



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **PLAN DE NEGOCIO DE UN FESTIVAL DE MÚSICA, TRABAJO FIN DE GRADO**

Clave: 201600833

MADRID | Abril, 2020



# ABSTRACT

Descripción del proyecto: El proyecto consiste en la creación de una promotora musical, la cual se encargue de la preparación de un festival de música, basado en juntar a grupos del pasado que ya no actúan para que se reúnan una vez más y dar así la oportunidad a sus seguidores de volver a verlos en directo. La promotora toma el mismo nombre del festival: Popurrí Fest y su única actividad es la realización de dicho festival. A lo largo del trabajo, vamos a analizar los distintos aspectos necesarios para la creación de esta promotora y la primera edición del festival de música. Vamos a analizar su viabilidad financiera para poder estudiar la posibilidad de llevar a cabo más ediciones del festival en los próximos años.

Metodología: Para la realización de este proyecto, voy a realizar una estimación del mercado en la cual pueda ver el número de personas interesadas en conciertos y/o festivales, estudiar los competidores ya existentes, las barreras de entrada a este negocio y la manera de diferenciarme. Por otro lado, realizaré un modelo financiero con sus correspondientes previsiones de ingresos y gastos, balance de situación, cuenta de perdidas y ganancias, cash flows y todo esto, proyectado a diez años, para estudiar la rentabilidad del proyecto. Para cubrir todos los aspectos de la promotora, analizaré cada uno de sus departamentos llevando a cabo un plan de marketing y estudiando su estructura organizativa de recursos humanos. Además, voy a hablar con personas dedicadas a este negocio para obtener más información del mercado y del entorno y poder así llevar a cabo este proyecto de la manera más realista posible.

Entregables: Consistirán en este plan de negocio desarrollado en un documento Word, acompañado de unas hojas de Excel en las que realizaré el modelo financiero del proyecto, con sus estados financieros y Cash Flows futuros proyectados para estudiar la viabilidad financiera del negocio. Por último, un resumen del plan de negocio en una presentación Power Point para poder defenderlo y presentarlo con los datos más relevantes.

**Palabras clave:** Festival, patrocinadores, música, concierto y cartel de artistas.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN A LOS FESTIVALES.....</b>	<b>5</b>
<b>CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LA MÚSICA .....</b>	<b>6</b>
<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, ¿POR QUÉ HAGO ESTE PLAN DE NEGOCIO? .....</b>	<b>7</b>
<b>ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....</b>	<b>8</b>
<b>LA EMPRESA.....</b>	<b>8</b>
<b>ACTIVIDAD .....</b>	<b>8</b>
<b>PARTES INTERESADAS.....</b>	<b>9</b>
<b>MODELO DE NEGOCIO. ESTRATEGIAS.....</b>	<b>9</b>
<b>ENTORNO .....</b>	<b>9</b>
<b>PESTEL.....</b>	<b>9</b>
<b>PORTER.....</b>	<b>16</b>
<b>DAFO .....</b>	<b>18</b>
<b>COMPETIDORES .....</b>	<b>20</b>
<b>DIFERENCIACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>CLIENTES.....</b>	<b>22</b>
<b>MARKETING Y VENTAS .....</b>	<b>23</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>23</b>
<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>26</b>
<i>Canales de distribución .....</i>	<i>26</i>
<i>Publicidad.....</i>	<i>27</i>
<i>Precio.....</i>	<i>28</i>
<b>PATROCINADORES .....</b>	<b>29</b>
<b>OPERACIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>34</b>
<b>ORGANIGRAMA Y MODELO ORGANIZATIVO .....</b>	<b>34</b>
<b>ESTRATEGIA DE REMUNERACIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>PLANES DE MOTIVACIÓN.....</b>	<b>39</b>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....</b>	<b>40</b>
<b>PLAN DE FINANZAS .....</b>	<b>41</b>
<b>INVERSIÓN INICIAL.....</b>	<b>41</b>
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....</b>	<b>41</b>
<b>BALANCE DE SITUACIÓN .....</b>	<b>46</b>
<b>RATIOS.....</b>	<b>47</b>
<b>VIABILIDAD FINANCIERA .....</b>	<b>48</b>
<b>RIESGOS .....</b>	<b>49</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>52</b>

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN A LOS FESTIVALES

Se ha creado un concepto diferente de la música y con él, los festivales de música ganan fama. Vivir la música como una experiencia. “La razón principal del festival es la presentación de música en vivo” (Calvo- Soraluze, J, Promoción Musical, 2019). Los conciertos son una manera especial de escuchar música, ya no solo se trata de escuchar si no que se trata de poner los cinco sentidos en contacto con la música. Apreciar cada movimiento del artista y poder cantar y bailar las canciones al ritmo que el artista involucra al público en todas sus canciones.

La mejor parte de todo concierto y festival de música es la sensación de euforia del final de este que hace que quieras seguir escuchando a ese artista en casa porque tienes en la mente como ha creado cada canción en directo. “La inyección de energía positiva es inigualable” (Rodríguez. T, “5 eventos musicales que pueden convertirse en un gran viaje”. La Vanguardia, 2020). No es raro que un artista te guste incluso más después de verlo en directo.

Sin embargo, frente a un concierto de un grupo, nace la posibilidad de disfrutar de varios grupos en un mismo día o incluso de disfrutar de dos o tres días de concierto tras concierto en dos o tres escenarios diferentes. “El 50% de la audiencia en España elige ir a un festival con muchos artistas en cartel frente al 30% que se decanta por los conciertos” (“¿Por qué deberían las marcas patrocinar festivales de música?”, Reason Why, 2018).

Los festivales mueven a miles de personas de distintos países que aprovechan la oportunidad para visitar ciudades nuevas, conocer nueva gente y sobre todo escuchar a sus artistas favoritos. (Rodríguez. T. “5 eventos musicales que pueden convertirse en un gran viaje”. La Vanguardia, 2020).

Debido a la gran cantidad de gente que mueven, suelen realizarse en verano, cuando los jóvenes se encuentran de vacaciones, desde alguno como el SANSAN festival de Benicassim en Abril hasta otros como el Dcode en Madrid en Septiembre.

El primer festival de España fue en 1984, el IberPop, festival que invitó a las principales figuras del Pop y Rock español con Nacha Pop y Alaska entre otros. (Sainz. J, “Recuerdos de aquella movida riojana”. La Rioja, 2013). Desde entonces ha habido numerosos festivales en nuestro país hasta llegar a festivales como el FIB en 1994 que marcaron un antes y un después en el mundo de los festivales por traer a artistas no solo nacionales si no internacionales, tener una duración de más de un día y aglutinar a una gran cantidad de personas.

## **CAMBIO EN EL NEGOCIO DE LA MÚSICA**

El negocio de la música está cambiando.

El cambio que está sufriendo la música se debe principalmente a las nuevas formas de consumo, frente a los antiguos formatos físicos (vinilos y CDs) fue apareciendo la opción de disfrutar de la música de una manera totalmente gratuita (YouTube, Spotify).

Debido a este cambio, la tradición de la música se está transformando en “Un consumo muy de picoteo o incluso de usar y tirar” (Cabello. S.A, “Cómo el negocio de la música cambió de dueños y alumbró a un nuevo consumidor”.The Conversation, 2018) , es decir, escuchamos música por temporadas, según modas, canciones sueltas de artistas sin tener la obligación de pagar por un disco entero del artista.

Ha llegado la posibilidad de crear tus propias listas de reproducción, antes se escuchaba una lista entera de canciones de un mismo artista cuando ahora, podemos crear nuestra propia lista compuesta por canciones de infinidad de artistas diferentes.

Frente a diversas opiniones y críticas sobre este cambio, la realidad es que de este modo se facilita que la música llegue a más gente y, sobre todo, que una gran cantidad de artistas nuevos estén surgiendo. Antes se vendían los CDs de los artistas más conocidos mientras ahora con plataformas

como Spotify, te va sugiriendo canciones que podrían gustarte debido a tus gustos musicales que Spotify considera por tus canciones y artistas más escuchados.

El cambio del negocio de la música no se limita únicamente a su cambio del formato físico al formato digital, si no que también gracias al descubrimiento de nuevos artistas y por tanto nuevos estilos musicales, los gustos musicales están cambiando.

Estos cambios se deben, sobre todo a cambios en la sociedad. Somos una sociedad que lo quiere todo y lo quiere rápido, son formas de consumo basadas en la cantidad. A pesar de que siempre se ha escuchado música, en el coche, en casa, en bares, en anuncios... Ahora se escucha como acompañante a toda actividad cotidiana, en la ducha, mientras se estudia, en el autobús, al salir a correr, etc. “Los españoles de entre 16 y 64 años dedicaron durante 2019 una media de 19,8 horas semanales a escuchar música” (Europa Press, La vanguardia, 2019)

### **OPORTUNIDAD DE NEGOCIO, ¿Por qué hago este plan de negocio?**

La industria de la música siempre había sido llevada por artistas, retirados o activos, que además de subirse a los escenarios organizaban los eventos. Sin embargo, hace años, empresarios nada relacionados con la música, se dieron cuenta de que sus conocimientos empresariales podrían beneficiar a la industria de la música y producirles grandes ingresos a ellos también.

El negocio de los festivales de música es cada vez mayor y mueve no solo una gran cantidad de artistas y espectadores si no también una gran cantidad de empresas colaboradoras de las cuales se obtiene la mayoría de los ingresos, como veremos a continuación. “El panorama de festivales actuales no existiría sin las ayudas de las marcas privadas, los patrocinadores” (“Ni contigo ni sin ti, patrocinadores en la música”, Metropoli, 2017).

Debido al cambio en el negocio de la música y al cada vez mayor éxito de los festivales de música nacen empresas como Music Republic. Se trata de una de las promotoras musicales más importantes del panorama nacional, su función consiste en gestionar eventos que van desde los grandes festivales hasta las giras musicales más exitosas. (The Music Republic).

He decidido hacer un Business Plan porque engloba todo lo estudiado en mi carrera y puedo utilizar todos los conocimientos adquiridos en la universidad para simular la realización de un negocio de cada vez más éxito como es la música y los festivales de música. Me encantaría emprender en este negocio en un futuro y poder desarrollar una carrera en el entorno de la industria musical. Con este proyecto espero estudiar en profundidad su rentabilidad y comprobar así, si se trata de un negocio tan rentable como parece. Además, un conocido mío se dedica a este negocio y puede aportarme muchos conocimientos para realizar este trabajo de fin de grado.

## **ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

En este plan de negocio voy a tratar todos los temas necesarios para poner en marcha este festival de música. En primer lugar, voy a dedicarme a ‘crear’ mi empresa, la cual va a organizar este festival y definir quienes son las partes interesadas. A continuación, voy a estudiar el modelo de negocio y las estrategias que voy a seguir, realizando análisis como son el, Pestel, Porter, DAFO, análisis de competidores etc.

Después, realizaré un plan de marketing que englobe desde los patrocinadores hasta una segmentación y un estudio de mercado.

Más adelante, estudiaré detenidamente los proveedores que voy a contratar para que el festival sea un éxito basándome en un riguroso plan de finanzas con sus cash flows correspondientes.

Por último, como toda empresa, para su buen funcionamiento y continuidad en el tiempo debo planear cual va a ser la estructura organizativa de mi empresa (recursos humanos).

Antes de comenzar con la ejecución del festival se deben tener en cuenta cuales son todos los posibles riesgos que puede haber y las soluciones previstas en esos casos.

## **LA EMPRESA**

### **ACTIVIDAD**

Se trata de una empresa que se va a encargar únicamente de la realización de este festival, una vez al año, si resultase exitoso, se encargaría también de la realización de las próximas ediciones. El nombre de la empresa toma el nombre del festival, *Popurrí Fest*, un nombre corto y atractivo, fácil de nombrar y que transmite la variedad de estilos musicales que va a englobar el festival.



Esta empresa no dispone de mucho activo inmovilizado, más allá de las oficinas donde se gestiona el festival, es decir, el espacio físico y todo el material requerido en el festival tendrá que ser alquilado.

La primera edición del Popurrí Fest tendrá lugar los días 3 y 4 de julio de 2021 en el recinto de la Universidad Complutense de Madrid. Consideramos que es una fecha apropiada puesto que el tiempo meteorológico jugará a nuestro favor. Además, es un mes en el cual los jóvenes, se encuentran de vacaciones y podrían asistir al festival tanto aquellos que viven en Madrid como los que no.

## **PARTES INTERESADAS**

Según la “Start Up Guide” (2019) “Los grupos de interés y las partes interesadas de una empresa se dividen en internos y externos”.

Aquellos stakeholders internos de la empresa son aquellos directamente relacionados con ella porque trabajan en ella o bien son sus accionistas. Quieren que la empresa vaya bien porque de lo contrario, ellos se hundirían con ella.

Por otro lado, los stakeholders ajenos a la empresa o externos son aquellos vinculados a ella por algún tipo de acuerdo o contrato que les afecte. Aquí encontramos a los proveedores (desde los propios artistas hasta los proveedores de bebida y comida para el festival), empresas subcontratadas (de limpieza o de seguridad, por ejemplo), los patrocinadores (debido a la gran cantidad de dinero que invierten por aparecer en el festival también se verán afectados si no sale del todo bien) y, por último, los asistentes al evento. Los cuales han comprado su entrada y por ello tienen derecho a disfrutar del festival sin ningún tipo de altercado.

## **MODELO DE NEGOCIO. ESTRATEGIAS**

### **ENTORNO**

### **PESTEL**

Para analizar en profundidad el entorno de mi empresa encargada de organizar el festival Popurrí Fest voy a llevar a cabo un análisis Pestel en el que voy a estudiar como pueden afectar los aspectos político-legales, económicos, sociales y ecológicos a la correcta realización del festival.

## ASPECTOS POLÍTICO-LEGALES

En la actualidad, España se encuentra en un escenario político basado en la incertidumbre. La inestabilidad política que caracteriza a nuestro país en los últimos años ha convertido a España en un país poco atractivo para los distintos fondos de inversión, que prefieren realizar sus inversiones en países más estables. Hay muy pocas probabilidades de que una empresa internacional decida tener presencia en España ante esta inestabilidad política. (González. A, “España se queda fuera de los 25 países más atractivos para la inversión extranjera”, El País, 2019).

El presidente del gobierno, Pedro Sánchez, nombrado el 7 de enero de 2020 tras una votación parlamentaria, ha creado con gobierno de coalición con miembros del PSOE y de Unidas Podemos. Esta inestabilidad política, además de afectar a la inversión de empresas tanto nacionales como internacionales, ha fomentado el estancamiento del país con un aumento del déficit público.

Uno de los factores importantes ocasionados por esta inestabilidad política es el desempleo, muchas empresas ante el miedo y la incertidumbre de las medidas políticas que se puedan llevar, han decidido frenar la contratación, afectando así al consumo. (Acosta, I., “La incertidumbre política y económica deparan un panorama oscuro en 2020”, El Economista, 2020).

En conclusión, después de haber analizado el entorno político de España, podemos concluir que nuestra empresa Popurrí Fest, se establece en un momento de inestabilidad e incertidumbre política y debemos destacar frente a nuestros competidores debido a que el consumo de los españoles se está viendo reducido a raíz de esta incertidumbre y es probable que reduzcan su asistencia a actividades de ocio anuales.

En cuanto a la legislación de este tipo de espectáculos, la realización de un festival debe cumplir con una serie de normativas.

A continuación, voy a exponer los principales problemas que ocasionan los festivales y cómo actúa la ley en esos casos.

- La reventa de entradas, gracias al gran aforo que suele haber en los festivales y a la variedad del cartel lo cual genera una rotación del público, la reventa de entradas no es tan común en festivales como lo es en conciertos exclusivos de una artista en el cual las entradas se agotan con rapidez. Sin embargo, cada vez más, muchos asistentes compran sus entradas a

través de plataformas como Milanuncios, TicketSwap, etc. Muchas comunicades autónomas prohíben la reventa de entradas en la calle, en cuanto a la reventa a través de estas plataformas mencionadas, nos encontramos ante un vacío legal. (B. Elías, “Qué leyes afectan al emprendedor”, Expansión, 2012).

- Derechos laborales de los músicos. El problema aquí, está en aclarar si la relación entre la empresa del festival y el artista es una relación laboral, lo cual implica un contrato y un alta en la Seguridad Social. O, sin embargo, se trata de una relación entre un músico autónomo que emite una factura como un proveedor de servicios más. (Expansión, 2012).
- Permisos y licencias. En ocasiones, es complicado obtener una licencia puesto que se deben cumplir muchas regulaciones tanto sanitarias como de seguridad. (Expansión, 2012). Por ejemplo, cuidar la contaminación acústica y lumínica, el sueño de los vecinos, el aforo del festival, las salidas de emergencia etc. Si el festival acaba dañando una de estas normativas, podrá enfrentarse a una dura batalla legal.
- Para la correcta promoción del festival, se debe tener en cuenta la ley de marcas. Un nombre para el festival que no rompa ninguna norma y se registre correctamente para su futuro uso en las distintas ediciones del festival y en la venta de productos de promoción. (Expansión, 2012).
- Derechos de imagen. Los asistentes del festival son considerados consumidores del servicio ofrecido y como tal, merecen la protección legal frente a las prácticas comerciales desleales, así como el derecho a la indemnización de daños y transparencia en la política de precios. (Expansión, 2012).
- Grabación del espectáculo. Existen artistas y bandas que ceden el derecho exclusivo a grabar sus actuaciones a su discográfica. En estos casos, el público grabando a los artistas con su móvil, estaría infringiendo esa regla. Sin embargo, en festivales de música, donde el aforo es muy alto y se realiza al aire libre, esto muy difícil controlar. (Expansión, 2012).

Teniendo en cuenta la legislación que engloba a esta clase de eventos, concluimos que nos encontramos ante un vacío legal frente a aquellos que compran muchas entradas en plataformas electrónicas para más tarde revenderlas y debemos tener clara nuestra relación con los artistas, la cual es una relación de proveedores que emiten una factura y no de contrato que requiera un alta en la seguridad social. Por último, para no perder la licencia debemos respetar las normativas establecidas, así como, los derechos de los asistentes al festival.

## ASPECTOS ECONÓMICOS

En el ambiente económico, España se encuentra resurgiendo después de la crisis del 2008, causada principalmente por la burbuja inmobiliaria. Actualmente, ya va habiendo más dinero disponible para el consumo, el poder adquisitivo de las familias está volviendo a subir. Al tratarse de un festival de música, es decir, una actividad puramente de ocio y no una necesidad, la empresa crece de la mano de la economía española. Si nos encontramos en una etapa de recesión, las actividades como esta son las primeras en salir perjudicadas. Podemos concluir que es un buen momento para crear esta empresa.

Sin embargo, en el mes de marzo de 2020, una enfermedad de muy fácil contagio y en ocasiones, alta probabilidad de muerte está provocando una recesión de la economía. El coronavirus ha bloqueado la economía, todo tipo de inversiones, y la bolsa está en valores extremadamente bajos. España se encontraba en una etapa de reactivación de la economía después de la crisis, pero ahora está viéndose afectada por una pequeña recesión provocada por esta enfermedad.

En los últimos días, algunas comunidades autónomas como Madrid han cerrado colegios, guarderías, universidades, bibliotecas y centros de ocio para prevenir los contagios. Esta decisión de seguridad sanitaria está afectando a la economía de una manera muy fuerte, vuelos cancelados, profesionales que, por su condición de autónomos, dejan de percibir ingresos, caída de los principales índices de la bolsa etc. El director de Fedea, Ángel de la Fuente (2020) afirma en el periódico “El País” que el impacto del coronavirus va a generar una etapa de recesión de la economía caracterizada por una crisis mayor a la Gran Recesión.

Cabe la posibilidad de que esta crisis afecte a la primera edición del Popurrí Fest en 2021.

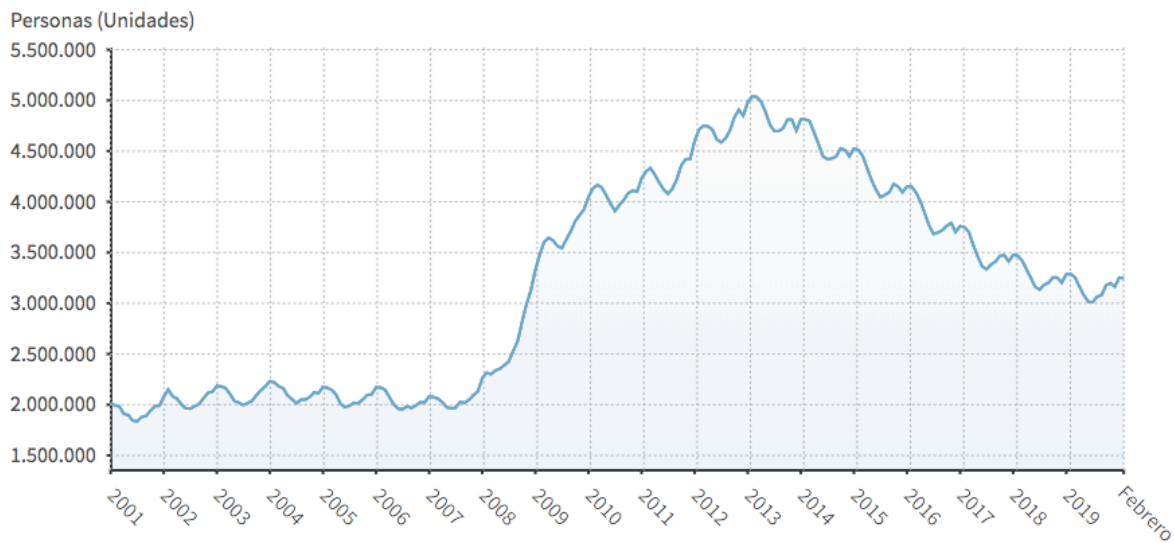
Este virus está arrasando con la economía del país, las fallas de Valencia han sido canceladas, lo cual supone una pérdida de 753 millones de euros. El receso de la economía también se caracteriza por aquellas empresas que, por ejemplo, dependían de China o Italia y están sufriendo las consecuencias del cierre de sus empresas.

Por otro lado, muchas empresas están mandando a sus trabajadores a casa, generando polémica por aquellos que no pueden hacerlo.

En cuanto al paro en España, el paro aumentó con la crisis y poco a poco se ha ido recuperando. En el año 2010 el número de parados se hallaba entorno al millón. El paro se ha visto reducido en los últimos años, en el primer trimestre de 2013 había una tasa de paro del 26,9%, mientras que en el último trimestre de 2019 hay una tasa de paro del 13,8%.

A continuación, en este gráfico podemos observar la evolución del paro en España. En el año 2008, con la crisis, el número de parados en España sufre una enorme subida y a partir del año 2014, esta cifra comienza a bajar lentamente.

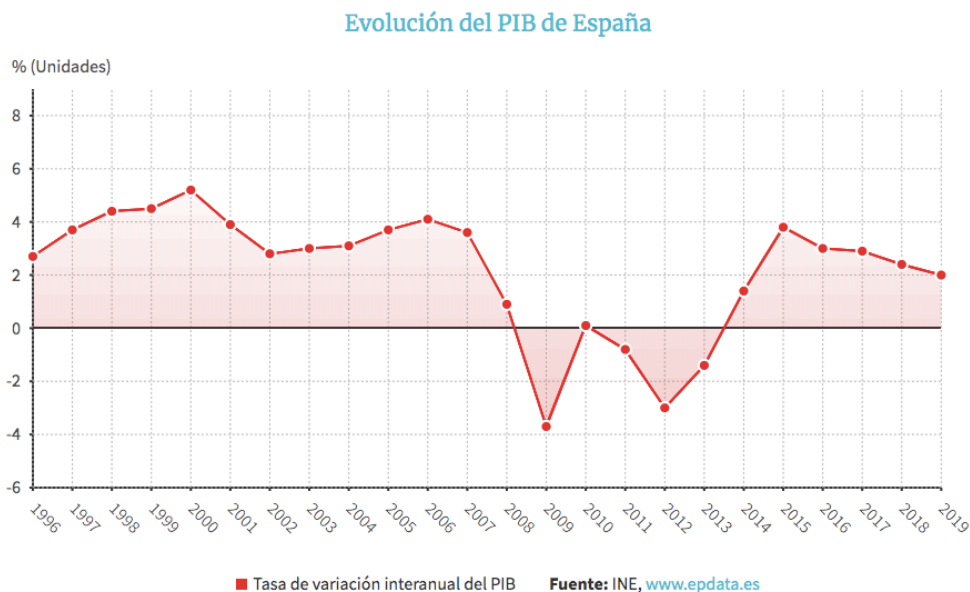
**Figura 1**



**Fuente:** Ministerio de Empleo y Seguridad Social, [www.epdata.es](http://www.epdata.es)

Otro de los indicadores para tener en cuenta en el estudio de la economía del país es el PIB. El PIB es un indicador de la producción total de bienes y servicios en un país. En años de crisis, el PIB español estuvo en valores negativos.

Figura 2



Podemos apreciar los valores negativos del PIB durante los años de crisis y su rápida subida a partir del año 2014. Sin embargo, en los últimos dos años ha sufrido una pequeña bajada. El PIB es un indicador importante para predecir la evolución de la economía de un país.

### ASPECTOS SOCIALES

Nos encontramos ante una población envejecida, cada vez nacen menos niños y las personas mueren más tarde. Al tratarse de un festival de artistas ya retirados, nuestro target son tanto personas jóvenes como personas de edad avanzada. Por tanto, este cambio de la estructura poblacional juega a nuestro favor.

En cuanto al nivel de ingresos, se trata de una actividad de ocio que atrae a unas personas con determinados gustos musicales. Toda persona que quiera utilizar una parte de sus ingresos para asistir a este evento es bienvenida. No se trata de un evento restrictivo para un determinado grupo social.

Popurrí fest no hace distinciones sociales, ni por religión ni por clase ni por cultura. La música une a todo tipo de gente muy diversa y gracias a eso, es un evento enriquecedor donde podrás conocer a gente con la que compartas muchos gustos a pesar de ser totalmente diferentes.

Como sabemos, cada persona es libre de pensar de una determinada manera y no queremos imponer ningún tipo de pensamiento ni de ideológica política. Por tanto, para evitar conflictos, los artistas tienen prohibido manifestar una opinión política para evitar que haya asistentes que se sientan atacados.

La tendencia social actual es compartir toda actividad por las redes sociales. Para hacer buen uso de esta tendencia y hacer que juegue a nuestro favor, en el festival va a haber distintos *photocalls* repartidos por el espacio para que los asistentes puedan hacerse fotos con el y subirlo a las redes, dando a conocer así, el festival Popurrí Fest.

Los hábitos de consumo están cambiando, cada vez se escucha más música y está más de moda asistir a festivales. Escuchamos música de forma gratuita, o por poco dinero al mes puedes tener la posibilidad de escuchar toda la música que quieras sin limitaciones.

Los nuevos hábitos de consumo referentes a la música son asistir a conciertos y festivales con amigos, compartirlo en redes sociales, hacerse fotos, conocer música nueva y ser pionero en escucharla, etc. En este sentido nos encontramos en un muy buen momento para la creación de esta empresa.

### ASPECTOS ECOLÓGICOS

Popurrí Fest surge en un momento de conciencia ecológica. La gente cada vez recicla más y se preocupa más por el entorno que lo rodea. De esta misma manera, las empresas están empezando a mentalizarse también, cada vez estudian más los efectos que cualquiera de sus acciones pueden ocasionar en el medio ambiente.

De la mano de la Responsabilidad Social Corporativa, de la cual hablaremos más adelante, la empresa Popurrí Fest camina en una dirección muy ecológica.

Por tanto, hemos querido convertir al festival en un entorno ‘verde’ donde únicamente se entregará un vaso a cada asistente y deberá no perderlo puesto que no podrá disponer de otro. Las pajitas que haya a disposición de los asistentes serán de cartón y habrá basuras suficientes para fomentar el reciclado.

## PORTER

(Porter, M. “Las cinco fuerzas de Porter”, 1979)

Vamos a llevar a cabo el estudio de las cinco fuerzas de Porter, para terminar con el estudio de nuestro entorno.

1. Poder de negociación de los clientes. Los clientes pueden optar a una gran variedad de festivales. Muchos de los festivales tienen carteles más parecidos porque se centran en artistas que actualmente están de moda. Sin embargo, el cartel de Popurrí Fest, es un cartel de artistas, muchos de ellos olvidados, que vuelven a juntarse. Si el cliente desea optar por este festival, tendrá que pagar el precio establecido por la empresa para sus entradas. No tienen poder de negociación alguno acerca del precio de la entrada, pero si lo tienen a la hora de decidir a qué festival quieren acudir. Concluimos que Popurrí Fest, al presentar un servicio único y diferenciado, posee un mayor poder de negociación que los clientes.
2. Rivalidad entre las empresas. La rivalidad con otros festivales se encuentra en la ‘lucha’ por las fechas, por el mejor espacio, la disponibilidad de los proveedores, etc.
3. Amenaza de los nuevos entrantes. Existen muchos festivales ya establecidos en el panorama nacional. Sin embargo, al tratarse de un negocio bastante rentable y cada vez más de moda en cuanto al cambio de la industria de la música, cada año encontramos uno o dos festivales nuevos. Para mitigar el efecto de estos nuevos entrantes, debemos saber diferenciarnos, como hemos hecho con nuestro cartel de artistas.
4. Poder de negociación de los proveedores. Nuestros principales proveedores son los artistas. Los artistas que vienen al Popurrí Fest, no están siendo llamados por otras empresas puesto que ya están retirados u olvidados, por tanto el problema está en si ellos estarían dispuestos a subirse al escenario una vez más. En un principio no nos van a ‘quitar’ a los artistas del cartel otros festivales. Sin embargo, la mayoría de los festivales se celebran en verano entorno a las mismas fechas que el nuestro. La mayoría de festivales subcontratan servicios como la seguridad y limpieza, además de los activos como



escenarios, luces, altavoces etc. Debido a la gran variedad de empresas que ofrecen estos servicios, Popurrí Fest tiene un gran poder de negociación con estos proveedores, podrá imponer sus condiciones puesto que estos proveedores tienen mucha competencia entre ellos. Al tratarnos de una empresa muy joven, camino de celebrar la primera edición del festival, no disponemos de muchos fondos y sin embargo, esto no supondrá un problema debido a que más de un proveedor estará dispuesto a ser subcontratado con nuestras condiciones.

5. Amenzada de productos sustitutivos. Los festivales con carteles protagonizados por artistas de moda se enfrentan a un gran producto sustitutivo, los conciertos de un solo artista en particular. Sin embargo, nuestro cartel está formado por artistas que ya no dan conciertos, por tanto, la alternativa a escucharlos en Popurrí Fest sería escucharlos desde casa, en plataformas como Spotify. Al no tratarse de música en directo, no lo consideramos sustitutivo. En conclusión, al tratarse de un festival muy diferenciado y por tanto único, la amenaza de productos sustitutivos no es demasiado fuerte.

Después de haber llevado a cabo el análisis Porter, podemos concluir que esta nueva empresa tiene mucho poder frente a clientes y proveedores. Además, al tratarse de una empresa que ofrece un servicio bastante diferenciado no se ve muy afectada por el resto de las empresas que llevan a cabo festivales, sean empresas ya establecidas en el mercado o nuevos entrantes, ni por una gran amenaza de productos sustitutivos.

## DAFO



Las principales debilidades de este negocio son:

- El elevado coste resultante de pagar las licencias, los artistas y la adecuación de la zona donde va a tener lugar el evento.
- No siempre se recupera la gran inversión realizada debido a que pueden no cumplirse nuestras expectativas de asistentes, venta de entradas y empresas colaboradoras.
- No existen demasiadas subvenciones para esta tipología de eventos.
- A pesar de la variedad de estilos musicales que se pueden juntar en un festival, siempre habrá uno que predomine.
- A lo largo de la temporada, se repiten muchos artistas en los distintos festivales del país que hace que los asistentes elijan entre uno u otro y no acudan a muchos festivales si el cartel es muy parecido.

En cuanto a las amenazas:

- El tiempo meteorológico afecta a la asistencia del festival, si en ediciones pasadas el tiempo no fue favorable puede afectar a esta edición. En caso de que el tiempo sea extremadamente malo se puede llegar a cancelar el festival perdiendo toda la inversión.

- Como todas las actividades de ocio, una crisis económica puede afectar al evento. La crisis afecta al poder adquisitivo de los asistentes que pueden preferir destinar su dinero a otras actividades y renunciar al ocio.
- La legislación para la realización de estos eventos es diferente según la comunidad autónoma donde se encuentre. Es más fácil realizar este evento en localidades con una ley más permisiva.

Las fortalezas de este negocio:

- Se ofertan entradas a distintos precios en función de la antelación con la cual el asistente compre su entrada. Además de dar muchas recomendaciones, se da la posibilidad de alquilar un alojamiento cerca del festival o tiendas de campaña.
- En el espacio del festival se ofrecen otras actividades de ocio.
- Debido al gran número de ediciones celebradas estos eventos poseen una gran experiencia en el sector.

Por último, las oportunidades que genera este evento son:

- Tanto a nivel nacional como internacional, estos eventos mueven a un gran número de turistas.
- Se promocionan diferentes marcas que son las que ayudan en la realización de este festival.
- Gracias a los medios de comunicación y de las redes sociales, el evento puede estar en boca de muchos en muy poco tiempo.

## COMPETIDORES

En primer lugar, a la hora de analizar quiénes son nuestros competidores debemos llevar a cabo una segmentación de mercado. En la industria musical, debemos llevar a cabo una segmentación demográfica (según edad) y una segmentación psicográfica, donde diferenciaríamos sus aficiones y gustos musicales. (Canal, P., “La segmentación de mercado en marketing”, IEBS, 2015).

En primer lugar, es muy importante atender al factor edad, los festivales que vamos a mencionar a continuación suelen ir enfocados a un público joven debido a que los artistas que componen sus carteles son artistas famosos del momento, conocidos entre los más jóvenes.

Como hemos dicho, otra segmentación que debemos llevar a cabo es la segmentación psicográfica, la cual atiende a gustos musicales. En esta segmentación encontramos una gran variedad de grupos. Teniendo en cuenta los estilos musicales, es importante diferenciar el Pop, Rock &Roll, Jazz, Blues, Indie y una infinidad más. Todos los festivales que vamos a estudiar a continuación se centran en artistas del Pop, Rock &Roll y, por último, el Indie. Este último, se trata de un género musical alternativo o independiente, nacido en la década de los 80 en Reino Unido y EE. UU al cual pertenecen los artistas que no pertenecen a ningún estilo musical, con una vocación puramente artística y no comercial. (“Música Indie”, Todo Indie, 2019).

A pesar de no tener un competidor con el que tengamos algún artista en común en el cartel, debemos competir con todos los festivales que se celebran en España puesto que habrá gente que solo quiera ir a un festival y tenga que decidir entre asistir a uno ya establecido en el país, que lleve a los artistas de moda o asistir al nuestro, siendo la primera edición y artistas de épocas pasadas.

Para su estudio debemos dividirlos en función del lugar donde se celebra y de las fechas, aunque la mayoría se celebran a lo largo del verano.

España dispone de una gran variedad de festivales por todo el país, considero que la gente suele tener que decidir entre asistir a un festival en una ciudad con playa para aprovechar la oportunidad del festival o asistir a uno de los muchos festivales que ofrece la capital, Madrid.

*Popurrí Fest* se va a celebrar en Madrid, en el recinto de la Universidad Complutense de Madrid, por tanto, a continuación, voy a analizar los competidores que también tienen lugar en Madrid.

Los festivales más significativos de la capital son:

El primero de la temporada es el Tomavistas, celebrado a finales de mayo, combina distintos estilos musicales y tiene un aforo de 8000 personas en el parque Enrique Tierno Galván. Lo bueno de este festival es que, al haber un único escenario, no se solapan conciertos.

A continuación, el siguiente más importante se celebra a principios de Julio, Río Babel. Este festival está dividido en tres días y su cartel se organiza de manera que, cada día se trata un estilo musical diferente. Hay dos escenarios para que nada más terminar un concierto, comience el siguiente en el otro escenario, pero no se solapan conciertos. En 2019 tuvo un aforo total de 14.000 espectadores. Este festival combina música española y latina y se celebra en IFEMA.

El festival por excelencia celebrado en Madrid es el MadCool, con seis diferentes escenarios sonando a la vez, con un cartel muy internacional, celebrado también en IFEMA. En 2019 tuvo un aforo de 60.000 personas diarias. Este año, por primera vez, va a alargarse la duración del festival a cuatro días. En 2019, su gran patrocinador fue el Banco Santander, concediendo ventajas como transporte en autobús a sus usuarios de la cuenta Smart.

Después de verano, en septiembre la temporada de festivales que cuentan con artistas internacionales finaliza con el DCODE, segundo festival más famoso de Madrid, después del Madcool. Este festival en 2019 fue solo un día comenzando a las 11 de la mañana. Cuenta con tres escenarios y se celebra en la Universidad Complutense de Madrid. Tuvo un aforo de 25.000 personas.

Por último, la temporada de festivales terminó con El Jardín de las Delicias, con un cartel puramente nacional con artistas como Amaral al frente. Fue un único día, celebrado también en la Universidad Complutense de Madrid, con dos escenarios y un aforo de 5.000 personas. En 2019, repartieron chubasqueros de plástico para poder disfrutar del festival a pesar de la lluvia que caía al comenzar la tarde.

## **DIFERENCIACIÓN**

Una vez estudiados todos los festivales que se realizan anualmente en España, se puede apreciar que todos ellos siguen la moda actual, es decir, llevan a artistas de moda que suenan en bares, discotecas y en la radio constantemente.

Sin embargo, ¿qué ha pasado con la música que escuchábamos hace 10, 20 o 30 años?

Muchos de estos grupos se separaron, algunos artistas tomaron carreras en solitario y fracasaron, otros murieron y otros simplemente dejaron de estar de moda y por tanto quedaron en el olvido.

En ocasiones escuchamos canciones de épocas pasadas y nos preguntamos qué paso con esos artistas. Nos gustaría volver a escucharlos en directo y apreciar su música, aun que sea por última vez. Y ¿quién sabe? Igual volviendo a subirles al escenario, recordamos su música y vuelven a la fama, rejuntándose o sacando nuevos temas.

Este festival consiste en eso, un viaje al pasado cercano, se trata de un festival cuyo cartel son artistas conocidos de épocas pasadas.

De esta manera rompemos con una de las debilidades estudiadas para estos eventos, la repetición de artistas. Puesto que los artistas de moda se encontrarán en todos los festivales del país este año, pero no lo harán artistas ya retirados. No tendremos competidores directos con carteles de artistas parecidos, puesto que nuestro cartel será único.

## **CLIENTES**

Después de haber concluido que nuestros competidores se dirigen a un público joven, seguidor del Pop, Rock&Roll y música Indie, debemos decidir a quién va dirigido nuestro festival. Al tratarse de un festival cuyos artistas ya están retirados, no es correcto decir que nuestro público será únicamente joven puesto que muchos seguidores de nuestros artistas retirados serán mayores. Popurrí Fest está dirigido tanto a jóvenes, como a adultos mayores, se trata de un cartel de artistas retirados de muy distintas épocas.

De la misma manera, hemos decidido no cerrarnos a ningún estilo musical, si no hacer un ‘Popurrí’ de todos ellos, atendiendo a que tengan una única característica común: O estar retirados de la industria musical o bien, habiendo alcanzado la fama, siguen en la industria, pero con un peso mucho menor.

Una vez analizados los festivales que se celebran anualmente en Madrid y sabiendo que, de media, los españoles deciden acudir a dos festivales al año, (“Los españoles gastan una media de 100 euros en abonos y acuden a dos anuales”, 20minutos, 2020). Nos preguntamos qué clientes decidirán asistir a Popurrí Fest en lugar de otro de los mencionados anteriormente.

Es cierto que, al tratarse de un festival formado por artistas ya retirados de épocas y modas pasadas, los asistentes a Popurrí Fest puede que a su vez acudan a otro festival, donde el cartel esté compuesto por artistas de moda. Nuestro cartel es muy distinto a los carteles del resto de festivales en Madrid y jugamos con esa ventaja.

Concluimos que, los clientes a los cuales Popurrí Fest va dirigido y, por tanto, el cartel del festival busca llamar su atención, son personas desde los 20 años hasta los 65-70. Personas que en su adolescencia escuchaban grupos como los diablos, el cual surgió en la década de los 60, o bien, personas que en su adolescencia y juventud escuchaban a grupos surgidos en los primeros años de los 2000.

## **MARKETING Y VENTAS**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

Para entender a la perfección el funcionamiento de la industria musical debemos saber que se compone de tres industrias estrechamente relacionadas. En primer lugar, la discográfica encargada de las grabaciones y distribuciones al consumidor de aquellos artistas que, tras un riguroso estudio, considera con potencial para llegar lejos y por tanto, ponen su esfuerzo por ayudarles y acompañarles en ese camino.

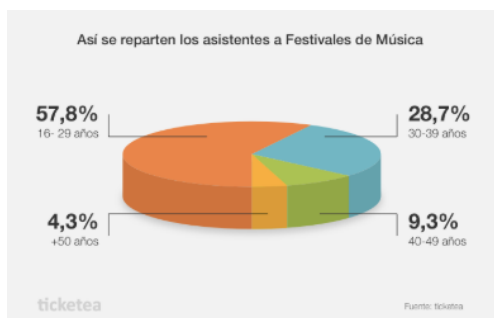
En segundo lugar, las licencias musicales, se conceden licencias para su explotación y arreglos. Por último, se encuentra la industria de la música en vivo. Esta es la industria que voy a analizar a continuación. (Wikstrom, P., "La industria musical en una era de distribución digital", 19 ensayos clave sobre cómo internet está cambiando nuestras vidas, Madrid, BBVA, 2013).

La demanda en esta industria está creciendo a grandes pasos. Antes el único método de conocer música nueva era a través de la radio, ahora esto ha cambiado gracias a la difusión de artistas a través de redes sociales (es posible ver en eventos en facebook qué amigos asistirán a un determinado concierto), series o incluso anuncios. El boca a boca ha ayudado también mucho a la difusión de artistas y ha convertido muchos conciertos y festivales en eventos de moda, a los cuales asiste gente interesada en encontrarse en el lugar de moda y pasarlo bien sin apenas conocer los artistas asistentes. Este motivo es igualmente válido a la hora de estudiar los asistentes potenciales al festival de música, vengan solos, por moda o por gusto musical, significa que la demanda de esta industria de música en vivo ha aumentado y son objeto de estudio para organizarlo a la perfección.

A su vez, la oferta sigue aumentando, por desgracia, el porcentaje de grupos que resultan exitosos con respecto a los grupos que nacen cada año, es muy pequeño. La industria musical se ve muy relacionada con la moda y, por tanto, la fama de un grupo puede durar muy poco y quedarse en el olvido si no se promociona bien. (Medina, M., “¿Cuánto cuesta promocionar a un artista?”, El espectador, 2016).

En cuanto al número de asistentes al festival, según la revista musical ‘He reunido a la banda’ los asistentes de festivales españoles oscilan entre los 80.000 diarios (MadCool) y los 16.000 (jardín de las delicias). De estos asistentes, según una encuesta realizada por la plataforma de venta de entradas ticketea el 54% eran mujeres, la mayoría menores de 29 años. (“Análisis de los festivales en España”, He reunido a la banda, 2017).

Figura 3





Si nos preguntamos cómo se desplazan hasta el recinto del festival, un 43% lo hacen en su propio vehículo y un 26% en transporte público. Madrid, Barcelona y Valencia son las tres provincias con mayor número de venta de entradas.

En función del lugar de residencia y de donde este situado el festival diferenciamos entre los asistentes que, para asistir al festival tienen que organizar un viaje completo con alojamiento, o aquellos que se encuentran en la misma ciudad o a 45 min de ella. (He reunido a la banda, 2017)

*Figura 4*



Los festivales de música son una gran fuente de atracción turística, al traer artistas de diversos países y no ser únicamente artistas nacionales. Sin embargo, en España, es muy poco significativa la asistencia de extranjeros a nuestros festivales.

*Figura 5*



Por último, vamos a analizar las razones por las cuales los asistentes al festival adquieren sus entradas.

Un 63% lo hace en función del cartel, es decir, de los artistas que van a protagonizar el festival y el 47% restante lo hace por hacer un plan con sus amigos.

El 70% de los asistentes se informa de los festivales a través de las redes sociales. (He reunido a la banda, 2017).

Es muy importante empezar a difundir el evento con mucha antelación puesto que un 49% de los que compraron entradas el año pasado en ticketea lo hicieron con 6 meses de antelación.

Frente a los rumores de que los festivales de música son una moda que acabará tarde o temprano, el 78% de los encuestados no cree que haya demasiados festivales en España. Sin embargo, un 59% considera que se repiten mucho los artistas en los distintos festivales. (He reunido a la banda, 2017).

Por esta razón nace la idea de este festival, el cual va a juntar a artistas ya retirados para que den un último concierto y sus fans puedan recordar aquellas canciones que tanto significaron y que ahora están en el olvido. De esta manera, al tener un cartel de artistas único, no repetiremos artistas de otros festivales.

## **PLAN DE MARKETING**

### *Canales de distribución*

Un tema muy importante que estudiar en profundidad es, a través de qué plataformas vamos a vender las entradas. Deben ser plataformas fiables, que den confianza, conocidas por los asistentes potenciales. Al tratarse de un festival que llama la atención de personas de generaciones pasadas, entre otras, debemos disponer de un canal de distribución que no requiera el uso de internet porque, a pesar de que nadie vive ya sin internet, son muchas las personas que todavía no se sienten cómodos y prefieren comprar sus entradas en un formato físico.

Al no tratarse de entradas numeradas como puede ser el cine o el teatro, la distribución de entradas es mucho más sencilla, no requerimos ninguna plataforma con características especiales.

El coste de los canales de distribución, tanto físicos como virtuales, supondrá un 10% de los ingresos totales por la venta de entradas, resultando en 5.625 euros de coste de distribución el primer año.

Concluimos que para la distribución de las entradas necesitaremos un canal de distribución físico para aquellas personas que así lo prefieran y otro canal de distribución fiable, sencillo y virtual.

Por la confianza que transmite y su popularidad, el canal de distribución físico será El Corte Inglés, todos aquellos en España, en la planta de El Corte Inglés Entradas.

El canal de distribución virtual será Wegow, se trata de una plataforma de venta de entradas que cada vez está alcanzando mayor popularidad entre los jóvenes. En el caso de ser tu primera vez como usuario, te pedirá que te registres y no encontrarás diferencia entre esta plataforma y otras como Ticketmaster. Sin embargo, una vez ya eres usuario frecuente y has comprado varias entradas para conciertos, Wegow te propondrá próximos conciertos y eventos relacionados con tus gustos. También existe la opción de vincular tu lista de Spotify con Wegow para que te haga recomendaciones acerca de los conciertos de los artistas que más escuches. Nos podemos beneficiar de esta opción, puesto que, si el grupo está retirado desde hace años, no se habrán comprado entradas para sus conciertos a través de Wegow en los últimos años, pero seguramente, si se sigan escuchando sus canciones en Spotify. Será una manera muy buena de llegar a nuestro público objetivo.

### Publicidad

Con el fin de publicitar el evento y darlo a conocer al mayor número de personas posibles, vamos a hacer especial uso de las redes sociales y de los influencers de moda. Se trata de una forma de divulgación gratuita, cada vez más utilizada por las empresas puesto que únicamente requiere crear un perfil.

Vamos a invitar a María Pombo y a sus dos hermanas, Lucía Pombo y Marta Pombo a asistir a nuestro festival a cambio de su difusión en sus perfiles de Instagram. A cambio de un dinero extra además de la entrada, deberán informar con tiempo a sus seguidores de la existencia del festival y

de su asistencia a él. Una vez haya terminado el festival, deberán subir una o dos fotos que se hayan hecho en él para publicitar próximas ediciones.

Como he dicho, además de la difusión a través de los perfiles de Instagram de influencers, como cada empresa hoy en día, el festival dispondrá de su propio perfil de Instagram y Facebook.

Se irán subiendo actualizaciones e información acerca del festival, en Facebook los asistentes podrán dar a ‘asistiré’ y compartirlo para que sus amigos puedan verlo.

Además de la cuenta gratuita del festival en las redes sociales, Popurrí Fest va a pagar a Instagram y Facebook para que se publiquen periódicamente anuncios de sus perfiles de Instagram, así se podrá llegar a más gente y ganar seguidores, que a su vez compartan el perfil de Popurrí Fest de forma gratuita entre sus amigos. Concluimos que la publicidad a través de redes sociales es un método de publicidad gratuito al cual debemos dar un primer empujón costoso para poder disfrutar más tarde, de la divulgación gratuita a través de nuestros seguidores.

Como novedad, Popurrí Fest ha organizado una iniciativa para ayudar a aquellas personas que tienen un grupo. Aquellos grupos aficionados que quieran tocar en el festival tendrán la posibilidad de mandar un vídeo de su actuación al email de [popurrifest@gmail.com](mailto:popurrifest@gmail.com). Uno de ellos será elegido para tocar una hora en uno de los escenarios, pudiendo darse a conocer. Además, nos beneficiamos de esta iniciativa porque el grupo aficionado, llevará a sus amigos y familiares al festival con ellos, aumentando así, el ingreso por la venta de entradas.

Por último, aunque no va a ser nuestro medio de publicidad más relevante, vamos a hacer uso de las marquesinas en las paradas de autobús de la ciudad de Madrid para dar a conocer nuestro cartel de artistas. La contratación de este tipo de publicidad se realiza por semanas y el precio es de 150-200euros aproximadamente por semana en la ciudad de Madrid. Nuestro cartel estará en varias marquesinas de la ciudad, las 4 primeras semanas desde el comienzo de venta de entradas y las últimas 4 semanas antes del evento.

### Precio

El Popurrí Fest dispone de una variedad de entradas distintas y por tanto de unos precios distintos. Por un lado, tenemos el abono general, el cual permite el acceso al festival los dos días y tiene un precio de 90euros. Por otro lado, si se quiere asistir únicamente uno de los dos días, existe la opción

de comprar una entrada para el día 3 de julio o para el 4 de julio. El precio por asistir tan solo un día, ya sea el viernes o el sábado, es de 50 euros.

Además, nuestros asistentes podrán optar por la entrada normal o una entrada VIP con una serie de ventajas. El precio de estas entradas es de 130 euros en caso del abono VIP y de 75 euros en caso de la entrada de día VIP.

ENTRADA UN ÚNICO DÍA	50 euros
ENTRADA UN ÚNICO DÍA VIP	75 euros
ABONO	90 euros
ABONO VIP	130 euros

Las ventajas que una entrada VIP proporcionan son las siguientes:

- ✓ Disponen de una barra de bebida y comida (mahou, tierra y subway) unicamente para ellos. Al ser menos personas los asistentes VIP, se ahorrarán muchas colas.
- ✓ Disponen de un espacio para poder convertir sus euros en Popurrís para gastar en comida y bebida, unicamente para ellos, para evitar también las colas en estos espacios.
- ✓ Disponen de un espacio VIP (donde se encuentran esos foodtrucks VIP y unas pantallas que graban todos los escenarios), podrán disfrutar del festival sin empujones, aislados de la masa y además, al estar en una plataforma en alto, podrán ver sin problema a sus artistas.
- ✓ Al llegar al festival, con su entrada VIP, reibirán una invitación a su primera bebida, ya sea alcohólica o no alcohólica.
- ✓ A diferencia de la entrada normal, la cual no podrá salir del recinto a partir de las 7 de la tarde y de hacerlo, no podrá volver a entrar. El asistente que disponga de una entrada VIP, podrá entrar y salir del recinto sin problema durante todo el día.

Para fomentar la venta de entradas con antelación, cuando las entradas salgan a la venta en el mes de marzo, las primeras 500 entradas, con el código promocional que las influencers pondrán en sus perfiles de las redes sociales, podrán disfrutar de una invitación a su primera consumición. Disfrutando así de una de las ventajas de la entrada VIP. De esta manera, fomentamos que esas primeras entradas se agoten y podamos disponer de ese dinero para afrontar gastos.

## PATROCINADORES

Una gran parte de los ingresos percibidos por el festival, corresponde a las aportaciones que realizan determinadas empresas para publicitarse en un evento de tal magnitud. También nos sentimos responsables de las empresas con las que nos asociamos puesto que el nombre del festival se verá relacionado con la imagen de la empresa. De tal manera, empresas con una mala imagen de marca o con una mala fama en cuanto al trato de sus trabajadores, no serán publicitadas en Popurrí Fest.

En las próximas ediciones del festival, hasta el año 10, los patrocinadores serán los mismos pero los ingresos de los patrocinadores irán aumentando un 5% anual.

A continuación, voy a detallar quiénes van a ser los patrocinadores del festival, a qué se dedican y cual va a ser el ingreso percibido por Popurrí Fest en su primera edición.

- Banco Santander, uno de los bancos más importantes tanto nacional como internacionalmente. Es nuestro principal patrocinador, por su buena imagen fiel y popularidad, su aportación el primer año será de 100.000euros. Además, pondrá autobuses para aquellos asistentes que dispongan de una cuenta bancaria en el Banco Santander.
- Mahou, además de su aportación de 50.000, tiene alquilado un espacio en nuestro festival para vender su cerveza.
- B the travel Brand, se trata de una agencia de viajes online, la cual ha ganado fama en los últimos años gracias a los influencers de moda y a sus viajes organizados por esta agencia. Su aportación en la primera edición del festival será de 20.000euros.
- Barceló, marca de una variedad de rones de origen dominicano. Es el ron que más beben los jóvenes y su aportación será de 50.000euros.
- Heineken, se publicitará en nuestro festival pero no tiene alquilado ningún espacio en el festival por tanto no se beberá su cerveza si no la de mahou. Su aportación es de 30.000euros.
- Coca Cola, su aportación es de 40.000 euros y además alquila un espacio en el festival por 1.200euros para vender sus bebidas no alcoholicas.

- Blu, marca de cigarrillos electrónicos, cada vez más famosa entre los jóvenes. Pertenece al gigante tabaquero Imperial Brands. Su aportación es de 12.000 euros en la primera edición.
- Cabify, además de su aportación de 15.000 euros, ofrecerá un descuento a través de un código promocional a todas aquellas personas que quieran utilizarlo como medio de transporte al recinto.
- Iberia, con una aportación de 15.000 euros la primera edición, se trata de la aerolínea de más prestigio en España.
- Subway, al igual que Mahou y Coca Cola, además de su aportación de 10.000 euros como patrocinador, nos pagará 700 euros por el alquiler de un espacio en nuestro festival para vender sus productos alimenticios.

## **OPERACIONES**

### **PROVEEDORES**

#### **A. Artistas**

Los artistas suponen el gasto más significativo del festival.

Recibirán entre todos un 40% de los ingresos totales el primer año, al tratarse de artistas a los cuales hay que convencer para que estén dispuestos a volver a subirse a un escenario, el precio es un factor determinante. A partir de la segunda edición, el coste de los artistas bajará a un 30% de los ingresos totales puesto que ya seremos más conocidos y suponemos que tras el éxito que esperamos tener en la primera edición, muchos artistas retirados querrán formar parte del Popurrí Fest para renovarse.

El cartel está protagonizado por artistas que triunfaron hace años y ahora recuerdan con cariño personas de 20- 65 años. En lugar de centrarnos en dividir el cartel en los artistas más famosos entre aquellos de 20-40 años y aquellos famosos entre 40-65, para dividir así los artistas entre los dos días de duración. Lo que queremos es mezclarlos de tal manera que los asistentes quieran asistir al festival los dos días, pero se hará uso de los dos escenarios de manera que no se solapen grupos parecidos. Un escenario se verá más protagonizado por artistas cuyos fans son más jóvenes. El cartel será el siguiente:

Pereza. El Canto del Loco. Pignoise. 84. Mecano. Seguridad Social, Spice Girls. La oreja de Van Gogh. Nena Daconte. Alaska. Los Piratas. Mocedades. Quinta estación. Melocos. Julieta Venegas. Oasis. Jarabe de palo. Coti. Melendi. Carlos baute. Juanes. Efecto mariposa. Estopa. Maná. Maldita Nerea. The pólice. Robbie Williams. Mika. The Black Eyed Peas. Pink. Juan Luis Guerra. Passenger. Hombres G. Amaral. La guardia. Siempre Así Rosario. Fito y fitipaldís. Andy lucas. Los diablos. Bajas pasiones, Los pekenikes. Crosby stills nash & Young.

## **B. Escenarios**

El festival tendrá dos escenarios, distanciados el uno del otro y se intentará que no se solapen demasiados grupos, es decir, la existencia de dos escenarios se justifica para que cuando un grupo termine su actuación, el otro empiece inmediatamente después en el otro escenario y no se pierda tiempo en la preparación del escenario.

Sin embargo, en las pocas ocasiones que se tengan que solapar dos grupos se intentará, en la medida de lo posible, que los grupos que se solapen no sean famosos entre gente del mismo rango de edad para que no tengan que tomar una decisión difícil.

Los escenarios no son de nuestra propiedad, si no que vamos a alquilarlo a un proveedor ‘GAM Eventos’ que se encargarán de montarlos, asegurar su correcto funcionamiento y desmontarlo al finalizar el segundo día de festival.

## **C. Luces**

La iluminación de los escenarios y del recinto vamos a delegarla a una empresa profesional llamada Madrid Sonido. Esta empresa también será la encargada de llevar los altavoces y las pantallas. Nos parece buena idea que sea una misma empresa la encargada de estas tres cuestiones para facilitar el montaje y desmonte de todo a la vez y forjar una relación estrecha y de confianza entre proveedor y empresa.



#### **D. Altavoces**

Los altavoces rodearán cada uno de los dos escenarios y serán probados con anterioridad al comienzo del festival. Además, la empresa Madrid Sonido, nos ofrece su personal para vigilar que funcionen en todo momento y en caso de haber algún problema, se encontrarán en el festival para solventarlo.

#### **E. Pantallas**

Habrán pantallas a los dos lados de cada uno de los escenarios y junto a los foodtrucks de comida y bebida para que aquellos que quieran descansar y alejarse para comer o cenar, no se pierdan las actuaciones de los artistas. La empresa elegida para las pantallas es también Madrid Sonido.

Tanto las luces, pantallas y altavoces tienen un plástico que se podrá poner para cubrirlos en caso de lluvia.

#### **F. Puestos de comida y manera de pago**

Como hemos visto en el plan financiero, Popurrí Fest alquila una parte del espacio a otras empresas (ingreso fijo) para que se establezcan ahí y puedan vender sus productos de comida y bebida. Además, Popurrí Fest se llevará un porcentaje del dinero que ingresen estas empresas (ingreso variable). Para evitar robos o incluso timos, la manera de pago no será con dinero si no a través de una pulsera.

El funcionamiento es el mismo que en muchos festivales y es muy sencillo y cómodo para los asistentes. En el festival habrá puestos donde podrás cambiar tus euros por popurrís, 1 euro equivale a 1 popurrí. Al entregar el dinero que tu quieras convertir, en la pulsera se registrarán el número de popurrís que has convertido.

Más adelante, cuando quieras comprar algo, lo harás a través de la pulsera. Se te irán restando los popurrís restantes en tu pulsera a medida que los vayas gastando.

#### **G. Seguridad**

La empresa Prosegur será la encargada de llevar vigilantes de seguridad al festival, los cuales controlen el acceso y salida del recinto.

Estos vigilantes también se colocarán frente a los escenarios para proteger a los artistas y algunos se dispondrán por todo el recinto para evitar altercados entre los asistentes.

#### **H. Lugar físico**

El recinto elegido para llevar a cabo el festival es la Universidad Complutense de Madrid, en este recinto se celebran festivales como el DCode y el Jardín de las delicias en Septiembre todos los años. Consideramos que es un recinto lo suficientemente grande para abarcar dos escenarios con distancia el uno del otro, pero no es demasiado grande como para que resulte molesto el recorrido de uno a otro para los asistentes. Tiene un aforo de 20.000 personas y el precio de su alquiler los dos días será de 50.000euros.

#### **I. Limpieza**

La empresa Tesco se encargará de la limpieza del festival. No se limpiará el recinto únicamente al finalizar el evento sino que a lo largo del día, los baños portátiles serán limpiados con regularidad para que puedan ser utilizados.

#### **J. Facilidades de transporte**

Uno de nuestros patrocinadores, Cabify, ofrecerá un código promocional a aquellos que elijan Cabify como medio de transporte al festival. Además, otro de nuestros patrocinadores, el Banco Santander, pondrá autobuses gratuitos cada hora a partir de las 9 de la noche a los destinos de Plaza Castilla y Moncloa para aquellos asistentes que enseñen su tarjeta de crédito de una cuenta del Banco Santander. Estos asistentes además podrán llevar junto a ellos a un acompañante en el autobús.

## **RECURSOS HUMANOS**

### **ORGANIGRAMA Y MODELO ORGANIZATIVO**

En el pasado eran los propios artistas los que también se dedicaban a organizar los conciertos, llevar el marketing, las finanzas etc.

Actualmente, han aparecido empresas para realizar estas actividades, cuyos profesionales poco o nada que ver tienen con la música. Esta enriquecedora unión entre los artistas y los profesionales ha mejorado el panorama de la música en directo, generando mayores beneficios tanto para los artistas como para los profesionales.

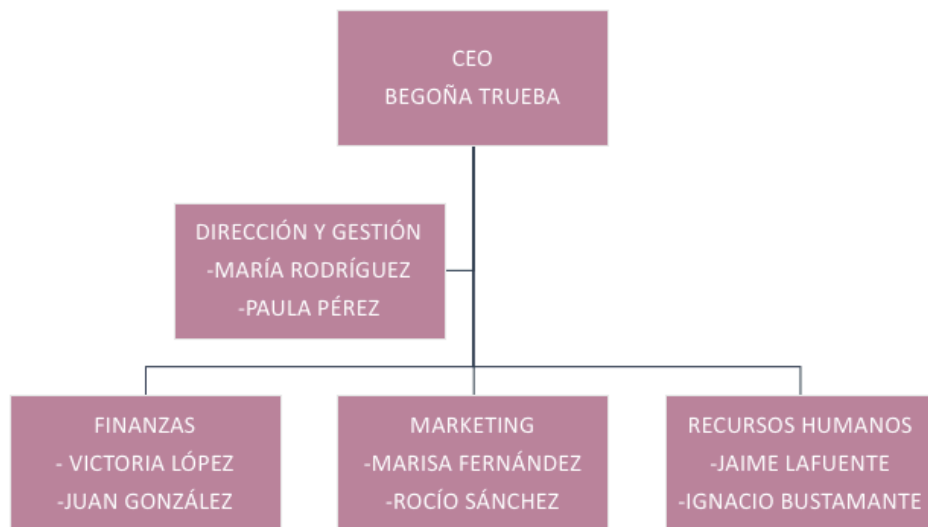
Los perfiles profesionales requeridos por la empresa Popurrí, organizadora del festival Popurrí, son perfiles de diversas áreas.

En primer lugar, requerimos un equipo de finanzas muy potente para no incurrir en pérdidas por una mala gestión de los recursos. Deben hacer proyecciones a 10 años, así como llevar las cuentas anuales de la empresa (Balance de situación y Cuenta de pérdidas y ganancias). No es del todo necesario un conocimiento experto en música si no unas habilidades y aptitudes de calidad en las finanzas. Sin embargo, en todos los equipos, a la hora de contratar será valorado positivamente el interés en la industria de la música y más aún en vivo, puesto que motivará al empleado a realizar su trabajo con un mayor entusiasmo y podrá aportar ideas relacionadas con el festival.

En segundo lugar, como toda empresa, pero más aún en eventos de este tipo, requerimos mucho marketing y publicidad para darnos a conocer en las redes sociales, la radio e incluso la Tv. Dos personas serán necesarias para ayudar al festival a llegar a más gente. Este equipo deberá tener unos conocimientos básicos de la industria de la música, para definir nuestro target objetivo y concluir la mejor manera de llegar a ellos.

Por último, el departamento de recursos humanos será el encargado de definir las tareas a realizar por el resto de los departamentos, establecer su salario, motivar a los empleados y en futuras ediciones, realizar las entrevistas y contrataciones de más personal.

En próximas ediciones, si el festival cumple las expectativas de crecimiento, ampliaremos la plantilla de trabajadores, así como las instalaciones de nuestras oficinas para trabajar.



A continuación, voy a definir las tareas a realizar por cada uno de los trabajadores de Popurrí.

En el departamento de marketing y publicidad:

Marisa Fernández debe:

- ✓ Realizar una investigación de mercados y de la competencia.
- ✓ Planear y desarrollar estrategias de marketing.
- ✓ Llevar el plan de comunicación.

Rocío Sánchez debe:

- ✓ Llevar las redes sociales del festival.
- ✓ Establecer quiénes van a ser los patrocinadores del festival.
- ✓ Actuar como portavoz ante los medios, junto con Begoña Trueba.
- ✓ Realizar estudios de mercado, junto con su compañera Marisa Fernández.

En el departamento de finanzas:

Juan González debe:

- ✓ Actuar como tutor de Victoria López.
- ✓ Gestionar la financiación del festival.
- ✓ Planificar y elaborar presupuestos.
- ✓ Elaborar las cuentas anuales.
- ✓ Realizar proyecciones financieras.

Victoria López debe:

- ✓ Hacer un estudio de los ratios de la empresa.
- ✓ Buscar oportunidades de invertir el excedente en próximas ediciones.
- ✓ Pago de las nóminas de los trabajadores.
- ✓ Elaborar presentaciones con los datos financieros de la empresa para buscar inversores.

En el departamento de Recursos humanos:

Jaime Lafuente debe:

- ✓ Organizar la formación de los empleados al entrar a la empresa.
- ✓ Planes de motivación.
- ✓ Evaluación del desempeño.
- ✓ Responsabilidad Social Corporativa.
- ✓ Relaciones laborales.

Ignacio Bustamante debe:

- ✓ Buscar, reclutar, entrevistar a futuros empleados.
- ✓ Planes de retribución.
- ✓ Despedir aquellos empleados con una mala evaluación del desempeño.

Por último, en el departamento de dirección y gestión de la empresa:

María Rodríguez y Paula López deben trabajar conjuntamente para:

- ✓ Llevar a cabo la planificación estratégica del negocio (anticipar el futuro a largo plazo).
- ✓ Definir objetivos.
- ✓ Adaptar esos objetivos a largo plazo en función de los resultados obtenidos cada edición.
- ✓ Tomar decisiones importantes acerca del festival como su cancelación.
- ✓ Dirigir a los empleados de los distintos departamentos y controlar el cumplimiento de sus tareas.
- ✓ Modificar la dimensión de la empresa en función a los resultados obtenidos.

En el departamento de marketing, cabe recordar que Rocío Sánchez se incorporará en el mes de abril puesto que está acabando un proyecto en Coca Cola, su actual empresa, fuera de España.

Jaime Lafuente e Ignacio Bustamante vienen de la misma empresa (Procter & Gamble) por lo que tienen experiencia previa trabajando juntos.

Victoria López es recién graduada de la Universidad Pontificia de Comillas y se le ha asignado un tutor (Juan González) para que le guíe y ayude en su primera experiencia laboral.

El modelo organizativo de la empresa se basa en nuestra plantilla de trabajadores mencionados anteriormente y en un gran número de empleados de empresas que subcontratamos. La subcontratación nos parece una idea extraordinaria en eventos de esta índole, puesto que requerimos de oficios únicamente los dos días de duración del festival. Mientras los departamentos de finanzas, marketing y recursos humanos deberán trabajar todo el año para hacer posible este festival, el montaje para acomodar el espacio y los servicios de seguridad, limpieza e incluso de alimentación solo será necesario los días 3 y 4 de julio. Queremos que esos servicios sean de calidad y la mejor manera de lograr esto consiste en recurrir a empresas que forman a sus empleados para realizar esas tareas de la mejor forma posible.

El gasto de ‘Operaciones’ en nuestra cuenta de pérdidas y ganancias, engloba el trabajo de todas esas personas que trabajan subcontratas para hacer del festival todo un éxito. La fabricación y

montaje de activos como los escenarios, las pantallas, las luces, los altavoces y los baños portátiles, la llevan a cabo empresas que subcontratamos.

También delegamos la limpieza y seguridad del festival a las empresas subcontratadas, Tesco y Prosegur.

## **ESTRATEGIA DE REMUNERACIÓN**

Al tratarse de una empresa con un modelo organizativo basado, en gran parte, en la subcontratación tenemos una estrategia de remuneración basada en el mercado.

Esta estrategia se basa en retribuir a nuestros empleados de los departamentos de RRHH, marketing y finanzas, así como la retribución del departamento de dirección y gestión.

Esta retribución se hace de manera equitativa entre los empleados de un mismo nivel.

Como podemos observar en la cuenta de pérdidas y ganancias, el gasto por los departamentos de RR. HH y Finanzas suman un total de 140.000 euros. Entre estos dos departamentos trabajan un total de cuatro empleados, dando lugar a un salario bruto de 35.000 euros anuales por trabajador.

Este salario bruto se dividirá en 14 pagas anuales de 2.500 euros brutos, 1.750 euros netos por empleado de estos departamentos.

Mi gasto en marketing es de un 15% de los ingresos totales estimados, este gasto no consiste únicamente en los salarios de los dos trabajadores del departamento de marketing, sino que se trata de todos los gastos necesarios de publicidad, redes sociales, influencers, etc. El gasto relacionado con los salarios de los dos empleados de marketing es exactamente igual que el del resto de trabajadores, 1.750 euros netos cada uno de ellos.

Por último, la retribución de los trabajadores del departamento de dirección y gestión varía un poco, debido al cargo de responsabilidad que tienen y a su plena dedicación en hacer que todo funcione a la perfección y a la toma de decisiones estratégicas, su salario es de 60.000 euros brutos cada uno repartidos en 14 pagas de 4.285 euros brutos, equivalentes a 3.000 euros netos.

Una vez establecido el plan de remuneración, habremos satisfecho las necesidades que, según Maslow, A. en “Teoría sobre la motivación humana” (1943), están relacionadas con la supervivencia, sin embargo, no debemos olvidar que el ser humano desarrolla otras necesidades relacionadas con la autorrealización, el crecimiento y las relaciones sociales, para cubrir parte de estas necesidades debemos llevar a cabo un plan de motivación.

## PLANES DE MOTIVACIÓN

Uno de nuestros grandes retos es conseguir que nuestros empleados estén motivados. El salario es un incentivo con el cual se frena la desmotivación, pero no ayuda a mejorar la motivación. Para ello, hemos establecido una serie de planes de motivación: (Aldecoa, Belén. “Motivación laboral”. Dirección de Recursos Humanos, 2019. Universidad Pontificia de Comillas. Presentación en Microsoft PowerPoint.)

- Conciliación laboral. La organización del festival, requiere mucha comunicación entre los distintos departamentos, por tanto, trabajamos con mucho esfuerzo desde nuestras oficinas. Sin embargo, entendemos que en ocasiones, surgen inconvenientes que pueden ser más llevaderos con el teletrabajo. Por tanto, Popurrí Fest cuenta con facilidades para que todos nuestros empleados puedan trabajar desde casa de vez en cuando, si así lo prefieren. Los horarios de nuestros trabajadores, son horarios flexibles y se organizan de la manera que ellos consideren siempre y cuando el proyecto lo permita.
- Ambiente laboral y trabajo en equipo. Al ser una empresa pequeña, con pocos empleados fijos, nos parece importante que haya un buen ambiente en el trabajo y que se puedan considerar amigos. Por tanto, y aprovechando que somos una empresa dentro de la industria musical del directo, fomentamos muchos encuentros en conciertos y otros festivales donde los trabajadores, pueden forjar sus amistades y disfrutar de la música. Del mismo modo cogen ideas y se envuelven en un entorno muy parecido al del Popurrí Fest.
- Formación. Además de la formación ofrecida para que puedan llevar a cabo su trabajo de la mejor manera con cursos de excel, charlas de empresas, etc. Popurrí Fest quiere adentrar a nuestros trabajadores en el mundo de la música. Es por eso que ofrece voluntariamente la financiación de cursos en una academia de música donde puedan aprender a tocar el instrumento que ellos quieran con total libertad. Nos parece importante que nuestros empleados no olviden que somos una empresa dentro de la industria musical y que detrás de cada documento, excel y contrato, hay un festival de música.
- Responsabilidades. Somos una empresa con muy pocos empleados y el éxito del festival depende de todos nosotros. Cada empleado es responsable de realizar sus tareas y de que su departamento y el conjunto de la empresa funcionen de manera extraordinaria. Les

asignamos muchas responsabilidades para que estén motivados y sean conscientes de que su trabajo cuenta y mucho para la empresa y el festival.

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

Para asegurar que no hay comportamientos poco éticos en nuestra empresa, vamos a llevar a cabo una serie de medidas. A pesar de ser pocos empleados fijos, vamos a darles una formación que no sea únicamente técnica, sino también integral. Queremos que nuestros empleados, estén formados íntegramente y con una visión ética.

Para colaborar con el medio ambiente, vamos a pedir a nuestros proveedores de comida y bebida que las pajitas sean de cartón y que únicamente se haga entrega de un vaso por asistente, para evitar el uso excesivo de plástico.

Vamos a colaborar de manera activa con distintas ONGs (soñar despierto, Africamp y acción familiar) publicitándolas y dándoles a conocer tanto en nuestros perfiles en las redes sociales como en el propio festival y en un futuro, cuando los ingresos sean mayores, estamos barajando la posibilidad de donar una cantidad de dinero a estas mismas.

Somos una empresa preocupada por cuidar el entorno en el que se encuentra y queremos relacionarnos con empresas que compartan esta filosofía, por tanto, no aceptaremos ningún patrocinador ni proveedor que sea conocido por un trabajo poco ético.

Consideramos que el fin de la Responsabilidad Social Corporativa de toda empresa, consiste en encontrar el equilibrio entre la relación con todos los grupos de interés. Es decir, no vamos a beneficiar a nuestros accionistas con altos dividendos, si esto significa perjudicar a los salarios de los empleados o no vamos a desarrollar una buena relación con los clientes ofreciéndoles un mejor precio si esto significa perjudicar las condiciones con nuestros proveedores.

En conclusión, para llevar a cabo una buena Responsabilidad Social Corporativa, vamos a intentar ofrecer las mejores condiciones a todos nuestros grupos de interés en la medida de lo posible, sin que exista una desigualdad entre ellos.



## **PLAN DE FINANZAS**

### **INVERSIÓN INICIAL**

En el año cero (año que se empieza a organizar la primera edición del festival Popurrí para el año 1), se realiza una aportación de capital por los socios de 60.000 euros y se pide un préstamo a una entidad bancaria de otros 60.000 euros a devolver en 7 años, con un tipo de interés del 2%.

Debido a que una parte de los ingresos, serán percibidos una vez terminado el festival y otra parte serán percibidos mientras se organiza todo y estemos incurriendo ya en gastos, consideramos oportuno la solicitud de un préstamo que nos ayude a afrontar esos gastos el primer año.

Se trata de un negocio con un ciclo muy rápido, donde cobro el ingreso por las entradas y por los patrocinios más o menos al mismo tiempo que debo pagar mi operativa. Por tanto, no necesito gran financiación. Con estos ingresos anticipados puedo cubrir mis gastos operativos.

Además, cobro a un mes y pago a un mes, por tanto, la diferencia en Working Capital es mínima. Podría hacer frente a mis gastos sin pedir un préstamo, pero debido a la deducción fiscal, tener deuda es más barato que el equity y por tanto el préstamo de 60.000 euros es rentable.

### **CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

#### Previsión de ingresos

##### Ingresos por entradas:

Los ingresos del festival se dividen en tres grandes bloques. El primero de todos, los ingresos por entradas. Popurrí ofrece una amplia variedad de entradas. El abono que te permite asistir al festival los dos días, por un precio de 90 euros el primer año. Si el asistente, por el contrario, no quiere asistir los dos días podrá optar a comprar una entrada para asistir únicamente un día de festival por un precio de 50 euros.

Tanto las entradas de abono, o de día tienen su opción VIP. El precio del abono VIP es de 130 euros y el de la entrada de un día VIP de 75 euros.

El precio de las entradas irá aumentando un 1% anual.

El aforo de la Universidad Complutense de Madrid es de 20.000 asistentes diarios. Al tratarse de un festival de dos días, nos encontramos ante un aforo de 40.000 asistentes totales.

<b>Abonos</b>	<b>12.000</b>	<b>Abonos VIP</b>	<b>3.000</b>
<b>Entrada día 1</b>	<b>4.000</b>	<b>Entrada día 1 VIP</b>	<b>1.000</b>
<b>Entrada día 2</b>	<b>4.000</b>	<b>Entrada día 2 VIP</b>	<b>1.000</b>

En la tabla superior se indica la disponibilidad de entradas que hay. En caso de agotarse todas, se completaría el aforo de 20.000 asistentes diarios o 40.000 totales.

12.000 abonos + 3.000 abonos VIP + 4.000 entradas día 1+ 1.000 entradas día 1 VIP= 20.000 diarios.

Como podemos ver en el Excel adjuntado, en la previsión de ingresos, el aforo no se completará hasta la novena edición del festival. Sin embargo, el ingreso por entradas del año 1 será de **1.515.000 euros**.

*Figura 6*

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
<b>VENTA DE ENTRADAS</b>											
<b>ABONO</b>											
Unidades		9,000	9,450	10,395	10,655	10,921	11,194	11,474	11,761	12,086	12,086
Precio		90.00	90.90	91.81	92.73	93.65	94.59	95.54	96.49	97.46	98.43
Total ingreso		810,000	859,005	954,355	987,996	1,022,822	1,058,877	1,096,202	1,134,843	1,177,907	1,189,686
<b>Entrada día 1</b>											
Unidades		3,000	3,150	3,465	3,552	3,640	3,731	3,825	3,920	4,029	4,029
Precio		50.00	50.50	51.01	51.52	52.03	52.55	53.08	53.61	54.14	54.68
Total ingreso		150,000	159,075	176,732	182,962	189,412	196,088	203,000	210,156	218,131	220,312
<b>Entrada día 2</b>											
Unidades		3000	3150	3465	3552	3640	3731	3825	3920	4029	4029
Precio		50	50.5	51.01	51.52	52.03	52.55	53.08	53.61	54.14	54.68
Total ingreso		150000	159075	176732.325	182962.1395	189411.5549	196088.3122	203000.4252	210156.1902	218130.9241	220312.2333
<b>ABONO VIP</b>											
Unidades		2250	2475	2537	2600	2665	2732	2800	2878	2878	2878
Precio		130	131.3	132.6	133.9	135.3	136.6	138.0	139.4	140.8	142.2
Total ingreso		292500	324967.5	336422.6	348281.5	360558.4	373268.1	386425.8	401089.4	405100.3	409151.3
<b>Entrada día 1 VIP</b>											
Unidades		750	788	866	888	910	933	956	980	1007	1007
Precio		75	75.8	76.5	77.3	78.0	78.8	79.6	80.4	81.2	82.0
Total ingreso		56250	59653.1	66274.6	68610.8	71029.3	73533.1	76125.2	78808.6	81799.1	82617.1
<b>Entrada día 2 VIP</b>											
Unidades		750	788	866	888	910	933	956	980	1007	1007
Precio		75	75.8	76.5	77.3	78.0	78.8	79.6	80.4	81.2	82.0
Total ingreso		56250	59653.1	66274.6	68610.8	71029.3	73533.1	76125.2	78808.6	81799.1	82617.1
<b>TOTAL INGRESO ENTRADAS</b>		<b>1,515,000</b>	<b>1,621,429</b>	<b>1,776,791</b>	<b>1,839,423</b>	<b>1,904,263</b>	<b>1,971,388</b>	<b>2,040,879</b>	<b>2,113,862</b>	<b>2,182,867</b>	<b>2,204,696</b>

Fuente: Elaboración propia

El segundo bloque de ingresos, es el de los patrocinadores. Este bloque de ingresos será el que más ingresos proporcione al festival a la larga, puesto que a medida que se haga más famoso, los patrocinadores querrán contribuir con aportaciones mayores. Los patrocinadores son empresas que pagan una determinada cantidad al festival por publicitarlos. Nuestros principales patrocinadores son: el Banco Santander, la cerveza Mahou, B the travel Brand, Barceló, Heineken, Coca Cola, Blu, Cabify, Iberia y Subway.

Cada empresa ofrece al festival una cantidad determinada y esta cantidad irá aumentando un 5% anual cada año que sigamos colaborando con esas empresas.

Cabify además, ofrecerá un descuento a aquellos que opten llegar al festival en cabify a través de un código promocional y el Banco Santander, participará de manera especial en el festival con sus autobuses gratuitos para clientes del banco.

Los ingresos por patrocinadores el primer año serán de **342.000 euros**.

*Figura 7*

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
<b>INGRESO PATROCINADORES</b>											
SANTANDER	100000.00	105000.00	110250.00	115762.50	121550.63	127628.16	134009.56	140710.04	147745.54	155132.82	
MAHOU	50000.00	52500.00	55125.00	57881.25	60775.31	63814.08	67004.78	70355.02	73872.77	77566.41	
B The Travel Brand	20000.00	21000.00	22050.00	23152.50	24310.13	25525.63	26801.91	28142.01	29549.11	31026.56	
BARCELÓ	50000.00	52500.00	55125.00	57881.25	60775.31	63814.08	67004.78	70355.02	73872.77	77566.41	
HEINEKEN	30000.00	31500.00	33075.00	34728.75	36465.19	38288.45	40202.87	42213.01	44323.66	46539.85	
COCA COLA	40000.00	42000.00	44100.00	46305.00	48620.25	51051.26	53603.83	56284.02	59098.22	62053.13	
blu	12000.00	12600.00	13230.00	13891.50	14586.08	15315.38	16081.15	16885.21	17729.47	18615.94	
Cabify	15000.00	15750.00	16537.50	17364.38	18232.59	19144.22	20101.43	21106.51	22161.83	23269.92	
IBERIA	15000.00	15750.00	16537.50	17364.38	18232.59	19144.22	20101.43	21106.51	22161.83	23269.92	
SUBWAY	10000.00	10500.00	11025.00	11576.25	12155.06	12762.82	13400.96	14071.00	14774.55	15513.28	
<b>TOTAL INGRESO PATROCINADORES</b>	-	342,000	359,100	377,055	395,908	415,703	436,488	458,313	481,228	505,290	530,554

**Fuente:** Elaboración propia

El tercer bloque de ingresos es el de los ‘foodtrucks’ que habrá en el festival para permitir a sus asistentes comer, cenar y beber mientras ven a sus artistas favoritos en el escenario.

Para calcular estos ingresos, los he dividido en un componente fijo y otro variable. Es decir, mi festival alquila unos espacios del recinto a distintas empresas, para que puedan vender su comida/bebida a cambio de pagarme un alquiler.

El componente variable, se trata de un 20% del ingreso total en ventas que alcance cada ‘foodtruck’.

La suma de los ingresos por el componente fijo del alquiler del espacio y el componente variable en función de las ventas del primer año, me generarán unos ingresos de **5.140 euros**.

Muchas de las empresas que alquilan un espacio del festival para establecerse como ‘foodtruck’ son, a su vez, patrocinadores. Esto significa que son empresas que aportan una gran cantidad de dinero al festival a través de distintas vías (patrocinios, alquiler del espacio y componente variable de los ingresos obtenidos en el espacio).

Tanto el ingreso de patrocinadores como el de alimentación y bebida, lo cobro de media con un mes de retraso, dejando un saldo pendiente de cobro en las cuentas del balance de deudores comerciales y clientes por ventas.

*Figura 8*

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
<b>ALQUILER DE ESPACIO</b>											
Tierra		700	714	728.28	742.85	757.70	772.86	788.31	804.08	820.16	836.56
Subway		700	714	728.28	742.85	757.70	772.86	788.31	804.08	820.16	836.56
McDonals		800	816	832.32	848.97	865.95	883.26	900.93	918.95	937.33	956.07
Mahou		1000	1020	1040.40	1061.21	1082.43	1104.08	1126.16	1148.69	1171.66	1195.09
Coca Cola		1200	1224	1248.48	1273.45	1298.92	1324.90	1351.39	1378.42	1405.99	1434.11
<b>TOTAL</b>		<b>4400.00</b>	<b>4488.00</b>	<b>4577.76</b>	<b>4669.32</b>	<b>4762.70</b>	<b>4857.96</b>	<b>4955.11</b>	<b>5054.22</b>	<b>5155.30</b>	<b>5258.41</b>

	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
<b>VARIABLE SEGÚN VENTAS</b>											
Tierra		120	122.40	124.85	127.34	129.89	132.49	135.14	137.84	140.60	143.41
Subway		100	102.00	104.04	106.12	108.24	110.41	112.62	114.87	117.17	119.51
McDonals		120	122.40	124.85	127.34	129.89	132.49	135.14	137.84	140.60	143.41
Mahou		200	204.00	208.08	212.24	216.49	220.82	225.23	229.74	234.33	239.02
Coca Cola		200	204.00	208.08	212.24	216.49	220.82	225.23	229.74	234.33	239.02
<b>TOTAL</b>		<b>740</b>	<b>754.8</b>	<b>769.896</b>	<b>785.29392</b>	<b>800.9997984</b>	<b>817.0197944</b>	<b>833.3601903</b>	<b>850.0273941</b>	<b>867.0279419</b>	<b>884.3685008</b>

<b>INGRESO COMIDA/BEBIDA</b>	0	5140	5242.8	5347.656	5454.60912	5563.701302	5674.975328	5788.474835	5904.244332	6022.329218	6142.775803
------------------------------	---	------	--------	----------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Después de haber analizado los tres bloques de ingresos por separado, concluimos las siguientes proyecciones de ingresos totales del proyecto:

<b>INGRESOS TOTALES FESTIVAL</b>	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
		1862140	1985772	2159194	2240785	2325529	2413551	2504980	2600995	2694179	2741393

**Fuente:** Elaboración propia

### Previsión de gastos

El gasto más directo del festival son los artistas, los cuales suponen un 40% de los ingresos totales del festival el primer año y un 30% las próximas ediciones del festival. Debido al éxito esperado en la primera edición, podemos permitirnos esa reducción en el coste de nuestro principal proveedor.

A continuación, el siguiente gran gasto es el de marketing. Este coste representa un 15% de los ingresos totales del festival.

Los costes de distribución hacen referencia al coste de nuestros distribuidores que van a vender nuestras entradas, estos son: Wegow y El Corte Ingles Entradas. Estas plataformas de venta de entradas supondrán un gasto de un 10% del ingreso total por venta de entradas.

Otros gastos dignos de mención son:

-El alquiler del espacio de la UCM, 50.000 euros los dos días de festival.

-El gasto de operaciones, en este gasto englobamos el alquiler de escenarios, pantallas, altavoces, luces, etc. No incluye únicamente el alquiler de los activos sino también los sueldos y salarios del personal encargado de su montaje, cuidado y posterior desmonte. Se trata de un gasto relacionado con un conjunto de empresas subcontratadas para realizar la puesta en marcha del festival.

- Tenemos un importante gasto con empresas que subcontratamos de una empresa de limpieza y de seguridad. La empresa de limpieza es la empresa Tesco y la de seguridad, la famosa empresa cotizada Prosegur.

-Los departamentos de finanzas, IT y recursos humanos. En este gasto se engloba los salarios de nuestro equipo de los distintos departamentos, así como su seguridad social, cursos de formación para los empleados, etc.

-El gasto de los salarios del departamento de dirección y gestión.

Por último, debemos tener en cuenta los gastos del préstamo de 60.000 euros solicitado, es decir, el interés a pagar anualmente y el gasto por la amortización anual de nuestras oficinas. El valor actual de nuestras oficinas es de 100.000 euros, amortizados en 10 años (10.000euros cada año).

Para finalizar y llegar a un resultado libre de impuestos, asumimos un 30% de gasto por impuestos.

*Figura 9*

P&L	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
<b>Revenue</b>	-	1,862,140.00	1,985,771.55	2,159,193.71	2,240,785.30	2,325,529.44	2,413,551.12	2,504,980.46	2,600,994.93	2,694,179.41	2,741,393.02
<b>Cost of Goods Sold</b>											
- Artistas		744,856.00	595,731.47	647,758.11	672,235.59	697,658.83	724,065.34	751,494.14	780,298.48	808,253.82	822,417.91
<b>Gross Margin</b>		<b>1,117,284.00</b>	<b>1,390,040.09</b>	<b>1,511,435.60</b>	<b>1,568,549.71</b>	<b>1,627,870.60</b>	<b>1,689,485.79</b>	<b>1,753,486.32</b>	<b>1,820,696.45</b>	<b>1,885,925.59</b>	<b>1,918,975.11</b>
<b>Marketing &amp; Sales</b>											
- Marketing		279,321.00	297,865.73	323,879.06	336,117.79	348,829.42	362,032.67	375,747.07	390,149.24	404,126.91	411,208.95
- Costes de distribución		5,625.00	5,965.31	6,627.46	6,861.08	7,102.93	7,353.31	7,612.52	7,880.86	8,179.91	8,261.71
<b>General &amp; Admin</b>											
Alquiler		50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Operaciones		500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00	500,000.00
Finanzas, recursos humanos		140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00	140,000.00
Dirección y gestión		120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
Gestión de los patrocinios		30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Seguridad y limpieza		30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
Otros		100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
<b>EBITDA</b>	-	<b>137,662.00</b>	<b>116,209.04</b>	<b>210,929.08</b>	<b>255,570.83</b>	<b>301,938.26</b>	<b>350,099.81</b>	<b>400,126.74</b>	<b>452,666.36</b>	<b>503,618.77</b>	<b>529,504.45</b>
Interes	-	1,200.00	- 1,052.57	- 902.19	- 748.81	- 592.36	- 432.78	- 270.00	-	-	-
Amortización oficinas	-	10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00
<b>Net Income</b>	-	<b>148,862.00</b>	<b>105,156.47</b>	<b>200,026.88</b>	<b>244,822.02</b>	<b>291,345.90</b>	<b>339,667.03</b>	<b>389,856.73</b>	<b>442,666.36</b>	<b>493,618.77</b>	<b>519,504.45</b>
Impuestos 30%		44,658.60	- 31,546.94	- 60,008.07	- 73,446.61	- 87,403.77	- 101,900.11	- 116,957.02	- 132,799.91	- 148,085.63	- 155,851.34
<b>Income After Taxes</b>	-	<b>104,203.40</b>	<b>73,609.53</b>	<b>140,018.82</b>	<b>171,375.42</b>	<b>203,942.13</b>	<b>237,766.92</b>	<b>272,899.71</b>	<b>309,866.45</b>	<b>345,533.14</b>	<b>363,653.12</b>

Fuente: Elaboración propia

## BALANCE DE SITUACIÓN

La composición de nuestro balance de situación es muy sencilla.

No disponemos de mucho Activo No Corriente puesto que todo el material y el espacio requerido es de alquiler. Tenemos unas construcciones con un valor de 100.000, a amortizar en 10 años, por las oficinas en las que gestionamos todo y unas patentes de 5.000 euros por el registro del nombre y marca.

En cuanto al activo corriente, el ingreso por venta de entradas se recibe con anterioridad al festival, pero una parte del ingreso de los patrocinadores y de los ‘foodtrucks’ se encuentra pendiente de cobrar en las cuentas de deudores comerciales y clientes por ventas y prestación de servicios. Asumimos que se cobra con un mes de retraso de media.

Nuestro patrimonio neto consta de los 60.000 euros de capital invertidos y las reservas que vamos generando cada año.

El Pasivo No Corriente consiste principalmente, en la deuda con entidades de crédito, es decir, de los 60.000 euros de préstamo el primer año.

Por último, el Pasivo Corriente no es demasiado significativo, tenemos un saldo en la cuenta de proveedores por el gasto de operaciones y el gasto de las empresas de limpieza y seguridad porque asumimos que pagamos a nuestros proveedores, con un mes de media de retraso.

*Figura 10*

Balance Sheet	Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
<b>ACTIVO</b>											
<b>Activo No Corriente</b>											
Patentes, licencias y marcas	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Construcciones	100,000	90,000	80,000	70,000	60,000	50,000	40,000	30,000	20,000	10,000	-
Inv. financieras a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Activo Corriente</b>											
Deudores comerciales y ctas a cobrar	-	28,500	29,925	31,421	32,992	34,642	36,374	38,193	40,102	42,107	44,213
Cientes por ventas y prestación de ser	-	428	437	446	455	464	473	482	492	502	512
Caja	15,000	-	71,336	3,321	144,165	316,138	520,442	758,329	1,025,901	1,343,848	1,697,366
<b>Total Assets</b>	<b>120,000</b>	<b>52,592</b>	<b>118,683</b>	<b>251,032</b>	<b>414,585</b>	<b>610,548</b>	<b>840,176</b>	<b>1,099,576</b>	<b>1,409,442</b>	<b>1,754,975</b>	<b>2,118,628</b>
<b>PASIVO + PN</b>											
<b>PATRIMONIO NETO</b>											
Capital	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Reservas	-	-	104,203	-	30,594	109,425	280,800	484,742	722,509	995,409	1,305,276
<b>Pasivo No Corriente</b>											
Deudas con entidades de crédito	60,000	52,629	45,110	37,440	29,618	21,639	13,500	-	-	-	-
<b>Pasivo Corriente</b>											
<b>Deudas a corto plazo</b>											
Proveedores	-	44,167	44,167	44,167	44,167	44,167	44,167	44,167	44,167	44,167	44,167
<b>Patrimonio neto + Pasivo</b>	<b>120,000</b>	<b>52,592</b>	<b>118,683</b>	<b>251,032</b>	<b>414,585</b>	<b>610,548</b>	<b>840,176</b>	<b>1,099,576</b>	<b>1,409,442</b>	<b>1,754,975</b>	<b>2,118,628</b>

Fuente: Elaboración propia

## RATIOS

Para entender mejor la estructura y el funcionamiento de la empresa y poder ser comparable en el tiempo y ante otras empresas competidores, he analizado cuatro ratios importantes.

En primer lugar, Popurrí Fest se trata de una empresa con muy poco activo al tratarse de una empresa de servicios con pocas instalaciones y con un modelo organizativo basado en gran parte en la subcontratación. Al calcular el ratio de rotación de activos totales (ingresos/ activos), se aprecia una gran rentabilidad por activo por esta misma razón.

La rentabilidad de las ventas, (beneficio bruto/ ingresos totales), es negativa el primer año debido a las pérdidas, aumentando cada año hasta ser casi de un 20%, esto significa que por cada euro de ingresos totales 0.20 euros son beneficio bruto. Los primeros años, este ratio es muy bajo puesto que se trata de las primeras ediciones del festival e incurrimos en muchos gastos.

Por último, los dos ratios más importantes para estudiar la rentabilidad de un negocio son el ROE Y ROA.

El ROE establece la rentabilidad en relación con el patrimonio neto invertido en el negocio, hemos invertido únicamente 60.000 euros y obtenemos resultados muy positivos a partir de la segunda edición. Este ratio es muy positivo las primeras ediciones porque con muy poca inversión obtenemos mucho beneficio pero se va reduciendo a lo largo de los años porque las reservas van aumentando dando lugar a un aumento del PN.

Para finalizar, muy parecido al ratio de la rotación de activos, se encuentra el ROA (BN /Activos). Este ratio establece la rentabilidad por activo invertido. Al ser una empresa con poco activo, este ratio es bastante alto, porque con poco activo obtiene mucho beneficio. Sin embargo, es menor al ratio de rotación de activos, puesto que establece la relación de los activos con el beneficio neto (es decir, habiendo incurrido en los gastos correspondientes) y no con la totalidad de los ingresos.

*Figura 11*

		Year 0	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5	Year 6	Year 7	Year 8	Year 9	Year 10
<b>Rotación de activos totales</b>	ventas/activo		3541%	1673%	860%	540%	381%	287%	228%	185%	154%	129%
<b>Rentabilidad de las ventas</b>	Beneficio bruto/ ingresos totales	-	-8%	5%	9%	11%	13%	14%	16%	17%	18%	19%
<b>ROE</b>	BN / PN		236%	250%	83%	50%	37%	30%	26%	23%	20%	18%
<b>ROA</b>	BN/ ACTIVOS TOTALES		-198%	62%	56%	41%	33%	28%	25%	22%	20%	17%

**Fuente:** Elaboración propia

## VIABILIDAD FINANCIERA

Gracias al modelo financiero llevado a cabo de las proyecciones a diez años y al indicador financiero TIR, se puede evaluar la rentabilidad de este proyecto de inversión.

En un escenario sin préstamo, obtendríamos una TIR del 64%, este proyecto ya sería altamente rentable y podríamos llevarlo a cabo. Sin embargo, gracias al préstamo de 60.000 euros solicitado, hemos obtenido una TIR del 81%. Se trata de una TIR muy positiva, no cabe duda de que estamos ante un proyecto muy rentable.



Esto se debe a que, con no demasiado patrimonio neto y no mucha deuda, podemos generar grandes beneficios. Se trata de un proyecto que no requiere de casi nada de activo y que gran parte de su funcionamiento se basa en la subcontratación de empresas profesionales.

Además, gracias al ingreso anticipado de las entradas y la mínima necesidad de capital circulante, podemos hacer frente a los gastos operativos con facilidad.

Concluimos que, a pesar de las pérdidas previstas en la primera edición del festival, las proyecciones para las ediciones futuras son altamente positivas.

## **RIESGOS**

### **Meteorología**

Como todo evento de esta categoría, al aire libre, el principal riesgo es de carácter meteorológico. El mal tiempo y sobre todo la lluvia pueden llevar a la suspensión del evento si no se está preparado. No solo por la incomodidad de los asistentes si no porque las instalaciones, altavoces, pantallas, etc. pueden verse igualmente perjudicadas.

Para mitigar este riesgo y no tener que cancelar el evento perdiendo una gran parte de los ingresos y ganando una mala imagen, Popurrí estará muy atento a las previsiones meteorológicas y si éstas no son demasiado favorables, el festival adaptará todo y ofrecerá chubasqueros o similar a los asistentes para que puedan disfrutar del evento con normalidad.

### **Cambio de cartel**

El segundo riesgo más importante para tener en cuenta es el cambio repentino del cartel. Una situación en la que el artista está enfermo o cancela a última hora por cualquier razón puede enfadar a los asistentes y hacerles reclamar su dinero de vuelta. Para mitigar este riesgo, los artistas deben firmar un contrato estricto que les obligue a asistir y no cancelar su asistencia al festival. Sin embargo, si la causa es de fuerza mayor, el festival se compromete a ofrecer a los asistentes que así lo deseen un concierto sin coste adicional para que puedan ver al artista que ha fallado en otra ocasión.

## **Coronavirus**

En las últimas semanas ha surgido un nuevo riesgo digno de mencionar que puede afectar a nuestro festival de manera importante. El Coronavirus ha provocado la cancelación de más de mil eventos en el país. Por su fácil contagio, se están prohibiendo las situaciones de masas, las reuniones de más de 100 personas. Si el Popurrí Fest se celebrase en el mes de julio de 2020, al tratarse de un festival de 20.000 personas de aforo diario, a no ser que la situación mejorase, nos veríamos obligados a cancelar el festival. Sin embargo, esta es una de las razones por las cuales la primera edición del Popurrí Fest se realizará en el verano de 2021. Podemos concluir que este virus y el confinamiento llevado a cabo nos puede afectar solo de manera económica debido a la crisis económica que este parón productivo va a ocasionar en nuestro país y a la reducción, por tanto, del poder adquisitivo.

Además de las posibles resoluciones previstas para estos riesgos. Si se diese el supuesto de posponer el festival a una nueva fecha por alguno de esos riesgos, en las fechas acordadas en un principio, se realizarían conciertos online de nuestros artistas, es decir, nuestros artistas grabarían un vídeo en directo desde sus casas (a través de plataformas como Instagram o YouTube) de una duración de media hora cada uno para afrontar el problema (meteorológico, cambio de cartel, etc.) de una mejor manera y poder disfrutar del Popurrí Fest en sus fechas.

## CONCLUSIONES

Después del estudio de esta idea de negocio y de su viabilidad financiera, hemos concluido que se trata de un proyecto muy rentable, solvente y duradero, a pesar de las amenazas que suponen el tiempo meteorológico y la crisis del coronavirus, que podrían ocasionar el retraso o la cancelación del festival.

Popurrí Fest tiene una gran ventaja competitiva frente al resto de festivales celebrados en el mismo panorama nacional y ésta es, su cartel de artistas. Es un festival único, que no tiene ningún competidor directo puesto que la asistencia a otro festival español no excluye la asistencia al Popurrí Fest, gracias a su diferenciación en el cartel.

Esta empresa obtiene ingresos de tres bloques diferentes; ingreso por venta de entradas, patrocinadores e ingresos por alimentación y bebida (lo cual incluye el alquiler del espacio y un ingreso variable de las ventas).

No requerimos de una inversión inicial demasiado elevada, la financiación de esta empresa se basa en la aportación de los socios al Capital Social y en un préstamo a largo plazo. Gracias a esta financiación y a la gestión de sus cobros y pagos, obtenemos una TIR del 81%.

En conclusión, tras el estudio de la empresa, podemos afirmar que Popurrí Fest puede convertirse en una empresa fuerte, rentable y bien establecida en el mercado. Debe hacer gran uso del marketing para seguir dándose a conocer en ediciones futuras y seguir ofreciendo carteles de artistas interesantes para cumplir las metas y objetivos implantados en sus proyecciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cabello, S.A. (2018). Cómo el negocio de la música cambió de dueños y alumbró a un nuevo consumidor. SER. Recuperado de [https://cadenaser.com/ser/2018/08/02/cultura/1533229469\\_237588.html](https://cadenaser.com/ser/2018/08/02/cultura/1533229469_237588.html)

Calvo- Soraluze, J.(s.f). Festivales de música como experiencia de ocio. Promoción Musical. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://promocionmusical.es/festivales-de-musica-como-experiencias-de-ocio/>

Canal, P. (2015). La Segmentación de mercado en Marketing. Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://www.iebschool.com/blog/segmentacion-de-mercado-marketing-estrategico/>

*Cómo Hacer Un Plan de Negocio Para un Festival.* (2016). Recuperado de <https://promocionmusical.es/como-hacer-un-plan-de-negocio-para-un-festival/>

España se queda fuera de los 25 países más atractivos para la inversión extranjera (2016). El País. Recuperado el 13 de abril de 2020 de [https://elpais.com/economia/2008/02/13/actualidad/1202891584\\_850215.html](https://elpais.com/economia/2008/02/13/actualidad/1202891584_850215.html)

González, A. (2016). El incierto escenario político frena a los inversores internacionales. Recuperado el 10 de abril de 2020, de [https://elpais.com/politica/2015/09/05/actualidad/1441476205\\_282803.html](https://elpais.com/politica/2015/09/05/actualidad/1441476205_282803.html)

Las 5 técnicas más efectivas de motivación (s.f). Recuperado el 10 de marzo de 2020 de <https://www.aguaeden.es/blog/las-5-tecnicas-mas-efectivas-de-motivacion-laboral>

López, M.A.(s.f). Aspectos legales en la organización de un festival de música | Promoción Musical. Recuperado de <https://promocionmusical.es/guia-aspectos-legales-en-organizacion-festival-musica/#Conclusion>

Los españoles escuchan más música que la media mundial. (2019). Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://www.lavanguardia.com/musica/20190926/47653252562/espanoles-escuchan-mas-musica-media-mundial-estudio.html>

Mad Cool Festival. Recuperado el 5 de marzo de 2020 de <https://madcoolfestival.es/en/index.php>

Música Indie Rock ¿Qué es la música Indie? Indie Rock. (2019). Recuperado el 10 de abril, de <https://todoindie.com/musica-indie-como-durgio/>

Ni contigo ni sin ti: patrocinadores en la música. (2017). Recuperado el 10 de abril de 2020 de [https://www.metropoliabierta.com/opinion/ni-contigo-ni-sin-ti-patrocinadores-en-la-musica\\_260\\_102.html](https://www.metropoliabierta.com/opinion/ni-contigo-ni-sin-ti-patrocinadores-en-la-musica_260_102.html)

Page, B. (2019). Desde el CD al ‘streaming’: así ha cambiado nuestra forma de escuchar música. Recuperado el 10 de abril de 2020 de <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20190601/462580763870/aniversario-20-anos- Napster-asi-ha-cambiado-musica-cd-vinilo-mp3.html>

Pérez Paula.(2018). *Tips para crear un business plan de un festival de música*. Recuperado de <http://www.apmusicales.com/tips-para-crear-un-buen-business-plan-de-un-festival-de-musica/>

Prfa Muñiz (2013): Presentaciones explicativas Power Point acerca de Business Plan.

Profesora Aldecoa (2019): Presentación Power Point “Dirección de Recursos Humanos”.

Razcón Fernando.(2017). *Cómo describir la empresa al presentar un plan de negocios*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/describir-la-empresa-al-presentar-plan-negocios/>

Rodríguez, T. (2020) 5 eventos musicales que se pueden convertir en un gran viaje. La Vanguardia. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://www.lavanguardia.com/ocio/viajes/20200214/473528985870/eventos-musicales-2020-gran-viaje.html>

Sainz, J. (2016). Recuerdos de aquella movida riojana. Logroño. La Rioja. Recuperado de <https://www.larioja.com/v/20131223/cultura/recuerdos-aquella-movida-riojana-20131223.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Serrano, N. (2020). La música en directo se vuelve antídoto contra el coronavirus en las redes sociales. Recuperado de [https://www.abc.es/cultura/musica/abci-musica-directo-vuelve-antidoto-contra-coronavirus-redes-sociales-202003140146\\_noticia.html](https://www.abc.es/cultura/musica/abci-musica-directo-vuelve-antidoto-contra-coronavirus-redes-sociales-202003140146_noticia.html)

Trenza, A. (2020). Análisis PESTEL: ¿Qué es y para qué sirve? Recuperado de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Wikström, P. (2013). La industria musical en una era de distribución digital, Madrid, BBVA. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/>

Figura 1

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (2020). *Evolución del paro en España*. Recuperado de [www.epdata.es](http://www.epdata.es)

Figura 2

INE (2020). *Evolución del PIB en España*. Recuperado de [www.epdata.es](http://www.epdata.es)

Figura 3

Ticketea. (2016). *Análisis de los festivales en España*. Recuperado de <http://www.hereunidoalabanda.com/2016/04/27/analisis-de-los-festivales-en-espana-cuantos-hay-donde-se-hacen-cuanta-gente-va/>

Figura 4

Ticketea. (2016). *Análisis de los festivales en España*. Recuperado de <http://www.hereunidoalabanda.com/2016/04/27/analisis-de-los-festivales-en-espana-cuantos-hay-donde-se-hacen-cuanta-gente-va/>

Figura 5

Ticketea. (2016). *Análisis de los festivales en España*. Recuperado de <http://www.hereunidoalabanda.com/2016/04/27/analisis-de-los-festivales-en-espana-cuantos-hay-donde-se-hacen-cuanta-gente-va/>

Figura 6

Excel elaboración propia (2020).

Figura 7

Excel elaboración propia (2020).

Figura 8

Excel elaboración propia (2020).

Figura 9

Excel elaboración propia (2020).

Figura 10

Excel elaboración propia (2020).

Figura 11

Excel elaboración propia (2020).