



ICADE

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE  
MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL LANZAMIENTO  
DEL GRUPO MUSICAL BTS EN EL MERCADO  
ESPAÑOL**

Clave: 201608080

MADRID | junio 2020

## AGRADECIMIENTO

Este trabajo de fin de grado ha sido posible en gran parte al apoyo y ayuda de las personas que han permanecido junto a mi durante la elaboración de este. Por ello, me gustaría agradecerles por su contribución y cooperación incondicional.

En primer lugar, me gustaría agradecer a mi tutor y profesor Fernández del Hoyo por ayudarme y guiarme en este proyecto. Siendo este el último trabajo significativo de carrera significa mucho para mí haber podido tener el privilegio de contar con un mentor y maestro siempre dispuesto a ayudarme y orientarme. Muchas gracias por todo su apoyo y dedicación.

En segundo lugar, agradecer a BTS por ser la inspiración de este trabajo, han significado una influencia positiva en mi carrera profesional y como modelo a seguir en el ámbito artístico. Gracias por ser la imagen y voz de los jóvenes, gracias a su creatividad y esmero trabajo, son los portavoces de un mundo donde las barreras culturales no existen y la música no tiene idioma excepto las notas que la conforman.

En tercer lugar, me encantaría agradecer a mi familia quienes han sido el apoyo y fuerza que me ha impulsado a realizar este trabajo, así como toda mi carrera estudiantil. Soy consciente del esfuerzo y sacrificio que han tenido que sobrellevar para poder ofrecerme una educación en un país extranjero, por esto y por ser parte irremplazable de mi vida quiero dedicarles este trabajo. Gracias por ser mi ejemplo a seguir, esto va por ustedes. Dyuspagarasunki.

<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>V</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>IX</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>X</b>
<b>ANÁLISIS.....</b>	<b>X</b>
<b>PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN DE LA MÚSICA POP COREANA, KPOP.....</b>	<b>1</b>
1. INTRODUCCIÓN A LA MÚSICA POP .....	1
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MÚSICA POP EN ESPAÑA .....	4
2.1. INDUSTRIA MUSICAL ESPAÑOLA .....	4
2.2. CONSUMO MUSICAL DE LOS ESPAÑOLES .....	5
3. K-POP Y HALLYU WAVE .....	10
3.1. ORÍGENES Y GENERACIONES DEL FENÓMENO DEL POP COREANO .....	10
3.2. K-POP EN EL MUNDO.....	11
4. EL CASO BTS.....	12
4.1. INTRODUCCIÓN A BTS .....	13
4.1.1. Música .....	14
4.1.2. Giras mundiales.....	18
4.1.3. Redes sociales y fans.....	20
5. SITUACIÓN ACTUAL .....	22
5.1. EXPANSIÓN INTERNACIONAL.....	23
5.2. OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN EN ESPAÑA .....	24
<b>PARTE II: DESARROLLO DEL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA INTRODUCCIÓN DE BTS EN ESPAÑA.....</b>	<b>25</b>
6. ANÁLISIS METODOLÓGICO DE LOS DISTINTOS MODELOS DE PLAN DE MARKETING.....	25
6.1. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE LLAMAZARES-NIETO .....	25
6.2. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE ICEX.....	27
6.3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE PHILIP CATEORA.....	28
7. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA BTS.....	29
8. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE BTS .....	31
8.1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN.....	31
8.1.1. Selección de mercado .....	31
8.1.2. Líneas de productos .....	40
8.1.3. Modo de entrada .....	41
8.1.4. Estrategia (4Ps): Global/ Multidoméstica .....	44
8.1.5. Objetivos de mercado .....	46
8.2. MARKETING-MIX.....	48
8.2.1. Producto .....	48

8.2.2.	Precio.....	55
8.2.3.	Distribución.....	58
8.2.4.	Comunicación .....	60
8.3.	IMPLANTACIÓN.....	63
8.3.1.	Organización y delegación.....	63
8.3.2.	Coordinación .....	65
8.3.3.	Control.....	65
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>66</b>
<b>FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....</b>		<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>72</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS.....</b>		<b>76</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: El Ciclo de vida de cada género de música en Estados Unidos	3
Figura 2: Mercado de la Música grabada en España en 2018	5
Figura 3: Porcentaje de usuarios de streaming de audio ordenados por edad en España en 2019	6
Figura 4: Uso del móvil para escuchar música a nivel mundial	7
Figura 5: Los géneros favoritos en España	8
Figura 6: Los géneros favoritos en el mundo	8
Figura 7: Los géneros top en España en 2018	9
Figura 8: BTS	13
Figura 9: BTS supera las ventas de álbumes de artistas norteamericanos	16
Figura 10: Coreografías de BTS en los videoclips oficiales	18
Figura 11: Asistencia a las giras de BTS desde 2017 hasta 2019	19
Figura 12: Recaudación en las giras de BTS	19
Figura 13: Número de subscriptores a las redes sociales de BTS	21
Figura 14: Cantidad recaudada con giras y aumento porcentual en Europa	23
Figura 15: Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto	26
Figura 16: Plan de Marketing Internacional de ICEX	28
Figura 17: Plan de Marketing Internacional de Philip Cateora	28
Figura 18: Plan de Marketing Internacional sugerida para BTS	30
Figura 19: Método de selección de mercado objetivo para la industria de la música	32
Figura 20: Ventas en música en formato físico y digital y conciertos en España. (En millones de EUR)	39
Figura 21: Popularidad por álbum	40
Figura 22: Modos de entrada	42
Figura 23: Productos y servicios de BTS	48
Figura 24: Map of the Soul: 7 Packaging	49
Figura 25: Map of the Soul: 7 CD	50
Figura 26: Map of the Soul: 7 Lyric Book	50
Figura 27: Map of the Soul: 7 Tracklist	51
Figura 28: Estadio propuesto	54
Figura 29: Componentes de Map of the Soul: 7	56
Figura 30: Componentes de Map of the Soul: 7	57
Figura 31: Distribución de Map of the Soul: 7	59
Figura 32: Comunicación de Map of the Soul: 7	61
Figura 33: Comunicación de concierto de BTS	62
Figura 34: Organización y delegación de BigHit Entertainment	63

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: 6 Dimensiones de Hofstede .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 2: 6 Dimensiones Culturales de Corea del Sur.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 3: Países con más proximidad cultural a la Corea del Sur .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 4: Gasto Porcentual de cada país en servicios culturales .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 5: Impuestos contribuidos por país.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 6: Ranking de los países en base a su puntuación en Doing Business .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 7: Gasto medio anual por persona en entretenimiento (en conciertos en su mayoría).....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 8: Margen comercial/ Caché de BTS .....</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 9: Escenarios de beneficios por concierto en 2021 y 2022 de BTS..</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 10: Posibles perdidas por concierto en 2021 y 2022 de BTS .....</b>	<b>47</b>

## RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo el diseño de un plan de marketing estratégico para la introducción del grupo musical BTS en España. En los últimos años la internacionalización de la *boyband* de Corea del Sur (conocida por su acrónimo BTS) ha sido materia de asombro y orgullo para la comunidad surcoreana gracias a la “Ola Coreana” o *Hallyu Wave*, la prominencia de las redes sociales y el auge de la cultura K-pop, ha logrado que esta banda sea altamente reconocida internacionalmente. Por ello, desde una perspectiva no solamente musical sino también empresarial el caso BTS como pioneros en la internacionalización del K-pop es materia de estudio. En particular, España ha permanecido relativamente al margen de su exitosa internacionalización por lo que se identifica la necesidad de lograrlo, lo cual se aborda en este trabajo.

Los propósitos de este estudio son comenzar por introducir el panorama del sector de la música pop y su importancia en la sociedad en general, analizar la industria y consumo musical español, seguidamente estudiar el sector de la música pop coreana (K-pop) y la *Hallyu Wave*, para continuar con un detallado análisis del caso de BTS y su modelo de negocio que está impactando en la sociedad tanto en áreas musicales como socioculturales. Finalmente, se diseña e implanta un plan de marketing estratégico para el lanzamiento de BTS en España, mercado donde no ha impactado lo que cabría esperar. Para ello se esboza e implementa un modelo de Plan de Marketing Internacional para BTS dividido en tres fases: selección y delimitación, marketing-mix internacional y implementación y control del plan.

**Palabras clave:** BTS, K-pop, *Hallyu Wave*, Ola Coreana, Plan de Marketing Internacional, España, música pop, álbumes musicales, conciertos, *idol*

## ABSTRACT

*This Final Degree Project aims to design a strategic marketing plan for the introduction of the musical group BTS in Spain. In recent years, the internationalization of the South Korean boyband (known by its acronym BTS) has been a matter of wonder and pride for the South Korean community thanks to the “Korean Wave” or Hallyu Wave, the prominence of social networks and the K-pop culture boom, has made this band highly recognized internationally. Therefore, from a not only musical but also business perspective, the BTS case as pioneers in the internationalization of K-pop is a matter of study. In particular, Spain has remained relatively untouched by its successful internationalization, which is why the need to achieve it is identified, which is addressed in this work.*

*The purposes of this study are to begin by introducing the panorama of the pop music sector and its importance in society in general, to analyze the Spanish music industry and consumption, and then to study the Korean pop music sector (K-pop) and the Hallyu Wave, to continue with a detailed analysis of the case of BTS and its business model that is impacting society in both musical and sociocultural areas. Finally, a strategic marketing plan is designed and implemented for the launch of BTS in Spain, a market where what might be expected has not impacted. For this, a model of the International Marketing Plan for BTS is outlined and implemented, divided into three phases: selection and delimitation, international marketing-mix and implementation and control of the plan.*

**Keywords:** *BTS, K-pop, Hallyu Wave, Korean Wave, International Marketing Plan, Spain, pop music, music albums, concerts, idols*



## INTRODUCCIÓN

La industria de la música ha cambiado a lo largo del tiempo, diversos géneros musicales han surgido en base al desarrollo de factores históricos como culturales. El género de música pop ha destacado como uno de los estilos musicales más resonados y con más influencia de los últimos cien años. Consecuentemente, a partir de este género musical surgieron variantes que están presentes en la cultura popular, como el pop coreano o K-pop.

Dentro de este género musical coreano se encuentra la banda musical con más repercusión en la industria, BTS o Bangtan Sonyeondan, quien está experimentando una expansión internacional única. Frente al crecimiento de la cuota de mercado y la expansión del género musical que está rompiendo barreras culturales y lingüísticas se encuentra el modelo de negocio que la banda presenta y las características que hacen al septeto musical diferenciarse del resto de grupo musicales coreanos.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es el de elaborar un Plan de Marketing Internacional para BTS centrado en el mercado español, donde la banda no ha logrado consolidarse hasta el momento. Para ello se analizará y estudiará la industria musical española y las tendencias de consumo musical del país con anterioridad, así como el examen situacional de BTS y recursos con los que cuenta para asegurarse un lugar en la industria musical española.

## METODOLOGÍA

Este trabajo seguirá un enfoque inductivo con una recogida de datos basada principalmente en fuentes cualitativas. Serán objeto de estudio particular diversos estudios que se han realizado sobre la tendencia de la “ola coreana” y diversos análisis del caso BTS realizados por consultoras e instituciones de prestigio, así como una revisión de la literatura al respecto de fuentes científicas en bases de datos como EBSCO y Google Scholar.

## ANÁLISIS

Una vez desarrollado el principal objetivo que se pretende alcanzar con este trabajo además de la metodología que se empleará, el subsecuente paso es el de plantear el análisis de este. En la primera parte plantearé el estudio de la música pop, la investigación acerca de la industria musical española, un análisis del consumo musical español, y el consecuente estudio del caso BTS y su modelo de negocio, así como su marco situacional respecto a su expansión internacional. En la segunda parte evaluaré tres distintos modelos de plan de marketing internacional y por último diseñaré e implementaré un Plan de Marketing Internacional para el lanzamiento de BTS en España.

## PARTE I: ESTADO DE LA CUESTIÓN DE LA MÚSICA POP COREANA, KPOP

### 1. INTRODUCCIÓN A LA MÚSICA POP

La música pop, como comúnmente se la conoce, y/o música popular que según el *New Grove Dictionary Of Music and Musicians* los musicólogos identifican la música popular como aquella que data de la industrialización de los años 1800 coincidiendo con los gustos e intereses de la clase media trabajadora (Lamb, 2018). La música pop, por otra parte, ha sido el género de música más escuchado desde los años 80, originándose en Estados Unidos y Reino Unido durante la década de los años 1950.

A lo largo de la evolución de la música pop esta fue absorbiendo tintes, matices e influenciándose de otros géneros de música como las baladas, asentando a sus armonías vocales las características provenientes del góspel y la música soul, además de la instrumentación y orquestación del jazz, el rock, la música clásica así como la música electrónica y hip-hop fueron de gran importancia en el desarrollo de este género (Frith, Straw, & Street, 2001).

Consecuentemente, el *pop* se trata de un *melting pot* musical donde diversos géneros de música han constituido su forma e historia. Y podríamos decir que a partir del *pop*, nacido de tal mezcla, han emergido diferentes tipos de híbridos y derivados del mismo, y como resultado actualmente se le considera como la lengua franca vernácula musical (Middleton, Buckley, Walser, Laing, & Manuel, 2001). Uno de estos derivados se trata del género de pop coreano, o como se conoce mundialmente, *K-Pop*, del que haremos un estudio y análisis en el apartado tres y el cual será una de las bases principal de este trabajo.

Para entender lo que es y la influencia del *pop* en la actualidad conviene analizar lo que fueron las tres etapas del género. “Científicos de las universidades londinenses Queen Mary e Imperial College analizaron más de 17.000 canciones

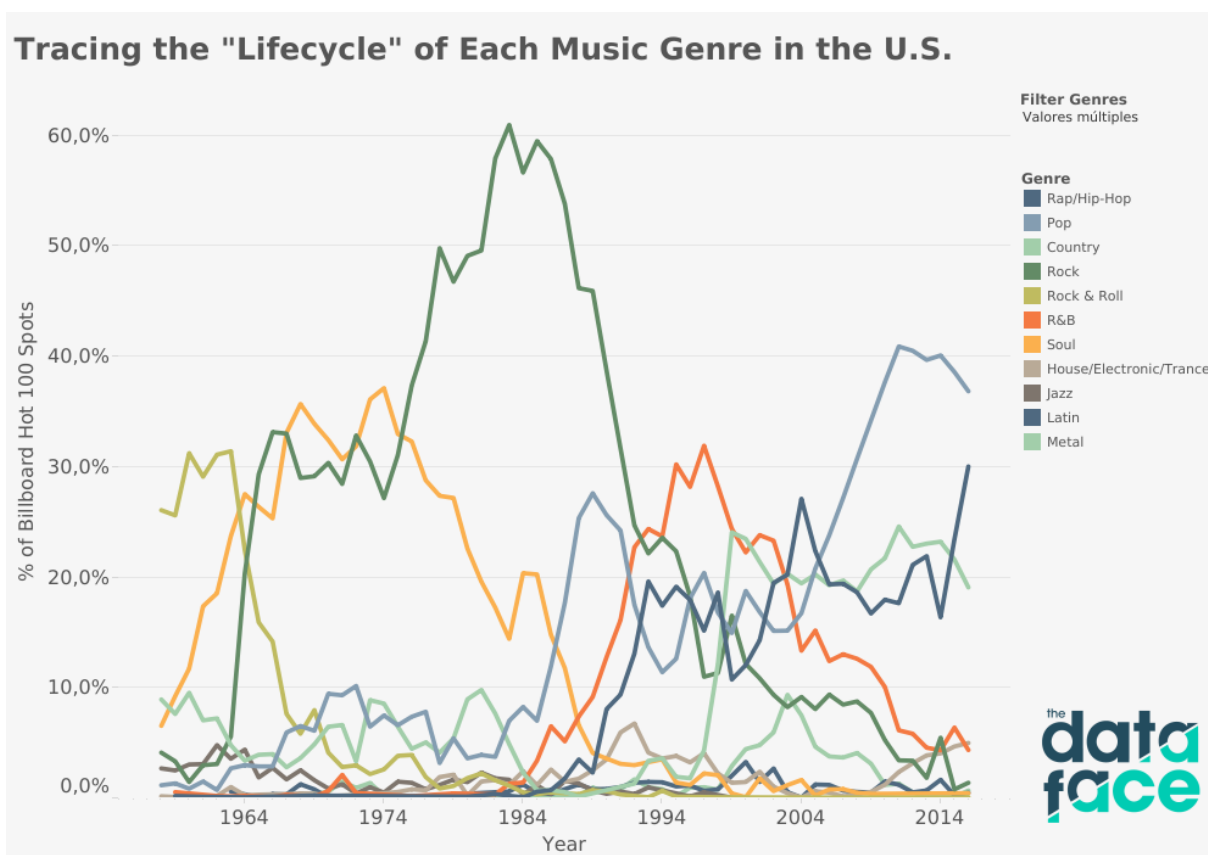
pop que integraron la lista *US Billboard Hot 100*, que recoge las melodías internacionales más populares” (Mauch , MacCallum, Levy, & Leroi, 2015). Según dichos científicos, basándose en factores como los cambios de acorde, armonía y tonos de las canciones pudieron llegar a la dinámica de cambio que el *pop* había experimentado.

La primera revolución surgiría en 1964 donde los géneros de *jazz* y *blues* eran los dominantes entre los oyentes del momento (2015). De la misma manera, el auge de las *boyband* inglesas llevó al reconocido grupo musical *The Beatles* a posicionarse en el foque internacional. El concepto de *boyband* de sonido *rockero* de la mencionada banda, sería de influencia para grupos musicales venideros.

La segunda etapa comenzó alrededor de 1983 cuando la principal tecnología para componer las piezas musicales se transformó en sintetizadores, sámples y cajas de ritmos (2015). Esto contribuyó en el sonido más *tecno* del pop que conocemos como el característico de la época. Cabe destacar el nacimiento de los videos musicales con un *storyline* y bailes coreografiados a mano de Michael Jackson con *Thriller*, el cual serviría como referencia a futuros artistas. Años después, en 1991, y según Matthias Mauch (2015) científico de la Queen Mary University of London: “la más grande”. La influencia de los géneros musicales como el *rap* y el *hip-hop* determinarían ciertos rasgos armónicos y matices en la voz de las canciones acaeceradas.

A partir de estas etapas deducimos que el *pop* ha experimentado cambio tras cambio según la época en la que se encontraba. Para entender como cada género musical a comparación del pop fue de influencia de el más “escuchado” por etapas de la historia a continuación se expone dicha figura.

**Figura 1: El Ciclo de vida de cada género de música en Estados Unidos**



Fuente: *The Data Face* (2016)

En la siguiente Figura podremos comprobar el porcentaje de géneros musicales que alcanzaron el Hot 100 en las listas Billboard, siendo esta una lista de las 100 canciones más populares en Estados Unidos de acuerdo con *airplay*<sup>1</sup>, *streams*<sup>2</sup> y ventas físicas. En ella se estudió la diferencia entre los porcentajes de los géneros musicales de las canciones dentro del Hot 100 y se puede ver que desde la década de los años 1950 el género *pop* estuvo presente entre los favoritos, aunque con un porcentaje no tan significativo respecto a otros géneros. No obstante, se pudo apreciar un notable incremento en este porcentaje alcanzando su máximo en la década de los 2010.

<sup>1</sup> Número de transmisiones en cadenas de radio entre otros.

<sup>2</sup> Hace referencia a la tecnología que nos permite ver un archivo de audio o video directamente desde internet en una página o aplicación móvil sin descargarlo completamente a nuestro dispositivo para reproducirlo.

Dicha figura nos demuestra que el papel que ha desarrollado el *pop* dentro de la industria de la música a lo largo de los años es de recalcar, y de estudiar la manera en la que se hizo tan relevante en su área. Por una parte, la forma en la que las canciones de dicho género están formadas: verso-estribillo-verso. De este modo las canciones resultaron más sencillas de memorizar y pegadizas, dicha sencillez contribuye al atractivo que emana de las composiciones que capta a grandes masas de fanáticos. Asimismo, la temática de las canciones en sus inicios se trataría del amor o lo relacionado a lo romántico, sin embargo, los temas irían cambiando, así como la sociedad dado que los tópicos que conciernen y preocupan a esta última lo hacen también.

## **2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MÚSICA POP EN ESPAÑA**

### **2.1. INDUSTRIA MUSICAL ESPAÑOLA**

Con relación al sector de la música internacional, España siempre ha estado expuesto a las tendencias y eras musicales provenientes de países como Estados Unidos, no obstante, es de recalcar que siempre existió una gran influencia de la música autóctona de la nación. El *pop* como muchos otros géneros procedentes de países occidentales vecinos se ha transformado a variantes de pop español, pop flamenco entre otros géneros, pero es conveniente analizar como es la industria musical en España y sus variantes.

Por una parte, los ingresos totales de la industria musical en España durante el año 2018 fueron de 237,2 millones de euros, lo que según los datos recogidos por IFPI en su publicación en el Global Music Report 2018: State of the Industry Report (2018): “el informe anual de la música grabada supone una mejoría de 2,4 puntos porcentuales respecto a los 231,7 millones contabilizados en el año 2017”.

Figura 2: Mercado de la Música grabada en España en 2018



Fuente: ProMusicae (2018)

## 2.2. CONSUMO MUSICAL DE LOS ESPAÑOLES

Es evidente que el mercado digital a comparación del mercado físico ha crecido de modo relevante:

La escucha digital en *streaming* (a través de Internet, sin necesidad de descarga) apuntala más que nunca su condición de fórmula predilecta para el consumo musical entre los aficionados españoles. La balanza entre el mercado físico y el digital se desequilibró en 2014, primer ejercicio en que los ingresos del primero fueron inferiores a los del segundo. La diferencia, cuatro años más tarde, confirma los nuevos hábitos de acceso a la música en el siglo XXI. De los 237 millones recaudados en 2018, el 71,2 por ciento (169 millones) corresponde al área digital, mientras los formatos tradicionales se han de conformar con el 28,8 por ciento restante (68,2 millones). (ProMusicae, 2019)

Conviene definir lo que *streaming* significa, ya que en la industria que tratamos es esencial:

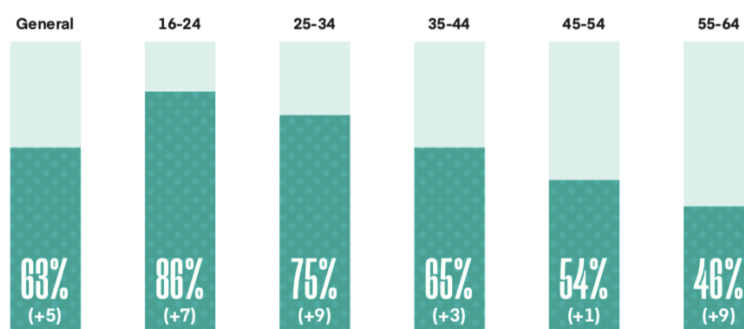
*Streaming* es un término que hace referencia al hecho de escuchar música o ver vídeos sin necesidad de descargarlos completos antes de

que los escuches o veas. Esto se logra mediante fragmentos enviados secuencialmente a través de la red (como lo es Internet). Se emplea en el medio de Internet para referirse a streaming media, que es el término completo para la transmisión de vídeo o audio. (Castro, 2019)

Por consiguiente, en España cada vez se escucha más música y de muchas más formas, y la manera de consumo de música que está actualmente siendo más relevante es el *streaming*. Esto está además respaldado por la macroencuesta y por ende el propio estudio realizado por AudienceNet en el 2019, el 89% de los españoles escucha música bajo *streaming* (IFPI F. I., 2019). En dicho estudio sobre la “Panorámica sobre el uso de la música grabada en España” se pudo configurar la “persona” y las características principales de los usuarios que utilizan este tipo de distribución digital de contenido multimedia (este caso de música), amén de proporcionar un informe sobre una visión detallada de los hábitos de escucha de música de los españoles.

Son cinco las horas que emplean en escuchar música en *streaming* en una semana, el 63% escucharon música en el mismo servicio en el último mes, el 71% de usuarios entre 16 y 24 años *streaming* de audio el día anterior a la encuesta. En general, la cantidad de usuarios que utilizan este tipo de distribución de audio se centraliza en la comunidad joven, sin embargo, se ha experimentado un aumento en el número de usuarios de 35 a 64 años.

**Figura 3: Porcentaje de usuarios de streaming de audio ordenados por edad en España en 2019**

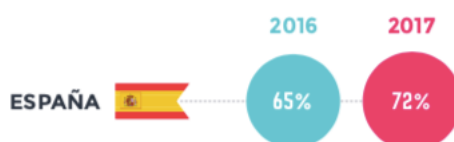


Fuente: IFPI (2019)



Las razones por las que tantos usuarios optan por el *streaming* es por el acceso instantáneo a millones de canciones, como en plataforma como Spotify o Apple Music. Otra razón es porque pueden escuchar lo que quieren cuando quieren, y esto se debe a que la mayoría de usuarios escuchan música vía Smartphone. “En 2017, el aumento en el uso del teléfono inteligente para escuchar música se observa en todos los grupos de edad comprendidos entre 16 y 54 años” (IFPI F. , 2017). Según el estudio citado los porcentajes de usuarios que utilizan el móvil para escuchar música a nivel nacional en los años 2016 y 2017 son el siguientes:

**Figura 4: Uso del móvil para escuchar música a nivel mundial**



Fuente: IFPI (2017)

Una distinta razón, en menor medida, por que es la forma más sencilla de escuchar música que a comparación del consumo de música en forma física resulta cada vez menos común. Aunque para los “verdaderos amantes de la música” como lo declara IFPI en su informe de 2019 van a consumir música de la diversas y numerosas formas, tanto digital como físico (CDs, vinilos, sencillos). Habiendo analizado el tipo de consumo musical que se concentra en España es oportuno ser conscientes de la época en la que nos encontramos, el contexto y como actúa la sociedad en ella. En concreto, el *pop* se suele relacionar con un sector más joven como principales oyentes, debido al desarrollo de nuevos medios y tecnología musicales, en específico, el auge de las industrias de grabación y *streaming* a nivel mundial. Pero como se ha demostrado en el estudio sobre el rango de edad de los usuarios que utilizan el *streaming* de audio, es cierto, que la mayoría porcentual de ellos se encuentran dentro de un rango de 16 a 34 años, sin embargo, la cantidad de personas mayores ha ido aumentando haciendo que el total de oyentes sea aun mayor que en 2018. Dado este dato significativo, se estudió cuales eran los géneros de música favoritos en

España y el *pop* se colocó en el primer puesto, seguido del *rock*, la música latina y las bandas sonoras dentro del top 4.

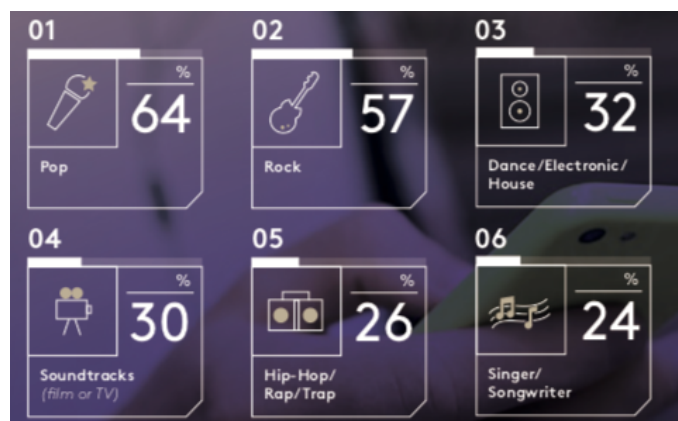
**Figura 5: Los géneros favoritos en España**



Fuente: IFPI (2019)

Haciendo referencia al estudio mencionado anteriormente sobre el ciclo de vida de cada género, en el cual el *pop* se situaba en las últimas décadas siempre en el top de las listas Hot 100, esta última tabla confirma al *pop* como el preferido hasta el día de hoy. Mas allá de dicho estudio, vuelvo a hacer hincapié en el estudio realizado, Music Consumer Insight Report, a escala global el *pop* también es el género más escuchado y por tanto el favorito. (IFPI F. , 2018)

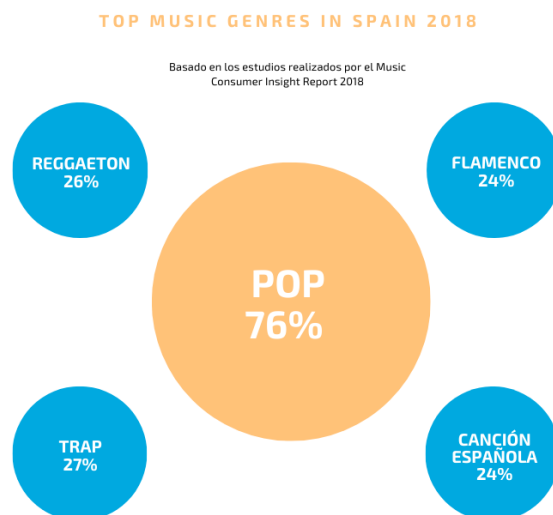
**Figura 6: Los géneros favoritos en el mundo**



Fuente: IFPI (2018)

En el informe que realizó la misma federación para los oyentes españoles en ese mismo año se comprobó que el *pop* fue el género predilecto:

**Figura 7: Los géneros top en España en 2018**



*Fuente: Elaboración propia*

Spotify<sup>3</sup>, por su parte, dio a conocer los artistas y canciones favoritos de los usuarios españoles durante esta última década. Estos mismo tomaron esta oportunidad para compartir con la plataforma artistas y canciones adicionales que marcaron sus 2010s. Como conclusión, y para dar la bienvenida a la segunda década del segundo milenio, Spotify comprobó y demostró que la banda sonora española se vio marcada por el reggaeton, y sobretodo, por el *pop*. (2019) El consumo de los usuarios de música se apoya en la oferta del mercado físico de Discos Compactos, Vinilos o sencillos y el mercado digital con el streaming como el principal distribuidor de música siendo el *pop* el género favorito de los oyentes españoles. No obstante, la industria está constantemente intentando innovar las maneras de distribuir dicha música y captar nuevo talento, el presidente de Promusicae Antonio Guisasola, declaró:

No hay más secreto que el ingente esfuerzo transformador de la industria y su apuesta todos estos años para poner al alcance del consumidor toda la música, existente y nueva, para disfrutar desde sus dispositivos, con

---

<sup>3</sup> Se trata de una de las plataformas más famosas del mundo donde los usuarios pueden acceder a álbumes, sencillos o repertorio de artistas de forma gratuita o de forma de pago con el beneficio de streaming sin necesidad de conexión a internet.

inmediatez y a su elección (...) queda camino por recorrer para recibir siempre un retorno adecuado por el uso que se hace de la música y lo más importante, el trabajo diario de asumir nuevos riesgos con artistas que están por descubrir y que nos traerán futuros éxitos que lleguen para satisfacer a los cada vez más numerosos consumidores. Ese es el gran reto. (ProMusicae, 2019)

Incluso es notable como las variantes del *pop* han estado tomando más y más protagonismo en no solo los países de origen de dichas variantes sino internacionalmente, como el *K-Pop*.

### 3. K-POP Y HALLYU WAVE

El término “Ola Coreana” o *Hallyu Wave* se refiere al incremento significativo en la popularidad del sector del entretenimiento surcoreano, así como su cultura, con origen en la década de los 1990, específicamente en Asia y recientemente a escala global (Jin, 2012). En primera instancia, dicho término engloba la difusión de productos culturales coreanos, gastronomía, tecnología, moda, arte, literatura coreana, sin embargo, el auge de dicha “ola” se basa principalmente en las series coreanas denominadas como *K-dramas*<sup>4</sup> y el *K-pop* (Olmedo Señor, 2017)

#### 3.1. ORÍGENES Y GENERACIONES DEL FENÓMENO DEL POP COREANO

El *K-Pop* es la abreviación para lo que se conoce como *pop* coreano, dado que este género de música se originó en Corea del Sur. El *K-Pop* tiene como influencia el *pop* occidental, con tintes de Hip-Hop, R&B y EDM. No obstante, el *K-pop* nació en la década de los noventa del siglo pasado, y la evolución del género se desarrolló en un contexto distinto, la cultura e influencia que este

---

<sup>4</sup> También denominado *dorama coreano* y *k-drama* son los dramas televisados, similares a las miniseries occidentales, producidos en la lengua coreana para las audiencias coreanas, según: [https://kpop-y-kdramas.fandom.com/es/wiki/%C2%BFQu%C3%A9\\_es\\_un\\_K-drama%3F](https://kpop-y-kdramas.fandom.com/es/wiki/%C2%BFQu%C3%A9_es_un_K-drama%3F)

acogió como pilares constituyó lo que conocemos hoy como uno de los movimientos culturales y artísticos más prominentes de la industria musical.

Los artistas dentro de este fenómeno son los tan aclamados *idols*<sup>5</sup>, estos son entrenados para poder desenvolverse en cada aspecto relacionado con el *performance*<sup>6</sup> sobre el escenario. “Pueden sobresalir en una variedad de estilos diferentes: rap, chicle, baladas y rock (...) todo, desde atuendos hasta peinados e imágenes en general, se mide cuidadosamente para crear una determinada marca que atraerá a muchos fanáticos” (Vincent, 2019). Existen tres generaciones de *idols*<sup>7</sup> Empero, los aspectos que hacen de este movimiento y género musical tan único los trataremos en el siguiente subapartado.

### 3.2. K-POP EN EL MUNDO

La globalización del K-Pop es un hecho, está presente entre las canciones transmitidas en las radios internacionales, en las estanterías de las secciones de venta de álbumes en todo el mundo y decenas de artistas occidentales ya han colaborado con diversos artistas dentro del sector de K-pop. Este movimiento cultural y género musical se convirtió en un nombre familiar con millones de fans en el mundo rompiendo así barreras de idioma y culturales. El idioma, aunque no se trata ni de inglés ni de español, no es ningún impedimento para que los fanáticos de esta música busquen o traduzcan los significados de las canciones. Como el célebre antropólogo Arjun Appadurai (1996), reconocido por sus trabajos acerca de la modernidad y globalización, afirmó en su libro *Dimensiones Culturales de la Globalización* que la globalización no implica necesariamente la homogeneización o americanización, y en el caso del K-pop este tiene características de influencia del pop occidental, no obstante, los rasgos únicos de la producción y promoción de los trabajos del K-pop hacen de este un fenómeno original.

---

<sup>5</sup> Un idol es una celebridad del kpop que ha sido entrenada durante años para poder debutar en el mundo de la música en el seno de una empresa de entretenimiento y que suele desempeñar varias funciones aparte de la de cantante, como actor o modelo, según: <https://conkdecorea.wordpress.com/los-idols/>

<sup>6</sup> un anglicismo que se ha formado a partir del verbo *perform*, que puede traducirse como “actuar o interpretar”. La palabra, de todas formas, es muy habitual para nombrar a cierta muestra o representación escénica, según: <https://definicion.de/performance/>

<sup>7</sup> Véase en más detalle en el Anexo 1.

El auge de la actual era donde la digitalización e internet son la base de las interacciones entre las personas y para las transacciones de productos y servicios. Esto no es diferente para que el número de fanáticos de K-pop creciese rápidamente, el *streaming* y plataformas como las redes sociales y YouTube juegan un papel esencial para ello. Asimismo, el valor añadido y diferencial que ofrecen los *idols* de K-pop se podría agrupar en el “K-pop package” que las bandas de este género brindan. Este “K-pop package” engloba singles realmente pegadizos, coreografías que concuerdan con el mensaje de las canciones, videos musicales de alta producción y con alto nivel de creatividad, así como el diseño atractivo e innovador de las carátulas y contenido de los álbumes, y looks de los *idols* cada vez más modernos y con detalles novedosos. Por lo que la digitalización del contenido de este “package” puede ser visualizado en todo el mundo gracias a plataformas como YouTube o Twitter, dando como resultado la internacionalización del K-pop.

#### 4. EL CASO BTS

A partir de la última generación del subapartado anterior el género destacaría por proporcionar a sus artistas de más libertad creativa y expresividad. Dada esta nueva característica, BTS, o también conocido como Bangtan Sonyeondan, debutó en 2013 como un grupo de K-pop, con inspiración en el hip-hop y pop occidental, cuyo mensaje a través de su música sería “dejar de lado los estereotipos, críticas, y expectativas dirigidas como balas hacia los jóvenes”. BTS, en la actualidad, es el grupo de K-pop más distinguido mundialmente que llevó a la total internacionalización a dicha categoría musical, el más galardonado y el reconocido como el icono dentro del género como la primera banda que traspasó los “límites” del idioma, e introdujo una nueva y única perspectiva acerca de la música en otros idiomas distintos al inglés. El objetivo de este trabajo es determinar un diseño e identificar un plan de marketing estratégico para la internacionalización de la banda BTS en el mercado español. Para ello, en los siguientes subapartados analizaré el caso de BTS y su modelo de negocio. Por lo que definiré lo que BTS ofrece al mercado, cómo lo hace, quiénes son los destinatarios de esa oferta y de que forma obtiene ganancias a partir de su oferta.

## 4.1. INTRODUCCIÓN A BTS

Figura 8: BTS



Fuente: BigHit Entertainment (2019)

BTS, Bangtan Sonyeondan, o en hangul<sup>8</sup> 방탄소년단, se trata, como ya mencionamos en el apartado anterior, de una *boyband*<sup>9</sup> surcoreana que debutó en 2013 bajo el sello discográfico Big Hit Entertainment. La banda está compuesta por siete miembros coreanos procedentes de diversas regiones del país: Namjoon Kim, Seokjin Kim, Yoongi Min, Hoseok Jung, Jimin Park, Taehyung Kim y Jungkook Jeon.

Dentro del modelo de negocio de BTS se encuentra el segmento de clientes a los que se dirige, y aunque en principio se trataría de sus fans llamados ARMY<sup>10</sup> también dejan la puerta abierta para las personas que se identifiquen con su mensaje y trabajo filantrópico. Como puede analizar en el apartado acerca del consumo musical de los españoles el género pop, y como variante de este el K-pop, es el más consumido por jóvenes desde los 18 años hasta mediados de los

---

<sup>8</sup> El idioma coreano, por lo que la romanización revisada del idioma sería Bangtan Sonyeondan.

<sup>9</sup> Estos grupos musicales consisten en usualmente jóvenes cantantes masculinos, en el caso de una *boyband* de K-pop estos presentan actuaciones con coreografías y vestimenta bastante elaboradas.

<sup>10</sup> *Adorable Representative M.C. for Youth* o en español Representantes adorables para la juventud.

20<sup>11</sup>. Por lo tanto, el segmento de clientes al que se dirige BTS se trata de la parte de la población joven dentro de una generación digitalizada, con gran entusiasmo por el pop internacional y seguidores del mensaje que transmiten con su trabajo musical y filantrópico.

Dichos clientes, ARMY, son fans consolidados que han demostrado su fidelidad hacia la banda, dado que BTS siempre mantuvo una relación cercana con sus seguidores, dato que se analizará en los siguientes subapartados. Por consiguiente, la propuesta de valor que la banda ofrece a este segmento es el de la creación de música con mensajes que conciernen temas sociológicos en los jóvenes, así como giras mundiales igual de únicas que su música y la constante interacción genuina con sus fans. Esta propuesta de valor se puede transmitir mediante actividades clave y canales de comunicación que BTS ha logrado perfeccionar y consolidar, estas son: la música, giras y redes sociales.

#### **4.1.1. Música**

Uno de los factores, por no decir el principal, que han hecho de BTS la banda más reconocida como imagen la música pop coreana, y actividad para crear su propuesta de valor, es su música. El género de música que BTS produce, como lo mencionamos en el anterior apartado, es el K-pop, no obstante, en los inicios de su carrera este componía canciones principalmente de *Hip-hop*, aún así seguía perteneciendo al género del K-pop. Además, las composiciones de la banda coreana están influenciadas por el pop occidental, así como con géneros musicales como R&B y EDM. Por lo que podríamos decir que con lo que se refiere al género de música que caracteriza a la banda puede encajar en el molde del K-pop, ya que la letra de sus canciones en su mayoría es en coreano, aunque hasta la actualidad jueguen con diferentes variantes del pop, pero siempre manteniendo el coreano.

Como apuntamos en anteriormente, el mensaje de la música de BTS trató como principal meta abandonar los estereotipos, críticas, y expectativas dirigidas como

---

<sup>11</sup> Siendo este segmento el que hace más uso del streaming de música.



balas hacia los jóvenes. Para ello, el grupo trató de proteger y tratar los problemas que conciernen a adolescentes y personas en sus veinte. Su *debut single*<sup>12</sup> fue “No more dream”, el cual trataba el problema de la casi “esclavitud” a la que se enfrentaba la población joven frente a los *standards* académicos y la presión que ejercía esto en ellos hacía que los jóvenes se olvidarán de sus verdaderas aspiraciones, sueños, vocaciones e ideales. Dicho *single* pertenecería a los tres mini-album formarían parte de la primera trilogía de la banda denominada como “School Trilogy” criticando los aspectos de la sociedad que oprimían a los jóvenes. La siguiente trilogía denominada *HYYH*<sup>13</sup>: *The Most Beautiful Moment in Life* trataría las pruebas a las que se enfrentan los jóvenes adultos a través de simbolismos de transformación y búsqueda de la felicidad. Con su saga *Love Yourself* demostraron la importancia de que para poder triunfar es importante amarse a uno mismo primero y aceptarse. Todos estos componentes de su mensaje en conjunto marcaron el atractivo de la genuinidad del propósito de la música de BTS y de la relación con sus fans, creando así un alto nivel de fidelidad y un constante crecimiento de su club de fans.

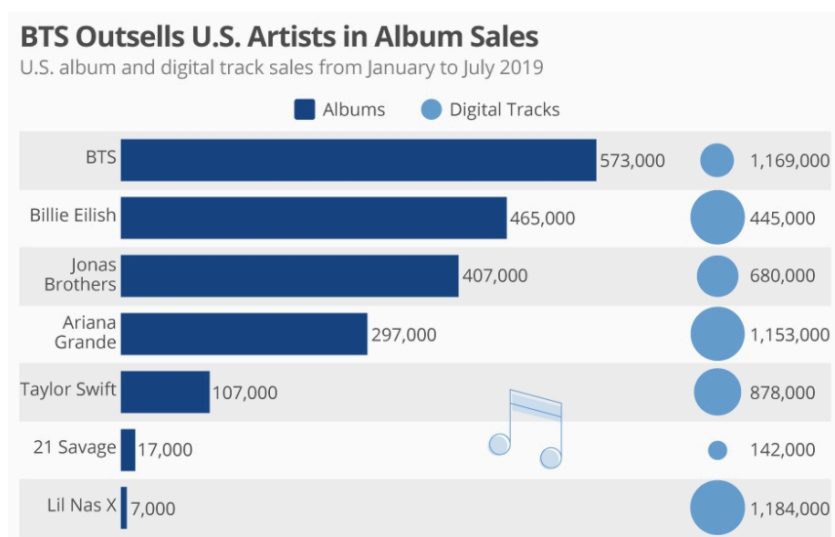
Por otro lado, como parte de la fuente principal de ingresos, que, a diferencia de otros artistas en la industria internacional de la música, fueron y son los álbumes en físico vendidos y también los digitales. BTS empezó a recoger los frutos de su internacionalización en el año 2016, con el álbum *Wings*, la banda rompería su record en ventas internacional de álbumes con 1.14 millones de copias. Los siguientes álbumes seguirían vendiéndose en cantidades mayores, *Love Yourself: Her* con 2,215 millones de copias y *Love Yourself: Tear* con 2.3 millones de copias. Antes de los álbumes de la saga *Love Yourself* estos no se vendían en tiendas físicas en países occidentales, sin embargo, tras el aumento de la popularidad de BTS a escala mundial los álbumes de la banda empezarían por venderse en físico en Estados Unidos.

---

<sup>12</sup> Se trata de la primera canción o pista que un artista saca al mercado como parte del inicio de su repertorio oficial en la industria musical.

<sup>13</sup> Son las siglas que conforman el concepto que BTS adoptó como *Hwa Yong Yeon Hwa* o en castellano como el momento más bonito o feliz de la vida de una persona.

**Figura 9: BTS supera las ventas de álbumes de artistas norteamericanos**



*Fuente: Nielsen Music (2019)*

Siendo el álbum *Map of the Soul: Persona* el álbum más vendido de 2019 de todo el mundo, y posibilitando la venta de los álbumes en tienda física en América Latina, Europa y Australia. Este último álbum habría vendido para inicios de 2020 3.69 millones de copias posicionando el listón aún más alto para el próximo álbum que publicarían como continuación de la saga *Map of the Soul*.

El siguiente álbum mencionado lo denominarían *Map of the Soul: 7* y fue lanzado en febrero de 2020 convirtiéndose en el nuevo álbum más vendido a nivel internacional. La renombrada revista del mundo de los negocios y las finanzas, Forbes, dedicó artículos acerca de los logros de BTS en la industria musical internacional, y en esta ocasión dio a conocer los detalles del nuevo record de la banda:

El álbum vendió 4.02 millones de pedidos anticipados globales (y el número real probablemente fue mayor), lo que lo convierte en el álbum más vendido del año. Una vez que salió y esos pedidos anticipados se convirtieron en ventas oficiales, era inevitable que *Map of the Soul: 7* se convirtiera en el álbum global más vendido de 2020 también. (Rolli, BTS's 'Map Of The Soul: 7' Is Already The Bestselling Global Album Of 2020, 2020)

Asimismo, BTS posicionó este último álbum como su cuarto álbum en el puesto número uno de la lista Billboard 200<sup>14</sup> con 422,000 de copias vendidas en Estados Unidos, superando la cifra de sus anteriores álbumes en la primera semana de sus respectivos lanzamientos. A su vez, *Map of the Soul: 7* se convirtió en el álbum más vendido de la historia de Corea del Sur, basándose en los datos compartidos por el registro de ventas Gaon Chart<sup>15</sup>. Según las previsiones del conteo de Hanteo Chart<sup>16</sup> surcoreano el cual cuenta las ventas de singles y álbumes a tiempo real y que junto con los datos proporcionados por el Gaon Chart estimaron que *Map of the Soul: 7* que durante las primeras semanas después del lanzamiento se venderían 1.000 copias por día (McIntyre, 2020).

La música de BTS es, como ya mencioné, uno de los principales factores que hizo de la banda la imagen del K-pop actual, empero, los videos musicales que producen son parte del sello BTS. La storyline que empezó con la trilogía *HYYH: The Most Beautiful Moment in Life* en la cual se hablaba de los problemas de los jóvenes adultos en busca de la felicidad y de su propósito en el mundo continuaría con las siguientes sagas tratando las problemáticas de cada etapa por la que pasa una persona que va madurando y lo que enfrenta, para poder llevar estos mensajes la banda produce videos musicales que van en sintonía con el argumento de cada canción y por lo tanto de cada mensaje.

Junto con la storyline y la alta producción de sus videos musicales, BTS, junto a sus coreógrafos, crean diferentes coreografías para los *singles* principales que estrenan en dichos videos. Dependiendo del mensaje o de la mezcla de género musical de los mencionados *singles* el baile de BTS contiene ciertos simbolismos. Este se trata de uno de sus grandes atractivos, así como la

---

<sup>14</sup> Se trata de una lista de los álbumes musicales más exitosos de Estados Unidos. Toma en cuenta los álbumes más vendidos de la semana, basándose en ventas tanto físicas como digitales en el país mencionado.

<sup>15</sup> Es uno de los registros gráficos de ventas de álbumes coreanos más prestigiosos del país. Está elaborado por la Asociación de Industria de Contenidos Musicales de Corea y también patrocinado por el Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo de Corea del Sur, de gran similitud a las listas Billboard 200.

<sup>16</sup> Parecido a el Gaon Chart este se actualiza cada veinte minutos por lo que se trata de un conteo de ventas a tiempo real. Este conteo se utiliza para los programas musicales de Corea del Sur y designar a un ganador cada día.

complejidad de las rutinas de baile y la sincronización que tienen encima del escenario.

**Figura 10: Coreografías de BTS en los videoclips oficiales<sup>17</sup>**



Fuente: *BangtanTV* (2020)

#### 4.1.2. Giras mundiales

La propuesta de valor mediante la realización de giras mundiales es también clave para la diferenciabilidad de BTS. Aunque la banda no empezó siendo tan popular internacionalmente, tuvo que comenzar sus conciertos a nivel doméstico, gradualmente actuar en giras en países de todo Asia y en seguida realizar tours mundiales. La banda pisó tierra norteamericana con *The Red Bullet Tour* en 2014, empero, a partir del año 2017 BTS empezaría a vender tickets en América del Norte y Sur, Australia y más tarde en Europa a niveles monumentales.

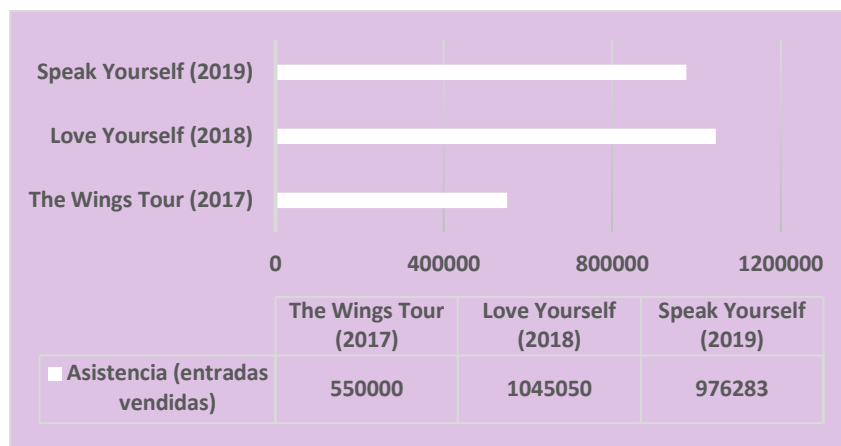
La gira *Love Yourself Tour* comenzó en 2018, esta sería la primera gira en la que la banda actuaría en el continente europeo, anunciando espectáculos en París, Londres, Berlín y Ámsterdam. Tal como anunciaron fechas para el citado continente también lo hicieron en seis ciudades del Estados Unidos, entre ellos

---

<sup>17</sup> Las imágenes corresponden a los videoclips *Not Today* (2017), *DNA* (2017), *Mic Drop* (2017), *Fake Love* (2018).

Los Ángeles, New York y Chicago. BTS, de igual manera, presentaría conciertos en diversos países de Asia como Japón, Tailandia y Corea del Sur.

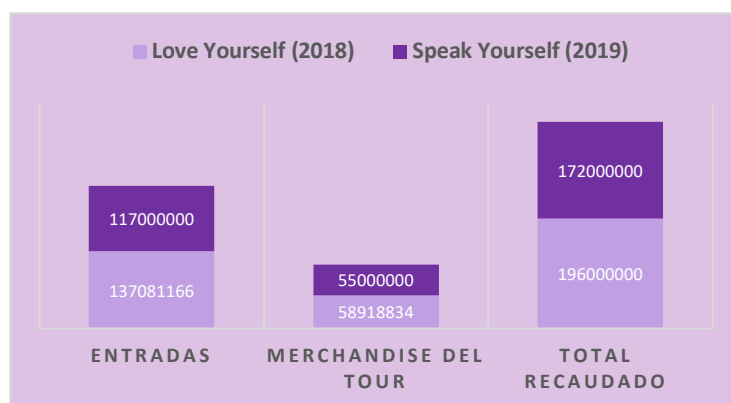
**Figura 11: Asistencia a las giras de BTS desde 2017 hasta 2019**



Fuente: BigHit Entertainment (2020)

Como se puede comprobar otra fuente clave de ingresos para BTS se tratan sus giras. Con *Love Yourself Tour* la asistencia aumentó considerablemente a comparación de el tour anterior, *The Wings Tour* y un tanto más que la siguiente a esta de 2018, *Speak Yourself Tour* de 2019.

**Figura 12: Recaudación en las giras de BTS**



Fuente: BigHit Entertainment (2020)

Las entradas de *Love Yourself Tour* se venderían a minutos de ponerse a la venta, y consecuentemente se venderían alrededor de 1,045,000 en total dando lugar a una recaudación de 137,081,166 de dólares americanos. Según la

plataforma StubHub<sup>18</sup> uno de los artistas cuyos espectáculos en vivo fueron los más vendidos fue BTS, solo detrás de Ed Sheeran en el segundo puesto, en mercados internacionales (McDermott, 2019). “El septeto pop surcoreano recaudó más de \$ 196 millones y actuó para más de 1.045 millones de personas en 42 espectáculos” (Rolli, 2019). El restante de la cantidad recaudada se trata de lo que obtuvieron por la venta del *merchandise*<sup>19</sup>, la cual como las entradas siempre se agotan en cada ciudad que visitan.

En la siguiente gira mundial, *Speak Yourself Tour*<sup>20</sup>, la venta de entradas para sus conciertos generó alrededor de 117 millones de dólares. A diferencia de *Love Yourself Tour* en esta gira realizaron menos conciertos, según lo anunciado por Billboard (2019) veinte espectáculos en específico, pero aún así el promedio de entradas vendidas fue de 48,814 por concierto y ganaron 5.8 millones de dólares por espectáculo solo contando las entradas. Este tour vino acompañado de *pop-ups*<sup>21</sup> en las ciudades de destino donde venderían el *merchandise* más los puestos de venta de productos de la gira en los estadios de conciertos, acumularon ganancias de aproximadamente 172 millones de dólares.

#### **4.1.3. Redes sociales y fans**

Las redes sociales juegan un papel clave como plataformas y canales, que incluso antes de debutar, facilitaron a la banda el poder comunicarse con todos sus fans alrededor del mundo. Twitter fue la primera plataforma donde lo hicieron, dando a conocer al mundo el nombre del fandom<sup>22</sup>, ARMY. La creación de BTS fue producto de un sello discográfico pequeño, BigHit Entertainment, y sin recursos financieros abundantes, el cual descubrió un mercado con un tono un poco más reflexivo dentro del mundo agotador y enérgico del K-pop (Haynes, 2017). Podría decirse que BigHit Entertainment fue el pionero, dentro de la

---

<sup>18</sup> Empresa de compraventa y reventa de entradas reconocida mundialmente presente en 45 países.

<sup>19</sup> Mercancías de productos oficiales de BTS con la temática del tour, como camisetas, el lighstick del grupo, bolsos, chapas, posters, etc.

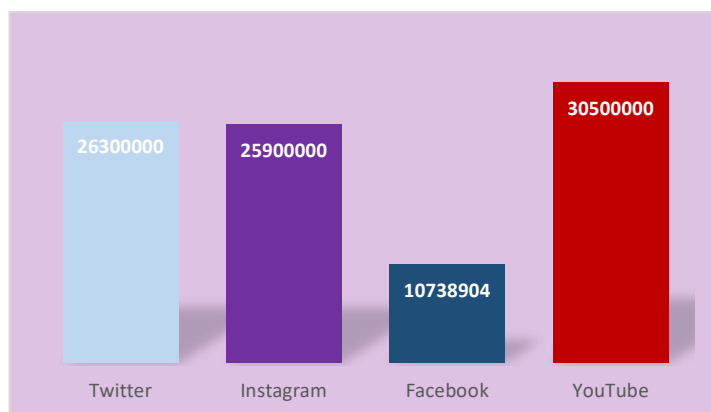
<sup>20</sup> Centrada solo en los estadios más grandes de Estados Unidos, Brasil, Inglaterra, Francia, Arabia Saudi, Japón y Corea del Sur.

<sup>21</sup> Tiendas o espacios de ventas de corta duración.

<sup>22</sup> Término anglosajón de la combinación entre fan y *kingdom* (reino) para denominar a un conjunto de personas fanáticos seguidores de un pasatiempo, o en este caso, de un grupo de personas, BTS.

industria del K-pop, en dar libertad a sus artistas en utilizar las redes sociales y así poder expresarse libremente y dar a conocer sus verdaderas personalidades. La estrategia que sigue el sello se basa en el uso de una sola cuenta por cada red social, tanto en Twitter, Instagram, Facebook y un canal de YouTube para todo el grupo.

**Figura 13: Número de suscriptores a las redes sociales de BTS**



*Fuente: Elaboración propia*

Si echamos un vistazo a los números de suscriptores que la banda tiene en las redes sociales más utilizadas de todo el mundo el tamaño de seguidores que apoya BTS es gigantesco. Prueba de ello tomó lugar en 2017 cuando BTS fue galardonado con el premio *Top Social Artist* en la entrega de premios Billboard Music Awards y recibiendo este premio por dos años consecutivos.

Las visualizaciones de sus videoclips mantienen el record como los más vistos en 24 horas en YouTube y son la banda de K-pop con más seguidores en Instagram y Twitter. La interactividad que mantienen con ARMY es constante y genuino, según comentan los expertos de Digital Society (2020), mediante este tipo de interacción la distancia que separa a BTS de sus fans se acorta creando así un fuerte vínculo emocional. La variedad del contenido de sus redes sociales también fue de los factores que atrajo a fanáticos de todo el planeta, donde ARMY es testigo de lo que pasa detrás de las cámaras, de sus ensayos, sus proyectos y viajes en grupo.

En 2019 se le preguntó al CEO del sello discográfico de BTS, Bang Si-Hyuk, cuales fueron los factores que hicieron de la banda el fenómeno internacional del momento, fue su sinceridad, consistencia y habilidad de expresar sus opiniones. “No rehúyen hablar del dolor que siente la generación actual. Respetan la diversidad y la justicia, los derechos de los jóvenes y las personas marginadas. Creo que todos estos factores funcionaron a su favor” (2019).

Los medios digitales ayudaron a BTS crear la fuerte base de fans que tiene en la actualidad, lo que empezó siendo como un mensaje que BTS empezó a compartir se repartió internacionalmente dando lugar a un nuevo tipo de legión de fans que no solo escuchan música por escuchar, sino que comparten la ideología del artista.

## 5. SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad BTS ha lanzado en febrero un nuevo álbum, *Map of the Soul: 7* siendo uno de los más vendidos hasta el momento de todo el mundo. De acuerdo con las listas de Billboard este se trata de su cuarto álbum que llega al número uno en Billboard 200, “*Map of the Soul: 7* cuenta con 422,000 unidades de álbum vendidas en los EE. UU. En la semana que finalizó el 27 de febrero, según Nielsen Music / MRC Data” (Caulfield, 2020). Hasta la fecha esa cifra supera el millón<sup>23</sup> y la cifra para las copias vendidas a nivel internacional es de seis millones.

Asimismo, la banda anunció un nuevo tour para el año 2020 y 2021, *Map of the Soul Tour*. Esta gira también es mundial dado que BTS visitará Estados Unidos, Canadá, Japón y Europa. Sin embargo, esta es la primera vez que BTS acudirá a España como uno de sus destinos del tour, en concreto al estadio Olímpic Lluís Companys en Barcelona. Las entradas salieron a la venta para el tour en E.E.U.U. y se vendieron todas en minutos, mientras se espera que para las ciudades europeas suceda lo mismo, en especial Barcelona.

---

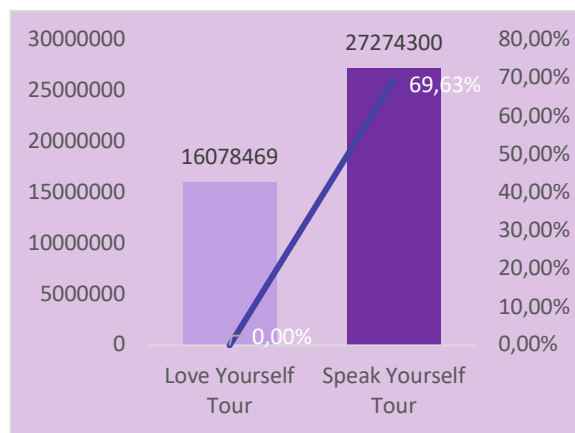
<sup>23</sup> Incluyendo las ventas digitales.



## 5.1. EXPANSIÓN INTERNACIONAL

La influencia que BTS tiene en las redes sociales y plataformas digitales ha demostrado que le ha servido como herramienta para afianzar la fidelidad de sus seguidores y garantizar su internacionalización. Consecuentemente, este influjo se traslada a su base de fans convirtiéndose en la dominante de la industria de la música pop. La dominante internacionalización de BTS es la prueba del poder que poseen, y por lo que hemos podido observar dicho poder es cada vez más prevaleciente en Europa.

**Figura 14: Cantidad recaudada con giras y aumento porcentual en Europa**



*Fuente: Elaboración propia*

La cantidad recaudada en los países europeos visitados en las dos últimas giras fueron de 16,078,469 y 27,274,300 dólares lo que significaría un aumento porcentual en venta de entradas de casi 70%, por lo que se estimó por parte del sello discográfico de la banda que el territorio europeo sería un destino seguro en cada gira que hiciesen. En Inglaterra el septeto musical ya acumula varios números unos, así como en otros países del continente europeo. Añadiendo a España dentro de esta gira significa que la cuota de mercado es lo suficientemente grande como para invertir en el público español y dar dos fechas de conciertos en Barcelona.

En 2019 llegó a España el segundo documental *Bring the Soul: the Series*<sup>24</sup> retransmitido en 150 cines en más de 80 ciudades españolas, por lo que se

<sup>24</sup> Documental donde se muestra lo ocurrido detrás de las cámaras durante el tour Love Yourself.

estimó que más de 25,000 fans se congregarían en las salas. A su vez, en España la banda ya ha ganado varios galardones, y adquirido recientemente el número uno las listas oficiales de ventas de álbumes y el puesto tercero para el álbum con más streaming, según Promusicae. La presencia de BTS en los charts oficiales españoles viene acompañado de su posición en las plataformas de streaming de música como Spotify siendo el grupo de K-pop con más reproducciones en todo el mundo y también en España. La misma compañía confirmó con detalle “los datos del género surcoreano en su sistema, que desde 2014 ha visto aumentadas las reproducciones en un 1800 % siendo más de la mitad de sus oyentes jóvenes de entre 18 y 24 años” (EFE, 2020).

## **5.2. OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN EN ESPAÑA**

El notable éxito de BTS en Europa ha dado pie a tres giras mundiales en el continente, varios millones de ventas de discos físicos como digitales y diversos números uno en las listas oficiales europeas. Y como analicé y demostré en los apartados anteriores BTS tiene una fuerte base de seguidores en España por lo que la propuesta de valor que BTS transmite concuerda con las necesidades del consumidor español de música actual.

El género musical del K-pop lleva años internacionalizándose, y con la llegada de BTS en escena el K-pop es conocido mundialmente, con grandes cantidades de oyentes en España. La cuota de mercado que posee BTS en España se puede ver en la cantidad de seguidores en su *fanbase* española de casi 150 mil seguidores en Twitter.

Todo esto, más la notoria presencia de la banda en los charts españoles fueron clave decidirse en invertir en Barcelona como destino de su última gira *Map of the Soul: 7*. Por consiguiente, considero que existe una oportunidad de una mayor expansión y reto de diseñar un plan estratégico de marketing para la introducción del grupo musical BTS en España, donde tiene potencial de consolidarse como artista. En los siguientes apartados presentaré la acción tomada para el diseño dicho plan estratégico y la valoración de distintos modelos.

## **PARTE II: DESARROLLO DEL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA INTRODUCCIÓN DE BTS EN ESPAÑA**

A partir de este apartado desarrollaré un plan de marketing estratégico para la introducción de BTS en España, para ello valoraré diversos modelos de planes de marketing internacional. Dado que estoy tratando un artista como empresa que tiene potencial para introducirse en el mercado español el diseño que consecuentemente realizaré se ajustará al sector al que pertenece BTS, la industria musical.

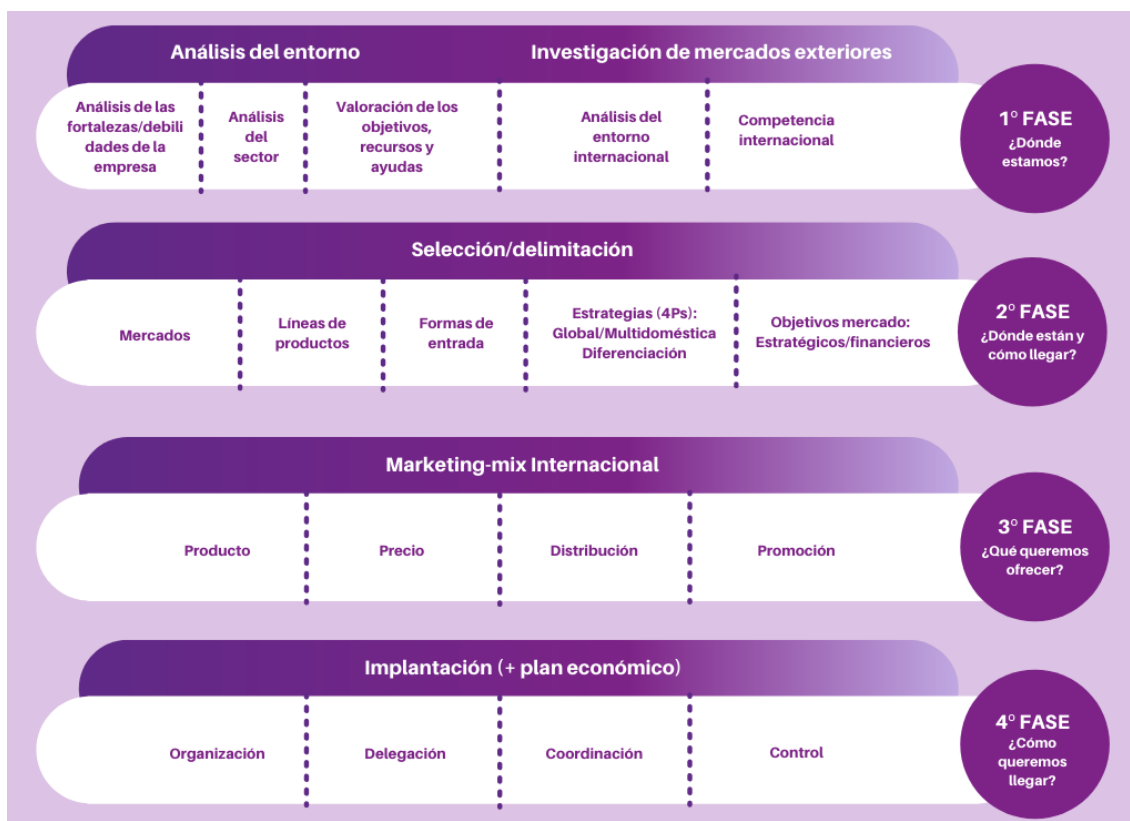
### **6. ANÁLISIS METODOLÓGICO DE LOS DISTINTOS MODELOS DE PLAN DE MARKETING**

Basándome en el estudio realizado por el licenciado Mirco Sydow en 2015 evaluaré adecuadamente lo correspondiente para mi caso de investigación y diseño de plan estratégico internacional de BTS. De acuerdo con el argumento de Sydow acerca de la introducción de una empresa en el mercado español (2015); y considerando que se analizarán los detalles y el escenario del mercado español los modelos que valoraré serán españoles en su mayoría junto con uno de los modelos más significativos dentro del área del marketing internacional: el plan de Llamazares-Nieto, el plan de ICEX y el plan de Philip Cateora.

#### **6.1. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE LLAMAZARES-NIETO**

Como es el caso de BTS, un artista que ya está internacionalizado sobretudo Estados Unidos conviene considerar un modelo el cual haya sido desarrollado por profesionales del área españoles, como lo es el modelo de Llamazares-Nieto. Según el estudio de Sydow el plan de Marketing Internacional se divide en cuatro fases ilustradas en la siguiente figura.

**Figura 15: Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto**



*Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Sydow, M.<sup>25</sup>*

Como se puede apreciar en la figura en la primera fase se desarrolla un análisis del entorno, así como una investigación de mercados exteriores. Para ello, se procede a crear un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, al igual que una evaluación del sector de esta, junto con la valoración de los objetivos, recursos y ayudas. Por otra parte, para la investigación de mercados exteriores es necesario el análisis del entorno internacional y también competencia internacional para poder determinar los mercados aspirantes a internacionalización.

En la segunda fase del modelo los autores proponen la delimitación de factores como el mercado, las líneas de productos, la determinación de la forma de entrada, las estrategias (4Ps) y los objetivos para poder expandirse. En esta fase lo que se pretende es, como Sydow (2015) deduce, definir el modo de entrada preciso el cual engloba los productos que ofrecerán, el “cómo” de entrada en el

<sup>25</sup> Modelo que está basado en el de Llamazares-Nieto

mercado nuevo de destino (mediante agentes, joint-ventures, etc), así como la forma de la estrategia tanto global como multidoméstica y el objetivo final en el que se funda la extensión (cuota de mercado, crecimiento , ataques de la competencia, etc).

En la tercera fase se realiza el desarrollo y diseño del marco de marketing mix internacional mediante el cual se cumplirá las metas construidas en las dos primeras fases. Se detallará sobre el producto que ofrecen y sus políticas, las estipulaciones sobre el precio, los canales de distribución y técnicas de publicidad y promoción.

Finalmente, en la cuarta fase se implanta lo establecido en las anteriores fases. En ella se determina la organización del plan, tal como la delegación y coordinación y el control de la implantación del plan en caso de errores y por prevención

## **6.2. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE ICEX**

Este modelo de plan fue creado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), una entidad pública empresarial española que tiene como meta el internacionalizar las entidades empresariales españolas. Por lo que este modelo podría resultar idóneo para la introducción de una empresa en el mercado del país.

De acuerdo con lo analizado por Sydow y el Manual de Internacionalización desarrollado por el ICEX su modelo consistiría en:

**Figura 16: Plan de Marketing Internacional de ICEX**



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Sydow, M. & ICEX.

### 6.3. PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE PHILIP CATEORA

**Figura 17: Plan de Marketing Internacional de Philip Cateora**



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Sydow, M. & Cateora.

En la primera fase, según el modelo, se tiene que realizar un análisis preliminar sobre los factores del entorno de la empresa, el carácter de la compañía (fuerzas, debilidades, recursos, etc.). También los criterios de selección en lo que se involucran las restricciones de los países de destino (políticas, economía, culturas, etc.) y los argumentos de la entrada en el nuevo mercado.

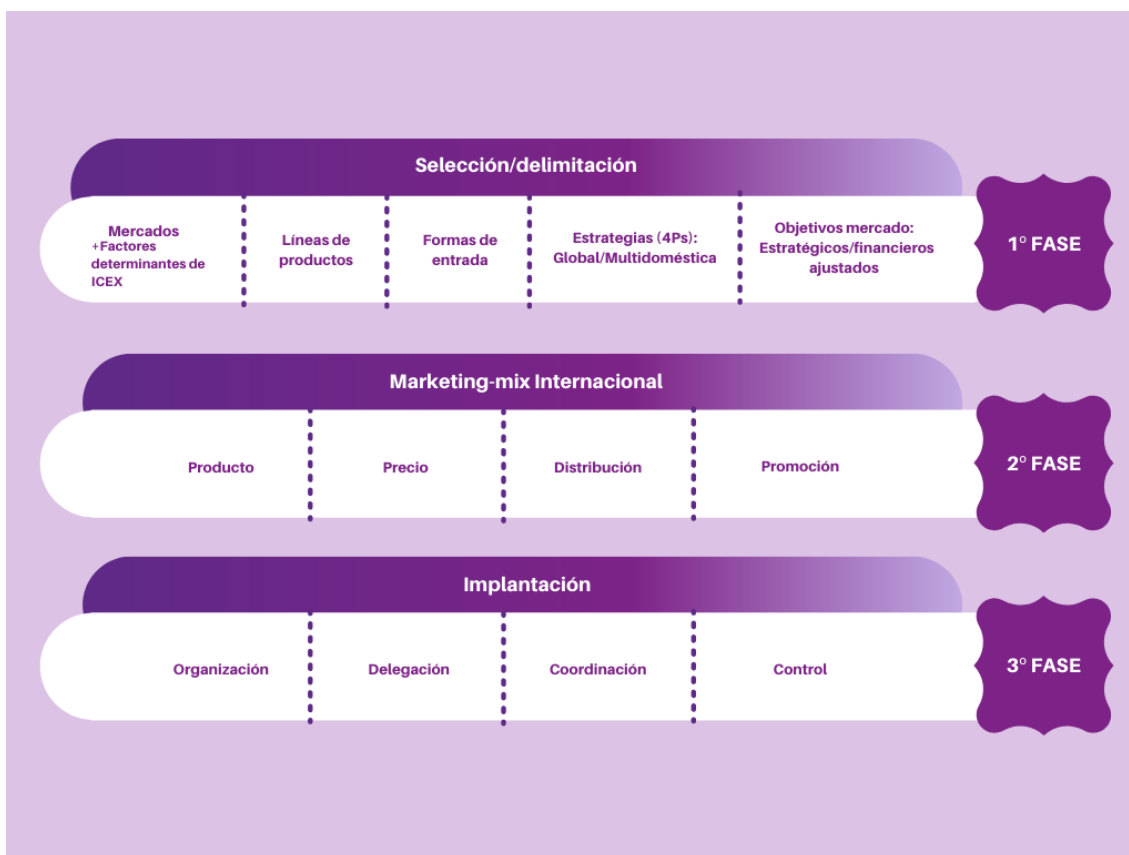
En la segunda fase se ejecuta la adaptación del marketing mix dado el análisis preliminar. De acuerdo con el estudio de Sydow en esta fase lo principal es seleccionar dicho marketing mix que se adapte a las restricciones mostradas en la fase anterior. Es necesario adecuar el producto, promoción, precio y promoción y valorar si el costo de esto resulta beneficioso.

Una vez completa la segunda fase, en la tercera se desarrolla el plan de marketing donde se ejecuta lo siguiente: “un análisis situacional, los objetivos y metas, estrategias, modo de entrada, presupuestos y un programa de acción” (Sydow, 2015). A continuación, la implementación y control del plan de marketing elaborado, para esto se debe asignar responsabilidades, evaluar el rendimiento del plan y modelar grados de modificaciones.

## **7. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA BTS**

Teniendo en cuenta los tres modelos presentados, y el potencial que tiene BTS para introducirse en el mercado español, considero que el modelo con detalles que se ajustan al escenario español es el modelo de Llamazares- Nieto y el de ICEX. Consecuentemente, y de acuerdo con el argumento de Sydow ambos fueron diseñados por profesionales de la materia en España por lo que son más que útiles para elaborar planteamientos estratégicos y definir prioridades por sectores y mercados para la internacionalización, en concreto, para el lanzamiento de una empresa extranjera en España, conforme a las directrices de la Secretaría de Estado de Comercio (Arteaga Ortiz, 2017).

**Figura 18: Plan de Marketing Internacional sugerida para BTS**



*Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Llamazares-Nieto & ICEX.*

En el modelo que presento son tres fases las que tomo como pasos a seguir en el plan de marketing internacional, en vista de que en apartados anteriores analicé y estudié el sector de la música pop en España, así como un reconocimiento de la situación actual de BTS en la industria musical internacional, en específico, por su paso por Europa.

El diseño que planteo para la inclusión de BTS en el mercado español es ajustado a la industria a la que pertenece, siendo distinto al resto, la industria musical. Los datos y argumentos para cada fase estarán basada en datos cuantitativos, no obstante, serán cruciales los cualitativos puesto que las estrategias seguidas en el marketing mix se centrarán en las seguidas por los profesionales de la industria de la música.



## **8. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE BTS**

Tras plantear y proponer el modelo de plan de marketing internacional para BTS procederé a ejecutar las fases que componen el prototipo. Para esto, comenzaré con la primera fase en la que delimitaré la selección mediante la búsqueda y resolución de los mercado o mercados objetivo, definiré la línea de productos y servicios que BTS proporcionará tal como el modo de entrada al mercado destinatario, la estrategia seguida teniendo en cuenta el marketing mix que planteo para BTS y los objetivos estratégicos y financieros.

### **8.1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN**

#### **8.1.1. Selección de mercado**

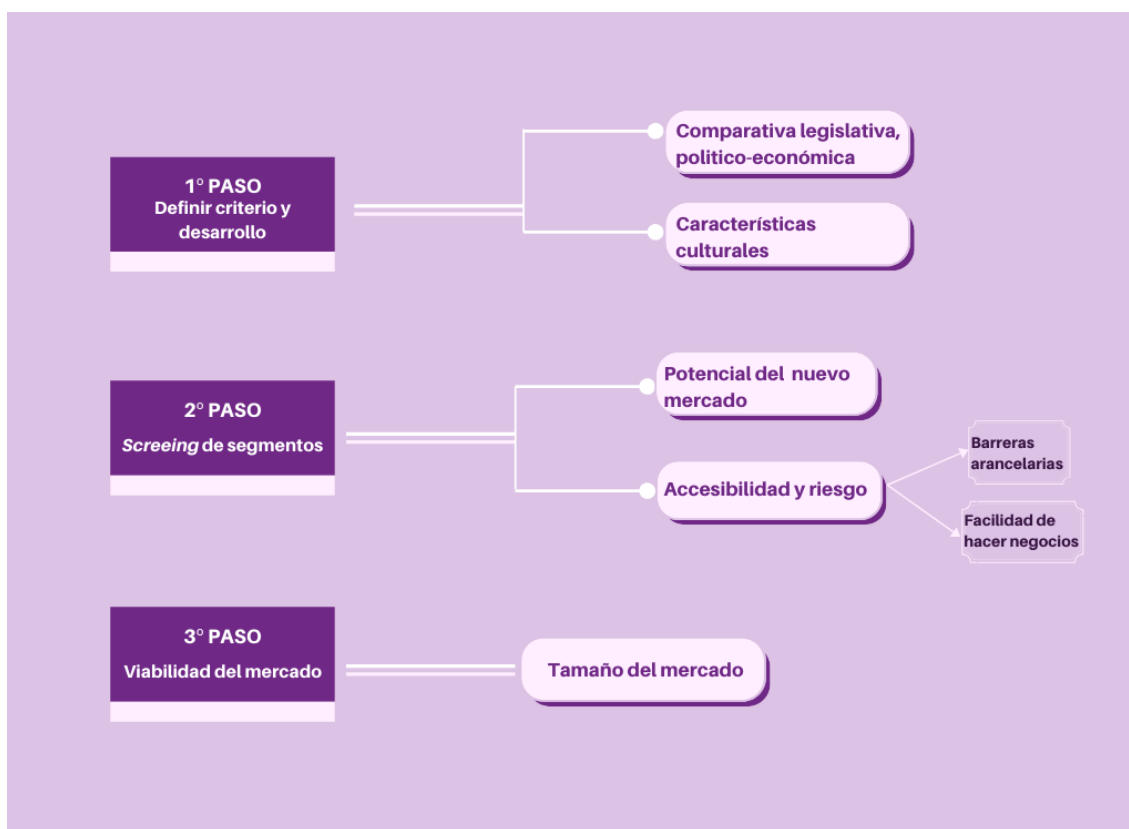
La selección de los mercados exteriores objetivo adecuados es relevante para la elaboración de un plan de marketing internacional como para la investigación estratégica y la gestión de las empresas a nivel global. La correlación entre las decisiones que se tomarán en los siguientes pasos, las fases que proceden y la selección del mercado idóneo es de importancia para la ejecución apropiada del plan (Cos Sánchez, 2012).

Por lo que para realizar una selección de mercados objetivo para BTS es conveniente tener un esquema que seguir sistemáticamente. Se debe llevar a cabo un proceso de selección estratégica, filtrada y secuencial hasta llegar al mercado o mercados donde BTS puede internacionalizarse de forma exitosa.

Las agencias de consultoría que proveen servicios para artistas y empresas dentro de la industria del entrenamiento enfocan la selección de mercados objetivos como esencial para poder emerger en mercados internacionales. Una de estas agencias se trata de Nimble Agency, junto a diversas agencias de su sector en Europa, consideran que el modelo de selección de mercado de Hollesen es el método que utilizar para ayudar a artistas internacionalizarse. A

su vez, y reiterando en el hecho de que el modelo de selección de mercados de ICEX es uno de más indicados para el mercado español, utilizaré una combinación del modelo de Hollesen e ICEX que mejor se adapte al mercado de la industria musical.

**Figura 19: Método de selección de mercado objetivo para la industria de la música**



*Fuente: Elaboración propia*

Para poder seleccionar el mercado objetivo primero se debe definir lo que vamos a analizar y empezar con el desarrollo. Como he podido demostrar en apartados anteriores la globalización del K-pop es un hecho, el reconocimiento de este género es un fenómeno tanto musical como sociocultural. Por su parte, BTS se convirtió en la imagen de este género de pop coreano en todo el mundo mediante su contribución a la expansión de este estilo de música, pero también por su impacto en la sociedad. En virtud de ello, el crecimiento que la banda ha experimentado en el continente europeo es notorio.

Por lo tanto, si analizamos la posibilidad de algún tipo de cercanía legislativa y político-económica entre Corea del Sur y los países de la Unión Europea existe un tratado en específico que significó el libre comercio entre ambos. El Tratado de Libre Comercio entre ambos territorios entró en vigor en 2011, cuyo principal objetivo era incentivar y aumentar el comercio entre la Unión Europea y Corea del Sur. Mediante este tratado se eliminan casi el 98% de los derechos aduaneros en los bienes comercializados entre ambas áreas (excepto el arroz). Esto significó un gran paso para la comercialización e inversión de tanto bienes y servicios con Asia y la creación de un mercado seguro para entrambos. “El nivel de compromiso de ambas partes ha sido muy alto. Los tres acuerdos clave, que abarcan los tres pilares de política, comercio y seguridad, así como acuerdos más específicos en varios campos, ofrecen un amplio alcance para la cooperación y espacio para un mayor desarrollo de las relaciones entre la Unión Europea y la República de Corea” (EEAS, 2016).

Desde un punto de vista cultural, ya que BTS se encuentra en el sector de la música, la Unión Europea reconoce la importancia de este factor en su Política Exterior y por ello creó en 2016 una “Estrategia para las relaciones culturales internacionales”. Los Estados miembros de la UE y sus institutos culturales en la República de Corea se dan acceso a una amplia gama de creatividad europea y coreana, por lo que “bilateralmente, la UE y la República de Corea cooperan en cuestiones culturales a través de un Protocolo sobre cooperación cultural en virtud del Tratado de Libre Comercio” (2016). EUNIC<sup>26</sup> ha organizado proyecciones de películas, festivales y conciertos en Corea del Sur, por lo tanto, la relación y proximidad legislativa y político-económica entre ambos territorios es cercana.

A partir del filtro legislativo y político-económico tomaré en cuenta los Miembros de la Unión Europea y desarrollaré un análisis y comparación de la proximidad cultural que tienen los estados Miembros con Corea del Sur. Dado que BTS es una banda de K-pop y por tanto una entidad empresarial de Corea del Sur es

---

<sup>26</sup> Es la red de institutos nacionales europeos de cultura y organismos nacionales que participan en actividades culturales y afines más allá de sus fronteras nacionales, según la EEAS.

conveniente considerar las características y diferencias culturales que existen, visto que pertenecen en principio a marcos culturales distintos.

Para llevar a cabo dicho análisis me basaré en el modelo de Geert Hofstede<sup>27</sup> (2001) y su Teoría de las Culturales Dimensiones de su libro *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2001), el cual me ayudará a identificar los comportamientos culturales de los países de la UE en comparación con Corea del Sur. Este modelo es reconocido mundialmente por proporcionar los “diferenciadores” culturales que pueden, en este caso, ser útiles para la elaboración de estrategias para la compañía. De acuerdo con las 6 dimensiones de la teoría de Hofstede podré ejecutar un estudio cultural para los países que mejor se ajusten a las dimensiones culturales coreanas. Las 6 dimensiones de Hofstede según la plataforma Hofstede Insights (2020) consisten en:

**Tabla 1: 6 Dimensiones de Hofstede**

<b>Índice de Distancia al Poder (PDI)</b>	Medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.
<b>Individualismo (IDV)</b>	Nivel de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros.
<b>Masculinidad (MAS)</b>	Se define por el patrón de conducta y lo que motiva a las personas, si desean ser las mejores (Masculinas) o que les gusta lo que haces (Femenino).
<b>Evasión de la Incertidumbre (UAI)</b>	Nivel en que una sociedad se siente amenazado por situaciones ambiguas o desconocidas y mantienen creencias e instituciones que intentan evitarlos.
<b>Orientación al Largo Plazo (LTO)</b>	Si una sociedad está orientada al largo plazo será más ahorrativa y cautelosa, no obstante, si no lo está tiene más importancia las ganancias inmediatas y gastar de inmediato.
<b>Indulgencia (IND)</b>	Medida en la que las personas de una sociedad intentan controlar sus deseos e impulsos

*Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2020)*

<sup>27</sup> Hollensen (2017) afirma que “Hofstede intentó encontrar una explicación para el hecho de que algunos conceptos de motivación no funcionaban de la misma forma en todos los países. Basó su estudio en una base de datos de IBM, desde 1967 hasta 1973, de los cuales 116,000 cuestionarios de los empleados de IBM fueron usados en 72 países y en 20 idiomas” (p.265).

Las dimensiones de Corea del Sur son las siguientes:

**Tabla 2: 6 Dimensiones Culturales de Corea del Sur**

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Corea del Sur	60	18	39	85	100	29

*Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2020)*

A partir de estos datos calculé la diferencia entre estos y los datos de las dimensiones de Hofstede de los estados Miembros de la UE<sup>28</sup> considerando el objetivo de obtener un listado de los países con cierta similitud cultural a la coreana. Una vez calculadas la diferencias en valor absoluto<sup>29</sup>, y de acuerdo con el método seguido por Sydow, calculé la media de las diferencias de las dimensiones por estados y ordené las medias en orden ascendente<sup>30</sup> para obtener los 15 países con menos diferencia cultural. En la siguiente tabla presento el resultado final y los 15 países seleccionados.

**Tabla 3: Países con más proximidad cultural a la Corea del Sur**

País	Media
Bulgaria	<b>11,33333333</b>
Croacia	<b>16,17</b>
República Checa	<b>17</b>
Portugal	<b>18,33</b>
Eslovenia	<b>19,17</b>
Rumania	<b>19,5</b>
España	<b>19,5</b>
Francia	<b>20,33</b>
Grecia	<b>21</b>
Estonia	<b>21,16</b>
Lituania	<b>21,83</b>
Bélgica	<b>22,5</b>
Polonia	<b>24,17</b>

<sup>28</sup> Excepto Chipre, ya que no existen datos de este país.

<sup>29</sup> La tabla de las dimensiones de las naciones de la UE y las diferencias pueden encontrarse en los Anexos 2 y 3.

<sup>30</sup> La tabla con las medias de todos los países de la UE en orden ascendente se puede encontrar en el Anexo 4.

Alemania	<b>24,83</b>
Luxemburgo	<b>25,17</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez ejecutado el primer paso de definición de criterio y desarrollo para encontrar el mercado objetivo pasaré al segundo paso en el cual elaboraré un *screening* de segmentos. En este paso primero me dispondré a analizar el potencial del nuevo mercado, para ello, me apoyaré de los datos aportados por Eurostat<sup>31</sup> y el gasto porcentual que cada país de la UE en servicios culturales. Escogeré los 13 primeros con mayor cantidad porcentual del total en cada gobierno para poder delimitar los mercados objetivos en base a la inversión de los países en actividades culturales, dentro de las cuales están el consumo de música y la asistencia a conciertos. En la siguiente tabla se dispuso los 13 países seleccionados de acuerdo con el gasto porcentual en servicios culturales.

**Tabla 4: Gasto Porcentual de cada país en servicios culturales**

País	%
Estonia	<b>2,4</b>
Lituania	<b>2,1</b>
Polonia	<b>1,9</b>
República Checa	<b>1,6</b>
Eslovenia	<b>1,5</b>
Croacia	<b>1,5</b>
Luxemburgo	<b>1,3</b>
Bulgaria	<b>1,3</b>
España	<b>1,1</b>
Francia	<b>1,1</b>
Bélgica	<b>1</b>
Rumania	<b>1</b>
Alemania	<b>0,9</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat (2018)*

---

<sup>31</sup> El gráfico de dichos datos porcentuales sobre el gasto en servicios culturales puede verse en más detalle en el Anexo 5.

Teniendo los 13 mercados delimitados investigaré sobre la accesibilidad de cada uno de ellos, así como su riesgo respectivo. Para empezar, recurriré a los datos aportados por el Banco Mundial sobre los impuestos contribuidos por país europeo de la anterior tabla, para poder hallar el nivel de barreras arancelarias que presentada nación. Este dato será de utilidad para filtrar los mercados dado que “la tasa tributaria total mide el monto de impuestos y contribuciones obligatorias que pagan las empresas después de justificar las exenciones y deducciones permitidas como porción de las utilidades comerciales<sup>32</sup>” (Banco Mundial, 2019). Seleccionaré los 10 primeros países cuyos montos porcentuales sean los menores. En la siguiente tabla demostré los 10 países escogido de acuerdo con el filtro de las barreras arancelarias, en concreto, de los impuestos contribuidos por país.

**Tabla 5: Impuestos contribuidos por país**

País	%
Rumania	20
Luxemburgo	20,4
Croacia	20,5
Bulgaria	28,3
Eslovenia	31
Polonia	40,8
Lituania	42,6
República Checa	46,1
España	47
Estonia	47,8

*Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco Mundial (2019)*

A partir de los 10 país seleccionados es conveniente proseguir con el análisis de facilidad de hacer negocios<sup>33</sup> de cada uno de ellos. Para esto me apoyaré en los

<sup>32</sup> Se excluyen los impuestos retenidos (como impuesto al ingreso personal) o cobrados y remitidos a autoridades fiscales (como impuestos al valor agregado, impuestos a las ventas o impuestos a los bienes y servicios), según el Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.TAX.TOTL.CP.ZS>

<sup>33</sup> La tabla con todos los países y su respectiva posición en Doing Business puede verse en el Anexo 6.

datos proporcionados por el proyecto *Doing Business*<sup>34</sup> del Banco Mundial y en las puntuaciones que asignan a cada nación. Seleccionaré los 5 países con mayor puntuación. En la siguiente tabla están los 5 países seleccionados en base al ranking y puntuación en la base de datos de Doing Business.

**Tabla 6: Ranking de los países en base a su puntuación en Doing Business**

País	DB Score
Lituania	81,6
Estonia	80,6
Luxemburgo	79,7
España	77,9
Eslovenia	76,5

*Fuente: Elaboración propia a partir del proyecto Doing Business (2020)*

Una vez seleccionados los principales 5 países a considerar como mercados objetivos, conviene continuar con el siguiente paso en el cual analizaré la viabilidad de los mercados. Para ello, utilizaré los datos proporcionados por Statista y su proyecto sobre datos de la industria musical, donde recogen datos de los gastos por país en conciertos. A partir de esos datos seleccionaré los 3 mercados donde el gasto medio anual en entretenimiento (en el cual está el gasto en asistencia a conciertos) es el más alto. En la siguiente tabla expongo los tres últimos países que pasaron todos los filtros incluido la viabilidad de mercados medido a través del gasto medio anual por persona en entretenimiento.

**Tabla 7: Gasto medio anual por persona en entretenimiento (en conciertos en su mayoría)**

País	EUR
Luxemburgo	1900
España	1100
Eslovenia	1000

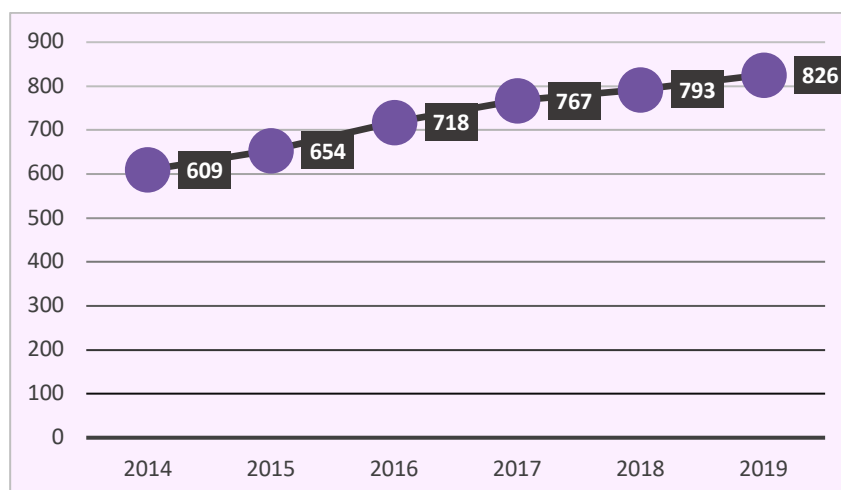
*Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2019)*

<sup>34</sup> Lo que el proyecto Doing Business toma en cuenta para su ranking puede verse en el Anexo 7.



A partir de estos resultados los mercados objetivos serían: Luxemburgo, España y Eslovenia. No obstante, teniendo en cuenta el consumo musical en la población de los tres países España es el que cuenta con uno de los mayores mercados de consumo musical del mundo. La Federación Internacional de la industria Fonográfica (IFPI), como en anteriores apartados la mencioné, presentó un informe en 2017 en el que demuestra que España es parte de los países que conforman el 85% del mercado mundial de la música grabada. Las ventas en música en formato digital y físico, más actuaciones en directo, acumularon 826 millones de euros en España, siendo el género más escuchado el pop y la población por edad de 18 a 30 años.

**Figura 20: Ventas en música en formato físico y digital y conciertos en España. (En millones de EUR)**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2020)*

En cuanto a las ventas de música en formato físico y digital y conciertos en España se podría decir que dicho país promete como mercado objetivo dado que el negocio de la música pop y su derivado, el K-pop, como ya lo demostré en apartados anteriores crece más rápido y su público se va agrandando.

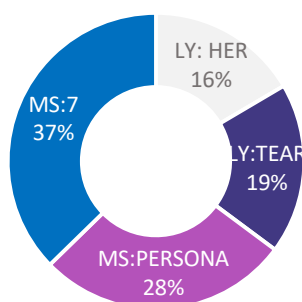
### 8.1.2. Líneas de productos

Los productos que mencioné en el apartado sobre la introducción a BTS fueron principalmente los álbumes de música y los conciertos que se agruparían en giras internacionales pero que en este punto se centrarán en conciertos en España.

Por una parte, los álbumes tanto en físico como de forma digital son lo que conforman la venta de la discografía de BTS, y el repertorio de la banda es bastante extenso, por lo que me delimitaré a centrarme en su último álbum *Map of the Soul: 7*, y en el próximo álbum que la banda lance al mercado. No obstante, me dispondré a evaluar el nivel de popularidad de los cuatros últimos álbumes de BTS:

- ◇ LY: HER (*Love Yourself: Her*) (2017)
- ◇ LY: TEAR (*Love Yourself: Tear*) (2018)
- ◇ MS: PERSONA (*Map of the Soul: Persona*) (2019)
- ◇ MS: 7 (*Map of the Soul: 7*) (2020)

**Figura 21: Popularidad por álbum**



*Fuente: Elaboración propia*

La popularidad de los cuatro últimos álbumes de BTS lo interpreté por el número de ventas que obtuvieron y el grado de aceptación que recibieron. El álbum *Map of the Soul: 7* que hasta el momento es el más popular con un 37%, al que le sigue *Map of the Soul: Persona* con un 28%; *Love Yourself: Tear* con un 19% y *Love Yourself: Her* con un 16% de popularidad entre estos cuatro.

Por otra parte, añadiría el servicio que BTS ofrece son sus conciertos en sus giras internacionales. Como lo señalé en el apartado de la situación actual de BTS, la banda anunció que daría dos fechas de conciertos en Barcelona en julio, empero, no visitarán otras provincias españolas. Por lo que pienso en un margen de posibilidad del lanzamiento de los conciertos de BTS en España en próximas giras europeas y conciertos especiales para el público español en el futuro. Si se presta especial atención a la recaudación de la gira europea<sup>35</sup> de BTS en 2018 y 2019 la cantidad que recaudó fue de 43,352,769 euros, con un crecimiento del casi 70% en venta de entradas, por lo que la venta de un próximo concierto en España promete una proyección de crecimiento en la adquisición de entradas junto con la venta de *merchandise* en los días de conciertos.

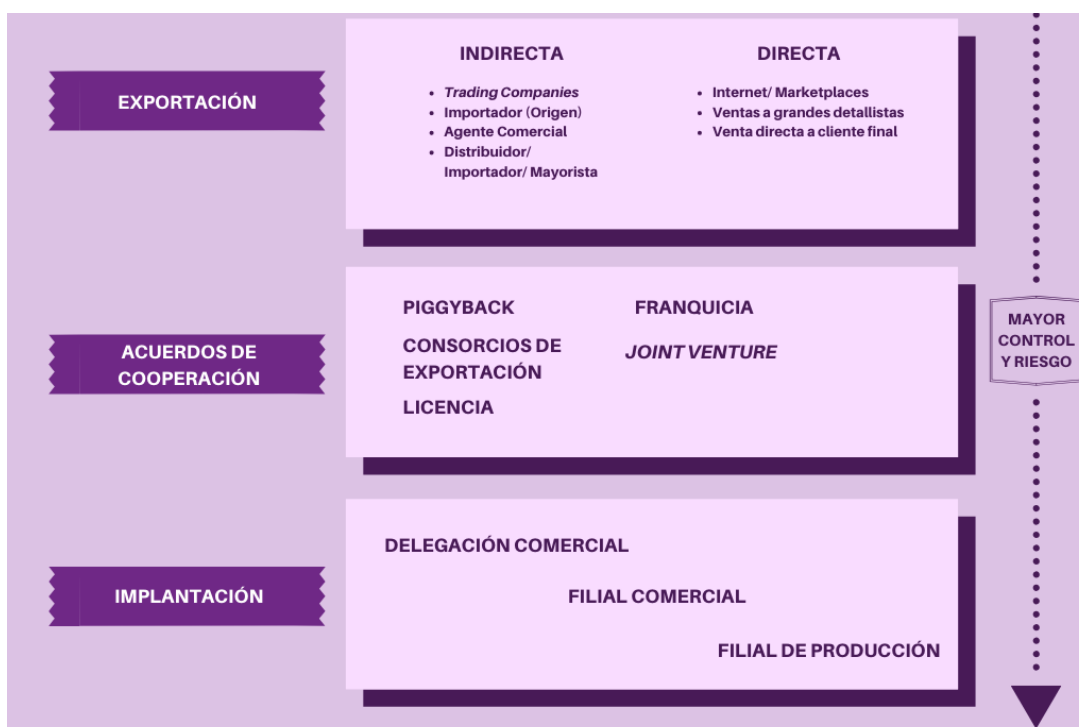
### **8.1.3. Modo de entrada**

El modo de entrada de BTS en el mercado español dependerá de la línea de productos que ofrece, y en este caso, de la venta de álbumes y de entradas de conciertos del septeto en España. Para identificar el modo de entrada me basaré en el estudio realizado de ICEX y Llamazares-Nieto y elegiré la opción que mejor se ajuste a BTS y su industria.

---

<sup>35</sup> Véase en más detalle en Figura 14.

**Figura 22: Modos de entrada**



Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX (2017)

A partir de la Figura 21 podemos apreciar que existen tres grupos de orden ascendente en lo que se refiere al nivel de control y riesgo que la empresa decide tomar:

- Exportación: dentro de este modo de entrada están sus formas indirecta y directa. La forma indirecta la constituyen modos de entrada comunes en el inicio de la internacionalización la cual implica la colaboración con algún tipo de intermediario quien se ocupa de las diversas actividades de la operación internacional. Este tipo de intermediario suelen ser *trading companies*, importadores en el origen, agentes comerciales o distribuidores. La forma directa se trata de la exportación directa en la que la empresa asume la responsabilidad de vender al comprador final en un mercado exterior. Dentro de esta forma están los modos de entrada mediante *marketplaces*, venta directa a grandes detallistas y venta directa al cliente final (ICEX, 2017).

- Acuerdos de cooperación: estos modos de entrada se utilizan cuando la empresa exportadora necesita una expansión internacional rápida, en un mercado con mayor incertidumbre y falta de recursos. Formas de esto serían *piggybag*, consorcios de exportación, licencia, franquicia y *joint venture* (2017).
- Implantación: es el modo de entrada de mayor involucramiento por parte de la empresa exportadora, común en firmas grandes con experiencia en la internacionalización. Formas de este grupo son las delegaciones comerciales, filiales comerciales y filiales de producción (2017).

Tomando en cuenta lo antes mencionado acerca de la línea de productos, BTS importaría en España los álbumes musicales en formato físico y digital, así como los conciertos de su próxima gira europea. De acuerdo con los tres modos de entrada y sus derivados considero que la forma de introducir a BTS es la de exportación. El conocimiento y experiencia que se BTS tiene en territorio español no es muy alto, los álbumes y conciertos que con anteriormente vendieron e hicieron en el continente europeo fueron en países distintos a España. En consecuencia, lo conveniente sería entrar mediante un intermediario en lo relacionado con los conciertos y con más control sobre las operaciones en lo referente a los álbumes.

Por una parte, para la entrada de los álbumes sería conveniente un tipo de exportación directa basada en la venta por el canal de Internet para los álbumes digitales, es decir, mediante *marketplaces* como iTunes, Apple Music, Google Play Music. Actualmente vender música en plataformas como las mencionadas no conlleva tanto coste es un tipo de distribución de música que todo artista escoge para sus álbumes, no obstante, dado que BTS puede subir su contenido a la venta en plataformas como estas en España fácilmente me concentraré en mayor medida en la venta de los álbumes físicos.

Para la entrada de estos últimos lo oportuno sería una exportación directa mediante la venta de esta mercancía directamente a grandes detallistas. BTS ya

vende álbumes físicos en Francia siendo el grupo de distribución FNAC y Carrefour, por lo que podrían venderse en los mismos centros en España. Se tratan de grandes superficies internacionales que adquieren productos extranjeros dando la oportunidad a clientes locales de acceder a productos variados, en gran volumen y diferenciados. También El Corte Inglés se podría sumar a esta cadena de distribuidores como entidad nacional española con experiencia en el mercado local. Normalmente las discográficas como BigHit Entertainment se ponen en contacto con distribuidores grandes de característica internacional para vender sus álbumes en físico, por lo que las principales ventajas de este tipo de entrada serían la experiencia de los grandes detallistas en el sector y con pedidos de artistas internacionales trasladable a los demás países donde se encuentren sus almacenes.

Para los conciertos lo apropiado sería un modo de entrada de exportación indirecta, dado que la inversión y coste de los conciertos son mayores al tipo de escala que BTS los desarrolla. No tienen experiencia en eventos musicales en España, por ello, el nivel de riesgo que pueden tomar es menor. Propongo la participación de un intermediario como un promotor de conciertos en España como distribuidor y organizador de ellos. Un promotor con experiencia con artistas internacionales dado que los promotores se ocupan de prácticamente todo lo relacionado con los conciertos desde la búsqueda del recinto, *backline*<sup>36</sup>, hoteles para los artistas y staff, promoción del concierto hasta el catering. Las ventajas de la elección de este tipo de distribuidor es que el riesgo es asumido por ambas partes, la remuneración del promotor es negociable, tiene una base clientes a la que puede contactar para promover el concierto y el grado de comunicación y compromiso es alto.

#### **8.1.4. Estrategia (4Ps): Global/ Multidoméstica**

Una vez definido el modo propuesto de entrada de BTS en España y antes de continuar con el desarrollo del marketing mix del septeto es oportuno concretar la forma de estrategia a seguir, global o multidoméstica. Puesto que estamos

---

<sup>36</sup> Los instrumentos por utilizar en directo por la banda.

tratando con una línea de productos y servicios dentro del sector industrial no es sencillo producir o distribuir un álbum diferente para cada país al que se dirija el artista, de igual manera sucede con los conciertos. Por esta razón, propongo una estrategia global enfocada en la estandarización de los álbumes y conciertos de BTS.

Una de las características que distingue la música de BTS es que pertenece a un derivado del pop, el pop en idioma coreano, de hecho, la banda fue ofrecida contratos para grabar álbumes en inglés, no obstante, decidieron seguir con las raíces de su música y captar más audiencia diferenciándose del resto de artistas internacionalmente conocidos mientras rompe barreras de idioma y socioculturales. Por lo tanto, si BTS decidiese producir un álbum en español para el mercado español estaría perdiendo su identidad y por lo tanto uno de los atributos que les hace únicos. En lo que se refiere al *packaging* del álbum es otro de los rasgos que distinguen a los artistas de K-pop, son siempre en formato libro con dedicatorias y la historia detrás de la producción de las canciones más fotos de los miembros, por lo que al cambiar esto se estaría perdiendo otro factor diferenciador. Aunque podría existir la posibilidad de traducir al español el contenido de las dedicatorias e información dentro los álbumes.

El formato de los conciertos debería ser global y estandarizado, por un lado, se reducirían costes de los elementos que componen el escenario y puesta en escena de cada concierto siendo siempre los mismos para todos los países y el mismo en el caso de España. El servicio debería ser el mismo para todas las personas que compran una entrada para el concierto de BTS, no debería de ser distinto en España, como artistas desean proporcionar el mejor espectáculo para todo su público. De hecho, si la promotora es reconocida y trabaja a nivel internacional, en España como en cualquier otro país el lugar del evento como los servicios prestados por este intermediario serán muy parecidos. Al igual que con los álbumes, podría añadirse un traductor en los espectáculos en vivo.

### 8.1.5. Objetivos de mercado

Esta propuesta de plan de marketing estratégico internacional para la introducción de BTS en España está más orientada a un objetivo a corto plazo con lo referente a sus conciertos, no obstante, con el previo lanzamiento de su álbum *Map of the Soul: 7* en España se espera que la banda pueda consolidarse y ganar más cuota de mercado en este país mediante la oportunidad de expansión que se le presenta.

Aunque BTS experimentó una gira y venta de álbumes exitosa en otros países europeos puede presentarse la posibilidad de algún tipo de escenario tanto igual, más o menos alentador a comparación. En consecuencia, el modo de entrada que propuse BTS correría el menor riesgo posible, aunque las proyecciones de ventas internacionales de sus álbumes siguen creciendo. La asistencia a sus últimos conciertos europeos llenaron estadios y rompieron records de taquilla, aún así es conveniente evaluar y definir objetivos de mercados basados en los datos obtenidos en hechos anteriores.

Por tal motivo, plantearé el caché de BTS por concierto dependiendo del estadio donde actué y a continuación los posibles escenarios de beneficios dependiendo del aforo del estadio y la cantidad vendida de entradas.

**Tabla 8: Margen comercial/ Caché de BTS**

	2021	2022
Caché de BTS	3.500.000,00 €	5.150.000,00 €

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 9: Escenarios de beneficios por concierto en 2021 y 2022 de BTS**

	2021	2022
Beneficios/ concierto SOLD OUT	5.500.000,00 €	8.000.000,00 €
Beneficios/ concierto 80% AFORO	4.900.000,00 €	6.500.000,00 €
Beneficios/ concierto 50% AFORO	2.750.000,00 €	4.000.000,00 €

*Fuente: Elaboración propia*



**Tabla 10: Posibles pérdidas por concierto en 2021 y 2022 de BTS**

	2021	2022
Posibles pérdidas SOLD OUT	0,00 €	0,00 €
Posibles pérdidas 80% AFORO	0,00 €	0,00 €
Posibles pérdidas 50% AFORO	-750.000,00 €	-1.150.000,00 €

*Fuente: Elaboración propia*

En 2019 BTS cobró 5,15 millones de euros por concierto de estadios de aforo mínimos de 80,000 personas. Para un concierto en España el aforo de un concierto de BTS sería de 55,000 personas por lo que el caché disminuye a 3,5 millones de euros. Por lo tanto, estimando que en 2021 podría asistir a un estadio de ese aforo los beneficios dependiendo de la asistencia son los demostrados en la Tabla 8. En el caso de que BTS llenase el 50% o menos del aforo en un concierto en 2021 se acumularían pérdidas de alrededor de 750 mil euros (teniendo en cuenta solo el caché de BTS). No obstante, en el caso de que BTS fuese exitoso en 2021, en 2022 los estadios a considerar serían de aforo mayor, llegando a los 80,000 asientos disponibles. En este caso, BTS perdería aún más dinero que en 2021 en el escenario de un aforo de 50%. Empero, en el historial de BTS y las ventas de entradas en sus dos últimos tours el mínimo de aforo que llenó en estadios fue de 97,5%. El objetivo de mercado en este caso sería el de llenar al menos el 80%.

En el caso de los álbumes, tomando en cuenta que el modo de entrada escogido es el de la venta directa a grandes detallistas, los gastos que correrían por parte de los detallistas que importan los álbumes serían de los gastos de distribución como el transporte, derechos de autor y alguna barrera arancelaria por mercancías extranjera. El objetivo de mercado en este caso estaría basado en la consolidación que se pretende de BTS en España y con la obtención de un disco de platino, lo cual significaría unas 40,000 copias vendidas, se podría empezar dicho afianzamiento en mercado español. Para la obtención de un puesto destacado como una de las boybands que más álbumes vendió en España tendría que superar el record de los Backstreet Boys de 800,000 copias vendidas.

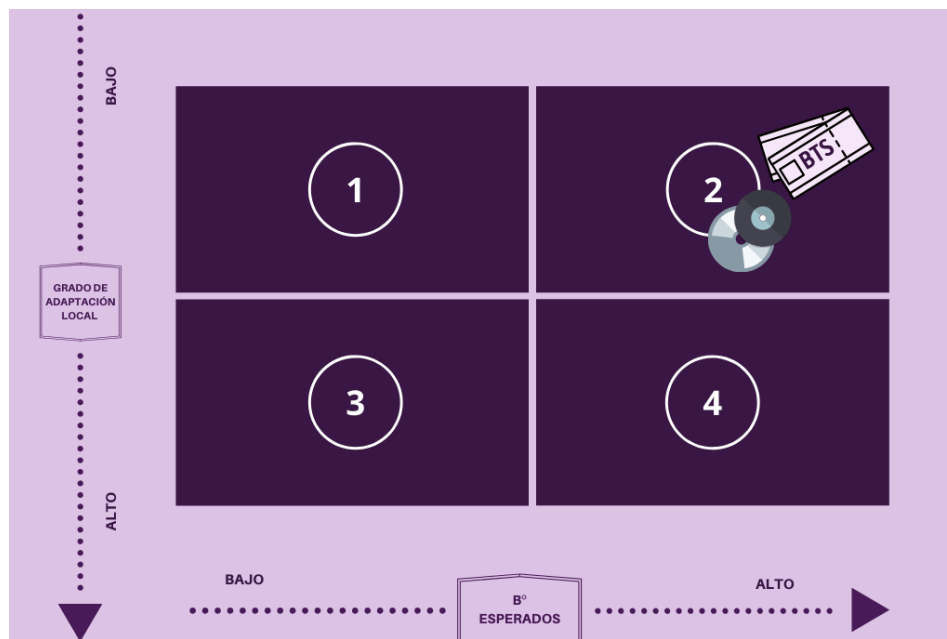
## 8.2. MARKETING-MIX

Después de plantear la primera fase en la que seleccioné el mercado objetivo, las líneas de producto del plan, el modo de entrada propuesta para BTS, la estrategia global y objetivos planteados para la introducción de la banda en España, desarrollaré la siguiente parte del plan estratégico de marketing internacional para BTS: el marketing-mix.

### 8.2.1. Producto

Las líneas de producto y servicio seleccionadas en el apartado 6.3.1. son las propuestas por su potencial y alto grado en rentabilidad y bajo nivel de riesgo. En la siguiente figura posicioné el álbum y el concierto planteados, para introducirse a BTS en el mercado español, en función de sus niveles de adaptación y su viabilidad rentable.

**Figura 23: Productos y servicios de BTS**



*Fuente: Elaboración propia*

Como se comprueba ambos, álbum y concierto, tienen un potencial alto de rentabilidad y bajo nivel de riesgo dado el bajo grado de adaptación local que

tendrían que experimentar. La viabilidad de BTS en poder generar elevadas márgenes sin tener que cambiar o adaptar totalmente al mercado local lo justificó en el punto sobre la línea de productos, empero, es de recalcar el ahorro en producción para BTS tanto para las copias de los álbumes como para el formato de concierto.

Comenzaré con la descripción detallada del álbum *Map of the Soul: 7* para poder demostrar lo ilustrado en la figura anterior y los requisitos que deben de seguir para poder venderse en mercado español.

**Figura 24: Map of the Soul: 7 Packaging**



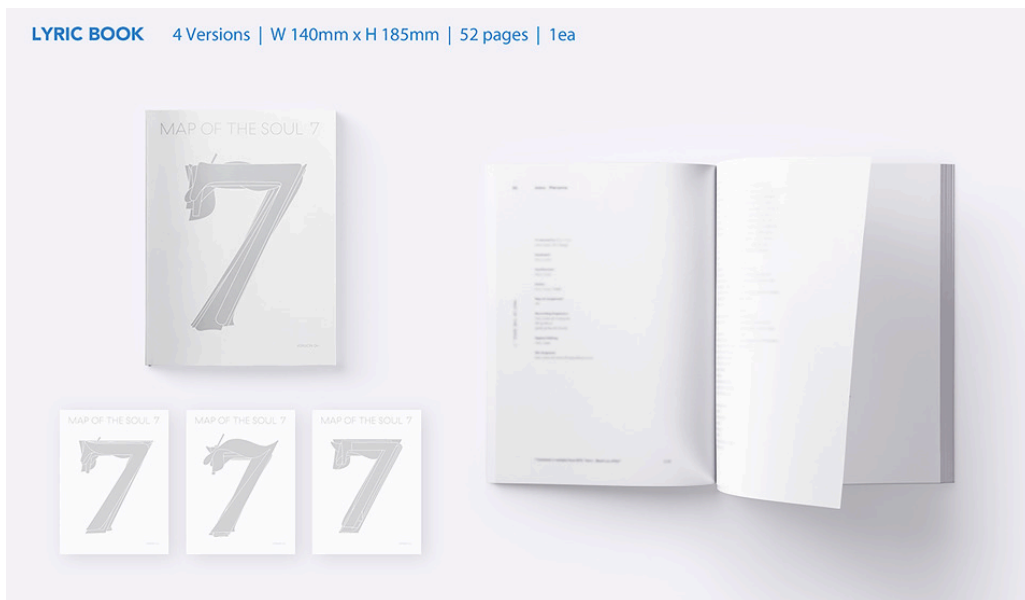
*Fuente: BigHit Entertainment (2020)*

**Figura 25: Map of the Soul: 7 CD**



*Fuente: BigHit Entertainment (2020)*

**Figura 26: Map of the Soul: 7 Lyric Book**



*Fuente: BigHit Entertainment (2020)*

**Figura 27: Map of the Soul: 7 Tracklist**



1	Intro : Persona	2'54"
2	Boy With Luv (Feat. Halsey)	3'49"
3	Make It Right	3'42"
4	Jamais Vu	3'46"
5	Dionysus	4'08"
6	Interlude : Shadow	4'20"
7	Black Swan	3'18"
8	Filter	3'00"
9	My Time	3'54"
10	Louder than bombs	3'37"
11	ON	4'06"
12	UGH!	3'45"
13	00:00 (Zero O'Clock)	4'10"
14	Inner Child	3'53"
15	Friends	3'19"
16	Moon	3'29"
17	Respect	3'58"
18	We are Bulletproof : the Eternal	4'22"
19	Outro : Ego	3'16"

*Fuente: BigHit Entertainment (2020)*

El contenido es el siguiente:

- Compact disc
- Photobook<sup>37</sup>
- Lyric Book<sup>38</sup>
- Mini Book (HYYT The Notes)<sup>39</sup>
- Photo Card<sup>40</sup>
- Postcard<sup>41</sup>
- Sticker<sup>42</sup>
- Colouring Paper<sup>43</sup>
- Poster

<sup>37</sup> Libro con fotos de los miembros con el concepto del álbum.

<sup>38</sup> Libro con la letra de las canciones para los fans internacionales.

<sup>39</sup> Historia detrás del mensaje del álbum, cada uno contiene una diferente.

<sup>40</sup> Tarjeta con la foto de uno de los miembros.

<sup>41</sup> Tarjeta postal.

<sup>42</sup> Pegatinas.

<sup>43</sup> Papel para decorar y colorear.

Existen cuatro versiones del mismo álbum con las mismas canciones, pero lo que difiere una de la otra es el modelo de la carátula superior y las photocards que se encuentren dentro. El contenido e información que viene detallada en las partes visibles al público tienen que ser según la normativa de venta de álbumes de España y de la SGAE<sup>44</sup>:

- Nombre del artista
- Nombre del álbum
- Año de publicación
- Nombre de la discográfica del artista (BigHit Entertainment)
- Nombre del distribuidor oficial en el país de origen (IRIVER Co.)
- Código de barras
- Sello de la asociación de derechos de autor del país de origen (KOMCA<sup>45</sup>)

Una vez planteadas todas las características del álbum, su contenido y lo que por ley y las instituciones pertinentes dictaminan que debe contener las carátulas del álbum considero que es oportuno analizar el potencial de este producto y su viabilidad y potencial en el mercado español.

En cuanto a la competencia o al tipo de producto y servicio que representaría en la industria musical española, los álbumes de BTS ofrecen un valor añadido diferenciable al resto de artistas españoles y extranjeros en el sector de la música pop. El movimiento que representan en la industria de la música y en el ámbito sociocultural como artistas, pertenecientes a una corriente creciente de la expansión del arte musical coreano y su cultura, se trata de una tendencia que está rompiendo con barreras lingüísticas y musicales. Asimismo, por el grado de aceptación del mercado español se puede deducir que está abierto a la incorporación de nuevos géneros musicales y de culturas.

---

<sup>44</sup> La Sociedad General de Autores y Editores (SGAE) es una entidad privada dedicada a la defensa y gestión colectiva de los derechos de propiedad intelectual en España.

<sup>45</sup> Korean Music Copyright Association.

Los álbumes representarían una forma de introducción a la innovación para los consumidores musicales y una oportunidad para los nuevos usuarios de música extranjera. Por lo tanto, la competencia a la que BTS se enfrenta con sus álbumes puede tratarse de artistas extranjeros con gran popularidad en España, pero no en gran parte de artistas de K-pop.

Por otra parte, no necesita de adaptaciones obligatorias y tampoco existen barreras de importación importantes (como lo son los productos alimenticios importados de Corea del Sur) sino que puede realizar adaptaciones voluntarias para amoldarse a las características de gusto musical español (verbigracia, traducciones en el contenido de sus álbumes y mensajes en carátulas de álbumes).

Las características del *packaging* o del formato de los álbumes de BTS son otro factor que hace única a la banda en producción creativa. Se puede comprobar en las figuras 23, 24 y 25 que el diseño es totalmente diferente a los CDs que los artistas lanzan al mercado.

Por otro lado, tras el lanzamiento del álbum la estrategia que se sigue en el sector de la música para la introducción de artistas en mercados nuevos es el de anunciar un concierto en el país de destino aproximadamente cuatro o seis meses antes. A continuación, determinaré los componentes para hacer posible un concierto en España:

- Lugar del concierto, estadio o *venue*
- Promotora/ Management
- *Road Crew*<sup>46</sup>
- Equipo técnico y de sonido
- Transporte

Como mencioné en el apartado de modo de entrada para los conciertos de BTS en España la forma ideal sería mediante una promotora, quien se encargaría de

---

<sup>46</sup> Personal que acompaña a los artistas en cada concierto, desde maquilladores, personal de equipaje, hasta equipo que comprueba los instrumentos, etc.

prácticamente todo lo relacionado al concierto en el *venue*, equipo técnico y de sonido, hoteles, equipo de seguridad, transporte, catering, etc. Por consiguiente, los detalles a evaluar concreto y especiales para el concierto de BTS en ciudades españolas se llevarían a cabo por la promotora.

**Figura 28: Estadio propuesto**



*Fuente: Estadi Olímpic Lluís Companys (2020)*

En la nueva gira después del lanzamiento del álbum *Map of the Soul: 7* BTS planeó hacer dos conciertos en Barcelona en el Estadi Olímpic Lluís Companys el cual cuenta con un aforo de 55,000 asientos llevado por la promotora Live Nation. Esta última de una promotora internacional y operadora en el área del *management* de artistas a nivel global y local, trataré en más detalle sobre el trabajo que realizará en la parte de distribución del marketing-mix. En lo referente al *venue* considero que para la posible llegada de BTS en 2021 o 2022 podría escogerse un recinto de un aforo similar. Pero para que BTS actúe en España se debe tomar atención al reglamento sobre artistas extranjeros que vienen a dar espectáculos en vivo en territorio español. La seguridad social aplicable para los artistas extranjeros no existe ya que no hace falta darles de alta:

Si los músicos están empleados en una empresa, se trataría de un supuesto de trabajo transnacional. Esto significa que el desplazamiento temporal se



produce por cuenta y bajo la dirección de la empresa extranjera, para la ejecución de un contrato celebrado entre esa empresa (BigHit Entertainment) y el destinatario de la prestación de servicios que esté establecido en España (promotor local, organizador del espectáculo, en este caso Live Nation). Es por ello por lo que los trámites para el visado los realizará la empresa extranjera que los tiene contratados (Sympathy for the Lawyer, 2017).

### 8.2.2. Precio

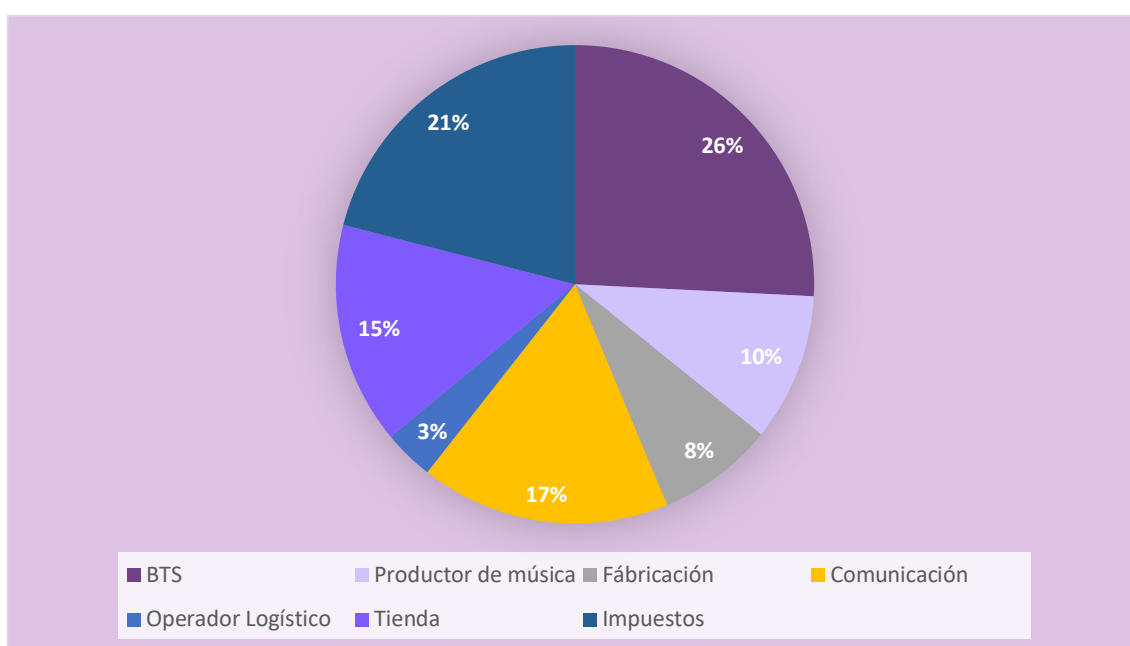
Según el criterio clásico sobre todas las variables del marketing-mix el precio es la que afecta de primera mano al logro de los objetivos empresariales dado que es la que genera ingresos. Asimismo, se supone que se trata de la variable que permite reaccionar más fácil y rápidamente ante la competencia, de manera que se debe prestar especial atención a la estrategia que adopta en este paso. BTS podría desarrollar una estrategia de precio basada en ventajas de bajo coste o en la diferenciación, sin embargo, ofreciendo sus álbumes y entradas de concierto a un bajo coste con el objetivo de ganar más cuota de mercado es una ventaja difícil de mantener a largo plazo en países desarrollados, como España. Por esta razón, para que BTS resulte atractivo al mercado español y ganar cuota de mercado que ayude a que se consolide en este país propongo seguir una estrategia fundada en la calidad y diferenciación. Empero, pretendo encontrar el equilibrio con el “bolsillo” español en sus gastos en conciertos y álbumes de música de manera realista.

Para proponer un precio orientativo para el álbum *Map of the Soul: 7* y las entradas para el concierto de BTS en España primero analizaré el escenario de los costes de exportación en cada caso. Los costes de exportación del álbum no contienen barreras arancelarias especiales y el proceso de pago está regulado por el *Foreign Trade Act* y el *Customs Act*, por lo que los costes exportación son un acuerdo de índole logístico entre el detallista y la discografía de BTS, siendo este coste usualmente adoptado por la parte de los detallistas dado que se llevan un mayor margen comercial en la venta de álbumes en las tiendas. No obstante, recomiendo que BigHit Entertainment llegue a un acuerdo que beneficie a ambos tras un estudio de los costes de exportación a países vecinos como Francia.

Por otra parte, los costes de exportación en los conciertos son los que se pactados entre la promotora y BigHit Entertainment, dado que la promotora puede proveer el equipo necesario en España sin necesidad de su transporte desde Corea del Sur, además del resto de servicios necesarios. De modo que, los costes de exportación serían el transporte de BTS, su personal, vestuario, etc. De nuevo, el coste en específico debe ser pactado tras un estudio exhaustivo bilateral y de acuerdo con lo necesario para el espectáculo en vivo.

Un análisis del mercado es necesario para estimar el precio que debe tomar el álbum y las entradas del concierto, y así poder adaptarlo al mercado. Como mencioné en el apartado “producto” los competidores de BTS en España podrían tratarse de artistas extranjeros consolidados en este país, por esto analicé los precios de los álbumes de estos artistas en tiendas como Fnac, Carrefour y El Corte inglés. De media un álbum de artistas extranjeros de género pop en estas tiendas cuesta alrededor de 20 euros. Sería interesante analizar el caso de que BTS vendiese *Map of the Soul: 7* en estas tiendas mediante el estudio de los componentes del precio de este álbum.

**Figura 29: Componentes de Map of the Soul: 7**

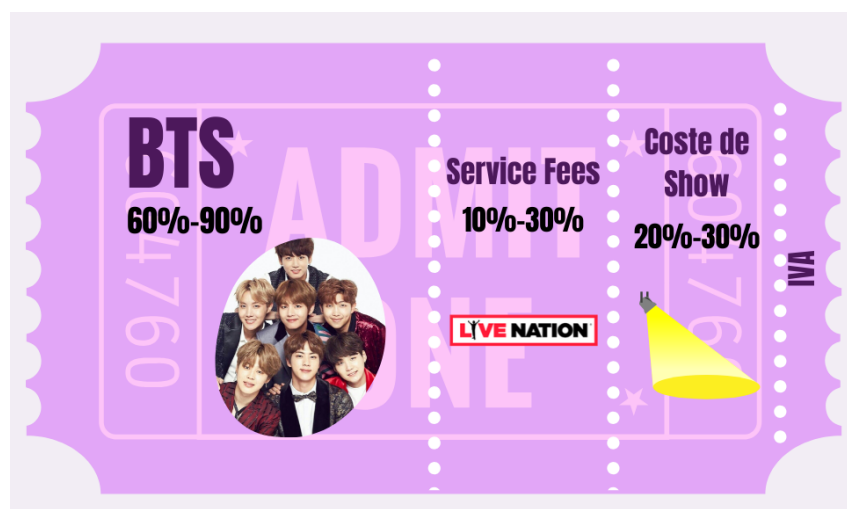


*Fuente: Elaboración propia*

El margen del artista normalmente se trata de un porcentaje cada vez mayor, y aunque los porcentajes de los componentes del precio son aproximados siempre están sujetos a las circunstancias del acuerdo con los detallistas. Por lo que un precio adaptado al consumo musical de álbumes musicales en físico para el mercado español puede rondar los 20 euros, aunque tomando en cuenta el precio por el que se venden álbumes de K-pop en Francia, país que tiene una media de sueldo mensual parecida a la española, el precio podría aumentar a 25 o 30 euros por copia. Esto último, se sustentaría en el argumento de la estrategia de precio de diferenciación y calidad alta que BTS podría seguir. No obstante, no se asegurarían beneficios vendiendo al precio medio de 20 euros, y aunque mi sugerencia de precio es especulativa se debería llevar a cabo un estudio en más profundidad acerca del precio adecuado para el “bolsillo” español.

En cuanto al análisis de mercado para la venta de entradas, los españoles gastan de media 60 euros en conciertos y el rango de precios de los artistas internacionales <sup>47</sup>es de 70 euros hasta 300 euros. A partir de estos datos y con el objetivo estratégico de llenar al menos el 80% del aforo del *venue* para un concierto de BTS en España desarrollaré una propuesta especulativa del rango de precios de entradas para BTS. En la siguiente figura se desglosan los componentes del precio de una entrada de BTS:

**Figura 30: Componentes de Map of the Soul: 7**



<sup>47</sup> Que eligen España como destino de sus giras.

*Fuente: Elaboración propia*

Como podemos comprobar la mayoría de las ganancias por la venta de las entradas van hacia el artista<sup>48</sup>, aunque como el resto de los porcentajes este es negociable con la entidad promotora, Live Nation, quien puede ganar desde el 10% al 30% de las ventas más los costes del espectáculo (alquiler del recinto, equipo técnico, *backline*, seguridad, etc.) tomando desde un 20% a un 30% de las ganancias (incluyendo el IVA del 21%). Los porcentajes entre Live Nation y BTS son negociables y de estudio para ambas partes. Tomando en cuenta que el rango de precios en su último tour en 2019 fue de 60 euros hasta 250 euros el rango que propondría para este posible concierto podría rondar los 50 euros hasta los 250 euros, ya que el alquiler de un recinto como el Estadi Olímpic Lluís Companys podría ser menor que uno de mayor aforo (comparado con los estadios del anterior tour) y además para adaptarse a lo que el cliente potencial español está dispuesto a pagar. No obstante, no son precios fijos por lo que un acuerdo entre Live Nation y BigHit Entertainment es necesario antes de fijar el rango de precios.

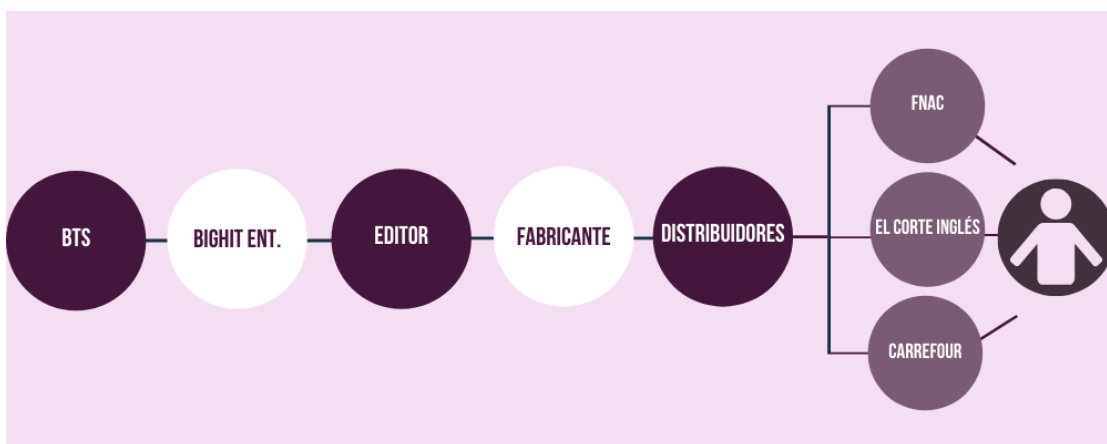
### **8.2.3. Distribución**

La estrategia que propongo para la distribución del álbum *Map of the Soul: 7* es de cobertura selectiva mediante el modo de entrada que recomendé de exportación directa. A través del uso de un reducido número de intermediarios para el territorio español BTS será capaz de tener una cobertura de mercado extensa ya que Fnac, El Corte Inglés y Carrefour como grandes detallistas son almacenes que se encuentran ubicados en toda España. Además, estos grandes detallistas son conocidos en el país como centros con gran variedad, incluidas piezas de música. En la siguiente figura expongo los canales de distribución propuestos:

---

<sup>48</sup> Política que ha cambiado en la última década.

**Figura 31: Distribución de Map of the Soul: 7**



*Fuente: Elaboración propia*

El proceso empezaría con la composición, grabación y producción del álbum realizados por BTS y BigHit Entertainment, a continuación, la edición (licencias) y fabricación del álbum, luego los distribuidores que mediante los medios de distribución (escogidos mediante un contrato establecido y acordado por los grandes detallistas y la discografía) llegan a los almacenes de Fnac, El Corte Inglés y Carrefour quienes distribuyen las copias del álbum al público. Insisto en que el contrato entre los grandes detallistas debe de ser de estudio entre ambas partes para pactar los elementos esenciales (duración, cláusulas, política sobre precios, etc.) para el beneficio bilateral.

En cuanto a la distribución de las entradas del concierto, esto será tarea de la promotora Live Nation, quien cuenta con Ticketmaster<sup>49</sup> para la venta de las entradas y como servicio post-venta. Por lo que la estrategia que propongo en este caso es de cobertura exclusiva mediante la distribuidora Live Nation. La distribución de las entradas se puede hacer mediante las plataformas de Ticketmaster y el previo registro de los compradores en la web. Siendo una estrategia que se enfoca en un solo distribuidor se centraliza la programación y los procesos de distribución y venta de entradas en una sola entidad.

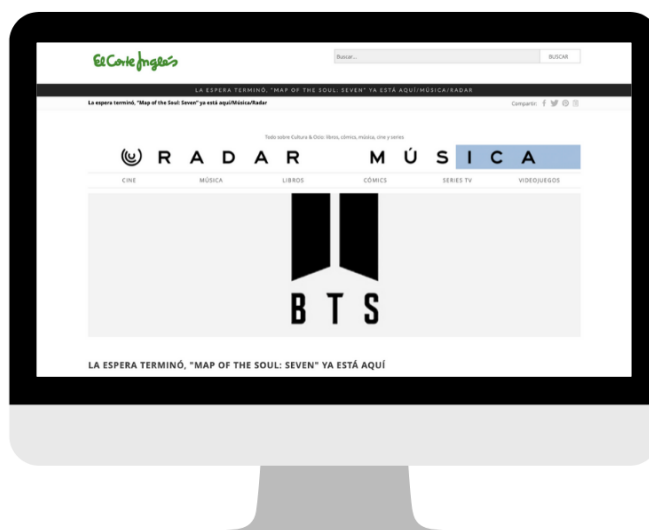
<sup>49</sup> Compañía americana de ventas y distribución de boletos de espectáculos.

#### **8.2.4. Comunicación**

La estrategia de comunicación y promoción que BTS puede seguir para hacer publicidad de *Map of the Soul: 7* está basada sobretodo en el uso de las redes sociales, siendo estas sus fuertes. Mencioné en el apartado sobre la introducción a BTS que gracias a su papel en las redes sociales la banda pudo distinguirse del resto de grupos de K-pop. Mediante estas se comunican a diario con sus fans y comunican sobre sus próximos eventos y proyectos. Por ello, y por el hecho de que no sería viable que solamente viniesen a España a promocionar su álbum, las redes sociales como Twitter, Instagram y Facebook son clave para la promoción de *Map of the Soul: 7*.

Primero, es importante definir los objetivos que se pretenden alcanzar mediante este tipo de campaña. Propongo que estos se traten de la mayor extensión de información y publicidad acerca del lanzamiento del álbum en España y en las tiendas donde pueden comprarlo, para eso las mismas páginas web y redes sociales de los grandes detallistas pueden promocionar el lanzamiento. Mediante un calendario de las actividades de promoción, en primer lugar, de la introducción de *Map of the Soul: 7* y las publicaciones de los videos musicales, entrevistas y publicaciones en la red personal de los miembros se puede llamar la atención del público potencial. También, mediante correos electrónicos enviados por Fnac, El Corte Inglés y Carrefour a sus clientes suscritos a sus plataformas se puede extender el reconocimiento del lanzamiento ya que son clientes que los almacenes ya tienen. Por lo tanto, estoy proponiendo una estrategia de marketing directo con el beneficio del poder de BTS en las redes sociales y el apoyo de los grandes detallistas en sus plataformas.

**Figura 32: Comunicación de Map of the Soul: 7**

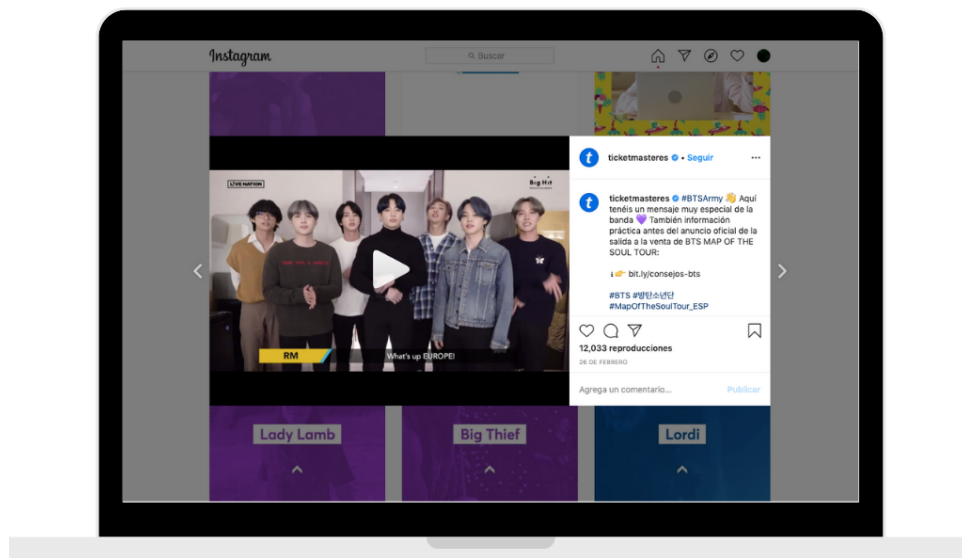


*Fuente: Elaboración propia*

Normalmente después de un lanzamiento de un álbum se programa, haciendo referencia al calendario que mencioné, con antelación un plan de comunicación para el concierto que acompaña a la promoción del álbum. Por ello, la planificación se lleva a cabo por parte de Live Nation con el departamento de gestión de eventos internacionales de la discográfica. El anuncio de las fechas de concierto tiene que ser con una antelación de cuatro a seis meses, en el

proceso hasta semanas antes de las fechas de conciertos se propongo que se realicen campañas publicitarias en redes sociales de la promotora y del artista.

**Figura 33: Comunicación de concierto de BTS**



*Fuente: Elaboración propia*

En consecuencia, planteo que se siga una estrategia de marketing directo, publicidad y promoción de ventas. Antes de la llegada de BTS a España sugiero desarrollar la campaña en redes sociales, empero, una vez la banda se encuentre en este país podrían hacer apariciones en las emisoras radio populares en el género musical pop y en programas de televisión e incluso actuar en ellos, para hacer publicidad de sus conciertos lo cual puede ser beneficioso. También, la promoción de ventas mediante competiciones y concursos de fans por la compra de álbumes de BTS con el objetivo de aumentar las ventas del álbum y las entradas. Asimismo, mediante la colaboración de proyectos llevado a cabo por la Embajada de Corea del Sur se puede llegar a un acuerdo de promoción de eventos culturales donde BTS puede presentarse.

Este plan lo propongo para poder para cumplir con el objetivo de incrementar y fidelizar la cuota de mercado y la consolidación BTS en España. No obstante, el plan de comunicación opino que debería basarse casi por completo en el recurso que, hasta el momento, dio más frutos, las redes sociales.



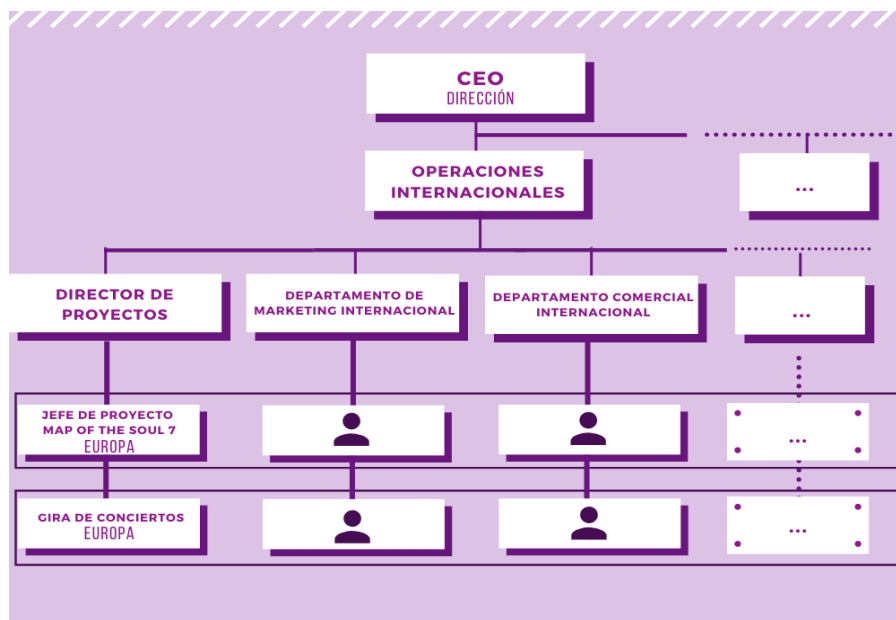
### 8.3. IMPLANTACIÓN

Una vez determinada y propuesto mi plan de marketing-mix para BTS, continuaré con la última fase del plan de marketing internacional para la introducción de BTS en España. En la fase de implantación detallaré los elementos que conforman la organización dentro de la discográfica de BTS, el orden de delegación de tareas, la coordinación de las actividades, y, por último, las medidas de control del plan.

#### 8.3.1. Organización y delegación

La organización de la discografía BigHit Entertainment y la delegación de responsabilidades son una parte esencial para poder implantar y supervisar el Plan de Marketing Internacional. De acuerdo con los modos de entrada que propuse en la primera fase la exportación indirecta y directa son los adecuados para poder introducir el álbum *Map of the Soul: 7* y los posibles conciertos en España, por ello una organización matricial sería la propuesta indicada para poder llevar a cabo un plan óptimo. En la siguiente figura propongo un prototipo de organización matricial para BigHit Entertainment.

Figura 34: Organización y delegación de BigHit Entertainment



Fuente: Elaboración propia a partir de ICEX (2017)

Considero que la estructura de la organización matricial dado la diversidad de los productos que vende BTS y la diversidad de mercados a la que se dirige BTS, dado que actualmente se encuentra presente en diversos países de diferentes

rasgos de comportamiento de consumidor y culturales. En este plan me centro en España como objetivo por eso considero que al organizar la división de responsabilidades y delegación de tareas se debería centrar individualmente en cada proyecto. De esta forma, los objetivos serán siempre visibles y mejor coordinación y distribución multidireccional de la información gracias a la asignación de jefes de proyecto, dentro de la discográfica, cuya única tarea será dedicarse a que su programa.

Como se puede comprobar en la figura 34 considero que en el departamento de operaciones internacionales se puede asignar (como un departamento) a un director de proyectos quien tendrá como única ocupación el dirigir el proceso de los proyectos a nivel internacional dentro de la discográfica en la sede de BigHit Entertainment en Seúl.

Los siguientes serían los jefes de cada proyecto<sup>50</sup>, en este caso, un jefe de proyecto a quien se le delegaría la tarea de todo lo relacionado con el lanzamiento de copias de *Map of the Soul: 7* en Europa (siendo España uno de los principales objetivos), trabajaría con diversos departamentos como el departamento de marketing internacional para la promoción y publicidad y con el departamento comercial para analizar y controlar el proceso de venta y logística de las ventas del álbum en el continente europeo. Otro jefe de proyecto para la realización de los conciertos en Europa (en especial de España) a quien se le delegaría trabajar con departamentos como el de marketing, ventas, logística internacional entre otros, para poder llegar a acuerdos con promotoras de España, como país europeo, e introducir a este país a su gira europea. Toda la delegación de responsabilidades y tareas las consideré con el objetivo de la creación estrategia global, la estandarización del producto para cada continente (en el caso de tener que cambiar algún dato del formato del álbum o del concierto) y la centralización del control del plan en Corea del Sur.

---

<sup>50</sup> Quiénes se encargarán de los proyectos en la sede de Seúl, dado que la base de la discográfica se encuentra ahí. Por lo tanto, mi propuesta se trata de una introducción de nuevos puestos de trabajo para cada proyecto y continente.

### **8.3.2. Coordinación**

Dado que se tratan de dos jefes que se encargan de *Map of the Soul: 7* y de los conciertos en España, la coordinación entre ellos y los respectivos departamentos será sencilla dado que la división y delegación de tareas y responsabilidades ocurren dentro de la discográfica en Seúl. Los medios y acciones de coordinación podrían ser los propios a cualquier empresa, como medios electrónicos o reuniones regulares de seguimiento. Debe encontrarse la forma de mantener a los encargados y empleados motivados con los proyectos, y consecuentemente encontrar la forma de crear una cultura internacional de cooperación mediante cursos, conferencias internas, etc. (Fernández del Hoyo, 2020).

### **8.3.3. Control**

Como parte de la implantación del Plan de Marketing Internacional para BTS se necesita el control de los objetivos estratégicos/financieros que desarrollé en la primera fase del plan. Es clave para poder encontrar los posibles errores que pudiesen surgir a lo largo del proceso de introducción en España, por ello, propondría análisis de venta de álbumes en cada país, en especial en España, y reuniones mensuales para el estudio del comportamiento de los consumidores potenciales de K-pop en España, como país europeo, y reuniones para controlar la eficiencia de las estrategias escogidas para la consolidación de BTS después del lanzamiento del álbum en España.

## CONCLUSIONES

En este apartado plantearé una conclusión general acerca de la Parte II de este trabajo, y a continuación conclusiones particulares referentes a las fases del Plan de Marketing Internacional para BTS.

### **Conclusión general: primera parte**

El género de música pop ha demostrado ser un *melting pot* dentro de la industria musical, demostrando ser el estilo de música que se encuentra en tendencia hasta la actualidad. Una de las variantes, K-pop, se trata de una nueva corriente tanto musical como sociocultural tras la “Ola Coreana” o *Hallyu Wave* como movimiento que está rompiendo barreras. Este género de música pop coreana ha experimentado una expansión global gracias a grupos musical o *boybands* como BTS. El septeto musical demostró que con su modelo de negocio está logrando diferenciarse dentro de la industria de la música mediante el valor añadido que aportan a la sociedad mediante su música, mensaje y creatividad.

### **Conclusión general: segunda parte**

Si bien BTS es conocido en países como Estados Unidos y países asiáticos no ha logrado ser lanzado para afianzarse en el mercado español. Por lo tanto, considero que existe la oportunidad de consolidar a BTS en España dada la influencia y potencial que demostrado a nivel global.

A partir de un análisis metodológico de tres distintos modelos de plan de marketing internacional concluí en la elección de la combinación de dos de ellos con la finalidad de crear un diseño a medida para BTS. Dicho diseño de plan de marketing internacional con el objetivo de introducir a BTS en España lo esboqué teniendo en cuenta la industria musical y el impacto sociocultural que la banda ha demostrado en los últimos años. El plan para BTS consta de tres fases: selección y delimitación, marketing-mix internacional e implantación.

### **Conclusión particular: primera fase**

En la primera fase llevé a cabo un examen y delimitación de mercados objetivos, tratándose estos de los países miembros de la Unión Europea, mediante el análisis de la relación legislativa y político-económica entre los países miembros y Corea del Sur, seguido de un estudio de: la proximidad de las características culturales entre ambos territorios, el potencial de los posibles nuevos mercados, la accesibilidad y riesgo de cada uno de los países (mediante las barreras arancelarias y la facilidad de hacer negocios) y finalmente el tamaño de mercado de los países que pasaron el filtro de las anteriores partes del examen. En definitiva, los tres países con potencial de mercados objetivo para BTS fueron Luxemburgo, España y Eslovenia, siendo España el mercado escogido para la realización del plan de marketing internacional.

A continuación, consideré que la línea de productos y servicios que BTS podría ofrecer al mercado español se trataría del álbum *Map of the Soul: 7* en formato físico y conciertos que podrían llevarse a cabo en las ciudades de España en una próxima gira, ya que fueron los medios que, hasta la actualidad, han significado importantes fuentes de ingresos y de popularidad.

El modo de entrada que escogí para el plan fue de exportación tanto indirecta para la venta de entradas de los conciertos a través de una promotora internacional con sede en España como Live Nation, y directa para la distribución y venta de *Map of the Soul: 7* mediante la venta de grandes detallistas españoles.

Asimismo, la estrategia que consideré adecuada para el desarrollo de los componentes del marketing-mix internacional fue de estrategia global enfocada en la estandarización de los álbumes y conciertos de BTS en virtud de las características únicas que conforman la personalidad de la banda y los rasgos que hacen de ella única en el sector del K-pop.

Finalmente, los objetivos de mercado los centré, de forma general y especulativa, en el nivel de aforo ocupado en un concierto de BTS y el caché de la banda junto con la obtención de discos de platino en ventas en España comparando la

posible meta del septeto con *boybands* dentro del género musical pop que tuvieron éxito en España.

### **Conclusión particular: segunda fase**

En esta fase concluí en la elaboración del marketing-mix propuesto para la introducción de BTS en España. En cuanto al producto y servicio, *Map of the Soul: 7* y los conciertos en España, que BTS proporciona, demostré la viabilidad de ambos y las características detalladas de cada uno.

El precio adecuado o proporcional a la calidad y servicio de la oferta de BTS es orientativo con el objetivo de que BTS resulte atractivo al mercado español y ganar cuota de mercado que ayude a que se consolide en España, para ello propuse seguir una estrategia fundada en la calidad y diferenciación para el álbum y conciertos mediante el análisis de la composición del precio de ambos.

El plan de distribución para BTS en España para *Map of the Soul: 7* es de cobertura selectiva con la selección de los grandes detallistas Fnac, Carrefour y El Corte Inglés, dado que son los principales distribuidores de música de artistas internacionales y porque tienen tiendas en otros países europeos como Francia para la comparación de procedimientos. Para la distribución de las entradas de concierto consideré oportuna un contrato con Live Nation, una de las promotoras más reconocidas mundialmente, mediante la venta de entradas en Ticketmaster siendo la estrategia de cobertura exclusiva para centralizar la comunicación y tácticas entre promotora y discográfica.

Determiné que el plan de comunicación para BTS se basase en uno de sus recursos más notables, las redes sociales. Tanto para *Map of the Soul: 7* como para la venta de las entradas de los conciertos de España. Además de estrategias añadidas a esta principal con la publicación, promoción y colaboración con los grandes detallistas.

### **Conclusión particular: tercera fase**

En cuanto a la tercera fase, la implantación del Plan de Marketing Internacional para la introducción de BTS en España la dividí, de acuerdo con el diseño esbozados para la banda, en cuatro partes: organización, delegación, coordinación y control.

La propuesta acerca de la organización y la delegación de tareas y responsabilidades dentro de BigHit Entertainment fue basada en la diversidad de los productos y servicios que ofrece BTS y de los mercados a los que se dirige, por lo tanto, una organización matricial con la división de proyectos dirigidos individualmente a la venta de *Map of the Soul: 7* y de entradas para conciertos en España consideré como indicado para objetivos sean claros y exista una mejor coordinación y distribución multidireccional de la información gracias a la asignación de jefes de proyecto.

Para la coordinación sugerí las reuniones constantes, comunicación mediante medios electrónicos, la motivación continua y una cultura empresarial común reforzada a través de cursos, seminarios internos, etc.

En cuanto al control del plan propuse un análisis de venta de las copias de *Map of the Soul: 7*, reuniones mensuales para el estudio de conducto de los clientes potenciales de K-pop y para el control la eficiencia de las estrategias seleccionadas para la consolidación de BTS en España.

## FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A partir del estudio del estado de la música pop, el consumo musical español, el fenómeno de la “ola coreana” y K-pop, finalmente el análisis del caso de BTS y su correspondiente diseño y desarrollo del Plan de Marketing Internacional para el lanzamiento de BTS en España surgen líneas de investigación futuras. Estas venideras líneas de investigación a considerar por parte de BTS y BigHit Entertainment.

### **Futura línea de investigación: primera**

El Plan desarrollado para la introducción de BTS en España se realizó en base a las características de este mercado objetivo, no obstante, existe la posibilidad de ejecutar un estudio aparte de las localidades españolas específicas donde BTS podría presentarse en un futuro. Localidades donde, verbigracia, exista una mayor población coreana, un consumo mayor de festivales de artistas internacionales, gasto por usuario de música popular, etc.

### **Futura línea de investigación: segunda**

Existen nuevos mercados con potencial donde BTS puede proponerse lanzarse y consolidarse como artista. Verbigracia, países latinoamericanos donde hay considerables tasas de población coreana, como Brasil, o países mediterráneos como Italia que comparten rasgos culturales a los españoles. Asimismo, BTS tiene la posibilidad de crear nuevos productos, es decir, nuevos álbumes, sonidos, nuevos mensajes, integrar nuevas formas de tecnología a los espectáculos en vivo.

### **Futura línea de investigación: tercera**

Existe la posibilidad de la entrada de futuros discos y tours por Europa que la banda pueda lanzar en el año 2021, y una posible adecuación de los detalles del



Plan elaborado conforme a la situación que se vive a nivel mundial debido a la pandemia.

Debido a las circunstancias a las que el mundo entero se enfrenta en la actualidad, la industria del entretenimiento, en concreto, el sector de la música en directo se está viendo afectada. Por consiguiente, BTS, como muchos otros artistas, están buscando maneras de realizar conciertos en línea y *streaming* para seguir en contacto con su público. Se necesitará buscar diversas y maneras creativas de poder seguir proporcionando espectáculos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Appadurai , A. (1996). *Modernity At Large: Cultural Dimensions of Globalization*. University of Minnesota Press.
- Arteaga Ortiz, J. (2017). *Manual de Internacionalización*. ICEX.
- Banco Mundial. (2019). *Tasa tributaria total (% de utilidades comerciales)*. Obtenido de Banco Mundial Datos: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.TAX.TOTL.CP.ZS>
- Billboard Argentina. (15 de Noviembre de 2019). *BTS termina el 'Love Yourself: Speak Yourself Tour' con \$117 millones de dólares*. Obtenido de Billboard Argentina: <https://billboard.com.ar/bts-termina-el-love-yourself-speak-yourself-tour-con-117-millones-de-dolares/>
- Castro, L. (1 de Noviembre de 2019). *¿Qué es streaming?* Obtenido de About Español: <https://www.aboutespanol.com/que-es-streaming-157642>
- Caulfield, K. (3 de Marzo de 2020). *BTS Achieves Fourth No. 1 Album on Billboard 200 Chart With 'Map of the Soul: 7'*. Obtenido de Billboard: <https://www.billboard.com/articles/business/chart-beat/9326042/bts-fourth-no-1-album-map-of-the-soul-7#:~:text=BTS%20lands%20its%20fourth%20No,347%2C000%20are%20in%20album%20sales.>
- Chen, J. (14 de Febrero de 2020). *BTS: Successful social media strategy of the legendary K-POP group*. Obtenido de Medium: Digital Society: <https://medium.com/digital-society/bts-successful-social-media-strategy-of-the-legendary-k-pop-group-5d29b7eb09dd>
- Cos Sánchez, P. (Septiembre de 2012). *La selección y expansión de mercados exteriores en la internacionalización de las empresas catalanas: un análisis empírico*. Lleida, España: Universitat de Lleida.
- EEAS. (10 de Mayo de 2016). *The European Union (EU) is forging strong economic and political relations with the Republic of Korea. Education, science and technology and climate change are important areas of cooperation*. Obtenido de The Republic of Korea and the EU: <https://eeas.europa.eu/delegations/south->

- korea\_en/8789/The%20Republic%20of%20Korea%20and%20the%20E  
U
- EFE. (24 de Febrero de 2020). *BTS, el grupo de K-Pop más escuchado en Spotify en España y todo el mundo*. Obtenido de LaOpinión de Málaga: <https://www.laopiniondemalaga.es/cultura-espectaculos/2020/02/24/bts-grupo-k-pop-escuchado/1148419.html>
- Fernández del Hoyo, A. (2020). Implantación del Plan de Marketing Internacional. *Marketing Internacional*.
- Frith, S., Straw, W., & Street, J. (2001). *The Cambridge Companion to Pop and Rock*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Haynes, G. (23 de Mayo de 2017). *Why BTS are the K-pop kings of social media*. Obtenido de The Guardian: <https://www.theguardian.com/music/shortcuts/2017/may/23/bts-k-pop-kings-social-media>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Londres: Sage Publications.
- IFPI, F. (2017). Conectando con la Música: Informe sobre los hábitos de consumo de la música.
- IFPI, F. (2018). *Music Consumer Insight Report*.
- IFPI, F. I. (24 de Septiembre de 2019). *Informes IFPI*. Obtenido de ProMusicae: <https://www.promusicae.es/estaticos/view/24-informes-ifpi>
- Jin, D. (2012). The New Korean Wave in the Creative Industry. *Journal University of Michigan*.
- Lamb, B. (29 de Septiembre de 2018). *What is Pop music?: Liveabout*. Obtenido de Liveabout: <https://www.liveabout.com/what-is-pop-music-3246980>
- Los artistas y canciones más escuchados de la década en España, según Spotify*. (23 de Diciembre de 2019). Obtenido de ElConfidencial: [https://www.elconfidencial.com/cultura/2019-12-23/spotify-mas-escuchado-decada-2019-espana\\_2386259/](https://www.elconfidencial.com/cultura/2019-12-23/spotify-mas-escuchado-decada-2019-espana_2386259/)
- Mauch , M., MacCallum, R., Levy, M., & Leroi, A. (6 de Mayo de 2015). *BBC News Ciencia Mundo*. Obtenido de BBC: [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150506\\_ciencia\\_revoluciones\\_musica\\_pop\\_segun\\_ciencia\\_ig](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150506_ciencia_revoluciones_musica_pop_segun_ciencia_ig)

- McDermott, M. (15 de Diciembre de 2019). *2018's best-selling live artists are Ed Sheeran, Bruce Springsteen and BTS, per Stubhub*. Obtenido de USA Today: <https://eu.usatoday.com/story/life/music/2018/12/04/2018-s-best-selling-live-artists-ed-sheeran-bruce-springsteen-bts/2204203002/>
- McIntyre, H. (12 de Marzo de 2020). *BTS's 'Map Of The Soul: 7' Is Now The Bestselling Album In South Korean History*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/hughmcintyre/2020/03/12/btss-map-of-the-soul-7-is-now-the-bestselling-album-in-south-korean-history/#3140e76f7c1f>
- Middleton, R., Buckley, D., Walser, R., Laing, D., & Manuel, P. (2001). *Pop*. Obtenido de Oxford Music Online-Grove Music Online: <https://www.oxfordmusiconline.com/grovemusic/view/10.1093/gmo/9781561592630.001.0001/omo-9781561592630-e-0000046845?rskey=5Hfa12&result=2>
- Olmedo Señor, T. (Julio de 2017). *El K-pop en España: Una aproximación a la industria musical globalizada a través del fenómeno fan y las redes sociales*. Valladolid, España: Universidad de Valladolid.
- ProMusicae. (2 de Abril de 2019). *La venta de música creció en España por quinto año consecutivo, esta vez un 2,3%*. Obtenido de ProMusicae: <https://www.promusicae.es/news/view/13-noticias/313-la-venta-de-musica-crecio-en-espana-por-quinto-ano-consecutivo-esta-vez-un-2-3>
- ProMusicae. (2 de Abril de 2019). *La venta de música creció en España por quinto año consecutivo, esta vez un 2,3%*. Obtenido de ProMusicae: <https://www.promusicae.es/news/view/13-noticias/313-la-venta-de-musica-crecio-en-espana-por-quinto-ano-consecutivo-esta-vez-un-2-3>
- Rolli, B. (6 de Diciembre de 2019). *BTS Were The Top-Grossing Touring Group Of 2019*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/bryanrolli/2019/12/06/bts-were-the-top-grossing-touring-group-of-2019/#1ad62a5a6199>
- Rolli, B. (21 de Febrero de 2020). *BTS's 'Map Of The Soul: 7' Is Already The Bestselling Global Album Of 2020*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/bryanrolli/2020/02/21/btss-map-of-the-soul-7-is-already-the-bestselling-global-album-of-2020/#568d1a814c7b>

Sydow, M. (12 de Marzo de 2015). Diseño e implementación de un plan de marketing para la expansión de la empresa PIT a mercados exteriores.

Sympathy for the Lawyer. (23 de Noviembre de 2017). *Visado de músicos extranjeros para conciertos en España*. Obtenido de Legal Música: Sympathy for the Lawyer: <https://sympathyforthelawyer.com/2017/11/23/visado-musicos-extranjeros-conciertos-espana/>

Vincent, B. (21 de Octubre de 2019). *A Brief History of K-pop*. Obtenido de TeenVogue: <https://www.teenvogue.com/story/brief-history-of-k-pop>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Generaciones de idols .....	77
Anexo 2: Tabla de dimensiones de Hofstede de los estados Miembros de la UE .....	78
Anexo 3: Tabla de diferencias de las dimensiones de Hofstede de los estados Miembros de la UE en relación con las dimensiones coreanas.....	79
Anexo 4: Medias de los países de la UE en orden ascendente.....	80
Anexo 5: Share of General Government Expenditure on Cultural Services....	81
Anexo 6: Facilidad de hacer negocios por país .....	82
Anexo 7: ¿Qué se considera en Doing Business?.....	83

## Anexo 1: Generaciones de *idols*

La primera generación de dichos *idols* nació con el debut de la banda Seo Taiji and Boys en la década de los noventa. Durante esta época la música que emergía de esta nación se veía influenciada por la música *pop* y *hip-hop* americano y la *folk*<sup>51</sup> japonesa. Por lo tanto, las composiciones de este grupo combinaban el *hip-hop* y *pop* noventero estadounidense con letras en coreano y partes de ellas en inglés. Aunque según expertos en la materia no existe fecha específica para definir cuando el *K-Pop* se originó la mencionada banda inició el *K-pop* como un estilo de música con esencia occidental, pero con lírica en coreano e inglés rompiendo con el esquema de la industria musical coreana de la época (2019).

La segunda generación empezó alrededor del inicio del nuevo milenio, donde grupos como TVXQ, BigBang, Girls Generation y Wonder Girls fueron los que iniciaron la pronta internacionalización del *K-pop*. A partir de esta generación la “ola coreana” se convertiría en Hallyu 2.0<sup>52</sup> desde el año 2007. Para el género esto significó que fanáticos de *K-pop* alrededor del mundo (además de otras formas de entretenimiento coreana) tendrían acceso a través de social media y plataformas online donde disfrutar de la cultura coreana popular.

El inicio de la tercera generación tomó lugar alrededor del año 2011, esta sería la más significativa para la notoriedad del género *K-pop*. La popularidad de este movimiento tanto artístico como cultural llegó a niveles de reconocimiento totalmente masivo e internacional con la canción *Gangnam Style*<sup>53</sup> del solista coreano Psy en 2012.

---

<sup>51</sup> Refiriéndose al movimiento J-Pop que nació de la mano del K-pop durante la misma década.

<sup>52</sup> Clasificada como “la nueva ola coreana” se ve descrita como la transición de los medios digitales coreanos dentro de una nueva era centrada en las plataformas sociales.

<sup>53</sup> El video musical "Gangnam Style" del rapero surcoreano Psy, que ostentó durante varios años el récord absoluto de visitas en YouTube, logró traspasar la cifra de las tres mil millones de visualizaciones en esta plataforma (...) También fue una de las primeras canciones en popularizar a nivel internacional el "K-pop", un estilo musical que incorpora diferentes géneros, donde la puesta en escena y la figura del "ídolo" ocupan un papel central, según: <https://www.milenio.com/espectaculos/video-gangnam-style-rompe-record-youtube>

**Anexo 2: Tabla de dimensiones de Hofstede de los estados Miembros de la UE.**

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Rumania	100	30	42	90	52	20
Croacia	90	33	40	80	58	33
Eslovenia	73	27	19	88	49	48
Bulgaria	71	30	40	85	69	16
Francia	68	71	43	86	63	48
Polonia	68	60	64	93	38	29
Bélgica	65	75	57	94	82	57
Portugal	63	27	31	99	28	33
Grecia	60	35	57	100	45	50
República Checa	57	58	57	74	70	29
España	57	51	52	86	48	44
Malta	56	59	47	96	47	66
Italia	50	76	70	75	61	30
Hungría	46	80	88	82	58	31
Letonia	44	70	9	63	69	13
Lituania	42	60	19	65	82	16
Estonia	40	60	30	60	82	16
Luxemburgo	40	60	50	70	64	56
Países Bajos	38	80	14	53	67	68
Alemania	35	67	66	65	83	40
Finlandia	33	63	26	59	38	57
Suecia	31	71	5	29	53	78
Irlanda	28	70	68	35	24	65
Dinamarca	18	74	16	23	35	70
Austria	11	55	79	70	60	63
Eslovaquia	100	52	100	51	77	28

*Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2020)*



**Anexo 3: Tabla de diferencias de las dimensiones de Hofstede de los estados Miembros de la UE en relación con las dimensiones coreanas.**

País	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Rumania	-40	-12	-3	-5	48	9
Croacia	-30	-15	-1	5	42	-4
Eslovenia	-13	-9	20	-3	51	-19
Bulgaria	-11	-12	-1	0	31	13
Francia	-8	-53	-4	-1	37	-19
Polonia	-8	-42	-25	-8	62	0
Bélgica	-5	-57	-18	-9	18	-28
Portugal	-3	-9	8	-14	72	-4
Grecia	0	-17	-18	-15	55	-21
República Checa	3	-40	-18	11	30	0
España	3	-33	-13	-1	52	-15
Malta	4	-41	-8	-11	53	-37
Italia	10	-58	-31	10	39	-1
Hungría	14	-62	-49	3	42	-2
Letonia	16	-52	30	22	31	16
Lituania	18	-42	20	20	18	13
Estonia	20	-42	9	25	18	13
Luxemburgo	20	-42	-11	15	36	-27
Países Bajos	22	-62	25	32	33	-39
Alemania	25	-49	-27	20	17	-11
Finlandia	27	-45	13	26	62	-28
Suecia	29	-53	34	56	47	-49
Irlanda	32	-52	-29	50	76	-36
Dinamarca	42	-56	23	62	65	-41
Austria	49	-37	-40	15	40	-34
Eslovaquia	-40	-34	-61	34	23	1

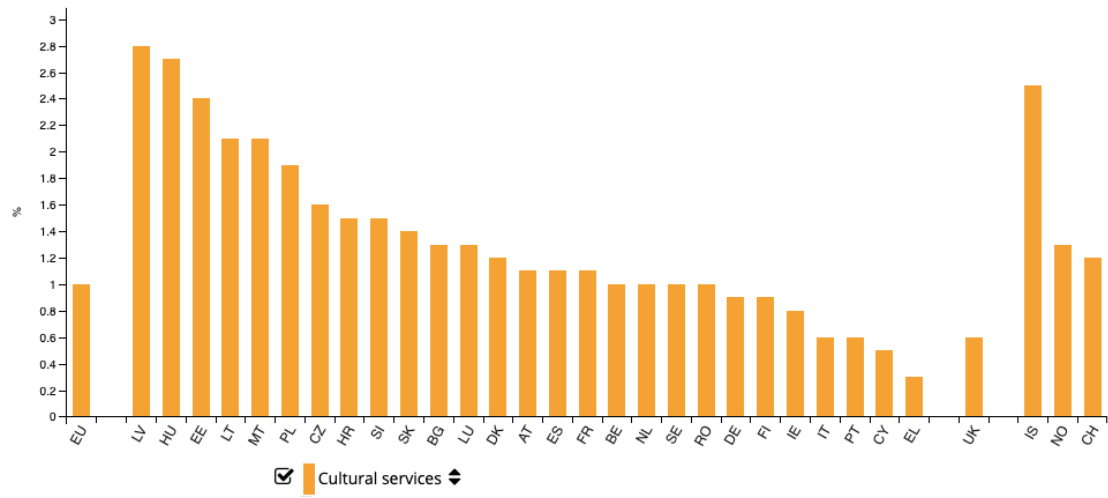
*Fuente: Elaboración propia*

#### **Anexo 4: Medias de los países de la UE en orden ascendente**

<b>País</b>	<b>Media</b>
Bulgaria	<b>11,3333333</b>
Croacia	<b>16,17</b>
República Checa	<b>17</b>
Portugal	<b>18,33</b>
Eslovenia	<b>19,17</b>
Rumania	<b>19,5</b>
España	<b>19,5</b>
Francia	<b>20,33</b>
Grecia	<b>21</b>
Estonia	<b>21,16</b>
Lituania	<b>21,83</b>
Bélgica	<b>22,5</b>
Polonia	<b>24,17</b>
Alemania	<b>24,83</b>
Luxemburgo	<b>25,17</b>
Malta	<b>25,67</b>
Letonia	<b>27,83</b>
Hungría	<b>28,67</b>
Italia	<b>31,33</b>
Eslovaquia	<b>32,17</b>
Finlandia	<b>33,5</b>
Países Bajos	<b>35,5</b>
Austria	<b>35,83</b>
Suecia	<b>44,67</b>
Irlanda	<b>45,83</b>
Dinamarca	<b>48,17</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## Anexo 5: Share of General Government Expenditure on Cultural Services



Fuente: Eurostat (2018)

## Anexo 6: Facilidad de hacer negocios por país

**TABLE O.1 Ease of doing business ranking**

Rank	Economy	DB score	Rank	Economy	DB score	Rank	Economy	DB score
1	New Zealand	86.8	65	Puerto Rico (U.S.)	70.1	128	Barbados	57.9
2	Singapore	86.2	66	Brunei Darussalam	70.1	129	Ecuador	57.7
3	Hong Kong SAR, China	85.3	67	Colombia	70.1	130	St. Vincent and the Grenadines	57.1
4	Denmark	85.3	68	Oman	70.0	131	Nigeria	56.9
5	Korea, Rep.	84.0	69	Uzbekistan	69.9	132	Niger	56.8
6	United States	84.0	70	Vietnam	69.8	133	Honduras	56.3
7	Georgia	83.7	71	Jamaica	69.7	134	Guyana	55.5
8	United Kingdom	83.5	72	Luxembourg	69.6	135	Belize	55.5
9	Norway	82.6	73	Indonesia	69.6	136	Solomon Islands	55.3
10	Sweden	82.0	74	Costa Rica	69.2	137	Cabo Verde	55.0
11	Lithuania	81.6	75	Jordan	69.0	138	Mozambique	55.0
12	Malaysia	81.5	76	Peru	68.7	139	St. Kitts and Nevis	54.6
13	Mauritius	81.5	77	Qatar	68.7	140	Zimbabwe	54.5
14	Australia	81.2	78	Tunisia	68.7	141	Tanzania	54.5
15	Taiwan, China	80.9	79	Greece	68.4	142	Nicaragua	54.4
16	United Arab Emirates	80.9	80	Kyrgyz Republic	67.8	143	Lebanon	54.3
17	North Macedonia	80.7	81	Mongolia	67.8	144	Cambodia	53.8
18	Estonia	80.6	82	Albania	67.7	145	Palau	53.7
19	Latvia	80.3	83	Kuwait	67.4	146	Grenada	53.4
20	Finland	80.2	84	South Africa	67.0	147	Maldives	53.3
21	Thailand	80.1	85	Zambia	66.9	148	Mali	52.9
22	Germany	79.7	86	Panama	66.6	149	Benin	52.4
23	Canada	79.6	87	Botswana	66.2	150	Bolivia	51.7
24	Ireland	79.6	88	Malta	66.1	151	Burkina Faso	51.4
25	Kazakhstan	79.6	89	Bhutan	66.0	152	Mauritania	51.1
26	Iceland	79.0	90	Bosnia and Herzegovina	65.4	153	Marshall Islands	50.9
27	Austria	78.7	91	El Salvador	65.3	154	Lao PDR	50.8
28	Russian Federation	78.2	92	San Marino	64.2	155	Gambia, The	50.3
29	Japan	78.0	93	St. Lucia	63.7	156	Guinea	49.4
30	Spain	77.9	94	Nepal	63.2	157	Algeria	48.6
31	China	77.9	95	Philippines	62.8	158	Micronesia, Fed. Sts.	48.1
32	France	76.8	96	Guatemala	62.6	159	Ethiopia	48.0
33	Turkey	76.8	97	Togo	62.3	160	Comoros	47.9
34	Azerbaijan	76.7	98	Samoa	62.1	161	Madagascar	47.7
35	Israel	76.7	99	Sri Lanka	61.8	162	Suriname	47.5
36	Switzerland	76.6	100	Seychelles	61.7	163	Sierra Leone	47.5
37	Slovenia	76.5	101	Uruguay	61.5	164	Kiribati	46.9
38	Rwanda	76.5	102	Fiji	61.5	165	Myanmar	46.8
39	Portugal	76.5	103	Tonga	61.4	166	Burundi	46.8
40	Poland	76.4	104	Namibia	61.4	167	Cameroon	46.1
41	Czech Republic	76.3	105	Trinidad and Tobago	61.3	168	Bangladesh	45.0
42	Netherlands	76.1	106	Tajikistan	61.3	169	Gabon	45.0
43	Bahrain	76.0	107	Vanuatu	61.1	170	São Tomé and Príncipe	45.0
44	Serbia	75.7	108	Pakistan	61.0	171	Sudan	44.8
45	Slovak Republic	75.6	109	Malawi	60.9	172	Iraq	44.7
46	Belgium	75.0	110	Côte d'Ivoire	60.7	173	Afghanistan	44.1
47	Armenia	74.5	111	Dominica	60.5	174	Guinea-Bissau	43.2
48	Moldova	74.4	112	Djibouti	60.5	175	Liberia	43.2
49	Belarus	74.3	113	Antigua and Barbuda	60.3	176	Syrian Arab Republic	42.0
50	Montenegro	73.8	114	Egypt, Arab Rep.	60.1	177	Angola	41.3
51	Croatia	73.6	115	Dominican Republic	60.0	178	Equatorial Guinea	41.1
52	Hungary	73.4	116	Uganda	60.0	179	Haiti	40.7
53	Morocco	73.4	117	West Bank and Gaza	60.0	180	Congo, Rep.	39.5
54	Cyprus	73.4	118	Ghana	60.0	181	Timor-Leste	39.4
55	Romania	73.3	119	Bahamas, The	59.9	182	Chad	36.9
56	Kenya	73.2	120	Papua New Guinea	59.8	183	Congo, Dem. Rep.	36.2
57	Kosovo	73.2	121	Eswatini	59.5	184	Central African Republic	35.6
58	Italy	72.9	122	Lesotho	59.4	185	South Sudan	34.6
59	Chile	72.6	123	Senegal	59.3	186	Libya	32.7
60	Mexico	72.4	124	Brazil	59.1	187	Yemen, Rep.	31.8
61	Bulgaria	72.0	125	Paraguay	59.1	188	Venezuela, RB	30.2
62	Saudi Arabia	71.6	126	Argentina	59.0	189	Eritrea	21.6
63	India	71.0	127	Iran, Islamic Rep.	58.5	190	Somalia	20.0
64	Ukraine	70.2						

Fuente: Banco Mundial Doing Business (2020)

## Anexo 7: ¿Qué se considera en Doing Business?

FIGURE 0.1 What is measured in *Doing Business*?



Note: The employing workers and contracting with the government indicator sets are not included in the ease of doing business ranking.

Fuente: Banco Mundial *Doing Business* (2020)