



**COMILLAS**

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales  
Bachelor in Global Communication /  
Grado en Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

Plan de organización del  
festival DCODE en  
formato digital

Estudiante: Ana Amor Rivas

Director: Pedro Palencia Alacid

Madrid, junio 2021



# **Índice**

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Finalidad y motivos .....	5
1.2. Estado de la cuestión .....	6
1.3. Objetivos del trabajo.....	7
1.4. Metodología.....	7
2. MARCO TEÓRICO .....	8
2.1. Marketing de eventos .....	8
2.1.1. Las tres «Es» del marketing de eventos.....	11
2.1.2. Las 7 «Íes» de la experiencia del evento .....	13
2.1.3. Proceso de gestión del marketing de eventos .....	14
3. DCODE FESTIVAL .....	17
4. PLAN DE ORGANIZACIÓN.....	19
4.1. Análisis de situación .....	19
4.1.1. Análisis DAFO .....	22
4.2. Planificación .....	24
4.2.1. Planteamiento de objetivos (SMART) .....	25
4.2.2. Segmentación del mercado .....	26
4.3. Implementación .....	29
4.3.1. Marketing Mix.....	29
4.3.2. Calendario de actuación .....	40
4.3.3. Presupuesto y previsión de ventas .....	42
4.4. Evaluación y control.....	43
5. CONCLUSIONES.....	44
6. REFERENCIAS .....	45
7. ANEXOS .....	50

7.1. Cartel del DCODE Festival .....	50
7.2.1. Camiseta .....	51
7.2.2. Tote bag .....	51
7.2.3. Mascarilla .....	52

## **Índice de figuras**

Figura 1. Event Management Process (Silvers).....	15
Figura 2. Entradas DCODE Festival (DCODE).....	20
Figura 3. Personas según la asistencia a conciertos (MCUD).....	28
Figura 4. Personas según la asistencia a conciertos de música actual en el último año (MCUD) .....	28
Figura 5. Diseños merchandising: camiseta, tote bag y mascarilla .....	35
Figura 6. Uso de redes sociales en jóvenes de 16 a 30 años y adultos de 46 a 65 años (iab; Adglow; Elogia).....	36

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Calendario de actuación .....	40
Tabla 2. Ingresos .....	42
Tabla 3. Presupuesto.....	42

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Finalidad y motivos

Debido a la situación sanitaria actual por la COVID-19 la sociedad ha tenido que adaptarse de forma abrupta a la virtualidad con el teletrabajo y con el creciente uso de las plataformas digitales. De la misma manera, el mercado ha acoplado en la medida de lo posible su estrategia de negocio a las necesidades contemporáneas. Sin embargo, no todos los sectores han podido adecuar su oferta durante la pandemia que comenzó en 2020; como por ejemplo el sector de eventos.

A nivel nacional, los eventos planificados para el año 2020 fueron, en su gran mayoría, anulados en lugar de pospuestos, ya que la naturaleza de esta industria en particular no asegura el cumplimiento de las medidas de seguridad recomendadas. No obstante, hay ciertos sectores que en efecto se han adaptado a la situación actual. Un buen ejemplo de ello es la galería de arte *HOFA Gallery* en colaboración con *ARTCELS*, situada en el centro de Londres, la cual ha preparado una exposición disponible vía online de la obra del reconocido grafitero Banksy<sup>1</sup>.

Este trabajo pretende presentar una propuesta de organización de un evento musical en formato virtual en vista de la situación epidemiológica actual. Para ello hemos tomado como objeto de estudio el festival DCODE organizado por la empresa Live Nation Entertainment, puesto que el festival de música ha sido aplazado para el año 2021. Por lo tanto, el objetivo consiste en elaborar un plan de gestión y comunicación digital de dicho evento en prevención de la pandemia, considerando que para el año 2021 no resultaría plausible organizar un evento musical de manera presencial debido a la situación sanitaria.

---

<sup>1</sup> Europa press. (2020). *ARTCELS y la HOFA Gallery presentan la muestra exclusiva de Banksy 'Catch Me If You Can'*. <https://www.europapress.es/comunicados/internacional-00907/noticia-comunicado-artcels-hofa-gallery-presentan-muestra-exclusiva-banksy-catch-me-if-you-can-20200929103750.html>

## **1.2. Estado de la cuestión**

Llevar a cabo el plan estratégico de un evento no es algo novedoso teniendo en cuenta la creciente popularidad de estos eventos musicales entre la gente joven; mejor conocidos como festivales de música. A pesar de ello, existen muy pocos trabajos que han tratado este tema desde la perspectiva de la virtualidad, puesto que este aspecto nunca había sido planteado como una necesidad en los años previos al 2020. Como hemos comentado en la sección anterior, la situación sanitaria de la COVID-19 ha obligado a la industria de la organización de eventos a adaptarse a la virtualidad o a posponer su actividad para el año 2021. Por esta razón de actual necesidad, el presente trabajo pretende ofrecer la alternativa virtual para el festival DCODE, el cual prevé que para septiembre de 2021 se podrá realizar de forma presencial. Por lo tanto, organizar un evento desde la perspectiva del formato digital ofrece nuevas maneras de entender el marketing de eventos.

El marco teórico en el que se basará el trabajo para llevar a cabo la organización de dicho evento será la teoría del marketing de eventos. En concreto, basaremos el caso práctico en varios libros escritos por el padre del Marketing, Philip Kotler, el cual ha publicado numerosos libros y manuales en los que explica los diferentes pasos a seguir en la planificación de un producto o servicio.

Además, consultamos numerosos artículos y, en específico, el libro *Event Marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*, escrito por Leonard H. Hoyle y publicado en el año 2002. En estos artículos y libro, se explican las diferentes herramientas disponibles para los expertos en marketing de eventos y los pasos que se han de seguir para organizar cualquier tipo de evento. Estos los hemos utilizado especialmente como fuente en la que basar nuestro marco teórico. Sin embargo, dado que la virtualidad en el sector de eventos resulta algo novedosa, hemos encontrado poca bibliografía al respecto.

Por otro lado, tomaremos como referencia la tesis *Plan estratégico de comunicación y marketing sobre el festival Ultra Music Festival at Home 2020* redactada por Ester Mediana Bravo, la cual también plantea la idea de realizar un festival de música online debido a la alerta sanitaria mundial.

Resulta importante destacar que la mayoría de la bibliografía utilizada para la

realización de este trabajo está en inglés, por lo que aquellos términos o citas bibliográficas que aparezcan en el trabajo, en especial en el marco teórico, se tratan de traducciones propias.

### **1.3. Objetivos del trabajo**

Los principales objetivos de este trabajo son los siguientes:

1. Estudiar el marketing de eventos, con vistas a un futuro laboral dentro de este sector.
2. Entender y analizar la parte organizativa de un evento musical y, en especial, la parte comunicativa de eventos; es decir, la publicidad y promoción del festival de música.
3. Proponer una alternativa de mercado a la industria de la organización de eventos durante la situación de pandemia, puesto que se ha visto muy afectada por la COVID-19.
4. Observar si resultase exitoso y beneficioso para la empresa adaptar el concepto de su producto, en este caso un festival de música, a un evento virtual.

### **1.4. Metodología**

Para la elaboración de este trabajo se han utilizado varias fuentes académicas, particularmente en lo relativo al marketing de eventos; con el objetivo de entender la base que sustenta la organización de un evento musical. A posteriori, procedimos a descartar aquellos pasos que no se pueden seguir a la hora de realizar un festival en formato virtual. Una vez identificadas las características del marketing de eventos, consultamos cuáles son las plataformas digitales disponibles para llevar a cabo el evento y que mejor se adecúan a las necesidades de este.

Después de recopilar la base del marco teórico pasamos a presentar el objeto de estudio. Más adelante, presentamos un plan de organización que cuenta con diferentes pasos: análisis, planificación, implementación y control, de tal manera que respondemos a la pregunta de si resulta beneficioso la planificación de un evento de este estilo, adaptando la estrategia en función de los datos que recabaremos. Además, durante el proceso de planificación propondremos la posibilidad de presentar un festival de música «bimodal»; es decir, en caso de que se pueda realizar el festival presencial proponemos

aprovechar este plan y que también se vendan entradas para disfrutar del concierto de manera virtual.

Por último, la parte práctica de este trabajo de investigación se elaborará de manera simultánea con la organización del evento real, por lo que desconocemos todos los artistas que participarán en el evento y, a día de hoy, a pesar de la situación pandémica, el DCODE Festival real mantiene la idea de realizarlo presencialmente.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Marketing de eventos**

En la actualidad estamos viendo cómo las tendencias del marketing han ido cambiando y evolucionando según las necesidades de las personas. Existen tres razones por las que hemos pasado de hacer un marketing «tradicional» a buscar nuevas maneras de hacer marketing (Schmitt, 1999, pág. 3):

1. El *boom* excesivo de la «tecnología de la información»
2. La mayor presencia de las empresas
3. La integración de la comunicación y el entretenimiento

Estas tres razones han hecho que las personas que se dedican al marketing busquen diferentes maneras que llegar a su público objetivo y mandar sus mensajes de manera efectiva.

El marketing de eventos es una de las áreas del marketing que cada vez más organizaciones y profesionales del marketing están empleando, pero, a su vez, se trata de una de las áreas menos investigadas y estudiadas. Esto se debe principalmente a «la falta de un conjunto de conocimientos sistematizados y de un marco conceptual en el que basar la investigación científica» (Gupta, 2003); es decir, no existe un consenso entre los expertos para aportar una única definición al marketing de eventos, ni suficiente teoría en la que basar esta práctica.

No obstante, se han escrito libros acerca del marketing de eventos desde una perspectiva teórica, con el objetivo de aportar un manual en los que los profesionales puedan basarse. Los primeros que realizaron un manual sobre el marketing de eventos fueron Schreiber y Lenson en 1994, pero este manual no sirvió para que los académicos investigasen más acerca del tema (Wood & Masterman, 2008). Como se comentó

anteriormente, para la realización de este marco teórico partiremos desde el manual *Event Marketing* de Leonard H. Hoyle (2002), puesto que este manual resulta muy completo en comparación con lo que se ha estudiado a este respecto.

Asimismo, resulta importante destacar que en Alemania es donde más extendido está el uso de marketing de eventos desde hace unos diez años, especialmente en el mundo de los deportes y los eventos deportivos (Wohlfeil & Whelan, 2005). De hecho, la mayor parte de la bibliografía encontrada para la realización del marco teórico acerca del marketing de eventos está especializado en el mundo del deporte y los eventos deportivos.

Sin embargo, antes de ahondar en el marketing de eventos, resulta importante para enriquecer la investigación aportar una definición de Marketing desde la que partir.

Al igual que ocurre en muchas áreas de comunicación, han sido muchos los autores que han tratado de aportar una definición para entender el concepto del Marketing. En el libro de *Marketing Management*, Philip Kotler, el padre del marketing moderno, y Kevin Lane Keller, definen marketing como «el arte de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las definiciones más breves del marketing es ‘satisfacer necesidades de manera rentable’». (Kotler & Keller, 2009, pág. 5).

Además, es importante mencionar la definición que propone la American Marketing Association de 2017 «el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y la sociedad en general» (American Marketing Association, 2017). La AMA publicó esta última definición en 2017 puesto que la anterior definición de marketing de la AMA era del 2004, lo que demuestra que resulta complicado aportar una única denominación que defina dicha actividad, dado que el marketing cambia de manera constante según evoluciona la sociedad y sus necesidades.

Asimismo, se podría mencionar la definición de la Real Academia Española: «Conjunto de principio y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda» (Real Academia Española, s.f.). No obstante, se trata de una definición muy poco específica y, de hecho, si uno busca en el diccionario de la RAE la palabra «Marketing», se encontrará con que la Real Academia Española lo denomina como «mercadotecnia», es decir, una palabra la cual no se utiliza en el ámbito empresarial y que actualmente la sociedad desconoce. Por otro lado, comparando la definición aportada

por la RAE y lo que entiende Kotler por Marketing, no resulta correcta dado que «vender no es el objetivo principal del marketing» (Kotler & Keller, 2009, pág. 5).

Por lo tanto, para la realización de este trabajo entenderemos el marketing como una actividad que busca satisfacer las necesidades de la sociedad y donde todo puede ser objeto de marketing, en este caso en específico, nuestro objeto será un evento.

De acuerdo con la definición de Philip Kotler, un evento es «un acontecimiento concebido para comunicar determinados mensajes al público objetivo» (Kotler, 2003), es decir, una estrategia pensada para transmitir ciertos mensajes a un público objetivo. Si bien es cierto que todo evento organizado por una marca transmite un mensaje, esta definición no nos aporta suficiente información sobre el marketing de eventos para realizar este trabajo.

Otros expertos como Jack Morton Worldwide entienden el marketing de eventos como una experiencia que conecta al público objetivo directamente con la marca, siendo esta una estrategia de negocio perfecta para atraer no solo a nuevos consumidores sino también a trabajadores (Exhibitor, 2006). A pesar de que es este trabajo nos centraremos más en los consumidores como nuestro grupo principal de interés (*stakeholders*), no se pueden olvidar a los trabajadores como *stakeholders* muy importantes para la empresa y, como bien explicó Jack Morton Worldwide, toda actividad que organice la empresa comunica, pero especialmente los eventos que aportan una experiencia al público.

El marketing de eventos es una herramienta cada vez más utilizada por las empresas para promocionar sus productos, o, como vimos en la definición anterior de Jack Morton Worldwide, para conectar al público objetivo con la marca. Según un artículo escrito por Emma H. Wood, existen varias razones que explican por qué las empresas abogan por esta herramienta del marketing (Wood & Masterman, 2008, págs. 6-7):

1. Debido al uso excesivo de los medios tradicionales, las empresas se han visto obligadas a buscar nuevos métodos para promocionar sus productos y, de esta manera, diferenciarse de sus competidores.
2. En la actualidad, los consumidores no solo buscan satisfacer sus necesidades, sino que demandan originalidad por parte de las empresas.

3. Las empresas necesitan crear un «apego emocional» con su público, no solo su *target audience*, con el fin de destacar dentro del mercado.

A pesar de que el marketing de eventos es una actividad cada vez más utilizada por las empresas para conectar con su público y diferenciarse del resto de competidores, esta práctica no resulta tan común en las empresas españolas. En el mercado español actual, solo hay un pequeño porcentaje de empresas que incluyen el *event marketing* dentro de su estrategia, dado que su actividad está muy ligada a los eventos; empresas relacionadas con la moda o la música (A small job, s.f., pág. 9); como es el caso de este trabajo.

Según el libro publicado por la empresa A Small Job, resultaría interesante para las empresas españolas incorporar su actividad dentro del marketing de eventos por cinco razones (A small job, s.f., pág. 11):

1. España no se ha desarrollado demasiado en el marketing de evento, por lo que adentrarse en este tipo de actividad sería visto por el público español como algo innovador y pionero.
2. Esta herramienta proporciona un canal de comunicación «directo y personalizado».
3. Resulta muy efectivo para «estrategias de posicionamiento y branding».
4. Es una gran herramienta para segmentar al público objetivo que más le interesa a la empresa y para «generar *leads*».
5. Resulta una herramienta muy útil para atraer nuevos consumidores y diferenciarse de la competencia.

### **2.1.1. Las tres «Es» del marketing de eventos**

Como hemos visto, aunque predominan los eventos deportivos dentro del marketing de eventos, existen otros muchos tipos de eventos que están sujetos a esta disciplina; como por ejemplo eventos de moda o, en este caso, un evento musical. A pesar de que cada tipo de evento presenta unas características distintas, todos tienen en común el mismo «propósito», y es lo que denomina Leonard H. Hoyle en su libro *Event Marketing* como las tres es del marketing de eventos y, de acuerdo con Hoyle, «estos tres elementos son imprescindibles para que un evento tenga éxito» (Hoyle, 2002, pág. 2). Dichos tres elementos son los siguientes (antes de presentar estos tres términos, resulta

importante destacar que las tres «es» del marketing se denominan así porque en inglés las tres palabras empiezan por la letra «e». No obstante, al traducirlo al español no se ha podido encontrar sinónimos que empiecen todos por «e»):

- Entretenimiento
- Emoción
- Iniciativa

Hoyle entiende el entretenimiento como una parte del evento que aporta algo «diferente, único y diseñado específicamente para el público» (Hoyle, 2002, pág. 2), es decir, el objetivo que debe buscar la persona que trabaja en el marketing de eventos (*marketer*) es que las personas que atiendan al evento se vayan a sus casas con un buen sabor de boca.

En cuanto a la emoción, según Hoyle es el elemento más «intangibles, pero que es realista. Este elemento es lo que hace que el evento resulte memorable» (Hoyle, 2002, pág. 2). La emoción del evento puede venir dado por muchos factores diferentes, pero lo importante de este elemento es que el *marketer* asegure a las personas que atenderán el evento que saldrán emocionadas del mismo.

Por último conforme a Hoyle, la iniciativa puede entenderse como «la disposición a correr riesgos o a intentar algo único» (Hoyle, 2002, págs. 2-3). Como podemos observar, este es uno de los elementos del marketing de eventos más destacables puesto que el *marketer* debe estar dispuesto a correr riesgos y a crear un acontecimiento único que genere entretenimiento y emoción.

Sin embargo, hay un cuarto elemento al marketing de eventos que no aparece contemplado en el libro de Leonard H. Hoyle pero que resulta igual o, incluso, más importante que las otras tres «es» del marketing de eventos: la experiencia. Si observamos las definiciones que aportamos anteriormente acerca del marketing de eventos, algunas de ellas tenían en común la experiencia, como por ejemplo la definición de Jack Morton Worldwide o el concepto de «apego emocional» de Emma H. Wood, que aunque no utilice la palabra «experiencia», en concepto resulta el mismo; dado que a través de la experiencia, el público objetivo se sentirá más unido con la empresa que ha organizado el evento. Por lo tanto, se puede observar la importancia y la unión que posee el marketing de eventos y la experiencia. Por esa razón, consideramos que la experiencia sería la cuarta

«e» del marketing de eventos. De hecho, existen muchos académicos que entienden el marketing de eventos y el *experiential marketing* como dos disciplinas del marketing diferentes, cuando en realidad tienen mucho que ver la una con la otra. Por esta razón, en este trabajo entenderemos la experiencia como parte fundamental del marketing de eventos y no como una disciplina diferente.

Como expone Schmitt en su libro *Experiential Marketing*, el *experiential marketing* es un tipo de marketing orientado hacia el consumidor, buscando entender y satisfacer sus necesidades de forma más creativa; es decir, los consumidores esperan que las empresas les ofrezcan experiencias que les unan con la marca (Schmitt, 1999, pág. 32).

Hay otros autores, como Kotler, que entienden que el evento y la experiencia son dos factores ligados; es decir, no se puede concebir un evento sin la experiencia y viceversa. Por lo tanto, según Kotler, para que una experiencia resulte exitosa se debe abogar por lo siguiente: que el evento sea relevante, que resulte interesante para el público y que consiga «vender» de manera implícita (Kotler & Keller, 2009, pág. 489).

### **2.1.2. Las 7 «Íes» de la experiencia del evento**

Tras entender que no se puede concebir el evento sin la experiencia, debemos identificar cuáles son los atributos que permiten mejorar la experiencia del acontecimiento. Conforme a Emma H. Wood y Masterman, identificaron siete factores que denominaron como las 7 «Íes» que consiguen que la experiencia tenga un efecto positivo en el marketing de eventos (Wood & Masterman, 2007):

1. Participación → generar un apego emocional con la marca, el evento y la experiencia.
2. Interacción → interactuar con otros participantes y con la marca.
3. Inmersión → adentrarse en la experiencia.
4. Intensidad → lograr que el evento sea memorable y tenga un gran impacto entre las personas que atiendan al evento.
5. Único → cada experiencia es diferente, por lo que la marca debe beneficiarse de esa oportunidad única con el consumidor.
6. Innovación → crear contenido creativo, escoger una buena localización, elegir el momento oportuno, etc.

7. Integridad → conseguir que la experiencia aporte beneficios verdaderos y valor al consumidor; es decir, que se perciba como algo auténtico.

Como se puede observar, hay muchos términos que se repiten para definir la experiencia dentro del marketing de eventos, lo que esclarece la importancia de tomar en consideración la experiencia y abogar por que esta resulte efectiva y exitosa para el conjunto del mismo. «Los *experiential events* pueden ser tanto experiencias del consumidor como experiencias de consumo y, por tanto, tienen muchas más probabilidades de ser eficaces para lograr los objetivos de comunicación» (Wood & Masterman, 2008, pág. 5). Esto último hace referencia a que este tipo de eventos no solo aportan una experiencia al consumidor sino que generan toda una experiencia única entre la empresa y el consumidor (lo que sería la experiencia de consumo), por lo que, si las empresas incorporan los *experiential events* a su estrategia y parten desde los siete atributos descritos anteriormente, lograrán sus objetivos de comunicación de manera más eficaz.

Con todo esto, lo que deben conseguir los *marketers* con el evento que estén organizando es crear una experiencia, porque «la idea no es vender algo, sino demostrar cómo la marca puede enriquecer la vida de sus consumidores» (Kotler & Keller, 2009, pág. 523). Por lo tanto, se trata de que los consumidores decidan «vender» su tiempo para asistir a un evento y recibir una experiencia única a cambio. De hecho, un estudio demostró que cuatro de cada cinco participantes respondieron que la manera más efectiva de comunicar con ellos era a través de los eventos en directo (Kotler & Keller, 2009).

En definitiva, el aspecto que comparten todos los autores que han investigado acerca del marketing de eventos, es que un evento debe no solo entretener a los asistentes, sino que los *marketers* deben encontrar la manera de que los asistentes sean partícipes de él y que experimenten algo que no podrían encontrar en otro lugar. Por lo tanto, todos los eventos deben ser participativos, entretenidos, que aporten un aspecto innovador y que el asistente viva una experiencia.

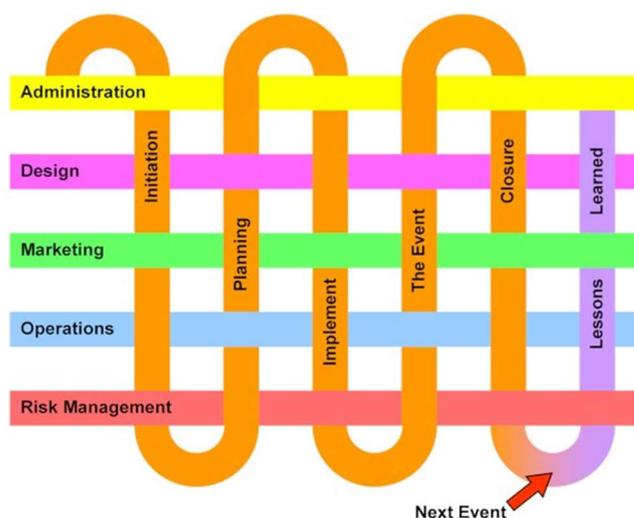
### **2.1.3. Proceso de gestión del marketing de eventos**

Una vez entendido en qué consiste el marketing de eventos y comprendido aquellos elementos empíricos de este sector, explicaremos el proceso de gestión de eventos (*event management*) y por qué se trata de un proceso cíclico.

De acuerdo con Julia Rutherford Silvers, el proceso de gestión de marketing de eventos se trata de un proceso complejo en el que se entrelazan funciones propias de la gestión y funciones propias del marketing. Tal y como podemos ver en la figura (véase Figura 1), las unidades funcionales (*functional units*) aparecen representadas en la imagen como las columnas horizontales, los cuales suponen los pilares en los que se sustenta un evento y están agrupadas por campos (Silvers, 2013). Estos pilares en los que se sustenta el evento son:

- Administración
- Diseño
- Marketing
- Operaciones
- Gestión de riesgos

Figura 1. *Event Management Process* (Silvers)



Fuente: Silvers, J. (2013): *Event Management Process*. Recuperado de [http://www.juliasilvers.com/embok/event\\_management.htm](http://www.juliasilvers.com/embok/event_management.htm)

Por otro lado, nos encontramos con los procesos, o como los denomina la autora: «hilos de la trama», que se entrelazan entre las unidades funcionales del evento. Además, si observamos con detalle la figura, se observa que el último proceso de la gestión del marketing de eventos es aprender sobre el evento actual para empezar a organizar el siguiente evento. Es por eso que el primer paso del proceso se basa en las lecciones aprendidas al cierre del anterior evento. También, resulta importante destacar que si se elimina algún «hilo» del conjunto o «tejido», el evento en su conjunto se debilitaría ya

que no todos los cabos estarían atados y habría vacíos en la gestión (Silvers, 2013). Más adelante nos detendremos y explicaremos más en profundidad en qué consiste cada proceso del evento basándonos en el caso de estudio escogido. Los procesos ilustrados en la tabla son los siguientes:

- Iniciación
- Planificación
- Implementación
- El evento
- Cierre del evento
- Lecciones aprendidas con el evento

Podría resultar lógico que el único departamento que interviene en la gestión del marketing de eventos fuese el marketing. No obstante, la razón por la que deben intervenir otros departamentos de la empresa para llevar a cabo un evento de marketing es que cuando una empresa organiza un evento siempre surgen problemas que son importantes de paliar lo antes posible para continuar con la gestión, de esta manera, si intervienen varios departamentos distintos resultará mucho más rápido y efectivo detectar errores o problemas y, también, se propondrán diferentes soluciones (Daniel, Bogdan, & Daniel, 2012).

Tal y como se manifiesta en la Figura 1 y como se adelantó anteriormente, el proceso de la gestión del evento comienza a partir de la investigación (*research*) que se hizo del evento previo, de esta manera se continúa con la planificación del evento actual. Más adelante, tras el proceso del cierre se llevaría a cabo un proceso de evaluación en el que se expondrían los puntos fuertes de la gestión del evento y del evento en sí, y los puntos débiles de la gestión que se deben mejorar para el próximo evento (Daniel, Bogdan, & Daniel, 2012). De tal manera que tras la finalización del proceso de gestión del evento se comenzaría la iniciación del proceso de gestión del nuevo evento, haciendo que este proceso de gestión sea un proceso cíclico en constante movimiento.

En nuestro caso práctico, la gestión del evento estará basada en los pasos descritos previamente, pero seguiremos la teoría expuesta por Kotler puesto que está más centrada en el aspecto del marketing. Aunque resulta importante destacar que hemos explicado el proceso anterior porque en la gestión de un evento no solo participa el departamento de

marketing, sino que se trata de un trabajo en conjunto entre varios departamentos de la empresa.

### **3. DCODE FESTIVAL**

Hemos escogido como caso práctico en el que basar nuestro plan de marketing el festival de música DCODE porque se trata de uno de los eventos musicales nacionales más conocidos, pero, al mismo tiempo, no resulta un festival de grandes dimensiones como por ejemplo el Mad Cool Festival o el Bilbao BBK Live. Por el contrario, el festival DCODE atrae un nicho de mercado internacional al utilizar como cabezas de carteles artistas internacionales, pero favorece a la industria musical española al contratar a grupos nacionales. La empresa encargada de la organización del DCODE Festival es Live Nation Entertainment, una empresa de entretenimiento originaria de Estados Unidos, aunque actualmente también opera en España. Live Nation España se describe como una «promotora líder de conciertos en España» y celebró en 2019 más de 300 conciertos en España (Live Nation, s.f.). Además Live Nation Entertainment está comprendida por tres empresas líderes de mercado: Ticketmaster, Live Nation Concerts y Live Nation Media/Sponsorship (Live Nation, s.f.).

El festival DCODE cuenta con su propia página web en la que uno puede consultar el cartel y los artistas que participarán el evento, las diferentes entradas que se pueden comprar (la cual le dirige directamente a la página web de Ticketmaster) e, incluso, consultar alojamiento. De la misma manera, el festival tiene cuentas en diferentes redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram y Spotify; aunque hemos observado que, para las primeras tres aplicaciones mencionadas, publican el mismo contenido, sin diferenciar entre las diferentes redes.

En el año 2020, a causa de la situación de pandemia mundial, se canceló el evento y se tomó la decisión de posponerlo para el año 2021. A fecha de hoy, aún sigue en pie la decisión de mantener el festival de manera presencial para las siguientes fechas: 10 y 11 de septiembre de 2021. La edición de 2021 será la décima edición de este evento. No obstante, a pesar de que se mantiene la idea de que el evento se realice de manera presencial, el evento de 2021 cuenta con menos patrocinadores en comparación con ediciones anteriores. Actualmente, los patrocinadores del DCODE Festival son Coca-Cola Mix y Uber; aunque desconocemos si más adelante se sumarán otras empresas como patrocinadores.

El DCODE Festival tiene lugar siempre en septiembre en el campus de la Universidad Complutense de Madrid, en la Facultad de Ciencias de la Información; por lo que se trata de un evento al aire libre que consta de 18 horas de música (EsMadrid, 2021). De acuerdo con la página oficial de turismo de Madrid, los géneros musicales que se escuchan en el DCODE Festival son *indie* y *pop-rock* (EsMadrid, 2021). Por otro lado, resulta importante destacar que, aunque el evento gire en torno a la música, resulta uno de los grandes festivales nacionales por la experiencia. Como se comentó anteriormente en el marco teórico, no se puede concebir un evento sin la experiencia y, como pudimos observar en el apartado de las 7 «Íes» de la experiencia, los dos primeros elementos claves que explicaron los autores fueron la participación y la interacción (Wood & Masterman, 2007). Colocar estos elementos como los dos primeros de su teoría no fue casualidad, ya que los encargados de gestionar el evento intentan que los clientes no solo disfruten de la música (como es nuestro caso), sino también que interactúen con la marca. En el caso del DCODE Festival, el evento está dividido en diferentes zonas. Por un lado, se encuentra la zona gastronómica, que cuenta con diferentes *foodtrucks* con una amplia selección gastronómica. Por otro lado, hay una zona dedicada a las empresas patrocinadoras del evento que cuentan con su propio puesto o *stand* en los que los consumidores pueden conseguir *merchandising* de la marca a cambio de realizar una actividad.

Como se explicó en la introducción, este trabajo se realiza de manera simultánea con la organización del evento real, por lo que a lo largo del tiempo surgen cambios o se anuncian nuevos artistas. En el presente, los artistas anunciados son los que mencionamos en el siguiente párrafo, pero sabemos que anunciarán nuevos artistas a lo largo de los próximos meses.

Para la realización de nuestro plan de marketing online, decidimos mantener el mismo cartel y artistas que tocarán en el festival de septiembre para facilitar la elaboración del plan virtual. Por lo tanto, el primer día del festival (10 de septiembre) tocará el grupo Queens of the Stone Age, mientras que el segundo día del evento (11 de septiembre) tocarán: Vetusta Morla, The Hives, Milky Chance, Sidonie, Fuel Fandango, Mando Diao, Maximo Park, Café Tacvba, Belako y St Woods.

Por último, en la página web oficial del festival DCODE no hemos encontrado ningún tipo de *merchandising* propio del evento, por lo que en el apartado de la promoción presentaremos varias propuestas de diseño.

## **4. PLAN DE ORGANIZACIÓN**

El siguiente apartado tratará sobre el aspecto práctico relativo a la organización del festival DCODE de manera remota. Como se comentó en el apartado de la introducción, este plan de marketing trabaja en paralelo con la organización del festival DCODE que planea hacerse de manera presencial en Madrid, en caso de que la situación sanitaria mundial no permita realizarlo de tal forma. Por esta razón, lo que se planteará a continuación estará enfocado en su organización virtual. Para ello, nos situamos en un escenario en el que se han revisado los contratos con los artistas y con los trabajadores en caso de que deba hacerse de manera online. Con esta situación que planteamos, el cartel del festival se quedará intacto y nuestro foco principal serán los clientes, por lo que nuestro principal objetivo es organizar un festival virtual atractivo que atraiga a los usuarios, de igual manera que si fuese presencial.

Para seguir un hilo conductor lógico dentro de nuestro plan de marketing, seguiremos los pasos establecidos por Kotler en su libro *Marketing management: analysis, planning and control*. Estos pasos para llevar a cabo un plan de marketing son: análisis, planificación, implementación y control.

En primer lugar, debemos realizar un análisis de situación para conocer el contexto externo en el que nos encontramos y que nos afecta y también realizaremos un análisis interno para conocer las ventajas y desventajas del festival que estamos organizando. En segundo lugar, una vez que conocemos la situación en la que nos encontramos, plantearemos cuáles son los objetivos en los que basaremos nuestra estrategia y segmentaremos nuestro público objetivo, con el fin de definir qué táctica establecer. Por último, implementaremos esos objetivos a través de nuestra estrategia de marketing, siguiendo los parámetros del marketing mix: servicio, precio, promoción y distribución. Además, diseñaremos un calendario de acción y presentaremos un presupuesto y una previsión de ventas para determinar si resulta beneficioso el festival virtual. Finalmente, terminaremos el plan con el paso del control y propondremos dos maneras de evaluar el rendimiento del evento.

### **4.1. Análisis de situación**

Dado que la organización del festival online se realizaría en paralelo con la organización del festival presencial, la inmediatez e incertidumbre que surgen a raíz de la

emergencia sanitaria mundial no resulta un gran factor para tener en cuenta puesto que esa es la base de la organización del festival en este formato; es decir, hacer que la suspensión del festival en formato presencial no suponga una cancelación del DCODE y se pueda disfrutar de la misma manera del festival. No obstante, en el análisis situacional que realizaremos más adelante añadiremos como factor externo la emergencia mundial de la COVID-19.

Con el objetivo de conocer en profundidad la situación en la que nos encontramos y cuáles son nuestras ventajas competitivas realizaremos un análisis situacional macroentorno que «toma en cuenta todos los elementos generales externos que pueden afectar el desempeño de la empresa, pero en los cuáles la empresa no puede ejercer ningún control» (Quiroa, 2020). Los aspectos que enumera la autora en el artículo *Análisis situacional* son los siguientes (junto a cada aspecto externo expondremos los datos que corresponden con el caso práctico que estamos analizando):

### ***Económicos:***

Actualmente, si uno accede a la página web oficial del festival DCODE, se encontrará con un apartado en el que se pueden adquirir las entradas para acudir al festival de manera presencial. Como sabemos, el festival consta de dos días: 10 y 11 de septiembre, por lo que el cliente tiene la posibilidad de comprar una entrada para el viernes 10 o para el sábado 11 o, bien, adquirir un abono que incluye la entrada para ambos días y que resulta más económico.

Figura 2. Entradas DCODE Festival (DCODE)



Fuente: DCODE. (2021). *Entradas*. Recuperado de <https://dcodefest.com/entradas>

Como se observa en la imagen recuperada de la página web oficial del festival,

las entradas generales de día para acudir al festival de manera presencial cuestan 49 € el viernes y 54 € el sábado más gastos, mientras que el abono que incluye la entrada al festival de los dos días tiene un precio de 90 € más gastos. En el apartado de la estrategia desarrollaremos este aspecto y propondremos un cambio en el precio de la entrada.

La crisis sanitaria ha supuesto, además, un gran impacto en la economía a nivel mundial, por lo que debemos tener en cuenta el nivel de ingresos actual de nuestros consumidores para establecer un precio realista que nos suponga un beneficio y que se adapte a la situación de crisis económica. Como indica un estudio realizado por el periódico El País, España se está recuperando poco a poco de esta crisis económica derivada de la pandemia, haciendo que el consumo empiece a mejorar (Pérez, 2021). Sin embargo, como indicó la vicepresidenta Nadia Calviño, «la recuperación de la economía española va a comenzar en la segunda mitad del año» (Pérez, 2021).

Por esta razón, tomaremos como punto de partida el festival de música Glastonbury, el cual realizó el 23 de mayo de 2021 un concierto en formato digital. De esta manera, estableceremos unos precios adecuados a los datos anteriores.

### ***Demográficos:***

Este aspecto hace alusión a las variaciones en la población (Quiroa, 2020), pero consideramos que esta variable no es una desventaja competitiva, sino más bien una ventaja. Al organizar un festival en formato digital, resulta más sencillo que el festival llegue a un público más amplio, dado que permite disfrutar del evento en cualquier parte del mundo.

### ***Tecnológicos:***

La pandemia de la COVID-19 ha obligado a todos los negocios a adaptarse al mundo digital de manera abrupta para poder seguir ingresando y desarrollando su actividad económica. Por esta razón, el aspecto tecnológico juega a nuestro favor, ya que se han desarrollado plataformas específicas que permiten organizar este tipo de eventos online. Como sería el ejemplo de la plataforma Shooowit, la cual utilizaremos como soporte para que los clientes accedan al evento.

### ***Ecológicos:***

Según el artículo de Economipedia, este aspecto mide «todo tipo de variables desde el clima, la geografía y cualquier desastre natural que incide en el funcionamiento» del evento (Quiroa, 2020). Dado que nuestro objeto de trabajo es un festival virtual, las condiciones meteorológicas no nos suponen un inconveniente.

Con todo, podemos resumir que el aspecto externo más importantes para tener en cuenta, ya que es el que más afecta al funcionamiento del evento y a su éxito, es el aspecto económico. Dada la actual crisis económica, nos vemos en la obligación de realizar una bajada en los precios de las entradas, como se detallará más adelante en el apartado del marketing mix, con el fin de vender el mayor número de entradas y conseguir un margen de beneficio.

#### **4.1.1. Análisis DAFO**

Una vez que conocemos el entorno en el que se llevará a cabo el festival DCODE, debemos realizar un análisis que nos permita conocer a un golpe de vista estas ventajas y desventajas externas e internas. Para ello realizaremos un análisis DAFO o SWOT (por sus siglas en inglés), es decir, un análisis que permite «ajustar las fortalezas de la empresa con oportunidades atractivas en el entorno y, al mismo tiempo, eliminar o superar las debilidades y reducir los más posible las amenazas» (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 54)

El análisis DAFO lo creó Albert Humphrey entre la década de los sesenta y los setenta a través de un proyecto financiado por la Universidad de Stanford (British Library, s.f.). El principal objetivo de llevar a cabo un análisis DAFO es destacar los errores o aquellos aspectos mejorables del negocio, ya que resulta más sencillo afianzar la tu posición en el mercado si conoces tus oportunidades y debilidades dentro del mercado (British Library, s.f.). Por norma general, el análisis DAFO se realiza junto al análisis situacional para tener una base en la que sustentar nuestros objetivos y nuestras tácticas.

Antes de mostrar el análisis realizado, resulta importante destacar que el análisis únicamente se basa en aspecto online del festival, si bien es cierto que hay aspectos que comparten ambos formatos, nuestro análisis se centra en plantear el festival en formato online.

La principal debilidad del festival DCODE es el desconocimiento del entorno digital. A pesar de que se realice un estudio sobre el marco tecnológico y sobre todos aquellos elementos tecnológicos que se necesitan para llevar a cabo un festival virtual, es

la primera edición del DCODE Festival que se realizará en formato online.

La mayor amenaza que afecta a la organización del evento es la crisis económica derivada de la crisis sanitaria de la COVID-19, se deberán adaptar el precio de las entradas ya que realizaremos un cambio en el servicio. No resultaría realista mantener los mismos precios del evento en formato presencial puesto que la experiencia y las expectativas del cliente son diferentes. En definitiva, un evento online siempre resultará más económico que un evento presencial. Además, hemos realizado una investigación para conocer si existen otros festivales de música virtuales. Tras esta investigación, nos encontramos con que el festival Glastonbury en Reino Unido ofreció este pasado 22 de mayo un concierto online con numerosos artistas reconocidos a nivel mundial. De esta manera, nos encontramos con competencia a nivel internacional y, en base a esto, estableceremos los precios en la estrategia del marketing mix.

Por otro lado, otra amenaza a tener en cuenta es la posibilidad hipotética de la existencia de otros festivales virtuales coincidentes en las mismas fechas y que, además, cuenten con mayor atención de los medios. A fecha de hoy desconocemos esta posibilidad, pero se debe tomar en consideración.

En cuanto a las fortalezas de este evento:

- Hemos realizado un estudio de mercado y hemos observado que los grandes festivales de música con los que compite el festival DCODE han sido pospuestos para el año 2022. Por lo tanto, no hay tanta competencia para organizar el evento este año en España, lo que nos permite atraer un público mayor en comparación con otras ediciones. Estos grandes festivales son: el festival MadCool, que también tiene lugar en Madrid y el festival BBK Live. Por otro lado, debemos tener en cuenta el festival Jardín de las Delicias que sí tendrá lugar este año y que probablemente se llevará una parte de nuestro público. Sin embargo, este último evento mencionado tiene fecha para el 25 de septiembre, es decir, unas semanas después del festival DCODE, lo que nos permite la ventaja del cartel. Con esto último nos referimos a que, como el Jardín de las Delicias se hace después, nosotros contamos con el factor de novedad de artistas.
- Además, con este plan de organización online ofrecemos una experiencia única a los consumidores en caso de que, por la situación epidemiológica, debamos volver a un confinamiento domiciliario.

- Asimismo, el festival DCODE lleva organizándose desde 2011, por lo que cuentan con mucha experiencia en el sector de la organización de eventos.
- Por último, planteamos la opción de que se ofrezcan dos tipos de entradas: una entrada básica con acceso al festival de manera remota y una entrada VIP con acceso al festival, a contenido extra y envío de *merchandising*.

Por último, las oportunidades que surgen de este evento son:

- De la organización de este festival en versión virtual, surgen dos principales oportunidades. En primer lugar, con el fin de que se pueda utilizar este plan de marketing, planteamos la posibilidad de poder realizar un festival «bimodal»; es decir, en caso de que el festival DCODE pueda realizarse de manera presencial, planteamos la opción de que se mantenga también la posibilidad de disfrutar del evento de manera online. De esta forma, en el caso de que en septiembre se impongan restricciones de movimiento, personas de otras comunidades autónomas o, incluso, de otros países podrán acudir al evento a través de internet.
- Por otro lado, este evento nos permite su internacionalización. La página web del festival solo está disponible en español, por lo que proponemos traducirla al inglés, ya que en el festival contamos con artistas internacionales. De este modo, personas de otros países pueden comprar las entradas y disfrutar el evento desde sus casas sin necesidad de trasladarse a España.
- Por último, al no tener tanta competencia en el mercado como en ediciones pasadas y al plantear una propuesta relativamente innovadora, creemos que podemos atraer mucho la atención de los medios de comunicación, lo que nos permite ampliar nuestro público objetivo no solo a nivel nacional, sino también a nivel mundial.

## **4.2. Planificación**

Una vez conocidos los datos recopilados del análisis externo e interno, podemos pasar al siguiente paso de la organización: la planificación. En este paso de la organización, tomaremos los datos del análisis y plantearemos los objetivos que queremos conseguir y llevaremos a cabo la segmentación de nuestro público objetivo para que, cuando lleguemos al paso de la ejecución, podamos planear una estrategia específica y que consiga llegar a nuestro público objetivo de una manera más directa.

#### 4.2.1. Planteamiento de objetivos (SMART)

El primer paso dentro de la planificación es el establecimiento de objetivos; es decir, qué queremos conseguir. En función del análisis situacional previo, estableceremos más o menos objetivos.

Para definir los objetivos que queremos conseguir con nuestra estrategia de marketing, utilizaremos el método SMART. Este método de planteamiento de objetivos fue introducido por George T. Doran como una herramienta que debe utilizar el mánager para establecer objetivos realistas y eficientes. El método SMART es un acrónimo en inglés que incluye cinco aspectos que uno debe seguir para establecer sus objetivos de una forma «inteligente». A continuación explicaremos cada aspecto del método SMART descrito por George T. Doran (la lista aparecerá con sus correspondientes términos en inglés, para respetar los acrónimos de SMART, pero, seguido del término, aportaremos una explicación para entender cada paso del método) (Doran, 1981):

- *Specific* (específico): los objetivos que se marquen deben ser lo más detallados y delimitados posibles.
- *Measurable* (medible): los objetivos deben poder medirse de manera cuantitativa y que cuente con un indicador de progreso.
- *Achievable* (alcanzable): los objetivos deben poder alcanzarse, basándose en resultados anteriores o bien en los recursos disponibles. Para ello, resulta también imprescindible saber a quién se le asignará cada objetivo (CMI, 2014).
- *Realistic* (realista): Este aspecto está muy relacionado con el anterior, por lo que muchos autores deciden utilizar el término «*relevant*» como alternativa, es decir, tratar que los objetivos estén en concordancia con esa estrategia específica (CMI, 2014).
- *Time-related* (tiempo): especificar cuándo se podrán alcanzar los resultados.

En esta estrategia de marketing para el DCODE Festival, nos hemos propuesto un objetivo principal y varios secundarios. Nuestro objetivo principal será conseguir generar una experiencia única para nuestro clientes y que puedan disfrutar de esa experiencia desde sus casas. Ahora bien, dado que este objetivo principal no se podría definir desde el método SMART, la idea de nuestra estrategia girará en torno a la experiencia desde casa, pero nuestros objetivos secundarios sí estarán definidos según el método SMART.

Según una noticia publicada por TeleMadrid, el DCODE Festival contó con cerca

de 20.000 asistentes en la última edición que llevó a cabo en 2019 (TeleMadrid, 2020), puesto que la siguiente edición de 2020 fue pospuesta para 2021. Teniendo en cuenta esta cifra, decidimos establecer el máximo de personas conectadas también en 20.000, del tal manera que no se obstruya la página de *streaming*. Pensamos que marcar 20.000 como el máximo de entradas vendidas resulta un objetivo realista y alcanzable. Por lo tanto, desde una perspectiva conservadora, nuestro objetivo será vender por los menos 15.000 entradas. No obstante, es importante destacar que dentro de estas 20.000 entradas no contamos con aquellos que obtuvieron una entrada para la edición de 2020, ya que partimos desde la premisa de que devolvieron su entrada tras la noticia de que el festival se posponía y se les devolvió el importe total que pagaron.

Por otro lado, queremos captar la atención de los medios nacionales e internacionales a través de medios que no resultan tan tradicionales para, así, internacionalizar el evento y vender entradas fuera de España. Esto lo realizaremos durante los meses de verano.

Por último, aunque no resulta un objetivo claro como los anteriores, en el caso de que la situación epidemiológica mejore y se den las condiciones para que los clientes puedan asistir de manera presencial al festival, propondremos mantener la opción de comprar entradas para asistir de manera online. De esta manera, es probable que vendamos más entradas ya que los asistentes no necesitarían desplazarse hasta Madrid o, incluso, una persona que haya contraído el virus podrá disfrutar de la experiencia desde su casa. Esto no supondría una gestión diferente puesto que el plan ya está descrito, solo se debería adaptar el presupuesto.

#### **4.2.2. Segmentación del mercado**

Tras definir los objetivos en los que basaremos nuestra estrategia y nuestras tácticas, el siguiente paso de la planificación es identificar a qué segmento de mercado orientaremos nuestra estrategia. De esta manera conseguiremos calar mejor en nuestro público objetivo.

Al segmentar el mercado, conseguimos «establecer grupos de compra cuyos gustos e intereses homogéneos, con el fin de poder influir en el proceso final de compra. (...) así optimizamos el proceso de venta de nuestros productos y satisfacer sus necesidades» (Canal, 2015); es decir, la segmentación del mercado sirve para diferenciar

nuestro público objetivo o, incluso, nichos de mercado con el fin de que nuestra estrategia resulte lo más eficiente y efectiva posible. No supone lo mismo pensar una estrategia para un público infantil que para un público adulto.

Existen diferentes bases para segmentar mercados de consumidores, las cuales pueden separarse o combinarse (Stanton, Etzel, & Walker, 2007). Estas bases son:

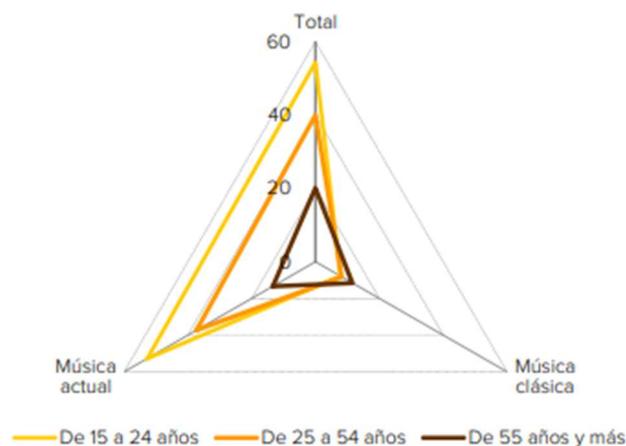
- Segmentación geográfica (área en el que residen)
- Segmentación demográfica (edad, sexo, condición física, etc.)
- Segmentación psicográfica (clase social, estilo de vida o personalidad)
- Segmentación por comportamiento (actitud hacia la marca)

En nuestro caso práctico, no todas las bases anteriormente mencionadas nos resultan útiles para segmentar nuestro nicho de mercado, puesto que la segmentación geográfica nos resulta poco relevante al organizar un evento online. Además, la segmentación por comportamiento tampoco la tendremos en cuenta en este caso dado que uno de nuestros objetivos es llegar a un público nuevo por descubrir (el público internacional), por lo que deberemos instaurar esa conducta.

De acuerdo con una encuesta realizada por el Ministerio de Cultura y Deporte, el rango de edad de aquellos que asisten a conciertos es, mayoritariamente, de 15 a 19 años y, seguidamente, de 20 a 24 años. Además, en cuanto a su situación laboral, hemos podido observar que, por lo general, las personas que acuden a conciertos son estudiantes de educación universitaria y similares. Además, de este informe intuimos que muchos trabajan puesto que el 65 % de los asistentes pagaron el precio de la entrada y solo el 17,8 % no asistió al concierto por el precio (MCUD, 2019); lo que nos indica que cuentan con una fuente de ingresos.

Figura 3. Personas según la asistencia a conciertos (MCUD)

**Personas según la asistencia a conciertos**  
(En porcentaje)



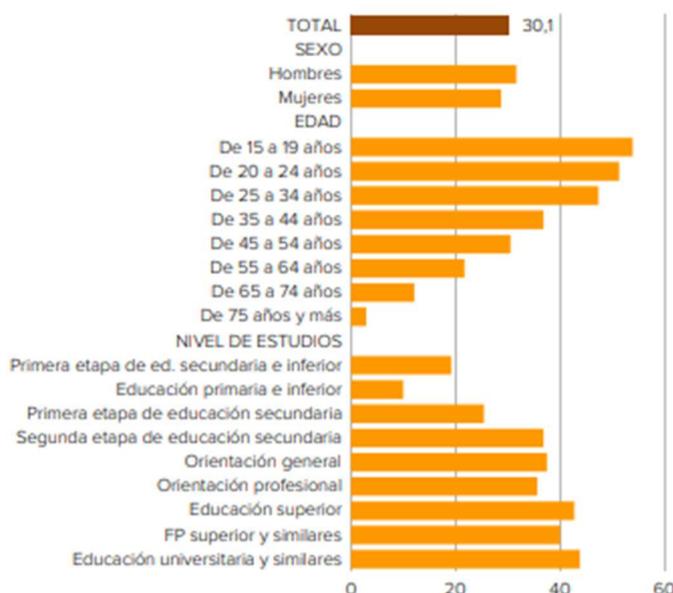
Fuente: MCUD. (2019). Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2018-2019.

Síntesis de resultados. Recuperado de Ministerios de Cultura y Deporte:

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:c337d6e3-797f-4765-ae70-56dcfb54e023/sintesis-de-resultados-2018-2019.pdf>

Figura 4. Personas según la asistencia a conciertos de música actual en el último año (MCUD)

**Personas según la asistencia a conciertos de música actual en el último año**  
(En porcentaje)



Fuente: MCUD. (2019). Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2018-2019.

Síntesis de resultados. Recuperado de Ministerios de Cultura y Deporte:

A pesar de que los gráficos anteriores muestran un público relativamente joven, nuestra estrategia estará orientada hacia un público más amplio de entre 20 y 45 años. No todos los menores de edad cuentan con dispositivo propio para visualizar el festival y, además, si tenemos en cuenta los datos económicos recopilados del análisis situacional, debemos buscar un *target* que cuente con una fuente de ingresos. Aunque bien es cierto que realizaremos una bajada en los precios de las entradas, esto resulta un factor para tener en cuenta.

### **4.3. Implementación**

El siguiente paso que seguir en nuestro plan de acción es la implementación de la estrategia y tácticas. Por un lado, veremos cómo vamos a conseguir los objetivos que nos marcamos en el paso de planificación y, por otro lado, decidiremos qué acciones vamos a desarrollar. Como resulta lógico, el paso de implementación seguirá la línea de lo investigado en los dos pasos anteriores, con el fin de que el plan tenga un sentido y se alcancen los resultados esperados.

No existe un consenso en cuanto a la definición del paso de implementación y en cuanto a su posición en los pasos a seguir de un plan de marketing. Por ello, en este trabajo nos centraremos en la visión que aporta Kotler sobre la implementación que, a pesar de resultar una definición general, nos sirve para enfocar nuestro plan. Según Kotler, el paso de implementación se entiende como el paso en el que el plan «cobra vida» y pasa a la acción (Kotler, 1997); por lo tanto, aún faltaría un último paso que es el control.

#### **4.3.1. Marketing Mix**

Tomando en consideración la definición de Kotler, concluimos en que en este paso implementaremos el marketing mix para conseguir nuestros objetivos. El concepto del marketing mix ha evolucionado con el paso del tiempo y con el cambio de necesidades de los compradores. El primer autor en utilizar el término «Marketing Mix» fue Neil Borden, que explicó que este concepto requiere de dos componentes: «una lista de elementos que componen los programas de marketing» y «una lista de las diferentes fuerzas que influyen en el marketing de una empresa y que el comercializador debe ajustar su combinación para tener éxito» (Borden, 1964, pág. 9). Más adelante, E. Jerome

McCarthy fue quién redujo esa lista de elementos que mencionaba Borden a cuatro elementos, que denominó como «*The Four P's*»; es decir, «producto», «precio», «promoción» y «distribución» (McCarthy, 1960). Por último, la última definición que recoge la perspectiva de ambos autores fue la aportada por Kotler en 1967 y, por tanto, la más utilizada hasta ahora. Aunque, en la actualidad, se habla no solo de «*4P's*», sino de siete o, incluso, 12. No obstante, en este trabajo nos centraremos en las cuatro variables que describimos anteriormente.

A continuación, definiremos cada una de las variables que componen el marketing mix e iremos desarrollando nuestra estrategia, partiendo desde nuestro objeto de estudio.

#### *4.3.1.1. Producto*

Por norma general, cuando se habla sobre el producto en marketing mix, se tiende a pensar en un producto tangible o en un servicio que ofrece la empresa. No obstante, existe un amplio abanico de posibilidades dentro de lo que se entiende como «producto» en marketing. Por lo tanto, por producto entendemos cualquier objeto o actividad que las empresas ofrecen al mercado para captar atención, para venderlo, o bien para satisfacer sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2012). De esta manera, consideramos que las experiencias y los eventos son también productos.

Con el fin de que nuestro producto llegue a cada segmento de mercado correctamente, seguiremos el modelo de los cinco niveles de Kotler. Este modelo consiste en dividir lo que aporta el producto su «utilidad» o «beneficio» más básico, de esta manera, este modelo le permite a la empresa identificar los deseos y las necesidades reales de sus consumidores y focalizar mejor su estrategia y diferenciarse de sus competidores (Expert Program Management, 2017). Los niveles del producto que distingue Kotler son cinco:

#### ***Core Benefit***

Este nivel del producto hace referencia a la verdadera razón por la que el consumidor decide comprar ese producto y, por tanto, nos muestra los beneficios básicos del producto (Išoraitė, 2016). En nuestro caso, el beneficio básico que cubre las necesidades de nuestro público objetivo es escuchar música que disfrutan en directo.

#### ***Generic product***

Este nivel se refiere a aquellas características del producto necesarias para que el consumidor pueda recibir ese beneficio y «utilizar» el producto (Išoraitė, 2016). Para que nuestros consumidores puedan disfrutar la experiencia del festival solo necesitan un dispositivo personal en el que puedan visionar la emisión. Por otro lado, de parte de la gestión del festival, se necesita un equipo técnico (instrumentos, micrófonos, iluminación, cámaras, mesas de sonido) a través del cual transmitiremos el evento en la plataforma digital.

### ***Expected product***

Incluye los aspectos que el consumidor espera conseguir cuando adquiera el producto, es decir, las expectativas que el cliente tiene del producto (Išoraitė, 2016). Los consumidores de nuestro festival esperan disfrutar de un festival online de dos días de duración que les permita vivir una experiencia diferente desde sus casas. Además, esperarán que la plataforma funcione correctamente y que la emisión del concierto cumpla sus expectativas.

### ***Augmented product***

El producto debe sobrepasar las expectativas de los clientes comunes, ya sea añadiendo algo nuevo al producto o mejorando el producto (Išoraitė, 2016). Este caso está orientado no solo a los clientes que ya compraron la entrada para el festival de 2020, sino también para los nuevos clientes a los que queremos llegar. En primer lugar, diseñaremos *merchandising*, puesto que el festival nunca contó con *merchandising* propio. En segundo lugar, ofreceremos no solo el festival online, sino contenido exclusivo para aquellos que decidan comprar la entrada VIP. Por último, traduciremos la página oficial del DCODE Festival para que los posibles consumidores de fuera de España puedan adquirir su entrada. Por lo tanto, ofreceremos dos tipos de paquetes diferentes:

1. Entrada básica con acceso a los dos días del festival
2. Entrada VIP que incluye el acceso a los dos días del festival, *merchandising* que se envía por correo a cada casa y acceso a contenido exclusivo (*Meet & Greet* con los artistas y vídeos exclusivos del evento).

### ***Potential product***

Este último nivel se refiere a los posibles cambios que se puedan realizar en el

producto para el futuro, con el objetivo de seguir sorprendiendo a los consumidores (Expert Program Management, 2017). Para conseguir un mayor número de ventas en futuras ediciones del festival propondremos que se ofrezca la posibilidad de disfrutar el evento desde casa y no solo de manera presencial.

Por lo tanto, en el aspecto del producto, nuestro principal foco está puesto en la experiencia general, dado que es una experiencia casi única. En España no hay otro festival que haya adoptado la estrategia de crear un festival online, por lo que contamos con esa ventaja.

#### 4.3.1.2. Precio

El precio es considerado el elemento más importante del marketing mix puesto que es el factor que no solo afecta de forma directa al beneficio de la empresa, sino que también es el factor que más afecta a la satisfacción y confianza de los consumidores (Išoraitė, 2016). Según la Entrepreneurship Academy en el artículo mencionado de Išoraitė, «el precio es la cantidad expresada en valores monetarios que el consumidor accede a pagar» (Išoraitė, 2016, pág. 30), por lo que es el factor del marketing mix que más sujeto está a los cambios situacionales.

Como vimos en el paso del análisis, las entradas previas a la pandemia mundial tenían un coste de: 49 € (+ gastos) la entrada para el viernes 10, 54 € (+ gastos) la entrada del sábado 11, y 90 € (+ gastos) el abono que incluye la entrada a los dos días que dura el festival de música. No obstante, nuestra estrategia en el precio estará enfocada en bajar el precio de las entradas y eliminar el abono que incluye la entrada de los dos días; por lo que el paquete que se ponga a la venta permitirá el acceso a los dos días de que dura el evento. Esta decisión está basada en lo que se ha explicado anteriormente. Al haber realizado un cambio en el «concepto» del producto, no podemos vender las entradas del festival online al mismo precio que las entradas para el festival presencial. Por otro lado, se han tenido en cuenta otros factores como el precio establecido por la competencia, el análisis situacional, nuestros objetivos y la segmentación del mercado.

En primer lugar, haciendo un estudio sobre la competencia en nuestro sector observamos que en España los festivales de música tomaron la decisión de posponer el evento a 2022. No obstante, uno de los festivales más importante de música a nivel mundial, el festival Glastonbury, organizó un «*livestream concert*» para el sábado 22 de

mayo de 2021. Este festival cuenta con un cartel de artistas reconocidos como Coldplay, George Ezra, Wolf Alice, etc. y el precio de la entrada es de 23 € (Glastonbury Festivals, 2021). Por lo tanto, si queremos alcanzar un nivel alto de ventas, no podemos sobrepasar demasiado el precio de las entradas puesto que el anterior es un festival mucho más reconocido que el DCODE Festival a nivel mundial.

En segundo lugar, como observamos en el análisis económico, aunque nos encontramos en un proceso de recuperación económica, debemos bajar los precios actuales con el fin de alcanzar un mayor número de ventas.

En tercer lugar, uno de nuestros principales objetivos establecidos con el método SMART es vender por lo menos 15.000 entradas, esto desde una perspectiva conservadora. Sin embargo, realizando una bajada considerable en los precios podríamos superar esa cifra.

En cuarto lugar, nuestro público objetivo se sitúa en un rango de edad amplio (entre 20 y 45 años), lo que significa que ofreceremos dos tipos de paquetes de entradas con una diferencia de precio, puesto que los consumidores más jóvenes suelen contar con un menor número de ingresos que los consumidores adultos.

De esta manera, como adelantamos en el factor del producto, ofreceremos dos tipos de paquetes diferentes y se elimina la entrada de un solo día, los cuales han sido diseñados tomando en consideración los datos previos aportados:

1. Entrada básica: 19 € sin gastos e incluye el acceso al festival los dos días de duración.
2. Entrada VIP: 49 € sin gastos e incluye:
  - a. Acceso al festival los dos días
  - b. *Merchandising*: una camiseta, una tote bag, una mascarilla de tela homologada y el cartel en formato póster firmado por los artistas.
  - c. Contenido exclusivo

La estrategia es ofrecer dos opciones diferentes para atraer tanto al público con un menor nivel de ingresos y al público con un mayor nivel de ingresos.

#### *4.3.1.3. Promoción*

Aunque hay autores como Leonard H. Hoyle que entienden la promoción y las

relaciones públicas como dos elementos separados del marketing, en este caso práctico entenderemos que las relaciones públicas constituyen una parte importante dentro de la promoción. Una buena gestión de la promoción afecta en el proceso de decisión de compra de los consumidores y también les invita a consumir los productos de la empresa (Işoraité, 2016). Dentro de promoción nos encontramos con diferentes herramientas que nos permiten comunicarnos con nuestro público a través de varios canales. Este conjunto de herramientas se conoce como *communication mix* y fue introducido por Kotler y Keller (2012). Esta «mezcla de comunicación» incluye varias herramientas como las relaciones públicas, la publicidad o el marketing directo. Dado que este evento se realizará de manera digital, nuestra estrategia de promoción se centrará principalmente en Internet.

En primer lugar describiremos el *merchandising*, puesto que es una buena manera de comunicar con el público y de promocionar el evento. Con la compra de la entrada VIP, le llegará al cliente un paquete con productos exclusivos diseñados por nuestro equipo de diseño, el cual ha sido creado únicamente para esta edición del festival, puesto que la empresa no contaba con sus propios productos. Por otro lado, el mensaje que utilizaremos durante toda la campaña será el siguiente: «*Let's make some noise from home*». Se decidió utilizar este mensaje como frase principal de la campaña puesto que «*Let's make some noise*» resulta una expresión utilizada comúnmente por los artistas durante conciertos para animar al público y llamar su atención. Sin embargo, le hemos añadido «*from home*» dado que la experiencia la disfrutarán desde sus casas. Resulta un mensaje fácil de recordar y fácil de reproducir para los artistas durante los conciertos. A continuación mostraremos el *merchadising* exclusivo que se ha diseñado para esta campaña y utilizamos la página Smartmockups para poder mostrar cómo resulta el diseño final.

Figura 5. Diseños *merchandising*: camiseta, tote bag y mascarilla

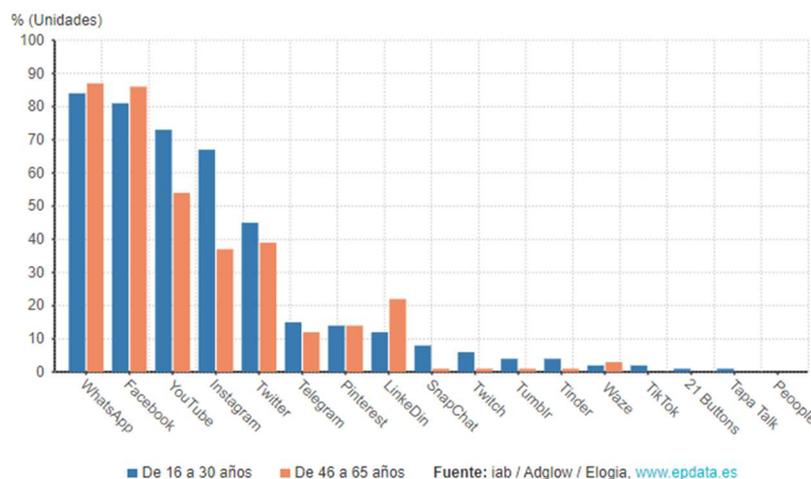


Fuente: Elaboración propia

Cuando se diseñaron los diseños se tuvo muy en cuenta respetar los colores corporativos: rosa, azul y amarillo y que el logo del festival se viese correctamente. Además de los productos mostrados, se enviará en el paquete VIP el cartel del festival en formato póster firmado por los artistas que participarán en el evento. Por otra parte, utilizaremos *banners* y *spots* en la página web y en las redes sociales, con el fin de dar a conocer los productos a aquellos clientes que adquirieron la entrada básica. La venta de estos productos finalizará el sábado 11 de septiembre al momento de finalizar el evento.

En cuanto a las redes sociales, nuestro principal objetivo será diferenciar el contenido que se publica en las diferentes redes sociales, puesto que el contenido que se publica es el mismo en todos sus perfiles; a excepción de Spotify, donde se crea una lista de canciones para cada edición del festival. Con el fin de llegar al segmento de mercado correcto en función de la red social, llevaremos a cabo una campaña en redes sociales donde nos centraremos en Facebook, Instagram y Twitter y asignaremos un equipo que se dedique solo al contenido de las redes sociales, de este modo cumpliremos con el calendario que se establezca el equipo para publicar contenido regularmente en redes sociales y diferenciaremos el contenido que se publica en cada una de ellas.

Figura 6. Uso de redes sociales en jóvenes de 16 a 30 años y adultos de 46 a 65 años (iab; Adglow; Elogia)



Fuente: iab; Adglow; Elogia (2021): *Usuarios de redes sociales en España*. Recuperado de <https://www.epdata.es/datos/usuarios-redes-sociales-espana-estudio-iab/382>

### **Instagram**

Instagram es una herramienta muy útil para comunicar con un público joven y a través de la cual abrir un diálogo participativo con los clientes. Utilizaremos el perfil de Instagram para comunicar con los consumidores que se sitúan entre los 20 y 30 años, tomando como referencia el gráfico anterior (véase Figura 6). Asimismo, Instagram supone una herramienta muy visual que favorece el uso de vídeos cortos e imágenes de mucha calidad, donde el texto no resulta importante. Por otro lado, utilizaremos las historias de Instagram (que duran 24 horas) para interactuar con los usuarios que nos sigan, a través de encuestas, preguntas, cuestionarios y directos con los artistas.

### **Facebook**

Aunque sea una red social poco utilizada en la actualidad, en España todavía tiene importancia, especialmente entre un sector adulto. De este modo, adaptaremos el contenido de Facebook para comunicar con nuestro segmento de mercado que se sitúa entre los 30 y los 45 años. Esta red social favorece el uso de texto, por lo que añadiremos noticias o aportaremos más información acerca de la organización del evento digital. De

tal forma que resulte útil para aquellos usuarios que busquen responder sus dudas acerca del nuevo formato, del cambio de entrada en caso de que ya la hubiesen comprado en 2020, del funcionamiento de la empresa que se encargue de la transmisión del evento, etc.

### *Twitter*

El objetivo de esta red social es mantenerla constantemente activa, a diferencia de las dos mencionadas anteriormente, puesto que, como indica el gráfico (véase Figura 6), todo el rango de edad que abarca nuestro público objetivo utiliza esta plataforma. Por consiguiente, desde el momento en el que publicamos la decisión de organizar el festival de manera digital utilizaremos la etiqueta «#DCODEfromHome» con el fin de unificar el contenido, las menciones e interacciones, e, incluso, que los medios de comunicación puedan tener un seguimiento periódico del festival.

Aparte de los diferentes perfiles de las redes sociales, también actualizaremos y adaptaremos la página web. El objetivo es generar mayor movimiento en la página web para atraer la atención mediática no solo a nivel nacional sino también internacional. Para ello, añadiremos la opción de visualizar la página web en inglés. De esta manera se podrá internacionalizar el evento.

Por otro lado, las relaciones públicas «pueden determinar cómo otros perciben la empresa y su misión» (Hoyle, 2002, pág. 16), por lo que la estrategia de relaciones públicas no se aplica únicamente a un proyecto concreto, sino que se trata de una estrategia continua con el fin de que esa percepción resulte favorable. Algunas herramientas que la empresa puede utilizar para llevar a cabo su campaña de relaciones públicas son (Hoyle, 2002):

- Comunicados de prensa (para que los medios comuniquen un mensaje favorable para la empresa)
- Enviar invitaciones para asistir al evento
- Crear una lista con información para contactar con los medios

Nuestra estrategia de las relaciones públicas estará centrada en dar a conocer el evento y la particularidad de este, para que los medios quieran cubrir la noticia. De esta forma, organizaremos un equipo que se dedique solo a las relaciones públicas y su labor será mantener un canal abierto con los patrocinadores del festival de música (Coca-Cola

y Uber) y que establezcan otro canal bidireccional con los medios de comunicación nacionales e internacionales. Algunos de los medios escogidos para comunicar nuestro mensaje serán medios tradicionales, pero nos centraremos en medios de comunicación modernos como por ejemplo: *influencers* de música, *streamers* relacionados con la música, *podcasts* con un público afín al festival y *bloggers*.

Dado que resulta importante que el festival de música se encuentre entre las primeras búsquedas de Google, utilizaremos dos estrategias: SEO y SEM.

El SEO (*Search Engine Optimization*), de sus siglas en inglés, es una herramienta utilizada para generar tráfico en la página web, generar conciencia de marca y posicionar la empresa (Digital Marketing Institute, 2018). Para conseguir esto último, crearemos un blog en la página web dónde publicaremos contenido de calidad y, también, pondremos un enlace en la descripción de los perfiles de todas las redes sociales del DCODE Festival.

El SEM (*Search Engine Marketing*) se trata de una herramienta de pago a través de la cual se contratan anuncios para redes sociales, pago por clic, etc., lo que permite llegar a un público todavía más amplio (Digital Marketing Institute, 2018). Esta estrategia nos resulta relevante puesto que uno de nuestros objetivos es impactar en el público internacional y posicionarnos rápidamente.

#### 4.3.1.4. Distribución

La distribución o lugar es la última de las variables de nuestro marketing mix y, en circunstancias corrientes, el lugar del evento se entiende como un lugar físico. Aunque la distribución constituya el último factor de nuestro marketing mix, este debe suponer uno de los primeros pasos en la planificación (Hoyle, 2002). No obstante, en nuestro caso práctico, el lugar de nuestro evento será tanto físico como virtual.

En primer lugar describiremos la plataforma digital escogida para transmitir el evento. La plataforma contratada será Shooowit Stream no solo por su capacidad para poder abordar un proyecto de grandes dimensiones, sino también porque permite la entrada de público internacional. Las entradas del concierto se seguirán vendiendo a través de nuestra página en Ticketmaster, tras la adquisición de la entrada se le hará llegar al cliente un enlace a través del correo facilitado durante la compra. Este enlace le remite a la página de Shooowit Stream desde donde podrán visualizar el evento. Resulta importante destacar que solo se podrá adquirir una entrada a través de Ticketmaster para

evitar la compraventa y la difusión del enlace al evento, puesto que ese enlace es único y solo se podrá acceder al festival con un único dispositivo.

En segundo lugar contaremos con un lugar físico desde donde tocarán los artistas. Hemos escogido la sala La Riviera en Madrid ya que nos permite seguir con las indicaciones sanitarias de distancia social y, por otro lado, nos permite utilizar cualquier equipo técnico sin importar las condiciones meteorológicas. Además, hemos decidido alquilar un lugar físico para grabar ya que nos permite controlar la transmisión y que se cumplan con los tiempos establecidos.

Por último, la distribución no solo incluye la localización, sino que también incluye cualquier «acción relacionada con el movimiento de productos entre el productor y el consumidor» (Išoraitė, 2016, pág. 32); es decir, en nuestro caso entra también la distribución del *merchandising* diseñado para aquellos clientes que adquieran el paquete VIP. Puesto que uno de nuestros objetivos es internacionalizar el evento, no resultaría beneficioso que aquellos clientes de fuera de España no tengan acceso al paquete VIP. Es por esto que realizaremos también envíos fuera de España aunque con un coste adicional de gastos de envío. Esta estrategia podría significar una bajada en las ventas internacionales, pero dado que nuestra principal prioridad es dar a conocer el evento digital, opinamos que esta táctica nos permitiría la difusión en el territorio internacional.

#### 4.3.1.5. Cuadro resumen del Marketing Mix

En resumen, estas son las estrategias que llevaremos a cabo siguiendo el modelo del Marketing Mix:

##### **PRODUCTO:**

- Cambio de concepto en el producto: festival de música online.
- Venta de dos paquetes de entradas.
- Evento único en España: poca competencia.

##### **PRECIO:**

- Entrada básica: 19 €.
- Entrada VIP: 49 €.

##### **PROMOCIÓN:**

- *Merchandising* con diseño exclusivo.

- Mensaje exclusivo para el festival online.
- Diferenciación de contenido en redes sociales.
- Traducción de la página web al inglés.
- Atención a las relaciones públicas con los medios y los patrocinadores.
- Posicionamiento SEO y publicidad SEM.

#### **DISTRIBUCIÓN:**

- Plataforma online para transmitir el evento.
- Alquiler de una sala de conciertos para los artistas.
- Envíos nacionales del *merchandising*.

#### **4.3.2. Calendario de actuación**

Resulta necesario establecer un calendario de actuación para seguir un hilo conductor durante la organización del festival y, asimismo, con el fin de que todas las acciones queden registradas y se realicen de acuerdo con el plan. También es importante destacar que el calendario de actuación no debe ser rígido, sino que las fechas podían estar sujetas a cambios. El calendario que diseñaremos estará dividido por meses, contando desde septiembre de 2020; es decir, desde que se decide posponer el festival a 2021, comienza la organización del plan virtual en previsión de un posible escenario que impida su realización presencial.

Tabla 1. Calendario de actuación

<b>Septiembre 2020 - mayo 2021</b>	Selección de las nuevas fechas para la edición virtual de 2021
	Contacto con los representantes de los artistas para cerrar contratos de 2021
	Selección del equipo de gestión del plan de organización virtual
	Fijación de nuevos objetivos
	Análisis situacional
	Diseño del plan de marketing virtual
	Diseño del plan de comunicación en redes sociales
	Traducción de la página web
	Contacto con los medios de comunicación
	Creación de los diseños exclusivos y eslogan del festival
	Campaña de posicionamiento SEO

<b>Junio</b>	Campaña de publicidad SEM en internet
	Apertura de venta de entradas
<b>Julio</b>	Campaña en redes sociales
	Anuncio de nuevos artistas
	Difusión en redes sociales
	Campaña en medios de comunicación y relaciones públicas
<b>Agosto</b>	Presupuesto previo
	Envío de paquetes de <i>merchandising</i>

Fuente: Elaboración propia

Como observamos, septiembre de 2020 a mayo de 2021 conforma el periodo de tiempo en el que se vuelve a diseñar el plan de marketing, pero esta vez con una perspectiva virtual en prevención de una nueva ola de la pandemia que impida su presencialidad. Es decir, en estos meses se deciden y planifican todos los pasos que hemos explicado anteriormente en el trabajo: análisis, planificación e implementación. Por otro lado, en este tiempo también se decide mantener las creatividades ya desarrolladas para la edición de 2020, lo que significa volver a contactar con los artistas que iban a participar en el evento de 2020 y, de esta manera, mantener el mismo cartel para 2021.

En el periodo de los meses de verano (junio, julio y agosto) se da comienzo a la campaña de implementación del plan virtual, por lo que se abre la venta de entradas y comienza la campaña de relaciones públicas y redes sociales, con el fin de dar a conocer el evento virtual tanto en el territorio nacional como internacional.

Tras el cierre del festival, se organizarán las entrevistas exclusivas que incluye el paquete VIP. Además, realizaremos una campaña de cierre en redes sociales donde publicaremos vídeos de las actuaciones y fotos. Por último, procederemos al paso de la evaluación para determinar si se ha obtenido el rendimiento que se esperaba del evento virtual.

### 4.3.3. Presupuesto y previsión de ventas

Uno de nuestros principales objetivos SMART es establecer un máximo de 20.000 personas conectadas en la plataforma de *streaming* y, por lo tanto, hemos establecido una previsión de ventas conservadora y nuestro *target* es vender 15.000 entradas. Dado que en la estrategia del precio optamos por ofrecer dos tipos de paquetes de entradas con precios bastante diferenciados, nuestro objetivo de ventas es vender el 80% de las entradas al precio básico y el 20% de las entradas al precio VIP. Por lo tanto, prevemos vender 12.000 entradas a 19 € y 3.000 entradas a 49 €. De esta manera, nuestra tabla de ingresos sería la siguiente:

Tabla 2. Ingresos

N.º ENTRADAS	PRECIO	TOTAL
12.000	19,00 €	228.000,00 €
3.000	49,00 €	147.000,00 €

<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>375.000,00 €</b>
-------------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

Desde esta perspectiva de venta conservadora, obtendríamos unos ingresos de 375.000 €.

A continuación desarrollaremos un presupuesto previo simplificado, con el fin de conocer cuál resultaría el margen de beneficio. En el supuesto de que ofertásemos un festival «bimodal», es decir, en el supuesto en el que se permita llevar a cabo el evento de manera presencial y se decida mantener la posibilidad de que haya personas que se conecten a través de la plataforma, algunas de las partidas que a continuación aparecen se verían diluidas.

Tabla 3. Presupuesto

Presupuesto DCODE Festival 2021	
CONCEPTO	COSTE
Equipo tecnológico	45.000,00 €
Equipo técnico	20.000,00 €
Plataforma Streaming	15.000,00 €
Diseño	5.000,00 €

<i>Merchandising</i>	30.000,00 €
Impresión cartelería	3.000,00 €
Periodistas	5.000,00 €
Campaña publicidad	40.000,00 €
Envíos	6.000,00 €
Imprevistos	3.000,00 €
Soporte web / streaming	30.000,00 €
Alquiler Sala Riviera*	15.000,00 €
Servicio Cáterin*	3.000,00 €
Alojamiento*	4.000,00 €
Honorarios artistas*	30.000,00 €
Transporte*	30.000,00 €
Seguro*	20.000,00 €
<b>COSTE TOTAL</b>	<b>304.000,00 €</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se explicó anteriormente, esta planificación del evento virtual abre la posibilidad de ofrecer un festival presencial y virtual, dado que únicamente se necesitaría adaptar el presupuesto. Las partidas que contienen un asterisco representan aquellos aspectos que se verían diluidos en los gastos de realizarse el festival presencial. Por lo tanto, en caso de hacerse «bimodal», la organización del plan virtual soportaría de los asteriscos el 27,3%, ya que representa el porcentaje de la facturación que corresponde a la organización del festival virtual.

Con todo, el coste total del evento digital es de 304.000 € y los ingresos totales de nuestra previsión de venta es de 375.000 €, lo que nos daría un total de 71.000 € de margen de beneficio. No obstante, se debe tener en cuenta que esta cifra podría resultar superior en el caso de conseguir unos objetivos de venta mayores y/o, al mismo tiempo, de celebrarse el festival presencial, todos los conceptos marcados con asterisco tendrían una dilución de los gastos compartidos entre la presencialidad y la virtualidad.

#### 4.4. Evaluación y control

La evaluación o control es el último paso de un plan de marketing, aunque se debe llevar a cabo una evaluación periódica a lo largo de todo el plan con el fin de detectar errores a tiempo y prevenir riesgos. Asimismo, como vimos en el *Event Management Process* de Silvers (véase Figura 1), la gestión de un evento se trata de un proceso cíclico,

lo que significa que, tras la finalización del festival, se deben medir y evaluar los aspectos de la estrategia que resultaron exitosos y los aspectos que afectaron de manera negativa al evento. Este proceso cíclico permite a la empresa recabar información muy útil para la realización del próximo evento, puesto que ya conoce qué estrategias funcionan y cuáles evitar.

Hay varias maneras de llevar a cabo la evaluación de un evento, dado que se puede orientar desde la perspectiva económica o desde la perspectiva de la experiencia (en este presente trabajo no realizaremos de manera práctica la evaluación, puesto que desconocemos los datos que surgirían de la realización real de este festival virtual). Un indicador muy utilizado por las empresas para saber si la inversión de la campaña de marketing ha resultado beneficiosa es el indicador ROI (*Return On Investment*), de sus siglas en inglés, o retorno de la inversión. El ROI se trata de un indicador que mide el rendimiento que se ha obtenido de la inversión y este se calcula a través de una fórmula matemática:  $(\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$  (Peralta, s.f.).

Ahora bien, resulta más complejo medir el éxito de la experiencia de un evento, puesto que no existe una fórmula exacta ni el público recibe la misma sensación. Para ello, realizaremos una encuesta al estilo de encuesta de satisfacción tras el cierre del evento que se distribuirá por correo electrónico, puesto que los asistentes nos facilitaron su dirección de correo electrónico al realizar la compra de las entradas. Si bien es cierto que no obtendremos respuesta de la totalidad de los asistentes, esta es una manera de conocer la satisfacción de nuestro *target*. Asimismo, en la encuesta añadiremos un apartado de comentarios en el que los asistentes podrán hacer propuestas de mejora o expresar su opinión. Por lo que, consistirá en una encuesta con respuestas cerradas pero con opción a explicar su respuesta, dado que resulta una buena estrategia para evaluar la satisfacción del evento.

## **5. CONCLUSIONES**

Tras haber realizado este plan de marketing de un evento digital a modo de plan de contingencia del actual DCODE Festival 2021 presencial, podemos concluir que se trata de un proyecto rentable, a pesar de las restricciones surgidas de la crisis sanitaria. Por otro lado, creemos que ofrece la oportunidad de trasladar la organización de este festival virtual a la realidad y ofrecer un festival «bimodal». De esta manera, se aumentarían las ventas del evento, puesto que la gran ventaja del marco digital es que no

existe una limitación de aforo tan estricta; en todo caso la capacidad que puede soportar la plataforma. En caso de ser así, únicamente debería replantearse el presupuesto dado que se añadirían los costes del festival presencial y se diluirían algunas partidas de los costes del evento virtual.

Uno de los aspectos más complejos fue recopilar suficiente bibliografía en la que basar nuestro objeto de estudio. En España, el marketing de eventos resulta un área poco explotada en comparación con otros países, por lo que mucha bibliografía solo estaba disponible en inglés o resultaba inaccesible. No obstante, se ha podido realizar un buen trabajo de investigación previa, que puede resultar útil para futuros alumnos que deseen indagar en este sector.

Por último, aunque el resultado del plan virtual ha resultado exitoso, se podría haber desarrollado de manera más extensa el apartado del Marketing Mix. Este caso de estudio se prestaba a la creatividad y al desarrollo de estrategias innovadoras en el mercado español. Sin embargo, dada la extensión y falta de tiempo se decidió plantear una organización efectiva y que resultada exitosa.

## 6. REFERENCIAS

A small job. (s.f.). *Marketing de eventos en España*. Recuperado el 23 de octubre de 2020, de <https://www.asmalljob.com/event-marketing-ebook>

American Marketing Association. (2017). *American Marketing Association*. Recuperado el 30 de abril de 2021, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 7-12. Recuperado el 27 de mayo de 2021, de [https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/Borden-1984\\_The-concept-of-marketing-mix.pdf](https://motamem.org/wp-content/uploads/2019/07/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf)

British Library. (s.f.). *What is SWOT analysis?* Recuperado el 23 de mayo de 2021, de British Library - Business & IP Center: <https://www.bl.uk/business-and-ip-centre/articles/what-is-swot-analysis#:~:text=The%20SWOT%20framework%20is%20credit,the%201960s%20and%20early%201970s>.

- Canal, P. (28 de septiembre de 2015). *La Segmentación de mercado en Marketing*. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/segmentacion-de-mercado-marketing-estrategico/>
- CMI. (Noviembre de 2014). *Setting SMART Objectives Checklist 231*. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de Chartered Management Institute: [https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/CHK-231-Setting\\_Smart\\_Objectives.pdf](https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/CHK-231-Setting_Smart_Objectives.pdf)
- Daniel, M., Bogdan, G., & Daniel, Z. (2012). The use of event marketing management strategies. En *Procedia - Social and Behavioural Sciences* (Vol. 46). Barcelona: Elsevier Ltd. Recuperado el 21 de abril de 2021, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812021842>
- Digital Marketing Institute. (25 de agosto de 2018). *What is SEO & Why is it important*. Recuperado el 5 de junio de 2021, de Digital Marketing Institute: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/what-is-seo-and-why-is-it-important>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review (AMA FORUM)*, 70(11), 35-36. Recuperado el 14 de mayo de 2021, de <https://vorakl.com/files/smart/smart-way-management-review.pdf>
- EsMadrid. (02 de 12 de 2021). *Turismo Madrid*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de DCODE Festival: <https://www.esmadrid.com/agenda/dcode-festival-campus-universidad-complutense-de-madrid>
- Exhibitor. (22 de junio de 2006). Jack Morton Worldwide releases experiential marketing study. *Exhibitor*. Recuperado el 11 de enero de 2021, de <https://www.exhibitoronline.com/news/article.asp?ID=4198>
- Expert Program Management. (31 de octubre de 2017). *Five Product Levels (Kotler)*. Recuperado el 27 de mayo de 2021, de Expert Program Management: <https://expertprogrammanagement.com/2017/10/five-product-levels/>
- Glastonbury Festivals. (31 de mayo de 2021). *Live at Worthy Farm livestream event*

- announced*. Recuperado el 1 de junio de 2021, de Glastonbury festivals of contemporary performing arts: <https://www.glastonburyfestivals.co.uk/live-at-worthy-farm-livestream-event-announced/>
- Gupta, S. (junio de 2003). Event Marketing: promising horizons. *IIMB* , 15(2). Recuperado el 29 de abril de 2021, de <https://www.iimb.ac.in/node/4422>
- HOFA. (s.f.). <https://thehouseoffineart.com/banksy/catch-me-if-you-can/>.
- Hoyle, L. H. (2002). *Event Marketing: how to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions*. New york - Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Išoraitė, M. (2016). Marketing Mix Theoretical Aspects. *International Journal Research - Granthaalayah*, 4(6), 25-37. Recuperado el 27 de mayo de 2021, de [http://granthaalayah.com/Articles/Vol4Iss6/04\\_IJRG16\\_C06\\_07.pdf](http://granthaalayah.com/Articles/Vol4Iss6/04_IJRG16_C06_07.pdf)
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9 ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. Recuperado el 27 de 05 de 2021
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11 internacional ed.). London: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). México: Pearson. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de [https://www.academia.edu/42228046/Kotler\\_P\\_and\\_Armstrong\\_G\\_2012\\_Marketing\\_14e\\_PEARSON\\_EDUCACION\\_MEXICO](https://www.academia.edu/42228046/Kotler_P_and_Armstrong_G_2012_Marketing_14e_PEARSON_EDUCACION_MEXICO)
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Marketing Management* (13 ed.). New Jersey: Pearson.
- Live Nation. (s.f.). *Acerca de Live Nation*. Recuperado el 21 de abril de 2021, de Live Nation: <https://www.livenation.es/about>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Illinois: R. D. Irwin.
- MCUD. (septiembre de 2019). *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2018-2019. Síntesis de resultados*. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de Ministerio de Cultura y Deporte:

<https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:c337d6e3-797f-4765-ae70-56dcfb54e023/sintesis-de-resultados-2018-2019.pdf>

Peralta, E. O. (s.f.). *ROI o Retorno de la Inversión: Qué es y cómo calcularlo*. Recuperado el 14 de junio de 2021, de Genwords: <https://www.genwords.com/blog/que-es-roi>

Pérez, C. (11 de mayo de 2021). La economía española inicia ya el rebote de la crisis de la covid. *El País*. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <https://elpais.com/economia/2021-05-11/la-economia-espanola-inicia-ya-el-rebote-de-la-crisis-de-la-covid.html>

Quiroa, M. (6 de marzo de 2020). *Análisis situacional*. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-situacional.html>

Real Academia Española. (s.f.). *Mercadotecnia*. Diccionario de la lengua española (23ª. ed.). Recuperado el 30 de abril de 2021, de <https://dle.rae.es/mercadotecnia#Ak6ZNKU>

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to get customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to your company and brands*. New York: The Free Press.

Silvers, J. R. (04 de febrero de 2013). *Julia Rutherford Silvers, CSPE*. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de [http://www.juliasilvers.com/embok/event\\_management.htm](http://www.juliasilvers.com/embok/event_management.htm)

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (14 ed.). (M. O. Staines, Trad.) México: McGraw-Hill . Recuperado el 22 de mayo de 2021, de <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

TeleMadrid. (04 de marzo de 2020). El Dcode 2019 bate récords de público en sus más de veinte conciertos. *TeleMadrid*. Recuperado el 14 de junio de 2021, de <https://www.telemadrid.es/programas/telenoticias-fin-de-semana/Dcode-records-publico-veinte-conciertos-2-2156504354--20190907093211.html>

Wohlfeil, M., & Whelan, S. (julio de 2005). Event marketing as innovative marketing communications: reviewing the German experience. *Journal of Customer*

*Behaviour*, 4(2), 181-207. Recuperado el 30 de abril de 2021, de <https://dspace.stir.ac.uk/handle/1893/22071#.YJLqepAzbiU>

Wood, E. H., & Masterman, G. (2007). Even marketing: Experience and exploitation. *Extraordinary Experiences Conference: Managing the consumer experience in hospitality, leisure, sport, tourism, retail and events*. Recuperado el 30 de abril de 2021

Wood, E. H., & Masterman, G. (2008). Event Marketing: Measuring an experience? *7th International Marketing Trends Congress, Venice*. Recuperado el 29 de abril de 2021, de [https://www.researchgate.net/publication/228630895\\_Event\\_Marketing\\_Measuring\\_an\\_experience](https://www.researchgate.net/publication/228630895_Event_Marketing_Measuring_an_experience)

## 7. ANEXOS

### 7.1. Cartel del DCODE Festival

ANIVERSARIO 10 (+1) - EDICIÓN REENCUENTRO

**DCODE**

10 Y 11 SEPTIEMBRE 2021  
· UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID ·

• VIERNES 10 DE SEPTIEMBRE •

**QUEENS OF THE STONE AGE**

+ nuevos artistas por anunciar

• SÁBADO 11 DE SEPTIEMBRE •

**VETUSTA MORLA**  
**THE HIVES • MILKY CHANCE**  
**SIDONIE • FUEL FANDANGO**  
**MANDO DIAO • MAXIMO PARK**  
**CAFÉ TACVBA**  
**BELAKO • ST WOODS**

+ nuevos artistas por anunciar

A LA VENTA EN [DCODEFEST.COM](http://DCODEFEST.COM), [LIVENATION.ES](http://LIVENATION.ES) Y [TICKETMASTER.ES](http://TICKETMASTER.ES)

ORGANIZADOR: **LIVE NATION** **100%** **ACT 1**

COLABORACIÓN ESPECIAL: **UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

PATROCINADORES: **COCA-COLA MIX** **Uber**

COLABORADOR INSTITUCIONAL: **AYUNTAMIENTO DE MADRID**

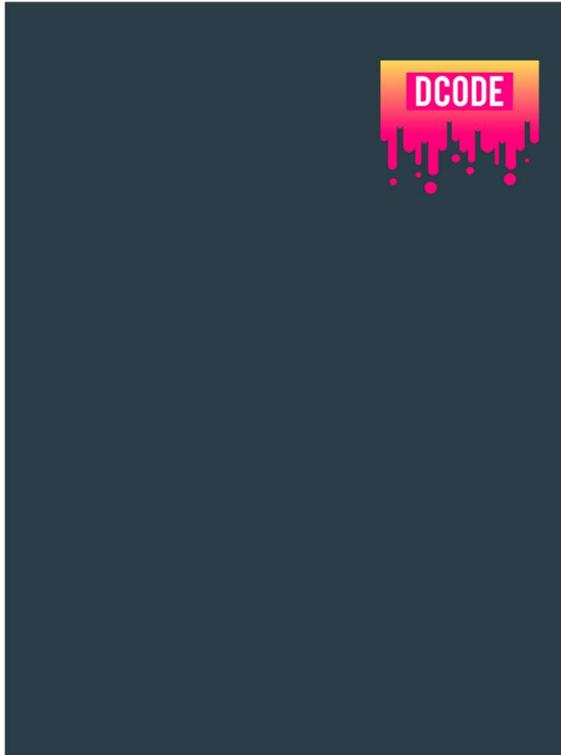
MEDIA OFICIAL: **radio 3**

NETO RELACIONADO: **mogge**

## 7.2. Diseños de elaboración propia

### 7.2.1. Camiseta

Parte delantera



Parte trasera



### 7.2.2. Tote bag



### 7.2.3. Mascarilla

