

TRABAJO FIN DE GRADO



Aplicación del modelo de negocio Canvas a una empresa de  
música electrónica: el caso de 8B.

Blanca Pérez Lorente

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

Tutor: Francisco Javier Caro González

# 8BAHN

ARNHEM'S AVANTGARDE CREATIVE

"Dedicated since 2007 to underground electronic music & culture, and art".

LA VANGUARDIA CREATIVA DE ARNHEM

"Dedicado desde 2007 a la música y cultura electrónica underground y al arte".

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.2Motivación.....	3
1.3Objetivos.....	3
2. BASES TEORICAS Y MARCO TEÓRICO.....	5
2.4Definiciones.....	5
2.5Música electrónica breve introducción.....	8
2.6Cultura de la música electrónica en Holanda.....	10
3 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	14
3.4Manifiesto.....	14
3.5Cultura Corporativa - Objetivos y valores.....	14
3.6Estructura de la empresa.....	16
3.7Segmentación y posicionamiento.....	18
3.8Servicios que proporcionan.....	19
4 MODELO CANVAS.....	24
4.4Descripción de cada módulo.....	27
4.5Ventajas y desventajas de este modelo.....	40
5 APLICACIÓN DEL MODELO.....	42
6 SUGERENCIAS DE MEJORA.....	43
7 CONCLUSIONES.....	48
8 BIBLIOGRAFÍA.....	50

# 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas tienen la necesidad de crear valor para así poder desarrollar una ventaja competitiva que les haga sobresalir en el mercado y el entorno en el que operan.

Hay diferentes herramientas que permiten desarrollar el modelo de negocio que sigue nuestra empresa y que nos ayudarán a ver con claridad si estamos rentabilizando todo lo posible los recursos que poseemos. En este trabajo se hace uso del “*Lienzo del Modelo Canvas*” (explicado y desarrollado en profundidad más adelante), con la intención de plasmar la gestión estratégica y empresarial que lleva a cabo la empresa holandesa 8Bahn, para la cual tuve el placer trabajar mientras estudiaba mi programa de movilidad Erasmus en Holanda en el curso 2018/2019.

El uso de esta herramienta permitirá no solo plasmar de qué manera opera la empresa, sino que, al realizar un análisis de cada bloque, se procederá a la propuesta de sugerencias de aquellas áreas en las que se puedan detectar inputs de mejora. Es fundamental para la prosperidad de nuestro negocio asegurarnos de que estamos gestionando de manera efectiva todos nuestros recursos, ya sean humanos, materiales o tecnológicos. El lienzo Canvas puede facilitar el proceso de análisis siendo una herramienta muy sencilla que cubre las diferentes áreas de negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica, dándole un enfoque integral y sistémico. La interpretación de todos los elementos hace más visible cualquier posible incoherencia.

Para la elaboración de este trabajo he recopilado información de distintas fuentes especializadas en el sector. Para desarrollar el Canvas, primero he tenido que investigar en qué se basa, cuáles son sus beneficios y por qué este modelo es adecuado para aplicárselo a esta empresa. Se ha hecho uso de fuentes secundarias, como lo son noticias de prensa, páginas web, documentos de organismos públicos e informes, que reflejen la situación del entorno y del

mercado. Y para el análisis interno la información se ha recopilado de una fuente primaria, la propia empresa.

## 1.2 Motivación

El año pasado cuando cursé mis estudios en Holanda, pude conocer una cultura con la que me siento muy identificada. A lo largo de los primeros meses, asistí a numerosos eventos en los que primaban la música, el arte y la cultura. En uno de estos, pude conocer al jefe de la empresa que los organizaba y se me presentó la oportunidad de realizar unas prácticas. Y en ese momento decidí formar parte de ese círculo, conociendo su manera de trabajar y aportando algunas ideas.

Tras cuatro meses trabajando con ellos, me di cuenta de que la empresa tenía un gran potencial, pero al mismo tiempo había ciertas carencias que debían corregir para la mejora interna de la empresa.

Otro de los proyectos que debía realizar durante el año, era mi TFG, por lo que he aprovechado la oportunidad para realizar este análisis de un caso real. De esta manera, puedo ayudar a 8BAHN añadiéndole con mis ideas unos puntos de vista diferentes basados en un estudio exhaustivo después de un trabajo analítico con el modelo del Lienzo Canvas.

## 1.3 Objetivos

Este proyecto busca alcanzar 2 tipos de objetivos; generales y específicos.

- Generales:
  - Plasmar de manera visual el modelo de negocio que sigue la empresa.
  - Estudiar de manera global el sector en el que opera.

- Específicos:
  - Establecer de manera clara y precisa los objetivos de la empresa, así como su misión, visión y valores.
  - Analizar las áreas en las cuales la empresa necesita realizar cambios para optimizar su rendimiento.
  - Sugerir los pasos/procesos a seguir para mejorar la manera en la que operan.
  - Establecer una propuesta de valor firme.

## 2. BASES TEÓRICAS Y MARCO TEÓRICO

### 2.1 Definiciones

#### **Modelo de negocio:**

Como está descrito en el libro *Generación de Modelos de Negocio*, de Título original "*Business Model Generation*" escrito por *Osterwalder & Pigneur* (2011): “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (pág. 14). Es una herramienta de análisis que permite a las empresas establecer quienes son, cómo operan, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos tienen. Es imprescindible definir el modelo de negocio que sigue una empresa; “es como esbozar su ADN, sirve para entender cómo está hecha, cómo se puede modificar, pulir y modelar, para cambiar aquellos aspectos que se pueden mejorar” (Emprendedores, 2019). Cada una de las innovaciones que se introducen en el modelo de negocio de una empresa pueden proporcionarle a esta una ventaja competitiva.



Figura 1. Esquema de los componentes que conforman el estudio del modelo de negocio de las empresas. Según Osterwalder y Pigneur, 2010. (Amarillo: aspectos externos de la empresa // Azul: aspectos internos de la empresa).

### **Plan de negocio:**

Es importante hacer la distinción entre el modelo de negocio y el plan de negocio. La principal diferencia es que un modelo de negocio es el contenido central o la sinopsis de la empresa (real o futura) donde se describen las bases sobre las cuales esta genera, capta y proporciona valor. Por otro lado, un plan de negocio es la pauta de actuación para ejecutar el modelo de negocio.

### **Ventaja competitiva:**

Según Michael E. Porter y como está redactado en su libro “La Ventaja Competitiva” publicado en 1985;

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto”. (Porter, 1985).

Según Porter son 2 las estrategias que podemos seguir para generar nuestra ventaja competitiva:

- Liderazgo en costes, esto quiere decir producir a un precio inferior que el de nuestros competidores.
- Diferenciación del producto, aportar algo novedoso y atractivo para los consumidores teniendo en cuenta lo que ofrecen nuestros competidores.

Algunas de las variables para esta diferenciación son: características del producto o servicio, características del mercado y/o características de la empresa.

## **Estrategia:**

La estrategia entendida desde un punto de vista académico se empieza a valorar seriamente en la década de 1960. A partir de este momento, se reconoce su formalización, aunque previamente ya era puesta en práctica en administración. Algunos de los autores que definen el concepto de estrategia en sus obras son: *Andrews, Chandler y Mintzberg*, los cuales citaré a continuación basándome en el libro escrito por *Herni Mintzberg, James Brian Quinn y John Voger* – “*El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*” (Mintzberg, James, & John , 1997)<sup>1</sup>:

La primera definición moderna se remonta al año 1962 y fue escrita por Alfred Chandler en su libro “*Strategy and Structure*”. Este autor definió el concepto como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la necesidad de adoptar acciones y asignar los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

Andrews por su parte definió: “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permita definir la actividad a la que se dedica la empresa, así como el tipo de empresa que es o será” (Mintzberg, James, & John , 1997).

Otro autor que hace una buena reflexión sobre el concepto de estrategia es Henry Mintzberg, que en su libro “*Five Ps for Strategy*” publicado en 1987, y traducido al español “cinco definiciones con «P»” redacta la definición desde 5 ángulos de visión <sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> (Mintzberg, James, & John , 1997) Retirado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YephqTRD711C&oi=fnd&pg=PR13&dq=5+p+mintzberg&ots=FbNHL41Wms&sig=iJSM219Ieedc4BdnxyRsv9OH9jM#v=onepage&q=5%20p%20mintzberg&f=false>

<sup>2</sup> Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. Retirado de: <https://doi.org/10.2307/41165263>

- **Plan.** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
- **Ploy.** Maniobra, dirigida a derrotar un oponente o competidor.
- **Patrón.** De comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
- **Posición,** identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)
- **Perspectiva.** Relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

De acuerdo con Mintzberg, a pesar de las diversas definiciones hay criterios que son estáticos y por los cuales se rigen todas las estrategias ya que tienen unas características esenciales y da igual por quién estén desarrolladas:

- Las estrategias se deben elaborar anteriores a las acciones en las cuales se aplicarán.
- Deben desarrollarse con un propósito determinado, con coherencia y de manera consciente.

## 2.2 La música electrónica breve introducción:

Este apartado ha sido desarrollado en su gran mayoría basándome en un Blog titulado *Introducción a la música electrónica* (Cohon, 2011)<sup>3</sup> y una película documental de título original *Hight Tech Soul – Le origini della Techno music* de Gary Bredow (Bredow, 2008).

“La música electrónica es aquella que emplea para su producción e interpretación instrumentos y tecnología electrónico-musical” (Samed Gaviria, s/f).

Es un genero muy amplio que cada vez cuenta con mas seguidores alrededor de todo el mundo. Sus antecedentes se sitúan en el año 1910, cuando se produjeron las primeras

---

<sup>3</sup> Retirado de: [https://www.taringa.net/+info/introduccion-a-la-musica-electronica\\_12pdjd](https://www.taringa.net/+info/introduccion-a-la-musica-electronica_12pdjd)

composiciones gracias al físico e inventor *Lev Serguéievich Termen*, quien introdujo el primer dispositivo capaz de reproducir sonidos electrónicos de la historia, el Theremin<sup>4</sup>. Este era un artefacto muy experimental y rudimentario que sirvió de inspiración para que más adelante en 1960 se desarrollaran los sintetizadores analógicos, contruidos por *Robert Moog* y *Donald Buchla* entre otros.

En esta década la tecnología del sintetizador no solo se estaba desarrollando en un ámbito académico por y para la creación de música académica, sino que se volvió también accesible para artistas independientes.

La incorporación de estos aparatos que permitían generar sonidos electrónicos daría pie a la evolución de esta nueva tendencia musical, que sobre los años 70 ya empezaba a expandirse y comercializarse de manera global con los nacientes estilos del Techno y House. Esta década trajo consigo el surgimiento de los sintetizadores digitales, que dejarían atrás a los analógicos. Este suceso ha dado lugar a toda una amplia gama de estilos y subgéneros (Dubstep, Dance, Trance, EDM, etc.) recogidos dentro de lo que popularmente se conoce como música electrónica.

La creación de este genero se debe en gran medida a la inquietud de mentes creativas que se dedicaron a experimentar con sonidos frescos. Comenzaron intentando reproducir sonidos cotidianos como sirenas, cornetas, etc. y acabaron reproduciendo sonidos atípicos y extravagantes generando unos ritmos sintetizados muy llamativos. Este periodo fue un símbolo de la alienación tecnológica que vivía el mundo.

Los años de mayor apogeo de la música electrónica se dieron durante los 80 y los 90. A finales de los 80 la música electrónica se encontraba en su máximo esplendor. Se consolidan

---

<sup>4</sup> “Creado en 1919. Está compuesto por una caja y dos antenas. Se toca sin entrar en contacto con él, acercando y alejando la mano de cada una de las antenas correspondientes, sin llegar a tocarlas”. (ABC Sociedad, 2018)

las bases del Techno y más adelante en los 90 el género apuesta por fusionarse con otros géneros como el pop. Esto fue muy relevante ya que es entonces cuando la música electrónica toma importancia en el mercado. La atracción que generó supuso que mucha gente tuviese como sueño ser Dj y así es como hoy en día podemos encontrar una grandísima variedad de artistas que reproducen este abanico de sonidos dispares.

Con el paso de los años este género ha evolucionado a la par que tecnología ha ido creciendo. En la actualidad, presenta una gran variedad técnica y compositiva.

### 2.3 Cultura de la música electrónica en Holanda

En Holanda la cultura musical está muy ligada al género de la música electrónica. Se podría decir que desde que se introdujo este nuevo movimiento músico cultural en los Países Bajos a finales de los 80, la escena de clubes, fiestas y festivales ha ido creciendo considerablemente y hoy día se ha vuelto muy respetable ganando reputación nacional e internacional.

Desde que emergió esta “música de baile” de la escena underground y ocupó un lugar destacado en las listas de éxitos, se considerada como una industria seria y que además genera mucho dinero; en este blog de *Vicious Magazine* se habla concretamente del caso del *Festival ADE* en el año 2016 y podemos leer:

*“ADE lleva años siendo uno de los eventos de la cultura electrónica más grandes del mundo, uno de los que concita la mayor concentración de profesionales del sector y que además genera unos ingresos de 60 millones de euros para la ciudad de Ámsterdam (...) este año se volvieron a batir los records de asistentes (375.000) y de artistas (2.200)”* (Sanza, 2016).

Muchas empresas apuestan por invertir en este sector de ocio/eventos favoreciendo aún más a la escena. De hecho, hay una grandísima variedad de promotores y sellos discográficos como *Clone*, *Rush Hour*, *Delsin* e incluso *ID&T Thunderdome* (siendo estas algunas de los más

reconocidas) que favorecen a los artistas nacionales e internacionales para desarrollar su potencial y elevarlos a la cúspide del género. Antes de que un dj/artista sea grande necesita un escenario para evolucionar, y precisamente Holanda es un país de mente abierta que apuesta por lo nuevo y arriesga en cuanto a música y cultura se refiere. Este alto nivel de apertura e internacionalismo en la sociedad ayuda a llevar la música más allá de las fronteras del propio país, aunque Holanda sigue siendo uno de los epicentros de la electrónica.

Los organismos públicos también juegan un papel importante en el desarrollo de la electrónica. Están a favor de promover y organizar estos eventos, dando permisos e incluso financiando parte del evento. Este es un factor clave, ya que su participación en la causa permite que estos eventos tengan lugar de manera legal y segura. El blog *Vicious Magazine* también afirma:

*“Uno de los factores clave en la buena gestión que realizan los holandeses es la participación de las instituciones: el ayuntamiento de Amsterdam se vuelca literalmente y así mismo, el GGD (Sistema de Salud Pública de Amsterdam) hace una labor encomiable en la faceta informativa”* (Sanza, 2016).

Es más, El Rijksmuseum, el Museo Nacional de Ámsterdam acogió ese año (2016) y por primera vez un evento de música electrónica donde la figura del artista que proyectaba la música se unía con el emblemático espacio; rápidamente se consiguió el sold out: “hubo 60.000 peticiones, y sólo pudieron asistir 2.000 personas” (Sanza, 2016). También el Museo Van Gogh contó con la música del famosísimo Dj *Armin van Buuren*.

El genero está involucrando a los grandes museos que se unen a la fiesta de la electrónica.

Como ejemplo me gustaría destacar 2 eventos anuales que tienen lugar en el país:

- El *Festival de Kingsday*, es el principal y más conocido. En este evento nacional se celebra el cumpleaños del rey (27 abril). Por todo el país se organizan fiestas y festivales; mayormente de música electrónica y gratuitos; con artistas de renombre

tanto nacionales como internacionales. La gente de todo el mundo se desplaza hasta diferentes localidades de Holanda, siendo Amsterdam la principal atracción turística por antonomasia.

- *5 days off Amsterdam*. Probablemente uno de los eventos más importantes en Amsterdam, “5 Days Off” es un festival de música electrónica que tiene lugar a principios de julio en varios lugares de Amsterdam. Este festival se ha convertido en los últimos años en un evento cultural de renombre internacional, una importante ocasión para presentar lo que es nuevo en el campo de la música electrónica, con la participación de bandas de música de toda Europa y los EE.UU.

Además, el ser Holanda un país muy innovador, se pueden encontrar numerosas escuelas y estudios de música electro-instrumental, como por ejemplo el *Estudio STEIM*, un laboratorio de investigación y plataforma de desarrollo de música electro-instrumental en directo en Amsterdam.

El creador de este estudio fue *Dick Raaijmakers*<sup>5</sup> y según afirma el blog *I am exact*, lo fundó para proporcionar una plataforma para la producción de música electrónica experimental y la interpretación en vivo, y por empujar los límites de esta compartiendo conocimientos con la comunidad local e internacional a través de la educación y eventos públicos, tales como talleres y conciertos.

“El instituto sigue trabajando activamente con músicos, diseñadores de sonido y artistas visuales de todo el mundo que tratan de traspasar los límites de manera que los seres humanos interactúan con la música y la tecnología” (Lundberg, 2016).

---

<sup>5</sup> Dick Raaijmakers (1 de septiembre de 1930 - 5 de septiembre de 2013) fue un compositor holandés y profesor de música electrónica. Después de estudiar piano en el Real Conservatorio de La Haya, fue contratado por Philips en el campo de la electroacústica (1954-1960). (Lundberg, 2016).

Por lo tanto, podemos concluir que en Holanda existe una gran base de consumidores a nivel nacional y que además atrae a muchos extranjeros a disfrutar de su gran escena festiva/musical. La influencia, el talento, el espacio para la innovación y la mentalidad abierta son factores claves que posicionan al país como uno de los representantes más fieles del género.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: 8BAHN.

Según documentación interna de la empresa.

#### 3.1 Manifiesto

8Bahn es una empresa dedicada a la organización de eventos de música electrónica y al fomento de la cultura y el arte. La empresa nació en el año 2007 en la provincia de Arnhem, en los Países Bajos. El proyecto surgió de la necesidad de un grupo de jóvenes emprendedores que decidieron que su localidad, a pesar de ser pequeña, tenía mucho que ofrecer y quisieron demostrarlo organizando numerosos eventos que desde entonces hasta la fecha no dejan a nadie indiferente. 8bahn ha querido que la música electrónica trascienda más allá de las grandes y populares ciudades del país, como Amsterdam o Rotterdam.

#### 3.2 Cultura Corporativa: ¿Quiénes son?

8Bahn, es una pequeña empresa de financiación privada que apuesta por culturizar la *música electrónica underground*<sup>6</sup>, proyectando sonidos de calidad que unifiquen en un ambiente único y envolvente a todos aquellos que asistan a sus eventos, haciéndoles disfrutar al ritmo del beat más estridente, ideal para desconectar y evadirse entre las vibraciones.

---

<sup>6</sup> término que engloba a todos los tipos de música que se contraponen a los modelos oficiales comúnmente aceptados. Este tipo de música no cuenta con rasgos diferenciadores que la conviertan en un estilo musical único y reconocible, sino que agrupa gran número de géneros musicales que se alejan de la música comercial o industrial y que tienen cada uno sus características propias. (Krushev, 2015) Retirado de [https://www.taringa.net/+musica/queres-conocer-generos-de-la-electronica-underground-entra\\_hoauc](https://www.taringa.net/+musica/queres-conocer-generos-de-la-electronica-underground-entra_hoauc)

La empresa está compuesta por personas que son amantes de la música electrónica y que tienen un amplio conocimiento en el ámbito que gira en torno a este movimiento cultural. Comenzó organizando algunas noches de discoteca en ciertos clubes de la ciudad y rápidamente fue creciendo hasta transformarse en una empresa profesional que acoge a más de 10 000 personas en sus eventos y que ha logrado un gran alcance nacional. A pesar de su pronto crecimiento, y como explicaremos en apartados posteriores, los valores que promueven, su misión y su visión artística siguen siendo la misma.

- Misión

“Crear experiencias centradas en la música electrónica underground, proporcionando una mezcla de sonidos familiares y nuevos, y constantemente innovando en las producciones a través de la creatividad”.

- Visión

“Ofrecer un refugio a lo mundano y un caldo de cultivo para el talento autóctono, transformando el tejido regional de la sociedad en una meca de la música electrónica underground, que una a los individuos a través de una experiencia colectiva y fomente las amistades”.

- Valores

Los valores y significados de 8Bahn son, ante todo, ofrecer a sus clientes una experiencia única centrada en la creatividad artística sin fin, que inspire a los jóvenes y que les permita disfrutar la excelencia musical y estética de las producciones que realizan. Excitando los sentidos y despertando el deseo hacia una cultura que está en constante evolución. Más allá,

tratan de ofrecer el refinamiento de la vida nocturna de Arnhem y de un estilo de vida que promete verse tan bien como se siente.

8BAHN destaca:

- Tolerancia: al ser una empresa de carácter internacional fomentan el respeto y la hermandad en la diversidad.
- Mente abierta: carácter inclusivo e igualitario. Sentirse seguro es sentirse bien.
- Originalidad: producciones creativas donde se aprecie el amor por el arte y la cultura.
- Inclusión: Se procura fomentar un ambiente de cohesión ya que, a pesar de ser una empresa holandesa, acoge con gusto a personas de otras nacionalidades, primando por encima de todo la diversidad.

### 3.3 Estructura de la empresa

8BAHN es una empresa perteneciente al sector terciario, dedicada a ofrecer un servicio al público. Este proyecto nació en su día en forma de micro mecenazgo por parte de 5 amigos que se convirtieron en socios, algunos poniendo de su propio dinero, otros aportaron materiales y numerosas horas de trabajo para crear esta empresa privada. Concretamente se trata de una sociedad de responsabilidad limitada unipersonal sobrevenida<sup>7</sup>, esto se debe a que en sus inicios estaba conformada por más de un socio, pero actualmente solo es uno el accionista.

8BAHN está compuesto por unos 5-7 empleados, por lo que se trata de una microempresa. Sigue una organización de estructura orgánica, también llamada estructura plana u horizontal. Está caracterizada por las relaciones colaborativas entre las diferentes personas que componen la misma, por una corta cadena de mando y un amplio abanico de control de gestión.

---

<sup>7</sup> (Artola Senar, 2012) Retirado de: <https://elderecho.com/la-sociedad-unipersonal-regimen-juridico>

Los proyectos que llevan a cabo están basados en su importancia y en lo que el equipo es capaz de hacer, en lugar de lo que el equipo está diseñado para hacer. Ya que es una industria que se mueve muy rápido, surgen necesidades que han de ser resueltas con la mayor brevedad posible.

En el caso de 8Bahn, aunque exista una autoridad del superior sobre sus subordinados, ya que este dirige prioriza, dinamiza y gestiona las tareas con el resto de los empleados, los trabajadores tienen cierta flexibilidad a la hora de tomar decisiones. Por lo que se les permite probar cosas nuevas y desarrollarse como profesionales, haciendo que la fuerza laboral de la organización sea más poderosa a largo plazo. Si bien es cierto que la resolución final de conflictos se solventa mediante el dialogo, la realidad es que las especificaciones y sugerencias del superior son las que determinan el resultado final.

Este modelo de estructura es muy adecuado para pequeñas empresas, los empleados desarrollan relaciones mas cercanas y directas entre sí y pueden ser más productivos en un entorno donde hay menos presiones relacionadas con la jerarquía.

El personal que conforma 8BAHN – gerente y responsable de marketing, responsable de comunicación y diseño, fotógrafo, artistas residentes – a pesar de que los empleados cuentan con estudios especializados referidos a distintas áreas de la empresa; marketing, administración, contabilidad, comunicación y diseño, etc.; al final todos se implican en otros departamentos independientemente de aquel en el que están especializados. En resumen, todo el personal de 8Bahn es multidisciplinar y multifuncional, conocen diferentes disciplinas y realizan diferentes funciones.

Las ventajas son las siguientes:

- Se facilita la rapidez de acción
- Mejor comunicación entre los empleados

- Flexibilidad
- Trabajadores son mucho más productivos cuando están directamente involucrados en la toma de decisiones

Las desventajas serán explicadas posteriormente en el apartado 6 (pág. 41) junto con las sugerencias para mejorar su estructura.

### 3.4 Segmentación y posicionamiento de marca:

8Bahn es una marca dinámica de eventos y festivales dirigidos a los segmentos demográficos jóvenes y de mediana edad de la región oriental de los Países Bajos, con edades comprendidas entre los 18 y los 45 años, que bailan apasionadamente al ritmo de la música electrónica y tienen sed de disfrutar de la vida.

8Bahn se distingue de sus competidores al elegir permanecer en la vanguardia de la escena de la música electrónica underground, un espectáculo para su público en el que se combinan las últimas innovaciones tecnológicas en sonido, iluminación y sistemas visuales a través de producciones meticulosamente diseñadas.

La empresa se está desarrollando continuamente y se está expandiendo a nivel internacional, importando talento crudo de culturas lejanas para crear un centro internacional de música y creatividad, sin dejar de inspirar a su audiencia y manteniendo su ventaja competitiva a través de la innovación.

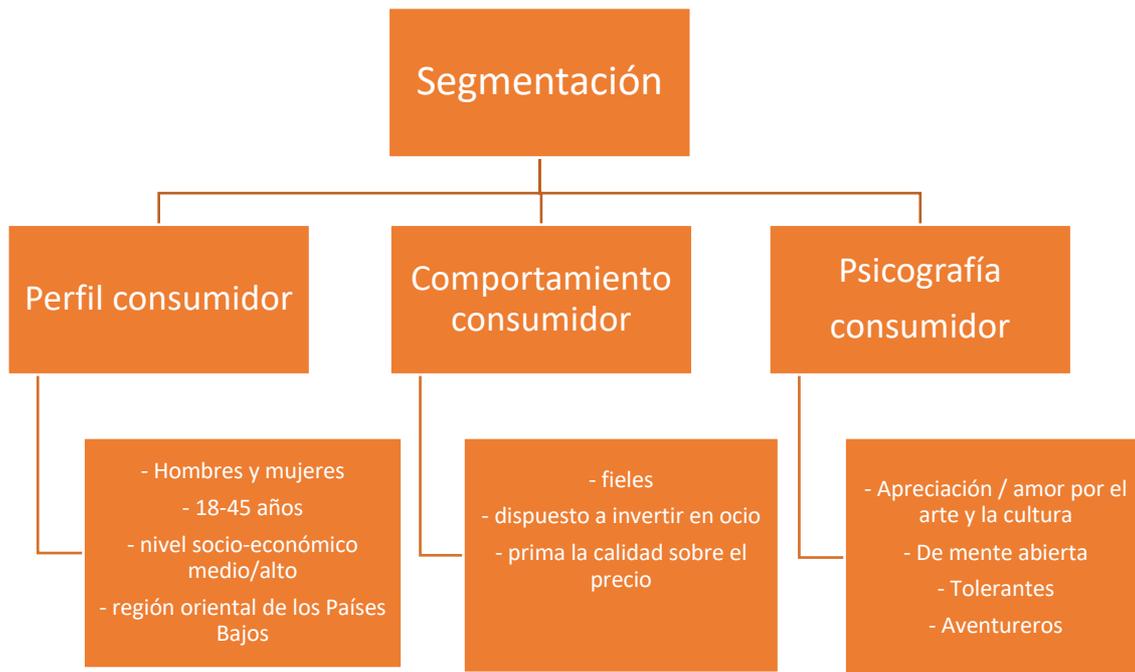


Figura 2. Elaboración propia. Segmentación de 8Bahn. Basando la metodología elaborada por Beloved Brands Inc. (2013).

### 3.5 Servicios/Productos

La organización de eventos es el principal servicio ofrecido por 8B. Entre ellos podemos encontrar desde fiestas en pequeños clubes de la ciudad hasta festivales de mayor alcance, pasando por fiestas diurnas en la playa aprovechando los meses de verano, y otras fiestas en las localizaciones más exclusivas y sorprendentes de la ciudad. Más allá, otros productos/servicios son merchandising y streams online principalmente a través de estaciones de radio y sellos discográficos.

Sus eventos han pasado de ser considerados simples fiestas de música electrónica, a convertirse en una simbiosis entre buena música y estilo. Se busca que el asistente interactúe, no solo con la fiesta en sí mediante el baile, sino que la escenografía y la decoración evoquen ese placer sensorial. Para ello, su manera de proyectar la música gira en torno a unos

planteamientos artísticos contemporáneos, buscando cubrir las exceptivas generadas por un público cada vez menos conformista, que pretender experimentar a través de nuevos estímulos.

Con cada evento intentan culturizar y crear una corriente de calidad en torno a los diferentes sub-estilos que forman parte de la música electrónica.

Eventos que ofrecen en Arnhem:

- **Club 8Bahn – Willemeen**

Willemeen es un centro juvenil urbano y un escenario subcultural en Arnhem. Cada mes *8Bahn* organiza 2 fiestas en Willemeen dedicadas exclusivamente al techno. El club está ubicado en pleno centro de la ciudad, con un horario de 00:00 hasta las 06:00. El precio de la entrada oscila entre los 8 y los 12 euros, dependiendo de la antelación con la que se compre la entrada. El aforo es de 200 personas divididas en dos salas y la terraza.

- **Festival Kingsday/Kingsnight<sup>8</sup>**

Celebrando el día del cumpleaños del rey y como ya es tradición desde 2013, *8Bahn* organizó un festival gratuito en un conocido parque de la ciudad Muis Park de Arnhem. El asistente tuvo la libertad de elegir entre tres escenarios con diferentes estilos musicales, pero todos ellos pertenecientes al género de la electrónica. Es un evento muy popular repleto de curiosos y amantes del género. Según las cifras calculadas por *8Bahn* para el evento que organizaron este año la asistencia ha sido de 20 000 personas repartidas entre los dos días que duró el festival.

Aunque este evento es gratuito, posteriormente se organizan también afterparties donde los asistentes si tienen que pagar entrada y *8Bahn* obtiene una importante fuente de ingresos.

---

<sup>8</sup> Chequear enlace para ver el aftermovie el evento: <https://www.youtube.com/watch?v=mqAhW-2H-Qk>

## - Comradery – Musis Arnhem

Tiene lugar 1 vez al mes en *Musis Arnhem*, un centro de música donde se organizan desde conciertos de música clásica hasta conciertos de música pop o electrónica.

Como bien describen en su página de Facebook (@Comradery): “Noche de club orientada al techno, curada por el *Comrade Winston*<sup>9</sup> & *8Bahn*, enfocada en los ritmos salvajes de finales de los 90's y principios de los 2000's techno sound”. Este concepto de fiesta no trata necesariamente de promover estrictamente los sonidos de la vieja escuela, sino más bien de ofrecer una alternativa al techno popularizado por Berghain y la escena berlinesa: un techno relativamente lento que se centra más en una experiencia introvertida en la pista de baile. Comradery quiere traer DJ's que no sólo hagan transiciones sutiles y lentas, sino que estén dispuestos a tomar riesgos e incorporar cortes rápidos con el fin de incitar una reacción en la multitud y crear una relación de respuesta entre el DJ y los asistentes.

Beneficios del producto/servicios:

- Muchos artistas contratados están a las puertas del éxito, lo que lleva a una función pionera para 8B y a una experiencia siempre "adelantada" para el público.
- Sensación de exclusividad.
- Atmósfera acogedora.
- Los clientes con diversos antecedentes culturales pueden explorar y descubrirse a sí mismo a través de la dimensión del sonido, conducido por artistas talentosos.
- Abundante y consistente estimulación sensorial.

A continuación, basándome en la gráfica que presenta Elósegui (2016), se pueden definir 4 niveles en la escalera de beneficios del cliente. La idea es que a base de rellenar esta escalera,

---

<sup>9</sup> DJ de Nijmegen que se mueve a través de todo el espectro del techno.

podamos posteriormente definir nuestro posicionamiento con exactitud habiendo detallado aquello que verdaderamente le resulta importante a nuestro cliente.

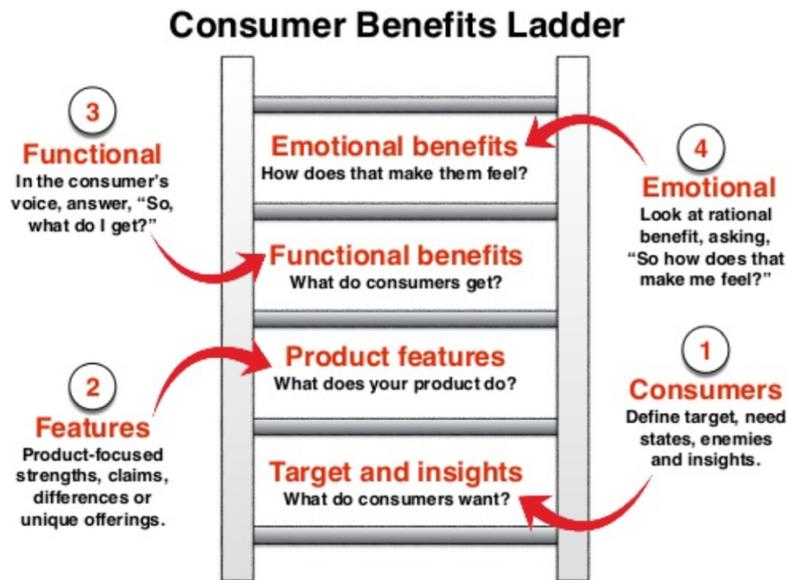


Figura 3: Escalera de Beneficios del Cliente. ( Elósegui, 2016). Retirado de <https://tristanelosegui.com/2016/12/05/el-branding-es-el-arma-secreta-de-las-grandes-empresas/>

- **Objetivo y perspectivas:** ¿Qué es lo que quieren los consumidores?

Los consumidores buscan a través de 8B:

- Experiencias emocionantes
- Noches de club (clubing) que duren hasta el amanecer<sup>10</sup>
- Buena música
- Socializar
- Evasión

---

<sup>10</sup> es importante mencionar que en Holanda los clubes solo tienen licencia hasta las 4 am, pero 8Bahn paga una tasa extra para poder cerrar más tarde y proporcionarles a sus fiestas cierta exclusividad.

- **Características del producto:** ¿Qué hace su producto?
  - Producciones de vanguardia
  - Eventos exclusivamente de música electrónica underground
  - Innovaciones tecnológicas en sonido, iluminación y sistemas visuales
  - Producciones meticulosamente diseñadas
  - Buena oferta de Djs nacionales e internacionales en los eventos que organizan  
// contrataciones fuera de lo común
  
- **Beneficios funcionales:** Son las necesidades básicas que obtienen los clientes mediante el servicio que proporciona 8Bahn. Están relacionados directamente con la utilidad del servicio.
  - Producciones creativas y de calidad
  - Eventos gratuitos: El festival de Kingsday
  - Ver en directo a reconocidos artistas del panorama underground
  - Relación calidad - precio
  
- **Beneficios emocionales:** surgen tras el consumo del producto/servicio y cuando se ha percibido de manera positiva.
  - Diversión
  - Un mundo de paz (tecno-burbuja)
  - Liberación
  - Felicidad
  - Éxtasis sensorial

#### 4. LIENZO DE MODELO CANVAS

“**The Bussines Model Canvas**”, traducido al español como el **Lienzo de Modelo de Negocio**, “*describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor*” (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 14). Es una manera gráfica de explicar en un solo cuadrante y de manera estructurada nuestro modelo de negocio.

El método fue diseñado por el suizo Alex Osterwalder en el año 2004, y lo presentó como Tesis Doctoral en La Universidad de Laussane, Suiza. Titulado «*The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*», <sup>11</sup> (traducido al español: Ontología de los modelos de negocio: una propuesta desde la perspectiva del diseño científico), y dirigida por el profesor Yves Pigneur. Se llegó a diseñar lo que hoy en día se considera una de las mejores herramientas de gestión estratégica.

En términos muy genéricos, se puede definir como el medio por el cual se estructura la materialización de una idea que permite generar ingresos. Con un buen modelo de negocio desarrollado de manera objetiva y coherente, se puede determinar nuestra ventaja competitiva la cual nos hace destacar en el mercado.

*“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de ganar dinero de una empresa. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y entregar*

---

<sup>11</sup> (Cristina Ramos Vega, «*El Business Model Canvas de Alex Osterwalder*», 2018). Recuperado de

<https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>

*este valor y capital de relación, con el fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles”.*

*-Alexander Osterwalder -*

La clave por la cual este modelo de negocio es tan popular es su simplicidad y facilidad para interconectar ideas y fomentar la creatividad, debido a que se trabaja de forma visual. Todos los bloques están relacionados entre sí, no son independientes por lo que funcionan en conjunto y cada bloque condiciona y es condicionado por los demás.

El lienzo está compuesto por 9 elementos; *Propuesta de valor, actividades clave, socios clave, recursos clave, segmentos de clientes, relaciones con los clientes, canales y costes*; que cubren las áreas principales de: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Mediante este lienzo, no solo se reduce la incertidumbre sobre la viabilidad de un proyecto, o en este caso sobre la situación actual de la empresa, sino que también se establece un rumbo hacia los objetivos propuestos que se quieren alcanzar.

Según Osterwalder, el proceso de crear el modelo de negocio de una empresa se desarrolla a partir de tres fases:

- I. Diseño del modelo de negocio: definir la gestión y el diseño del negocio que responda a las circunstancias del mercado.
- II. Financiación del modelo de negocio.
- III. Implementación del modelo de negocio: se implanta en la estructura, procesos e infraestructuras del negocio.

La parte de la derecha del lienzo Canvas refleja el negocio de cara al mercado, aquellos aspectos externos a la empresa: *segmento de clientes, canales, relación con los clientes y*

*fuentes de ingresos*. Por otro lado, la parte de la izquierda hace referencia a los aspectos internos de la empresa, aquellas actividades que llevamos a cabo para desarrollar nuestro producto o servicio: *asociaciones clave, actividades clave, recursos clave, y estructura de costes*.

A continuación, se muestra gráficamente el lienzo Canvas y los 9 componentes mencionados anteriormente.

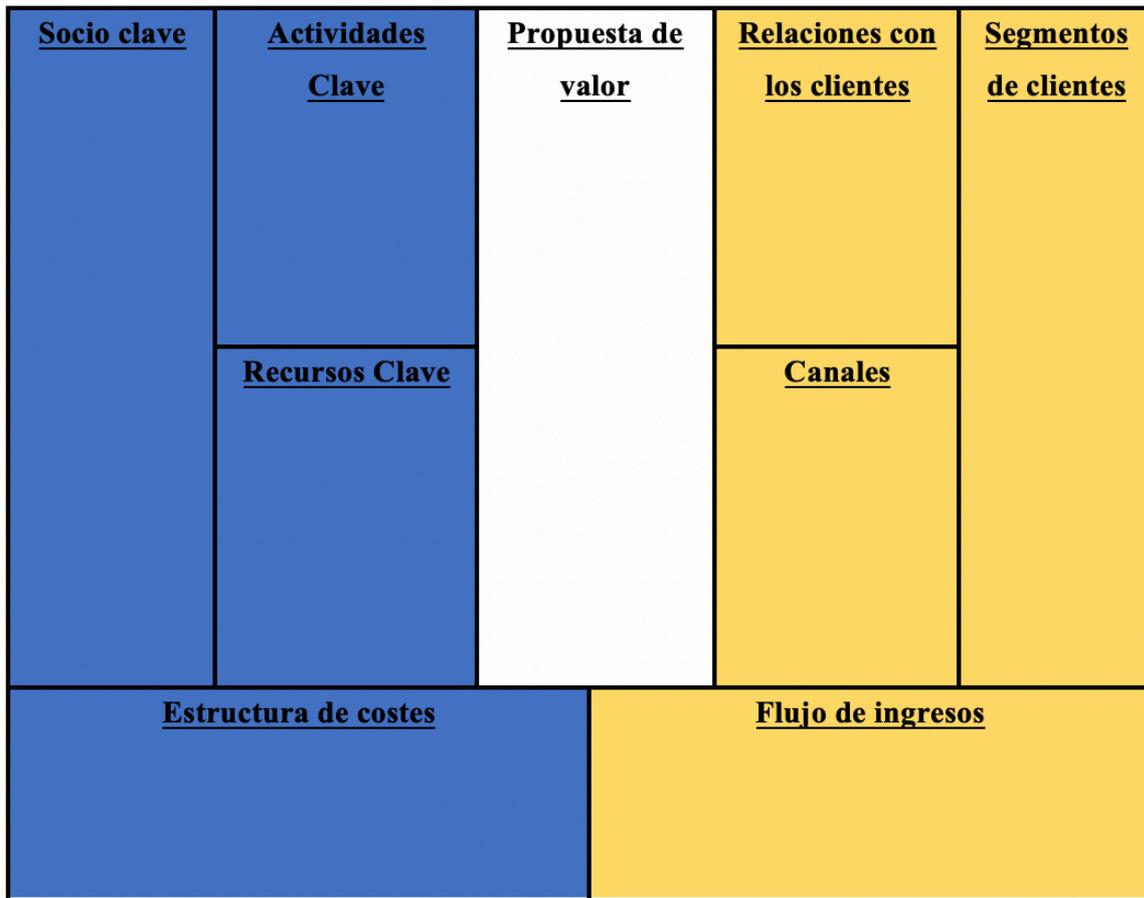


Figura 4. Lienzo Canvas. Fuente propia basada en: *Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2011*.

**Azul** – aspectos internos de la empresa.      **Amarillo** – aspectos externos de la empresa.

Según el blog de Ramos Vega (2018), podemos distinguir:

- **Cientes.** - 3 bloques: *Segmentos de mercado, Canales y Relaciones*.

- **Oferta.** - 1 bloque: *Propuesta de valor.*
- **Infraestructura.** - 3 bloques: *Actividades clave, Recursos clave y Socios clave.*
- **Viabilidad económica.** - 2 bloques: *Estructura de costes y Flujo de ingresos.*

#### 4.1 Descripción de cada módulo

Tal y como explica Osterwalder en su libro (Osterwalder & Pigneur, 2011) y como está detallado en un artículo del Diario El Financiero <sup>12</sup>, voy a describir cada modulo haciendo uso de estas fuentes y de interpretaciones propias:

**Propuesta de valor:** es considerada el eje central de donde parte la idea de negocio. En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico, buscando resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia.

A la hora de rellenar este apartado debemos tener en cuenta una serie de cuestiones que nos facilitarán el desarrollo de nuestra propuesta de valor para que sea acertada.

1. ¿Qué valor entregamos a el cliente?
2. ¿Cuál de los problemas de nuestro cliente estamos resolviendo?
3. ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

En el caso de 8B, su propuesta de valor es muy clara: ofrecer un servicio de entretenimiento de calidad, proyectando exclusivamente música electrónica underground de vanguardia para aquellas personas que buscan poder disfrutar de la buena música sin tener que desplazarse a las principales ciudades del país.

---

<sup>12</sup> (Cordero Perez, 2012) Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/defina-su-negocio-en-nueve-pasos-con-el-modelo-canvas/K7H7FXE5PVESHOXTR4XOV5RDLU/story/>

La ventaja competitiva de 8B es crear producciones tecnológicas que sean originales e innovadoras en sonido, iluminación y sistemas visuales con la idea de inducir a los asistentes a una abundante y consistente estimulación sensorial. Todo esto ligado a una muy buena relación calidad - precio; eventos con artistas reconocidos y a precio inferior que los festivales que se organizan alrededor del país.

Por lo tanto, 8Bahn se distingue de sus competidores al elegir permanecer en la vanguardia de la escena de la música electrónica underground, un espectáculo que combina las últimas innovaciones tecnológicas a través de producciones meticulosamente diseñadas.

**Segmento de clientes:** En este punto se definen los distintos grupos de personas o entidades a los que atiende una empresa. Existen varios segmentos de mercado, todo va a depender a quien se quiera dirigir la empresa. Se debe segmentar con el objetivo de agrupar a aquellos clientes que tengan características homogéneas en segmentos bien definidos, para poder posteriormente describir sus necesidades y detallar información relevante como su situación geográfica y demográfica, sus gustos, etc. De esta manera se irán detallando cuestiones sobre su diversificación o concentración, que tipo de usuarios, si la base de clientes corresponde a un público de masas o si es más exclusivo, etc. Conociendo bien el nicho de mercado al que nos dirigimos, podemos explorar las oportunidades de negocio. Debemos tener en cuenta:

1. ¿Para quién creamos valor?
2. ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

8B se dirige a mujeres y hombres de las regiones orientales de los Países Bajos, con una edad comprendida entre los 18-45 años que tengan un nivel socioeconómico medio. Principalmente buscan que su público objetivo sean unos apasionados de la música electrónica y que tengan un buen entendimiento de las redes sociales, así como hábito de usarlas, aunque

por otro lado, cualquiera que busque disfrutar y bailar puede ser partícipe de los eventos sin requerir ningún conocimiento previo sobre el género.

**Canales:** ¿Cómo nos ponemos en contacto con nuestros clientes?

Mediante los canales de comunicación, distribución y ventas. Son los medios por los cuales se entrega nuestro producto o servicio. En este modulo se explica la manera que tiene la empresa de acceder a sus clientes y transmitirles su propuesta de valor. Los canales elegidos repercutirán de manera directa en la satisfacción de los clientes. Pueden distinguirse canales directos o indirectos, propios o de socios externos que se combinan para ofrecer una mejor experiencia.

1. ¿Por que canales prefiere mis clientes ser contactados?
2. ¿Como estamos contactando con ellos ahora?
3. ¿Cual es el canal que mejor funciona?
4. ¿Cual es el canal mas eficiente en costes?

Las redes sociales son principalmente el medio mediante el cual 8Bahn llega a sus clientes. Este es un canal muy atractivo para el público, ya que mayormente son gente joven que tienen contacto diario con estas plataformas. Para 8B es un medio de comunicación muy económico y resulta muy eficaz ya que alcanza a un gran número de personas. Estas plataformas no solo sirven para darle visibilidad a la marca, sino que mediante ellas 8Bahn adquiere ingresos como la venta de entradas a las cuales se tiene acceso mediante los enlaces directos publicados en sus redes.

Por otro lado, también hacen uso de elementos impresos como carteles y flyers para promocionar sus eventos y estos son distribuidos por toda la ciudad semanas antes de que tengan lugar. En ellos se especifica el club, la hora, los artistas asistentes, el nombre de la empresa y los promotores del evento. El uso de este canal no es tan impactante ni tiene tanta

repercusión como las publicaciones en plataformas web porque dependen de que los transeúntes se paren a leer el impreso, sin embargo, pueden ser una vía de apoyo y refuerzo, actuando sobre aquellas personas que no son usuarios de las redes sociales y por tanto desconocen que el evento vaya a tener lugar.

De cara a promocionar algo más que sus fiestas/festivales, a la marca en sí y a la música que producen, 8B está presente en plataformas streaming como SoundCloud y Mixcloud. Estas plataformas son más relevantes para aquellos que entienden del género ya que en ellas se suelen colgar las sesiones grabadas de Djs o artistas de todo el mundo y si eres poco conocedor del género pues quizás ni sepas de su existencia por ello es un canal más bien dirigido a los usuarios fieles de 8B. Por otro lado, al ser requeridos tantos datos a la hora de subir los sets de los Dj's, (cualquiera puede abrirse una cuenta y colgar su contenido) esto permite a Google indexar mejor los contenidos, por lo tanto, las sesiones son más visibles en los buscadores. Estas pueden llegar a funcionar como sugerencia o notificación. Para 8B, aunque no incita directamente a la asistencia a los eventos, abre puertas de cara a la difusión de la música que producen sus Dj's residentes.

Más allá, también se deberían de tener en cuenta las estaciones de radio en las cuales se graban entrevistas a los artistas, se emiten sesiones en vivo que además se graban visualmente, lo que posibilita que más tarde sean reproducidas por aquellos usuarios que no han podido conectarse a la transmisión en vivo. Estas se pueden ver en la misma página de la estación de radio o publicadas en las redes sociales de 8B. Estas plataformas son gratuitas para la empresa ya que son los propios artistas los que deben pagar por subir sus archivos. Aunque estos trabajen para 8Bahn, la empresa solo funciona como marca promotora, por lo tanto, los artistas se pueden promocionar también independientemente. Este canal principalmente sirve de inspiración y nutre la cultura de la electrónica que está en constante evolución, dándola a conocer a través de aquellos que la viven desde dentro y con intensidad.

**Relación con los clientes:** aquí se describen las relaciones que la empresa mantienen con los diferentes segmentos del mercado, son relaciones que se mantienen de forma independiente entre unos segmentos y otros porque cada grupo requiere un trato distinto según sus necesidades. Las relaciones que se establecen pueden basarse en la captación de clientes, fidelización de clientes o estimulación de ventas.

- **Personales:** trato directo con los clientes por ejemplo en persona o por teléfono.
- **Automatizadas:** e-mail o buzones, entre otras.
- **A través de terceros:** externalizando la atención al cliente.
- **Colectivas:** con comunidades de usuarios.

Las relaciones que 8B mantiene con sus clientes viene formuladas por diferentes canales. Fundamentalmente a través de las redes sociales se establece relaciones con la mayor parte de los clientes, estos son usuarios que suelen estar activos con respecto al contenido que publica la empresa. Suelen ser relaciones continuas y duraderas, y hay una interacción entre la empresa y los propios usuarios de las redes. De esta manera 8B establece una comunidad de usuarios, interconectados por su afición a la música electrónica. Esta relación se mantiene viva gracias a la retroalimentación que genera las diferentes opiniones volcadas por los clientes en las redes sociales de 8B. Gracias a este flujo de opiniones la empresa puede atender a las sugerencias y opiniones que surgen de toda la comunidad.

Por otro lado, también están aquellas relaciones automatizadas consistentes en el buzoneo de flyers que intentan alcanzar la máxima proyección y fidelidad de los habitantes de Arnhem que es la ciudad donde se ubica la empresa. Este buzoneo establece relaciones mas frías y menos estables, pero también alcanza a los no usuarios de las redes sociales.

**Fuentes de ingresos:** en este modulo se refleja el flujo de caja que generan las empresas. Se obtiene mediante el calculo ingresos menos gastos, y de esta manera obtenemos el beneficio. Debemos definir cual es nuestra fuente principal de ingresos. Si disponemos de una mayor liquidez, las relaciones entre el flujo de ingresos con el resto de los bloques variarán generando mayores o menores ganancias.

Cuestiones que plantear:

- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿Por qué pagan actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo les gustaría pagar?
- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Las fuentes de ingresos de 8B son la venta de entradas, la venta de bebidas y la venta del merchandising.

El 90% de la generación de ingresos proviene un 50% de la venta de entradas y un 50% la venta de bebidas, y el 10% restante proviene de la venta de merchandising. En algunos eventos los de mayor notoriedad a nivel nacional también habría que sumar las aportaciones que recibe la empresa por parte de instituciones oficiales, o bien locales o provinciales como ayuntamientos y diputaciones. Estas ayudas no suelen ser muy cuantiosas y en la mayoría de los casos vienen representadas por ayudas en la organización del evento, en tema de seguridad, la limpieza del recinto, etc.

La venta de entradas genera los ingresos suficientes para cubrir la nómina de los Dj's y el traslado de todo el material necesario para el montaje del evento (que se realiza por los propios trabajadores de la empresa que cobran un extra por el servicio). Para los eventos organizados en locales como Willemeen, que son más pequeños y su aforo es de 200 personas, suelen venderse una media de 150 entradas a precio de 8-10 euros. En el caso de festivales tipo

KingsDay o similares pueden llegar a venderse en los afterparties alrededor de 300 entradas a precio de 12 euros por cada día que dura el festival (3 días).

El mayor flujo de cajas se genera a través de la explotación de la venta de bebidas. Cuando el evento se organiza en locales o clubes pequeños, generalmente el propietario del local es proveedor de las bebidas para 8B. Esto quiere decir que el beneficio se genera por la diferencia entre el precio que le cobra el propietario del local a 8B y el precio de venta al público. En el caso de festivales y eventos con mayor público, que suelen ser al aire libre, hay un a mayor afluencia de clientes y 8B directamente contrata con los proveedores de bebidas. En estos casos, la diferencia es mucho mayor y por tanto el beneficio también.

Por ultimo la venta de merchandising no supone unos ingresos demasiado importantes ya que como hemos mencionado en apartados anteriores, solo tienen lugar en Stans en los festivales de mayor importancia que tiene lugar 2 veces al año.

**Recursos clave:** En este punto se delimitan los activos; físicos, intelectuales, humanos o económicos; que permiten el desarrollo de la actividad empresarial. Es muy importante definir los recursos con exactitud ya que si la empresa escasea de los medios necesarios es probable que su gestión sea deficiente y les suponga pérdidas y no ganancias.

Lo que las empresas deberían de plantearse para evitar la escasez e incluso el derroche de sus recursos es lo siguiente:

1. ¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

La organización puede contar con esos recursos en propiedad o bien alquilarlos o incluso obtenerlos de sus socios clave.

Los activos necesarios con los que cuenta la empresa para desarrollar su actividad se dividen en humanos, físicos e intelectuales:

Con respecto a los activos humanos podemos diferenciar 5 roles clave (internos de la empresa):

- El **gerente** que no solo es responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica de la empresa, sino que además lleva a cabo labores de administración y marketing. Cuenta con unas buenas dotes comunicativas y un buen perfil técnico, además de unas habilidades interpersonales que son clave a la hora de lograr el compromiso de todos los empleados para cumplir con las metas definidas.
- **La diseñadora gráfica** es quien lleva a cabo toda la maquetación de las publicaciones para subirla a las redes y es la persona responsable de marcar la línea creativa a seguir. Una línea creativa diferenciadora que haga a los usuarios entender que existe una conexión entre el concepto creativo de la empresa 8B y el género que reproducen en sus eventos. Además, lleva a cabo la post producción de los documentales o entrevistas en video que son grabadas por el fotógrafo.
- El **fotógrafo** además de hacer las fotos recoge en video los mejores momentos de la noche para poder elaborar posteriormente los aftermovies (películas de posproducción) de las fiestas/festivales. A estos se les exige que sus fotografías sean espontáneas y descriptivas y que reflejen historias que cautiven a aquellos que las contemplan. Trabaja de manera conjunta en muchas ocasiones con la diseñadora gráfica para asegurarse de que, a la hora de maquetar, el trabajo de campo está bien realizado y acorde a la línea creativa de 8B.
- **Los artistas residentes** son 2, uno de ellos es el mismo jefe de la empresa. Estos además de pinchar en los eventos, son en gran parte responsables de la

búsqueda de oportunidades para trabajar en colaboración con otros colectivos de Dj's y promotores.

Por otro lado, la empresa tiene contratados de manera externa a responsables de la contabilidad y el asesoramiento jurídico que se encargan de que todos los aspectos legales, contables y económicos estén en orden y se ajusten a las necesidades de la empresa y a la normativa vigente en Holanda.

Con respecto a los activos físicos:

- **El local** donde se encuentra ubicada la oficina de 8B es un activo esencial ya que sirve de punto de encuentro donde poder realizar sesiones de trabajo, reuniones con promotores y artistas, etc. Es un espacio de trabajo donde por su distribución tipo loft todos los empleados están ubicados en un mismo plano, no hay zonas compartimentadas. Esto permite una mejor comunicación entre los empleados y facilita el desarrollo de la labor creativa.
- Todos los materiales relacionados con los equipos informáticos (ordenadores), mesas de mezclas, altavoces, sistema de luces y elementos decorativos, son propiedad de la empresa y son de la máxima calidad ya que es lo que permite transmitir el mejor sonido y los mejores efectos sensoriales que al final es uno de los objetivos de la empresa, la continua estimulación sensorial en cada evento.

Con respecto a los activos intelectuales:

- Patente de marca:

Según la normativa vigente en la Comunidad Económica Europea, a la hora de registrar la marca 8Bahn deben asegurarse de que nadie más en el sector de la organización de eventos haya registrado este nombre anteriormente. Es la única herramienta legal efectiva contra el

plagio. “Ofrecen la titularidad y un derecho exclusivo de explotación otorgado por el Estado al inventor por un máximo de 20 años de la tecnología que contemplan” (Protectia Patentes y Marcas, s/f). De esta manera se previenen conflictos con terceros frente a la copia y si en un futuro la empresa tiene intención de expandirse a otros países está protegido: “la marca de la Unión Europea (MUE) otorga a su titular derechos exclusivos en todos los Estados miembros de la Unión Europea presentes y futuros” (Protectia Patentes y Marcas, s/f).

Por otro lado, no se puede patentar la música que se presenta en los eventos de 8B ya que son reinterpretaciones de otros artistas que tienen su propia patente.

- Licencias:

Respecto a las licencias que se requieren para llevar a cabo los eventos, 8B necesita las licencias preceptivas de los ayuntamientos cuando se hace uso de los espacios públicos de la ciudad. Además, necesitan licencia de la comisión de seguridad y emergencias que incluyen policía y bomberos, así como servicios sanitarios. Igualmente, cuando utilizan los parques públicos necesitan la licencia correspondiente otorgada por la comisión de parques.

**Actividades clave:** en relación con la propuesta de valor, debemos fijar cuales son los procesos fundamentales que la empresa realiza para ofrecerles a los clientes el producto o servicio. Lo ideal para este bloque es tener en consideración los elementos más destacados que aportan valor directamente a los bloques del área de mercado/cliente, es decir, teniendo en cuenta toda la cadena desde la creación del producto hasta la entrega al cliente.

Fundamentalmente además de organizar eventos y promover mediante estos la cultura que engloba el género de la electrónica, 8B invierte mucho tiempo dedicado al R&D<sup>13</sup>. Analizando

---

<sup>13</sup> Research and Development.

y comprendiendo el tamaño y la dinámica del ecosistema underground, así como nuevas tendencias y el desarrollo del panorama.

Además de esto, y como actividad fundamental, llevan acabo el desarrollo, gestión y mantenimiento de plataformas digitales, tales como redes sociales y plataformas Stream. Mediante estas buscan fidelizar a los clientes y desarrollar el share..... Para llevar a cabo la generación de contenido que suben periódicamente a sus plataformas web, todos los eventos se documentan con un equipo de filmación dedicado. Esta actividad es muy importante ya que, como hemos comentado anteriormente 8B no solo busca organizar eventos sino expandir su pasión por este genero músico-cultural y cautivar a cuantos más mejor, ayudando a la comprensión de aquellos elementos que conforman el panorama.

Otra actividad imprescindible que llevan a cabo es la contratación de artistas o booking.

**Socios clave:** incluye a aquellas entidades ajenas a nuestra empresa que pueden ayudarnos a impulsar nuestro negocio. Además de desarrollar quienes son nuestros socios más importantes y quienes son nuestros proveedores de mayor relevancia, también se debe definir que tipo de asociación podemos desarrollar con ellos, si es conjunta, estratégica, etc.

Los socios claves pueden ser:

- Proveedores importantes
- Socios para desarrollo conjunto de negocios
- Socios para una alianza estratégica
- Entidades oficiales (locales/nacionales)

Los socios clave para 8B se dividen en:

- Los proveedores:

Aquellos socios encargados de prestar sus servicios e infraestructuras para el desarrollo del evento. Por ejemplo el Club Willemeen, en este caso el propietario del club le alquila a 8B su

establecimiento y también le proporciona las bebidas que se servirán durante el evento. En caso de festivales como el KingsDay, 8B contacta directamente con proveedores de marcas de bebidas como por ejemplo Bacardi, Red Bull, etc. y contratan el suministro de bebidas. En muchos casos estas mismas marcas son las promotoras de los eventos, patrocinando una parte de estos.

- Los promotores:

Toda empresa requiere de promotores que le ayuden a poner en marcha su idea de negocio. En el caso de las marcas de bebida, estos mayormente cumplen una función de apoyo, de divulgación y organización aportando en algunos casos barras de bebidas, vasos, carpas, vallas, escenarios etc. Cuanto más importante es el evento, mayor apoyo recibe 8B por parte de los promotores ya que son consciente del gran volumen de personas que atraen este tipo de eventos. Otra cuestión importante es la divulgación de la propia música que es promovida por los sellos discográficos y las estaciones de radio con las que la empresa tiene vinculación. Estos canales funcionan como altavoz para que la música de los Dj's residentes de 8B llegue a un mayor número de personas, permitiéndoles utilizar sus estaciones, sus equipos, sus vinilos y retransmitiendo entrevistas con ellos en sus plataformas web donde ya cuenta con una extensa red de usuarios.

Por último, las entidades gubernamentales también juegan su papel aportando cantidades económicas, adecuación de instalaciones (acotar el recinto, dotarlo de servicios higiénicos, servicios sanitarios), permisos legales para poder desarrollar el evento sin problemas y personal de seguridad. Al ser eventos que promueven la cultura, la música y el arte, se vuelcan de manera muy activa en la causa. Estas entidades ayudan intentando que cada evento que se organice en su zona tenga la mayor notoriedad posible. Es una simbiosis que beneficia a ambas partes, a 8B y a la entidad colaboradora.

**Estructura de costes:** análisis de todo aquello que nos genera gastos. Es importante definir la causa del coste para optimizar y lograr un modelo más eficiente. La idea es poder ver al final del desarrollo de este bloque en que podemos reducir nuestros gastos.

Los costes pueden dividirse en:

- Fijos: aquellos que no varían, aunque la producción se aumente.
- Variables: se modifican proporcionalmente con relación al volumen de producción.

Debemos plantearnos las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las principales partidas de costes?
- ¿Qué recursos clave son más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Dentro de los gastos administrativos de la empresa los que mayor importe generan son los sueldos y la seguridad social principalmente de las personas fijas que trabajan en 8Bahn durante todo el año; gerente, diseñadora gráfica, fotógrafo y artistas residentes. Habitualmente suelen haber una o dos personas en prácticas y cuyos sueldos son de menor importe que los de los trabajadores fijos. La contabilidad y el asesoramiento jurídico están externalizados y suponen un costo fijo, aunque no demasiado elevado. Todos los impuestos generados por 8B tales como IVA, IS, se pagan en algunos casos trimestralmente y en otros anualmente, esto va en función de la generación de ingresos.

Por otro lado, en cuanto a alquileres se reflejan los gastos derivados del alquiler de la oficina y su mantenimiento para el cual hay contratado un servicio externo de limpieza. En el alquiler de la oficina van incluidos los gastos de agua, luz y wifi. Esto es así porque 8B se encuentra ubicado en un edificio de oficinas donde el alquiler de esta incluye todos los servicios antes mencionados.

En cuanto al merchandising debido a la nacionalidad del propietario de la empresa, las compras se realizan en Tailandia con unos costos mucho más reducidos que si se hiciesen en

el propio país. Estos costos son variables en función del volumen de compra anual que se realiza.

Respecto al gasto que implica la contratación de artistas, es importante hacer una distinción ya que cuando son artistas noveles suelen ser muy baratos y en ocasiones gratuitos ya que quieren darse a conocer y buscan promoción. Sin embargo, en el caso de aquellos eventos como KingsDay donde se requiere la actuación de artista de renombre, la contratación resulta más costosa.

En cuanto al gasto que se deriva de las licencias y otros documentos requeridos por 8B para llevar a cabo su actividad, las organizaciones oficiales otorgan en muchas ocasiones estos permisos que corren a su cuenta, ya que son eventos de carácter cultural.

#### 4.2 Ventajas e Inconvenientes de este modelo

Me gustaría añadir en este apartado que, a pesar de que el lienzo Canvas está en gran medida pensado para el desarrollo de nuevos proyectos, con la idea de contemplar los aspectos clave que el futuro modelo de negocio ha de tener en cuenta, también es muy útil a la hora de querer analizar la situación actual en la cual se encuentra una empresa, y como en el caso de este trabajo, proponer nuevas estrategias y sugerencias de mejora.

##### **Ventajas principales:**

- Simplicidad de interpretación.

La distribución de los 9 bloques organizada de manera visual permite dicha simplicidad y una fácil comprensión por la claridad de la información presentada.

- Enfoque integral y sistémico. La interpretación de todos los elementos hace mas visible cualquier posible incoherencia.

- Permite detectar la necesidad de realizar cambios. El análisis de cada bloque facilita la propuesta de alternativas.
- Cualquier tamaño, cualquier actividad. Es un modelo aplicable a todo tipo de negocio, con independencia de su objeto y de su cifra de negocio.
- Sinergia y trabajo en equipo. La simplicidad del método facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúnen para desarrollarlo.

**Inconvenientes principales:**

- El lienzo no es una metodología, sino una herramienta que se usa como una plantilla orientativa.
- Es una herramienta poco precisa, no sirve para operativa concreta, sino más bien para proporcionarle a la empresa una visión genérica de su negocio.
- Se debe complementar con mapa más ampliado, donde se justifiquen los procesos y acciones que se deben seguir de una manera detallada.

## 5. APLICACIÓN DEL MODELO

<p><b>£Socios Clave</b></p> <p>Proveedores Marcas de bebidas y el propio local que arriendan</p> <p><b>Promotores</b></p> <p>Sellos Discográficos Estaciones de radio Entidades gubernamentales (locales/nacionales)</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Investigación de como se encuentra y va evolucionando el panorama músico-cultural que engloba al género</p> <p>Organización de los eventos</p> <p>Desarrollo, gestión y mantenimiento de las plataformas digitales: web, blog y redes sociales</p> <p>Contrataciones de artistas</p> <p>Administración y gestión del talento humano</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Ofrecer un servicio de entretenimiento de calidad para aquellas personas que buscan poder disfrutar de la buena música sin tener que desplazarse a las principales ciudades del país.</p> <p>Con producciones tecnológicas creativas e innovadoras en sonido, iluminación y sistemas visuales.</p> <p>Ofrecer exclusivamente música electrónica underground de vanguardia.</p> <p>calidad- precio</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Atención a través de las <u>redes sociales</u>.</p> <p>Para la gestión de la relación con el cliente y atención de sugerencias y reclamos u opiniones.</p> <p>Automatizadas Buzoneo (flyers)</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p><u>Segmentación</u></p> <p>Mujeres y hombre de edades comprendidas entre 18-45 años</p> <p>Nivel socioeconómico medio</p> <p>Manejo de las redes sociales</p> <p>Apasionados del género</p> <p><u>Público objetivo</u></p> <p>Colectivos de Dj's nacionales/internacionales/independientes</p> <p>Promotores</p> <p>Sellos discográficos</p>
<p><b>Recursos Clave</b></p> <p><u>Humanos</u> Fotógrafo</p> <p>Personal en prácticas Marketing y administración Artistas</p> <p>Contabilidad</p> <p>Asesoramiento jurídico</p> <p><u>Físicos</u> Infraestructura (oficina) Ordenadores Altavoces</p> <p>Sistema de luces</p> <p>Elementos decorativos</p> <p><u>Intelectuales</u> Patentes Licencias</p>	<p><b>Canales</b></p> <p><u>Referidos (boca a boca)</u></p> <p><u>Redes sociales</u> Instagram Facebook LinkedIn YouTube</p> <p><u>Elementos impresos</u> Flyers Cartelería</p> <p><u>Plataformas streaming</u> Soundcloud Mixcloud</p> <p><u>Web</u> Email <u>Teléfono</u></p>	<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p><u>Venta de entradas</u></p> <p>El cliente puede hacer su pago mediante el uso de la tarjeta de crédito para comprar las entradas online, o bien puede comprarlas en puerta el día de la fiesta justo antes de acceder a ella con tarjeta o efectivo</p> <p><u>Venta de merchandising</u></p> <p>Adquisición física en un Stan en la propia fiesta</p> <p><u>Venta de bebidas</u></p> <p><u>Apoyos Institucionales: locales y estatales</u></p>	<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Gastos administrativos: <u>suelos, impuestos, alquileres, pago de servicios</u></p> <p>Alquiler de la oficina y su mantenimiento</p> <p>Gastos de agua, luz, wifi</p> <p>Producción de merchandising</p> <p>Contrataciones artistas - bookers</p> <p>Licencias ej. Kingsday</p> <p>Servicios externos</p>	

## 6. SUGERENCIAS DE MEJORA

El lienzo Canvas me ha permitido la lectura clara y sencilla de la estructura del modelo de negocio que sigue 8Bahn. Analizar de esta manera tan organizada y gráfica los elementos más significativos que componen la empresa me ha aportado una visión general que sirve como guía para detectar aquellas áreas en las cuales la empresa no rentabiliza al 100% el desarrollo de su actividad. Además, esta herramienta es útil para entender las interdependencias que existen entre unos bloques y otros, facilita la descripción, visualización, evaluación de estos y por consecuencia el ajuste del modelo de negocio de acuerdo con las demandas del mercado actual.

### **Sugerencia 1: ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Como ya ha quedado descrito anteriormente en el apartado 3.3 donde se desarrolla con detalle la estructura organizativa de 8Bahn, la empresa esta establecida como una organización horizontal. Todas las personas que participan en la empresa tienen una o varias funciones específicas que cumplir, pero además cuentan la flexibilidad suficiente que les permite conocer e interactuar con otros departamentos.

Es cierto que la estructura que sigue la empresa puede conducir a una mayor productividad por parte de los empleados, ya que se da por hecho que la rotación del trabajo puede motivar al trabajador ya que no siempre estás cubriendo la misma actividad de manera monótona y rutinaria.

“Las organizaciones realizan rotación de puestos para que cada empleado pueda experimentar cómo es la actividad en otros departamentos de la empresa, potenciando por otro lado el desarrollo profesional de los trabajadores” (Gomez, 2018).

No obstante, estas rotaciones pueden conllevar también algunas desventajas:

- Puede haber conflictos de autoridad entre los especialistas de alguna materia y la dirección

- Superposición: Las funciones no tienen una delimitación clara y puede inducir a errores de actuación e incertidumbre, además de una pérdida considerable de tiempo y recursos
- Poca capacidad de promoción interna para los empleados

Basándome en mi propia experiencia de cuando formé parte de la empresa puedo decir que en 8Bahn todos trabajadores se implican en todos los departamentos y esto es algo que en ocasiones ha generado descontrol ya que flexibilidad no es sinónimo de que todo vale. Es decir, está bien que, si surge una necesidad puntual y repentina, algún empleado cubra esa actividad ya que por x razón la persona especializada no puede hacerlo. Sin embargo, la necesidad de establecer unos roles delimitados y unos objetivos a largo y corto plazo para cada individuo también puede medir el progreso personal y profesional de cada empleado, optimizando concretamente aquella actividad para la que está especializado. En este caso, al rotar, se pierde una gran cantidad de tiempo, ya que por mucho que los individuos tengan capacidad para realizar otra acción que no es la suya habitual, siempre surgen dudas y por tanto la necesidad de recurrir con más frecuencia a la persona responsable del departamento o al mismo gerente, aunque esto es algo difuso ya que no siempre sabes a quién deberías recurrir primero para pedir consejo.

Esta estructura es conveniente cuando no se requieren directivos o técnicos especializados, por lo tanto, aunque puede ser una estructura válida, probablemente no es la mejor opción para esta empresa ya que necesita ofrecer un servicio muy específico y requiere el conocimiento sobre el género que se trata y como se comunica.

Voy a explicar esto con un ejemplo:

8Bahn ofrece eventos de música electrónica underground, la cual va ligada a los sonidos oscuros y ácidos, así es como se proyecta de cara al público con la música que se pincha en cada evento. El departamento de comunicación debe publicar constantemente en redes

informando sobre los eventos, nuevos artistas contratados, etc. Estas publicaciones no son independientes ya que tiene que haber coherencia con como se presenta la marca, es decir el Brand Identity: como quiere posicionarse 8bahn de cara a su público. Pues en este sentido todo es importante, los colores, la tipografía, la expresión escrita, la elección de fotos, la disposición de todos los componentes en cada elemento impreso (cartelería o flyer) o publicaciones online (Instagram, Facebook, etc.) No todo el mundo es consciente de la importancia de este hecho, pero debe haber una sinergia entre estos elementos. Por lo tanto, si una persona que realmente está especializada en administración de empresas, por poner un ejemplo, se dedica a realizar este tipo de publicaciones sin previo conocimiento sobre estos elementos tan significativos, toda la Brand Identity de la empresa de cara a los clientes se diluye. Por muchas pautas que puedas darle a esa persona para que realice el diseño y la creación del contenido, no se va a llevar a cabo de manera optima sin una explicación previa y detallada de como ha de hacerlo. Esto al final se traduce en que la tarea no se lleva a cabo de manera directa y rápida, y si el trabajo no sale como se espera, la falta de responsabilidades puede afectar a todo el equipo.

La propuesta de mejora no es cambiar la estructura completa de la organización, sino sugerir que las actividades de los individuos estén más delimitadas a su especialización.

### **Sugerencia 2: DESARROLLAR UNA PAGINA WEB**

Cuando he realizado el bloque que describe los canales por los cuales la empresa llega a sus clientes, he detectado la ausencia de página web como canal. Bajo mi punto de vista, esto es un error ya que hoy en día es indispensable para cualquier negocio tener una plataforma web donde poder reflejar la identidad, actividad y otra información relevante ya que aporta credibilidad ante los clientes potenciales y además ayuda a la empresa a ser visibles en los buscadores. “Tu imagen corporativa y tu página web son la cara visible de tu marca” (AndesByte, s/f).

Para dirigirnos a nuestros clientes la presencia en redes sociales tan activa que 8Bahn lleva a cabo es suficiente, es decir mediante dichas redes la empresa publicita los eventos, invita a comprar las entradas a través de los enlaces que incluyen en sus publicaciones y nos incitan a la asistencia mediante videos cortos de las fiestas pasadas. Esto funciona porque estos clientes no requieren de información extra para querer formar parte de uno de nuestros eventos. Sin embargo, considerando que 8Bahn no es únicamente una empresa que necesita clientes que acudan a sus eventos, sino que necesitan también promotores, es básico que cuente con una plataforma web a la que estos puedan dirigirse. Es más fácil llegar a los promotores si tienen como referencia una plataforma en la que estén representada la cultura corporativa de la empresa; quienes son, de donde surge todo este proyecto, cuales sus valores sus objetivos, su responsabilidad social corporativa etc.; y que de esta manera al revisar los contenidos puedan llegar a identificarse con los valores y objetivos de la empresa y quieran unir fuerzas y talento para desarrollar un proyecto común.

Al mismo tiempo, se puede aprovechar el espacio para subir contenidos como los videos que tienen en su canal de YouTube – *8BahnTV*. Estos videos son entrevistas a artistas que han participado en sus eventos, aftermovies de los festivales más importantes que han llevado a cabo, etc. La idea de generar estos videos se fundó con la base de poder transmitir no solo lo que se vive en cada fiesta/festival, sino que se quiere ir más allá y contar a través de estas entrevistas como se vive el género desde dentro.

En mi opinión YouTube no es la plataforma más acertada ya que por norma general, no es el primer canal al que la gente suele recurrir cuando quiere conocer más sobre una empresa. Es por tanto un espacio prescindible. Se aprovecharía más este contenido de calidad si estuviese recogido en la página web donde te aseguras de que cualquier persona que la visite puede verlo, que lo haga o no ya es opción suya, pero solo podrán acceder a él si conocen la existencia de

este, y a través de la página web se le puede dedicar un apartado. Es por tanto una forma mucho más atractiva y cómoda para todos aquellos que quieran acceder a este contenido.

Más allá, con esta iniciativa también se puede rentabilizar la venta de merchandising que actualmente solo se realiza en stands en los eventos más relevantes que organizan. Hasta ahora solo aquellos que asisten a los eventos tienen acceso a estos productos. Sería interesante considerar el hecho de que se generarían más ingresos si existiera la posibilidad de venderlos a través de la página web. Cuanta más gente compre, más publicidad y más ingresos para la marca. Con la inversión que supone producir camisetas, bolsas, pegatinas, calcetines etc. Es una pena que se limite solo a la venta física cuando la venta online es probablemente un canal mucho más productivo.

Es cierto que para establecer tu página web debes contar con un dominio, hosting, diseñador web, programador, etc. y esto es muy costoso; el precio de contratar este servicio puede ascender a 8000 euros; sin embargo si 8Bahn quisiera llevar a cabo esta propuesta no les supondría tanto gasto, pues cuentan con una persona que es la encargada del diseño gráfico de sus elementos comunicativos (carteles, flyers, posts online, edición de los videos de 8BahnTV etc.) y tiene conocimiento de programación, mantenimiento y administración web.

## 7. CONCLUSIONES

El lienzo Canvas me ha permitido representar fácilmente el modelo de negocio que sigue 8B, proporcionándome una perspectiva clara y reducida de todas las áreas principales en las que la empresa trabaja para desarrollar su actividad. La idea de usar esta herramienta era conseguir una visión general que permitiera de manera ágil y rápida detectar aquellos procesos que pueden ser optimizados para el beneficio de la empresa y posteriormente detallar las estrategias a seguir para aprovechar los recursos con los que cuentan y desarrollar una posición aun mas competitiva con respecto al mercado.

He desarrollado dos sugerencias de mejora que conllevan unas estrategias muy sencillas. La primera sugerencia es delimitar las actividades que realiza cada empleado para así reducir el tiempo que se pierde en muchas ocasiones por la incertidumbre que genera la flexibilidad del sistema de estructura horizontal que sigue 8B. Aunque esta estructura organizativa es muy conveniente para pequeñas empresas cuya actividad necesita celeridad para su desarrollo, en el caso de 8B se necesitan procesos operativos cerrados y empleados especializados que generen resultados más inmediatos.

Para desarrollar la segunda sugerencia he tenido en cuenta las dificultades que pueden suponer para futuros socios clave e incluso para los propios clientes de 8B acceder a la información básica de la empresa o a su cultura corporativa. Esta información no esta disponible de manera externa y para uso público, sino que hay que obtenerla poniéndose en contacto vía email o teléfono con la empresa. Incluso carecen de un documento interno de presentación para futuras colaboraciones, este es desarrollado cuando el socio lo requiere. La poca información que se obtiene es a través de Facebook o Instagram y es más visual que informativa, claramente insuficiente para aquellas personas que estén interesadas en colaborar con 8B. Además, mediante esta plataforma también se le puede dar más visibilidad al contenido que está desarrollando la empresa; entrevistas y documentales; pensado no solo para entretener

sino para establecer una comunidad de apasionados de este género músico cultural y educar desde la experiencia y el conocimiento.

Al mismo tiempo, la página web puede generar ingresos adicionales si se aprovecha el espacio para exhibir y vende el merchandising. La venta online permite que un volumen mayor de personas tenga acceso a los productos. Ya que se invierte un dinero en su producción, lo ideal sería sacarle el máximo provecho porque actualmente los productos solo pueden ser adquiridos en un punto de venta físico y por tiempo limitado, lo que dure el evento.

La puesta en marcha de estas sugerencias propuestas no supondría un costo elevado para 8B. Están más bien pensadas con la idea de rentabilizar áreas específicas en las cuales se podrían aprovechar mejor los recursos con los que cuenta la empresa.

Al ser el Lienzo un proceso dinámico, nada es definitivo, eso es lo bueno de este modelo de negocio, que se puede ir adaptando según vayan surgiendo necesidades repentinas, aunque las dos propuestas son en mi opinión necesarias y urgentes y un punto de partida para empezar a mejorar la estructura y el posicionamiento de la empresa.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Beloved Brands Inc. (26 de Enero de 2013). *Brand Positioning Workshop*. Obtenido de SlideShare: <https://www.slideshare.net/GrahamRobertson/positioning-statement-16192657>
- Elósegui, T. (5 de Diciembre de 2016). *Cómo definir el posicionamiento de marca*. Obtenido de Tristaelosegui.com: <https://tristanelosegui.com/2016/12/05/el-branding-es-el-arma-secreta-de-las-grandes-empresas/>
- (Cristina Ramos Vega, «*El Business Model Canvas de Alex Osterwalder*», 2018).  
Recuperado de <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>. (s.f.).
- ABC Sociedad. (7 de Agosto de 2018). ¿Sabes qué es el theremín? Madrid, Madrid, España.
- AndesByte. (7 de Diciembre de s/f). *Por qué tu negocio debe tener una pagina web*.  
Obtenido de AndesByte: <https://andesbyte.com/por-que-tu-negocio-debe-tener-una-web/>
- Artola Senar, G. (1 de Junio de 2012). *La sociedad unipersonal. Régimen jurídico*. Obtenido de ELDERECHO.COM: <https://elderecho.com/la-sociedad-unipersonal-regimen-juridico>
- Bredow, G. (Dirección). (2008). *High Tech Soul - Le Origini della Techno Music* [Película].
- Cohon, N. (5 de Febrero de 2011). *Introducción a la música electrónica*. Obtenido de Taringa: [https://www.taringa.net/+info/introduccion-a-la-musica-electronica\\_12pdjd](https://www.taringa.net/+info/introduccion-a-la-musica-electronica_12pdjd)
- Cordero Perez, C. (18 de Octubre de 2012). *Defina su negocio en nueve pasos con el modelo Canvas*. Obtenido de EL FINANCIERO:  
<https://www.elfinancierocr.com/pymes/defina-su-negocio-en-nueve-pasos-con-el-modelo-canvas/K7H7FXE5PVESHOXTR4XOV5RDLU/story/>

- Emprendedores. (24 de Mayo de 2019). *¿Qué significa modelo de negocio? Modelo de negocio, modelo de ingresos, plan de negocio... no es lo mismo*. Obtenido de Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/>
- Gomez, J. (19 de Julio de 2018). *Ventas e Inconvenientes de la rotación de puestos*. Obtenido de Cerem International Business School: <https://www.cerem.es/blog/ventajas-e-inconvenientes-de-la-rotacion-de-puestos>
- Krushev, A. (2 de Diciembre de 2015). *Que és la música underground*. Obtenido de Taringa!: [https://www.taringa.net/+musica/quieres-conocer-generos-de-la-electronica-underground-entra\\_hoauc](https://www.taringa.net/+musica/quieres-conocer-generos-de-la-electronica-underground-entra_hoauc)
- Las 5 Ps de Estrategia* . (s/f). Obtenido de StudyLib: <https://studylib.es/doc/5065435/las-cinco-ps-de-la-estrategia>
- Lundberg, T. (25 de Septiembre de 2016). *How electronic music began in 1950s Netherlands*. Obtenido de IAMEXPACT: <https://www.iamexpat.nl/expat-info/dutch-expat-news/how-electronic-music-began-1950s-netherlands>
- Mintzberg, H., James, B., & John, V. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. México: Pearson Educación.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Protectia Patentes y Marcas. (s/f). *Cómo registrar patentes y marcas en Europa*. Obtenido de Protectia Patentes y Marcas: <https://www.protectia.eu/2016/07/registrar-patentes-y-marcas-en-europa/>
- Samed Gaviria, A. (s/f). *La musica electrónica*. Obtenido de Calameo: <https://es.calameo.com/books/0035128217166ca41606c>

Sanza, J. (3 de Noviembre de 2016). *ADE o como los holandeses lideran la industria de la Cultura Electrónica*. Obtenido de Vicious Magazine:

<https://viciousmagazine.com/ade-cronica-2016/>