

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN



**GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS**

CURSO 2019-2020

Plan de negocio emprendedor: creación de una agencia de patrocinio y publicidad  
orientada a la industria musical

Plan de negocio emprendedor

Alumna: Bárbara Andújar Oterino

Tutor: Carlos Hernández Carrión

SEGOVIA, SEPTIEMBRE 2020



# Índice

Introducción.....	5
Capítulo 1. Definición y análisis del mercado. ....	6
Capítulo 2. Diagnóstico y posicionamiento estratégico. ....	26
Capítulo 3. Viabilidad del proyecto.....	30
Capítulo 4. Estrategia de producto y comunicación. ....	37
Capítulo 5. Adaptación del proyecto al contexto socioeconómico derivado de la crisis de la COVID-19 .....	44
Conclusiones .....	48
Referencias bibliográficas .....	50
Anexo I. Lienzo de negocio (canvas) .....	52

## **Resumen**

En este proyecto se plantea la creación de una empresa, una agencia de publicidad, enfocada a un público en auge: los festivales de música. Este segmento conforma un nicho muy interesante para agencias de publicidad ya que, los festivales, sobre todo medianos y pequeños, tienen muchas necesidades básicas de comunicación aún sin cubrir.

Hay varias agencias, especializadas o no en este tipo de clientes en concreto, que ya gestionan la comunicación y la publicidad de festivales, grupos de música, asociaciones culturales, discográficas, etc.

En España se organizan más de 180 festivales cada año (BIME, 2018). Uno de los aspectos cruciales para la organización de un festival es la obtención de financiación. Lo habitual es contar con patrocinadores, pero esto no es tarea fácil, más aún si el festival es nuevo o pequeño. Siendo tan importante esta tarea sorprende que, tras un estudio exhaustivo, no haya muchas agencias de publicidad que ofrezcan patrocinio para festivales.

Por tanto, estudiaremos la viabilidad de un proyecto que combine los servicios de *fundraising* y patrocinio para festivales con la gestión de la comunicación y publicidad de festivales y otras empresas involucradas en la industria musical.

La propuesta de valor que presenta el proyecto es la integración pionera del patrocinio en la cartera de productos de servicios de este tipo de agencias.

## **Palabras clave**

agencia de publicidad – festivales – comunicación – patrocinio – fundraising - industria musical – plan de negocio



## **Introducción**

### **Justificación**

El proyecto se centra expresamente en el mercado de la industria musical ya que es uno de mis mayores intereses. Mi intención con este proyecto es unir mi pasión por la música, mis aprendizajes derivados de lo estudiado en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas y mis experiencias a lo largo de estos tres años de vida laboral en agencias de publicidad y agencias de medios.

Este proyecto comienza a gestarse en un momento en que no podíamos anticipar la aparición de la COVID-19 y sus consecuencias humanas, económicas y sociales, allá por marzo de 2020. Entre otras consecuencias, la cultura se ha visto sensiblemente afectada en España. Por tanto, a los retos que ya se reflejaban en este trabajo, se añade un quinto capítulo en el que se analizan las previsiones micro y macroeconómicas y cómo éstas afectarán a la puesta en marcha del proyecto.

### **Objetivos**

1. Ofrecer a los festivales la posibilidad de integrar determinados espacios publicitarios en el festival y maximizar sus ingresos en publicidad. Se ofrece la posibilidad de que un experto en la materia se dedique a la obtención de contratos de patrocinio con marcas para maximizar los ingresos del festival.

También se ofrecerá de manera complementaria la gestión de la comunicación y la publicidad a los festivales.

2. Ofrecer a las empresas patrocinadoras un circuito de espacios publicitarios en diferentes festivales, acorde con su target ya sea con un objetivo de branding o, por ejemplo, con un objetivo de introducción de producto o la posibilidad de que el festival les sirva de panel, entre otras muchas opciones. Además, se ofrecerá a las marcas como servicio complementario la gestión de su comunicación y publicidad.

3. Integrar la búsqueda de patrocinadores con la creación de espacios y la producción de soluciones creativas, facilitando esta tarea a los festivales y haciendo más accesible a las marcas el invertir en este tipo de eventos.

## **Metodología**

El método empleado han sido técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación y búsqueda de información. Las fuentes empleadas han sido INE (Instituto Nacional de Estadística), Infoadex (fuente de información sobre la inversión publicitaria) y numerosos medios especializados en la industria de la música, observatorios y anuarios.

Todos los estudios empleados son los más recientes, normalmente, con datos a fecha diciembre de 2019, o incluso, los más actualizados, con datos de este año 2020.

## **Capítulo 1. Definición y análisis del mercado.**

### **1.1. Nuevo modelo de negocio**

El modelo negocio que se plantea no es convencional, no existe una empresa que ofrezca los mismos servicios de forma integral a este público específico. Pese a esto, el mercado más similar en el que se podría enmarcar en el mercado de las agencias de publicidad y comunicación especializadas en industria musical y/o festivales culturales.

Muchos de estos festivales culturales son sin ánimo de lucro, por lo que también existe un mercado de agencias de publicidad y comunicación enfocadas al fundraising: su segmento de clientes comprende tanto organizaciones no gubernamentales (ONG) como asociaciones culturales individuales sin ánimo de lucro. Todas ellas a menudo necesitan realizar actividades de comunicación para conseguir fondos. También en muchos casos precisan de ayuda para gestionar otras actividades de marketing.

Por tanto, se busca introducir una innovación (técnicas similares a las del fundraising) en un mercado preexistente (agencias de publicidad y comunicación convencionales, especializadas en industria musical y/o festivales culturales) y que esta innovación, suponga la propuesta de valor primordial que haga que el proyecto consiga introducirse y adquirir parte de la cuota del mercado.

### **1.2. Mercado de referencia y mercado relevante**

El modelo de negocio que se presenta incluye unos servicios que ya ofrecen otras empresas, en concreto agencias de publicidad y/o de patrocinio. La innovación recae en atender una necesidad de un segmento que ha sido olvidada: los festivales necesitan

inversión publicitaria (financiación) y, muchas veces, sobre todo en festivales pequeños, no disponen de una asesoría ni de estrategias para gestionar este tema de manera eficiente.

Por otro lado, también hay muchas marcas que cuentan con necesidades insatisfechas: cuando una marca empieza a construirse y no tiene un posicionamiento ideal, una buena forma de mejorar este posicionamiento, de diferenciarse de su competencia, es adquirir unos valores que la hagan destacar, una personalidad propia. Es decir, comunicar buscando la afinidad de su público, encontrar un nicho de mercado y convertirse en su marca de referencia.

Por tanto no hablamos tanto así de una innovación en los procesos o en la oferta de este sector, sino que lo novedoso de este proyecto es la puesta en valor de un segmento que cada vez gana más peso y que está pasando desapercibido en cuanto a oportunidades de negocio para empresas del sector de la publicidad y de la comunicación: la industria de la música y, más en concreto, los festivales de música.

Se puede situar al proyecto en el mercado, ver qué lugar ocupa respecto a lo que hacen otras empresas. Para ello tenemos que plantearnos tres tipos de cuestiones:

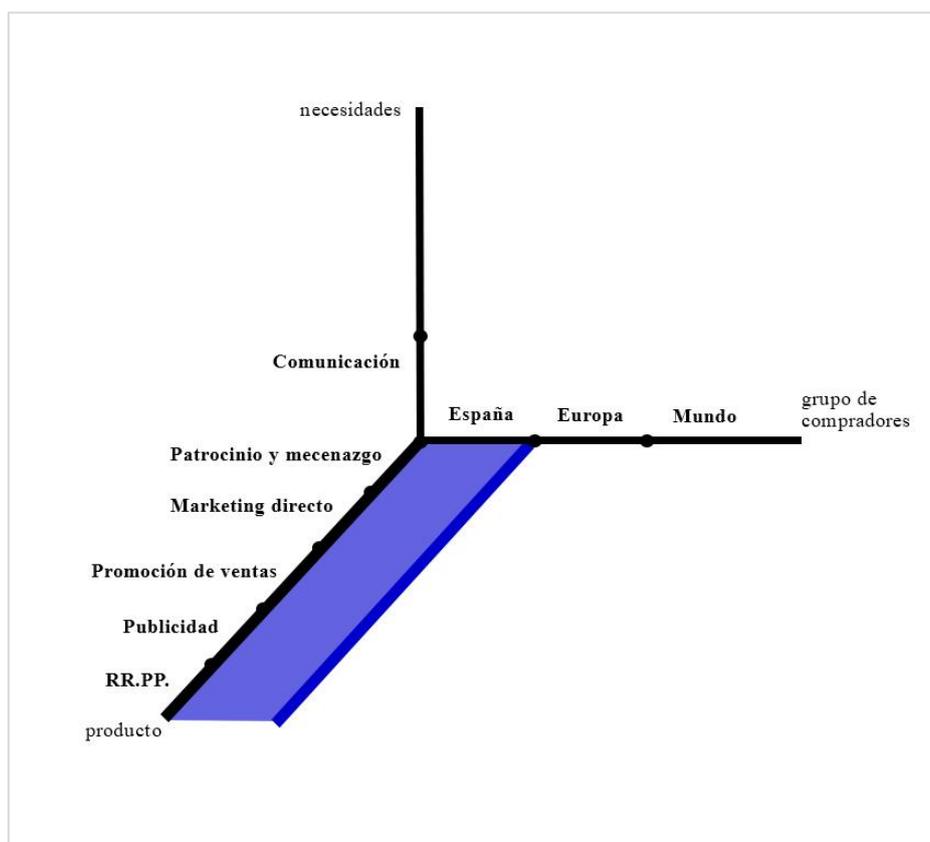
1. ¿Cuál es el producto? ¿Qué productos tienen otras empresas?
2. ¿Cuál es el público objetivo? ¿A qué mercado nos dirigimos?
3. ¿Qué demanda este público? ¿Cuáles son sus necesidades?

La respuesta a estas preguntas nos ayuda a definir nuestro mercado de referencia y nuestro mercado relevante en función de los tres ejes propuestos por Abell (1980): necesidades, productos y grupos de compradores.

Para Abell, el mercado de referencia es: “el conjunto de consumidores que tienen una misma necesidad que puede ser satisfecha por diferentes soluciones tecnológicas”.

De esta manera, podemos configurar nuestro **mercado de referencia**, la parte del mercado en la que vamos a actuar. En este caso, el mercado de referencia del proyecto serían las empresas que ofrecen como productos soluciones de comunicación a empresas en el macrosegmento España.

Figura 1.1. Mercado de referencia



Fuente: elaboración propia a partir de Abell (1980)

En este eje también reflejamos los **productos** a ofrecer a nuestros clientes. Consideramos productos a las cinco herramientas del marketing según Santesmases (2009): publicidad, patrocinio y mecenasgo, promoción de ventas, marketing directo y relaciones públicas.

Se ofrecen a los festivales más grandes los productos de patrocinio y mecenasgo, les ayudamos a encontrar marcas patrocinadoras.

A los festivales más pequeños que, normalmente no tienen tan trabajada su comunicación, se les ofrece un producto más completo, aplicando todas las herramientas de marketing: publicidad, patrocinio, gestión de redes sociales, rediseño de la imagen de marca, campañas para aumentar las ventas de abonos, etc.

Al ofrecer productos enfocados a un segmento concreto, el proyecto es considerado especialista en cliente.

También se tienen en cuenta diferentes **grupos de compradores**, que son el público al que dirigiremos los productos del proyecto y cuyas necesidades se buscan satisfacer.

Sobre todo a corto plazo, el grupo de compradores para este proyecto serían entidades con actividad en España

Analizando qué áreas del eje cubre el proyecto, configuramos el mercado relevante.

El **mercado relevante** es la parte del mercado de referencia en la que el proyecto tiene presencia. Es decir, la parte marcada en azul. El mercado relevante del proyecto es el mercado de las agencias de publicidad que ofrecen productos de comunicación (publicidad, patrocinio y mecenazgo, marketing directo, promoción de ventas y relaciones públicas) dentro del macrosegmento España, al segmento de la industria musical: festivales, artistas y marcas que buscan en los interesados por esta industria a su target.

Este planteamiento sirve para ver más allá del modelo de negocio en sí, no olvidarnos de lo que otros hacen (y no caer, así, en posible miopía de producto) y permite la capacidad de obrar con perspectiva y tomar decisiones con una visión más global del entorno en el que se incluye este proyecto.

### 1.3. Festivales en España

Dentro del mercado descrito, hay algunos aspectos relevantes que tener en cuenta sobre el segmento de los festivales. Este segmento es el más interesante para el proyecto ya que está siendo poco explorado por agencias de publicidad.

En España, estos son los principales festivales, teniendo en cuenta el número de asistentes en 2019:

Tabla 1.2. Asistentes a festivales de España en 2019.

FESTIVALES	TOTAL ASISTENTES
Medusa SunBeach Festival	315.000
Arenal Sound	300.000
Viña Rock	240.000
Primavera Sound	220.000

FESTIVALES	TOTAL ASISTENTES
Rototom Sunsplash	202.000
Mad Cool	185.000
Dreambeach	165.000
Weekend Beach	150.000
Cabo de Plata	132.000
FIB	114.000
Bilbao BBK Live	112.800
Sonorama Ribera	110.000
Sónar	105.000
Resurrection Fest	102.053
A Summer Story	100.000
O Son Do Camiño	96.793
Warm Up Festival	80.000
Crüilla	78.000
Low Festival	75.000
Los Álamos Bech Festival	70.000
Download Festival	70.000
Madrid Salvaje	60.000
Rabolagartija	60.000

FESTIVALES	TOTAL ASISTENTES
Leyendas del Rock	54.000
Granada Sound	50.000

Fuente: Asociación de Promotores Musicales (APM), 2019.

La Asociación de Promotores Musicales (APM) tiene en cuenta en este ranking solamente a los festivales multi-artista de pago realizados en 2019. No se contabilizan tampoco los conciertos programados en las secciones Pro de los festivales (estas secciones Pro consisten en encuentros profesionales que normalmente se celebran en fechas inmediatamente anteriores o de forma simultánea con el festival de música, como es el caso, por ejemplo del Primavera Sound y el Primavera Pro).

En España se organizan más de 180 festivales (Guía de festivales BIME Pro, 2019), muchos de ellos, a mucha menor escala que los mencionados en el ranking de la Asociación de Promotores Musicales (APM) pero que, igualmente, en su conjunto suponen un gran número de asistentes, transacciones, actividades y, en definitiva, todo un mercado en auge y que, en cuanto a inversión publicitaria y en patrocinio, supone una gran oportunidad de negocio.

Este aumento del 10% de los asistentes a festivales (en 2019, respecto al año anterior), también se traduce en un aumento de la facturación de la industria de la música en vivo en España. Según la Asociación de Promotores Musicales (APM) ha reflejado en el “Anuario de la música en vivo, 2019”, “la música en directo en España ha registrado un récord histórico en volumen facturación. Se han facturado 333,9 millones en 2019, lo que supone un crecimiento del 24,1%. Se trata de los niveles más altos de recaudación jamás alcanzados, superando incluso a los registros anteriores a la crisis española.”

Se llega a este pico máximo de crecimiento tras seis años de continuo ascenso, lo que confirma la tendencia: la música en vivo en España está muy viva.

Una de las principales causas del aumento de esta facturación, según la última edición del anuario es el aumento del turismo musical: los pequeños festivales que se organizan a lo

largo y ancho de la geografía española cada vez atraen a más visitantes y pernoctantes, asistentes a festivales que no habitan en la localidad donde éste se celebra.

El auge de esta modalidad de turismo no solo se da a nivel nacional, sino que cada vez los festivales son motivo de visita a nuestro país por parte de turistas extranjeros. Destacan en este aspecto los festivales, FIB y Mad Cool, que atraen a gran número de visitantes extranjeros.

#### **1.4. Las agencias de publicidad**

Según Billorou (1993) una agencia de publicidad es “una empresa de carácter independiente, compuesta por un personal de profesionales y creativos, capacitados en marketing y publicidad, que desarrolla, prepara y coloca la publicidad, por cuenta de un anunciante que busca encontrar un respectivo consumidor para su bienes y servicios o difundir sus ideas.” En España, en 2019, se cuantifican más de 38.000 empresas de publicidad.

Como de las empresas en general, podemos hablar de agencia pequeñas, medianas y grandes (o multinacionales), además del *freelance*. Un *freelance* es un trabajador autónomo que colabora con otras empresas en determinados proyectos.

También podemos clasificar a las agencias por independencia o no de los grandes grupos de comunicación. En España tienen presencia, principalmente, los siguientes grupos de agencias de publicidad:

Publicis: Las agencias más destacadas de este grupo son Saatchi & Saatchi, Publicis Worldwide, BBH y Leo Burnett.

WPP: Las agencias más destacadas del grupo son Young & Rubicam, Grey Group, Hill + Knowlton Strategies, JWT, Kantar, Mediacom, Mindshare, Millward Brown y Ogilvy & Mather.

IPG: Algunas de las agencias del grupo: FCB, BPN, Magna Global, Deutsch, Lowe and Partners, McCann Worldgroup, Momentum Worldwide, R/GA, Tierney Communications

Omnicom Group: BBDO, DDB, OMD y TBWA son las más relevantes del grupo.

Estas son algunas de las agencias independientes más relevantes del sector según El Publicista (2019) en función de las opiniones y declaraciones de profesionales en activo que forman parte de departamentos de marketing, publicidad y comunicación de empresas anunciantes españolas:

Figura 1.2. Ranking de agencias independientes más valoradas en 2019.

ESPAÑA: RANKING DE AGENCIAS CREATIVAS INDEPENDIENTES MÁS VALORADAS. AÑO 2019			
RANK.	EMPRESA	2019 VS 2018	
1	&ROSÀS	▲	
2	PINGÜINO TORREBLANCA	▲	
3	LA DESPENSA	▲	
4	ORIOLVILLAR	▲	
5	PEANUTS & MONKEYS	▼	
6	KITCHEN	▲	
7	DARWIN SOCIAL NOISE	=	
8	PAVLOV	▲	
9	CHINA	▲	
10	EL RUSO DE ROCKY	▲	
11	DOUBLEYOU	▼	
12	PUBLIPS SERVICEPLAN	=	
13	GOOD REBELS	▼	
14	YSLANDIA	▲	
15	RK/EL CUARTEL	▲	
16	GROW	▲	
17	OFFICER & GENTLEMAN	▲	
18	PS21	=	
19	MANIFIESTO	▲	
20	DIMENSIÓN	▲	
21	BEON WORLDWIDE	▼	
22	MAKING SCIENCE	▲	
23	FLUOR LIFESTYLE	▲	
24	NEOLABELS	▲	
25	CASANOVA	▲	

**el publicista**  
de la publicidad, la comunicación y el marketing

**Metodología:** El Ranking de agencias independientes más valoradas 2019 se ha realizado en base a opiniones y valoraciones de profesionales en activo que forman parte de departamentos de marketing, publicidad y comunicación de empresas anunciantes españoles. Este año han participado en la consulta un total de 126 profesionales de 98 empresas diferentes, todas ellas con un volumen de inversión en publicidad y medios superior al millón de euros anual (datos Infoadex) y con actividad en diferentes sectores. La muestra está ubicada en Comunidad de Madrid, Cataluña, País Vasco, Galicia, Andalucía, Comunidad Valenciana, Canarias, Aragón, Navarra, Islas Baleares, Castilla y León, Extremadura y Murcia. En la consulta no han intervenido profesionales de empresas u organismos públicos. La recogida de datos se ha llevado a cabo durante septiembre de 2019 a través de cuestionario online abierto y multirespuesta, servido a través de la plataforma digital Encuestafacil.com

Fuente: El Publicista, 2020.

## 1.5. Situación del fundraising en España

*Fundraising* es una actividad que consiste en conseguir fondos para instituciones, fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro.

A lo largo del tiempo, esta práctica ha ido evolucionando: desde la obtención de apoyo y fondos para causas políticas o religiosas hasta hoy, cuando también se buscan fondos, recursos, capital humano, etc. para actividades culturales, deportivas, ONGs y causas sociales.

De manera tradicional, el tipo más extendido de búsqueda de fondos es F2F (*Face to Face*), o lo que es lo mismo, personas que hablan con otras personas. Esta es la práctica más común llevada a cabo por las ONG. Esto mismo, también se realiza en muchas ocasiones por teléfono.

Otras formas son:

- *Member get member*: conseguir que personas que ya colaboran, hagan que personas de su entorno también colaboren.
- *Crowdfunding*: Campañas en las que se busca llegar a una cifra objetivo de recaudación, generalmente, en Internet.
- Ventas y actividades solidarias: se obtiene recaudación de la venta o acciones solidarias, en las que los beneficios se destinan a la causa en cuestión.
- Institucional: Esta es la que podría aplicarse en el caso de lograr financiación desde una institución (como podría ser la agencia, el propio festival) que dialoga con otra institución para obtener su apoyo económico o de recursos.
- Este último planteamiento se asemeja a las prácticas que se quieren aplicar a los procesos que se llevarán a cabo en el proyecto a la hora de buscar patrocinadores para los festivales.

En España, desde 1997, existe la AEFr (Asociación Española de Fundraising). En ella se integran agencias de publicidad, ONG y fundaciones de todo tipo.

La asociación “representa los intereses de todo tipo de instituciones que defienden causas de interés público y general: cooperación, atención a infancia, defensa del medio ambiente, derechos humanos, promoción de la cultura, educación, investigación y desarrollo, salud... para la financiación de cuyas actividades, programas y servicios desarrollan estrategias de captación de fondos privados comprometiendo a la ciudadanía y a instituciones privadas”, en sus propias palabras.

En este momento, se encuentran asociados el 90% de las instituciones y fundaciones de España.

## **1.6. Análisis del entorno**

Antes de poner en marcha cualquier proyecto, además de analizar cada detalle del plan de emprendimiento, es muy importante estudiar el entorno, la situación general actual del mundo.

### **1.6.1. Factores económicos**

En cuanto a la economía, si algo es reseñable en los últimos años es la crisis económica que se ha desarrollado en los últimos años, por definición según diversas fuentes, durante los años comprendidos entre 2008 y 2014. Otros expertos hablan de que en el caso de España esta crisis aún no ha terminado.

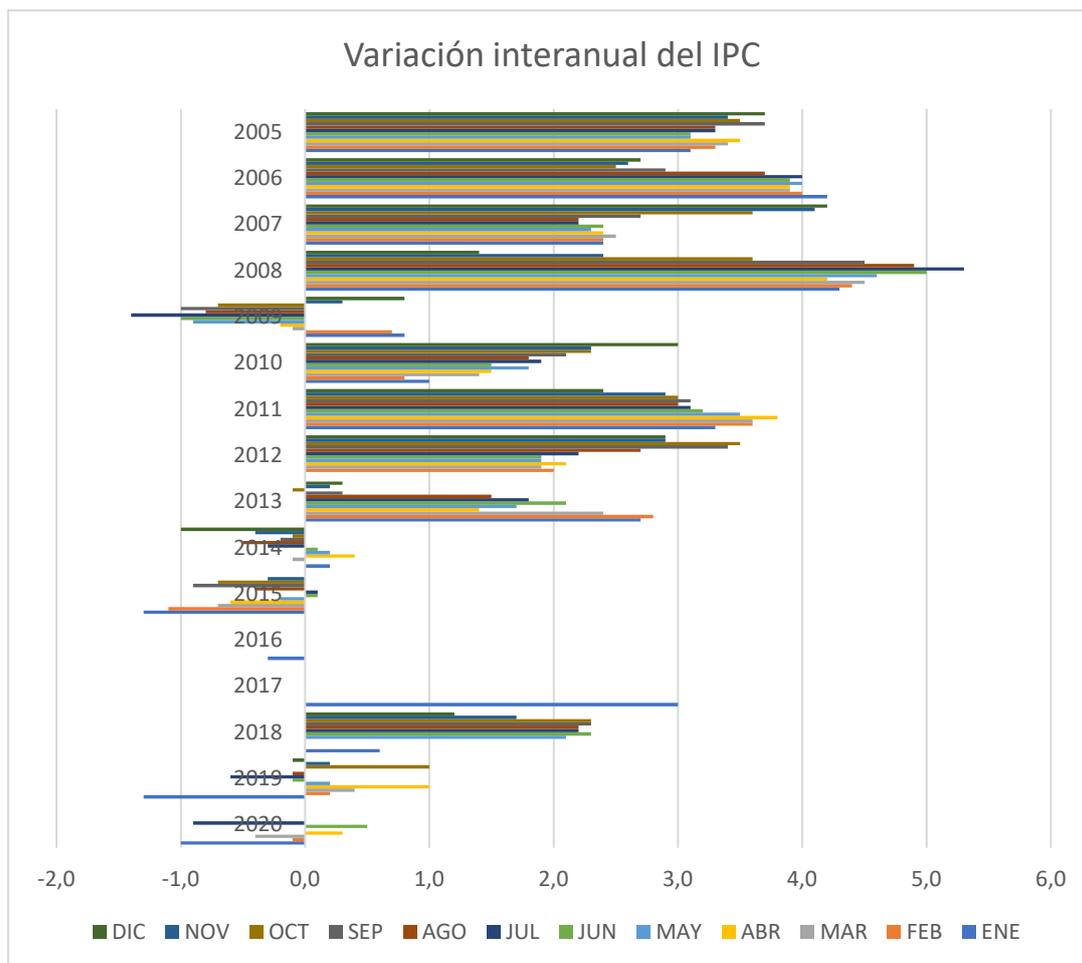
A este respecto hay un claro detonante, la quiebra de Lehman Brothers, pero no se han establecido unas indicaciones que sean evidentes y comunes a todos los expertos para declarar el fin de estos efectos económicos en la sociedad.

En cuanto al IPC (Índice de Precios de Consumo) en España podemos ver que ha ido evolucionando a lo largo de los años.

Se puede apreciar como en los meses más recientes, incluyendo los meses más recientes de 2020, los precios no han variado tan drásticamente como en los años de la crisis, llegando, incluso, muchas categorías de productos a disminuir notoriamente. El IPC interanual entre 2018 y 2019 de la categoría de productos de ocio y cultura es de -1,5. Esto se debe, en gran medida, a la bajada del IVA cultural, tras la entrada en vigor de la Ley de los Presupuestos Generales del Estado, en julio de 2017 incluyendo la modificación del IVA del 21% al 10% para el cine, que hasta entonces se le imponía un 21% de dicho impuesto. Entre 2019 y 2020, en esta misma categoría el IPC ha variado un -1,1% (julio de 2019 vs. julio de 2020).

A partir de marzo de 2020 (mes en el que se declara el Estado de Alarma debido a la COVID-19) el índice comienza a tomar una tendencia cada vez más negativa. Este descenso de los precios en la categoría ocio y cultura se debe especialmente a que el precio de los paquetes turísticos en 2019 fue superior al del mismo mes de 2020. Al formar parte de la misma categoría el turismo que el ocio y la cultura, no existe el dato oficial del INE solamente del sector de la cultura.

Tabla 1.3. Variación interanual del IPC 2005-2020

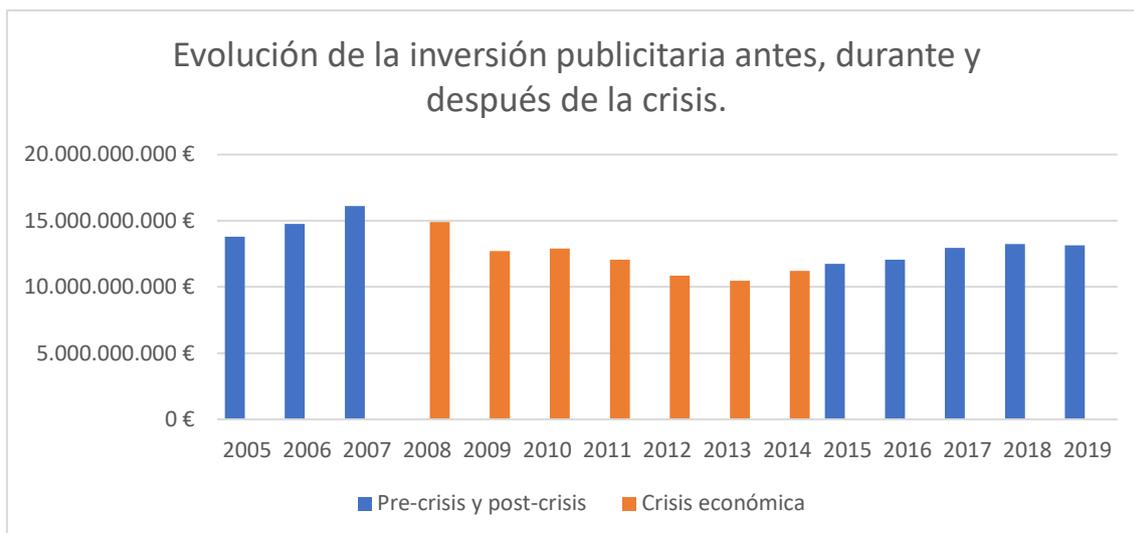


Fuente: INE. Elaboración propia.

Si nos centramos en España y en el sector que nos ocupa, la publicidad, lo cierto es que se observa un ligero descenso en la inversión publicitaria, según cifras de Infoadex, en 2019 respecto a 2018 (apenas un -0,65%) pero estas cifras son muy distantes a las que se manejaban en los años previos a la crisis.

La inversión publicitaria en 2007 asciende a más de 16.121 millones de euros mientras que al final de 2018, la cifra era de más de 13.231 millones de euros. En 2019, la inversión en publicidad en España fue de 13.145 millones de euros.

Tabla 1.4. Evolución de la inversión publicitaria antes durante y después de la crisis. 2005-2019.



Fuente: Infoadex. Elaboración propia.

En marzo de 2020, con la incidencia de la COVID-19, todos los sectores del país ralentizan su producción, llegando incluso, en muchos casos, a pararse por completo. Nos encontramos en un momento en que esta ralentización sigue vigente.

Como sociedad tenemos por delante una recuperación económica que afrontar. Sobre la situación ocasionada por la COVID-19, dado que el proyecto comienza a idearse antes de esta última crisis, se redacta un quinto capítulo en el que se detallan las previsiones macroeconómicas y demás asuntos que tener en cuenta para afrontar este nuevo paradigma. Son hechos que truncan la puesta en marcha inmediata del proyecto y que hacen que se resuelva más recomendable posponerla hasta una recuperación económica, como se concluye al final del documento.

En caso de que se quisiera afrontar todos los riesgos derivados de la incertidumbre económica, deberían tenerse en cuenta los puntos abordados en dicho capítulo.

### 1.6.2. Factores político-legales

En 2018 los festivales comienzan a despertar el interés de los políticos de diversas formaciones.

Ciudadanos propuso redactar una guía oficial online en la que se aunara la oferta completa de festivales en España. Esta proposición no de ley se planteaba como una iniciativa para recoger toda la información útil de cada festival y ponerla al servicio de todos los ciudadanos, además de poner en valor el trabajo realizado por los festivales y reconocer el valor turístico y potencial económico que tiene para el país la celebración de festivales.

Por desgracia, también se ha utilizado a los festivales para desprestigiar a unos grupos políticos y otros en el poder a nivel local, manchando la imagen y perjudicando económicamente a festivales y unos y otros grupos políticos en los ayuntamientos, con el fin de posicionar al grupo en la oposición ganándose a la opinión pública.

Los principales argumentos empleados en la mayoría de estos casos son: el perjuicio del terreno donde se celebran los conciertos o donde se localiza el camping, la suciedad que se genera en la ciudad debido a botellones, la contaminación acústica, etc. Estas acusaciones, sin haber realizado un estudio previo, puede perjudicar gravemente al festival y a la región, ya que puede reducir el interés por asistir y perjudicar la imagen de la región donde se celebra, lo que supone una pérdida en percepción de calidad y de valor turístico.

Es fundamental, por tanto, que se siga avanzando en legislación, que aseguren que las localizaciones que se requieren para la celebración del festival son adecuadas, se vigile el aforo y otra serie de cuestiones primordiales para el buen trascurso del evento.

En estos términos, lo más importante es la legislación que hace referencia a la seguridad, la transparencia y el respeto de los aforos. Esto queda recogido por normativa genérica para todos los espectáculos, de diversas índoles. Estas son las normativas básicas estatales que hacen referencia a espectáculos en general.

- Ley Orgánica 4/2015, de 30 de marzo, de protección de la seguridad ciudadana (*BOE núm. 77, de 31 de marzo*).
- Real Decreto 393/2007, de 23 de marzo, por el que se aprueba la Norma Básica de Autoprotección de los centros, establecimientos y dependencias dedicados a actividades que puedan dar origen a situaciones de emergencia (*BOE núm. 72, de 24 de marzo*).
- Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas (*BOE núm. 267, de 6 de noviembre*).

Según esta normativa, las competencias, en cuanto a espectáculos, del Estado<sup>1</sup> son:

---

<sup>1</sup> Gobierno. Ministerio del Interior - <http://www.interior.gob.es/web/servicios-al-ciudadano/espectaculos/espectaculos/comunidades-autonomas-con-competencia-en-materia->

- Suspender o prohibir espectáculos, manifestaciones deportivas o actividades recreativas, así como clausurar locales por razones graves de seguridad ciudadana.
- Dictar normas básicas de seguridad para los edificios e instalaciones en los que se celebren espectáculos y actividades recreativas.
- Cualquier otra función que le corresponda legalmente a la Administración del Estado, si afecta a la seguridad pública.
- Dictar las normas que regulan las corridas de toros y novilladas en los términos que establece la legislación vigente.

Más allá de las mismas, son las Comunidades Autónomas las que concretan qué normativas se van a aplicar en lo referido a espectáculos.

Tito Ramoneda explicaba en una de las mesas redondas del BIME Pro (2018) sobre legislación: “La industria de la música se ha visto obligada a adaptarse hasta ahora a ámbitos que no le competían, como el deporte, los toros y la restauración”. Una de las ideas que se defendieron en dicho evento fue la necesidad de un marco regulador específico para los festivales, no existente aún en España.

Si bien es cierto que algunas comunidades autónomas han decidido tomar la iniciativa. Es el caso de la Comunidad Valenciana, región en la que se organiza un gran porcentaje de los festivales de España. En marzo de 2018 se aprobaba la reformulación de la Ley de Espectáculos.

Pero también queda pendiente la regulación en cuanto a Publicidad y Patrocinio, en concreto, dentro de los festivales, sobre todo cuando se trata de recintos privados y la organización es realizada por una empresa privada. Es llamativo, por poner un ejemplo, que se permita el acceso de menores a la gran mayoría de los festivales, aunque, por supuesto, se prohíba la venta de alcohol a los mismos. Pero, por otro lado, muchos de los patrocinadores que colocan stands en los festivales son marcas de alcohol.

La única referencia de la Ley General de la Publicidad (Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad, actualmente vigente), en lo relacionado al patrocinio de contiene en su artículo 24:

“El contrato de patrocinio publicitario es aquél por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador.

El contrato de patrocinio publicitario se regirá por las normas del contrato de difusión publicitaria en cuanto le sean aplicables.”

Queda de manifiesto que este tipo de contratos se firman entre el patrocinado y el patrocinador, pese a que existen agencias de publicidad y patrocinios que gestionan este tipo de contratos. No es algo ilegal y por supuesto en los contratos las partes firmantes son Patrocinado y Patrocinador, pero no se hace referencia ninguna a la gestión de estos contratos por otra parte implicada en la gestión, como podría ser la agencia.

Algunas de estas inconcreciones de las diferentes leyes que aplican al caso que nos interesa en este proyecto, muy probablemente, irán modificándose en los próximos meses o años.

Por otro lado, sí encontramos una referencia a la colaboración de empresas con otras instituciones en el artículo 25 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

En él, no considera mecenas a dichas empresas, ya que estas obtienen un beneficio debido a que se comunica que esta empresa es colaboradora de, en este caso, el festival (tratando la ley actividades de interés público general) y, para estas empresas, la ley especifica una deducción en el impuesto sobre Sociedades o en el Impuesto sobre la Renta de las personas físicas.

Por ejemplo, Heineken es colaborador habitual del festival FIB de Benicassim y, la marca, por colaborar económicamente con el festival, a cambio es nombrada numerosas veces en el festival; tanto nombrando uno de sus escenarios como apareciendo su logotipo en el cartel oficial y redes sociales, entre otras cosas. Heineken obtendría una deducción en sus impuestos por un valor porcentual correspondiente al de sus aportaciones al festival.

### **1.6.3. Factores socioculturales**

Los festivales en España han aumentado de forma notoria en número en los últimos años. También ha aumentado el número de turistas que llegan a nuestro país para asistir a un festival. El turismo “de sol y playa” pasa a un segundo plano para muchos y España se convierte en el destino perfecto para el turismo de festivales. Según un estudio de Ticketmaster (una de las ticketeras que más venden en nuestro país), ha aumentado un 116% el número de turistas que asisten a conciertos en España: “El 7% de los asistentes a espectáculos musicales en España está formado por público

extranjero. Las sesiones de DJ's de las discotecas de Ibiza acogen el mayor porcentaje de visitantes internacionales, llegando a suponer hasta un 89% del aforo como en el espectáculo "Fuck me, I'm Famous" o un 87% en el caso de "Salomun" o "Pure Pacha".

Si nos centramos en los festivales, Circuit, FIB y Mad Cool son los festivales con un mayor porcentaje de público extranjero. Circuit Festival (organizado en Barcelona) fue el festival que atrajo a más turistas extranjeros, conformando un 80% de su público. Le siguen FIB (Benicassim) con un 52% y Mad Cool (Madrid) con un 13% de público extranjero en sus respectivas ediciones de 2018.

Esto no pasa solo con visitantes extranjeros, también para los españoles acudir a un festival se plantea como una nueva tendencia de turismo interior. Cada vez son más los festivales que organizan actividades, complementarias a los ciclos de conciertos, culturales y turísticas como rutas, degustaciones, actividades grupales, etc. para que los festivales puedan conocer el emplazamiento del festival de una manera diferente.

Es el caso por ejemplo del MUWI, festival celebrado en La Rioja que organiza catas de vino, rutas enológicas y turísticas por la ciudad de Logroño, degustaciones gastronómicas, elaboración de un vino propio, etc. para que los asistentes de los conciertos vean más allá, conozcan la región.

¿Cómo es el público que acude a este tipo de eventos en España? Según el estudio de Ticketmaster, el 54% son mujeres (especialmente menores de 29 años) y el otro 46% hombres. La franja de edad más común entre los asistentes es de 16-29 años.

#### **1.6.4. Factores tecnológicos**

El *Big Data* es la base de la mayoría de los proyectos que tienen que ver con comunicación y publicidad en los últimos años. Es una tendencia que se aplica a todos los sectores pero que está suponiendo una revolución a la hora de conectar con su target a las grandes empresas y marcas.

Según la definición de Gartner, 2001, "Big data son datos que contienen una mayor variedad y que se presentan en volúmenes crecientes y a una velocidad superior".

En la actualidad, podemos procesar una cantidad cada vez mayor de datos, manejando muchas más variables y a una velocidad que hasta entonces un ser humano no podía

realizar sin tecnología. Estos avances permiten obtener mucha más información de una respuesta. Que las respuestas sean mucho más completas permite que también sean más fiables, lo que facilita una toma de decisiones con seguridad y previsión de acierto elevada.

El profundo conocimiento del funcionamiento del *Big Data* en un momento de irrupción y expansión de esta tecnología hace que acudan al imaginario colectivo dos frases célebres: “Un gran poder, conlleva una gran responsabilidad” de El Tío Ben (personaje de la ficción “*Spiderman*”) y “La información es poder” (*Scientia potentia est*) enunciada en 1597 por Sir Francis Bacon (filósofo) en su obra *Meditationes Sacrae*.

Los beneficios del *Big Data* son innumerables y aplicables a la totalidad de las disciplinas. Pero es inevitable pensar en los riesgos que tiene el desarrollo de tal tecnología de manera irresponsable.

Es conocido el reciente caso de la utilización de datos personales de usuarios de Facebook por parte de la empresa londinense Cambridge Analytica. Se utilizaron estos datos para manipular psicológicamente a los votantes en las elecciones de Estados Unidos en 2016, en las que Trump resultó elegido presidente.

Sin embargo, el uso del *Big Data* con transparencia y el fin de mejorar la experiencia del usuario puede ser beneficioso para numerosos mercados y el bien común, siempre con el consentimiento de los usuarios.

También la evolución de las métricas y sistemas de medición de la eficacia y la publicidad, sobre todo online, hace más fácil para los anunciantes y agencias elaborar estrategias que consigan conectar con sus targets y mejorar sus experiencias como usuarios.

### **1.7. Análisis de la competencia**

La mayoría de las agencias de publicidad se concentran en Madrid y Barcelona. Por su parte, los festivales se concentran en mayor medida en Levante y el Sur peninsular.

En la actualidad, existen algunas agencias que enfocan su actividad en los festivales y asociaciones culturales. Se puede distinguir como hay algunas agencias grandes (multinacionales) que, mediante sus divisiones de negocio dedicadas al patrocinio, gestionan los patrocinadores de algunos de los festivales más grandes.

Cuanto más pequeños son los festivales, más pequeña suele ser también la agencia que gestiona sus patrocinios.

Por tanto, podemos distinguir una competencia directa (mismos servicios, mismos clientes potenciales) e indirecta (mismos servicios, clientes potenciales diferentes, más grandes).

### **1.7.1. Competencia directa**

#### **1.7.1.1. Krinki**

Esta agencia, ubicada en Madrid, no gestiona patrocinios. Por el contrario, está especializada en la gestión de la comunicación y publicidad de grupos y artistas.

No trabajan con festivales. Los artistas que gestionan no son muy conocidos, por lo que se entiende que centra su *target* en grupos pequeños, como sería también en nuestro caso.

Entre otros servicios, ofrece: comunicación, management de artistas y también funciona como sello discográfico. Por tanto, no ofrece los mismos servicios que el proyecto.

**Fortalezas:** mucho tiempo en activo, más de 10 años.

**Debilidades:** muy enfocado solo a grupos musicales emergentes. Imagen poco profesional en Internet.

#### **1.7.1.2. Promociones sin fronteras**

Esta agencia, con sede principal en Madrid, enfoca también su negocio a la comunicación para grupos y artistas. En este caso más grandes como Vetusta Morla, Amaral o La M.O.D.A. Entre sus servicios ofrece también diseño de cartelería y asesoramiento legal a artistas.

Tampoco trabaja con festivales ni gestiona patrocinios.

**Fortalezas:** Casos de éxito y experiencia con artistas conocidos.

**Debilidades:** solamente trabajan con grupos y parece una empresa pequeña que ofrece muchos servicios. Imagen poco profesional en internet.

## **1.7.2. Competencia indirecta**

### **1.7.2.1. MC Saatchi**

Esta red de agencias internacional fue fundada en 1995, entre otros, por los hermanos Saatchi y se ha ido extendiendo por el mundo desde entonces.

En 2017 llega a su sede de Madrid, una nueva división dedicada exclusivamente al patrocinio. Cuentan con numerosos clientes, de los que destacamos Red Bull y Mad Cool en lo que se refiere a esta línea de negocio.

**Fortalezas:** Se trata de una agencia con gran prestigio internacional y que cuenta con grandes marcas como Huawei, Red Bull y Renfe. Puede permitirse diversificar sus negocios ya que tiene un gran grupo respaldándola.

**Debilidades:** tiene muy poco alcance local. Sus negocios se centran mucho en la zona centro y Barcelona y pierde parte del mercado porque trabajan solo con grandes marcas. No ofrecen la gestión de la comunicación de las marcas más allá de cerrar patrocinios.

### **1.7.2.2. Industria Musical**

Se trata de una agencia muy especializada, en ese sentido, ofreceríamos servicios similares. La diferencia reside en que sus clientes son más grandes de los que aspiramos nosotros, se trata de festivales de tamaño medio como Cruïlla y grandes como BBK y Primavera Sound. Da la casualidad (o no) de que en la organización de los tres interviene Christophe Cassan. Por lo que es probable que haya algún contacto que haga de enlace y esta parte del mercado sea difícil de alcanzar. Esto sugiere la reflexión de que también es importante tener contactos, ya que la Industria Musical y de los Festivales son sectores bastante pequeños y endogámicos.

Se encuentra ubicada en Madrid.

El principal servicio de esta agencia es la creación de estrategias y la gestión de la comunicación de festivales y grupos. No gestionan patrocinios.

**Fortalezas:** gran variedad de servicios y presencia en el mercado. Ofrecen más servicios, tales como formación a artistas e investigación sobre el sector.

**Debilidades:** Precios elevados que no les permiten ganar la cuota del mercado que se corresponde con los festivales pequeños y muchos medianos.

También, algunos festivales gestionan su propia comunicación y contacto con patrocinadores mediante un departamento interno, *implant* de agencia o profesionales *freelance*.

Parte de la innovación del proyecto consiste en la externalización de estas actividades de todo tipo, en concreto en el sector de festivales.

Este es nuestro posicionamiento respecto a la competencia:

Tabla 1.5. Análisis de la competencia

	<b>Industria Musical</b>	<b>MC Saatchi</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Promociones sin fronteras</b>	<b>Krinki</b>
Grandes cuentas	4	5	1	3	2
Precio	2	1	5	3	2
Renombre	4	5	1	3	2
Ubicación	5	5	5	5	5
Profesionalidad	4	5	3	2	1
Servicios	4	1	5	3	2
	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración propia.

Se ha posicionado en este mapa a las diferentes empresas que se han considerado competencia y se ha puntuado del 1 al 5 algunos aspectos fundamentales de cada empresa que pueden marcar la diferencia entre unas y otras. Entre ellas, se ha introducido también el proyecto de negocio que se plantea en este documento.

Respecto a la ubicación, como todas se encuentran en Madrid, se ha puntuado a todas con 5 puntos.

El proyecto destaca frente a las demás por sus servicios (ninguna incluye patrocinio y comunicación) y su precio (se plantea como la alternativa más económica).

## **Capítulo 2. Diagnóstico y posicionamiento estratégico.**

### **2.1. Análisis DAFO**

Tras analizar el entorno, el mercado y la competencia, se analiza el propio proyecto, sus debilidades, posibles amenazas del entorno, sus fortalezas y sus posibles oportunidades. Este análisis se realizará siguiendo la matriz DAFO (Albert S. Humphrey).

#### **2.1.1. Debilidades**

- Los servicios ofertados son enfocados al sector de festivales musicales y culturales, lo cual puede ser algo restrictivo a la hora de conseguir nuevos clientes.
- El producto enfocado a patrocinio no es escalable.

#### **2.1.2. Amenazas**

- Posibilidad de que surjan otros proyectos con una oferta de servicios similares, con unos precios más competitivos.
- Dificultad, por parte de los festivales más pequeños, para invertir en publicidad.
- Si tenemos en cuenta la situación socioeconómica desde marzo derivada de la incidencia de la COVID-19, una de las principales amenazas es la posibilidad de que se cancelen eventos en los que nos involucremos: festivales, giras, conciertos, etc.
- Posibilidad de un nuevo confinamiento que también afecte a la inversión de las marcas.
- Existe la posibilidad de que los hábitos de consumo de las personas que suelen acudir a festivales cambien debido a lo ocurrido con la epidemia: miedo a cancelaciones, contagios, evitar las aglomeraciones, etc.

#### **2.1.3. Fortalezas**

- Se ofrecen unos servicios muy personalizados y adaptados a las necesidades de cada cliente, lo que hace que la oferta sea más atractiva para los festivales.
- Conocimiento de los medios publicitarios, sus diferentes formatos y posibilidades de contratación.

- Conocimiento del sector de la industria de la música y los festivales, funcionamiento y contacto con algunos de ellos.

#### **2.1.4. Oportunidades**

- No existen agencias especializadas en el mismo segmento en el que se centra el proyecto.
- Posibilidad de ampliar el negocio a otras actividades de marketing, teniendo como clientes a las empresas patrocinadoras y a grupos musicales.
- Tras la pandemia se están fomentando especialmente las actividades al aire libre. Los conciertos sólo se están celebrando sin incidencias ni problemas de aforo en espacios abiertos, pero también están aumentando actividades como el autocine y las representaciones teatrales.

#### **2.2. Estrategia de posicionamiento**

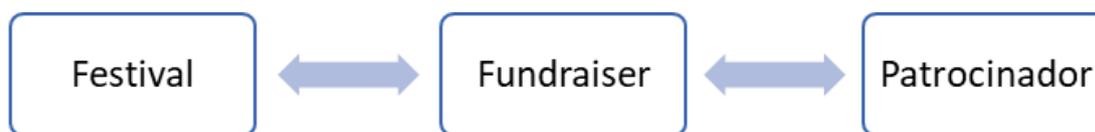
El proyecto busca posicionarse gracias a una estrategia de enfoque (Porter, 1980) o “especialista” (Kotler y Singh, 1981). Esta estrategia está enfocada, por un lado a las necesidades concretas y peculiares de los patrocinadores y por otro lado, las de los festivales. Estos dos segmentos no suelen ser el *core target* de agencias de comunicación ni de patrocinio, por lo que, el objetivo principal, es mostrar una alternativa especializada en este segmento.

La estrategia se basa en cuatro atributos de producto:

- Especialización
- Optimización
- Gestión integral
- Eficacia

Se aplica la misma lógica que en las alternativas de fundraising: hay una figura, ajena a la organización y ajena a los patrocinadores encargada de mediar entre las partes, facilitando los acuerdos y aliviando la carga de trabajo a ambas partes, simplificando las gestiones.

Figura 2.1. Flujo de comunicación entre el *fundraiser* y sus clientes



Fuente: elaboración propia.

Esto es, dar un sentido nuevo a la obtención de patrocinadores para los festivales, simplificando para ellos la negociación y concreción de las acciones a desarrollar.

Externalizando esta necesidad, los festivales pueden centrar sus recursos y su tiempo en programar el festival y otro tipo de gestiones que son de vital importancia. Muchas veces, los festivales no pueden dedicarle el tiempo que estas actividades requieren debido a que la búsqueda de patrocinadores, en ocasiones, puede llevarles más tiempo del que estiman.

Al delegar esta actividad en la figura del fundraiser, este puede centrarse en la optimización de los espacios del festival de cara a comercializarlos y aumentar la inversión publicitaria para el festival y, como fin último, sus ingresos en general.

Esta nueva estructura supone una disrupción con el proceso tradicional ya que los festivales autogestionan su inversión publicitaria.

En este proyecto se reinterpreta el concepto de *fundraising* (originalmente, instituciones dedicadas a la obtención de fondos para organizaciones sin ánimo de lucro).

El *fundraiser*, en este proyecto, ve más allá y aplica su visión creativa de los espacios, sus conocimientos sobre formatos y producción en el ámbito de los medios y su *know how* del sector de la planificación de medios y del sector de los festivales. Se encarga de aprovechar todos los recursos posibles del festival para monetizarlos como espacios publicitarios disponibles para las marcas patrocinadoras.

Sigue siendo una institución que se dedica a encontrar fondos para otra institución, pero en este caso, los festivales pueden o no tener un interés económico (ya sea en pro de obtener beneficios o de salvaguardar sus propios costes, sin ánimo de lucro).

El valor diferencial fundamental del proyecto es poner al servicio de patrocinadores (marcas) y festivales a especialistas en una industria en la que el conocimiento específico del target de los festivales y del sector de la industria de la música en general son muy importantes.

Hemos visto que existen algunas agencias que sí que ponen foco en este sector, pero los festivales más pequeños, normalmente, no son conscientes de que tienen estas necesidades. Con el acercamiento de un especialista al festival o patrocinador (según sea el caso) para analizar en conjunto estas necesidades y proponer soluciones, se consigue ofrecer un servicio personalizado y especializado.

La labor final del *fundraiser* es optimizar todos los recursos que pueda para aumentar la inversión publicitaria del festival.

Por otro lado, también puede ayudar a las empresas patrocinadoras a optimizar sus resultados en términos de minimizar la inversión por impacto, interacción, compra del producto, etc. por parte de los asistentes al festival.

El proyecto ofrece a los patrocinadores contratar espacios en diferentes festivales, como si fuera un circuito. La publicidad exterior convencional se comercializa en muchos casos de esta forma: un anunciante contrata una agrupación de espacios para aparecer en todos ellos durante un periodo determinado. En un caso así, por ejemplo, en el que un patrocinador colabora con más de un festival, puede estudiarse utilizar los mismos materiales (imaginemos, una valla ad-hoc que se instala dentro del recinto del festival) en los diferentes festivales que se le oferten, por ejemplo, por afinidad de los asistentes con el target buscado para la marca.

Si solo se invierte en la producción una vez, abaratamos el coste para el patrocinador, ya que sus costes son menores al no tener que producir la hipotética valla más de una vez.

Esto también es optimizar.

Al fin y al cabo, las optimizaciones de recursos son mucho más sencillas si se da una gestión integral.

Esta idea de que es posible delegar la gestión de la inversión publicitaria en una sola entidad y que la misma garantiza su optimización es clave para diferenciarnos de otras alternativas ya existentes y posicionarnos como la opción líder.

Además, la posibilidad de ofrecer datos muy aproximados a la realidad sobre cuál ha sido el impacto de las acciones dentro del festival e, incluso, ofrecer data concreta de asistentes lo convierte en una alternativa de medios muy eficaz.

## Capítulo 3. Viabilidad del proyecto

En cuanto a la inversión a realizar, será mínima, al menos en fases iniciales debido a que no va a contarse con más capital humano que la mano de obra de la propia emprendedora y en cuanto a los bienes capitales, solo será necesario el equipo informático con el que ya cuenta la misma.

Tampoco se invertirá en un espacio de trabajo, al menos los seis primeros meses.

Después se buscará optar a alquiler de algún espacio de *coworking* u oficina pequeña.

### 3.1. Producto 1

Se estudian dos posibles alternativas que vamos a desarrollar. Se escoge una, la que facilita un mayor beneficio para llevar a cabo.

El producto 1 consiste en la facilitación de patrocinadores a festivales, con el valor añadido de una amplia experiencia en este cometido y conocimiento de la industria de la música.

#### 3.1.1. Modelo de negocio: solo gestión de patrocinadores

Esta alternativa busca conseguir que pequeñas marcas encuentren en los festivales su espacio para darse a conocer. Los festivales que nos interesan son medianos y pequeños, con afluencias de hasta 13.000 asistentes aproximadamente. Hay muchos festivales en España, de muchos estilos diferentes, lo que nos permite buscar al target adecuado para cada marca.

De esta manera ofrecemos a las marcas:

- Llegar a un target muy específico y afín a la marca. Esta segmentación tan concreta de público hace que, si la marca encaja con los valores del festival, los asistentes tengan una imagen de la marca muy afín a ellos mismos, o lo que es lo mismo, *engagement*.
- La gestión y el control absoluto de todo el proceso. La marca no tiene que preocuparse: el *fundraiser* se encarga de llegar a todos los acuerdos con el/los festival/es.

- La marca se posiciona frente a sus competidoras, bien por encontrar un nuevo territorio de marca, un nuevo público al que otras marcas de su segmento no llegan o por adquirir nuevos valores, los valores del festival.

Una vez que el festival y la marca están en contacto y se ha llegado a un acuerdo, ambos asumen la producción y el seguimiento de toda la acción.

### **3.1.2. Modelo de negocio: gestión de los patrocinadores + producción y auditoría de todo el proceso.**

Al igual que en la opción de modelo de negocio anterior, el fundraiser se encarga de buscar festivales afines en los que invertir a las marcas (y, visto desde el otro punto, marcas patrocinadoras a festivales) pero, no solo las pone en contacto, sino que se encarga de todas las gestiones necesarias para llevar a cabo la acción con éxito.

Esto supone una dedicación mayor por parte del intermediario entre ambos, que tiene que cuidar todos los detalles, pero, por otro lado, también es una propuesta de valor que satisface una necesidad de ambas partes.

Además de lo mencionado en el apartado anterior para el modelo a, el modelo b aporta un valor añadido a la marca:

- La marca no tiene que auditar por sí misma (con los costes que esto puede implicar) el resultado de la acción.
- Los imprevistos que pudieran afectar al resultado de la acción estarán siempre bajo el control y responsabilidad de un especialista con recursos suficientes para solventarlos de manera mucho más rápida de lo que podrían hacerlo o bien el festival o bien la marca por sus propios medios.

Ambas opciones tienen unos costes y generan unos ingresos que son diferentes. Por esto, vamos a realizar un análisis, pormenorizado y calculando ambos importes medios para concluir qué modelo de negocio vamos a aplicar.

### **3.1.3. Estudio de la viabilidad del modelo de negocio A**

A continuación, vamos a formular los costes e ingresos de esta opción de modelo de negocio para calcular una estimación de los ingresos que podrían obtenerse a lo largo del primer año.

Consiste en ofrecer patrocinadores a los festivales, sin intervenir en ninguna gestión más que cerrar sus acuerdos. El resto del proceso será desarrollado como ambas partes estipulen.

Se estima que puedan gestionarse aproximadamente 25 festivales en el transcurrir de un año.

$$Q_1(100\%) = n^{\circ} \text{ de patrocinadores conseguidos} \\ = 5 \text{ patrocinadores (por festival)}$$

$$Q_2(100\%) = n^{\circ} \text{ de festivales conseguidos} = 25 \text{ festivales}$$

$$P_1(100\%) = \text{aportación por patrocinador media} = 1.200 \text{ €}$$

$$C_{vu} = \text{pago al festival (por patrocinador)} \\ + \text{gastos de labor comercial (visitas, desplazamientos, etc.)} \\ = 900\text{€} + 80\text{€} = 980\text{€}$$

$$CF = \text{salario} + \text{oficina} + \text{cuota de autónomos} \\ = 12.000\text{€} + 3.600\text{€} + 720\text{€} = 16.320\text{€}$$

Por cada festival se plantea ingresar una media de 1.200€ de cada marca que decida patrocinarlo y se estima poder conseguir una media de 5 patrocinadores por festival.

$$IT = (P_1 \times Q_1) \times Q_2 = (980\text{€} \times 5) \times 25 = 150.000\text{€}$$

$$CT = ((C_{vu} \times Q_1) \times Q_2) + CF = ((980\text{€} \times 5) \times 25) + 16.320\text{€} = 138.820\text{€}$$

$$MC = IT - CV = 150.000\text{€} - 122.500\text{€} = 27.500\text{€}$$

$$MC\% = \frac{27.500\text{€}}{150.000\text{€}} = 18\%$$

Los ingresos totales ascenderán a 150.000€, como resultado de todos los acuerdos de patrocinios. De esta cantidad, el 86% le corresponde al festival en concepto de aportación del patrocinio. El otro 14%, en concepto de *fee* por la gestión, serán los 21.840€ que obtendremos como beneficios de los acuerdos.

Si tenemos en cuenta los costes totales (CF + CV) el margen industrial resulta:

$$MI = IT - CT = 150.000\text{€} - 128.820\text{€} = 21.180\text{€}$$

$$MI\% = \frac{21.180\text{€}}{150.000\text{€}} = 14\%$$

El margen industrial, por tanto, será del 14%.

### 3.1.4. Estudio de la viabilidad del modelo de negocio B

De la misma manera, calculamos la viabilidad del segundo modelo de negocio que se plantea.

Como en la primera opción, se busca conseguir patrocinadores a los festivales. En esta ocasión, lo que también se lleva a cabo es la producción, implementación y seguimiento de toda la acción. De esta manera la implicación por parte del *fundraiser* es mayor.

También se estima que puedan gestionarse aproximadamente 25 festivales en el transcurrir de un año.

$$Q_1(100\%) = n^\circ \text{ de patrocinadores conseguidos} \\ = 5 \text{ patrocinadores (por festival)}$$

$$Q_2(100\%) = n^\circ \text{ de festivales conseguidos} = 25 \text{ festivales}$$

$$P_1(100\%) = \text{aportación por patrocinador media} = 1.200 \text{ €}$$

$$CV = \text{producción} + \text{auditoría (por patrocinador)} \\ + \text{pago al patrocinador} + \text{coste labor commercial} = 1.000\text{€}$$

$$CF = \text{salario} + \text{oficina} + \text{cuota de autónomos} \\ = 12.000\text{€} + 3.600\text{€} + 720\text{€} = 16.320\text{€}$$

Por cada festival se plantea ingresar una media de 1.200€ de cada marca que decida patrocinarlo y se estima poder conseguir una media de 5 patrocinadores por festival.

$$IT = (P_1 \times Q_1) \times Q_2 = (1.200\text{€} \times 5) \times 25 = 150.000\text{€}$$

$$CT = (C_{vu} \times Q_1) \times Q_2 + CF = \left( ((700\text{€} + 300\text{€}) \times 5) \times 25 \right) + 16.320 = 141.320\text{€}$$

$$MC = IT - CV = 150.000\text{€} - 125.000\text{€} = 25.000\text{€}$$

$$MC\% = \frac{25.000\text{€}}{150.000\text{€}} = 17\%$$

Los ingresos totales ascenderán a 150.000€, como resultado de todos los acuerdos de patrocinios. De esta cantidad, aproximadamente el 60% le corresponde al festival en concepto de aportación del patrocinio. 125.000€, en concepto de producción, serán los costes que nos va a repercutir el llevar a cabo la acción acordada en el festival (puede ser producir un stand, fabricar vallas portátiles, *rollups*, azafatos, etc.).

El margen comercial es de un 17%. En cuanto al margen industrial:

$$MI = IT - CT = 150.000\text{€} - 141.320\text{€} = 8.680\text{€}$$

$$MI\% = \frac{8.680\text{€}}{150.000\text{€}} = 6\%$$

El margen industrial que resulta es de 8.620 €, un 6%.

### 3.1.5. Conclusiones del análisis

La opción del modelo A reporta un margen comercial mayor, en detrimento del modelo B (se dan 9 puntos de diferencia). Más allá de la viabilidad económica, también es importante conocer lo que aporta cada modelo en términos de valor añadido y posicionamiento en el mercado.

### 3.1.6. Propuesta de modelo de negocio definitiva y su viabilidad

Tabla 3.1. Ventajas vs. inconvenientes de ambos modelos posibles de negocio

<b>Ventajas: modelo A</b>	<b>Ventajas: modelo B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor margen comercial, mayores beneficios.</li> <li>- Esta labor requiere menos dedicación que el modelo b, lo que supone poder contactar a más marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El valor añadido de esta propuesta es la atención constante y el seguimiento y auditoría continuo por parte del fundraiser, para que ambas partes puedan olvidarse de las gestiones derivadas de este tipo de acuerdos.</li> </ul>

<b>Inconvenientes: modelo A</b>	<b>Inconvenientes: modelo B</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se pierde el control: al no hacer un seguimiento tanto con la marca como con el festival, es muy probable que, en próximas ocasiones, se pongan en contacto directamente, ahorrándose la figura del intermediario y sus respectivos costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es la opción más rentable.</li> <li>- Requiere una implicación y un volumen de trabajo tal que, llegado un punto, hace necesario contar con más colaboradores (proveedores, empleados, socios, etc.)</li> </ul>

Los beneficios generados por ambas alternativas son escasos. Pese a esto, sí que hay que remarcar en los costes fijos se incluye un salario para que la emprendedora pueda sustentarse económicamente.

Se elige el modelo A para ser el producto número 1 debido a que es la opción que genera un margen comercial mayor y que su escalabilidad es más sencilla.

Para complementar a este producto, se comercializará otro segundo que agrupará las labores tradicionales de una agencia de publicidad, comunicación y relaciones públicas, pero centrándose en el mismo segmento de nicho: festivales de música y otros negocios incluidos dentro de la industria musical, como pueden ser grupos, sellos independientes y agrupaciones culturales.

### **3.2. Producto 2**

Este producto consiste en la oferta de servicios convencionales de publicidad y comunicación, normalmente ofrecidos a otro tipo de clientes (gran consumo, automoción, banca, etc.), con un componente de especialización muy alto en el sector de la industria musical a clientes de este mismo sector.

Los servicios que se ofrecerán dentro de este producto 2 son:

- Estrategia de marca
- Estrategia en redes sociales
- Creación de contenido para web y redes sociales
- Gestión de perfiles en redes sociales

- Rediseño o creación de páginas web y posicionamiento SEO
- Relaciones Públicas y organización de presentaciones con medios
- Planificación estratégica en medios convencionales

Estos son algunos de los servicios que las agencias tradicionales suelen ofrecer y que serían viables en cuanto a medios, recursos y conocimientos ofrecer.

No todos los clientes necesitarán todos los servicios y las combinaciones de estos servicios son muy variadas. Por esto, vamos a centrar el estudio de la viabilidad en el que se considera que es la opción más común demandada: creación y gestión de una web y su posicionamiento y gestión de perfiles en redes sociales y creación de contenido para las mismas.

El *target* de este producto también son festivales pequeños y demás empresas de un tamaño reducido, por lo que sus presupuestos para comunicación son limitados.

Se establecen unos precios y costes acorde con el *target*. No es un inconveniente debido a que este producto sí que es 100% escalable.

$$Q_1(100\%) = n^\circ \text{ de clientes} = 20 \text{ clientes}$$

$$P_1(100\%) = \text{precio medio del producto al año} = 1200 \text{ €}$$

$$C_{vu} = \text{shooting} + \text{mantenimiento web dominio} + \text{programación web} = 480 \text{ €}$$

$$IT = P_1 \times Q_1 = 1.200 \text{ €} \times 20 = 24.000 \text{ €}$$

$$CT = (C_{vu} \times Q_1) = (480 \text{ €} \times 20) = 9.600 \text{ €}$$

$$MC = IT - CV = 24.000 \text{ €} - 9.600 \text{ €} = 14.400 \text{ €}$$

$$MC\% = \frac{14.400 \text{ €}}{24.000 \text{ €}} = 60\%$$

El margen industrial sería el mismo al no haber costes fijos:

$$MI = IT - CT = 24.000 \text{ €} - 9.600 \text{ €} = 14.400 \text{ €}$$

$$MI\% = \frac{14.400 \text{ €}}{24.000 \text{ €}} = 60\%$$

Como ya se contabilizan los costes fijos del negocio en sí en el producto 1, para este desarrollo solamente se tienen en cuenta los costes variables unitarios derivados de

contratar otros servicios tanto para obtener fotos (bien sea un fotógrafo en un festival, bien sea sesión de fotos de producto, con un coste aproximado de 80€), programación y mantenimiento de una web (400€ al año).

Se plantea que los clientes paguen 100€ al mes durante un año por los servicios. De esta manera se consigue ofrecer un precio que sea acorde al nicho de mercado que se quiere cubrir.

Este producto, genera un margen comercial del 60%.

A continuación, se analiza la viabilidad de ambos productos en conjunto:

$$IT = IT_{\text{producto 1}} + IT_{\text{producto 2}} = 150.000\text{€} + 24.000\text{€} = 174.000\text{€}$$

$$CV = CV_{\text{producto 1}} + CV_{\text{producto 2}} = 125.000\text{€} + 9.600 = 143.220 \text{ €}$$

$$MC = IT - CV = 174.000\text{€} - 134.600\text{€} = 39.400\text{€}$$

$$MC\% = \frac{39.400\text{€}}{174.000\text{€}} = 23\%$$

El margen comercial del negocio propuesto sería de un 23%.

$$MI = IT - CT = 174.000\text{€} - 143.220\text{€} = 30.780\text{€}$$

$$MI\% = \frac{30.780\text{€}}{174.000\text{€}} = 18\%$$

El margen industrial del negocio propuesto sería de un 18%.

## **Capítulo 4. Estrategia de producto y comunicación.**

### **4.1. Clientes**

Pueden dividirse los servicios que ofrece el proyecto en dos tipologías, en función de las dos tipologías principales de clientes:

#### 4.1.1. Festivales

Se ofrecen servicios relacionados con la comunicación y su gestión: estrategia en redes sociales y medios digitales y creación de contenido y gestión de comunidades.

- Estrategia en redes sociales: análisis propio y de la competencia del festival para fijar unos objetivos de acuerdo con los objetivos del festival.

Por ejemplo, crecimiento de la comunidad, creación del perfil desde cero, mejora de la imagen de marca, etc.

- Creación de contenido y gestión de comunidades: muchos de estos festivales son muy pequeños, por lo que es muy común que no cuenten con personas suficientes para prestar atención a su comunidad de manera asidua pese a que sí que cuenten con perfiles en redes sociales.

Se ofrece, dependiendo del tipo de festival y su organización interna, la gestión de sus perfiles en redes sociales y la elaboración de calendarios de publicaciones y producciones de piezas.

- Campañas en medios online: posibilidad de generar campañas en medios digitales: Campañas de *display* en *sites* de interés, elaboración y publicación de contenidos nativos y *branded content*, campañas de audio en plataformas de *streaming*, etc.

Esta parte de la gestión de la comunicación de una marca cobra especial relevancia cuando hablamos de la marca de un festival.<sup>2</sup>

Por lo general, la gestión de este tipo de tareas se lleva a cabo de manera autónoma por parte del propio festival (organizador o departamento de comunicación interno) pero también es muy habitual la contratación de una agencia de publicidad o comunicación externa en la que relevar estas gestiones.

El servicio innovador que ofrece el proyecto es la posibilidad de contratar, o por separado, o bien, junto con los servicios descritos anteriormente, la gestión de los emplazamientos publicitarios del propio festival y la búsqueda de patrocinadores (*fundraising*), de la siguiente manera:

---

<sup>2</sup> Villafañe, J. (2008). La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas. Pirámide: Madrid.

- a) Análisis de la situación del festival: tanto comunicativamente, como de la competencia, como de las posibilidades que tendría de incluir emplazamientos publicitarios con los que no cuenta.

Es muy habitual, sobre todo en festivales pequeños, contar con un programa de mano o carteles en el que se detallan las actividades y horarios.

Los emplazamientos propuestos irían desde soluciones clásicas similares a esta, hasta otras mucho más creativas o no tan clásicas: instalación de vallas/mupis en el recinto del festival, acciones especiales con *stands* o *corner* con producciones especiales para la marca patrocinadora, etc. El proyecto busca diferenciarse por la inclusión de formatos novedosos, que aporten

- b) Búsqueda de patrocinadores: Con toda la información analizada junto con el festival, la misión principal del proyecto consistirá en encontrar nuevos patrocinadores o fidelizar con los que ya se cuenta de ediciones anteriores.

Esto es similar a los fundamentos del *fundraising* que desarrollábamos previamente.

- c) Gestión de todo el proceso, desde la conceptualización del espacio hasta la implementación de la producción final: externalizando todo este proceso, el festival se libera de una carga de trabajo muy intensa, que permite que pueda centrar sus esfuerzos en otras actividades. Mientras tanto, el proyecto se encarga de garantizar y optimizar la inversión publicitaria del festival.

#### **4.1.2. Patrocinadores o marcas**

En cuanto la oferta de servicios a marcas principalmente consistirá en la optimización de su presupuesto para patrocinios.

Se les ofrecerá poder colaborar con diferentes festivales y, además, obtener datos de impactos y recuerdo de marca, una garantía de eficacia mucho mayor que en un entorno no acotado (por ejemplo, un circuito de publicidad exterior convencional).

- a) Proporcionar a las marcas circuitos de patrocinio: esta es la otra cara de la moneda. A las marcas se les ofrecerá incluir su marca en festivales, no necesariamente de uno en uno. Se seguirá un modelo de comercialización de espacios en función de las características de los asistentes a cada festival.

- b) Se ofrecerá a las marcas circuitos de varios espacios o espacios concretos (posibilidad de diferentes formatos, como los que se trataban en el punto anterior).

El objetivo del proyecto es que cada marca pueda contratar en una sola gestión varias acciones, incluso en diferentes festivales, escogiendo con qué festival colaborar en función de la audiencia y la cobertura del target que están buscando en cada caso.

Este proceso es una adaptación de las funciones clásicas de un exclusivista de medios exteriores, por ejemplo.

Cuando una agencia de medios quiere contratar un circuito de mupis, por ejemplo, para un cliente, se pone en contacto con el exclusivista o soporte que gestiona los espacios que a este le interesan y el exclusivista formula una propuesta en función de la disponibilidad y de los intereses de la agencia de medios / cliente.

Estos son, según la publicación de Oh! Holy Festival, los acuerdos que existen actualmente entre las principales marcas y festivales:

Figura 4.1. Acuerdos entre marcas y festivales 2017 vs. 2019.



Fuente: Anuario de APM, 2020.

## 4.2. Plan de comunicación

La manera de dar a conocer el proyecto será sobre todo mediante labor comercial. Mediante contactos y la red profesional LinkedIn como medio de contacto con los responsables de las empresas que interesen, contacto por e-mail y contacto por teléfono.

Se trata de presentar el proyecto a otros profesionales del sector que formen parte del segmento que nos interesa y a los que pueda resultarle interesante profesionalmente.

Para comunicar de forma breve pero exacta el proyecto a otros profesionales se elabora un guión comercial en forma de *elevator pitch*. El *elevator pitch* es una herramienta creada por Philip B. Crosby en 1980 para sintetizar ideas de negocio para que puedan ser contadas de forma simple, clara y eficaz.

Esta técnica recibe su nombre por su corta duración. El *elevator pitch* es un discurso en el que se cuenta una idea de negocio en pocas palabras, como si se estuviera contando esta idea a alguien en lo que dura un viaje de ascensor.

Este discurso es el resultado de sintetizar la creación de valor que aporta el proyecto y que se refleja de forma esquemática en un lienzo de negocio (o *canvas*) En el Anexo I se muestra el lienzo de negocio del proyecto.

Según Gallo (2018) un *elevator pitch* debe responder a las siguientes preguntas de forma breve: ¿De qué trata tu presentación? ¿Qué ofrece tu proyecto? ¿Cuál es tu idea?

El *elevator pitch* que podría hacer sobre el proyecto en una feria profesional, para presentar el proyecto a profesionales del mercado respondería en algunas partes a estas preguntas de la siguiente manera:

- Buenos días, en esta presentación vamos a analizar las necesidades de la industria musical en cuanto a comunicación y cómo el proyecto puede aportar soluciones para satisfacer estas necesidades...
- ... los productos que ofrece el proyecto ponen a disposición de los clientes las 5 herramientas de marketing principales: publicidad, patrocinio y mecenazgo, marketing directo, promoción de ventas y las relaciones públicas. Se ofrecen soluciones de comunicación específicas para la industria musical.

- ... el propósito del proyecto es poner al servicio de los agentes intervinientes en la industria musical (especialmente, festivales y artistas) estas herramientas de marketing, de una manera muy especializada. También se aplica a marcas que tienen presencia en festivales y que buscan en ellos a sus targets.

Es importante hablar sobre los problemas que se dan en el mercado y cómo los productos ofrecidos solucionan estos problemas.

La presencia en ferias profesionales de la industria de la música puede ser muy positiva. El lugar idóneo para poner en práctica estas herramientas para comunicar la existencia del proyecto y sus aplicaciones.

Estas son algunas de las ferias profesionales y los festivales en las que tendríamos presencia de cara a conseguir nuevos clientes y ganar contactos que puedan ser de valor: Primavera Pro, BIME Pro y Sónar + D.

Imagen: 4.1. Presentación de un proyecto durante BIME Pro 2018.



Fuente: Asociación de Promotores Musicales (APM)

Son las principales ferias organizadas dentro de los festivales y que reúnen a startups e inversores. Se plantea la posibilidad de realizar *speed meetings*, tener stands en el pabellón ferial y se crean aplicaciones para poner en contacto a todos los participantes en este tipo de ferias y que puedan mandarse mensajes.

Además, estos tres festivales realizan convocatorias para premiar a *startups* del sector, lo cual sería una buena oportunidad para asistir de manera gratuita a los eventos y, por otro lado, conseguir financiación o premio que ayudara en el desarrollo del proyecto.

## Capítulo 5. Adaptación del proyecto al contexto socioeconómico derivado de la crisis de la COVID-19

La crisis de la COVID-19 ha hecho resentirse a toda la economía, siendo su impacto especialmente duro para la cultura (cine, teatro, conciertos, festivales, museos, etc.).

Cuando este proyecto comenzaba a idearse las tendencias económicas y la situación de los mercados de referencia, que no habían variado excesivamente en los últimos años y se mantenían positivas, animaban a la puesta en marcha del proyecto en un corto-medio plazo.

### 5. 1. Previsiones macroeconómicas

Según el Banco Mundial, se prevé que la economía mundial decrezca un 5,2% este año 2020. Dada la situación, las previsiones que se tenían a principios de año han cambiado, por lo que, hasta que no se recupere el ritmo habitual de la economía en España, el nivel de inversión publicitaria y, especialmente, hasta que no se vuelva a la normalidad en lo que respecta a la cultura, sería desaconsejable poner en marcha el proyecto.

El Banco de España planteaba estos tres escenarios (mayo, 2020):

Tabla 5.1. Análisis de la competencia

**PROYECCIÓN DE LAS PRINCIPALES MACROMAGNITUDES DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA (a)**

Tasas de variación anual

	2019	Proyecciones de junio de 2020								
		Recuperación temprana			Recuperación gradual			Escenario de riesgo		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	
PIB	2,0	-9,0	7,7	2,4	-11,6	9,1	2,1	-15,1	6,9	4,0
Índice armonizado de precios de consumo (IAPC)	0,8	-0,1	1,3	1,6	-0,2	1,2	1,5	-0,3	0,9	1,2
Índice armonizado de precios de consumo, sin energía ni alimentos	1,1	0,9	1,1	1,3	0,8	1,0	1,1	0,6	0,5	0,7
Tasa de paro (% de la población activa) (b)	14,1	18,1	18,4	17,1	19,6	18,8	17,4	23,6	24,7	22,2

FUENTES: Banco de España e Instituto Nacional de Estadística.  
 NOTA: Último dato publicado de la CNTR: primer trimestre de 2020.

a Fecha de cierre de las proyecciones: 25 de mayo de 2020.  
 b Media anual.

Fuente: El Blog Salmón, mayo 2020.

El Banco de España valora que estamos acercándonos hacia el tercer escenario, el de riesgo, debido al empeoramiento de la situación (si llega a darse una segunda oleada). Sea como fuere, lo que sí se puede afirmar es que la situación económica del país no va a igualarse con la de antes de esta crisis antes de final de año.

Por tanto, es imposible aventurar una fecha de inicio de la actividad a corto plazo. Todo apunta a que el proyecto podría ponerse en marcha cuando se halle y generalice la vacuna. Se prevé que la situación económica mejorará para entonces y que se reactivarán los sectores relacionados con la cultura. Con gran probabilidad, a partir de 2022.

## **5.2. Previsiones microeconómicas y sociodemográficas**

Si hablamos de cómo los principales indicadores macroeconómicos son negativos, al igual que las previsiones de recuperación, lo siguiente es pensar cómo está afectando a la vida de las personas.

Según el Estudio de Oxfam difundido por Cinco Días (23 de junio de 2020) se estima un total de 760.000 individuos en situación de pobreza debido a la del coronavirus, suponiendo un total de 10,5 millones, es decir, casi una cuarta parte de la población española.

La distribución de los contagios no ha sido homogénea, igual que no lo han sido las consecuencias económicas para las mismas. Las regiones más afectadas según este estudio son Andalucía, Extremadura y Canarias.

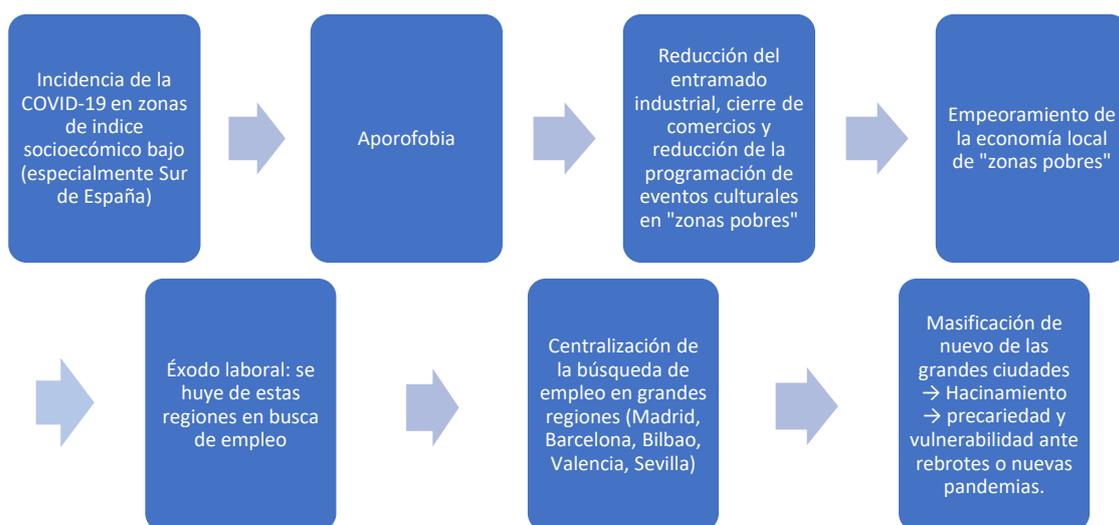
Independientemente de la región, los barrios pobres han sido los más castigados tanto en número de contagios como en consecuencias económicas (cierre de negocios, despidos, etc.). Los contagios no han dejado de aumentar en estas zonas, por lo que en determinados municipios, principalmente en la Comunidad de Madrid, se ha comenzado con los confinamientos selectivos a determinadas zonas al sur de la capital: los barrios más pobres.

Es lógico que estas zonas más pobres, independientemente de la región, se hayan visto más afectadas por el virus dadas las situaciones precarias de las viviendas (inmuebles pequeños generalmente abarrotados) y de los empleos (normalmente en restauración, comercios, industria, etc. empleos que no pueden desempeñarse desde casa, teletrabajando, y que han hecho que se hayan mantenido los desplazamientos en transporte público).

No todos los habitantes de estas zonas son inmigrantes. Existen altos porcentajes, pero no se trata, sin ir más lejos en el caso de Madrid, de barrios exclusivamente de inmigrantes dada la naturaleza multicultural de la capital. Igualmente, se han escuchado declaraciones en los últimos días de Isabel Díaz Ayuso, presidenta de la Comunidad de Madrid como las siguientes: "Sobre todo los contagios se dan en los distritos del sur (...) Se están produciendo, entre otras cosas, por el modo de vida que tiene nuestra inmigración en Madrid y por la densidad de población en estos distritos y municipios. Es una forma de vivir en Madrid". Culpar a la inmigración y a los pobres del rebrote de la pandemia, de la forma en que se está haciendo desde las propias instituciones lleva el tema a la calle y a la opinión pública y ya se han notificado algunos ataques xenófobos en el Metro de Madrid. Esta xenofobia y aporofobia, si se generaliza y se extiende a otras regiones de España puede ser el desencadenante de una segregación y de problemas económicos y demográficos.

La búsqueda de soluciones estructurales en lo económico y la información veraz en los medios son fundamentales para que no haya zonas que empiecen a empobrecerse de forma drástica. Si este empobrecimiento se afronta con segregación en lugar de con la acción enfocada al desarrollo de las zonas más afectadas se corre el riesgo de iniciar un ciclo nocivo para la economía regional que afecte al empeoramiento de la economía a nivel estatal:

Tabla 5.2. Ciclo de la situación social y posible situación sociodemográfica derivada de la pandemia.



Fuente: Elaboración propia.

### **5.3. Previsiones de consumo**

En todo este proceso, hasta llegar al punto aproximado de la hipotética recuperación económica, también han de tenerse en cuenta aspectos alejados de las cifras y que tienen que ver con lo conductual y las corrientes de opinión y pensamiento.

Es muy probable que los hábitos de consumo de cultura cambien, especialmente en lo referido a eventos multitudinarios (festivales, convenciones, simposios, etc.) y/o que impliquen reunir a personas en espacios cerrados (cine, conciertos, exposiciones, etc.).

A fecha 27 de mayo Festicket publicó el resultado de una encuesta realizada entre asistentes habituales a festivales. La muestra del estudio son 110.000 ciudadanos de España, Reino Unido, Francia, Alemania y Países Bajos, clientes de la ticketera. Concluye que el 82% de los encuestados está listo para asistir nuevamente a festivales en el plazo de uno a seis meses al terminar el aislamiento. Estas declaraciones suponen algo esperanzador en cuanto a que no muestra un cambio en los hábitos de consumo de los asistentes habituales a festivales. Sin embargo, es muy relevante el hecho de que esta encuesta se realizara antes del 27 de mayo de 2020, fecha en la que fue publicada.

La amenaza constante de rebrote e, incluso, de un nuevo confinamiento y la repetición de este tipo de enunciados en los medios acompañada de la imprecisión política, sin soluciones o alternativas ni nuevas medidas de contención, están generando una situación, a nivel social y cultural, de incertidumbre y de miedo a todo tipo de exposición de riesgo, con el fin de evitar un nuevo confinamiento.

## Conclusiones

Tras una valoración exhaustiva del proyecto y su viabilidad podemos concluir que el proyecto podría llevarse a cabo y ser viable.

Hay muchos factores a tener en cuenta: Se trata de un proyecto individual requiere de una dedicación de tiempo e implicación personal muy alta. También es fundamental el conocimiento del mercado y los constantes cambios del entorno.

Si todo esto se maneja adecuadamente, el proyecto no solo sería viable económicamente, también sería ejecutable.

Tras analizar las principales agencias que encontramos que se especializan en el mismo público objetivo que se desea para el proyecto concluimos que son pocas y que, pese a que muchas tienen gran oferta de productos, no siempre se ajustan a las necesidades que tienen sus clientes.

Existe mucha oferta de consultoría legal y de representación de artistas. El proyecto podría asumir la representación de algunos artistas de forma puntual (al menos en la fase inicial del proyecto) pero descarta por el momento la consultoría legal por falta de un perfil adecuado para ello. Es un servicio que muchos artistas pueden encontrar útil, pero se encuentra más beneficioso que la integración de servicios sea de la comunicación y la publicidad.

Se aprecia también cómo la asesoría cobra cada vez más presencia e importancia, no sólo para este nicho de mercado, sino que se trata de una tendencia de la publicidad hoy en día en España. Esta tendencia ha sido importada sobre todo de Estados Unidos e introducida por las agencias multinacionales más grandes. Este hecho resulta curioso, porque las asesorías de publicidad más buscadas por los clientes son generalmente pequeñas o medianas.

Teniendo en cuenta esto, podría incorporarse este tercer servicio al proyecto en algún momento.

De toda la investigación del mercado y el análisis de la competencia destaca que no se hayan encontrado muchos casos de agencias de patrocinio, siendo inexistentes las dedicadas en exclusiva a los festivales. Esto, combinado con una oferta de servicios de comunicación y publicidad estándar con unos precios competitivos puede convertirse en

una forma de entrar en el mercado. Se ha identificado una necesidad insatisfecha para una gran parte de los festivales, por lo que la labor comercial a desarrollar es importante. Si esta labor comercial se realiza de forma adecuada, pueden conseguirse los primeros clientes con relativa rapidez.

Otra relevante conclusión tras el análisis es la importancia de la atención al detalle, la implicación en los proyectos y el cuidado de todo el proceso al milímetro: la industria musical, el público objetivo, es muy extenso en cuanto a volumen, pero muy cerrado a la vez. Los gurús de la industria y principales directores de festivales, sellos, etc. se conocen todos entre sí. El boca-oreja es nuestra principal fuente de recomendación y oportunidad de crecimiento tras una labor comercial inicial satisfactoria, pero si lo que dicen de nosotros no es positivo es muy complicado que el proyecto salga adelante.

Por tanto, ¿cuál es la propuesta del proyecto?

La propuesta es ofrecer la gestión integral y personalizada de la comunicación, la publicidad y, en caso de necesidad, patrocinio para clientes pertenecientes a la industria musical. Somos la única agencia que ofrece gestión de patrocinios, comunicación y publicidad de manera conjunta a festivales.

¿Cuál es la diferenciación que ofrece el proyecto frente a la competencia?

No somos una agencia cualquiera, nuestra especialización es la industria musical. Conocemos tanto este sector que ofrecemos justo lo que la industria necesita: nada más, ni nada menos. Desde el punto de vista de vista del marketing se trabajará una estrategia de enfoque (Porter, 1980) o “especialista” (Kotler y Singh, 1981).

## Referencias bibliográficas

Asociación de Promotores Musicales (APM) (2019). *Décimo anuario de la música en vivo*. Recuperado de: <http://decimoanuario.apmusicales.com/> (Consultado el 20 de mayo de 2019)

Asociación de Promotores Musicales (APM) (2020). *Anuario de la música en vivo 2020*. Recuperado de: <http://anuario.apmusicales.com/digital-final/assets/downloads/ANUARIO%20APM%202020.pdf> (Consultado el 28 de agosto de 2020)

Asociación de Promotores Musicales (APM) (11 de marzo de 2019). *La música en vivo registra un récord de facturación histórico en 2018*. [Comunicado de Prensa]. Recuperado de: <http://www.apmusicales.com/musica-en-vivo-record-historico/> (Consultado el 20 de mayo de 2019)

Banco Mundial (8 de junio de 2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. [Comunicado de Prensa]. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/COVID-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii> (Consultado el 3 de septiembre de 2020)

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (2015). *Fundraising: definición y métodos*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/fundraising-definicion-metodos-y-aspectos-de-actualidad/> (Consultado el 2 de abril de 2019)

British Broadcasting Corporation (BBC) (21 de marzo de 2018). *5 claves para entender el escándalo de Cambridge Analytica que hizo que Facebook perdiera US\$37.000 millones en un día*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43472797> (Consultado el 4 de abril de 2019)

Billorou, O. P. (1993). *Introducción a la publicidad*. Buenos Aires: El Ateneo.

Bueno Campos, E., Cruz, I., y Durán, J. J. (2001). *Economía de la empresa, análisis de las decisiones empresariales*. (1ª ed.). Madrid: Pirámide.

Dircomfidencial (2 de junio de 2017). *M&C Saatchi lanza en España una nueva agencia de patrocinios*. Recuperado de: <https://dircomfidencial.com/marketing/mc-saatchi-lanza-espana-una-nueva-agencia-patrocinios-20170602-0403/> (Consultado el 30 de abril de 2019)

El Economista (22 de julio de 2019). *El turismo de festivales dispara la facturación de la industria de música en vivo y las economías locales*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/9288652/07/18/El-turismo-de-festivales-dispara-la-facturacion-de-la-industria-de-musica-en-vivo-y-las-economias-locales.html> (Consultado el 4 de abril de 2019)

El Periódico (16 de septiembre de 2020). *Ayuso culpa a los inmigrantes de la subida de contagios en Madrid*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200915/coronavirus-ayuso-culpa-a-la-inmigracion-de-la-subida-de-contagios-en-madrid-8113913> (Consultado el 16 de septiembre de 2020)

Festicket (27 de mayo de 2020). *82% de asistentes a festivales están listos para volver a los eventos en vivo*. [Comunicado de Prensa]. Recuperado de: <https://news.festicket.com/189080-encuesta-tras-la-cuarentena-82-de-asistentes-a-festivales-estan-listos-para-volver-a-los-eventos-en-vivo> (Consultado el 15 de septiembre de 2020)

Fortuño, M. (28 de agosto de 2020). *El peor escenario en las previsiones económicas: la segunda oleada*. El Blog Salmón. Recuperado de: <https://www.elblogsalmon.com/economia/peor-escenario-previsiones-economicas-segunda-oleada#comments> (Consultado el 5 de septiembre de 2020)

Gallo, C. (2018). *The art of the Elevator Pitch*. Harvard Business University. Recuperado de: <https://hbr.org/2018/10/the-art-of-the-elevator-pitch> (Consultado el 5 de septiembre de 2020)

Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. (2ª ed.). Madrid: ESIC.

Oracle (2019). *¿Qué es el Big Data?* Recuperado de: <https://www.oracle.com/es/big-data/guide/what-is-big-data.html> (Consultado el 15 de mayo de 2019)

Reasonwhy (2018). *El sector publicitario sigue al alza en España*. Recuperado de: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/estudio-observatorio-publicidad-2018>

(Consultado el 3 de mayo de 2019)

Saíñz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan de marketing en la práctica* (17ª ed.). Madrid: ESIC.

Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M. J., Sánchez Herrera, J., y Pintado Blanco, T. (2009). *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Pirámide.

Santesmases Mestre, M. (2007). *Marketing. Conceptos y estrategias* (5ª ed.). Madrid: Pirámide.

Serrano, N. (25 de enero 2019). Aumenta en un 10% número de asistentes a festivales en España en el año 2018. *El País*. Recuperado de: [https://www.abc.es/cultura/musica/abci-venta-entradas-conciertos-aumento-10-por-ciento-2018-201901241846\\_noticia.html](https://www.abc.es/cultura/musica/abci-venta-entradas-conciertos-aumento-10-por-ciento-2018-201901241846_noticia.html)

(Consultado el 2 de mayo de 2019)

Villafañe, J. (2008). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

## Anexo I. Lienzo de negocio (canvas)

La propuesta de valor principal que se plantea es la introducción de un intermediario entre festival y marca que gestione el patrocinio y que supone un servicio provechoso para ambas partes, ya que se trata de una externalización de un proceso que les permite ahorrar mucho tiempo. Se ofrece complementariamente otros productos para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes, basados en las cinco herramientas de marketing. Apenas son necesarios recursos materiales ni interacción con proveedores, por lo que los costes son muy reducidos.

Por otro lado, los canales que nos permitirán acercarnos a clientes potenciales son principalmente los medios digitales y las ferias profesionales. En estas ferias es muy habitual la presencia de festivales y marcas, nuestro segmento de clientes. Los ingresos principales proveerán de los servicios ofrecidos a estos clientes (en forma de comisiones o pago por proyectos), aunque otra posible fuente de ingresos puedan ser subvenciones, ayudas o premios destinados emprendedores jóvenes.

<p><b>Socios clave:</b>  <b>Proveedores</b> de producción técnica de soportes publicitarios (roll-ups, impresión de lonas, pantallas, stands)  <b>Inversores</b></p>	<p><b>Actividades clave:</b>  Captación de clientes  Adaptación del mensaje al segmento  Auditoría  <b>Actividades complementarias:</b>  Estrategia digital  Social Media Management  Community Management  Medición de resultados</p>	<p><b>Propuesta de valor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera agencia en España que ofrece a los festivales conseguir y gestionar sus patrocinadores de manera externa.</li> <li>- Ofrecer a las marcas la posibilidad de patrocinar varios festivales y de conocer los resultados de las acciones que lleven a cabo en los mismos.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con cliente:</b>  Captación: en ferias profesionales y visitas comerciales.  Mantener a los clientes: con reuniones y con el cumplimiento de objetivos.</p>	<p><b>Segmento de cliente:</b>  Marcas que intervienen en la industria musical en España</p>
<p><b>Recursos clave:</b>  Ordenador, conexión a Internet, transporte, herramientas de diseño gráfica y edición de video, herramientas de ofimática.</p>	<p><b>Canales:</b>  <b>Ferias profesionales</b> (Bime Pro, Sónar Pro, Primavera Pro)  <b>Redes Sociales</b>  <b>Boca a boca</b> entre organizadores de festivales</p>			
<p><b>Costes:</b>  Fijos: cuota de Seguridad social  Variables: Adelanto de pagos a posibles proveedores, Internet, Telefonía, Desplazamientos, Impuestos.</p>		<p><b>Fuentes de ingresos:</b>  <b>Pago de servicios</b> - Comisión porcentual a determinar del importe del patrocinio + parte fija / <b>Servicios de Comunicación y RRSS:</b> Comisión fija por proyecto + comisiones por consecución de KPIs.  <b>Inversión</b> - posibilidad de subvenciones / premios al emprendimiento o financiación privada.</p>		