



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Aplicación de la metodología de marketing para analizar las posibilidades de desarrollo de negocios vinculados al sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Vicente Císcar, Adrià

Tutor/a: Montero de Vicente, Luis

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

## **TÍTULO**

Aplicación de la metodología de marketing para analizar las posibilidades de desarrollo de negocios vinculados al sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana.

## **RESUMEN**

El objetivo del trabajo fin de grado es analizar el sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana para descubrir su capacidad de acoger iniciativas de negocio viables vinculadas a este tipo de sociedades y a la actividad económica que generan.

Según la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana, las sociedades musicales de esta región suponen el 50% de todas las de España, contando con un total de 47.000 músicos, y aportan al PIB regional en torno a 40 millones de euros. Sin embargo, este sector es particularmente costumbrista y tradicional, por lo que ha tenido poca modernización en los últimos años. Por tanto, es posible que tenga potencial para la comercialización de productos y servicios.

La metodología utilizada para analizar este sector consistirá primeramente en la búsqueda sistemática de bibliografía que permita alcanzar los objetivos específicos del proyecto en una primera fase exploratoria de fuentes secundarias. En segundo lugar, se realizarán una serie de entrevistas a expertos relacionados con el sector para la fase exploratoria de fuentes primarias. Por último, se pondrá en común toda la información extraída de las fases exploratorias y se analizará mediante un análisis PESTEL, entre otros.

En definitiva, las conclusiones de este proyecto permitirán esclarecer la situación actual del sector de las sociedades musicales en cuanto a la capacidad de creación de negocios, facilitando el proceso de innovación dentro del mismo.

## **PALABRAS CLAVE**

Sociedades Musicales; Análisis de sector; Comunidad Valenciana; Entrevista a expertos; Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana; Oportunidades de negocio.

## **TÍTOL**

Aplicació de la metodologia de marketing per a analitzar les possibilitats de desenvolupament de negocis vinculats al sector de les societats musicals en la Comunitat Valenciana

## **RESUM**

L'objectiu del treball fi de grau és analitzar el sector de les societats musicals a la Comunitat Valenciana per descobrir la capacitat d'acollir iniciatives de negoci viables vinculades a aquest tipus de societats i a l'activitat econòmica que generen.

Segons la Federació de Societats Musicals de la Comunitat Valenciana (FSMVCV), les societats musicals d'aquesta regió suposen el 50% de totes les d'Espanya, comptant amb un total de 47.000 músics, i aporten al PIB regional al voltant de 40 milions d'euros. Tot i això, aquest sector és particularment costumista i tradicional, i arran d'això, ha tingut poca modernització en els últims anys. Aleshores, és possible que tinga potencial per a la comercialització de productes i serveis.

La metodologia utilitzada per analitzar aquest sector consistirà primerament en la cerca sistemàtica de bibliografia que permeta assolir els objectius específics del projecte en una primera fase exploratòria de fonts secundàries. En segon lloc, es faran una sèrie d'entrevistes a experts relacionats amb el sector per a la fase exploratòria de fonts primàries. Finalment, es posarà en comú tota la informació extreta de les fases exploratòries i s'analitzarà mitjançant una anàlisi PESTEL, entre d'altres.

En definitiva, les conclusions d'aquest projecte permetran conèixer la situació actual del sector de les societats musicals quant a la capacitat de creació de negocis, facilitant el procés d'innovació dins aquest.

## **PARAULES CLAU**

Societats Musicals; Anàlisi de sector; Comunitat Valenciana; Entrevista amb experts; Federació de Societats Musicals de la Comunitat Valenciana; Oportunitats de negoci.

## **TITLE**

Application of the marketing methodology to analyse the possibilities of developing businesses linked to the musical societies sector in the Valencian Community.

## **ABSTRACT**

The aim of the end of degree project is to analyse the musical societies sector in the Valencian Community in order to discover its capacity to host viable business initiatives linked to this type of societies and the economic activity they generate.

According to the Federation of Musical Societies of the Valencian Community (FSMCV), musical societies in this region account for 50% of all those in Spain, with a total of 47,000 musicians, and they contribute around forty million euros to the regional GDP. However, this sector is particularly traditional and customary, and has undergone through little modernisation in recent years. Therefore, it may have potential for the commercialisation of products and services.

The methodology used to analyse this sector will consist firstly of a systematic bibliography search to achieve the specific objectives of the project in a first exploratory phase of secondary sources. Secondly, a series of interviews with experts related to the sector will be conducted for the exploratory phase of primary sources. Finally, all the information extracted from the exploratory phases will be put in common and analysed by means of a PESTEL analysis, among others.

In short, the conclusions of this project will help to clarify the current situation of the music societies sector in terms of business creation capacity, facilitating the innovation process within it.

## **KEYWORDS**

Musical Societies; Sector analysis; Valencian Community; Interview with experts; Federation of Musical Societies of the Valencian Community; Business opportunities.

## AGRADECIMIENTOS

---

Dar las gracias a Lucas Fortado, presidente comarcal de la Safor en la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valencia, por su participación en este TFG a modo de entrevista y por su labor en la Federación, organismo responsable de defender los intereses de las sociedades musicales.

Agradecer al equipo de Glissandoo, en especial a su cofundador, Ximo Mompó, por brindarme la oportunidad de conocer los puntos de vista de una empresa novedosa. Y reconocer también el trabajo que hace esta empresa para facilitar el ejercicio de las actividades culturales que realizan las sociedades musicales.

Dar las gracias también a la Agrupació Artístico-Musical Santa Cecilia Bellreguard, cuyo presidente, Miquel Escrivà, ha sido participe de una entrevista y ha aportado puntos de vista importantes desde su amplia experiencia, y cuyos músicos han participado como miembros del grupo focal realizado durante la investigación para el TFG. Agradecer además la motivación y aportaciones informales brindadas por muchos de los miembros de la Agrupación que han sido muy útiles para el desarrollo del trabajo.

Mencionar el importante papel que ha tenido mi familia apoyándome en los momentos más duros del trabajo y, que, gracias a mi insistencia, ahora son conocedores del sector de las sociedades musicales en profundidad.

Agradecer, por último, a Luis Montero, tutor de este trabajo y músico de vocación, por las horas dedicadas y por las ideas que han dado forma y han permitido que este Trabajo Fin de Grado vea la luz tal y como es ahora mismo.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

---

Agradecimientos .....	IV
Índice de contenido.....	V
Índice de figuras .....	VII
Índice de tablas.....	VIII
1. Introducción .....	9
1.1 Objetivos .....	10
1.2 Asignaturas relacionadas.....	11
1.3 Orden documental .....	11
2. Contexto socioeconómico de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana.....	13
2.1 Historia de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana .....	13
2.2 Papel socioeconómico actual de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana .....	14
3. Metodología.....	19
3.1 Estudio de fuentes relacionadas con el sector .....	19
3.1.1 Entrevistas a expertos .....	20
3.1.2 Grupo focal.....	24
3.2 Descripción de las herramientas de análisis de la información .....	27
3.2.1 Herramienta PESTEL .....	28
3.2.2 Herramienta DAFO.....	28
3.2.3 Herramienta CAME.....	29
4. Análisis del sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana....	30
4.1 Descripción del sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana .....	30
4.2 Características del modelo de negocio de las sociedades musicales .....	33
4.2.1 Entidades sin ánimo de lucro.....	33
4.2.2 Estructura organizativa de una sociedad musical .....	35

4.2.3	Actividad económica de una sociedad musical .....	36
4.2.4	Fiscalidad de una sociedad musical .....	40
4.3	El papel de los músicos y los modelos de compensación en las sociedades musicales .....	42
4.3.1	Compensación de los músicos .....	43
4.3.2	Fiscalidad de los músicos .....	44
5.	Estudio de la capacidad de acoger negocios por las sociedades musicales .....	47
5.1	Análisis PESTEL .....	47
5.2	Análisis DAFO .....	50
5.3	Análisis CAME .....	52
6.	Resultados y propuestas .....	54
6.1	Análisis de una propuesta actual: Glissandoo.....	57
7.	Conclusiones finales .....	59
8.	Bibliografía.....	61
	Anexos .....	67
Anexo I	Relación con los objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 .....	67
Anexo II	Cuestionario de la entrevista 1 .....	69
Anexo III	Cuestionario de la entrevista 2 .....	70
Anexo IV	Cuestionario de la entrevista 3 .....	71
Anexo V	Cuestionario del grupo focal 1 .....	72
Anexo VI	Mapa de sociedades musicales en la Comunidad Valenciana .....	73
Anexo VII	Distribución de las sociedades musicales por comarcas .....	74

# ÍNDICE DE FIGURAS

---

Figura 1: Fotografía de un desfile de moros y cristianos en Villena.....	9
Figura 2: Titula de una noticia que hace eco de la declaración de las sociedades musicales como Patrimonio Cultural Inmaterial.....	15
Figura 3: XV entrada de bandas de música para dar la bienvenida a las Fallas.....	16
Figura 4: Organigrama de la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana.....	17
Figura 5: Ficha técnica de la entrevista a expertos “Entrevista 1”.....	21
Figura 6: Ficha técnica de la entrevista a expertos “Entrevista 2”.....	23
Figura 7: Ficha técnica de la entrevista a expertos “Entrevista 3”.....	24
Figura 8: Participantes del grupo focal “Grupo focal 1”.....	26
Figura 9: Ficha técnica del grupo focal “Grupo focal 1”.....	27
Figura 10: Agrupaciones artísticas de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana.....	31
Figura 11: Descripción de la actividad económica de las sociedades musicales.....	37
Figura 12: Una actuación de la Banda de Música Ciudad de Oviedo en el Auditorio ..	43
Figura 13: Matriz PESTEL del sector de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana.....	49
Figura 14: Matriz DAFO sobre la capacidad de acoger negocios del sector de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana.....	51
Figura 15: Matriz CAME que sirve como complemento para la matriz DAFO de la Figura 14.....	53
Figura 16: Distintas funcionalidades disponibles de la aplicación Glissandoo.....	57
Figura 17: Mapa con la localización de las SSMM a lo largo de la Comunidad Valenciana. El mapa de arriba a la derecha es Castellón, el de la izquierda es Alicante y el de abajo es Valencia.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1 Distribución por provincias del número de sociedades musicales en la Comunidad Valenciana.....	32
Tabla 2: Cuadro resumen con la tipología de organizaciones no lucrativas .....	35
Tabla 3: Cuadro resumen de las posibilidades de fiscalidad que tiene un músico y su sociedad musical .....	46
Tabla 4: Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	67
Tabla 5: Tabla con el número de socios, de habitantes y la proporción dividido por comarcas de la Comunidad Valenciana en 1999. ....	75

# 1. INTRODUCCIÓN

---

La música es una de las formas principales de la expresión artística en nuestro mundo. Desde tiempos ancestrales la humanidad ha interpretado canciones y ritmos para expresar su inquietud artística y disfrutar de ella.

Cada cultura y subcultura tiene su propio estilo y su propia historia musical, que van muy ligados a las costumbres y tradiciones de la región. En la Comunidad Valenciana, la representación y la cultura musical existe en forma de agrupación para la representación musical encarnando en su máximo esplendor el espíritu de la sociedad valenciana, se da en las sociedades musicales y sus agrupaciones artísticas.

Este tipo de asociaciones se dedica a participar en los actos culturales de la sociedad valenciana como los Moros y Cristianos, las Fallas o las Hogueras de San Juan (véase la Figura 1). Es esta participación en la vida cultural de los valencianos lo que aviva el interés en la música y permite que las generaciones más jóvenes se fijen en ellas y quieran formar parte de las mismas.



*Figura 1: Fotografía de un desfile de moros y cristianos en Villena*

*Fuente: Cecilia (2018)*

La figura más elemental de las sociedades musicales es el músico, que es el intérprete del arte del cual va a disfrutar el público y la pieza fundamental con la que se construyen las sociedades musicales. Es un hecho que la mayoría de los músicos de las sociedades musicales valencianas comienzan su formación musical debido a la admiración que tuvieron durante su infancia hacia ese grupo de personas que alegraba todos los eventos a los que acudían.

En la Comunidad Valenciana, hay 547 sociedades musicales con 47.000 músicos, 60.000 alumnos y más de 200.000 socios (FSMCMV, s. f.), y aportan en torno a 40 millones de euros al PIB regional (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020), aun siendo un sector no productivo y con un aporte más bien de cariz cultural.

Es por ello por lo que las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana han sido declaradas Manifestación Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial (España, 2021).

Por todo lo anterior, el presente trabajo pretende estudiar la capacidad de acoger negocios viables que presenta este sector teniendo en cuenta el modelo económico propio de este tipo de entidades, pasando por investigar el modelo asociativo propio de las sociedades y su estructura organizativa. También se pretende conocer la realidad económica vivida por los músicos, así como la de las propias sociedades musicales. Por último, se pretende proponer ciertas soluciones a posibles problemas que puedan ser resueltos mediante iniciativas externas que dinamicen este sector cultural tan importante para la sociedad valenciana.

Cabe destacar, que, como se puede ver en el Anexo I, este trabajo realiza aportaciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en especial al ODS 4: Educación de calidad, y al ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

## **1.1 OBJETIVOS**

El objetivo de este TFG es analizar el sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana para determinar la capacidad que tiene éste de acoger iniciativas de negocio viables basadas en el modelo económico propio de este tipo de entidades.

Para ello se tratarán una serie de objetivos específicos que permitan alcanzar el objetivo general con un mayor alcance y una mayor exhaustividad. Los objetivos específicos son:

- Investigar el modelo asociativo de las sociedades musicales
- Analizar cuál es la estructura organizativa de las sociedades musicales
- Comprender la naturaleza de la actividad económica que realizan las sociedades musicales
- Estudiar la participación, y la compensación recibida por ella, de los músicos en las sociedades musicales.
- Descubrir los posibles negocios que puedan solucionar problemas actuales de las sociedades musicales y sus músicos.

## **1.2 ASIGNATURAS RELACIONADAS**

Este TFG guarda una estrecha relación con la asignatura de Investigación Comercial, ya que el objeto de este trabajo es similar al de una investigación de mercado. En el presente trabajo también se utilizan técnicas explicadas en la asignatura para acometer los objetivos marcados.

En menor medida podemos encontrar material relacionado con el contenido de asignaturas como: Gestión Fiscal, en el estudio de la fiscalidad de las sociedades musicales; Derecho de la Empresa y Derecho del Trabajo, en la búsqueda y comprensión de legislación española; o Introducción a la Administración de Empresas en la aplicación de metodologías como la DAFO; entre otras.

## **1.3 ORDEN DOCUMENTAL**

El contenido de este trabajo fin de grado se organiza en puntos, siendo los puntos del 2 al 7 los que comprenden el contenido principal de este.

En el punto 2, se describe el contexto socioeconómico de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana. Primero, se describe su historia y después se explica qué papel tienen las sociedades musicales en la sociedad y economía actuales.

En el punto 3 se describe la metodología usada durante la realización del trabajo. Se detallan qué herramientas han sido usadas para la colecta de información, así como para el análisis de la misma.

En el punto 4 se analiza el sector de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana. Este punto contiene toda la información recolectada sobre el sector, las sociedades musicales y los músicos.

En el punto 5 se realiza el estudio de la información recolectada utilizando las técnicas mencionadas en el Punto 3, detallando la aplicación de cada técnica usada.

En el punto 6 se exponen los resultados y conclusiones del estudio principal y se proponen una serie de soluciones a los problemas propuestos por los análisis previos. También se analiza brevemente una solución ya existente y su éxito.

En el punto 7 se explicarán las conclusiones extraídas de todo el trabajo respecto a los objetivos marcados en el punto 1.1.

## **2. CONTEXTO SOCIOECONÓMICO DE LAS SOCIEDADES MUSICALES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA**

---

Las sociedades musicales son uno de los motores culturales de la Comunidad Valenciana y tienen un papel importante en el movimiento asociativo. Por ello, en este punto se explica la historia y el origen de las sociedades musicales en el territorio de la Comunidad Valenciana, así como de su Federación, la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana. También se detalla el papel de las sociedades musicales y de su Federación en la actualidad, tanto en el ámbito social como en el económico.

### **2.1 HISTORIA DE LAS SOCIEDADES MUSICALES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA**

Durante el Antiguo Régimen, del siglo XV al XVIII, en Europa se gestaron grandes obras musicales y se desarrolló de manera exponencial el arte de la música. Grandes genios, como Vivaldi y Bach, vivieron y representaron la música. Sin embargo, este arte estaba reservado para las clases altas y la mayoría de los músicos no podían ejercer su arte de manera libre, ya que la mayoría de la música se regía bajo el mecenazgo musical (Bejarano, s. f.).

Según Asensi (2010), a partir de la disolución del Antiguo Régimen, empezaron a surgir nuevas agrupaciones de músicos aficionados que, al principio ligados a la iglesia y al ejército, y posteriormente en otros, fueron creando un nuevo espacio musical para toda la población.

Asensi (2010) explica que todo empieza en Cataluña con la aparición de “las Clavé”, asociaciones corales de carácter aficionado. En Valencia, se empezó a replicar estas asociaciones, aunque fueron las agrupaciones instrumentales en forma de banda las que empezaron a ganar mucha fuerza en la sociedad, sobre todo en los entornos más rurales. Una de las características principales era que estas contaban con una escuela de música que formaba a los jóvenes futuros integrantes. Además, cabe destacar que sus integrantes no eran músicos de oficio, sino agricultores y artesanos que, después de trabajar, dedicaban su tiempo de ocio y descanso al ensayo y a ofrecer conciertos a la población.

Es así como se formaron sociedades musicales históricas, como la Agrupació Artístico-Musical Santa Cecilia de Bellreguard. El primer archivo que menciona esta sociedad musical data de 1834, y en él se explica que los músicos de esta sociedad recibían un salario por parte del Ayuntamiento después de realizar una actuación (Banda de música de Bellreguard, 2020). Otro ejemplo de la larga historia de las sociedades musicales valencianas es la banda considerada como la primera de España, la Banda Primitiva de Lliria, fundada en 1819 con más de 200 años de historia (Banda Primitiva de Lliria, s. f.).

Esta nueva forma de asociacionismo musical en bandas de música, que tenía un aspecto más transversal y filarmónico, será la base para lo que conocemos ahora como sociedades musicales.

El movimiento fue cogiendo fuerza a lo largo de los siglos XIX y XX y este crecimiento llevó en 1967 a la creación de un órgano que aunara estos colectivos, la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana, en adelante, FSMCV (EP, 2017). Aprovechando la celebración de los Festivales de España en Lliria, se llevó a cabo una reunión donde 22 Sociedades Musicales decidieron iniciar el proyecto de una federación que cuidara y fomentara la música, su práctica y su disfrute.

Desde su creación, la Federación se ha encargado de proteger los intereses de las Sociedades Musicales y de hacer llegar la música a la mayor cantidad de oyentes que quieran disfrutar de la tradición y la cohesión social que aporta ésta a la Comunidad Valenciana.

## **2.2 PAPEL SOCIOECONÓMICO ACTUAL DE LAS SOCIEDADES MUSICALES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA**

Actualmente, las Sociedades Musicales tienen un papel similar al que tenían en su creación, el de acompañar festividades y tradiciones histórico-culturales con música. Este rol tiene un fuerte arraigo cultural y de tradición, por lo que no es de extrañar, que en 2018 se declararán Bien de Interés Cultural (España, 2018a) y en 2021 se declararán Manifestación Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de España (España, 2021). Este último hecho fue celebrado por la totalidad de la sociedad valenciana y, en particular, por las sociedades musicales, como se puede ver en la Figura 2.

EN EL CONSEJO DE MINISTROS

# Las Sociedades Musicales valencianas, declaradas Patrimonio Cultural Inmaterial

Culturplaza

 COMPARTIR

 TWEET

 LINKEDIN

 MENEAME


Foto: EVA MÁÑEZ

## Lo más leído

- 1 La eliminación del nombre de Vicent Torrent del Auditori de Torrent acaba en bronca en el
- 2 Com seriem sense autopista?
- 3 Radiografía a la escena jazz en València
- 4 El IVAM, 'embajador' de la cultura valenciana en el programa 'Imaginar nuevas Europas'
- 5 NDBT, el productor valenciano acumula discos de platino desc

## Boletín diario

[Suscríbete a lo que tienes más](#)

Figura 2: Titula de una noticia que hace eco de la declaración de las sociedades musicales como Patrimonio Cultural Inmaterial.

Fuente: Culturplaza (2021)

Como describe el Ministerio de Cultura y Deporte (2020), las sociedades musicales han aportado muchos valores tanto a nivel comunitario como personal. El carácter asociativo de las sociedades musicales genera espacios de relación intergeneracional que sirven para enseñar la convivencia respetando las diferencias mientras se persigue un objetivo común, gracias a los valores intrínsecos que conlleva el pertenecer a una comunidad asociativa.

Además, las sociedades musicales están repartidas por prácticamente todo el territorio de la Comunidad Valenciana con la mayor concentración de España e incluso del mundo, por lo que las podemos considerar como elemento identitario y vertebrador del territorio y la cultura valenciana (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020). Es más, la tradición musical de la Comunidad Valenciana reside principalmente en las Sociedades Musicales. No se puede entender ninguna de las fiestas típicas de la Comunidad Valenciana como las fallas, los pasacalles, los moros y cristianos, etc.; sin una banda que esté interpretando el repertorio adecuado para la ocasión (véase la Figura 3). Esta aportación de cultura, educación y creatividad que dan las sociedades musicales es

especialmente importante en los entornos rurales, que tienen un acceso más difícil a estas.



*Figura 3: XV entrada de bandas de música para dar la bienvenida a las Fallas.*

*Fuente: Junta Central Fallera (2018)*

Actualmente hay federadas 550 Sociedades Musicales y sus respectivas escuelas de música, que representan el 50% de las escuelas musicales de España. Todo esto suma un total de 47.000 músicos, 60.000 alumnos, más de 200.000 socios (FSMCSV, s. f.). De hecho, dichas sociedades musicales se consideran el principal agente cultural debido a que está repartido por el 95% de municipios de más de 500 habitantes de la Comunidad Valenciana.

Por otra parte, las escuelas musicales son una de las bases para que las sociedades musicales perduren en el tiempo. Su papel es el de formar y preparar a nuevos músicos que puedan formar parte de la sociedad musical. Según The Music Commission (2019), el 24% de los músicos afirma que la escuela musical es el factor más determinante para su desarrollo como músico. Por ello, las escuelas juegan un gran papel dentro del sector, pero también en la sociedad, ya que los músicos aportan valor cultural a la misma y por tanto un músico que consigue un pleno desarrollo aporta bienestar al conjunto.

En el informe del Ministerio de Cultura y Deporte (2020), se explica que el valor añadido al PIB por las sociedades musicales valencianas es de aproximadamente 40 millones de euros, siendo la producción agregada de 66 millones de euros. De hecho, Rausell et al. (2013) explican que el hecho de incentivar y activar económicamente este sector puede realizar un efecto de apalancamiento en los sectores relacionados como puede ser la edición musical, la industria de instrumentos musicales o la industria fonográfica.

Manteniendo su papel histórico, la FSMCV ha seguido representando y defendiendo los intereses de las sociedades federadas (FSMCV, s. f.). La presidenta actual es Daniela González Almansa. En la Figura 4 se puede observar el organigrama de la Federación, en la que hay 3 órganos de gobierno principales que coexisten: la Junta Directiva, los presidentes provinciales y los presidentes comarcales.

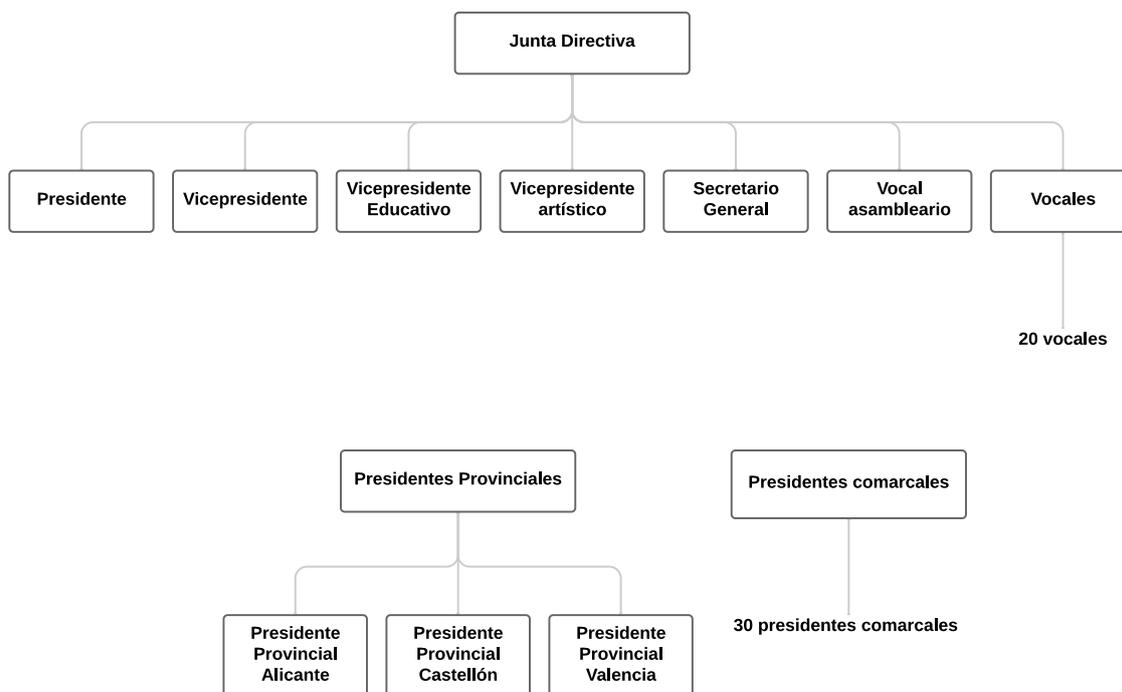


Figura 4: Organigrama de la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana.

Fuente: Elaboración propia de los datos extraídos de FSMCV (s. f.)

FSMCV (s. f.), también explica la labor específica que realiza esta federación. Algunas funciones que realiza son:

- Impulsar proyectos que tienen por finalidad favorecer tanto a la música y sus sociedades como a la sociedad general en su conjunto. Entre ellos se

encuentran proyectos musicales, educativos, de turismo o solidarios. Es la Junta Directiva la que se encarga de debatir y aprobar estos proyectos.

- Asesorar gratuitamente a sociedades musicales en material jurídico, laboral, de propiedad intelectual o incluso de mediación de conflictos.
- Proporcionar un software de gestión para las sociedades musicales y digitalizar el entorno de estas.
- Ofrecer sellos tanto editoriales como discográficos para los socios o las sociedades que quieran publicar sus obras.

Con todas estas funciones, entre otras, la FSMCV consigue potenciar y promocionar el patrimonio cultural que conforman las sociedades musicales.

Por último, el elemento nuclear de estas sociedades son los músicos. Como explica el Ministerio de Cultura y Deporte (2020), los músicos, que usualmente compaginan su vida profesional y personal con su papel en las sociedades musicales, son el principal agente de las sociedades musicales, tanto en número como en relevancia. Además de esto, algunos de estos músicos participan, de manera completamente desinteresada y voluntaria, en la gestión, dirección y organización de la sociedad musical y los grupos pertenecientes a esta.

Esta última idea es una de las situaciones clave de la importancia cultural de las sociedades musicales, ya que la inversión que realizan los músicos y los directivos no tiene un carácter profesional. De hecho, las retribuciones que perciben son más bien una compensación por los gastos que les comporta la propia actividad musical. Esto parece indicar que es el amor a la música y a la cultura musical el impulso que lleva a los integrantes de las sociedades musicales a seguir creando contenido artístico y cultural y a hacerlo de manera desinteresada

Las sociedades musicales son, por tanto, uno de los pilares fundamentales de la cultura valenciana, y tienen un gran impacto social. Estas además contribuyen al PIB aun no siendo un sector productivo al uso.

### **3. METODOLOGÍA**

---

La actividad de investigación del presente trabajo fin de grado tiene dos fases diferenciadas. En primer lugar, se estudian fuentes del sector para obtener información relevante con el fin de alcanzar los objetivos del estudio. En segundo lugar, se analiza la información obtenida usando herramientas que permitan obtener resultados adecuados para obtener conclusiones sobre los objetivos.

Esta metodología es típica en las investigaciones de marketing, por lo que se ha considerado la más adecuada para alcanzar los objetivos planteados en este trabajo. Según Kotler y Armstrong (2013), la metodología debe consistir en trazar y ejecutar un plan de recopilación de datos usando tanto fuentes primarias como secundarias para posteriormente interpretar y analizar los hallazgos.

Los resultados de este análisis se presentan y se enlazan con una serie de propuestas que respondan a los resultados.

#### **3.1 ESTUDIO DE FUENTES RELACIONADAS CON EL SECTOR**

El estudio de fuentes relacionadas con el sector, que se encuentra en el punto 4, tiene dos etapas, en las que se utilizan, respectivamente, fuentes secundarias y fuentes primarias.

Primero se realiza una búsqueda y revisión sistemática de bibliografía relacionada con el sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana utilizando fuentes de información secundarias. Según Grant y Booth (2009), la búsqueda y revisión sistemática de bibliografía es una técnica de investigación cualitativa que consiste en realizar una búsqueda exhaustiva de la literatura actual y seleccionar el material relevante para analizarlo y sintetizarlo. Por ende, la técnica consigue adquirir información más completa sobre la realidad estudiada y suele ser utilizada para responder a objetivos de ámbito más general, como los presentados en el proyecto. Como ejemplo de herramientas de búsqueda de literatura utilizadas podemos encontrar Google Académico, RiuNet repositorio UPV o Recursos Científicos. Dentro de las fuentes secundarias, destacan los trabajos del profesor titular del Departamento de Economía Aplicada de la Universitat de València, el doctor Pau Rausell Köster, el cual ha sido citado ampliamente a lo largo de este trabajo.

A continuación, se realizan una serie de entrevistas y un grupo focal para poder extraer información de las fuentes primarias del sector. Este tipo de técnicas permiten obtener información detallada y amplia, además de información sobre datos subjetivos difíciles de encontrar en la literatura actual, pero de alto valor para el análisis.

### **3.1.1 Entrevistas a expertos**

Las entrevistas son una técnica de investigación cualitativa que se define como el procedimiento de recolección de información basado en una interacción a través de la conversación (Abarca et al., 2012).

Según Díaz-Bravo et al. (2013), hay tres tipos de entrevistas de acuerdo a su estructura: las entrevistas estructuradas, que consisten en fijar las preguntas de antemano y aplicarlas de manera sistemática y rígida con un alto nivel de formalidad; las entrevistas semiestructuradas, que presentan un grado mayor de flexibilidad y permiten que haya cierto margen para adaptarse al entrevistado; y, por último, las entrevistas no estructuradas, donde los entrevistados pueden ir más allá de las preguntas y hay libertad para total para desviarse del plan original.

Las entrevistas realizadas en el presente estudio son de tipo semiestructurado, ya que, como remarcan Díaz-Bravo et al. (2013), ofrecen un grado de libertad aceptable, pero mantienen cierta uniformidad suficiente para alcanzar los objetivos planteados en el estudio.

Además, dentro de las entrevistas semiestructuradas existen cuatro tipos de entrevista basados en el propósito de ésta (Flick, 2004): las entrevistas focalizadas, las entrevistas semiestandarizadas, las entrevistas centradas en el problema y las entrevistas a expertos, siendo estas últimas las elegidas para este estudio. Las entrevistas a expertos vienen dadas porque el interés sobre el entrevistado se basa en su conocimiento amplio en su campo de actividad y debide a ello se integra en el estudio realizado como representación de un grupo.

Para la redacción de los cuestionarios de las entrevistas (presentes en el Anexo II, el Anexo III y el Anexo IV) se ha tomado en consideración los objetivos definidos en el punto 1.1. Como se puede observar, hay 3 cuestionarios distintos, uno por entrevistado, ya que cada uno de los entrevistados tiene un perfil y una perspectiva distinta de las demás, lo cual hace necesario adaptar las preguntas realizadas de acuerdo con el perfil del entrevistado. Con estas tres entrevistas se pretende cubrir al máximo el contenido

que presentan todos los objetivos específicos del trabajo, incluyendo en todas ellas al menos una pregunta en referencia al objetivo general del trabajo.

### 3.1.1.1 *Entrevista 1*

Esta entrevista explora la visión de los presidentes de las sociedades musicales sobre la estructura de estas, la actividad que realizan y los problemas a los que se enfrentan. Este punto de vista permite entender la percepción interna del funcionamiento de las sociedades musicales y sus músicos. En la Figura 5 se puede observar la ficha técnica de la entrevista.

<p><b><u>Identificación de la entrevista:</u></b> Entrevista 1</p> <p><b><u>Perfil del entrevistado:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Nombre completo:</b> Miquel Escrivà</li><li>- <b>Información del entrevistado:</b> Ha sido parte del equipo directivo de una sociedad musical durante mucho tiempo y aporta visiones interesantes des del punto de vista de un directivo en las sociedades musicales.</li><li>- <b>Años de experiencia en el campo:</b> 40 años de directivo de una sociedad musical ocupando distintos cargos, destacando 25 años de presidente.</li></ul> <p><b><u>Datos contexto de la entrevista:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Lugar:</b> Sede social de la sociedad musical</li><li>- <b>Fecha y hora:</b> 26 de junio de 2023 a las 10:20</li><li>- <b>Duración:</b> 1 hora</li></ul> <p><b><u>Batería de preguntas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Número de preguntas:</b> 9</li><li>- <b>Tipo de preguntas:</b> Preguntas con respuesta abierta</li></ul>
--

Figura 5: Ficha técnica de la entrevista a expertos “Entrevista 1”.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.2 Entrevista 2

Esta entrevista nos permite conocer el papel que puede llegar a tener la Federación y su capacidad para ayudar a las sociedades musicales y defender sus intereses. Con una perspectiva más de conjunto se completa la imagen del sector de las sociedades musicales. En la Figura 6 se puede encontrar la ficha técnica de la entrevista.

<p><b><u>Identificación de la entrevista:</u></b> Entrevista 2</p> <p><b><u>Perfil del entrevistado:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Nombre completo:</b> Lucas Fortado</li><li>- <b>Información del entrevistado:</b> Ha sido parte del equipo directivo de una sociedad musical durante mucho tiempo y ahora es presidente comarcal de la FSMCV.</li><li>- <b>Años de experiencia en el campo:</b> 1 año.</li></ul> <p><b><u>Datos contexto de la entrevista:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Lugar:</b> Vía telefónica</li><li>- <b>Fecha y hora:</b> 26 de junio de 2023 a las 10:20</li><li>- <b>Duración:</b> 20 minutos</li></ul> <p><b><u>Batería de preguntas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Número de preguntas:</b> 10</li><li>- <b>Tipo de preguntas:</b> Preguntas con respuesta abierta</li></ul>
--

Figura 6: Ficha técnica de la entrevista a expertos "Entrevista 2".

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.1.3 Entrevista 3

Esta entrevista da paso a la visión empresarial necesaria para comprender qué tipo de empresas envuelven a este sector y como pueden surgir nuevas oportunidades de negocio de éstas. Este nuevo enfoque con las sociedades musicales como clientes

explora su aceptación a empresas externas. En la Figura 7 podemos observar la ficha técnica de la entrevista

<p><b><u>Identificación de la entrevista:</u></b> Entrevista 3</p> <p><b><u>Perfil del entrevistado:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Nombre completo:</b> Ximo Mompó</li><li>- <b>Información del entrevistado:</b> Es el cofundador de Glissandoo y ha sido músico desde su juventud. También ha participado en una Junta Directiva.</li><li>- <b>Años de experiencia en el campo:</b> 2 años en Glissandoo, 5 años delegado de banda.</li></ul> <p><b><u>Datos contexto de la entrevista:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Lugar:</b> Vía telefónica</li><li>- <b>Fecha y hora:</b> 26 de junio de 2023 a las 10:20</li><li>- <b>Duración:</b> 20 minutos</li></ul> <p><b><u>Batería de preguntas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Número de preguntas:</b> 7</li><li>- <b>Tipo de preguntas:</b> Preguntas con respuesta abierta</li></ul>
---

Figura 7: Ficha técnica de la entrevista a expertos “Entrevista 3”.

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 Grupo focal

Morgan (1996) define grupo focal, o *focus group*, como “una técnica de investigación cualitativa que consiste en obtener datos a través de la interacción de un grupo sobre un tema determinado y por el investigador”. Además, cabe remarcar que la fuente de datos reside en la interacción entre los participantes, aunque haya un moderador que dirija la conversación. Es decir, la interacción entre el moderador y los participantes no genera información a analizar, sino la conversación entre los entrevistados.

El grupo focal tiene muchas ventajas como herramienta. Por ejemplo, durante un grupo focal se pueden formar sinergias que hagan que la comunicación entre participantes sea más fructífera e incluso lleguen a plantear hipótesis nuevas que el investigador no había considerado (Freitas et al., 1998). Otra de sus ventajas es la gran flexibilidad que tiene esta metodología, lo cual le presta una versatilidad que le permite ser usada en todo tipo de análisis cualitativo con tipos de participantes y situaciones muy diversas (Silverman, 2004).

Además, este tipo de entrevistas requieren de moderación y la técnica Phillips 66 parece encajar bien con la metodología del grupo focal. Esta técnica ideada por Donald T. Phillips consiste en dividir a los participantes en grupos de seis personas para que discutan sobre un tema en 6 minutos, para después poner en común las conclusiones de cada equipo con el grupo grande (Ontoria et al., 2006). Esta técnica permite gestionar la dinámica de grupos de manera eficiente y, según Angrehs et al. (2011), obliga a los participantes a aportar su opinión en todos los temas, de manera que no tienen el anonimato de los grupos grandes.

El grupo focal realizado tiene 12 participantes (véase Figura 8), por lo que tras la división propuesta por la técnica Phillips 66 se quedan dos grupos de 6 los cuales tendrán que debatir interna y externamente. Con la finalidad de observar las interacciones durante la fase por equipos el moderador dedica 3 minutos a cada equipo para moderar y observar, y a los 6 minutos permite a los grupos poner en común su resultado y observar las interacciones que provienen de las posibles discrepancias entre equipos.



*Figura 8: Participantes del grupo focal “Grupo focal 1”*

*Fuente: Elaboración propia*

Los objetivos de este trabajo se ven claramente reflejados en el cuestionario de esta entrevista (véase el Anexo V), sobre todo aquellos referentes a los músicos, ya que era el perfil de participante de este grupo focal. También se hace referencia explícita al objetivo general del trabajo en una de las preguntas.

En esta entrevista se pretende conocer el punto de vista sobre el sector desde su elemento más nuclear, los músicos. A modo de grupo focal, los participantes pueden explicar su versión del sector con un punto de vista más personal que complementa la parte corporativa tratada en las entrevistas. La Figura 9 contiene la ficha técnica.

**Identificación de la entrevista:** Grupo focal 1

**Perfilado del grupo:**

- **Número de participantes:** 12 participantes
- **Selección de los participantes:** Contacto vía telemática (*WhatsApp*) y selección aleatoria de los voluntarios.
- **Perfil de los participantes:** Son músicos de una sociedad musical que pueden aportar información sobre la perspectiva de los músicos en el sector.

**Datos contexto de la sesión:**

- **Lugar:** Sala de ensayos de la sociedad musical
- **Fecha y hora:** 26 de junio de 2023 a las 22:10
- **Duración:** 30 minutos
- **Metodología:** técnica: philips 66 (dinamizar el grupo) o derivados.

**Batería de preguntas:**

- **Número de preguntas:** 7
- **Tipo de preguntas:** Preguntas con respuesta abierta

*Figura 9: Ficha técnica del grupo focal "Grupo focal 1".*

*Fuente: Elaboración propia*

## **3.2 DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez recopilada toda la información de las fuentes primarias y secundarias, se procede a analizarla para poder proponer propuestas de valor que puedan ser acogidas por el sector. El análisis se realiza usando diversas técnicas que permitan sintetizar con la mayor precisión todos los datos y la información relevante obtenida de la fase de exploración de una manera enfocada a responder el objetivo principal de este TFG. Este estudio se encuentra en el punto 5.

Para ello se pasa por 3 fases de estudio, cada una diferenciada por el enfoque principal y organizadas de manera que el resultado de una fase sirva de alguna manera para la siguiente. En primer lugar, se realizará un análisis de macroentorno utilizando la metodología PESTEL, seguido de un análisis de la situación del sector a modo de DAFO, y acaba con un análisis de posibilidades con la matriz CAME.

### **3.2.1 Herramienta PESTEL**

Según Whittington et al. (2020), el análisis PESTEL consiste en estudiar 6 factores principales del macroentorno: el político, el económico el ecológico y el legal. Este tipo de análisis se fija en los factores ajenos al mercado, como puede ser los políticos o los medios de comunicación.

Algunos autores, como Ho (2014), prefiere utilizar una versión más sintética llamada PEST, la cual elimina el factor ecológico y legal, pero dada la naturaleza del análisis, se considera que el apartado legal puede ser interesante de estudiar en este TFG.

En su libro, Whittington et al. (2020) explican cada uno de los factores claves del PESTEL. El factor político tiene como intención identificar el rol del estado en el sector y la exposición a la opinión pública y las organizaciones civiles. Por otra parte, el factor económico hace referencia al impacto de los factores macroeconómicos como los tipos de interés o el crecimiento económico. En cuanto al factor social, se contempla la demografía y su distribución, la geografía del entorno estudiado o la cultura de su sociedad. Por lo que respecta al factor tecnológico, se trata de incluir aquellos aspectos novedosos de tecnología que puedan afectar. Para el ecológico se deben estudiar parámetros de contaminación y desarrollo sostenible. Por último, el legal incluye aquellos aspectos que sean regulados por ley y afecten a la industria estudiada, sin deber tener relación directa con esta.

Esta información se condensa en una matriz que permite presentar de manera sintetizada toda la información de este análisis. En este caso, se realiza sobre el sector de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana.

### **3.2.2 Herramienta DAFO**

Weihrich (1982) define la matriz DAFO como una herramienta para combinar las amenazas y las oportunidades con las debilidades y las fortalezas. Se propone esta matriz para ayudar a la toma de decisiones delante de situaciones que requieran del estudio de situaciones tanto externas como internas.

Como explican Minsky y Aron (2021), las debilidades y las fortalezas son características internas que tiene la organización estudiada. En cambio, las oportunidades y amenazas son las externas. De hecho, es muy común utilizar el análisis PESTEL para identificar oportunidades y amenazas.

En este trabajo, el análisis DAFO que se realiza tiene una característica especial, y es que no se trata de un análisis sobre una organización o proyecto, sino de un análisis sobre la capacidad de acoger negocio del sector de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana.

### **3.2.3 Herramienta CAME**

La matriz CAME es la contraparte de la matriz DAFO, ya que esta sirve para realizar propuestas que combatan o aprovechen aquello presentado por la DAFO, es decir, dar una guía de actuación ante la DAFO (Sánchez-Cambronero et al., 2020).

Según explican Camarero et al. (2020), el análisis CAME tiene cuatro aspectos principales que forman su denominación y se corresponden directamente con la DAFO. Estos son: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. De esta manera, se consigue abordar todo el contenido de la DAFO de manera que se pueda trazar un mecanismo de actuación.

En este TFG la matriz CAME responde a una DAFO de la capacidad de acoger negocio de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana, por lo que esta nos proveerá de una serie de directrices a seguir para poder penetrar en este sector de manera que se aprovechen las fortalezas y oportunidades y se intenten superar las debilidades y amenazas.

## **4. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS SOCIEDADES MUSICALES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA**

---

Las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana conforman un sector cultural diferenciado que merece ser analizado y estudiado. En primer lugar, se debe describir la demografía y distribución del sector a lo largo de la Comunidad Valenciana. También requiere de atención el modelo de negocio que tienen las sociedades musicales, desde su tipología como empresa a la estructura organizativa y actividad económica, con la correspondiente fiscalidad. Por otra parte, también es de interés la figura del músico como actor nuclear del sector.

Cabe destacar que se tienen en cuenta únicamente las sociedades musicales que pertenezcan a la FSMCV. Esto es debido a que las sociedades musicales federadas están repartidas por el 95% de los municipios de más de 500 habitantes de la Comunidad Valenciana, y por tanto se considera una muestra representativa de este tipo de sociedades (FSMCV, s. f.).

### **4.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE LAS SOCIEDADES MUSICALES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA**

La FSMCV comprende más de 550 sociedades musicales y a sus escuelas de música, que representan el 50% de todas las de España, con 47.000 músicos, 60.000 alumnos y más de 200.000 socios (FSMCV, s. f.).

De hecho, en 2015 la FSMCV censaba un total de 1686 formaciones artísticas que surgían de las sociedades musicales, que en aquel entonces eran 547 sociedades musicales y 40.000 músicos, lo cual suponía el 50% de la totalidad de los músicos en España (Borrás, 2015). En la Figura 10 se puede observar la distribución de estas agrupaciones por provincias y por tipo de agrupación, siendo la provincia de Valencia la que cuenta con más agrupaciones y siendo las bandas de música la agrupación mayoritaria.

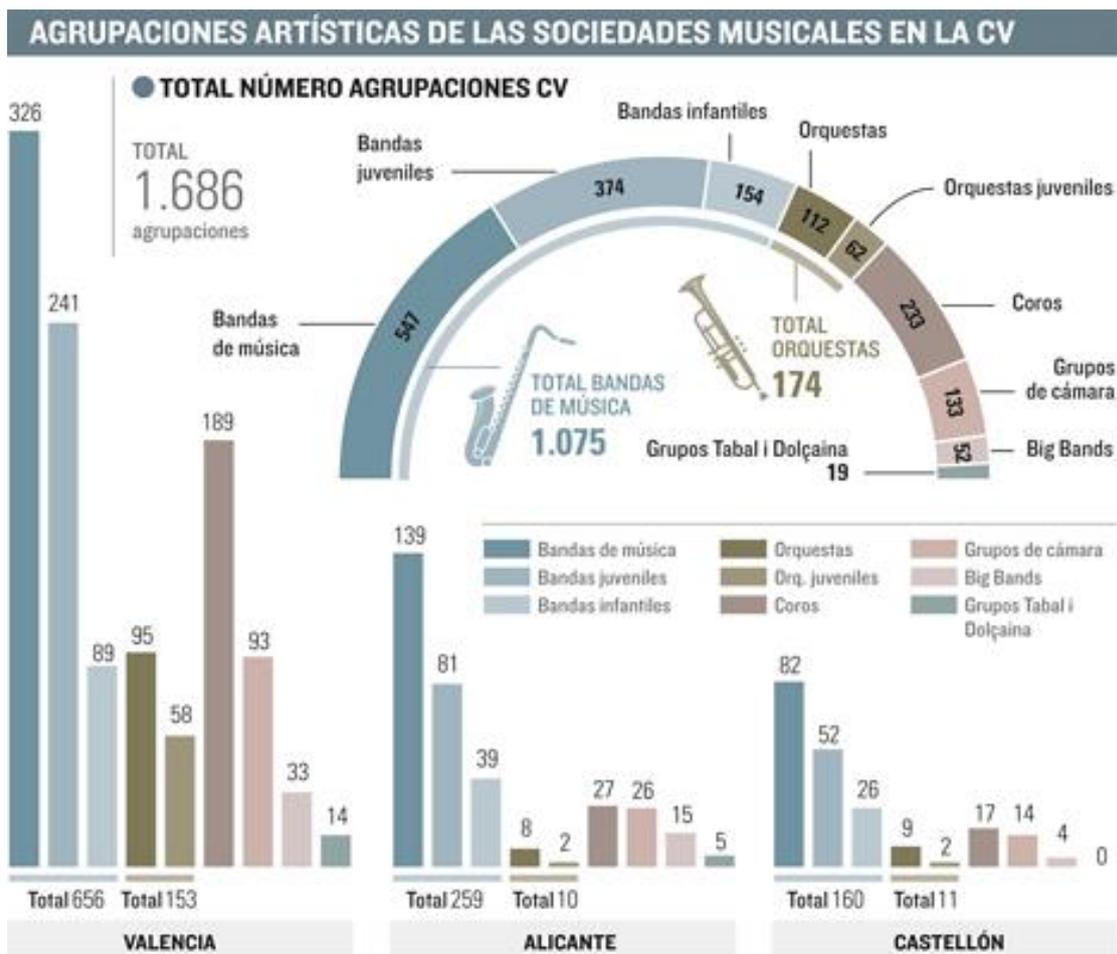


Figura 10: Agrupaciones artísticas de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana.

Fuente: Borrás (2015)

Por otra parte, en cuanto a las sociedades musicales *per se*, en la Tabla 1 observamos la cantidad de sociedades musicales por provincia en la Comunidad Valenciana, siendo Valencia donde hay más abundancia de sociedades musicales, siendo que la mitad de estas se encuentran en esta provincia. Estos datos concuerdan con los expuestos anteriormente con las agrupaciones artísticas. En el Anexo VI podemos encontrar un mapa por provincia con la distribución de estas sociedades musicales. Además, en el Anexo VII podemos encontrar la distribución de socios por comarcas en 1999.

<i>Provincia</i>	<i>Número de sociedades</i>	<i>Porcentaje del total</i>
<i>Alicante</i>	146	324
<i>Valencia</i>	324	58,9%
<i>Castellón</i>	80	14,5%
<i>Total</i>	550	100%

*Tabla 1 Distribución por provincias del número de sociedades musicales en la Comunidad Valenciana.*

*Fuente: Elaboración propia con los datos extraídos de FSMCV (s. f.).*

Por otra parte, cabe destacar que la distribución por género del sector de las sociedades musicales está dirigiéndose hacia la equidad. En 2018 el presidente de ese año, Pedro Rodríguez, señaló que el 37% de los músicos eran mujeres y que en la franja de edad que llega a los 20 años el porcentaje de mujeres superaba hasta el 50% en algunos casos (La Vanguardia, 2018).

Por último, según Econcult (2020), en 2020 el número de sociedades fue de 543, suponiendo un crecimiento del 2,8%, y hoy en día hay 550, por lo que seguimos viendo cierto crecimiento en el sector. De hecho, la creación de sociedades musicales ha sido positiva desde su aparición, debido a la gran resiliencia que presentan. Esta resistencia a las crisis viene dada por los siguientes factores:

- a) La alta valoración de la sociedad valenciana hacia la formación musical
- b) La demanda permanente de música por parte del asociacionismo festero
- c) El modelo incentivador que tienen los certámenes
- d) La política de incentivos orientada a la funcionalidad educativa

De hecho, el 67% de las sociedades musicales encuestadas por Econcult (2020) consideraban que su situación en el futuro de su respectiva sociedad musical iba a ser mejor o mucho mejor a la actual, y entorno a la mitad consideraba que la situación general del conjunto de las sociedades musicales iba a mejorar.

En resumen, el sector de las sociedades musicales tiene un carácter cultural y está extendido por toda la Comunidad Valenciana. Además, cuenta con potencial de crecimiento y alta sostenibilidad.

## **4.2 CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS SOCIEDADES MUSICALES**

Las sociedades musicales no tienen el carácter ni la estructura de una empresa tradicional, ya que no tienen un interés de explotación económica y no esperan un beneficio de sus actividades. Por ese motivo, se les considera como entidades sin ánimo de lucro. Es por ello por lo que su estructura organizativa difiere también de una empresa lucrativa y cuentan con dos órganos de dirección: la Asamblea General y la Junta Directiva. Sin embargo, aunque no tengan ánimo de lucro, las sociedades musicales sí que tienen actividad económica que genera ingresos e incurre en gastos y por tanto se puede describir y estudiar. Cabe destacar también, que están obligadas a tributar y tener regularizada su fiscalidad, aunque la situación real en la que se encuentran gran parte de las sociedades musicales sea más bien opaca y confusa, al no tener una regulación propia.

### **4.2.1 Entidades sin ánimo de lucro**

Para entender el modelo que siguen las sociedades musicales, primero debemos determinar qué tipo de organización son y como se organizan. Según la normativa de la FSMCV, “Podrán ser admitidas en esta Federación, aquellas asociaciones de carácter cultural que, estando legalmente constituidas, sean entidades sin ánimo de lucro [...]” (FSMCV, 2020, art. 13).

Las entidades sin ánimo de lucro son aquellas entidades que no persiguen generar un beneficio económico, sino aportar valor social, cultural, artístico o humanitario de manera altruista. Este cambio de paradigma conlleva que, como explica Fuertes (2007), actos residuales en una empresa lucrativa como pueden ser los donativos resultan ser una de las partes fundamentales de las entidades no lucrativas.

Por otra parte, Fuertes (2007) detalla que este tipo de entidades se caracterizan por, como ya se ha mencionado, no pretender obtener beneficios, sino alcanzar metas no económicas. Además, los beneficios, en el caso de que haya, deberán dedicarse íntegramente a completar los objetivos de la entidad. Por otra parte, los recursos que estas perciben están mayoritariamente compuestos por contribuciones, donativos y subvenciones; siendo los ingresos por prestaciones de servicios de una magnitud menor. De hecho, se habla de prestación de servicios ya que fundamentalmente todas las entidades sin ánimo de lucro están en el sector de los servicios. Por último, medir su

éxito es una tarea complicada ya que carecen de un indicador claro como el resultado empresarial.

Sin embargo, esta condición no exige a las sociedades de mantener una contabilidad que mantenga la imagen fiel del patrimonio. En cambio, el uso de esta imagen fiel sí difiere de las empresas tradicionales, al no haber accionistas que esperen dividendos. Según Fuertes (2007), las cuentas de una entidad sin ánimo de lucro sirven para que los donantes y los integrantes de la sociedad musical en sí puedan conocer de qué manera se utilizan los recursos que recibe esta entidad y asegurar que todos ellos van a ir destinados a la causa por la que fueron donados.

En cuanto a la medición del rendimiento de una entidad sin ánimo de lucro, es una tarea compleja, ya que difiere del rendimiento de una entidad lucrativa por completo. Según Yagama et al. (2019), el control de gestión para la toma de decisiones es un buen indicador para la medir el rendimiento de este tipo de entidades. Con él, las entidades pueden formular estrategias y plantear nuevos objetivos estratégicos que vayan enfocados al objetivo de la entidad de la manera más eficiente posible.

Por todo esto las entidades sin ánimo de lucro tienen que ser analizadas con un enfoque distinto al tradicional y por tanto la creación de negocios alrededor de estas no puede obviar las características especiales que ello conlleva.

#### ***4.2.1.1 Las sociedades musicales como entidades sin ánimo de lucro***

El caso de las sociedades musicales como entidades sin ánimo de lucro es en cierta manera especial, ya que la aportación social que hacen es de carácter cultural, más que humanitario, y los servicios que ofrecen son distintos entre sí.

Rausell y Estrems (1999) hacen un excelente trabajo enmarcando a las sociedades musicales dentro de las distintas tipologías de una organización sin ánimo de lucro. Los autores llevan a cabo un análisis exhaustivo de las distintas clasificaciones propuestas por la literatura, pero encuentran ambigüedad en todas las propuestas ya que la naturaleza de las sociedades musicales encaja parcialmente en las distintas tipologías mencionadas. La solución propuesta es la creación una distinción propia que describe muy bien a las sociedades musicales.

	<i>Asistenciales</i>	<i>No asistenciales</i>
<i>Una actividad principal</i>	Organizaciones de ayuda a colectivos desfavorecidos por algún rasgo específico (drogodependientes, inmigrantes, minusválidos, etc.)	Dirigidas a proporcionar una satisfacción personal concreta (deportiva, festera, asociativa, etc.)
<i>Multiproducto / Multiservicio</i>	Organizaciones de atención primaria integral (por ejemplo: Cáritas)	<b>Sociedades musicales</b>

Tabla 2: Cuadro resumen con la tipología de organizaciones no lucrativas

Fuente: Extraído de Rausell y Estrems (1999)

En la Tabla 2 podemos observar dicha clasificación y que la tipología que tienen las sociedades musicales es la de entidad sin ánimo de lucro no asistencial multiservicio. Rausell y Estrems (1999) explican que la parte de no asistencial hace referencia a que, como los clubes de fútbol o las sociedades de cazadores, los socios partícipes no se mueven por ningún espíritu filantrópico, sino por algún interés personal. Por la parte de multiservicio, hace referencia a que las sociedades musicales producen distintos servicios en la medida que, con la intención de generar un servicio cultural, es necesario realizar una tarea formativa por parte de la entidad, que también se percibe en forma de servicio, así como otros servicios residuales o subproductos que también se pueden considerar como definatorios de su naturaleza.

Con esta clasificación podemos entender mejor la tipología de sociedades que son las musicales y por tanto se pueden estudiar con mayor precisión las posibles oportunidades de negocio que puedan surgir alrededor de este tipo de entidad.

#### 4.2.2 Estructura organizativa de una sociedad musical

Las sociedades musicales podrán variar su estructura interna en sus estatutos y acuerdos, pero siempre deberán tener un órgano de gobierno o Asamblea General (integrada por todos los socios de la entidad) y un órgano de representación; además de mantener una gestión documental adecuada (España, 2008)

La Asamblea General tendrá ciertas competencias, siendo remarcables la de modificar los estatutos; la de elegir y controlar la gestión del órgano de representación; y la de aprobar el presupuesto y la liquidación anual de cuentas (España, 2008, art. 31).

El órgano de representación, o Junta Directiva, se encarga de gestionar los intereses de la asociación y representarla. Según la FSMCV (2022), debe contar con un presidente/a, un secretario/a general y miembros vocales. Este órgano tiene facultades en todos los ámbitos comprendidos en los fines y objetivos de la sociedad musical, pero puede haber actos determinados por los estatutos que requieran de aprobación por la Asamblea General. Además, el cargo de presidente tiene que ser gratuito y desinteresado.

Estos dos órganos de administración de la sociedad estarán siempre formados por socios. En este trabajo se hará una distinción de dos tipos de socios: los socios voluntarios y los socios partícipes. Los socios voluntarios serán aquellos que participen en la sociedad aportando, usualmente, una cuota anual y participando en los órganos de administración de manera voluntaria. Los socios partícipes serán aquellos socios voluntarios que participen en las actividades artísticas que tenga la sociedad musical en cuestión, y que por tanto realizarán, además de la aportación monetaria, una aportación cultural con su tiempo y dedicación a la música.

Este tipo de estructura conlleva que la gestión hecha por los órganos de administración sea llevada por socios sin formación específica para ello. En las fuentes primarias del sector se encuentran dos opiniones diferenciadas en cuanto a este aspecto. En primer lugar, hay una corriente que apoya la externalización de ciertas gestiones realizadas usualmente por la Junta Directiva de la sociedad musical, sin perder el gobierno de la sociedad por parte de los socios que tengan intereses afines a la misión de las sociedades musicales. La otra opinión, es la de no externalización, ya que se opina que, aunque no sea intencionado, la externalización desvirtúa la tarea de la Junta Directiva y afecta negativamente al movimiento asociativo y repercute negativamente en la misión de las sociedades musicales.

#### **4.2.3 Actividad económica de una sociedad musical**

Las sociedades musicales son organizaciones con una actividad compleja de tipificar, dado que, como se ha mencionado anteriormente, ofrecen más de un servicio y la gran mayoría de ellos son de naturaleza inmaterial y con una repercusión cultural.

En la Figura 11 se puede observar el modelo de actividad económica que siguen las sociedades musicales según Rausell y Estrems (1999). Este modelo vemos que tiene tres secciones principales, los inputs, los productos y los servicios finales. Además, vemos que no son independientes entre sí y que incluso algunos productos repercuten en los inputs de las sociedades.

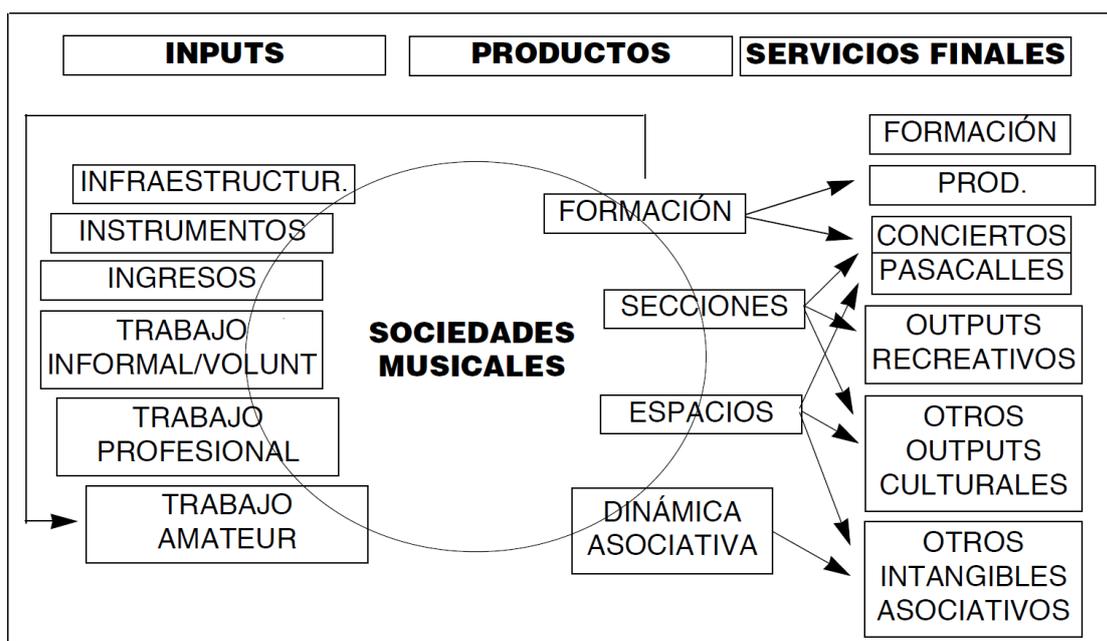


Figura 11: Descripción de la actividad económica de las sociedades musicales

Fuente: Extraído de Rausell y Estrems (1999)

#### 4.2.3.1 Inputs de las sociedades musicales

Los inputs son los recursos que utilizan las sociedades musicales a la hora de llevar a cabo su actividad. Para Rausell y Estrems (1999) hay 4 inputs principales: la infraestructura, los instrumentos, el trabajo y los ingresos.

La infraestructura de las sociedades hace referencia al local recreativo y cultural que utilice la sociedad musical para los ensayos y conciertos de las agrupaciones artísticas de la sociedad, así como la formación que pueda ofrecer la escuela musical (Rausell & Estrems, 1999). Este local puede ser propio, cedido o alquilado, aunque hay algunas sociedades que utilizan las llamadas Casas de la Cultura de la población en la que se encuentran radicadas.

En cuanto a los instrumentos, debe decirse que son la herramienta principal de los músicos y adquirirlos conlleva una inversión dineraria importante. Según Rausell y Estrems (1999), en quién recae la responsabilidad de adquirir es motivo de controversia. Hay algunos instrumentos como los pianos y los instrumentos de percusión que se suelen considerar parte del mobiliario de la sociedad, y otros que por la gran inversión monetaria que conllevan suelen ser adquiridos por la sociedad, como las tubas o los saxos tenores. Sin embargo, con el resto de los instrumentos dependerá de la política seguida en la sociedad el determinar si los músicos deberán o no adquirir su

instrumento. A pesar de esto, también es habitual que muchas sociedades tengan este tipo de instrumentos más comunes para que los alumnos que todavía están formándose puedan disponer de ellos y, al finalizar su formación en la sociedad musical devuelvan el instrumento y adquieran el suyo.

Rausell y Estrems (1999) explican que el trabajo aportado a una sociedad musical se podría dividir en tres tipos: el trabajo voluntario, el trabajo profesional y el trabajo amateur. En lo referente al trabajo amateur, el músico es el elemento central. Cuantos más músicos y mejor cualificados estén estos, mayor será la calidad de la banda y, por ende, mayor será el prestigio de dicha sociedad musical. Dado el carácter aficionado de las bandas, la edad media de los músicos es relativamente baja, ya que con la edad se van adquiriendo responsabilidades personales y profesionales que impiden que los músicos mantengan la implicación requerida por una sociedad musical. Por otra parte, el trabajo profesional es aquel realizado por trabajadores de la sociedad, como los docentes de la escuela musical, los administrativos o la dirección técnica. Este último hace referencia a los directores de las agrupaciones, y tiene una gran relevancia debido al papel fundamental que tiene para el funcionamiento de estas. En cuanto al trabajo voluntario es el realizado por las personas que apoyan a la sociedad musical de manera desinteresada, como puedan ser la Junta Directiva o algunos padres que ayudan en algunas tareas de la sociedad. La Junta Directiva hace un trabajo voluntario dado que los cargos son completamente gratuitos, pero realizan un gran aporte a la sociedad musical.

El último input explicado por Rausell y Estrems (1999) son los ingresos. Cada sociedad musical determinará sus ingresos ordinarios en los estatutos de la sociedad. En nuestro caso utilizaremos los ingresos proporcionados por los autores, ya que además coincide en gran medida con la información proporcionada por las fuentes primarias, los cuales son: las cuotas de los socios, las rentas de los bienes y derechos que les pertenezcan, las subvenciones y ayudas que obtengan, los donativos que se le otorguen por personas privadas y los ingresos procedentes de actividades que realicen sus asociados o grupos artísticos y culturales como tales.

Según una encuesta realizada por Rausell et al. (2013), la mayoría de los ingresos de las sociedades musicales son por las percepciones ligadas a las actividades de formación, como los ingresos por matrículas, seguido de los ingresos por subvenciones. En menor proporción tenemos los ingresos por actuaciones realizadas y las aportaciones de socios, además de ciertos ingresos de carácter residual.

Según los expertos consultados, sin embargo, las sociedades musicales de menor tamaño tienen una estructura de ingresos distinta. En este caso, las subvenciones son la forma de financiación fundamental, ya que, al no tener gran cantidad de alumnos, los ingresos por matrículas de las actividades educativas no tienen un peso elevado. De hecho, existen algunas sociedades musicales que no cobran matrícula a los alumnos, sino que hacen que la familia entera sean socios de la sociedad musical y les cobran la cuota de socios por persona.

#### **4.2.3.2 *Outputs de las sociedades musicales***

Rausell y Estrems (1999) dividen los outputs en dos capas, la primera de las cuales se trata de los outputs intermedios, que son imprescindibles para la producción de los outputs finales y además pueden tener cierta dinámica interna o externa a la sociedad. La otra capa, en cambio, describe los servicios finales que tendrá la sociedad musical. Esta capa final tiene dos grandes bloques: el output cultural y el output educativo

Como explican Rausell y Estrems (1999), las sociedades musicales generan un output cultural que tiene un abanico de servicios muy amplio, que va desde actuaciones y conciertos hasta teatros o semanas culturales. Sin embargo, estos outputs tienen dos problemas económicos conocidos como la enfermedad de Baumol, que consiste en que los costes en el suministro aumentan por el avance tecnológico pero este mismo avance no afecta al servicio proporcionado; y el efecto Linder, que consiste en que consumir estos outputs suponen un coste de oportunidad de tiempo, tiempo que aumenta de precio a medida que crece la economía y la producción por habitante. Sin embargo, una de las soluciones viene dada por la propia naturaleza de estas Sociedades Musicales y su carácter voluntario, el cual impide el encarecimiento del producto dado que el trabajo efectuado no aumenta de precio.

Gracias a esto, las agrupaciones artísticas que nacen en las Sociedades Musicales, como los grupos de cámara, las bandas juveniles, en especial, las bandas de música; han tenido éxito y siguen manteniéndose a lo largo de los años, proporcionando estos servicios como pueden ser conciertos y actuaciones, o incluso la producción discográfica de algunas obras (Rausell & Estrems, 1999).

El otro *output* principal de las sociedades musicales es, según Rausell y Estrems (1999), el educativo. Las sociedades musicales tienen en su seno una escuela de música, que tiene la función de formar y nutrir a los músicos que fueran a formar parte de las agrupaciones de estas. Aunque en algunos casos, las escuelas pasan a ser

propriadamente escuelas de música, dada su especialización y dimensión. Esto divide a las escuelas de música en dos, las escuelas de música con denominación propia, reconocidas por la Ley 2/1998, de 12 de mayo, Valenciana de la Música y reguladas por la Administración educativa (España, 1998, art. 18); y las escuelas de educandos, que son una sección más de la sociedad musical y tienen un tratamiento distinto (España, 1998, art. 28).

El output educativo tiene un valor extra, ya que, según los expertos consultados, una buena educación musical es fundamental para que los estudiantes terminen su formación musical y pasen a formar parte de la sociedad musical como músicos. Esto genera una relación de recurrencia entre *outputs* e *inputs*, donde la formación recibida por los músicos repercute en el trabajo amateur de las sociedades musicales.

#### **4.2.3.3 Eficiencia en las sociedades musicales**

Rausell et al. (2016) realizaron un estudio donde estudiaron la eficiencia económica de las sociedades musicales, y concluyeron que la eficiencia media se situaba en torno al 70%, concluyendo que se podría aumentar los resultados de la actividad aproximadamente un 37%. Sin embargo, solo el 42% de las sociedades musicales presentan una eficiencia global superior al 75% por lo que hay posibilidades de mejora en eficiencia para muchas sociedades musicales. De hecho, en torno al 36% de las sociedades musicales presenta una eficiencia inferior al 75% en cuanto a la formación musical, pero este gasto es el más grande, representando casi el 50% de gasto total para las sociedades musicales, por lo que es importante mejorar aspectos como este.

#### **4.2.4 Fiscalidad de una sociedad musical**

Como ya se ha mencionado, las sociedades musicales son entidades sin ánimo de lucro, pero, aunque como tales pueden contar con algunos beneficios e incentivos fiscales, están obligadas a realizar la declaración del Impuesto sobre Sociedades. En él, deberán declarar tanto los ingresos como los gastos del ejercicio. De los gastos del ejercicio, a parte del personal docente y los empleados que pueda tener esta sociedad, también se deberán declarar como gasto deducible las compensaciones económicas que perciban los músicos que hayan participado en las actividades.

En la legislación aplicable a las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana (España, 2008), no se hace mención alguna a la problemática que pueda suponer el hecho de que los músicos, aun realizando una labor voluntaria, perciban prestaciones. Por tanto, habría una suerte de vacío legal que se tendría que solucionar.

Dada esta problemática, la FSMCV (2017), describe que acogerse a la Ley 4/2001 del Voluntariado es la opción que ellos consideran como más viable. Para ellos, las sociedades deben cumplir una serie de requisitos detallados en la misma ley, pero siendo los más importantes:

- Llevar un registro de altas y bajas del personal voluntario
- Expedir el certificado de persona voluntaria que acredite los servicios prestados en la entidad
- Suscribir una póliza de seguros de responsabilidad civil

Especialmente estos tres requisitos pueden suponer una sobrecarga de tareas burocráticas y cierto problema para la gestión de una sociedad musical, ya que conllevan un incremento de las tareas de gestión interna. Ello puede venir motivado, entre otras circunstancias, por las necesidades que surgen a la hora de cubrir vacantes en las actividades musicales, es decir, habitualmente una sociedad musical en actividades culturales puntuales necesita contratar músicos de otras sociedades musicales, y los requisitos burocráticos de la mencionada Ley del voluntariado no hacen más que retrasar y poner trabas a ese trasvase de músicos de unas sociedades a otras. Por ello, la solución propuesta de aplicar la Ley del Voluntariado no resultaría de inmediata aplicación ni de poco coste, al implicar un incremento de tareas de gestión burocráticas y, por tanto, incrementar también con ello el coste de la actividad.

La laguna jurídica expuesta no concierne exclusivamente a la Comunidad Valenciana, la ausencia de reglamentación legislativa específica para el sector de sociedades musicales es de ámbito estatal. Por ello, la Confederación Española de Sociedades Musicales, en adelante CESM, de que dicho vacío legal, además de ser un problema, puede llegar a afectar negativamente al sector, también actuó y propuso otras soluciones a ello, llegando su petición de ayuda al Congreso de los Diputados, donde se aprobó una Proposición No de Ley para la elaboración de un Plan Nacional de apoyo a asociaciones musicales. Este plan tendría como base el considerar a las sociedades musicales como voluntariados culturales, figura equiparable al voluntariado social, dando todos los beneficios fiscales que ello conlleva, como la reducción del IS del 25% al 10% (España, 2022).

Por otra parte, en la Comunidad Valenciana existe la posibilidad de acogerse al marco normativo que ofrece el sistema del mecenazgo, pero solamente podrían acogerse a este sistema aquellas sociedades musicales que fuesen declaradas de utilidad públicas, según se desprende del artículo 3.1: “A los efectos de esta ley se consideran personas

y entidades beneficiarias las siguientes: [...] a.2. Las asociaciones declaradas de utilidad pública. [...]” (España, 2018b).

Con este sistema del mecenazgo, las sociedades musicales gozarán de ciertos beneficios fiscales, entre otros, a la hora de gestionar las donaciones, pues el sistema está diseñado para incentivar las actividades culturales y facilitar las aportaciones a entidades sin ánimo de lucro. Estos beneficios también se verían reflejados en la relación que se crea entre la sociedad musical que organiza la actividad cultural y el músico que participa en ella, pues aquellas sociedades acogidas al sistema de mecenazgo podrían permitirse contratar laboralmente a los músicos para ciertos actos o tratarlos como profesionales independientes y contratar sus servicios. No obstante, este sistema tampoco supondría la solución al problema, puesto que la relación laboral que surgiera entre la sociedad y el músico supondría para aquella un alto coste que le resultaría difícil de asumir, y para el músico supondría una serie de compromisos y obligaciones que tampoco acabarían de encajar en lo que comúnmente venimos entendiendo por la definición del trabajo de un músico. Cabe remarcar que acogerse al sistema del mecenazgo no es excluyente al sistema de voluntariado.

A modo de conclusión, cabe remarcar que las vías de solución u opciones de actuación expuestas no son la solución al problema. Las sociedades musicales y la relación que éstas entablan con sus músicos requieren de una legislación específica, puesto que dicha relación tiene unas características muy concretas. De hecho, según fuentes del sector, aplicar la propuesta de la FSMCV conlleva mucha carga de trabajo y no tiene del todo en cuenta la realidad vivida por muchas sociedades musicales. Esto es debido a que muchas de ellas no tienen suficientes músicos en plantilla y tienen que contar con músicos de otras sociedades musicales, que también merecen recibir una compensación.

Los expertos consultados explican que las sociedades que no se acogen a la Ley del Voluntariado consideran, a nivel fiscal, la compensación de los músicos como un gasto por dietas y similares.

### **4.3 EL PAPEL DE LOS MÚSICOS Y LOS MODELOS DE COMPENSACIÓN EN LAS SOCIEDADES MUSICALES**

Las sociedades musicales giran en torno a un elemento nuclear básico: el músico. Sin músicos las sociedades musicales no tendrían cabida, y la música no podría ser promovida ni interpretada. Como explican Rausell y Estrems (1999): “La banda de

música junto con la escuela forma el núcleo de la actividad cultural y formativa de la Sociedad Musical. [...] Si hemos dicho que la banda de música es el elemento esencial de la Sociedad Musical, podemos decir sin ambages que el músico, al ser la unidad básica de banda, es el elemento fundamental de la Sociedad Musical.”.

#### 4.3.1 Compensación de los músicos

Según los expertos consultados, los músicos suelen gastar entre 200 y 600 euros anualmente en el mantenimiento de su instrumento y la compra de una amplia variedad de accesorios o piezas de instrumentos que deben reponerse con el uso. Determinar la cuantía exacta del gasto medio de los músicos es del todo imposible debido a la diversidad instrumental que existe, ya que los precios de mantenimiento y material relacionado son distintos en función del instrumento. Por ello, la horquilla de esta cantidad es tan amplia.



*Figura 12: Una actuación de la Banda de Música Ciudad de Oviedo en el Auditorio  
Fuente: D. L. (2017)*

En la imagen de la Figura 12, se pueden observar en torno a 55 músicos, lo cual supondría un coste medio conjunto de aproximadamente 22.000€ anuales. Esto por tanto es complicado de asumir completamente por muchas de las sociedades musicales.

Sin embargo, aunque los músicos realicen un voluntariado cultural, deberían tener los costes afectos a la realización de este compensados. La realidad, según las fuentes primarias del sector, es que los ingresos percibidos no llegan a cubrir los costes afectos a la actividad en muchos de los casos.

Es por esto, que surge la pregunta de por qué seguirían realizando la actividad cultural los músicos, ya que sufren, generalmente, una pérdida de dinero asociada, además del coste de oportunidad de utilizar el tiempo invertido en la sociedad musical y la agrupación artística en la que participen para otras actividades más lucrativas.

Una posible respuesta a esta pregunta es que los músicos perciben, además de una compensación monetaria, una compensación emocional por participar en los actos de una sociedad musical. El salario emocional se define como “un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral” (AEC, s. f.). Este tipo de compensación beneficia además a la organización ya que refuerza sus objetivos y genera un impacto positivo en el sentimiento de pertinencia (Polo, 2005).

De hecho, según las fuentes primarias del sector, muchos músicos, aunque reduciendo su participación, seguirían actuando en los eventos de la sociedad musical, aunque no percibieran ningún tipo de compensación por los gastos percibidos. Esto hace que el buen ambiente y el sentimiento asociativo sea fundamental para que un músico vea compensada su participación en la sociedad musical.

#### **4.3.2 Fiscalidad de los músicos**

Es una realidad que la forma de pago a los músicos y su fiscalidad suponen una dificultad para las Juntas Directivas de las Sociedades Musicales que, sin contar con un marco normativo específico, deben tomar la decisión de abordar la forma de compensar la participación de los músicos en sus actividades, teniendo en cuenta la actividad no profesional de sus músicos y que el actual marco legal que da cobertura a la problemática es escaso, se queda corto e incluso en algunos aspectos resulta lesivo para el sector.

Por ello, la fiscalidad de las compensaciones de gastos que los músicos perciban está directamente relacionada con la forma jurídica que tenga la sociedad musical y con la manera de gestionarla. A partir de lo hasta aquí expuesto, podemos determinar que

existirían tres opciones de fiscalidad para regular la forma de compensar económicamente a los músicos que participan en las actividades culturales, resumidas en la Tabla 3.

En primer lugar, si la sociedad se acoge al voluntariado, el músico es considerado voluntario y por tanto recibe una compensación económica relacionada con los gastos en los que este incurre para realizar su actividad. Según la legislación del IRPF: “En todo caso, tendrán la consideración de rendimientos del trabajo: [...] Las retribuciones percibidas por quienes colaboren en actividades humanitarias o de asistencia social promovidas por entidades sin ánimo de lucro.” (España, 2006, art. 17.2.i). Por lo que, para el músico voluntario, consideraremos rendimiento del trabajo este tipo de compensaciones, pero no podremos deducir ningún tipo de gasto adscrito a ellas, ya que la compensación viene a razón de esos gastos. En este caso el músico no cotizaría nada a la seguridad social.

En segundo lugar, si la sociedad no se rige bajo el sistema del voluntariado, cabe la posibilidad de que sea la propia sociedad musical la que gestione la relación laboral y por tanto se encargue de dar de alta y baja en la Tesorería General de la Seguridad Social al músico como trabajador. En esta tesitura, la compensación económica que reciba el músico deberá tener el tratamiento de rendimientos del trabajo y, por tanto, cumplir con todas las obligaciones fiscales y legales que ello comporte. Mantener una relación laboral entre la sociedad musical y los músicos tiene un gran inconveniente y es el alto coste que implica para la misma, puesto que además del pago de las cotizaciones a la Seguridad Social y otros impuestos, además se da el coste añadido de la gestión de dichas gestiones con el Organismo correspondiente, tareas que tendrían que hacerse en cada actividad, puesto que no existe una periodicidad preestablecida de las misma. Además, la relación laboral no logra captar bien la esencia del trabajo del músico, ya que trasciende la mera participación en un evento, ya que requiere mucho más sacrificio, como los ensayos o el estudio propio.

La última posibilidad que plantear sería la de que el músico pueda darse de alta como autónomo y sea el propio músico quien facture a las sociedades musicales en las que participe. Esta opción podría considerarse como poco viable dada la poca contraprestación que reciben los músicos por sus servicios frente a al coste que tienen las cuotas de autónomos. La parte positiva es que los músicos podrían deducirse los gastos afectos a la actividad musical, como el mantenimiento de instrumentos, gastos de desplazamiento y otros gastos deducibles.

Sin embargo, los expertos consultados explican que hay muchos músicos que no conocen las obligaciones tributarias que tienen a la hora de declarar su actividad. Esta situación, en parte, es debida también al estado actual de la declaración de sus compensaciones por parte de las sociedades musicales y al desconocimiento y a la desinformación que existe al respecto. Es cierto también, que los músicos no consideran justo que la compensación sea tributable en IRPF, pero los costes incurridos por los músicos tengan que tributar impuestos como el IVA, o que no se tribute sobre el resultado de la actividad, teniendo en cuenta la diferencia entre costes incurridos e ingresos percibidos, como se hace en el IRPF de los profesionales independientes.

	<i>Régimen de la sociedad musical</i>	<i>Régimen del músico</i>
<i>Opción 1</i>	Ley del voluntariado	Tributar en el IRPF su compensación como voluntario
<i>Opción 2</i>	Relaciones laborales	Se tributa en el IRPF como rendimientos del trabajo por cuenta ajena
<i>Opción 3</i>	Facturación a profesionales	Se tributa como una actividad profesional por cuenta propia.
<i>Realidad</i>	Gasto de músicos declarado como gastos por dietas	No se declaran los ingresos percibidos

Tabla 3: Cuadro resumen de las posibilidades de fiscalidad que tiene un músico y su sociedad musical

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos presentados en los puntos 4.2.4 y 4.3.2.

## **5. ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE ACOGER NEGOCIOS POR LAS SOCIEDADES MUSICALES**

---

Para analizar e integrar toda la información explorada y conocer la capacidad de acoger negocios que tiene el sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana, se analizan utilizando las matrices PESTEL, DAFO y CAME y se proponen una serie de posibilidades de negocio relacionadas con el sector.

### **5.1 ANÁLISIS PESTEL**

El análisis PESTEL permite analizar el macroentorno del sector, en este caso, del sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana. La selección de elementos clave de la metodología PESTEL se puede ver en la Figura 13.

#### **- Factores políticos**

Para la situación política cabe destacar que se puede observar una defensa de las instituciones políticas ante este sector, ya que han sido declaradas como Bien Inmaterial Cultural (España, 2018a) a nivel de la Comunidad Valenciana y Manifestación Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial (España, 2021) a nivel español.

Por otra parte, existe cierto interés de cooperación con las Sociedades Musicales y sus intereses, ya que el Congreso aprobó una Proposición No de Ley propuesta por la Confederación Española de Sociedades Musicales que reclamaba ciertos cambios a favor de este tipo de sociedades (España, 2022).

#### **- Factores económicos**

En lo que respecta a la economía, este sector, aun siendo no productivo, aporta un total de 40 millones de euros al PIB regional, y un agregado de 66 millones de euros, por lo que se puede considerar un sector cultural con cierto impacto económico (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020).

No obstante, cabe mencionar que debido a la “enfermedad crónica” mencionada por Rausell y Estrems (1999), que es una combinación de el efecto Linder y la enfermedad de Baumol, hacen que la inflación pueda afectar duramente al sector, ya que el aumento del coste de los suministros sigue sin ser repercutido en el aumento de valor en la

actividad y hacer que sea demasiado costoso tanto para voluntarios como para consumidores.

Sin embargo, cabe destacar que, según las fuentes primarias del sector, las sociedades musicales de menor tamaño reciben la mayor parte de sus ingresos por las subvenciones del estado, por tanto, están protegidas delante de crisis, como la de la COVID 19, ya que se les aumento el importe de subvenciones para promocionar la cultura en época de confinamiento.

#### - **Factores socioculturales**

Aparte de ser un sector que proporciona servicios culturales, tiene cierta característica que la separa de los demás sectores: la cultura de la Comunidad Valenciana, no se puede entender sin las sociedades musicales y sus agrupaciones artísticas, es decir, no se concibe la realización de actos y fiestas culturales como las fallas o las hogueras de San Juan sin un acompañamiento artístico-musical (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020).

Además, este sector cultural tiene un gran arraigo en la tradición valenciana debido a que las sociedades musicales y, sobre todo, las bandas de música tuvieron un gran crecimiento durante los siglos XIX y XX (Asensi, 2010). De hecho, no solo acompañan actos culturales típicos, sino que sus actos se han convertido en tradiciones y actos culturales propios por sí mismos.

Por otra parte, cabe destacar el papel educativo que tienen las sociedades musicales en la sociedad valenciana, ya que éstas tienen unas escuelas musicales en su seno que educan y forman en la música a los interesados en esta cultura.

#### - **Factores tecnológicos**

La tecnología es una de las carencias más grandes de las sociedades musicales, según los entrevistados, ya que hay poca digitalización y muchas tareas costosas que no han sido mejoradas con tecnología. De hecho, este factor puede estar empezando a cambiar con la renovación de Juntas Directivas y la aparición de nuevos negocios tecnológicos en el sector muestra una voluntad de digitalizarse por parte de estas.

#### - **Factores ecológicos**

La naturaleza de este sector hace que no tenga más implicaciones ecológicas que la vida usual de una persona, debido a que no es un sector productivo.

### - Factores legales

Uno de los problemas principales de cara a los músicos del sector es la regulación fiscal, ya que no se reconoce con claridad que tipo de tributación deberían tener estos y como se puede solventar su situación (véase punto 4.3.2).

Por otra parte, tampoco existe regulación ni legislación específica para las sociedades musicales, que como mencionan Rausell et al. (2013), son un tipo de organización sin ánimo de lucro muy específica. Sin esta, muchas sociedades musicales tienen mucha legislación poco homogénea a la que acogerse y no conseguir regularizar su situación.

#### Políticos

- Defensa de las instituciones hacia el sector (BIC y MRPCI)
- Voluntad de cooperación con los intereses de las SSMM

#### Económicos

- Aportación considerable al PIB (sector no productivo)
- Afectado por la inflación
- Sector protegido públicamente

#### Socioculturales

- La cultura de la región comprende al sector
- Papel educativo en la sociedad
- Muy arraigado a la tradición valenciana

#### Tecnológicos

- Poca digitalización enfocada al sector

#### Ecológicos

- No afecta al medioambiente

#### Legales

- Regulación fiscal no homogénea para los músicos
- No existe legislación específica para las SSMM

Figura 13: Matriz PESTEL del sector de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos va a permitir comprender cuales son las características internas y externas de la capacidad de acoger negocio de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana. El resultado del análisis se puede observar en la Figura 14

### - **Debilidades**

Las debilidades presentadas por el sector a la hora de generar negocios son mayoritariamente referentes a la gestión y naturaleza económica de las sociedades del sector.

En primer lugar, según las fuentes primarias, hay una parte del sector, conformado por las sociedades musicales de menor tamaño, que obtienen la mayoría de sus ingresos de las subvenciones, las cuales, según Rausell et al. (2013), son la segunda fuente de ingresos para la mayoría de las sociedades. Esto hace que las sociedades musicales tengan dependencia con la cantidad anual que destine la Administración, y, por tanto, tengan cierta limitación a la hora de invertir en ciertos gastos o aspectos no tan fundamentales.

Ello viene impulsado también por una falta generalizada de mejora en la eficiencia económica por gran parte de las sociedades musicales, según Rausell et al. (2016). Este aspecto afecta directamente a la poca capacidad de inversión percibida por las fuentes primarias.

Además, por otra parte, en las entrevistas se menciona que existen muchas necesidades administrativas que no pueden ser cumplidas debidamente debido a la no profesionalidad de las partes encargadas.

### - **Fortalezas**

Una de las principales fortalezas que tiene este sector a la hora de acoger negocio, es que su actor más nuclear, el músico, realiza su aportación de forma altruista y voluntaria, aunque recibe una compensación monetaria por ella, en ciertas ocasiones. De hecho, las fuentes primarias confirman que existe una compensación, a la que llamamos emocional, que puede ser explotada para la atracción y visibilidad del músico.

Por otra parte, la Junta Directiva de las sociedades musicales es voluntaria y vocacional (FSMCMV, 2022) por lo que parte de sus labores pueden ser externalizadas.

### - Amenazas y oportunidades

Las amenazas y oportunidades han sido extraídas del análisis PESTEL (véase el punto 5.1) y comprenden la parte del entorno que afecta a las sociedades musicales. Cabe destacar como amenazas problema de la legislación y la regulación fiscal y la poca digitalización, mientras que como oportunidades se identifican la voluntad de digitalizarse, que sea sector de interés cultural y la protección ante adversidades.

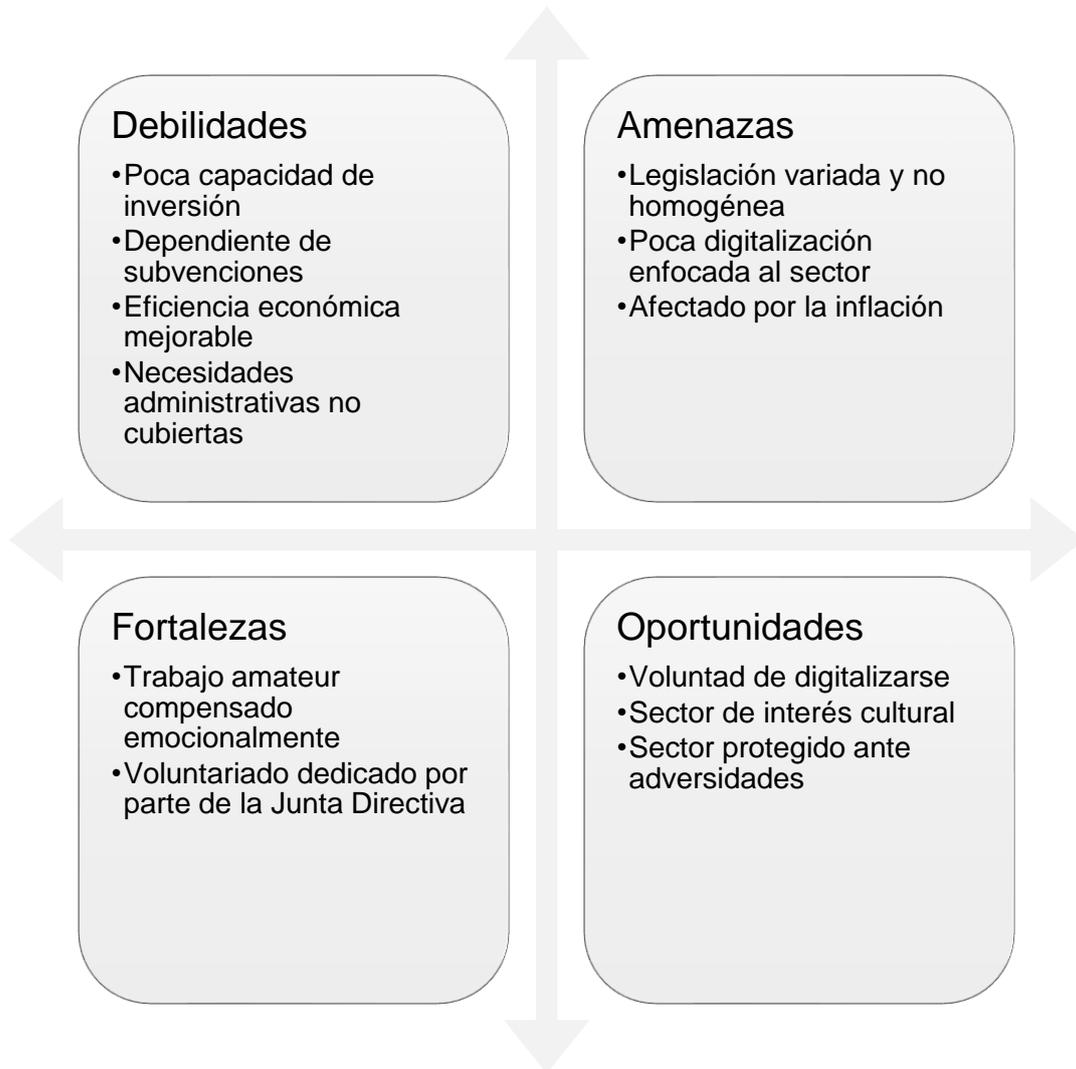


Figura 14: Matriz DAFO sobre la capacidad de acoger negocios del sector de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME complementa el DAFO realizado (véase punto 5.2) proporcionando directrices que apoyen la creación de negocio en el sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana. En la Figura 15 se pueden observar los puntos clave.

#### - **Corregir**

La principal debilidad que impide la viabilidad de acoger negocio es la poca capacidad de inversión y para intentar corregirla hay tres vías propuestas. En primer lugar, es ayudar con la captación de subvenciones de manera que se pueda aumentar esa fuente de ingresos que permita ampliar el margen de inversión. Esto también ayudaría a las sociedades musicales con mayor dependencia con las subvenciones.

Siguiendo la misma línea, promocionar las donaciones a las sociedades musicales e incluso el mecenazgo podría suponer una mejora en la cantidad de ingresos que reciben de los socios e incluso reducir el peso de las subvenciones.

La otra medida sería la de asesorar o formar en material de gestión económica a las Juntas Directivas de las sociedades musicales para poder mejorar la eficiencia económica y potencialmente aumentar la disposición de recursos.

Por último, asesorar y realizar labores administrativas de las sociedades musicales que lo necesiten, para favorecer el desarrollo de sus actuaciones.

#### - **Mantener**

Mantener las fortalezas del sector hace que este prospere, por lo que el gestionar la obtención de actuaciones y promover actividades de grupo para las sociedades musicales puede hacer que los músicos reciban su compensación emocional más fácilmente.

Facilitar las tareas de gestión realizadas por las Juntas Directivas mediante la prestación de servicios puede hacer que estas se centren en las gestiones necesarias para que la sociedad prospere.

#### - **Afrontar**

Para mejorar la confusión actual tanto de los músicos como de las sociedades musicales en su situación legal y fiscal, se podría asesorar tanto a las sociedades como a los músicos.

- **Explotar**

Dada la voluntad que presenta el sector para digitalizarse y el poco avance actual, esta puede ser una gran vía de negocio relacionado con el sector, ya sea a modo de software de ayuda o solucionando problemas actuales de las sociedades musicales.

Por otra parte, el hecho de que sea un sector necesario para la cultura del territorio nos da la posibilidad de facilitar las conexiones entre las sociedades musicales y los sectores culturales que requieran de sus servicios

Finalmente, aprovechar las subvenciones y los mecanismos de protección al sector para obtener que las sociedades musicales puedan obtener el mayor margen posible y pueda reinvertir en mejorar su infraestructura.

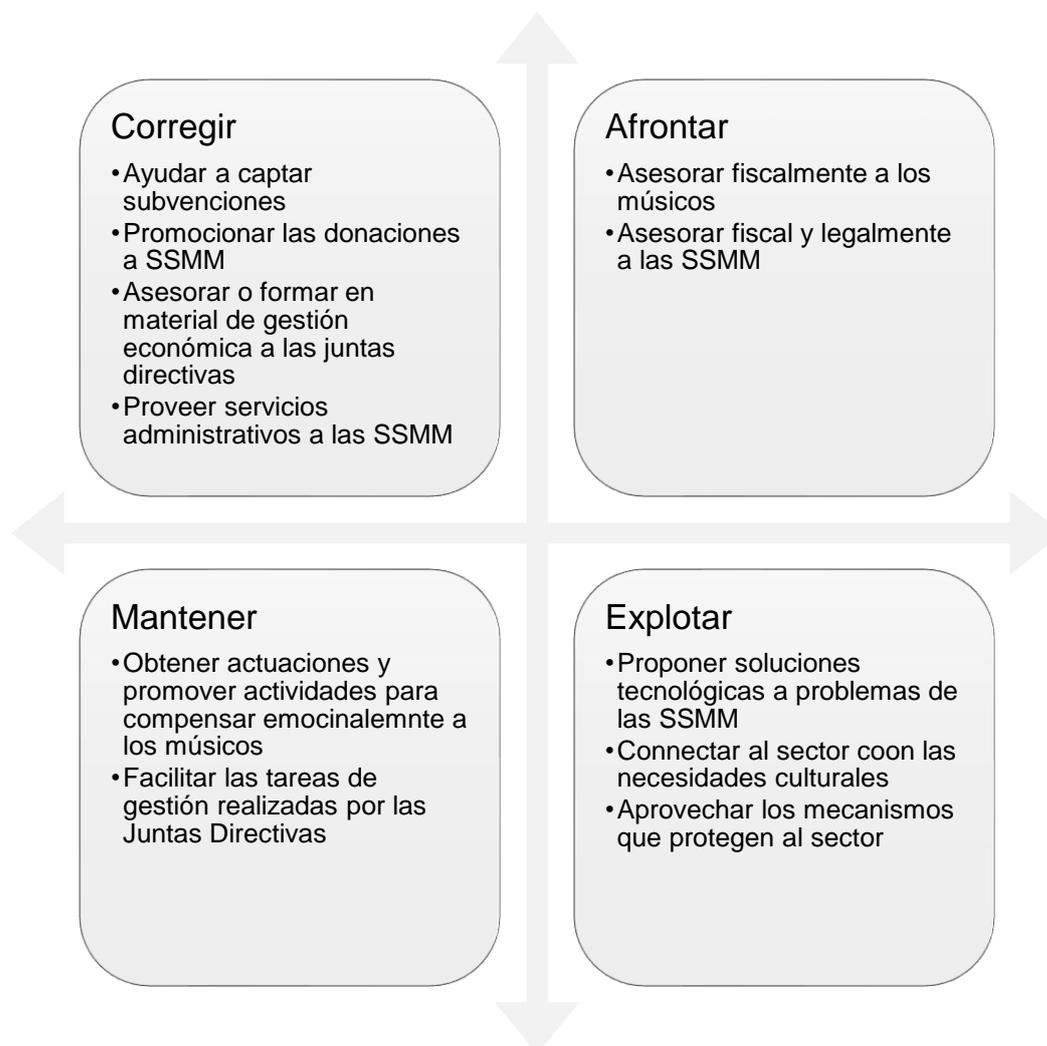


Figura 15: Matriz CAME que sirve como complemento para la matriz DAFO de la Figura 14

Fuente: Elaboración propia

## 6. RESULTADOS Y PROPUESTAS

---

A la vista de los distintos análisis realizados (véase punto 5), se pueden extraer diversos resultados. El primer resultado concluyente es que el entorno de las sociedades musicales es interesante para la creación de negocios, dado a que las amenazas que presenta están intrínsecamente relacionadas con el funcionamiento de las sociedades musicales y pueden ser afrontadas por otros negocios, además, las oportunidades que presenta tienen mucho potencial para ser explotadas. En cuanto a las debilidades, en cambio, se puede afirmar que son más difíciles de corregir. Ello es debido a la limitación que presenta la poca capacidad de inversión en cuanto a la posibilidad de acoger negocio. Sin embargo, la solución de otras debilidades como la mejora de la eficiencia económica o aumentar el número de subvenciones pueden solucionar también la limitación en la inversión, creando así un efecto en cadena que beneficiaría a todos los participantes del sector.

Por ello, se pueden proponer algunos negocios directamente dirigidos a que puedan ser acogidos por las sociedades musicales. De hecho, en las entrevistas a expertos se menciona con entusiasmo que la entrada de negocios que permitan prosperar a las sociedades musicales es muy bienvenida.

### - **Negocios de asesoría hacia las sociedades musicales**

Una posibilidad es la de ofrecer asesoría para las sociedades musicales que requieran por ejemplo de un profesional que lleve la contabilidad de la escuela y las relaciones laborales con sus trabajadores, o también que se realicen consultas y tareas legales.

Esta idea puede crear nuevos negocios, pero también puede ser aplicada desde negocios ya existentes que se publiciten y ofrezcan sus servicios a las sociedades musicales.

Esta solución corregiría la eficiencia económica y las necesidades administrativas no cubiertas y afrontaría la legislación variada y no homogénea.

### - **Plataforma de donaciones a entidades sin ánimo de lucro**

La creación de este tipo de plataforma podría ser una solución que mejorara el alcance de las sociedades musicales y abriría la puerta al mecenazgo de manera más sencilla y con menor involucración para la gente que simplemente quisiera aportar ayuda monetaria.

Además, si esta plataforma fuese digital, podría incluso mejorar la cantidad de nuevos socios o donaciones gracias a que no necesita de ningún tipo de acto presencial en la sede de la sociedad o similar.

Esta solución explotaría el hecho de que las sociedades musicales son un sector de interés cultural y corregiría la poca capacidad de inversión.

- **Marketing enfocado a las sociedades musicales**

Las sociedades musicales podrían verse muy beneficiadas si invirtiesen en publicidad y marketing tanto de sus escuelas como de sus actos, aumentando así su alcance en las escuelas de música y el número de actuaciones que pueden realizar. De hecho, según las entrevistas realizadas, hay muchos adultos que no conocen que la mayoría de las escuelas de música tienen cursos de iniciación para adultos y podrían beneficiarse de ello. Las fuentes primarias del sector explican que las sociedades musicales estarían dispuestas a contratar campañas.

Por tanto, muchas empresas de consultoría de marketing podrían ampliar su mercado para incluir a las sociedades musicales.

Esta solución corregiría la dependencia de subvenciones y explotaría que es un sector de interés cultural.

- **Festivales de agrupaciones artísticas**

Otra posibilidad sería el de organizar algún festival orientado a un público que disfrute de las bandas de música y quiera pasar una tarde escuchando interpretaciones de distintas bandas. Este negocio podría ser acogido por la población y despertar interés de algunos en volverse socios de una sociedad musical.

La solución mantendría la compensación emocional de los músicos al ver su arte representado en un festival y explotaría que se trata de un sector de interés cultural.

- **Software de gestión de escuelas musicales**

Según las fuentes primarias, muchas escuelas musicales se ven superadas por la dificultad de administración que conlleva un centro educativo, y estarían dispuestos en invertir en un software de gestión confiable.

Esta solución permitiría una mejor gestión de las escuelas, lo cual repercute en la calidad y el valor de la sociedad musical en la que se implemente.

Con esta solución se corrigen las necesidades administrativas no cubiertas, se afronta la poca digitalización en el sector, se mantiene el voluntariado de la Junta Directiva facilitando sus tareas y, por último, se explota la voluntad de digitalizarse que tiene el sector.

- **Plataforma de conexión entre agrupaciones artísticas y organizadores de eventos**

Según las fuentes primarias del sector, existe cierta dificultad a la hora de conocer y conseguir eventos en los que una sociedad musical puede participar, siendo el método más habitual el contacto tradicional. Una propuesta podría ser impulsar una plataforma que facilitase la conexión entre organizadores de eventos y sociedades musicales que pudiesen participar.

Esta conexión permitiría que las sociedades musicales tuviesen más visibilidad y los organizadores de eventos tuviesen más fácil su acceso. Además, si la plataforma fuese digital sería mucho más cómodo para ambas partes involucradas

Esta solución mantendría la compensación emocional de los músicos al poder participar en más actos y explotaría que se trata de un sector de interés cultural.

- **Negocio de captación de subvenciones**

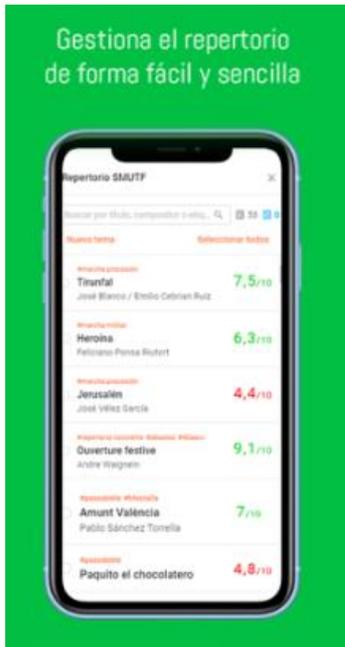
Una de las fuentes principales de ingresos de las sociedades musicales son las subvenciones. Sin embargo, muchas de ellas no conocen la totalidad de ayudas a las que podrían aplicar o no pueden aplicar a ellas por necesidades administrativas no cubiertas.

Una solución posible a este problema sería crear un negocio de captación de subvenciones que tenga como objetivo obtener el mayor número de subvenciones para la financiación de las sociedades musicales.

Esta solución corregiría la dependencia de subvenciones por la diversificación en estas, ya que si se descontinuase una de las subvenciones a las que aplica una sociedades musicales podría seguir obteniendo ingresos de otras fuentes; se corregiría necesidades administrativas no cubiertas, en este caso necesarias para obtener subvenciones; se afrontaría la legislación variada y no homogénea por parte de un estudio profesional de estas; se mantendría la labor voluntaria de la junta facilitando una de las tareas que ellos hacen y se aprovecharía que se trata de un sector protegido económicamente por subvenciones.

## 6.1 ANÁLISIS DE UNA PROPUESTA ACTUAL: GLISSANDOO

Glissandoo es una empresa fundada en Valencia en 2021 cuyo producto es un *software* que permite gestionar las agrupaciones artísticas en el seno de sociedades musicales de manera sencilla y organizada (Glissandoo, s. f.).



(a)

(b)



(c)



Figura 16: Distintas funcionalidades disponibles de la aplicación Glissandoo

Fuente: COSOMUVAL (2020)

La solución *software* ofrece herramientas para: planificar ensayos y actos, obteniendo una previsión de asistencia, proponiendo el repertorio y la hora de estos (véase Figura 16, b); o gestionar a los músicos, obteniendo estadísticas de cada uno o de un segmento de los mismos que se pueden utilizar para motivar a los músicos (véase Figura 16, c). La solución también puede actuar como archivo digital (véase Figura 16, a), donde se puede subir partituras de obras enteras organizadas por instrumentos o videos y audios que puedan ser accesibles para los músicos desde cualquier lugar (Glissandoo, s. f.).

Según las fuentes primarias del sector, Glissandoo surgió a partir de una necesidad detectada por sus fundadores, gracias a la experiencia como músicos y como emprendedores en el sector de las sociedades musicales. Detectaron que había muchas sociedades musicales que no conseguían gestionar correctamente la asistencia de los músicos a los ensayos y actos de estas, y buscaron una solución que pudiese ayudar a su gestión y pudiese motivar a los músicos participes para que asistiesen a estos ensayos y actos.

Debido a la poca digitalización del sector, el competidor principal de Glissandoo es más bien la costumbre de utilizar vías como chats instantáneos para comunicar ensayos y actos. Este competidor, según las fuentes primarias del sector, se impone fácilmente, pero poco a poco se está consiguiendo cambiar estas costumbres por la solución que ofrece Glissandoo.

Las sociedades musicales son un sector ciertamente peculiar, debido a que está conformado por organizaciones sin ánimo de lucro de carácter cultural. Los expertos consultados, sin embargo, explican que en el caso de Glissandoo no ha requerido de ningún tipo de estrategia especializada en organizaciones sin ánimo de lucro, más que la de focalizar su estrategia de marketing y ajustar los precios del servicio a las capacidades de inversión de las sociedades musicales.

Según las fuentes primarias del sector, la empresa Glissandoo está siendo exitosa en la penetración del sector de las sociedades musicales, y han tenido un recibimiento espléndido. Esto podría ser un ejemplo para los emprendedores o los negocios que quisieran aventurarse a expandir sus horizontes incluyendo a las sociedades musicales como parte de su segmento de mercado.

## 7. CONCLUSIONES FINALES

---

Las sociedades musicales son uno de los principales exponentes de la cultura de la Comunidad Valenciana, teniendo estas un papel protagonista en muchas de las tradiciones de la región y siendo imprescindibles para las festividades más importantes (Ministerio de Cultura y Deporte, 2020).

Desde la situación provocada por la COVID-19 la cultura ha tenido que ser reforzada e impulsada en la vida común de las personas, y ahora mismo el sector de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana está compuesto por 550 sociedades musicales, 40.000 música, 60.000 alumnos y más de 200.000 socios y aporta en su conjunto un total de 40 millones de euros al PIB regional (FSMCMV, s. f.).

Estos datos tienen un carácter alentador en lo referente a la posibilidad de participar económicamente en el sector de las sociedades musicales en la Comunidad Valenciana, y la aportación de este trabajo ha sido la de estudiar el sector para comprender si la estructura organizativa y el modelo de negocio de las sociedades musicales permiten la inclusión de nuevos negocios que actúen sobre el sector, y escuchar cuál es la opinión del sector mismo sobre la aparición de empresas nuevas que puedan ofrecer productos y servicios a las sociedades musicales y a los músicos.

Para obtener conclusiones, se ha estudiado que el modelo asociativo de las sociedades musicales es el de una organización sin ánimo de lucro de carácter cultural, siendo de una tipología específica: no asistencial, ya que no ofrece ayuda a ningún colectivo desfavorecido; y multiproducto o multiservicio, ya que cuenta con distintos tipos de outputs que ofrecen de manera desinteresada a la sociedad (Rausell et al., 2013).

También se ha analizado su estructura organizativa y se ha observado que existen dos órganos de administración principales: la Asamblea General y la Junta Directiva. La Junta Directiva es asimismo la encargada de representar los intereses de la asamblea y a la sociedad musical en sí, siendo esta última parte la encargada también de gestionar y administrar la sociedad musical de manera desinteresada y gratuita (FSMCMV, 2022).

Por otra parte, se ha estudiado que las sociedades musicales tienen una actividad económica con recurrencias y con varias capas. Una de las partes relevantes en cuanto *inputs* a es la estructura de ingresos, siendo el más importante el ingreso por matrículas de la actividad educativa en las sociedades de media (Rausell & Estrems, 1999) y el ingreso por subvenciones en las sociedades más pequeñas, según los expertos

consultados. En cuanto a los *outputs* se agrupan en dos bloques, el cultural y el educativo. Este último, guarda relación con algún *input* por lo que las sociedades musicales tienen una estructura económica con cierta retroalimentación.

En cuanto a los músicos, según los expertos consultados, participan en los actos y eventos de las sociedades musicales, y en ocasiones reciben una compensación para que la realización de la actividad no tenga costes para el músico. No obstante, esta compensación usualmente no llega a cubrir los costes incurridos por los músicos para realizar esta actividad voluntaria, por lo que, a parte de la compensación económica, también reciben una compensación emocional que tiene mucha importancia para ellos.

Por último, dada la situación general del sector, las consultas a expertos y el análisis realizado, se ha determinado que existen algunos negocios que podrían solucionar ciertas necesidades que presentan tanto las sociedades musicales, como los músicos. Los negocios propuestos son: asesoría hacia las sociedades musicales, plataforma de donaciones a entidades sin ánimo de lucro, marketing enfocado a las sociedades musicales, festivales de agrupaciones artísticas, software de gestión de escuelas musicales, plataforma de conexión entre agrupaciones artísticas y organizadores de eventos y captación de subvenciones. Estas propuestas no son las únicas, pero presentan un posible camino a seguir para el tejido emprendedor y el tejido empresarial.

A modo de conclusión, el sector de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana tiene muchas características que lo hacen único y especial. Es por ello, que, aunque pueda haber cierta limitación en cuanto a la capacidad de inversión, hay soluciones que se pueden presentar que mejoran este aspecto de las sociedades. Por ello, todos los expertos consultados coinciden en que las sociedades musicales, aceptarían abiertamente la llegada de nuevos negocios que trabajasen con unos valores y una misión alineada con la del sector, y el caso de Glissandoo, prueba que pueden ser viables e, incluso, un éxito.

Siendo el pronóstico positivo de cara al funcionamiento y crecimiento de las sociedades musicales (Econcult, 2020), solo queda esperar los emprendedores y los negocios expandan sus negocios hacia el gran sector que son las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

---

ABARCA, A. *et al* (2012). *Técnicas cualitativas de investigación*.

ANGREHS, R., CRESPI, P. y MUÑOZ, C. (2011). *Habilidades sociales*. Ediciones Paraninfo, S.A.

ASENSI, E. (2010). *Música i societat: El fenomen de les bandes de música valencianes en la cultura del segle XIX i principi del XX*. Tesis. Valencia: Universidad de Valencia.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD [AEC] (s. f.). “Salario Emocional” en AEC. <<https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>> [Consulta: 24 de julio de 2023]

BANDA DE MÚSICA BELLREGUARD (2020). *Història* <<https://bandadebellreguard.com/historia-banda-de-musica-bellreguard/>> [Consulta: 24 de junio de 2023].

BANDA PRIMITIVA DE LLÍRIA (s. f.). *Historia*. <<http://www.bandaprimitiva.es/index.php/es/banda-primitiva-cs/historia-cs>> [Consultado: 24 de junio de 2023].

BEJARANO, C. (s. f.). *El mecenazgo musical. Encrucijada de mundos*. <<https://grupo.us.es/encrucijada/el-mecenazgo-musical/>> [Consulta: 17 de junio de 2023].

BORRÁS, D. (2015). “La tierra de las 2.000 bandas” en *El Mundo*. <<https://www.elmundo.es/comunidad-valenciana/2015/06/07/55732213ca4741e2368b457f.html>> [Consulta: 25 de junio de 2023].

CAMARERO, A., PARRA, J. I., y CAMARERO, A. (2020). “Methodology based on a SWOT-Delphy-CAME analysis for the evaluation of automated container terminals in ports” en *Advances in Industrial Engineering and Management (AIEM)*, vol. 9, issue 1, p. 41-46. <<https://doi.org/10.7508/aiem.01.2020.41.46>> [Consulta: 21 de julio de 2023].

- CECILIA. (2018). “La banda de la asociación amigos de la música de Yecla en las fiestas de moros y cristianos de Villena y Caudete” en *Asociación de Amigos de la Música de Yecla*. <<https://amigosmusica.com/la-banda-de-la-asociacion-amigos-de-la-musica-de-yecla-en-las-fiestas-de-moros-y-cristianos-de-villena-y-caudete/>> [Consulta: 25 de junio de 2023].
- CULTURPLAZA (2021). “Las sociedades musicales valencianas, declaradas Patrimonio Cultural Inmaterial” en *Culturplaza*. <<https://valenciaplaza.com/las-sociedades-musicales-valencianas-declaradas-patrimonio-cultural-inmaterial>> [Consultado: 26 de julio de 2023].
- COSOMUVAL (2020). “Presentación Glissandoo” en *COSOMUVAL* <<https://www.cosomuval.org/2020/04/28/presentacion-glissandoo/>> [Consulta: 26 de julio de 2023].
- D. L. (2017). “La banda de música renueva su repertorio para los conciertos de otoño” en *El Comercio*. <<https://www.elcomercio.es/oviedo/banda-musica-renueva-20171014003634-ntvo.html>> [Consulta: 26 de julio de 2023].
- DÍAZ-BRAVO, L., *et al* (2013). “La entrevista, recurso flexible y dinámico” en *Investigación en Educación Médica*, vol. 2, issue 7, p. 162-167. <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349733228009>> [Consulta 22 de julio de 2023].
- ECONCULT. (2020). *Las sociedades musicales 2020*. <<https://www.uv.es/coursegsm/PDF/IIICSMCV.pdf>> [Consulta: 25 de junio de 2023].
- EP. (2017). “La Federación de Sociedades Musicales homenajea a sus bandas fundadoras” en *Las Provincias*. <<https://www.lasprovincias.es/culturas/musica/federacion-sociedades-musicales-20170911000249-ntvo.html#vca=fixed-btn&vso=rrss&vmc=cp&vli=culturas/musica>> [Consulta: 13 de junio de 2023].
- España. Ley 2/1998, de 12 de mayo, Valenciana de la Música. *BOE*, 9 de junio de 1998, p. 18982-18989.
- España. Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre

Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. *BOE*, 29 de noviembre de 2006, p. 41734-41810.

España. Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana. *BOE*, 6 de diciembre de 2008, p. 48922-48935.

España. Decreto 68/2018a, de 25 de mayo, del Consell, por el que se declara bien de interés cultural inmaterial la tradición musical popular valenciana materializada por las Sociedades Musicales de la Comunitat Valenciana. *BOE*, 28 de junio de 2018, p. 65121-65129.

España. Ley 20/2018b, de 25 de julio, del mecenazgo cultural, científico y deportivo no profesional en la Comunitat Valenciana. *BOE*, 14 de septiembre de 2018, p. 88887-88900.

España. Real Decreto 229/2021, de 30 de marzo, por el que se declaran las Sociedades Musicales de la Comunitat Valenciana como Manifestación Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial. *BOE*, 6 de mayo de 2021, p. 54460-54461.

España (2022). Proposición no de Ley para la elaboración de un Plan Nacional de apoyo a las Asociaciones Musicales, Bandas de Música y Federaciones y Consejos que las agrupan. *BOCG*, 1 de febrero de 2022, p.87-89.

FEDERACIÓN DE SOCIEDADES MUSICALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA [FSMCMV] (s. f.). *FSMCMV* <<https://fsmcmv.org/>> [Consulta: 24 de junio de 2023].

FEDERACIÓN DE SOCIEDADES MUSICALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA [FSMCMV]. (2017). *El pago a los músicos. Una propuesta de solución*.

FEDERACIÓN DE SOCIEDADES MUSICALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA [FSMCMV]. (2020). *Estatutos de la Federación de Sociedades Musicales de la Comunidad Valenciana*. <[https://fsmcmv.org/wp-content/uploads/portal-transparencia/ESTATUTOS\\_FSMCMV.pdf](https://fsmcmv.org/wp-content/uploads/portal-transparencia/ESTATUTOS_FSMCMV.pdf)> [Consulta: 22 de junio de 2023].

FEDERACIÓN DE SOCIEDADES MUSICALES DE LA COMUNIDAD VALENCIANA [FSMCMV]. (2022). *Manual de Juntas Directivas para sociedades musicales*.

FLICK, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.

- FREITAS, H., *et al* (1998). “The focus group, a qualitative research method: Reviewing the theory, and providing guidelines to its planning” en *WP ISRC*, no. 010298. Maryland: ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore.
- FUERTES, J. (2007). “Las organizaciones no lucrativas: Necesidades de los usuarios de información financiera” en *Revista Española del Tercer Sector*, vol. 6, p. 91-118.
- GLISSANDOO. (s. f.). *Organizados sonamos mejor*. <<https://glissandoo.com/>> [Consulta: 24 de julio de 2023].
- GRANT, M. J. y BOOTH, A. (2009). “A Typology of Reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies” en *Health Information and Libraries Journal*, vol. 26, issue 2, p. 91-108. <<https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>> [Consultado 20 julio 2023].
- HO, J. K. K. (2014). “Formulation of a Systemic PEST Analysis for Strategic Analysis” en *European Academic Research*, vol. 2, issue 5, p. 6478-6492.
- JUNTA CENTRAL FALLERA (2018). “XV Entrada de bandas de música” en *Fallas.com*. <<https://www.fallas.com/index.php/es/main-noticias-es/main-noticias-organizacion-es/5218-xv-entrada-de-bandas-de-musica>> [Consulta: 26 de julio de 2023].
- KOTLER, P., y ARMSTRONG, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson educación.
- LA VANGUARDIA. (2018). “Las sociedades musicales resaltan su apoyo a la mujer en el ámbito musical” en *La Vanguardia*. <<https://www.lavanguardia.com/local/valencia/20180613/4588052413/las-sociedades-musicales-resaltan-su-apoyo-a-la-mujer-en-el-ambito-musical.html>> [Consulta: 25 de junio de 2023]
- MINISTERIO DE CULTURA Y DEPORTE. (2020). *Informe técnico para el expediente de declaración de Manifestación Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial: Las sociedades musicales de la Comunitat Valenciana*. <<https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/patrimonio/bienes-culturales-protegidos/niveles-de-proteccion/regimen-general/inventario-manifestaciones-pci/07-sociedades-musicales.html>> [Consultado: 22 de junio de 2023].

- MINSKY, L. y ARON, D. (2021). "Are you doing the SWOT analysis backwards?" en *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2021/02/are-you-doing-the-swot-analysis-backwards>> [Consultado: 14 de julio de 2023].
- MORGAN, D. L. (1996). "Focus groups" en *Annual Review of Sociology*, vol. 22, issue 1, p. 129-152. <<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.22.1.129>> [Consultado: 23 de julio de 2023].
- ONTORIA, A., GÓMEZ, J. P. R., y DE LUQUE, Á. (2006). *Aprendizaje centrado en el alumno: Metodología para una escuela abierta*. Narcea Ediciones.
- POLO, J. M. (2005). *Retribución emocional: Otra manera de premiar la excelencia*. Grupo Editorial Norma.
- RAUSELL, P. et al (2013). "Dimensión económica del sector no lucrativo cultural: Las sociedades musicales de la Comunidad de Valencia" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 77, p. 213-236. <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4252824>> [Consulta: 25 de junio de 2023].
- RAUSELL, P. et al (2016). "Eficiencia de las sociedades musicales de la Comunidad Valenciana" en *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, vol. 15. <<https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.2225>> [Consulta: 25 de junio de 2023].
- RAUSELL, P. y ESTREMS, J. A. (1999). "Una aproximación económica a las sociedades musicales" en *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, vol. 31, p. 149-186. <[https://www.researchgate.net/publication/5004163\\_Una\\_aproximacion\\_economica\\_a\\_las\\_sociedades\\_musicales](https://www.researchgate.net/publication/5004163_Una_aproximacion_economica_a_las_sociedades_musicales)> [Consulta: 26 de junio de 2023].
- SÁNCHEZ-CAMBRONERO, A., GONZÁLEZ-CANCELA, N., y MOLINA, B. (2020). "Analysis of port sustainability using the PPSC methodology (PESTEL, Porter, SWOT, CAME)" en *World Scientific News*, vol. 146, p. 121-138.
- SILVERMAN, D. (2004). *Qualitative research: Theory, Method, and Practice*. SAGE.

THE MUSIC COMISSION. (2019). *Retuning our ambition for music learning: Every child taking music further.*

WEIHRICH, H. (1982). "The TOWS Matrix—A tool for situational analysis" en *Long Range Planning*, vol. 15, issue 2, p. 54-66. <[https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)> [Consulta: 22 de julio de 2023]

WHITTINGTON, R. *et al* (2020). *Fundamentals of strategy*. Pearson.

YAGAMA, M. A., GAONA, A. A. y PRADA, C. (2019). *El control de gestión para la toma de decisiones en instituciones sin ánimo de lucro.*  
<<https://repository.ucc.edu.co/items/996c03b1-38d6-4365-9e1c-afb9895d7eff>>  
[Consulta: 10 de julio de 2023].

## ANEXOS

### Anexo I RELACIÓN CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				X
ODS 2. Hambre cero.				X
ODS 3. Salud y bienestar.				X
ODS 4. Educación de calidad.	X			
ODS 5. Igualdad de género.		X		
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				X
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.				X
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	X			
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.				X
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				X
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.			X	
ODS 12. Producción y consumo responsables.				X
ODS 13. Acción por el clima.				X
ODS 14. Vida submarina.				X
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				X
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				X
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				X

Tabla 4: Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Fuente: Anexo externo sobre los ODS

Las sociedades musicales tienen un papel importante en la educación, sobre todo de zonas rurales, ya que estas tienen un centro educativo conocido como escuela musical o de educandos en su seno. Por tanto, en este trabajo se realizan una contribución en la mejora del ODS 4, por el interés que se tiene en mejorar con la introducción de nuevos negocios el sector actual de las sociedades musicales.

Por otra parte, se busca comprender la capacidad de acoger negocios que tiene un sector cultural y que tipo de compensación reciben los participantes en él. Por ello, se considera que este trabajo contribuye a la mejora del ODS 8, ya que pretende potenciar el crecimiento económico de un sector y de los relacionados con este, manteniendo la decencia del trabajo realizado en él.

## Anexo II CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA 1

Se realizaron las siguientes preguntas siguiendo el orden conveniente según iban apareciendo los temas durante la entrevista.

- ¿Cuál es el principal método de financiación de la sociedad? ¿Consideras que podría financiarse de forma bancaria o crediticia? ¿Crees que sería positivo donaciones de tipo *crowd-funding*?
- La escuela de música es una de las partes fundamentales para el funcionamiento de la sociedad, ¿crees que podría mejorar en algún aspecto?
- Una de las principales aportaciones de las SM son las actuaciones, y para la banda son también una de las formas de recaudación. ¿Es habitual encontrarse con la necesidad de acudir a músicos de fuera de la plantilla habitual, recurriendo a un gasto mayor? ¿Es fácil y cómodo conseguir en todas las ocasiones? ¿Se registran de algún modo estas ayudas externas?
- ¿Crees que hay poca digitalización en las SM? ¿Consideras que la digitalización mejoraría el funcionamiento de las SM? ¿En todos los aspectos?
- ¿Qué sistema se utiliza en la SM para la adquisición de instrumentos? ¿Ha tenido algún problema de falta de instrumentos alguna vez? ¿Crees que un sistema de arrendamiento de instrumentos podría ser útil en algunos casos?
- ¿Es habitual encontrarse con una situación donde los músicos de la plantilla no son suficientes? ¿Cuál es la solución en ese caso? ¿Cómo se mantiene registro de esto?
- ¿Conoces alguna medida de rendimiento para las sociedades musicales?
- ¿Cuál dirías que es el mayor problema al que se enfrentan las sociedades musicales hoy en día?
- ¿Aplicáis la propuesta del Voluntariado de la FSMCV para la compensación de los músicos? ¿Conocéis la opción del mecenazgo cultural?

## **Anexo III CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA 2**

Se realizaron las siguientes preguntas siguiendo el orden conveniente según iban apareciendo los temas durante la entrevista.

- ¿Qué papel tiene la FSMCV hoy en día?
- ¿Cuál es la tendencia actual en cuanto a altas y bajas de las sociedades musicales y sus socios?
- ¿Están todas las bandas dentro de la federación?
- ¿Cuál es la posición de la federación frente a la regulación de la situación fiscal de los músicos?
- ¿Habéis considerado el ofrecer formaciones específicas para la gestión de sociedades musicales?
- ¿Diríais que hay una falta de digitalización en las sociedades musicales y sus escuelas? ¿Creéis que eso mejoraría la calidad de la educación y de las interpretaciones, o solo a nivel de gestión?
- ¿Cuál dirías que es el mayor problema al que se enfrentan las sociedades musicales hoy en día?
- ¿Crees que sería positivo para el sector la entrada de nuevos negocios al sector? ¿Deberían estos adaptarse al modelo económico que siguen las bandas de música, siendo éstas parte de un sector no lucrativo?
- ¿Consideras que la propuesta de profesionalizar la gestión de las sociedades musicales sería positiva para esta?
- ¿Qué negocios consideras beneficiosos?

## **Anexo IV CUESTIONARIO DE LA ENTREVISTA 3**

Se realizaron las siguientes preguntas siguiendo el orden conveniente según iban apareciendo los temas durante la entrevista.

- ¿Qué es Glissandoo?
- ¿Cómo surgió Glissandoo?
- ¿Qué propuesta de valor tiene Glissandoo frente a sus competidores?
- ¿Creéis que hay una falta generalizada de digitalización en las sociedades musicales?
- ¿Crees que existen necesidades por cubrir en el sector de la música? ¿Cuáles?
- Es arriesgado penetrar un mercado formado por organizaciones no lucrativas. ¿Cuál fue vuestra estrategia?
- ¿Tenéis pensado abordar otras problemáticas des de la aplicación o con la creación de una nueva?

## **Anexo V CUESTIONARIO DEL GRUPO FOCAL 1**

Se realizaron las siguientes preguntas siguiendo el orden en el que se presentan las preguntas.

- ¿Qué cantidad de dinero estimáis que invertís en la música?
- ¿Os dan vuestros ingresos para cubrir lo invertido en la música?
- ¿Es el dinero el único motivo para seguir practicando vuestra actividad? Si no, ¿Qué otro motivo hay? ¿Es imprescindible?
- ¿Son conocedores de las obligaciones fiscales que tienen los músicos? ¿Consideráis injusto la presión fiscal a la actividad cultural que realizan los músicos?
- ¿Qué papel juega la formación musical que habéis obtenido en vuestra posición actual como músicos?
- ¿Cuál es el mayor problema al que os enfrentáis siendo músicos?
- ¿Creéis que la entrada de negocios podría mejorar la situación de las sociedades musicales? ¿Qué negocios?

## Anexo VI MAPA DE SOCIEDADES MUSICALES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

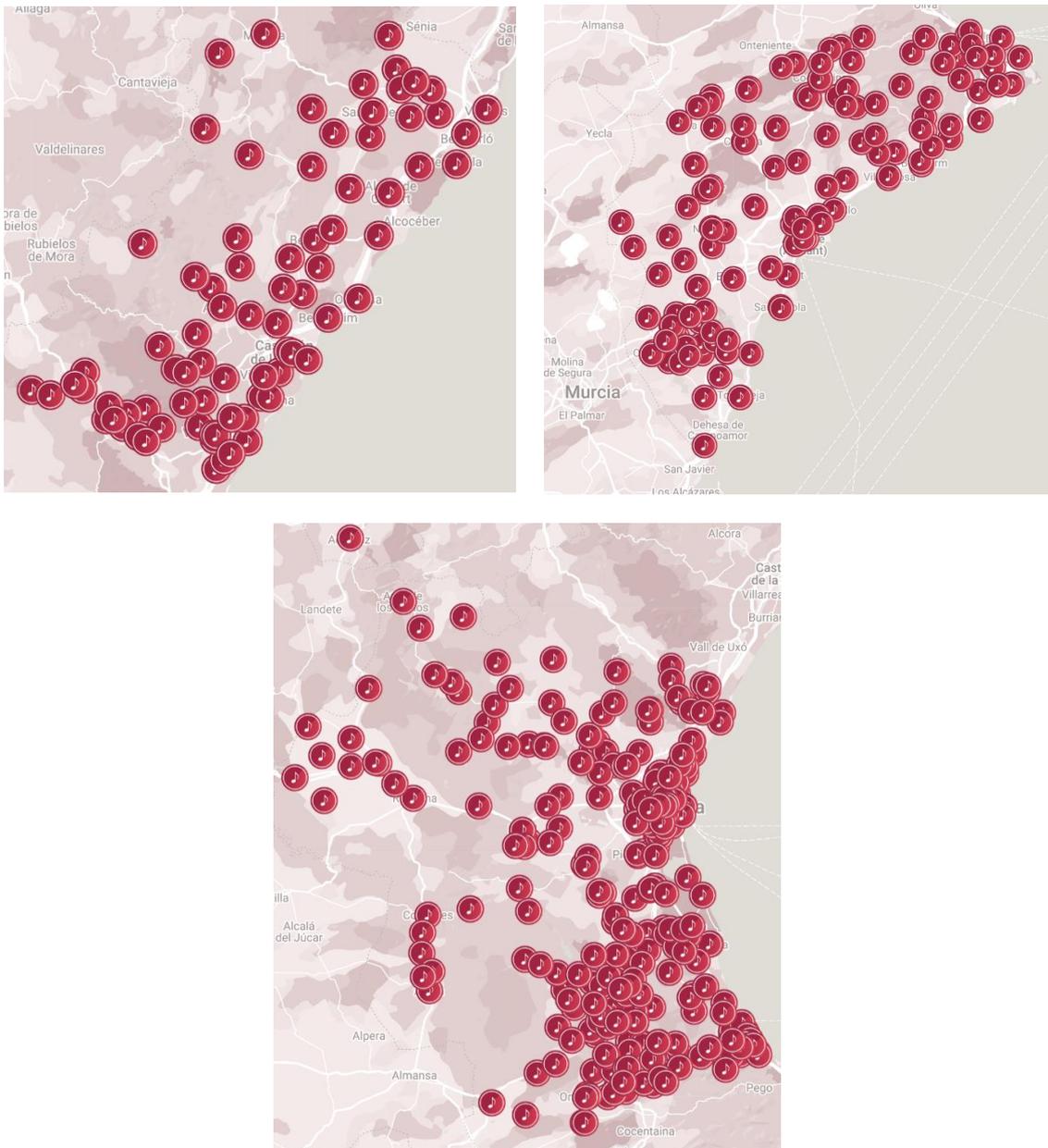


Figura 17: Mapa con la localización de las SSMM a lo largo de la Comunidad Valenciana. El mapa de arriba a la derecha es Castellón, el de la izquierda es Alicante y el de abajo es Valencia.

Fuente: Extraído de FSMCV (s. f.)

## Anexo VII DISTRIBUCIÓN DE LAS SOCIEDADES MUSICALES POR COMARCAS

<i>Comarca</i>	<i>Socios</i>	<i>Habitantes</i>	<i>Proporción</i>
<i>Alt Vinalopó</i>	1.646	46.922	3,5%
<i>Alto Palancia</i>	2.089	17.307	12,1%
<i>Baix Segura</i>	5.475	195.620	2,8%
<i>Baix Vinalopó</i>	670	40.584	1,7%
<i>Camp De Túria</i>	8.080	82.761	9,8%
<i>El Baix Maestrat</i>	2.449	58.686	4,2%
<i>El Camp De Morvedre</i>	3.903	67.388	5,8%
<i>El Comtat</i>	1.248	20.137	6,2%
<i>El Valle De Ayora</i>	1.601	9.415	17,0%
<i>Els Ports</i>	44	2.842	1,5%
<i>La Canal De Navarrés</i>	2.579	16.737	15,4%
<i>La Costera</i>	4.704	64.477	7,3%
<i>La Hoya De Buñol</i>	7.244	29.889	24,2%
<i>La Marina Alta</i>	4593	107.107	4,3%
<i>La Marina Baixa</i>	4283	116.486	3,7%
<i>La Plana Alta</i>	1638	53.930	3,0%
<i>La Plana Baixa</i>	5.515	155.878	3,5%
<i>La Ribera Alta</i>	12.685	200.544	6,3%
<i>La Ribera Baixa</i>	6.142	73.098	8,4%
<i>La Safor</i>	6.873	135.555	5,1%
<i>La Vall D'Albaida</i>	2.965	79.482	3,7%
<i>L'Alacantí</i>	3.753	369.173	1,0%
<i>L'Alcalatén</i>	466	11.580	4,0%
<i>L'Alcoià</i>	2.718	108.009	2,5%
<i>L'Alt Maestrat</i>	404	5.108	7,9%
<i>L'Horta Nord</i>	8.866	172.597	5,1%
<i>L'Horta Oest</i>	6.533	261.819	2,5%
<i>L'Horta Sud</i>	7.958	164.754	4,8%

---

<i>Comarca</i>	<i>Socios</i>	<i>Habitantes</i>	<i>Proporción</i>
<i>Los Serranos</i>	2.303	14.706	15,7%
<i>Plana Utiel-Requena</i>	3.397	39.329	8,6%
<i>València Ciutat</i>	5.572	763.299	0,7%
<i>Vinalopó Mitjà</i>	4.448	149.858	3,0%

*Tabla 5: Tabla con el número de socios, de habitantes y la proporción dividido por comarcas de la Comunidad Valenciana en 1999.*

*Fuente: Extraído de Rausell y Estrems (1999).*