



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Plan de Marketing para La Bringue: colectivo artístico
integrado en el sector de la música electrónica

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Balaguer López, Pablo

Tutor/a: Montero de Vicente, Luis

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

Universidad Politécnica de Valencia
Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Plan de Marketing para La Bringue: colectivo artístico integrado en el
sector de la música electrónica

Trabajo de Fin de Grado
Grado en Administración y Dirección de Empresas

Autor: Pablo Balaguer López
Tutor: Luís Montero De Vicente
Fecha: julio de 2024

Resumen

Plan de Marketing para La Bringue: colectivo artístico integrado en el sector de la música electrónica

La industria musical ha estado experimentando un gran crecimiento en los últimos años, siendo este aumento encabezado por la música electrónica. Según el último estudio realizado por el International Music Summit (IMS), una de las cumbres más importantes de la música electrónica a nivel global, la industria musical electrónica creció un 34% en 2022, facturando globalmente 10.2 billones de dólares y superando un 16% los niveles pre pandemia. Multitud de festivales, eventos y lugares de ocio apuestan por este sector de la música, el cual es el más buscado entre los jóvenes.

La Bringue es un colectivo musical de ámbito local creado por un grupo de DJs y productores de música electrónica, cuyo objetivo es hacerse hueco dentro de esta escena, convirtiendo su pasión por la música en su trabajo. La Bringue crea eventos musicales de ámbito local donde sus componentes son los responsables de la actuación. La diversidad de géneros musicales, la ambientación del lugar, la cultura musical a la que el evento está asociado y la promoción de fiestas en el ámbito rural hacen de su producto algo único.

Para poder formular un correcto Plan de Marketing que dé pie a la expansión de este colectivo musical y permita hacerles nombre dentro de la industria se recabará información a partir de fuentes primarias y secundarias. La información relacionada con el sector se recuperará mediante páginas webs especializadas y entrevistas a un Focus Group compuesto por expertos en el tema. A partir de la información recopilada se analizará cuál es el contexto global en el que se encuentra el colectivo mediante un análisis de mercado, utilizando herramientas como el análisis PESTEL. También se realizará un análisis DAFO para descubrir en qué situación está la empresa/colectivo y un análisis CAME para establecer las correspondientes líneas de acción.

El objetivo de este trabajo de fin de grado es **realizar un Plan de Marketing que permita la expansión y el crecimiento comercial del colectivo artístico La Bringue.**

Palabras clave: DAFO; música electrónica; Plan de Marketing; expansión; CAME; desarrollo rural; techno; rave culture; clubbing; movimiento cultural electrónico; colectivo musical; festival; economía local; emprendedurismo rural

Resum

Pla de màrqueting per a La Bringue: col·lectiu artístic dins del sector de la música electrònica

La indústria musical ha estat experimentant un gran creixement en els últims anys, sent aquest augment encapçalat per la música electrònica. Segons l'International Music Summit (IMS), un dels cims més importants de la música electrònica a nivell global, la indústria musical electrònica va créixer un 34% el 2022, facturant globalment 10.2 bilions de dòlars i superant un 16% els nivells pre pandèmia. Multitud de festivals, esdeveniments i llocs d'oci aposten per aquest sector de la música, que és el més buscat entre els joves.

La Bringue és un col·lectiu musical d'àmbit local creat per un grup de DJs i productors de música electrònica, l'objectiu dels quals és fer-se lloc dins d'aquesta escena, convertint la seva passió per la música en la seva feina. La Bringue crea esdeveniments musicals d'àmbit local on els components són els responsables de l'actuació. La diversitat de gèneres musicals, l'ambientació del lloc, la cultura musical a la que el esdeveniment està associat i la promoció de festes a l'àmbit rural fan del seu producte una cosa única.

Per poder formular un Pla de Marketing correcte que doni peu a l'expansió d'aquest col·lectiu musical i permeti fer-los nom dins de la indústria es recollirà informació a partir de fonts primàries i secundàries. La informació relacionada amb el sector es recuperarà mitjançant pàgines webs especialitzades i entrevistes a un Focus Group compost per experts en el tema. A partir de la informació recopilada s'analitzarà quin és el context global en què es troba el col·lectiu mitjançant una anàlisi de mercat, utilitzant eines com l'anàlisi PESTEL. També es realitzarà una anàlisi DAFO per descobrir en quina situació està l'empresa/col·lectiu i una anàlisi CAME per establir les línies d'acció corresponents.

L'objectiu d'aquest treball de fi de grau és **fer un Pla de Marketing que permeti l'expansió i el creixement comercial del col·lectiu artístic La Bringue.**

Paraules clau: DAFO; música electrònica; Pla de Marketing; expansió; CAME; desenvolupament rural; techno; rave culture; clubbing; moviment cultural electrònic; col·lectiu musical; festival; economia local; empenedorisme rural

Abstract

Marketing Plan for La Bringue: an artistic collective integrated in the electronic music sector

The music industry has been experiencing tremendous growth in recent years, led by electronic music. According to the International Music Summit (IMS), one of the most important summits of the electronic music globally, the electronic music industry grew by 34% in 2022, globally billing \$10.2 billion and surpassing pre-pandemic levels by 16%. A multitude of festivals, events and entertainment venues are betting on this music sector, which is the most sought between young people.

La Bringue is a local music collective created by a group of DJs and electronic music producers, whose goal is to make a name for themselves in this scene, turning their passion for music into their work. La Bringue creates local musical events where its members are responsible for the performance. The diversity of musical genres, the ambience of the place, the musical culture to which the event is associated and the promotion of parties in rural areas make their product unique.

In order to formulate a proper Marketing Plan that will lead to the expansion of this musical collective and allow them to make a name for themselves within the industry, information will be gathered from primary and secondary sources. The information related to the sector will be retrieved through specialized websites and interviews to a Focus Group composed by experts in the subject. Based on the information gathered, the global context in which the group finds itself will be analyzed through a market analysis, using tools such as PESTEL analysis. A SWOT analysis will also be carried out to discover the situation of the company/collective and a CAME analysis to establish the corresponding lines of action.

The objective of this final degree project is **to develop a Marketing Plan that allows the expansion and commercial growth of the artistic collective La Bringue.**

Keywords: SWOT; electronic music; marketing plan; expansion; CAME; rural development; techno; rave culture; clubbing; electronic cultural movement; music collective; festival; local economy; rural entrepreneurship; rural entrepreneurship

Índice de contenido

1. Introducción	9
1.1 Justificación del tema	9
1.2 Objetivos.....	10
1.3 Estructura del trabajo.....	10
2. Marco conceptual.....	12
2.1 Situación profesional de La Bringue.....	12
2.2 Desarrollo de la relación profesional con La Bringue.....	12
3. Metodología	14
3.1 Recopilación de información	14
3.1.1 Fuentes primarias.....	14
3.1.2 Fuentes secundarias	16
3.2 Descripción del tratamiento de la información recopilada.....	16
4. Plan de Marketing.....	18
4.1 Público objetivo.....	18
4.2 Análisis de la situación inicial.....	19
4.2.1 Macroentorno.....	19
4.2.1.1 PESTEL	19
4.2.2 Microentorno	26
4.2.2.1 Proveedores	27
4.2.2.2 Clientes	27
4.2.2.3 Grupos de interés	28
4.2.2.4 Competidores.....	28
4.2.2.5 Rivalidad competitiva.....	29
4.2.2.6 Servicios sustitutivos	29
4.2.2.7 Plataforma de venta de entradas	29
4.2.3 DAFO	31
4.2.4 CAME.....	36
4.3 Objetivos comerciales.....	39
4.3.1 Monetarios	39
4.3.2 No monetarios.....	39
4.4 Estrategia comercial.....	40

4.5	Marketing mix.....	42
4.5.1	Servicio.....	42
4.5.1.1	Servicio esencial.....	42
4.5.1.2	Servicio formal.....	42
4.5.1.3	Servicio ampliado.....	49
4.5.2	Precio.....	50
4.5.3	Distribución.....	54
4.5.4	Comunicación.....	56
4.5.5	Presupuesto del Plan de Marketing.....	60
5.	Control de los objetivos comerciales.....	61
6.	Cronograma.....	67
7.	Conclusiones y recomendaciones.....	69
8.	Bibliografía.....	73

Índice de figuras

Figura 1. Evolución de la facturación neta de la industria musical en España entre 2005 y 2023.	22
Figura 2. Cadena de Valor externa de La Bringue.	26
Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter en la industria musical electrónica en España.	30
Figura 4. Estrategias comerciales de Porter.....	40
Figura 5. Localizaciones del festival Días de Campo.	43
Figura 6. Infraestructura de sonido de GAM Audiovisuales.	44
Figura 7. Creaciones artísticas realizadas por Hilando Vidas.	46
Figura 8. Logo de La Bringue.	47
Figura 9. Cartel del último evento realizado por La Bringue.	49
Figura 10. Canal de distribución de La Bringue.....	55
Figura 11. Fases del proceso de control.	61
Figura 12. Cronograma del Plan Comercial de La Bringue.....	68

Índice de tablas

Tabla 1. Ficha técnica del Focus Group.	15
Tabla 2. Tasas de crecimiento del PIB esperadas para 2023.....	21
Tabla 3. Resumen del análisis PESTEL.	25
Tabla 4. Tasa de fidelización de Instagram de La Bringue.	33
Tabla 5. Resumen del análisis DAFO para La Bringue.....	35
Tabla 6. Resumen del análisis CAME para La Bringue.....	38
Tabla 7. Precio y cantidad de entradas de cada evento realizado por TheBasement.....	51
Tabla 8. Beneficio mínimo antes de impuestos para La Bringue.	52
Tabla 9. Estructura de costes de La Bringue.....	52
Tabla 10. Porcentaje de uso de redes sociales para diferentes grupos de edad españoles en 2023.....	57
Tabla 11. Presupuesto del Plan de Marketing de La Bringue.....	60
Tabla 12. Resultados de cada objetivo para los distintos escenarios.....	64
Tabla 13. Acciones correctoras a tomar por La Bringue.....	66

1. Introducción

1.1 Justificación del tema

La industria musical electrónica sigue creciendo a grandes niveles, a pesar de haberse reducido este crecimiento tras la salida de la pandemia, donde la vuelta a las actuaciones en vivo, festivales y clubes disparó el crecimiento anual en un 34% en 2022, un 16% mayor a los niveles prepandémicos (Mulligan, 2023).

La pandemia comenzó a dar forma a la nueva tendencia de consumo de la industria musical electrónica, donde el mercado de la música *streaming* (Spotify, Apple Music...) consiguió arrebatarse una gran cuota de mercado a la venta de discos físicos o descargas musicales. Sin embargo, tras la salida de la pandemia, esta tendencia no pudo hacerse con la cuota de mercado de la música en directo, la cual resurgió y marcó niveles máximos de asistencia y ventas. La puesta en escena del artista, el ambiente que envuelve el evento, el sistema de sonido que se ofrece y la experiencia que se crea solo puede surgir de un evento en directo.

La inmensa variedad de géneros y subgéneros musicales que existen hoy en día hacen que esta industria sea muy diversa, diferenciada y cambiante. Es por ello que enfocarse en una escena musical específica y ofrecer un producto concreto para esta escena es más importante que nunca, ya que el consumidor busca algo muy específico. Además, según el último IMS Business Report (Mulligan, 2023), la amplia accesibilidad a software de composición musical y la facilidad que existe de subir estas creaciones a plataformas de *streaming* han permitido que no sea necesario ser un profesional dentro de la industria para poder vivir de ella. A día de hoy, cada vez más artistas surgen de lo que al principio era simplemente un hobby.

La Bringue es un colectivo formado por artistas y productores que surgió a partir de las amistades creadas a través de un núcleo en común, la pasión por la música. Este colectivo se encarga de la promoción y la creación de eventos de música electrónica. Sin embargo, para justificar las actividades de La Bringue no es posible centrarse solamente en datos macroeconómicos de la industria, sino que la visión del proyecto va más allá, teniendo su enfoque en ayudar al mundo rural, del cual el colectivo proviene.

Tanto España como la Comunidad Valenciana sufren de un despoblamiento rural debido a que el gran núcleo de trabajo se concentra en las grandes ciudades. Esto implica que la economía rural se vea afectada, ya que cada vez hay menos población viviendo en estos lugares, menos empresas donde trabajar y menos movimiento económico. Para poder formar un proyecto de vida en el mundo rural, es necesario dotar a su población de servicios básicos como sanidad o educación, así como ofrecer respuesta a demandas socioculturales (Budí Orduña, y otros, 2022).

La realización de eventos socioculturales en el mundo rural mejora su economía de diversas formas. Negocios locales, restaurantes, y por lo general, servicios, se favorecen de este tipo de eventos al recibir una mayor demanda que la de normal, debido al incremento poblacional que experimenta el municipio durante el evento.

Estos beneficios no solo se presencian al corto plazo, sino que también repercuten al largo plazo, ya que se da visibilidad de la población al mundo exterior, haciendo publicidad del lugar y atrayendo turismo.

Por todas estas razones, como empresa promotora, La Bringue busca hacerse hueco dentro de la industria a través de la realización de eventos musicales electrónicos en el mundo rural, diferenciándose de otros competidores y creando un servicio único e inigualable.

1.2 Objetivos

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado es formular un Plan de Marketing que permita el crecimiento comercial de La Bringue y dé pie a su expansión, dotándoles de presencialidad y distinción dentro de la industria musical electrónica.

Para lograr este objetivo general, es necesario alcanzar una serie de objetivos específicos. Estos objetivos específicos son:

- Recopilar información y obtener datos relevantes a través de fuentes primarias y fuentes secundarias
- Analizar el macroentorno que engloba al colectivo promotor
- Analizar el microentorno en el que está asumida la empresa
- Detectar tanto los puntos fuertes como los débiles para poder maximizar la eficiencia del plan
- Desarrollar una estrategia comercial y definir las variables del marketing mix acorde a la estrategia
- Establecer una estrategia de control que permita controlar los objetivos del plan
- Extraer conclusiones y proporcionar recomendaciones

1.3 Estructura del trabajo

El presente Trabajo de Fin de Grado está dividido en varias secciones, dando paso a través de ellas al grosor de este trabajo académico, su Plan Comercial.

En el capítulo 1, Introducción, se comenta el porqué de la elección del tema, cuáles son los objetivos del Trabajo de Fin de Grado a cumplir y cómo está éste estructurado.

Seguidamente, en el capítulo 2, Marco conceptual, se da paso a introducir al colectivo promotor, explicando de dónde vienen, qué hacen, cuál es su situación actual y cómo se ha desarrollado la relación entre el autor del TFG y ellos.

El capítulo 3, Metodología, se explica cómo se ha procedido a recopilar la información (primaria y secundaria) y cómo esta ha sido tratada minuciosamente.

A continuación, en el capítulo 4, Plan de Marketing, es donde encontramos la gran parte del trabajo. Es aquí donde se define el público objetivo y se realiza un análisis de la situación inicial, describiendo el macroentorno y microentorno de la empresa. También en este capítulo se analiza la empresa mediante el análisis DAFO y se proporciona un análisis CAME. Aquí se definen los objetivos comerciales a cumplir, qué estrategia debe de seguir la empresa y el Marketing Mix de esta.

Seguido de este se encuentra el capítulo 5, Control de los objetivos comerciales, donde se describen las etapas del Plan de Control a seguir para el correcto cumplimiento de las metas establecidas por La Bringue.

El capítulo 6, Cronograma, se muestra el calendario de las acciones a efectuar mediante un Diagrama de Gantt.

Finalmente, en el capítulo 7, Conclusiones y recomendaciones, se proporciona una conclusión final sobre el trabajo y se le recomienda a La Bringue qué pasos tomar en un futuro para asegurar su viabilidad económica y su permanencia en el mercado.

2. Marco conceptual

2.1 Situación profesional de La Bringue

La Bringue, como anteriormente se ha comentado, es un colectivo formado por artistas y productores que surgió a partir de las amistades creadas a través de un núcleo en común, la pasión por la música electrónica. Este colectivo está compuesto por personas que no se dedican a la música como profesión, pero que sin embargo quieren convertir este *hobby* en su trabajo.

La Bringue es consciente de la dificultad que tiene convertirse en un artista profesional y poder vivir de ello, y también saben que, a día de hoy, existen diversos colectivos parecidos repartidos por las grandes ciudades españolas los cuales se encargan de promover eventos del mismo tipo.

No obstante, esto no les hace echarse atrás, sino que les impulsa a expandir el servicio que ofrecen e intentar hacerse un hueco en la industria. Ellos saben que todos estos colectivos se centran en organizar los eventos en un ambiente urbano, es decir, en las grandes metrópolis donde hay más cabida para ellos, pero ninguno de ellos se centra en los núcleos rurales.

La Bringue tiene muy claro de donde viene, cuáles son sus raíces y qué quiere ofrecer, y a pesar de que no cierran puertas a nada, su enfoque no está en las urbes, sino en el medio rural en el que se han criado. Por lo tanto, su servicio ya difiere del que los otros colectivos ofrecen, y también fomenta la creación de eventos en el mundo rural y mejora su economía, convirtiéndolos en emprendedores rurales.

Los propios integrantes se definen como un grupo de jóvenes entusiastas de la música electrónica que quieren apostar por ellos mismos, emprender por el mundo rural y crear una escena musical con sello propio.

2.2 Desarrollo de la relación profesional con La Bringue

La Bringue contactó conmigo cuando se enteraron de que estaba acabando el grado de Administración y Dirección de Empresas, ya que era una persona cercana a sus integrantes, que conocía en cierto grado la industria musical electrónica y que podía entender y ayudarles con su iniciativa.

Conocía de su proyecto, ya que había asistido a los eventos que organizaban y les había apoyado durante todo su transcurso. Sin embargo, en ningún momento había pensado en participar junto al colectivo.

Cuando La Bringue contactó conmigo, concertamos una reunión para vernos y ver qué buscaban, qué querían y hacer un análisis exhaustivo de la situación del grupo.

Cuando quedamos se me explicó que querían apostar por el proyecto, que veían que su servicio era distinto del que ofrecían otros colectivos en las grandes ciudades por tener contacto con el mundo rural, que buscaban ser emprendedores rurales mediante la promoción de eventos musicales, que pretendían crear una propia escena musical, que intentaban ayudar a la economía rural del pueblo y de los pueblos de alrededor, etc. Básicamente, buscaban expandir sus eventos a más lugares rurales y atraer un mayor público objetivo. Se estaban dando cuenta de que a pesar de que su servicio tenía distinción y estaba bien pensado, no estaba teniendo el impacto que se merecía.

Una vez trasmitidas sus ideas, entendí que básicamente querían expandir el servicio que ofrecían a más horizontes y atraer un mayor público, para así poder llegar a un punto de viabilidad económica donde pudieran sustentarse de los eventos que realizaban y dedicarse a tiempo completo al proyecto.

Como entusiasta de su propuesta y de los valores subyacentes en ella, decidí comprometerme a ayudarles a todo lo que estuviera en mis manos. No obstante, se tenía que realizar un estudio sobre la situación de la industria, del colectivo y del servicio para ver la viabilidad del proyecto. Por ello, se decidió llevar a cabo un Plan de Marketing para establecer las correctas líneas de acción.

Primero, me interesé por su situación financiera y cómo estaban gestionando todos sus eventos. Mediante la entrevista a expertos realizada a los miembros del colectivo, me comentaron que no estaban formalizados como empresa todavía, que hasta que no vieran una viabilidad económica del proyecto lo suficientemente grande no darían este paso. Como activos poseían cierto *hardware* musical, como mesas de mezclas, sintetizadores, altavoces, cables y luces, y dinero ahorrado de las ganancias de otros eventos.

El *modus operandi* que se había tomado hasta día de hoy era hablar con el ayuntamiento del pueblo para pedir los permisos, pedir un presupuesto para poder alquilar el equipo de sonido, decoración y pagar a ciertos artistas y financiarlo mediante las entradas, *merchandising* y consumiciones. Hasta ahora había funcionado a la perfección, y consideré que era una forma más que razonable para hacer las cosas.

Sin embargo, si se quería de verdad expandir el colectivo, se necesitaba conocer bien el mercado y todos los elementos externos que lo afectan, ver qué fortalezas tiene La Bringue, qué oportunidades hay en la industria, qué debilidades tiene el colectivo y qué amenazas existen. Con esta información, se había de crear unas líneas de acción para ver cómo actuar para conseguir expandir el colectivo mediante la promoción de eventos. En definitiva, era necesario un Plan de Marketing para La Bringue.

3. Metodología

Para la elaboración del Plan de Marketing dentro de este TFG se ha seguido el guion estándar visto en la asignatura de Dirección Comercial. A continuación, se comentará con detalle cada uno de los apartados para dar una correcta explicación a la metodología utilizada en el desarrollo del Trabajo de Fin de Grado.

3.1 Recopilación de información

La recopilación de información, tanto de fuentes primarias como secundarias, es fundamental para la realización del Plan de Marketing. Esta permite reunir conocimiento sobre el mercado, tal como en qué entorno opera el colectivo, cuál es su competencia, qué tendencias están triunfando en la industria musical electrónica o qué necesidades tienen sus consumidores.

Gracias a este conocimiento y una vez este analizado, se podrán detectar oportunidades y amenazas que surgen en el mercado, se dotará al colectivo de una mayor adaptabilidad y anticipación a los cambios en el entorno y le permitirá tomar decisiones informadas en base a datos comerciales.

En este apartado se ha utilizado como fuentes primarias un Focus Group y una entrevista a expertos. Las fuentes secundarias de las que se ha extraído información son de carácter externo y principalmente se componen de páginas web de carácter exploratorio.

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias de información proporcionan a la empresa datos y conocimientos originales, directos y específicos, ya que se extraen directamente de las fuentes principales, los clientes potenciales del producto que se intenta vender o personas expertas en el tema.

Para poder estudiar la aceptación por parte del consumidor y la viabilidad de organizar eventos de música electrónica en el mundo rural, se ha decidido recabar información a través de una entrevista a expertos, los integrantes de La Bringue, y un Focus Group limitado con un moderador, donde la cantidad de participantes es inferior a 5 (Peticarari, 2024).

Según el artículo publicado por HubSpot (2024), una de las empresas de software para marketing más importantes del mundo, un Focus Group limitado está compuesto por un grupo de no más de 5 personas, donde un moderador dirige la sesión para poder extraer información de las diversas opiniones que los componentes del grupo dan. Debido al reducido número de integrantes y para obtener información valiosa, 3 de ellos son consumidores regulares de eventos de música electrónica, tanto de festivales como de sesiones individuales. Para poder obtener perspectivas distintas y hacer el grupo más heterogéneo, los otros 2 componentes son personas que prácticamente nunca han consumido música electrónica ni han asistido a este tipo de eventos.

Además, para diversificar de mayor manera la muestra del Focus Group, también se ha tenido en cuenta el lugar de residencia de los participantes, asegurando que 3 de ellos vivan en un lugar rural y 2 de ellos en la ciudad. A continuación, a través de la ficha técnica, se mostrarán las características y procedimientos empleados en el Focus Group. Las preguntas realizadas quedan recogidas en el Anexo 2.

Tabla 1. Ficha técnica del Focus Group.

FICHA TÉCNICA DEL FOCUS GROUP	
Modalidad	Presencial
Duración	45 minutos
Moderador	Propio autor del Trabajo de Fin de Grado
Número participantes	5
Rango de edad	22 - 32 años
Estilo de vida	Saludable y social
Interés en la música	Sí
Población	<ul style="list-style-type: none"> · 3 personas asisten a eventos electrónicos · 2 personas nunca asisten a eventos electrónicos
Lugar de residencia	<ul style="list-style-type: none"> · 3 personas viven en el mundo rural · 2 personas viven en la ciudad
Tipo de preguntas y procedimiento	Se han utilizado preguntas de carácter introductorio, de exploración, de seguimiento y de salida. Todas estas preguntas son abiertas, donde se presenta la pregunta a los miembros del Focus Group y ellos debaten sobre ella.
Objetivo Focus Group	Obtener información de posibles clientes potenciales de eventos musicales electrónicos en el mundo rural

Fuente: elaboración propia.

Para la realización de la entrevista a expertos, se ha entrevistado a los miembros de La Bringue mediante un cuestionario (véase Anexo 3). Para su realización, el autor del TFG se reunió junto a los integrantes en un espacio público. Se realizaron un total de 21 preguntas, ya que algunas se fueron formulando conforme la entrevista se desarrollaba. La entrevista se realizó a los 4 integrantes de La Bringue durante un total de 1 hora. Las preguntas predefinidas trataron los siguientes temas: misión y visión del colectivo, público objetivo, grado de profesionalidad, selección de artistas, fortalezas y debilidades internas, cuáles son sus proveedores, cuáles son sus competidores, economía interna del colectivo y objetivos comerciales.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias de información están compuestas de contenido que ya ha sido recopilado, pulido y tratado por otras organizaciones o empresas externas. Este tipo de fuentes nos proporcionan datos, conclusiones y análisis sobre temas correlacionados con el objeto de estudio. Sin embargo, estas fuentes proporcionan datos menos directos que las fuentes primarias (Coll Morales, 2021).

El bajo coste que suponen, la amplitud de datos que proporcionan y la variedad de estas hacen de las fuentes secundarias un elemento muy importante en la recopilación de datos.

Para este trabajo, principalmente se ha obtenido información de páginas web especializadas de carácter exploratorio, así como de publicaciones académicas, publicaciones de la industria e informes de organismos gubernamentales.

Las principales webs que se han explorado son algunas como Statista o el IMS Business Report, aunque también se han consultado datos proporcionados por el Gobierno Español o se han utilizado publicaciones académicas para analizar la situación de despoblamiento rural. Estas fuentes secundarias se referenciarán a lo largo del documento adecuadamente.

3.2 Descripción del tratamiento de la información recopilada

Tras recopilar la información a través de diversas fuentes, se ha procedido a tratarla haciendo uso del método deductivo para obtener una comprensión completa y detallada del macroentorno en el que se mueve la empresa, así como de su microentorno. Para finalizar, se ha descrito con claridad la variable servicio del marketing mix haciendo uso del modelo de Levitt.

Para el análisis del macroentorno, se hará uso del análisis PESTEL, el cual proporcionará una visión holística del contexto externo que engloba al colectivo (Santos, 2024). Este análisis PESTEL indagará desde los factores políticos hasta los ambientales, pasando por los económicos, sociales, etc. Para poder realizarlo se ha utilizado la información recopilada en las fuentes secundarias, la cual previamente se ha tratado priorizando aquella información que era más relevante y de mayor actualidad. Para la búsqueda de información de carácter secundario se ha tenido en cuenta cada uno de los subapartados que componen el PESTEL.

En cuanto al análisis del microentorno, primeramente se analizará la Cadena de Valor externa del colectivo y las 5 fuerzas de Porter. Para este análisis se ha buscado información acerca de la competitividad dentro de la industria musical electrónica, y cuál es el grado de amenaza de cada una de las fuerzas. El tratamiento aplicado a la información que se ha utilizado para las 5 fuerzas de Porter ha sido contextualizarla lo máximo posible a la promoción de eventos electrónicos. A partir de ahí, se ha comenzado a valorar qué aspectos de cada una de las fuerzas afectan más o menos a la competitividad, y tras esto, cuáles presentan más amenazas.

A continuación, se ha hecho uso del análisis DAFO para descubrir las fortalezas y debilidades internas del colectivo, así como las oportunidades y amenazas externas que se presentan en la industria musical electrónica (Clavijo, 2024). Para este análisis se ha tenido en cuenta la información secundaria recopilada, aunque los datos que mayor valor han aportado han sido los transmitidos directamente por los integrantes del colectivo a través de la entrevista a expertos, los cuales tienen consciencia de los activos poseídos por La Bringue, sus ventajas y sus debilidades. Analizando las fuentes secundarias y la información transmitida acerca de la situación del colectivo se ha podido crear el DAFO de la empresa.

Seguido de este análisis DAFO, se presentará el análisis CAME, el cual ayudará en la corrección de las debilidades internas y la manutención de las fortalezas, así como a afrontar las amenazas y explotar las oportunidades que existen en el marco global en el que se mueve La Bringue (Galiana, 2023). Se ha hecho uso de la información secundaria para extraer conclusiones, y se han discutido estas conclusiones con los integrantes del colectivo para poder ganar un mayor conocimiento.

Una vez realizado todo el análisis inicial, se detallará la variable servicio a través del Modelo de Levitt, definiendo cuál es el servicio esencial, formal y ampliado, siguiendo las pautas establecidas en la asignatura de Dirección Comercial. Se ha utilizado únicamente la información primaria ofrecida por La Bringue tras la entrevista a expertos. El colectivo ha proporcionado información valiosa con la cual se ha podido describir cuál es el servicio esencial que poseen y qué necesidades satisface, así como cuál es el servicio formal y ampliado.

4. Plan de Marketing

Un Plan de Marketing comercial tiene como objetivo general definir unas metas específicas relacionadas con la promoción y venta de productos o servicios, así como proporcionar las líneas de acción necesarias para alcanzarlas. Este plan se centra en identificar y satisfacer las necesidades del mercado objetivo, utilizando estrategias específicas para atraer y retener clientes. Además, el Plan de Marketing comercial dota a la empresa de herramientas para medir y ajustar estas acciones, permitiendo adaptarse a los cambios en el mercado y maximizar su efectividad. A través del análisis de mercado, posicionamiento y la implementación del marketing mix el plan busca asegurar el éxito comercial y la competitividad de la empresa en su sector (Pursell, 2024).

La Bringue es un colectivo musical proveniente de un pueblo, compuesto por productores y DJs. Según el colectivo, su misión es realizar eventos de música electrónica en el mundo rural. La Bringue actúa como promotor musical contratando artistas locales y emergentes dentro de la escena, así como actuando ellos mismos.

El actual Plan de Marketing tiene como objetivo principal expandir y hacer crecer comercialmente a La Bringue mediante la realización de eventos de música electrónica en la población rural. Estos eventos se realizarán durante el año 2024 en distintas poblaciones rurales de la Comunidad Valenciana y van dirigidos a los consumidores de música electrónica.

4.1 Público objetivo

El público objetivo es la definición que una empresa le da a un grupo de personas las cuales, según ciertas características sociodemográficas, tienen un mayor interés en los productos o servicio de esta empresa, y, por lo tanto, tienen mayor probabilidad de convertirse en clientes (Santos, 2023).

A partir de la información recopilada en la entrevista a expertos, el público objetivo de La Bringue está compuesto por hombres y mujeres, con edades comprendidas entre los 20 y 35 años. Este grupo se caracteriza por su afinidad con la música electrónica y su estilo de vida dinámico y social. Son personas que, en su mayoría, aún no tienen hijos, lo que les permite disfrutar de una mayor flexibilidad en su tiempo libre y disponibilidad para asistir a eventos.

Los integrantes de este segmento buscan experiencias de ocio que les permitan desconectar de su rutina diaria, y valoran especialmente aquellos eventos que ofrecen una atmósfera única y lejos de la ciudad. Prefieren disfrutar de la música electrónica en espacios abiertos y menos masificados, lo cual les proporciona una sensación de comodidad y tranquilidad. Este público se siente atraído por la innovación, mostrando interés en eventos que no solo ofrezcan música, sino también una experiencia completa e inmersiva.

Además, son usuarios activos de redes sociales, a través de las cuales se informan sobre los eventos y comparten sus experiencias. Suelen ser usuarios activos de Instagram, y a menudo siguen a *influencers* y DJs reconocidos en la escena electrónica, quienes influyen en sus decisiones sobre a qué eventos asistir. Económicamente, disponen de un buen nivel adquisitivo ya que la gran mayoría se encuentran trabajando.

En resumen, el público objetivo de La Bringue es joven, aficionado a la música electrónica, socialmente activo, con un buen poder adquisitivo y siempre en busca de experiencias memorables y auténticas en ambientes menos convencionales.

4.2 Análisis de la situación inicial

Haciendo uso de la información recopilada se analizará la situación inicial de La Bringue. En primer lugar, se analizará qué afecta externamente de forma general a la empresa mediante el análisis del macroentorno. Para este análisis se hará uso de la herramienta PESTEL, la cual nos permitirá conocer el contexto general en el que está asumida La Bringue.

En segundo lugar, a través del análisis del microentorno, se analizará qué afecta externamente de forma directa al colectivo promotor. Para poder analizar con mayor profundidad el microentorno, se explicará la Cadena de Valor externa de La Bringue y todos los integrantes que participan en ella. A continuación, se describirá cada uno de estos integrantes y para ello se hará uso de las 5 Fuerzas de Porter.

Como puntos finales, se realizarán los análisis DAFO y CAME. El análisis DAFO mostrará las fortalezas y debilidades internas del colectivo promotor, así como las amenazas y oportunidades externas que se presentan. El análisis CAME mostrará qué acciones tomar ante lo concluido por el DAFO.

4.2.1 Macroentorno

El análisis del macroentorno permite identificar desde una dimensión más amplia y general los distintos factores que afectan a una empresa de manera externa. Conocer el macroentorno permite a las empresas adelantarse a estos cambios, saber adaptarse y tomar decisiones que vayan alineadas a las nuevas tendencias globales. Para el correcto análisis del macroentorno se ha utilizado la herramienta PESTEL, presentada a continuación.

4.2.1.1 PESTEL

Según el World Economic Forum (2024) nuestra sociedad se enfrenta a riesgos globales sin precedentes. El auge de la Inteligencia Artificial amenaza con la destrucción de un gran número de puestos de trabajo, así como a alimentar la creación de desinformación, polarizando aún más si cabe a las sociedades.

El cambio climático está afectando a la producción de alimento con grandes sequías e inundaciones, mientras que los recursos naturales comienzan a llegar a su fin. La pérdida irreversible de biodiversidad comienza a verse en un número creciente de lugares.

Cada vez menos conflictos interestatales se resuelven mediante la vía diplomática, llegando a las armas (siendo el más reciente el conflicto entre Israel y Palestina) y reavivan la conversación sobre una 3ª guerra mundial.

Los datos macroeconómicos parecen que mejoran, pero sigue disparándose la inflación en algunos lugares, y ciertos bienes básicos como la vivienda resultan inaccesibles para el ciudadano promedio. En resumen, estamos ante un momento crucial, marcado por desafíos geopolíticos, sociales y medioambientales.

Con el fin de estudiar el macroentorno que envuelve a La Bringue se va a realizar un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal). Esta herramienta va a permitir conocer el contexto en el que la empresa opera, mediante el estudio en profundidad de los factores previamente mencionados, los cuales afectan de manera externa al buen funcionamiento del colectivo (Santos, 2024).

Factores políticos

Cuando se habla de factores políticos, se hace referencia a aquellos que tienen relación directa con el entorno en el que se encuentra el colectivo. Por lo tanto, todo factor político que influya en la industria cultural y/o en el mundo rural afectaría a La Bringue.

Partiendo de esta base, se puede observar cómo el Gobierno Central Español tiene un compromiso con la cultura de su país, por lo que se están aplicando políticas y tomando medidas para mejorar la accesibilidad a este tipo de eventos.

La industria cultural fue de las que más sufrió durante la pandemia, por lo que mediante intervención estatal se está intentando revivirla y fomentarla. Un claro ejemplo son las diversas subvenciones que se están otorgando a la creación de festivales, tanto musicales como cinematográficos. El Gobierno, para facilitar el acceso a los más jóvenes, está repartiéndolos bonos culturales a los que cumplan 18 años (GDE, 2023).

Además de esto, a nivel europeo también se lleva apostando por la cultura desde hace tiempo, con programas tales como el European Youth Card, ofreciendo descuentos en eventos culturales a los jóvenes europeos, o subvenciones a la industria cultural como el programa Creative Europe. Este último programa europeo ha visto incrementado su presupuesto hasta los 2440 millones de euros (EU, 2021), reafirmando el compromiso que tiene la Unión Europea con este sector.

Los gobiernos también están tomando acción ante el despoblamiento rural, tratando de diversificar los núcleos poblacionales y repoblar las urbes rurales. Así pues, los gobiernos tanto europeo como español están dando ayudas a los emprendedores rurales que buscan mejorar la economía local y crear puestos de trabajo, así como financiando el turismo rural.

Finalmente, la generación musical por IA es uno de los grandes problemas que supone esta tecnología a la industria musical, quitando puestos de trabajo a un gran número de artistas y todos los trabajos indirectos que estos generan. Así pues, la UE ha sido una de las pioneras en su regularización, haciendo que la música generada por IA tenga que ser etiquetada como tal y los *datasets* que se utilicen para generarla deban de ser trazables por si cumplen infracciones respecto a la ley de Propiedad Intelectual (Smirke, 2024).

Factores económicos

Respecto al ámbito económico español, los datos han sido favorables y han superado las estimaciones que instituciones como el Fondo Monetario Internacional (FMI) habían dado a la economía española.

En el año 2022, la revalorización del dólar estadounidense provocó pérdida adquisitiva a economías cuya moneda era el euro. Sin embargo, el año 2023 el euro consiguió apreciarse de nuevo, permitiendo importar productos del país estadounidense a un menor coste que en 2022 (Arnal, 2024).

Además, la ralentización de la economía china ha provocado una menor demanda de petróleo, haciendo que este haya reducido su precio por barril en el 2023. Los precios del gas natural TTF también se han visto reducidos prácticamente a la mitad. Todo esto ha provocado una desinflación en la economía, a diferencia del año 2022, donde se habían alcanzados máximos en la inflación de ciertos bienes y economías.

Tal como indica el Real Instituto Elcano (Arnal, 2024), estos motivos y otros como la reducción del desempleo y el aumento de la productividad han contribuido a un mayor crecimiento del PIB español y a una mayor disminución de la inflación a los esperados.

Como se puede observar en la siguiente Tabla 2, la perspectiva de crecimiento de la economía española que el FMI había predicho en Octubre de 2022 es la mitad a la predicción del mismo crecimiento en Octubre de 2023, cuando ya se habían completado 3 trimestres del año.

Tabla 2. Tasas de crecimiento del PIB esperadas para 2023.

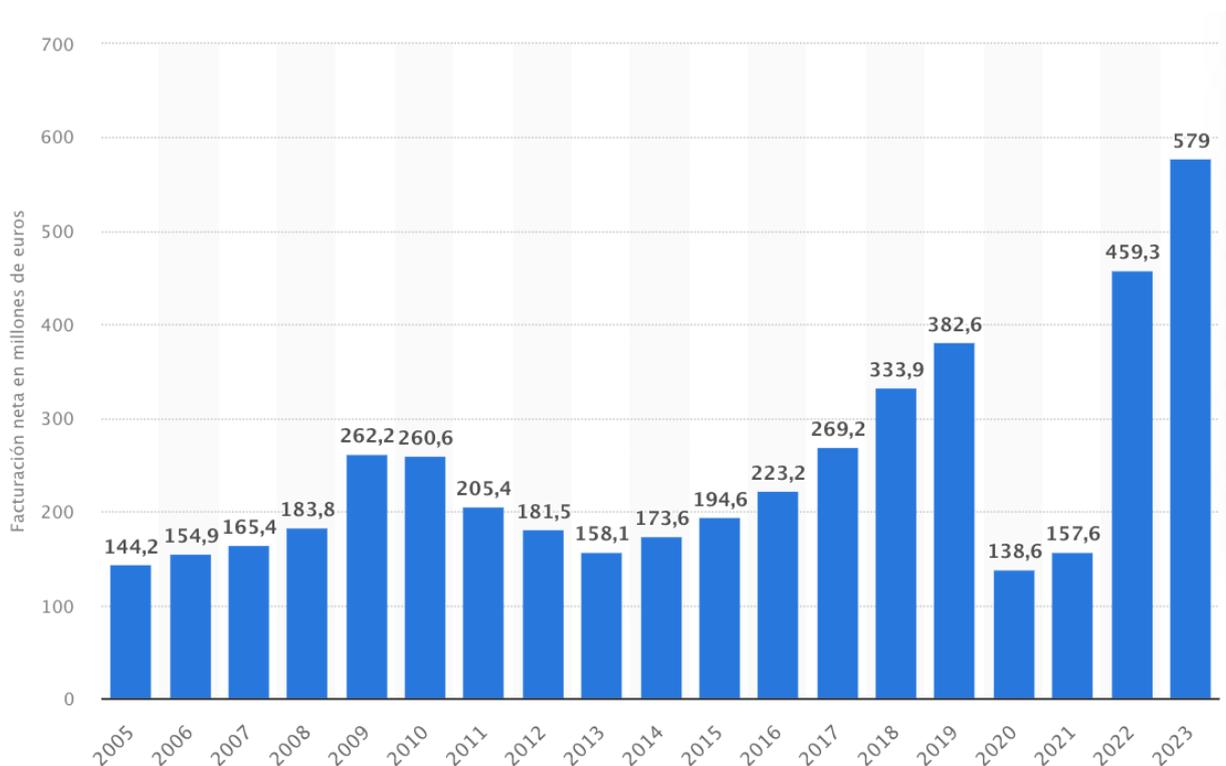
País	Proyección crecimiento PIB 2023 en WEO octubre 2022	Proyección crecimiento PIB 2023 en WEO octubre 2023	Diferencial
Brasil	1,0	3,1	2,1
México	1,2	3,2	2,0
España	1,2	2,5	1,2
EEUU	1,0	2,1	1,1
Italia	-0,2	0,7	0,9
China	4,4	5,0	0,6
Francia	0,7	1,0	0,3
Alemania	-0,3	-0,5	-0,2

Fuente: (Arnal, 2024).

Tras toda esta información, se puede extraer como conclusión que la tendencia económica ha sido positiva y se ha podido observar la recuperación y resiliencia de la economía española. Además, ciertos datos macroeconómicos como la reducción de precios de las materias primas o la revalorización del euro afectan positivamente de forma directa al consumidor medio, algo que es interesante para empresas dedicadas al entretenimiento, ya que es un sector susceptible de ser ignorado si hay épocas de crisis económica.

Dejando de lado estos factores macroeconómicos y poniendo el foco en la industria musical, el año 2023 se alcanzó máximos históricos en la facturación neta, mostrando que la recuperación del sector no era un mito, sino una realidad que estaba llegando a su punto más álgido.

Figura 1. Evolución de la facturación neta de la industria musical en España entre 2005 y 2023.



Fuente: (Orús, 2024).

En la Figura 1, la cual ha sido extraída de Statista, se muestra como 2020 fue un año negro para la música en directo, y como poco a poco esta industria se ha ido recuperando, alcanzando el máximo de facturación neta de la música en vivo en el año 2023.

En resumen, tantos los datos macroeconómicos como los datos del sector que se han visto afectan de manera positiva al servicio prestado por La Bringue, ya que el sector está en crecimiento y el consumidor promedio goza de un mayor poder adquisitivo que en años anteriores.

Factores sociales

Actualmente, la música electrónica es el tercer género musical más escuchado en España, solo por detrás del rock y del indie, y se proclama como el género con mayor crecimiento de oyentes, demostrando así el gran interés que tiene la sociedad española en este tipo de música (Mena Roa, 2022). Debido a ello, el ocio nocturno es uno de los entretenimientos más buscados por los jóvenes españoles. Las discotecas, junto con los festivales, se han convertido en los sitios de preferencia de ocio nocturno para la sociedad española.

Junto a esto, hay que destacar la tendencia cada vez más notable del alargamiento de la juventud. Diversos factores afectan a esta corriente, pero uno de los más notables es el que los propios jóvenes no quieren casarse o formar una familia a las edades que sus padres y abuelos hacían, sino que prefieren alargar su juventud gastando este tiempo y dinero en ocio. Sumado a esto, los eventos de música electrónica comprenden uno de los mayores rangos de edad, desde los 18 hasta los 40 años, a diferencia de otros géneros musicales (Delgado, 2023).

Además, la demonización que se le había asociado a la música electrónica comienza a desaparecer, desligándola del uso de drogas y violencia. La perspectiva y opinión pública sobre este tipo de música ha ido mejorando durante los últimos años, limpiando su imagen, desmitificando falsas creencias y haciéndola más accesible al público (Anderson, 2007).

Factores tecnológicos

El gran avance que ha tenido la Inteligencia Artificial ha hecho que esta nueva tecnología sea de gran ayuda para una gran cantidad de sectores, pero también ha supuesto nuevas complicaciones y retos en otros. En la industria musical, la mayor amenaza que presente la IA son sus modelos de generación musicales. Estas IAs puede generar melodías en cuestión de segundos, utilizando una gran diversidad de estilos, instrumentos, sonidos e incluso simulando voces de otros cantantes. Es tal el riesgo que grandes gobiernos han comenzado a regularlo para proteger las creaciones verdaderamente humanas, y se han comenzado a escribir cartas denunciando la situación por artistas reconocidos (Osornio, 2024).

Por otra parte, la sociedad está cada vez más acostumbrada a no pagar en dinero físico y hacerlo mediante cualquier dispositivo electrónico, tales como los *smartphones*, pulseras/relojes inteligentes o incluso con chips incrustados. Este tipo de pagos agiliza el proceso de compra, reduce los tiempos de espera, facilita las transacciones y mejora la experiencia del usuario (Arrivia, 2023).

Factores ecológicos

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 metas globales establecidas por la ONU para abordar los desafíos más urgentes del mundo, como la pobreza, el hambre, la desigualdad, el cambio climático y la degradación ambiental (ONU, 2024).

Según el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (Gobierno de España, 2024), estos objetivos buscan lograr un futuro más justo, equitativo y sostenible para todos, tanto en términos sociales como económicos o ambientales.

Los gobiernos están comprometidos con la Agenda 2030 para cumplir estos ODS mediante proyectos estatales o regulando ciertas prácticas empresariales, por lo tanto, es de esperar que cada vez será más necesario cumplir con los ODS para realizar cualquier acción. De esta forma se busca promover la prosperidad económica, la inclusión social y la protección del planeta, con el fin de construir un mundo más justo y próspero para las generaciones presentes y futuras.

Otro aspecto a destacar en el macroentorno ecológico es el gran riesgo de incendios en el que está sumido España, el mayor riesgo en 5 décadas. Más de la mitad del país (56%) estuvo en riesgo de incendio forestal muy extremo, mientras que el 86% del territorio estuvo en un riesgo de incendio forestal muy alto (Álvarez del Vallo, y otros, 2023). Esto es producto del cambio climático que España, como en todo el mundo, sufre. Este no es el único afecto adverso que ocurre en la Península, sino que las grandes sequías también están afectando, sobre todo en regiones como Cataluña. Estos fenómenos suponen un gran peligro para la biodiversidad del país y, sobre todo, la rural.

Factores legales

Los factores legales que principalmente afectan de manera externa al colectivo son todos aquellos que regulen la forma de operar del colectivo, pongan limitaciones a su servicio y requieran de obligaciones a cumplir.

Primeramente, encontramos normativa sobre la realización de eventos y ruido. Estas regulaciones están determinadas principalmente a nivel local por los ayuntamientos y autoridades municipales, y varían según el tipo de evento que se esté desarrollando. Sin autorización de alguno de estos elementos políticos, el ruido tiene que cumplir con el normalmente permitido. A nivel nacional también existe legislación, denominada la Ley del Ruido, recogida en el BOE (Boletín Oficial del Estado, 2011).

El Gobierno Español también tiene estrictas regulaciones sobre lo que está permitido realizar en emplazamientos externos, tales como parques naturales. Así pues, para preservar el medioambiente y la fauna de estos, el gobierno no permite usarlos para albergar eventos masivos tales como festivales, según se recoge en la Ley de Parques Naturales (Boletín Oficial del Estado, 2021).

Seguida de estas regulaciones, también encontramos otras dirigidas al consumidor, como la Ley de Protección al Consumidor (Boletín Oficial del Estado, 2023), proveniente de una directiva europea. Esta ley recoge los derechos de los consumidores, afectando a la forma de cómo se venden entradas para los eventos o qué políticas de reembolso se pueden aplicar.

Finalmente, los derechos de autor y las licencias de música están reguladas por la Ley de Propiedad Intelectual, la cual establece los derechos y obligaciones relacionados con la creación, explotación y protección de obras musicales. Es necesario tener las licencias musicales en regla con los artistas o con las entidades de gestión colectiva de derechos de autor, tales como la SGAE (Sociedad General de Autores y Editores) para poder usarlas de acuerdo con la ley (Boletín Oficial del Estado, 2022).

A continuación, se resumen las conclusiones obtenidas del PESTEL en la Tabla 3.

Tabla 3. Resumen del análisis PESTEL.

ANÁLISIS PESTEL	
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de promoción cultural por parte del Gobierno Español y la UE • Promoción del emprendedurismo y turismo rural • Regulación de la música generada por IA por la UE
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciación de la divisa del euro respecto al dólar • Disminución de los precios energéticos globalmente • Tendencia desinflacionista en la economía española • Crecimiento del PIB español mayor del esperado • Máximos en la facturación de la música en vivo en España
Social	<ul style="list-style-type: none"> • La música electrónica es el tercer género más escuchado en España • El ocio nocturno es el ocio más buscado • La juventud incrementa su vida útil • La música electrónica comprende un gran rango de edad de oyentes • Mejora de la opinión pública sobre la música electrónica
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • IA generativa de música • Aumento compras mediante <i>smartphones</i> y pulseras inteligentes
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> • ODS • Riesgo de incendios • Sequías
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones sobre la realización de eventos y su emplazamiento • Normativa sobre el ruido • Legislación de protección al consumidor • Derechos de autor y licencias musicales

Fuente: elaboración propia.

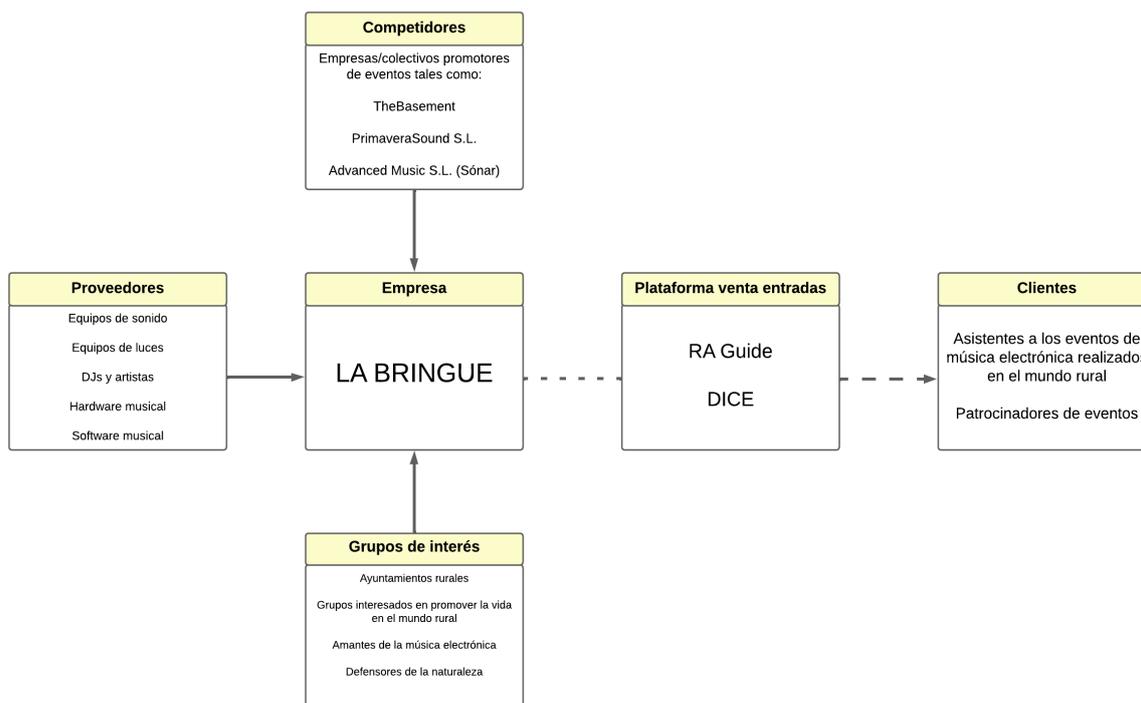
4.2.2 Microentorno

El análisis del microentorno permite identificar qué factores externos afectan de forma directa al colectivo promotor, determinando el entorno en el que opera la empresa. La comprensión de este microentorno es crucial para entender las dinámicas competitivas y de mercado que influyen directamente en el éxito de La Bringue.

Para contextualizar correctamente el microentorno, se mostrará en primer lugar la Cadena de Valor externa en la que está asumida La Bringue. Esta ayuda a describir los diversos agentes que participan en el sector de la música electrónica desde el punto de vista de la empresa promotora. Estos integrantes van desde los proveedores de equipos de luces y sonido hasta las empresas con las que se compite por la cuota de mercado o los consumidores finales, los asistentes a eventos.

A continuación, en la Figura 2, se puede observar la Cadena de Valor externa de La Bringue.

Figura 2. Cadena de Valor externa de La Bringue.



Fuente: elaboración propia.

Haciendo uso de las 5 Fuerzas de Porter, se procederá a explicar el microentorno en el que está asumido el colectivo promotor. Según Porter (2008), el grado de competitividad de una industria viene determinado por el poder de los proveedores frente a la empresa, el poder de los clientes, de los nuevos competidores, de los servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores.

Además de estos agentes, también se explicarán los Grupos de Interés que tiene la empresa y las plataformas de venta de entradas que usa La Bringue para alcanzar un mayor público objetivo.

4.2.2.1 Proveedores

El grado de poder de negociación que poseen los proveedores viene directamente relacionado con la facilidad que tienen estos de subir el precio de las materias primas que ofrecen y de la sencillez que tienen de cambiar de cliente (Porter, 2008). Dentro de la industria musical electrónica se pueden encontrar distintos tipos de proveedores, desde los propios artistas hasta empresas de montaje de luces y sonido, y cada tipo de proveedor tiene un poder de negociación.

Primeramente, el poder de negociación de los artistas es alto, ya que la globalización ha permitido que estos se conozcan desde cualquier parte del mundo y, por ende, tengan la posibilidad de actuar en un mayor número de lugares.

Los proveedores de software y hardware musical también tienen un alto grado de negociación, y esto se explica debido a que estas industrias están monopolizadas, donde empresas como Ableton (*software* de producción) o PioneerDJ (*hardware* musical como mesas de mezclas, etc.) tienen aproximadamente el 70% de la cuota de mercado, permitiéndoles subir precios ya que prácticamente son los únicos proveedores (McGlynn, 2020).

Respecto a los proveedores de equipos de sonido y luces el poder de negociación individual es moderado, ya que existe una gran diversidad de proveedores, los precios son muy competitivos y solamente ganan fuerza los proveedores cuando este tipo de servicio es muy específico al evento.

4.2.2.2 Clientes

El poder de negociación de los clientes viene determinado por la facilidad que estos tienen de cambiar de servicio y/o por el volumen de compra que realizan (Porter, 2008).

Los clientes principalmente son los asistentes a eventos/festivales de música electrónica. Su poder de negociación es alto, ya que según un estudio realizado para el Banco Santander por Rubio (2024), España es el país con mayor número de festivales del mundo y con una de las mejores ofertas en eventos de música electrónica, con lugares como Ibiza a la cabeza. Así pues, la excesiva oferta permite al consumidor tener una gran variedad de opciones para elegir y facilidad de cambio. Los patrocinadores son también considerados clientes, ya que son los que patrocinan el evento aportando una gran suma de dinero. Debido a las razones previamente nombradas, la gran oferta permite que estos tengan una gran facilidad de cambio, además de que el hecho de que financien en gran medida los eventos les otorga un gran poder de negociación.

4.2.2.3 Grupos de interés

Los grupos de interés son aquellas empresas, asociaciones u organizaciones gubernamentales que consideran el servicio ofrecido por La Bringue como algo que les pueda influir, tanto beneficiosamente como desfavorablemente.

Como se puede observar en la Figura 2, una parte estaría formada por asociaciones que buscan promover la vida en el mundo rural, con un especial interés en dotar de eventos culturales a los municipios. Los ayuntamientos rurales también ven esto como algo que pueda fomentar la economía rural. Todos estos grupos de interés afectan de manera positiva a la competitividad de la empresa, ofreciendo facilidades a la prestación del servicio.

Sin embargo, los defensores de la naturaleza pueden poner trabas a la hora de efectuar el servicio, ya que pueden considerar que este amenace a la integridad medioambiental. Esto presenta un peligro, ya que pueden lograr que el poder político se ponga de su parte, bloqueando permisos de explotación y parando el negocio.

4.2.2.4 Competidores

Como se puede observar en la Cadena de Valor externa, existen diversas empresas promotoras las cuales compiten dentro del sector de la música electrónica. Sin embargo, todas ellas tienen sus eventos en la ciudad, siendo un servicio el cual no compite directamente con La Bringue. Estas empresas organizan festivales de renombre como el Sónar o Primavera Sound (Barcelona), o eventos en discotecas/espacios públicos como los realizados por el colectivo TheBasement. En este apartado se explorará qué amenaza suponen los nuevos competidores que busquen entrar dentro del nicho de mercado en el que opera el colectivo promotor. Este grado de amenaza depende de diversos factores, aunque principalmente son las barreras de entrada a la industria y las economías de escala (Porter, 2008).

Las barreras de entrada de la industria musical electrónica son grandes, ya que para la organización de eventos o festivales se requiere de una gran cuantía de dinero como inversión inicial para infraestructura, sonido, luces, hardware, logística... además, los canales de distribución no son de fácil acceso, ya que la obtención de proveedores de calidad, así como conseguir contrataciones de artistas de renombre es una tarea muy complicada. A esto se suma las dificultades regulatorias asociadas a seguridad, cumplimiento de la Ley de Propiedad Intelectual y obtención de permisos por parte de las entidades gubernamentales.

Debido a la amplia oferta de estos servicios, para poder obtener una cuota de mercado dentro de la industria es muy importante la diferenciación del producto. Por lo tanto, los nuevos competidores necesitan ofrecer algo único para destacar entre tanta oferta. Como conclusión, la amenaza de nuevos competidores es baja – moderada.

4.2.2.5 Rivalidad competitiva

La rivalidad entre las empresas competidoras se refleja en la necesidad continua de innovar en el servicio ofrecido, guerras de precios para mantener la cuota de mercado o continuas campañas de marketing para llegar a más público objetivo (Porter, 2008).

En la misma dirección que antes, la alta concentración de eventos implica que el consumidor tiene mucho donde elegir. Por lo tanto, la diferenciación del servicio es clave para poder destacar entre los otros competidores y ganar cuota de mercado.

Los organizadores se esfuerzan en crear experiencias únicas, añadiendo actividades adicionales y trayendo artistas exclusivos. Para lograr esto, festivales como el Primavera Sound se asocian con marcas de ropa de renombre, y dentro del propio festival despliegan un espacio dedicado a vender ropa de estas marcas que es exclusiva al festival, así como *food trucks* o actividades interactivas (ControlPublicidad, 2024). Otros festivales como el Sónar apuestan por charlas sobre tecnología y música o exposiciones de arte y diseño accesibles para sus asistentes.

Así pues, todos estos factores hacen que la rivalidad competitiva sea máxima.

4.2.2.6 Servicios sustitutivos

Los servicios sustitutivos son aquellos servicios que pueden satisfacer necesidades prácticamente idénticas a nuestro servicio (Porter, 2008).

Siguiendo la misma dinámica que con las demás fuerzas, la amplia cantidad de oferta en eventos y festivales implica que las alternativas de entretenimiento sean muy amplias, y ya no solamente estos entran en juego, sino que existen muchos otros de la misma índole, pero de géneros y subgéneros parecidos con precios muy competitivos, tales como el ViñaRock (Villarobledo) o el Arenal Sound (Burriana). Además, servicios como la música *streaming* son muy baratos y accesibles para todos.

Por lo tanto, los servicios sustitutivos suponen una gran amenaza.

4.2.2.7 Plataforma de venta de entradas

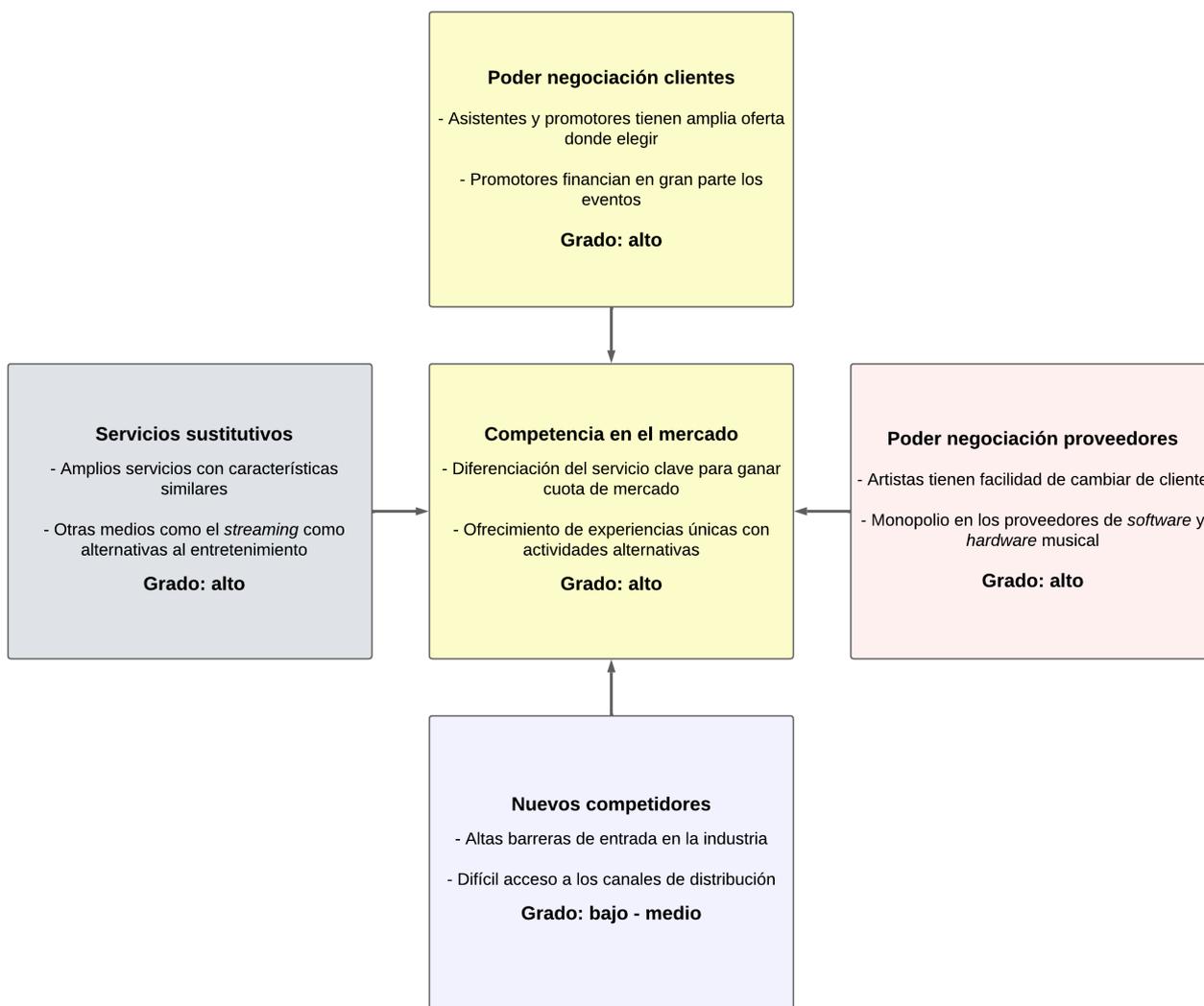
El distribuidor comercial es el enlace entre los oferentes de un producto y los demandantes de éste. Puede ser de carácter mayorista o minorista, pero su modus operandi es comprar el bien o servicio al oferente y revenderlo al demandante. La ganancia de estos proviene del margen de intermediación que el cliente está dispuesto a pagar (Nicole Roldán, 2021).

Debido al corto alcance que tiene La Bringue y la amplia popularidad entre el público objetivo de aplicaciones como DICE o RA Guide, se hace uso de estas *apps* para vender las entradas de los eventos al consumidor. Sin embargo, a pesar de que vendan las entradas del colectivo, estas aplicaciones no actúan como distribuidores comerciales. Esto es debido a que simplemente conectan oferente y demandante, pero en ningún momento compran las entradas de La Bringue y las revenden. No obstante, al gestionar la conexión se quedan un porcentaje de la transacción, pero debido a la fase inicial en la que se encuentra el colectivo lo primordial es llegar a un mayor público objetivo.

Por lo tanto, estas aplicaciones actúan como intermediarios de ventas (de forma más específica, comisionistas de ventas), pero no como distribuidores comerciales. Como se podrá observar más adelante en el capítulo 4.5.3, esto implica que el canal de distribución no será indirecto, sino directo.

Una vez explicado el microentorno analizando todos los integrantes de la Cadena de Valor externa y ampliando esta mediante las 5 Fuerzas de Porter, en la Figura 3 se muestran las 5 Fuerzas de Porter en la industria musical electrónica en España.

Figura 3. Las 5 Fuerzas de Porter en la industria musical electrónica en España.



Fuente: elaboración propia.

4.2.3 DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estratégica la cual permite evaluar como una organización se compara frente a sus competidores. La herramienta se compone de una matriz, la cual se divide entre fortalezas y debilidades internas, y por otra parte amenazas y oportunidades externas. Esta herramienta facilita el proceso de planificación estratégica, proporcionando información necesaria a la empresa para que posteriormente se puedan tomar decisiones (Sammut-Bonnici, y otros, 2015).

FORTALEZAS INTERNAS

Las fortalezas internas son aspectos propios del colectivo que destacan sobre la competencia y le ayudan a generar ventaja competitiva. Estos son para La Bringue:

- **Precio:** en el año 2023 el sector de la música en España ingresó 578 millones de euros, un 26% más que el año anterior, y presentando un crecimiento constante desde finales de la pandemia. Tal como comenta Europa Press Cultura (2024), este crecimiento no se debe a un significativo mayor número de asistentes, sino al incremento de precio de las entradas, el cual de media ha incrementado un 48%, pasando de los 58 euros a los 80 euros. Este incremento de precio está frenando la dinámica de crecimiento en número de asistentes que se estaba dando, reduciendo la accesibilidad a este tipo de eventos (Europa Press Cultura, 2024). Según los participantes del Focus Group, antes salían de manera más frecuente porque los precios eran accesibles, mientras que ahora prefieren buscar otras alternativas de entretenimiento. La Bringue proporciona su servicio en lugares rurales, no tan masificados, y con la integración rural como una de sus principales perspectivas. Así pues, establece precios accesibles para que todo el mundo pueda disfrutar de ellos, a diferencia de grandes festivales o discotecas con precios abusivos en las ciudades.
- **Unicidad e innovación del servicio:** según la entrevista a expertos, la vasta mayoría de este tipo de eventos se conglomeran en las grandes urbes, las cuales tienen un mayor público objetivo, existe infraestructura más adecuada a eventos masivos y acaparan más información mediática. Sin embargo, esto no quita que en urbes rurales no exista demanda de este tipo de servicios. La Bringue es uno de los únicos colectivos que da respuesta a esta demanda, debido a su enfoque rural, pero sin perder de vista la cultura electrónica que quieren transmitir. Al ser de los únicos en ofrecer esta respuesta, y al innovar en las localizaciones donde se realiza, la unicidad y la innovación del servicio están garantizadas.
- **Canales de distribución prácticamente exclusivos:** La Bringue posee de alianzas estratégicas con DJs y productores locales, empresas de sonido y luces y otros proveedores. Sin embargo, lo que la hace destacar sobre otros competidores en realidad es sus alianzas políticas. Para poder realizar eventos, es necesario pedir permisos en las organizaciones gubernamentales para poder explotar espacios públicos y sobrepasar los límites acústicos. El origen local de la empresa, sus valores y las buenas relaciones políticas entre el colectivo y los gobiernos locales hacen que estos prioricen las iniciativas tomadas por La Bringue antes que otras.

- **Manutención de la cultura electrónica:** la *tiktokización* de la industria musical ha hecho que los artistas pongan su foco en crear canciones cortas, pegadizas y que puedan ser usadas en las redes sociales. Esto conlleva que, a día de hoy, las canciones duren de media 3 minutos, sean repetitivas y poco complejas. Este inmediatismo constante está dando forma a la industria y se está perdiendo aquellas canciones largas que gozaban de una introducción, puente, coda... (Peralta, 2023). Esta dinámica está afectando a todos los géneros sin distinción alguna, donde no se respeta la construcción paso a paso de un motivo. La Bringue es un grupo bastante purista, los cuales evitan caer en estas tendencias y quieren preservar la cultura electrónica, donde una sesión es propia de un artista y él marca los tiempos, marca el estilo de su sesión y es el responsable total de mover y transmitir su música al público.
- **Iniciativa medioambiental:** otra de las fortalezas internas de La Bringue es su compromiso con la sostenibilidad medioambiental. Esta estrategia no solo reduce la presión sobre los entornos urbanos, sino que también promueve la revitalización de áreas rurales y el turismo sostenible. Al elegir ubicaciones en entornos naturales, el colectivo promotor minimiza el impacto ecológico de sus eventos y crea conciencia sobre la importancia de proteger el medio ambiente.

DEBILIDADES INTERNAS

Las debilidades internas son aspectos propios del colectivo que lo ponen en desventaja frente a sus competidores. Estos son para La Bringue:

- **Recursos financieros limitados:** La Bringue se caracteriza por ser un colectivo de tamaño reducido el cual prioriza la calidad frente a la cantidad. Sus valores intrínsecos de sostenibilidad y su enfoque rural contrastan con las estrategias de maximización de beneficios a cualquier costo. Esta filosofía limita el crecimiento del colectivo, ya que gran parte de la financiación de estas empresas proviene de *sponsors*. Como resultado, enfrentarse a otros organizadores de eventos con recursos financieros más amplios se convierte en un desafío considerable.
- **Fluctuación de ingresos:** la gran mayoría de festivales y eventos al aire libre se comprenden entre Abril y Septiembre, ya que son aquellos meses con mayores horas de luz y mejor temperatura. Debido a que la realización de este tipo de eventos es tan dependiente del clima, implica que se acumulen durante estas fechas. Así pues, los ingresos son estacionales, ya que durante los meses de otoño e invierno la industria se ralentiza.
- **Accesibilidad reducida a los eventos:** las grandes urbes están bien conectadas mediante cualquier tipo de transporte, e incluso están dotadas de transporte público las 24 horas del día. Los municipios pequeños no tienen este nivel de servicios, por lo que prácticamente es necesario venir mediante transporte individual a estas localidades. Por lo tanto, esto reduce la accesibilidad de todos aquellos que no sean residentes.

- **Necesidad de profesionalización:** actualmente el colectivo promotor carece de personalidad jurídica alguna, ya que no está constituido como sociedad. Para poder progresar correctamente, constituirse como una es necesario para disponer de NIF, poder facturar y cumplir con las obligaciones fiscales y legales.
- **Falta de alcance y presencia online:** debido a su enfoque rural, donde el alcance es limitado, el marketing digital y la presencia en redes sociales es algo clave para poder dar visibilidad al colectivo. Sin embargo, la única red social la cual La Bringue hace uso es Instagram, y el *engagement* que tiene el colectivo es inferior al recomendable. Se ha calculado esta tasa de fidelización de seguidores a través del ratio interacciones/número de seguidores, y como se muestra en la Tabla 4, en los últimos 3 posts los valores son inferiores al 1%, mientras que una buena tasa de *engagement* ronda entre el 1% y 5% (Foxwell, 2021).

Tabla 4. Tasa de fidelización de Instagram de La Bringue.

POST	FECHA	ME GUSTA	COMENTARIOS	SEGUIDORES	RATIO
1	22/4/24	23	1	2860	0,84%
2	28/4/24	20	2	2860	0,77%
3	1/5/24	20	1	2860	0,73%

Fuente: elaboración propia a partir de la entrevista a expertos.

OPORTUNIDADES EXTERNAS

Las oportunidades externas son factores ajenos al colectivo que favorecen a su crecimiento. Estos son para La Bringue:

- **Ayudas económicas al mundo rural:** tanto la UE como el Gobierno de España están otorgando subvenciones para luchar contra el despoblamiento rural y financiando proyectos que tengan su actividad económica allí. La UE ofrece diversas líneas de subvenciones bajo su Programa Nacional de Desarrollo Rural mientras que el Gobierno financia proyectos rurales a través del Instituto de Crédito Oficial (Cubas, 2023).
- **Tendencia positiva de la industria:** en el año 2023 la industria musical en vivo en España alcanzó los 579 millones de euros, prácticamente duplicando los niveles prepandémicos y alcanzando su facturación máxima (Orús, 2024). Como se ha podido observar en la Figura 1, la industria tenía un crecimiento continuado antes de la pandemia, y ahora este se ha retomado con fuerza.

- **Pocos competidores directos:** a pesar de que existen un gran número de empresas que organizan festivales y eventos, todas estas se realizan en ciudades, tienen un enfoque similar y están bastante masificadas. Prácticamente no existe ningún competidor que quiera llevar este tipo de eventos al mundo rural, salvo el colectivo TheBasement con su festival de Días de Campo (Basement, 2024).
- **Beneficios fiscales:** las nuevas empresas podrán aplicar el tipo de gravamen reducido del 15% del Impuesto de Sociedades en vez del tipo general del 25% desde el primer periodo impositivo en el que la base imponible sea positiva y en el siguiente (Morales, 2023).

AMENAZAS EXTERNAS

Las amenazas externas son factores ajenos al colectivo que complican su crecimiento. Estos son para La Bringue:

- **Aparición de nuevos competidores:** el mercado de organización de eventos de música electrónica en el mundo rural está sin explotar, donde prácticamente no hay empresas en el negocio. Sin embargo, grandes y medianas empresas las cuales ya son conocidas por prestar sus servicios en las grandes ciudades podrían entrar en este tipo de mercado para diversificar sus servicios. Según la entrevista a expertos, esto supondría un gran problema, ya que tienen un mayor número de fuentes de financiación, de activos y de alcance.
- **Crecimiento del consumo de la música en *streaming*:** la música en *streaming*, reproducible desde cualquier dispositivo, es el principal servicio sustitutivo de la música en directo. Aunque todavía no se ha hecho con el mercado de la música en directo como sí lo hizo con el de venta de discos físicos (Mulligan, 2023), su constante crecimiento hace que se pueda producir la posibilidad.
- **Cambios en regulaciones sobre normativa medioambiental:** debido a la crisis climática los últimos años se ha sufrido de un alto riesgo de incendios y sequías en una gran parte del territorio español. Así pues, si esta dinámica continúa es posible que se regule de forma más estricta qué es posible hacer y no en la naturaleza. A día de hoy en los parques naturales de España ya están prohibidos este tipo de eventos para preservar el hábitat, siendo esto recogido en el BOE (2021).

A continuación, en la siguiente tabla se muestra un resumen del DAFO del colectivo promotor.

Tabla 5. Resumen del análisis DAFO para La Bringue.

INTERNO	DEBILIDADES	AMENAZAS	EXTERNO
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos financieros limitados 2. Fluctuación de ingresos 3. Accesibilidad reducida a los eventos 4. Necesidad de profesionalización 5. Falta de alcance y presencia online 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aparición de nuevos competidores 2. Crecimiento consumo música <i>streaming</i> 3. Cambios regulaciones normativa medioambiental 	
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Unicidad e innovación del servicio 3. Canales de distribución prácticamente exclusivos 4. Manutención de la cultura electrónica 5. Iniciativa medioambiental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayudas económicas al mundo rural 2. Tendencia positiva en la industria 3. Pocos competidores directos 4. Beneficios fiscales 	

Fuente: elaboración propia.

4.2.4 CAME

El análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta que sirve para desarrollar estrategias basándose en los datos obtenidos en el análisis DAFO (Galiana, 2023). A continuación, se describirá las respuestas que se dan a cada uno de los elementos del DAFO.

MANTENER LAS FORTALEZAS INTERNAS

- **Precio:** mantener la estrategia de precios accesibles y adaptados a una economía rural es clave para asegurar la inclusión y la atracción de un público diverso. Esto se conseguirá mediante la búsqueda de eficiencias operativas.
- **Unicidad e innovación del servicio:** continuar explotando el nicho de mercado rural y expandir la propuesta de valor. Seguir innovando en la selección de ubicaciones y la integración de elementos locales en los eventos.
- **Canales de distribución prácticamente exclusivos:** firmar contratos a largo plazo con empresas proveedoras de luces y sonido para asegurar una buena relación con los proveedores. Colaborar con las entidades gubernamentales en otros aspectos para preservar la buena relación que se tiene con ellas.
- **Manutención de la cultura electrónica:** adaptarse a los cambios culturales que surgen dentro de la música electrónica sin perder su esencia. Priorizar calidad sobre cantidad, ofrecer un servicio digno y ser cercano al público.
- **Iniciativa medioambiental:** la conexión entre naturaleza y mundo rural es indiscutible, así que ya que se va a explotar este vínculo, se ha de cuidar para generaciones posteriores. Cumplir con todas las normativas medioambientales que apliquen y utilizar material reutilizable y biodegradable en todos los eventos.

CORREGIR LAS DEBILIDADES INTERNAS

- **Recursos financieros limitados:** la debilidad más importante para La Bringue es buscar financiación debido a su filosofía empresarial, ya que pocos promotores están dispuestos a invertir en ella. Sin embargo, existen fondos de inversión que se enfocan en empresas con un carácter social y no puramente capitalista, los fondos de inversión socialmente responsables (ISR). Actualmente en España existen bancos tales como Triodos Bank o Fiare Banca Ética que siguen una praxis de finanzas éticas, donde invierten en aquellas empresas que buscan lograr un cambio medioambiental, social o cultural de manera positiva. Así pues, esta debilidad puede corregirse mediante la financiación a través de alguna de estas entidades.
- **Fluctuación de ingresos:** la estacionalidad de los eventos en vivo implica que la gran mayoría de ingresos se concentren en las estaciones de primavera y verano, ya que durante las estaciones más frías la demanda de eventos en el exterior decae. Para poder conseguir una fuente de ingresos más continuada, se ofrecerá eventos en lugares cerrados durante el otoño y el invierno.

- **Accesibilidad reducida a los eventos:** para conseguir aumentar la accesibilidad desde los núcleos urbanos hasta los núcleos rurales donde se realice el evento se buscarán alianzas estratégicas con empresas de transporte para fletar buses desde las ciudades hasta los pueblos cuando se realicen estos eventos.
- **Necesidad de profesionalización:** se constituirá en el Registro Mercantil de Valencia a La Bringue como una Sociedad Limitada, cuyos socios serán los integrantes previos que había en el colectivo. De esta manera se dará respuesta a la falta de medios legales que poseía para facturar o constituir contratos.
- **Falta de alcance y presencia online:** en el apartado de Comunicación del Plan de Marketing se describirán las estrategias de comunicación digital a implementar, ya que las redes son el principal medio por el que cual el colectivo se puede dar a conocer.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES EXTERNAS

- **Ayudas económicas al mundo rural:** debido a la naturaleza y localización de la actividad económica desempeñada por el colectivo, este puede beneficiarse de las diversas subvenciones que los organismos gubernamentales ofrecen. Estas subvenciones serían también una ayuda complementaria a la dificultad de financiación interna que posee el colectivo.
- **Tendencia positiva de la industria:** expandir la frecuencia y la geografía de los eventos, explorando nuevas áreas rurales. Como se ha visto en el análisis PESTEL, el sector está en crecimiento, por lo que es crucial establecer alianzas con marcas y patrocinadores interesadas en el público objetivo de La Bringue.
- **Pocos competidores directos:** debido a que es un mercado sin explotar con un crecimiento potencial y casi sin competidores, el colectivo ha de consolidar su posición aglutinando una gran cuota de mercado y afianzando su imagen y marca.
- **Beneficios fiscales:** previamente se comentaba que para corregir la falta de profesionalidad de la empresa esta debería de constituirse como una Sociedad Limitada. Además de las ventajas jurídicas que esto posee, también existen ventajas fiscales como la vista anteriormente para las empresas de nueva creación.

AFRONTAR LAS AMENAZAS EXTERNAS

- **Aparición de nuevos competidores:** como todo mercado emergente, la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores es muy alta. Por lo tanto, y como se comentaba previamente, La Bringue ha de afianzarse dentro del mercado antes de que comiencen a haber más competidores directos.
- **Crecimiento del consumo de la música en streaming:** para poder competir con otros servicios sustitutos, el servicio ofrecido ha de ser tan exclusivo y diferencial que solo pueda experimentarse con La Bringue. Así pues, se ha de aprovechar al máximo las ventajas competitivas de la empresa frente a estos servicios sustitutos. Además, se ha de fomentar la lealtad de los asistentes mediante programas de fidelización, para así retener clientes.

- **Cambios en regulaciones sobre normativa medioambiental:** buscar lugares que tengan menores riesgos naturales dentro del mundo rural para no poner en peligro la integridad del medio ambiente.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra un resumen del CAME de la empresa. Cada punto está asociado con su respectiva debilidad, amenaza, fortaleza u oportunidad del DAFO de La Bringue.

Tabla 6. Resumen del análisis CAME para La Bringue.

INTERNO	CORREGIR	AFRONTAR	EXTERNO
	C1. Financiarse mediante fondos de inversión de tipo ISR	A1. Afianzarse dentro del mercado con una gran cuota	
	C2. Realizar eventos también en invierno y otoño	A2. Hacer única la experiencia y fidelizar clientes	
	C3. Alianzas estratégicas con proveedores de transporte para fletar buses desde las ciudades	A3. Priorizar localizaciones con poco riesgo climático	
	MANTENER	EXPLOTAR	
	C4. Constituir el colectivo como una Sociedad Limitada	O1. Obtener financiación mediante subvenciones al mundo rural	
	C5. Nueva estrategia de comunicación	O2. Aprovechar la tendencia positiva para obtener contratos con patrocinadores y marcas	
	F1. Mantener los precios mediante búsqueda de eficiencias operativas	O3. Conseguir gran cuota de mercado y afianzar imagen	
	F2. Continuar explotando el nicho de mercado y expandir propuesta de valor	O4. Aprovechar los beneficios fiscales	
	F3. Firmar contratos a l/p con proveedores y mantener buenas relaciones con los ayuntamientos		
	F4. Priorizar calidad sobre cantidad		
	F5. Cumplir con normativas medioambientales		

Fuente: elaboración propia.

4.3 Objetivos comerciales

Los objetivos comerciales son las metas específicas que una empresa se propone alcanzar en un período de tiempo concreto para asegurar su crecimiento y expansión en el mercado. Estos objetivos constituyen el plan central del Plan de Marketing, ya que previamente se ha analizado información para poder establecer estrategias que permitan alcanzarlos (Pursell, 2024).

Estos objetivos comerciales se han determinado siguiendo la metodología SMART para su correcto control y seguimiento. Según Doran (1981), los objetivos SMART son específicos (*Specific*), para así saber hacia dónde se dirige la empresa y donde se están dedicando los esfuerzos de esta, medibles (*Measurable*), para poder controlar los objetivos cuantitativamente, alcanzables (*Achievable*), para determinar objetivos factibles que realísticamente se puedan cumplir, relevantes (*Relevant*), para hacer que estos realmente importen y puedan suponer un cambio sustancial dentro de la empresa, y con una fecha máxima (*Timely*), para ver donde se quiere llegar con un plazo de tiempo específico.

Estos objetivos se dividen en monetarios y no monetarios, siendo el plazo de tiempo específico para La Bringue de 1 año desde comienzos de 2024. En el apartado 5 de este trabajo se establecerán los mecanismos de seguimiento y control de estos objetivos.

4.3.1 Monetarios

Los objetivos comerciales monetarios están únicamente relacionados con el aspecto económico de una empresa. Estos objetivos se centran en la generación de ingresos, venta de entradas, rentabilidad... Estos son fundamentales porque son la principal fuente de ingresos para una empresa, y permiten a la empresa asegurar su viabilidad y crecimiento. Los objetivos comerciales desde un punto de vista monetario son los siguientes:

1. Vender más de 3000 entradas entre todos los eventos realizados durante el año, lo cual equivale a una facturación estimada de 45.000 euros
2. Generar un beneficio después de impuestos mínimo de 3000 euros a final del año
3. Tener un ROI mínimo del 10% sobre el total de inversiones realizadas durante el año

4.3.2 No monetarios

Los objetivos no monetarios se enfocan en aspectos cualitativos y estratégicos que no están directamente relacionados con la generación de ingresos, pero que son igualmente importantes para el éxito a largo plazo de la empresa. Los objetivos no monetarios de La Bringue son los siguientes:

1. Alcanzar 4000 seguidores en la cuenta de Instagram a final de año
2. Aumentar la tasa de *engagement* hasta el 3% en las publicaciones de Instagram a final de año

3. Aumentar la tasa de retención de clientes en un 10% respecto al primer evento del año
4. Incrementar la satisfacción del cliente en un 15% respecto al primer evento del año
5. Programar un mínimo de 3 eventos en el primer año de funcionamiento del Plan de Marketing

4.4 Estrategia comercial

La estrategia comercial es la encargada de definir las líneas de acción que tiene que ejecutar la empresa para poder cumplir con los objetivos establecidos en el plazo de tiempo definido. Siguiendo esta estrategia comercial se logra generar una ventaja competitiva la cual permite a la empresa posicionarse en el sector y mantener o incluso aumentar su cuota de mercado (Quiroa, 2020).

En la Figura 4 y siguiendo el modelo de la ventaja competitiva de Porter (2008), se puede observar 4 tipos distintos de estrategias comerciales, las cuales se dividen por objetivo estratégico (todo un sector o un segmento del sector) y por ventaja estratégica (mayor diferenciación de producto/servicio o menores costes que la competencia).

Figura 4. Estrategias comerciales de Porter.



Fuente: (Herrero, 2018).

Como reiteradamente se ha comentado en el trabajo, La Bringue es un colectivo que ofrece un servicio único por enfocarse en el mundo rural, así como por sus canales de distribución exclusivos y su enfoque empresarial. De esta manera, la estrategia a seguir es aquella que permita explotar la ventaja competitiva que ofrecen sus fortalezas internas.

Por lo tanto, la empresa seguirá una estrategia de diferenciación, donde el servicio ofrecido se perciba por el cliente como único y exclusivo. Esto no solo ayudará a la empresa a conseguir cuota de mercado, sino que también generará lealtad de marca, ya que una fuerte diferenciación del servicio hace que éste sea memorable por el consumidor, fidelizando clientes. La diferenciación del servicio tendrá un carácter mixto, ya que el servicio destacará objetivamente por medidas como el precio (ya que se realiza en lugares rurales donde los costes son inferiores) y también subjetivamente por medidas como la experiencia de usuario o la escenificación (Mailchimp, 2024).

Como previamente se ha comentado, la estrategia de diferenciación es la que mejor aprovecha las fortalezas internas de la empresa para poder alcanzar los objetivos, tanto comerciales como no comerciales.

Las ventajas ofrecidas por esta estrategia según Mailchimp (2024), adaptadas al colectivo La Bringue son:

- **Menor competencia directa:** la unicidad del servicio reduce la presión de la competencia directa, ya que hace que la empresa se posicione de una manera más robusta en el nicho de mercado que está explotando.
- **Reconocimiento y lealtad a la marca:** el carácter innovativo de La Bringue a la hora de ofrecer servicios hace que destaque entre otros competidores. Estas experiencias únicas ofrecidas por la empresa se hacen difícil de olvidar, lo que se hace que se asocie a la empresa con calidad y singularidad, y se busque repetir la experiencia.
- **Barreras de entrada:** la diferenciación del servicio y la lealtad de los clientes que lo consumen puede generar barreras de entradas a nuevos competidores en el mercado.

No obstante, este tipo de estrategia también acarrea ciertos problemas (Mailchimp, 2024):

- **Limitación de mercado:** si bien la diferenciación puede captar a un nicho del mercado, también puede hacer que la empresa tenga dificultades para escalar y ampliar su audiencia.
- **Riesgos de imitación:** aunque la lealtad de los consumidores pueda crear una barrera de entrada a otros competidores, siempre existe el riesgo de que se comience a imitar el servicio por otros grandes competidores. Si no se consigue una buena fidelización de clientes, es posible que la competencia se haga con la cuota de mercado.
- **Dependencia de la percepción del cliente:** la clave de la diferenciación de un servicio está en que el cliente lo perciba como algo diferente y bueno, no diferente y malo. Si cambia la percepción del cliente y este comienza a priorizar eventos masivos en ciudades, los esfuerzos gastados en diferenciar el servicio serán en vano.

4.5 Marketing mix

El marketing mix tiene como meta determinar cuáles son las acciones que debe emprender una empresa sobre su oferta comercial para satisfacer a los clientes y de esta manera alcanzar los objetivos comerciales y no comerciales. Para lograr eficazmente este objetivo, las empresas necesitan saber qué producto o servicio van a lanzar, qué estructura de precios se va a utilizar, en qué puntos de venta se ofrecerá el producto o servicio y de qué manera se hará llegar al cliente. Así pues, el marketing mix se centra exclusivamente en el producto o servicio, precio, distribución y comunicación, las 4 Ps del marketing (Santos, 2024).

4.5.1 Servicio

Como previamente se ha comentado en el apartado 4.3, donde se ha decidido seguir una estrategia de diferenciación a causa de las características del servicio ofrecido y las fortalezas internas de la Bringue, la variable del marketing mix que más impacto va a tener es la variable servicio.

La Bringue es la empresa promotora responsable de crear eventos de música electrónica donde todos los participantes sinérgicamente participan en ellos. Desde los artistas, como los profesionales de iluminación y sonido hasta las asociaciones de la comunidad local donde se realizan los eventos participan para dar un espectáculo único, inigualable y con marca de identidad.

El servicio se describirá a través del modelo de Levitt, descrito en la Metodología, diferenciándolo entre servicio esencial, formal y ampliado.

4.5.1.1 Servicio esencial

Según las transparencias del Tema 4 de la asignatura de Dirección Comercial, el servicio esencial tiene una naturaleza subjetiva y es el núcleo básico del cual el servicio está constituido, es decir, es la solución principal que ofrece a un cliente. El servicio esencial ofrecido por La Bringue tiene como objetivo satisfacer las necesidades de entretenimiento musical y cultural del cliente, así como la necesidad de contribuir al desarrollo del mundo rural.

4.5.1.2 Servicio formal

Tomando de nuevo como referencia la asignatura de Dirección Comercial, el servicio formal está constituido por las características y atributos tangibles de este, como la marca, la calidad, el estilo y el embalaje. Debido a la amplia diferenciación del servicio proporcionado por el colectivo promotor, es aquí donde se encontrará la mayor parte de la variable servicio.

Para poder describir correctamente el servicio y su singularidad, se va a explicar por grupos.

Localización

Según la entrevista a expertos, la gran mayoría de promotoras escogen las ciudades como ubicación donde realizar los eventos, olvidándose de las ventajas que ofrecen los entornos rurales. Sin embargo, La Bringue ha sabido aprovechar este nicho de mercado situando ahí sus espectáculos.

La ubicación única de estos eventos rurales permite a los asistentes disfrutar de una experiencia inmersiva en la naturaleza y en el pueblo, combinando la música con paisajes tranquilos, casas antiguas y fuentes milenarias que ofrecen una atmósfera más relajada y auténtica. Este entorno natural no solo mejora la calidad de la experiencia sensorial, sino que también promueve un sentido de exclusividad y escape de la rutina urbana.

Como contraste, los eventos en ciudades, ya sea en espacios abiertos o cerrados, a menudo enfrentan problemas de masificación, ruido ambiental y restricciones de espacio, lo que puede disminuir la calidad del sonido y la comodidad de los asistentes. Además, la masificación en entornos urbanos puede generar estrés y aglomeraciones, dificultando la experiencia de usuario. Según los participantes del Focus Group, estas son las principales razones por las cuales deciden no atender a estos eventos, ya que consideran que invertir dinero para no poder tener espacio es gastar el dinero en vano. Por otro lado, los eventos rurales, al ser menos concurridos, permiten una interacción más cercana con la comunidad local y una experiencia más personal y memorable para los asistentes.

En la Figura 5 se proporciona una descripción gráfica de las localizaciones idílicas escogidas para este tipo de evento. Esta figura muestra el festival *Días de Campo*, realizado por el colectivo *TheBasement* en la localidad de Montanejos. Este es un festival de 3 días en el cual la música, el pueblo y la naturaleza se unen en uno para disfrutar de la fiesta, situando los escenarios tanto en la plaza principal del pueblo como al lado de la orilla del río, junto al bosque.

Figura 5. Localizaciones del festival Días de Campo.



Fuente: (Basement, 2024).

El servicio de La Bringue tiene estas características, sin embargo, a diferencia de TheBasement, todos sus eventos son realizados en el mundo rural y cambiando de municipio, ayudando así a los distintos pueblos de la Comunidad Valenciana a tener una mayor visibilidad y haciendo cada vez más única la experiencia.

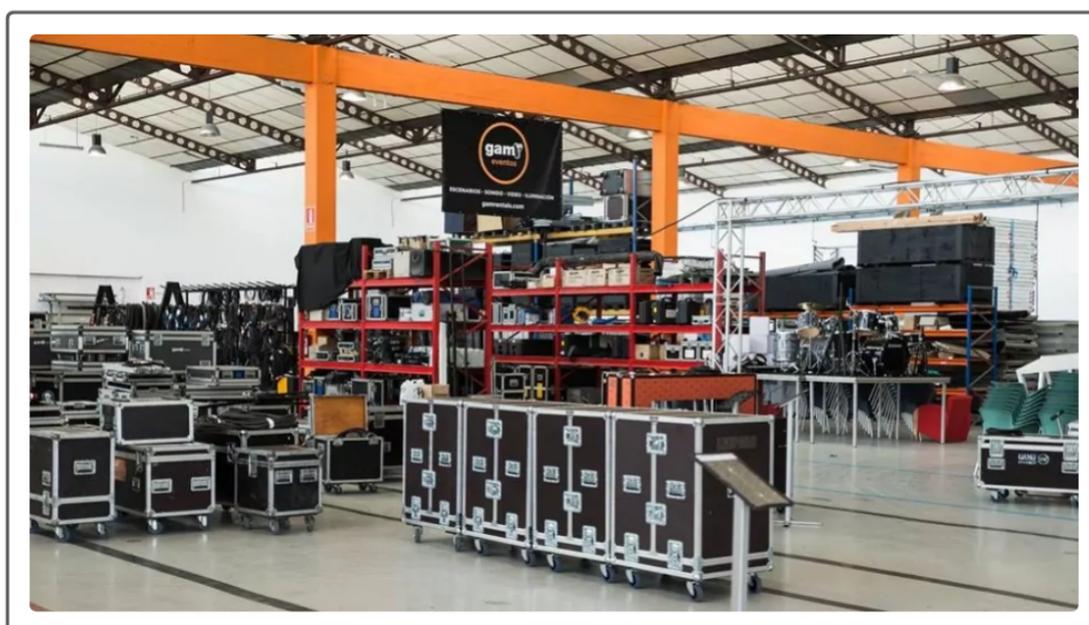
Infraestructura de sonido y luces

A pesar de que el servicio no se trata solamente de ofrecer un espectáculo auditivo, la sonoridad es uno de los núcleos principales de este. Los clientes de La Bringue vienen a escuchar y descubrir artistas, conocer nuevos subgéneros musicales y disfrutar de las transiciones entre *tracks*. Por tal razón, asegurar que desde el recinto donde toma vida el evento se puede disfrutar de los armónicos, del bajo y de cualquier sonido es crucial para lograr la excelencia del evento.

Con ese fin, La Bringue tiene alianzas comerciales con algunos de los mejores proveedores de sonido del mercado, así como *hardware* musical de última generación. Estos proveedores no solo prestan la infraestructura de la que disponen, sino que también dan soporte al evento mediante técnicos de sonido, listos para asegurar que el evento resuene con claridad y potencia.

Tal como se ha comentado con La Bringue en la entrevista a expertos, el principal proveedor con el que se trabaja es GAM Audiovisuales, una de las proveedoras de servicios de sonido más importantes a nivel nacional. Como la propia empresa se define, su misión es ofrecer un servicio personalizado independientemente del tipo de evento, de las características acústicas del recinto donde se realice y del tamaño donde se ofrezca el servicio.

Figura 6. Infraestructura de sonido de GAM Audiovisuales.



Fuente: (Audiovisuales, 2024).

Esta empresa provee a La Bringue desde sistemas de sonido completos e inmersivos (véase en la Figura 6), para no dejar ningún rincón vacío, hasta equipos de última generación en procesadores de efectos, ecualizadores y mezcladores, para poder realizar un control preciso del sonido en tiempo real y garantizar la calidad sonora. Además, una de las ventajas de sus servicios es que también ofrecen una amplia gama de equipos de iluminación, de los cuales La Bringue hace principalmente uso de la iluminación arquitectónica (transformando los espacios rurales ya existentes y resaltando sus estructuras y contornos) y la iluminación LED.

Así pues, gracias a utilizar infraestructura de última generación, los eventos realizados por el colectivo promotor se diferencian por la experiencia sensorial auditiva y visual que ofrece a sus clientes.

Integración con la cultura local

El concepto de servicio que ofrece La Bringue no busca explotar con ánimo de lucro el mundo rural para atraer un mayor público objetivo y quedarse ahí. La Bringue busca la ganancia mútua entre la empresa y los elementos que componen el mundo rural, mediante la integración de la cultura local dentro de cada uno de sus eventos.

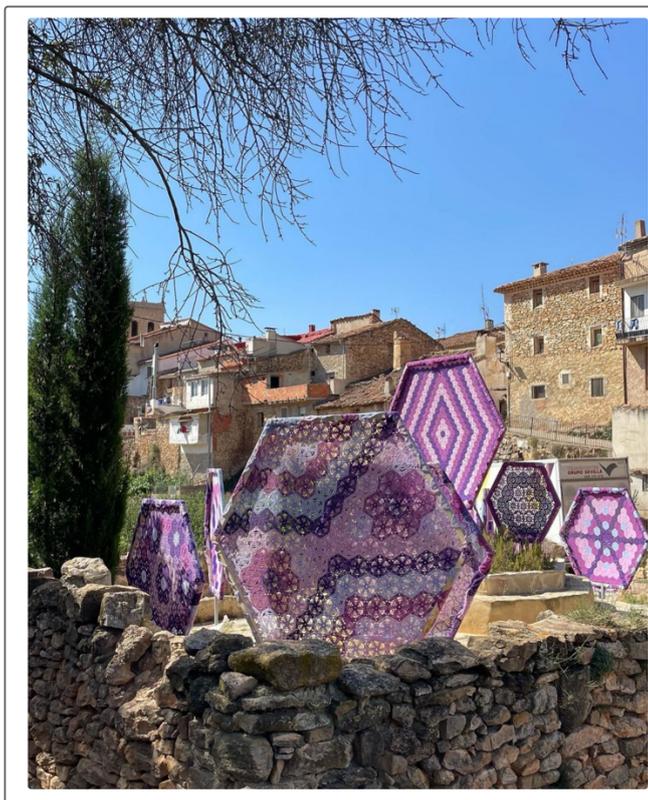
En todos los municipios existen asociaciones culturales las cuales tienen como objetivo principal la manutención de la cultura popular y fomentar el arte y la educación que se ha creado durante el transcurso de los años en esa determinada comunidad. Estas asociaciones distan de las sociedades civiles en que son entidades sin ánimo de lucro (Conceptos Jurídicos, 2024).

Cuando un evento va a realizarse en una determinada población, La Bringue contacta con las asociaciones culturales locales del lugar, para así poder llegar a un acuerdo e integrarlas dentro del evento. Para asegurarse de que esto siempre se cumpla, uno de los objetivos no comerciales que la propia empresa se ha puesto es involucrar a la comunidad local y sus asociaciones en el 100% de los eventos realizados en las diversas poblaciones rurales de la Comunidad Valenciana.

La forma más óptima de involucrar a estas asociaciones es mediante la tematización del evento. Muchas de estas comunidades tienen sus propias vestimentas típicas con sus propias tradiciones. Llenar el evento con elementos culturales y productos locales, así como decorarlo entorno a una temática importante en el municipio hace destacar al servicio por su constante innovación y unicidad.

En la Figura 7 se puede ver un claro ejemplo de esto. Hilando Vidas es una asociación cultural creada en Alcublas la cual tiene como objetivo reivindicar la igualdad de la mujer y la diversidad en el ámbito rural a través del arte colaborativo de sus integrantes. La colaboración con este tipo de asociaciones rurales permite que formen parte de nuestro servicio y a su vez se les da visibilidad, además de dotar de distinción a los eventos creados.

Figura 7. Creaciones artísticas realizadas por Hilando Vidas.



Fuente: (Hilando Vidas, 2024).

Compromiso con la sostenibilidad

Otro de los aspectos más destacados de la variable servicio en La Bringue es el enfoque sostenible que poseen. Debido a las características intrínsecas del ecosistema donde actúa el colectivo promotor, La Bringue no solo busca ofrecer una experiencia única, sino que también se compromete con preservar y respetar el entorno natural que los rodea.

Para ello, en todos los eventos se cumplen con prácticas ecológicas, como la gestión responsable de residuos con ayuda de los ayuntamientos, así como implementar una estrategia de reducción de plásticos, donde los vasos, *merchandising* y consumibles dentro del evento son desechables y de material reciclable. Además, para frenar el consumo innecesario de elementos como vasos, se aplica un precio de 1 euro por cada vaso para obstaculizar el gasto superfluo de estos, ya que son reutilizables. De esta manera, se busca cumplir con el objetivo no comercial de eliminar el consumo de plásticos a final del año 2024.

Otra de las técnicas utilizadas para minimizar el impacto medioambiental por el colectivo es el despliegue de estaciones de reciclaje por todo el recinto donde se realiza el evento, para que el propio cliente tenga facilidades para reciclar. También, durante el evento se da información sobre la situación medioambiental del municipio, concienciando al cliente con los problemas que el emplazamiento acarrea.

Logo y marca

En el apartado 4.3, donde se describía la Estrategia Comercial, se comentaba que una de las desventajas de escoger una estrategia de diferenciación era que lo buena que es una marca y sus productos/servicios depende mucho de la percepción que tiene el consumidor sobre esta.

Un logo bien diseñado no sólo actúa como el rostro de la marca, sino que también facilita la identificación y la diferenciación en el mercado. El logo puede incluso transmitir los valores de la marca, conectando emocionalmente con el público objetivo. Asimismo, este también influye en la percepción del valor del servicio ofrecido, dándole prestigio y credibilidad a la empresa. Según Wheeler (2017), un logo fuerte y eficaz es crucial para la marca porque es el primer punto de contacto con el consumidor y una herramienta clave para la comunicación de la identidad de la marca.

Como se puede observar en la Figura 8, este sería el logo del colectivo promotor.

Figura 8. Logo de La Bringue.



Fuente: logo proporcionado en la entrevista a expertos.

Según la entrevista a expertos, el logo de La Bringue ha sido diseñado cuidadosamente para reflejar su identidad y sus valores, convirtiéndose en un símbolo reconocible y apreciado por sus seguidores. Como se aprecia, el elemento principal del logo es la iglesia del municipio del que provienen sus integrantes, mostrando así el compromiso con el mundo rural. Además, la tipografía, la paleta de colores y la disposición de los elementos comunica perfectamente la identidad de la marca. Este logo no solo representa la esencia de los eventos rurales y sostenibles que promueve La Bringue, sino que también agrega un valor significativo a la marca.

Para los asistentes, el logo de La Bringue es algo de lo que les gusta presumir, una insignia de pertenencia a una comunidad que valora la música, la naturaleza y la sostenibilidad. Llevar el logo de La Bringue, ya sea en camisetas, *merchandising* o en redes sociales, se ha convertido en una declaración de apoyo a un estilo de vida y a unos eventos que son únicos y distintivos. Este reconocimiento y orgullo asociado al logo refuerzan la lealtad de los clientes y aumentan el valor de la marca en la industria.

Food trucks de producto de kilómetro 0

La Bringue ofrece una experiencia gastronómica única a través de *food trucks* que utilizan ingredientes de kilómetro 0, es decir, productos locales del municipio donde se realiza el evento. Este enfoque no solo promueve la sostenibilidad y apoya a la economía rural, sino que también ofrece a los asistentes alimentos frescos y de alta calidad, reflejando el compromiso de La Bringue con el entorno natural y la comunidad local.

Propuesta artística y line-ups

Anteriormente se ha comentado que la sonoridad era uno de los aspectos claves del servicio, pero da igual lo bien que suene algo si lo que suena no es bueno. Así pues, según la entrevista a expertos presentar un cartel de artistas que englobe diversos géneros de música electrónica, que sepan conectar al público con su música y que ayuden a crear el ambiente al que se aspira es una parte fundamental del servicio.

La selección de artistas es muy cuidada por parte del colectivo, asegurando así una experiencia musical única y de alta calidad, algo que era imprescindible para los integrantes del Focus Group. La Bringue tiene acuerdos de exclusividad con ciertos DJs, de esta forma, cualquier persona que quiera verlo en directo tendrá que venir a un evento del colectivo. Asimismo, para poder dar la diversidad musical que se pretende, el colectivo hace un especial esfuerzo para traer talento local y dar oportunidades a los artistas emergentes. Al buscar DJs locales y poco conocidos, la empresa no solo apoya a la comunidad musical de la región, sino que también enriquece la experiencia del público, brindando la oportunidad de descubrir nuevos talentos y estilos musicales. Esta diversidad en la selección de artistas amplía el atractivo de los eventos y fortalece la conexión con la escena musical local, haciendo de cada evento una plataforma para la innovación y el descubrimiento musical.

La combinación de alianzas estratégicas y la inclusión de nuevos talentos refuerza el compromiso de La Bringue con la calidad y la originalidad en la música electrónica. En la Figura 9 se puede observar uno de los carteles de su último evento.

Figura 9. Cartel del último evento realizado por La Bringue.



Fuente: cartel publicitario proporcionado en la entrevista a expertos.

4.5.1.3 Servicio ampliado

El servicio ampliado es aquel servicio que no se limita solamente a satisfacer la necesidad del cliente, sino que incorpora algo más allá de lo que los propios consumidores esperan para diferenciarse de la competencia (Universidad Europea, 2022). Otra definición también válida es que el servicio ampliado es el servicio formal mas todos los servicios añadidos que este tiene, tales como garantías, asistencia al cliente...

Los asistentes a los eventos recibirán un correo donde podrán descargar de manera gratuita las fotos que se han tomado en el evento por los responsables de Fotografía y Comunicación, así como descargar las sesiones musicales para poder reproducirlas. Este servicio no solo ofrece un plus a los clientes, sino que también ayuda a La Bringue a fidelizar clientes y dar publicidad indirecta de su marca.

4.5.2 Precio

El precio es el valor monetario que debe pagar el consumidor a cambio de recibir un producto o servicio. Según Santos (2024), el precio es la variable comercial que más influencia tiene sobre las ventas, siendo esta variable también clave en posicionar el servicio o producto.

Para fijar el precio de las entradas, las cuales independientemente del evento tendrán el mismo, se han seguido los pasos para la fijación de precios vistos en Dirección Comercial.

Primeramente, se han establecido los objetivos comerciales monetarios en el apartado 4.3.1, los cuales deben ser cumplidos a final de año e influenciarán el cálculo del precio de la entrada.

Como segundo paso, gracias a la entrevista a expertos realizada a La Bringue y al constante contacto que se ha tenido con ellos, se han identificado los principales factores que pueden influir en la fijación de precios.

Como tercer y último paso, debido a que se conoce la estructura interna del colectivo se ha decidido fijar el precio en base al método basado en costes. Además, puesto que se conocen los precios de competidores directos como TheBasement, se ha acordado mantener un nivel inferior a los precios que estos tienen. Así pues, la estrategia de fijación de precios será un mix entre la basada en costes y en la competencia.

Estrategia de fijación de precios

En primer lugar, se calculará el precio promedio de las entradas de la competencia. Durante los distintos apartados del Trabajo de Fin de Grado se ha comentado que no existen casi competidores directos en el mercado, pero el que más se podría asemejar es el colectivo TheBasement, el cual ya ha sido introducido previamente.

Por lo tanto, considerándolos como la competencia principal que tendría La Bringue, se ha accedido a la información de su página web y se ha recopilado información sobre los precios de entrada de cada evento. Una de las fortalezas internas del colectivo era sus precios altamente competitivos, por lo que el cálculo del precio promedio general de entrada del competidor ayudará a establecer este precio competitivo. Anteriormente, se ha dicho que el precio tiene que ser menor al del competidor.

En la tabla 7 se puede observar los precios de las entradas establecidas por TheBasement.

Tabla 7. Precio y cantidad de entradas de cada evento realizado por TheBasement.

EVENTOS THE BASEMENT 2024			
Tipo entrada	Precio	Cantidad	Evento
First release	€ 17,25	100	thePicnic
Second release	€ 20,70	200	
Third release	€ 23,00	400	
Last release	€ 28,75	600	
Precio promedio de la entrada			€ 24,86
First release	€ 17,25	100	Día de Cavas
Second release	€ 23,00	200	
Third release	€ 28,75	400	
Last release	€ 34,50	600	
Precio promedio de la entrada			€ 29,63
Precio medio de las entradas			€ 27,25

Fuente: elaboración propia a partir de TheBasement (2024).

Por lo tanto, el precio de la entrada no puede ser superior a los 27,25 €.

Una vez ya conocida la restricción máxima de precio a la que las entradas de La Bringue pueden aspirar, se calculará cuál es el precio técnico (suma de todos los costes unitarios) de La Bringue que permita conseguir todos los objetivos comerciales monetarios. En la entrevista a expertos los miembros del colectivo proporcionaron información sobre los costes fijos y variables que asumían, así como otra información. A continuación, se explicará paso a paso cómo se ha realizado el cálculo del precio a través del método basado en costes.

Uno de los principales objetivos comerciales monetarios es alcanzar a final de año un Beneficio después de impuestos mínimo de 3.000 euros. Suponiendo que La Bringue a final de año ya está constituida como Sociedad Limitada y que esta aprovecha las ventajas fiscales que tiene una empresa de nueva creación, hay que tener en cuenta un Impuesto de Sociedades del 15% para calcular el beneficio antes de impuestos. En la siguiente tabla se puede observar la fórmula y el resultado obtenido.

Tabla 8. Beneficio mínimo antes de impuestos para La Bringue.

$B_o = (B_{después}) / (1 - t)$	
Beneficio después de impuestos	3.000,00 €
Impuesto de Sociedades (t)	15%
Beneficio antes de impuestos (Bo)	3.529,41 €

Fuente: elaboración propia.

Como se quiere obtener un ROI mínimo del 10%, la inversión realizada no puede ser mayor que 10 veces el beneficio antes de impuestos. Por lo tanto, la inversión máxima a realizar por La Bringue durante el año no puede superar los 35.300€.

Además, la estructura de costes se ha calculado en función del mínimo de eventos que se quiere realizar. El número total de estos eventos es 3. En la Tabla 9 se puede observar qué Costes Fijos y qué Costes Variables afectan al servicio.

Tabla 9. Estructura de costes de La Bringue.

Costes Fijos (x3 eventos)		Costes Variables	
Luces y sonido	12.000,00 €	Comisión DICE y RA Guide	10,00%
Artistas	7.500,00 €	Pulseras	1,00 €
Personal fijo (limpieza, seguridad, camareros)	4.000,00 €	Personal variable (limpieza, seguridad, camareros)	2,67 €
Material decorativo	1.500,00 €		
Alquiler	0,00 €		
Comunicación	2.940,00 €		

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los costes fijos, la buena relación con los ayuntamientos implica que se proporcione la explotación de los espacios públicos sin coste alguno. La Bringue tiene un acuerdo comercial con su proveedor de confianza, GAM Audiovisuales, en el cual se pactan 3 eventos de 12 horas por 12.000€. Los acuerdos de exclusividad que tiene con artistas y la buena relación entre las partes hace que la cifra ascienda a los 7.500 €.

El personal fijo para los 3 eventos tiene un coste de 4.000 €, ya que está calculado en base a que solo 333 asistentes vengan a cada uno de los eventos.

Los costes que acarrea el Plan de Marketing ascienden a los 2.940 €, explicados posteriormente en el apartado 4.5.5.

Respecto a los costes variables, en estos se han incluido el coste de las pulseras que se le proporcionan a los clientes, el personal temporal que habría que contratar dependiendo del número de asistentes y la comisión que se llevan las *apps* de DICE y RA Guide. Esta comisión es de un 10% del precio total de la entrada, siendo reflejada en el numerador de la fórmula.

Además de estos costes, La Bringue destacó que obtiene un beneficio antes de impuestos promedio de unos 2.500 euros gracias a la venta de bebida en barra por evento. Este beneficio es calculado deduciendo de los ingresos por bebida los costes relativos a sus proveedores y los energéticos. Esto, calculado para 3 eventos, suma un total de 7.500 euros. Este beneficio se incluye dentro de la fórmula para abaratar la entrada al consumidor, agrandando la accesibilidad a los eventos.

Por lo tanto, y suponiendo que se venden 3000 entradas a lo largo de todo el año, para poder conseguir todos los objetivos comerciales monetarios el precio de las entradas se calculará aplicando la siguiente adaptación de la fórmula del precio técnico vista en la asignatura de Dirección Comercial, donde se ha añadido la comisión por entrada:

$$P_{\text{técnico entrada}} = \frac{\sum C_{\text{fijos}} + (\sum C_{\text{variables}} + 0.1 \cdot P_{\text{entrada}}) \cdot q - B_f}{q}$$

Para calcular el precio de la entrada, se suman todos los costes fijos y se les resta el beneficio por bebida que se tiene. Después de esto, se suman los costes variables, incluyendo la comisión del 10% que se aplica por entrada, siendo esta calculada directamente sobre el precio técnico. Una vez obtenidos los costes variables, estos se multiplican por la cantidad de entradas que se espera vender. Una vez obtenido los totales de los costes fijos y variables, se dividen entre el número de entradas, así proporcionando el precio técnico de la entrada.

El sumatorio de los costes fijos asciende a 27.940 €. El beneficio por bebida, explicado anteriormente, asciende a los 7.500 €. Partiendo de la base de la venta de 3000 entradas, a un coste variable de 3,67 €, el total del coste variable asciende a los 11.010 €. Si se suman el neto de los costes fijos (teniendo en cuenta el beneficio por venta de bebida) y los costes variables, se tiene un total de coste de 31.450 €, inferior a los 35.300 € que se tenía como inversión máxima para cumplir con el ROI mínimo del 10%. Por lo tanto, en base a estos costes se tiene un precio técnico de 10.48 € por entrada. No obstante, se ha considerado incluir dentro de los costes variables la comisión de las *apps* para que repercuta en el cliente en vez de en la empresa. Así pues, como la comisión es del 10% (el 0.1 que se ve en la fórmula), el precio técnico asciende hasta los 11.65 €.

Para seguir siendo competitivos en la industria y cumplir con el objetivo del beneficio, se aplicará un margen de beneficio industrial. Para aplicar el margen, hay que tener en cuenta el precio techo marcado anteriormente por el competidor directo, ya que el precio de las entradas de La Bringue tiene que ser inferior. Aplicando el objetivo del beneficio (3529,41 euros), el precio ascendería hasta los 12,82 €, siendo el margen de tan solo un 10%. Sin embargo, para ser más precavidos por si no se vendiera el mínimo de 3000 entradas, se establecerá que el precio antes de impuestos de la entrada sea de 15 €, resultando este margen en un 28,75%. A pesar de este gran margen, el precio antes de impuestos de la entrada es extremadamente competitiva en comparación con los de TheBasement.

4.5.3 Distribución

La asignatura de Dirección Comercial define la variable distribución como aquella variable encargada de acercar el producto/servicio al consumidor final cuando este lo necesita, ofrecerlo donde se desea, de la forma que el cliente quiere y con la información necesaria. Para maximizar beneficios por parte de la empresa se necesita realizar esto con el coste de distribución más bajo posible. La variable distribución va a tener una gran relevancia junto con la variable comunicación para poder alcanzar los objetivos definidos anteriormente.

Dicho esto, se tiene que definir los canales de distribución que el colectivo promotor tiene que establecer para hacer llegar su servicio al consumidor final. Dependiendo de cuál sea la naturaleza del servicio los canales de distribución varían teniendo más o menos intermediarios.

Según la información recopilada en la entrevista a expertos, la empresa hace llegar su servicio de manera directa al consumidor, pero haciendo uso de un intermediario de ventas, el cual no es un distribuidor comercial. Este intermediario de ventas actúa como comisionista de ventas, quedándose una comisión por cada transacción.

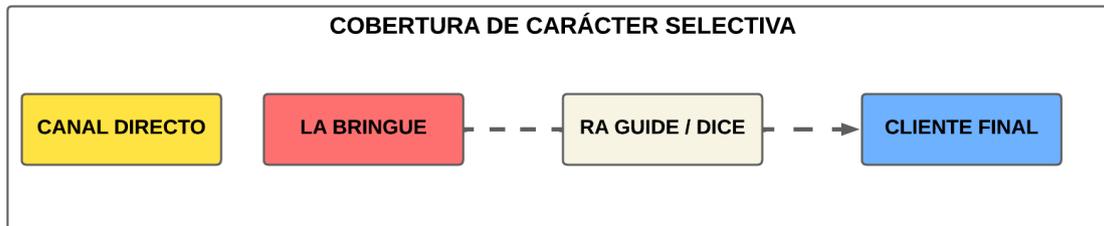
Como se ha explicado en el apartado 4.2.2, concretamente cuando se ha presentado la Cadena de Valor externa, La Bringue hace uso de las plataformas DICE o RA Guide para llegar a un mayor público objetivo y vender sus entradas. Estas aplicaciones tienen como finalidad mostrar los eventos musicales más destacados en una localización en un momento de tiempo determinado.

Cuando una persona compra una entrada a través de ellos, realmente se lo está comprando al colectivo, pero estas aplicaciones se quedan una comisión por servicios de gestión, marketing, etc. Por lo tanto, y al no comprar entradas al colectivo para luego revenderlas al consumidor final, estas *apps* no pueden ser consideradas como distribuidoras comerciales. Así pues, se descarta que exista otro canal de distribución.

Así pues, el único canal de distribución del colectivo promotor es el directo, el cual tiene una longitud 0. La cobertura del canal es de carácter selectiva, ya que para adquirir entradas solamente puedes hacerlo a través de DICE/RA Guide.

A modo de resumen, en la Figura 10 se observa el canal directo de distribución. Posteriormente se profundizará más en este.

Figura 10. Canal de distribución de La Bringue.



Fuente: elaboración propia.

Canal directo

El canal directo es el único canal mediante el cual se pueden hacer llegar las entradas a los clientes. Anteriormente, los clientes compraban las entradas en puerta o bien reservándolas a alguno de los integrantes del colectivo por la red social Instagram. Ahora se busca conseguir un mayor alcance haciendo uso de herramientas como las mencionadas anteriormente, DICE o RA Guide.

Los consumidores prefieren comprar entradas a través de estas plataformas por diversas razones. Una de ellas el proceso de compra simple y seguro que tienen, el cual garantiza la autenticidad de la entrada, evitando riesgo de fraudes. Otras de las razones son que estas aplicaciones también ofrecen funciones adicionales que mejoran la experiencia de usuario, como notificaciones de eventos, integración con las redes sociales o recomendaciones musicales a los usuarios. Por ejemplo, DICE permite crearte tu perfil, seguir a los artistas que más te gustan e interactuar con otros usuarios que también sigan al artista, permite guardar eventos y ponerse a la cola para comprar entradas, así como pasar las entradas a otros usuarios de manera segura y eficaz (DICE, 2024). Además, el uso de estas apps otorga visibilidad a los eventos, ya que son el *marketplace* de ellos.

Por lo tanto, a través de este canal directo que establece La Bringue para vender las entradas a su servicio se espera conseguir el objetivo comercial monetario de vender más de 3000 entradas entre todos los eventos realizados por La Bringue.

4.5.4 Comunicación

Para finalizar con el marketing mix, se dará paso a describir esta variable. La variable comunicación es la encargada de promocionar los productos/servicios que tiene la empresa y hacerlos llegar a su público objetivo. Debido a esto, es de extrema importancia saber a través de qué medios se conectará e interactuará con el cliente para convencerlo de adquirir nuestro producto/servicio (Santos, 2024).

La asignatura de Dirección Comercial muestra distintos instrumentos de comunicación, los cuales a grandes rasgos se resumen en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

Debido a la fase tan inicial en la que se encuentra el colectivo y a su procedencia rural, el objetivo principal de esta variable es obtener el mayor alcance posible y ser conocido por el mayor número de clientes posible.

Por lo tanto, la estrategia de comunicación que tomará La Bringue vendrá liderada por la comunicación a través de redes sociales, aunque también se realizarán promociones y se tendrá una estrategia de marketing relacional. Esta dinámica a seguir va en concordancia con el último estudio realizado por la empresa Infoadex, referente en información sobre la actividad publicitaria a nivel nacional. Según Infoadex (2023), la inversión en marketing digital no para de crecer y ya se sitúa como el sector en el que más se invierte, alcanzando en el año 2023 los 2670.7 millones de euros e incrementado la inversión en este tipo de publicidad en un 7,6% respecto al 2022. Además, dentro del marketing digital, la inversión en redes sociales es la que más ha incrementado, siendo este el aumento de un 10,1%.

Previamente se explicaba que la única red social por la que el colectivo promocionaba sus eventos era a través de Instagram, y se mostraba en las debilidades internas que sus posts no tenían el *engagement* esperado. Así pues, a través de la puesta en marcha de la siguiente estrategia de redes sociales se espera conseguir los objetivos comerciales no monetarios relacionados con esta variable.

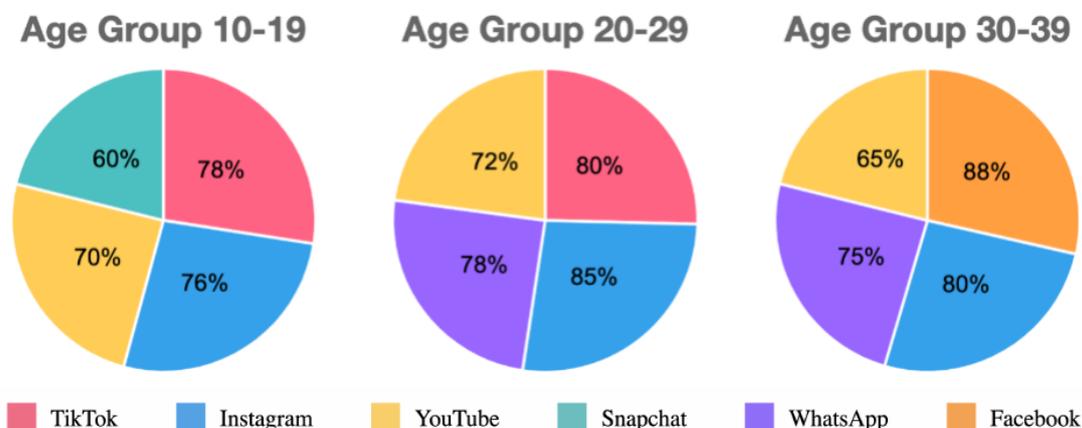
Redes sociales

Para poder sustentar las decisiones que se toman sobre la variable comunicación para la estrategia de marketing digital, primero se ha recopilado información sobre el uso de redes sociales de distintos grupos de edad en España en el año 2023. Esta información se ha recopilado haciendo uso de páginas especializadas en datos, usando principalmente Statista (Bashir, 2024).

Posteriormente, se han tratado estos datos y se han creado gráficas representativas del consumo de redes sociales haciendo uso de los lenguajes de programación HTML, CSS y JavaScript (véase Anexo 4).

En la posterior Tabla 10 se pueden observar las preferencias en redes sociales por cada grupo de edad en España.

Tabla 10. Porcentaje de uso de redes sociales para diferentes grupos de edad españoles en 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Bashir (2024).

Para el público objetivo de La Bringue, definido en el apartado 4.1, la red social que más uso tiene es Instagram, estando entre el 80 – 85% de uso (Bashir, 2024). Sin embargo, se puede ver como el uso de la red social TikTok está en auge, superando el porcentaje de uso de Instagram en la población más joven.

Así pues, debido al creciente consumo de la red social TikTok, una de las primeras acciones a efectuar por La Bringue es crearse un perfil en esta red social. Esto también va de la mano con la profesionalización de la empresa, ya que esta debe de estar representada en el mayor número de redes sociales posibles, promocionando su marca y logo.

El principal objetivo comercial no monetario que tiene La Bringue es alcanzar el mayor número de seguidores posible, y esto se busca hacer a través de las redes sociales, ya que son las mejores herramientas para viralizar algo con el menor coste posible e independientemente del lugar en el que estés. Por lo tanto, se colaborará con un *influencer* de música electrónica a través de Instagram para que de visibilidad al servicio.

En el año 2024 se estima que la industria del marketing de *influencers* llegue a los 24 billones de dólares. Esto es debido a que el alcance que tienen las publicaciones de los *influencers* y su capacidad para llegar a un mayor público objetivo rinde mucho mejor que la publicidad hecha por la propia marca (Savage, 2024).

Los costes que acarrea este tipo de marketing vienen determinados principalmente por la cantidad de seguidores del *influencer*, el tipo de contenido y el *engagement rate* que tienen. Existen distintas categorías de *influencers*, desde los *mega-influencers* (> 1 millón de seguidores) hasta los *nano-influencers* (menos de 15.000 seguidores). Según Savage (2024), más seguidores no implica mejores resultados, siendo los *micro-influencers* (desde 15.000 hasta 75.000 seguidores) los que más tasa de *engagement* tienen incluso teniendo una menor masa de seguidores.

Así pues, para las colaboraciones se ha escogido 1 *micro-influencer*, ya que además de tener buenas tasas de *engagement*, su contenido está completamente enfocado en la divulgación de música electrónica, festivales y curiosidades. Por lo tanto, su base de seguidores es similar al público objetivo que tiene La Bringue. La colaboración se basará en una publicación 1 mes antes al evento y 3 *stories* en las 3 semanas anteriores a éste.

Según el artículo de la revista 35mm publicado por Rodríguez (2024), un *micro-influencer* cobra de media por post en Instagram unos 500 euros, mientras que por historia cobra unos 100 euros. Sin embargo, muchos *influencers* firman contratos de colaboración a largo plazo con las marcas con las que se sienten representados.

Así pues, y partiendo como base la realización de 3 eventos, se realizarán 3 posts y 9 *stories*. Debido a la continuidad de los acuerdos y el interés del *micro-influencer* de que se le asocie con el colectivo, se acuerda el precio de los 3 posts en 1.200 euros y el precio de las 9 historias en los 600 euros.

Para mejorar la tasa de *engagement* que previamente se mencionaba, se involucrará al seguidor a través de sorteos. Como cada nuevo evento tiene su propia singularidad, se publicarán *quizzes* mediante las historias de Instagram para adivinar donde será la próxima ubicación, qué elementos decorativos tendrá, qué posibles DJs actuarán en el evento.... Estas publicaciones interactivas se realizarán dos meses antes de un evento y durante toda una semana, posteando cada día una de las preguntas. Se pedirá al seguidor subir una historia cada día con su respuesta y mencionar a La Bringue. De esta forma se da publicidad a la empresa y se mantiene al seguidor atento a las publicaciones del colectivo.

Si el seguidor cumple con todos los pasos y acierta el resultado, entrará en el sorteo de 10 packs de 2 entradas. Como se sortean por cada evento 10 packs de 2 entradas repartidos entre los diferentes *quizzes*, el coste total de regalar 60 entradas a lo largo del año asciende a 240 euros, siendo este valor calculado por el Coste Variable que previamente se ha visto, el cual se ha aproximado a los 4 euros.

De forma complementaria, se hará uso de herramientas como Later (herramienta de planificación de redes sociales), para realizar publicaciones periódicas en las redes sociales de La Bringue las cuales consistirán en fotos y vídeos de eventos pasados. Debido a que esto se gestiona por los propios miembros, no acarrea coste alguno.

Como conclusión, a través de estos métodos se intentará alcanzar a fin de año una tasa de *engagement* del 3% y alcanzar los 4000 seguidores en Instagram.

Promoción de ventas

A pesar de que los principales esfuerzos de esta variable se concentren en las redes sociales, también se pretende atraer a un mayor número de clientes a través de la promoción de ventas.

Se realizarán promociones de ventas en los siguientes días señalados: Día de San Valentín, San Juan y el Día de la Comunidad Valenciana. Durante estos días se pondrán a disposición del cliente una oferta 2x1, donde podrá conseguir 2 entradas al precio de 1. De esta manera, se incentiva que vengan más personas al evento. Partiendo de la base de que la entrada regalada supone un coste al colectivo de 4 euros, se limita esta promoción a 50 entradas para cada día señalado. Así pues, el coste asciende a un total de 600 euros.

Además, también se aplicará la estrategia de venta cruzada (*cross-selling*) dependiendo de la localización del evento. Para ello, y en conjunto con las asociaciones culturales, se ofrecerá la posibilidad de comprar las entradas en conjunto con algún elemento típico rural de la zona el cual haya sido fabricado por estas asociaciones con las que se colabora. El elemento ofrecido por las asociaciones estará descontado en un 25%, sin afectar al precio de la entrada. De esta forma se complementaría y se incentivaría la compra principal, además de ayudar a las asociaciones culturales a vender sus productos.

Marketing relacional

La Bringue, debido a su producto tan diferencial, sabe que la manutención de una buena imagen es fundamental, ya que su negocio depende de que el cliente siga viendo el servicio de la empresa como innovador, rural, cercano y sostenible. Por lo tanto, se aplicarán estrategias de marketing relacional para mantener el status quo del colectivo y preservar la buena relación con el cliente. Según L. Berry (1995), uno de los profesores más reconocidos de la escuela americana de marketing, el marketing relacional se enfoca en construir y mantener relaciones a largo plazo con los clientes, más allá de las transacciones individuales. De esta manera se busca crear un vínculo emocional entre la marca y los clientes.

Por lo tanto, cuando los clientes compran la entrada por primera vez se les pide introducir la fecha de nacimiento, información básica y su correo. Haciendo uso de estos datos se enviarán a estos usuarios correos para felicitarles el cumpleaños junto con un código para obtener un 10% de descuento en la próxima entrada, así como promociones exclusivas y venta de entradas anticipadas. El tratado de datos y el envío de estos correos no supone coste alguno, ya que al no tener una masa de clientes grande no es necesario hacer uso de proveedores de servicios de marketing por correo electrónico como Mailchimp, sino que los propios miembros pueden gestionarlo.

No obstante, se ofrece un descuento del 10% al cliente en la compra de la entrada por su aniversario. Partiendo de la base que de las 3000 entradas que se tienen que vender a final de año, un 25% han hecho uso de este descuento el total de coste asciende a los 300 euros.

También se les enviará el enlace al repositorio de fotos y vídeos que se han grabado durante el evento por los fotógrafos, además de las sesiones grabadas. Por consiguiente, haciendo uso de estas técnicas se espera aumentar la tasa de retención del cliente en más de un 10% a final de año, así como aumentar la satisfacción por el buen trato recibido.

4.5.5 Presupuesto del Plan de Marketing

Una vez han sido definidas todas las estrategias a aplicar para cada una de las variables de marketing mix, es necesario conocer qué capital financiero necesita el Plan Comercial para ser efectuado.

El establecimiento del presupuesto del Plan Comercial ayudará a saber cuánto dinero se necesita para efectuar las estrategias de la variable Comunicación, y por consiguiente, lograr los objetivos que en esta se nombran.

Respecto a las redes sociales, la colaboración con el *micro-influencer* asciende a los 1.800 € por las 3 publicaciones y las 9 *stories* acordadas en el pacto. Además, el sorteo de entradas mediante *quizzes* y publicaciones interactivas suma un total de 240 euros. La suma de estos 2 alcanza los 2.040 euros.

La promoción de ventas en días específicos se limita a los 600 €, ya no se permite aplicar esta promoción a más de 50 entradas por día.

Finalmente, el coste del marketing relacional asciende a los 300 euros.

Para concluir, la siguiente tabla muestra el presupuesto del Plan de Marketing.

Tabla 11. Presupuesto del Plan de Marketing de La Bringue.

Presupuesto del Plan de Marketing	
Redes sociales	2.040,00 €
Promoción de ventas	600,00 €
Marketing relacional	300,00 €
Total	2.940,00 €

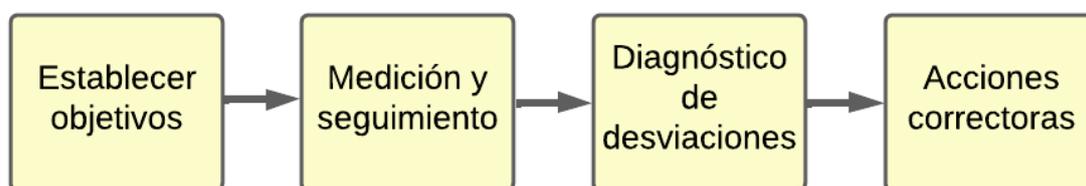
Fuente: elaboración propia.

5. Control de los objetivos comerciales

Una vez finalizado el Plan Comercial, es necesario establecer un Plan de Control de los objetivos comerciales. Este Plan de Control tiene la finalidad de evaluar si estos objetivos que se han planteado se están cumpliendo acorde a lo establecido, y, si por el contrario estos no se estuvieran cumpliendo, tomar medidas correctoras (Kotler, 2001). Este es necesario debido a la naturaleza cambiante del mercado, ya que es difícil predecir en el tiempo si la situación de la empresa será la misma.

Para la realización del Plan de Control se hará uso del esquema desarrollado por el economista Kotler (2001), el cual consiste en las siguientes 4 etapas:

Figura 11. Fases del proceso de control.



Fuente: elaboración propia a partir de Kotler (2001).

La frecuencia con la que se va a realizar el control de los objetivos por lo general será mensual, aunque no en todos los meses se esperarán los mismos resultados, ya que esto dependerá del objetivo a medir. Esto es debido a que el modelo de negocio es intermitente y las estrategias planteadas no se realizan de forma continua durante todos los meses, sino que se intensifican cuando un evento se va acercando y disminuyen en épocas donde no hay eventos.

Establecer objetivos

La primera fase consiste en establecer los objetivos, los cuales ya habían sido definidos en el Apartado 4.2 'Objetivos comerciales'.

Para la clasificación de estos objetivos se utilizará la misma que se definió anteriormente.

Medición y seguimiento

Una vez definida la clasificación de estos objetivos, se va a establecer una serie de métricas e indicadores que mostrarán la evolución de estos. La finalidad de estas herramientas es conocer el estado de cada objetivo en el momento de la medición. Este cálculo es de vital importancia ya que es la única forma cuantitativa que se tiene de diagnosticar si los resultados están por debajo de lo esperado, si son los correctos o si han superado por creces las expectativas.

Los indicadores a utilizar son los KPI (*Key Performance Indicators*) o Indicadores Clave de Rendimiento. Por lo tanto, se establecerá un KPI por cada objetivo planteado, ya que prácticamente todos son medibles de forma cuantitativa gracias a su naturaleza SMART.

Monetarios

1. Al final de cada mes se calculará cuál es el número de entradas que se han vendido. Como es de esperar, y debido a la naturaleza del negocio, de Abril a Septiembre se espera que cada mes se compren un 10% del total de las entradas, ya que durante estos meses se realizan las promociones de los eventos por parte de *influencers* y la empresa, y el propio evento en sí. En el mes de Junio se esperará una venta del 20% del total de las entradas, debido a la promoción de San Juan. En los meses de Febrero y Octubre, donde también se realizan promociones, se espera que se venda también un 10% en cada uno. En los meses restantes, debido a la lejanía que tienen con los eventos realizados y a la falta de promociones, se espera que se vendan aproximadamente un 2,5% de las entradas cada mes. De esta se puede controlar si se está llegando al objetivo viendo cómo evolucionan las ventas por cada mes.
2. Mensualmente se registrarán todas las transacciones realizadas por parte de la empresa y se calcularán los beneficios periódicos que esta tiene. Debido a la fluctuación que tiene el negocio, existirán meses donde el beneficio no cambie respecto al del mes anterior, y esto se considerará normal si son meses que no tienen eventos. Sin embargo, los meses donde se realicen los eventos se esperará un incremento del beneficio igual a 1/3 del total. Si se realizaran más eventos, se cambiaría el denominador. Es posible que el primer evento genere menos beneficio que el último, pero se mantendrá esta relación de 1/3. Por lo tanto, este cálculo solo se realizará los meses donde se realicen eventos.
3. El KPI que se va a establecer para este objetivo tendrá la misma dinámica que el KPI anterior. Existen meses donde no se realizará ninguna inversión de capital ya que no hay ningún evento cerca. Sin embargo, en los meses en los que existan eventos es cuando se realizarán inversiones y se conocerá cuál ha sido la rentabilidad. Por lo tanto, los meses donde se realicen los eventos se esperará un ROI del 8 al 12% (un 10% de media), teniendo menor ROI el primer evento y mayor el último. Durante los demás meses este cálculo no se realizará.

No monetarios

1. Para alcanzar los 4000 seguidores en Instagram, es necesario aumentar la actual cifra de seguidores en 1140. Para ello, mensualmente se debería de incrementar una media de 95 seguidores por mes. Como las colaboraciones con *influencers* exponen al colectivo a un mayor número de potenciales seguidores, durante los meses de Abril a Septiembre se esperará que el número de nuevos seguidores aumente en 150 de media. En los meses restantes, la media de nuevos seguidores será de 40. De esta manera se controlará el incremento de *followers* que tiene La Bringue.

2. Haciendo uso de las estadísticas que proporciona Instagram se controlará que la tasa de *engagement* ascienda al 3% a final de año. Previamente se ha introducido su fórmula, por lo que cada mes se recopilará información de las interacciones mensuales que han tenido los usuarios con nuestros posts, *quizzes*... y se calculará esta tasa. Así pues, mensualmente se comprobará que se cumple con un 3% de *engagement*.
3. Los clientes, al comprar su entrada por primera vez, tiene que introducir sus datos para poder recibir la entrada a través de las *apps* de DICE o RA Guide. Estos datos están a disposición de La Bringue. Por lo tanto, para medir si se está cumpliendo esta retención de clientes, a partir del segundo evento se calculará el ratio entradas con un nombre que estaba en la base de datos/entradas totales vendidas en el evento. Así pues, se podrá observar cuál es el número de clientes reincidentes. Esta medición solamente se realizará en los eventos posteriores al primero, por lo que no es una medida que se aplique mensualmente. Se espera que en cada evento haya un mínimo de un 10% de clientes reincidentes.
4. Tras realizar el primer evento, se enviarán encuestas post-evento para preguntarle al cliente qué le ha parecido, qué mejoraría y si recomendaría estos eventos a un amigo. A través de la última pregunta se calculará el nivel de satisfacción dividiendo el número de personas que lo recomendarían entre el total de personas que han respondido la encuesta. En los posteriores eventos, se realizará lo mismo y se comparará con el nivel de satisfacción del primero. En cada uno de los posteriores eventos deberá de incrementar el nivel de satisfacción gradualmente hasta que en el último evento este sea del 15%. Si se hacen tres eventos, el segundo evento debe de tener un incremento del 7,5%, mientras que el último del 15%.
5. Para cumplir con este objetivo, simplemente se tiene que asegurar que se realicen los eventos, por lo que el KPI que se establecerá es que se realicen reuniones mensuales para ver cómo evoluciona el proyecto, si existe algún obstáculo y si se tienen los recursos financieros necesarios.

Una vez detallados los indicadores que se van a utilizar para el control del Plan de Marketing, se van a exponer los diferentes escenarios a los que el colectivo puede enfrentarse en un futuro. Cada uno de estos escenarios planteará unas desviaciones en los objetivos, tanto negativas como positivas. Estos escenarios son el Pesimista, Esperado y Optimista.

Pesimista

El escenario pesimista plantea unos resultados inferiores a los esperados por el Plan Comercial. Respecto a los objetivos monetarios, se considera pesimista el vender sustancialmente menos de 3000 entradas, generar muy pocos beneficios y tener un ROI bajo, sobre el 4%. Para los objetivos no monetarios, se considera pesimista un ligero aumento de los seguidores (hasta los 3200) o que la tasa de *engagement* no suba por encima del 1%. También se considera pesimista que la tasa de retención aumente muy poco, que la satisfacción del cliente disminuya y que se realicen 1 o 2 eventos.

Esperado

El escenario esperado plantea unos resultados exactamente iguales a los descritos en el Plan Comercial. Estos se describen en el apartado 4.3.

Optimista

El escenario optimista plantea unos resultados notablemente superiores a los esperados por el Plan Comercial. En un escenario optimista, la empresa consigue vender más de 4000 entradas, genera beneficios por un total de 4000 euros y aumenta el ROI hasta el 15%. Respecto a los objetivos comerciales no monetarios, se considera optimista alcanzar un total de 5000 seguidores, aumentar la tasa de *engagement* en un 5% y la retención de clientes en un 20%, incrementar la satisfacción en un 25% y se realicen más de 3 eventos.

A continuación, en la siguiente Tabla 12 se muestra un resumen de los escenarios.

Tabla 12. Resultados de cada objetivo para los distintos escenarios.

		ESCENARIOS		
		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Monetarios	Vender entradas (uds)	< 2000	2800 - 3200	> 4000
	Beneficio (€)	< 1000	3000	> 4000
	ROI (%)	2 - 4	8 - 12	15 - 18
No monetarios	Seguidores Instagram (uds)	< 3200	4000	5000
	Tasa de <i>engagement</i> (%)	1 - 1,5	2,5 - 4	5 - 7
	Aumentar tasa de retención de clientes (%)	2,5	8 - 12	18 - 22
	Aumentar tasa satisfacción de clientes (%)	-10	15	25
	No. Eventos (uds)	1 - 2	3	> 3

Fuente: elaboración propia.

Diagnóstico de desviaciones

Una vez establecidos los indicadores y los posibles escenarios que pueden ocurrir, se establecerán los pasos a seguir para el diagnóstico de los resultados. Esta etapa consiste en saber el porqué de las desviaciones.

Previamente se había establecido que el seguimiento de las acciones comerciales se haría de manera mensual, aunque no se esperaba en todos los meses los mismos resultados. Además, existen algunos objetivos que no se medirían mensualmente, sino cuando ocurriesen. De igual forma, los miembros de La Bringue se reunirán de forma mensual y presentarán los resultados obtenidos de los KPIs.

En estas reuniones se discutirán estos resultados comparándolos con el porcentaje de objetivo que debería de haber sido cumplido en ese momento.

Para obtener una perspectiva externa y con conocimientos robustos de ADE, durante los meses de Abril a Septiembre el autor del Trabajo de Fin de Grado se reunirá con el colectivo para revisar conjuntamente el estado de los objetivos. De esta forma se podrá aportar una visión holística y sin presiones de cuál es el estado general de La Bringue.

Acciones correctoras

Una vez concluida la etapa de control, se procede a definir qué acciones correctoras habría que tomar si se diera el escenario pesimista. Debido a que existen muchas métricas que dependen totalmente de la realización de un evento, las acciones correctoras se aplicarán después de la realización de este, ya que es cuando tendremos la información de los KPIs y sabremos el progreso de los objetivos. Estas acciones correctoras se alargarán hasta final de año.

Para paliar los resultados negativos en los objetivos comerciales monetarios se incrementaría la inversión en marketing digital y se promocionarían los eventos por TikTok a la par que se hace por Instagram, visibilizando aún más el servicio y llegando a un mayor número de potenciales clientes. Además, se incluirían promociones especiales por grupos, ya que a este tipo de eventos no se suele venir solo. También, para aumentar la afluencia de clientes, se renegociaría con empresas transportistas el fletar buses lanzadera a menores precios de la ciudad al pueblo y se financiarían ligeramente.

Para revocar los resultados negativos en los objetivos comerciales no monetarios, se intensificarían las colaboraciones con *influencers*. Sin embargo, en vez de colaborar con un *micro-influencer*, se colaboraría con diversos *nano-influencers* a la vez con una masa de seguidores distinta, para abarcar un mayor público. Para mejorar la tasa de *engagement*, se participaría de manera más activa con los clientes, respondiendo a sus mensajes y comentarios. Además, se publicarían sorteos con mayor frecuencia.

Otra de las medidas principales que se tomarán es dar una mayor importancia a las respuestas de las encuestas post-evento. En estas se pregunta qué se mejoraría, por lo que habrá que implementar los cambios basados en el *feedback* del cliente. Otra acción a tomar sería personalizar aún más las comunicaciones con el cliente, enviando recomendaciones personalizadas, recordatorios y si fuera posible pasarle directamente las fotos y vídeos en los que aparece. Si no se realizaran el número de eventos mínimo establecido, la acción a ejecutar sería realizar más eventos pero de menor tamaño.

En la siguiente tabla 13 se incluye un resumen de las acciones correctoras.

Tabla 13. Acciones correctoras a tomar por La Bringue.

Objetivos	Acciones
Monetarios	Mayor publicidad por TikTok
	Promociones especiales por grupos
	Renegociar buses lanzadera y financiarlos
No Monetarios	Colaborar con nano- <i>influencers</i> en vez de micro- <i>influencers</i>
	Participar activamente con el seguidor
	Sortear entradas con más frecuencia
	Implementar cambios basado en el <i>feedback</i> de las encuestas post-evento
	Personalizar aún más las comunicaciones con el cliente
	Realizar más eventos pero de menor tamaño

Fuente: elaboración propia.

6. Cronograma

Tras haber definido los objetivos que se pretenden conseguir, haber establecido las variables del Marketing Mix y diseñado un efectivo plan de control, se establece un cronograma el cual plasmará las acciones que se van a tomar y cuándo se van a efectuar. De esta forma y haciendo uso del diagrama de Gantt, se proporciona una herramienta visual que resume las operaciones a realizar a lo largo del año.

En primer lugar, antes de realizar ningún evento se necesita negociar con los ayuntamientos, ya que son los responsables de proporcionar al colectivo los permisos necesarios para desplegar su servicio. Además, es necesario comenzar a gestionar los proveedores de luz, sonido, bebidas... que prestarán sus servicios en los eventos. A pesar de las buenas relaciones con los ayuntamientos de las localidades cercanas y con el proveedor GAM Audiovisuales, se hace imprescindible planificar con ellos cuando se necesitarán los recursos, de qué manera y a qué coste. Paralelamente se gestiona la captación de artistas, ya que se necesita tiempo para poder gestionar las fechas debido a su apretada agenda. Por suerte, La Bringue tiene unos canales de distribución bastante exclusivos, facilitando esta tarea. Sin embargo, para hacer los eventos más alicientes es necesario traer algún artista de mayor renombre y que llamen la atención del público, lo que implica que se complique la tarea. Por lo tanto, podría decirse que el período de planificación de eventos dura el primer tercio del año, de Enero a Abril. Además, el mes antes a cada evento se puntualizan cosas que puedan haber cambiado con los ayuntamientos y las asociaciones locales con las que se colabora, para que no haya margen de error.

La venta de entradas se realiza durante todo el año, aunque existen meses que debido a la lejanía de los eventos las ventas serán ínfimas. Durante las fechas señaladas de San Valentín, San Juan y el Día de la Comunidad Valenciana se realizan promociones especiales donde se trata de captar un mayor número de ventas. Estas promociones se publican mediante el Instagram de La Bringue, el cual publica constantemente a lo largo del año para tener una buena tasa de *engagement* con sus seguidores y aumentar sus *followers*, mejorando el alcance de su servicio.

Conforme se acercan los eventos, los cuales se plantean realizar en Mayo, Julio y Septiembre, los meses anteriores se colabora con un *micro-influencer* para darle publicidad al servicio. Como se puede observar, durante los meses de Abril, Junio y Agosto este *influencer* realizará una serie de publicaciones promocionando La Bringue explicando en qué consiste, cuáles son sus valores y donde y cuando se realizará la siguiente fiesta.

Como se ha comentado en el apartado 5, el plan de control establece que se realizarán controles mensuales en los objetivos que se quiere vigilar. Es cierto que no todos los KPIs tendrán cabida en cada mes del año, sin embargo, existen otros que sí. Por lo tanto, se medirá el progreso mensualmente. En relación con esto, los integrantes del colectivo se reunirán a final de cada mes para discutir estos resultados, exponer las causas por las que han ocurrido y extraer conclusiones.

Durante los meses de mayor actividad económica (Abril a Septiembre), se revisarán los indicadores junto con el autor del TFG, quien actuará como consultor. Puesto que en estos meses se cumple la gran mayoría del progreso de los objetivos, es absolutamente necesario tener ayuda externa para entender las causas de las posibles desviaciones y realizar un diagnóstico lo más preciso posible.

Finalmente, durante todos los meses del año cabrá la posibilidad de aplicar las acciones correctoras, ya que se realiza un diagnóstico mensual de los KPIs. Sin embargo, no todas son válidas de aplicar, ya que algunas dependen de tener información de lo ocurrido tras los eventos, por lo que hasta Mayo no podrían ser efectuadas. A diferencia de estas, existen algunas que pueden ser aplicadas en cualquier momento, ya que el control que se aplica sobre estas es realmente mensual, como el realizado con la tasa de *engagement*.

Figura 12. Cronograma del Plan Comercial de La Bringue.

Cronograma del Plan Comercial												
ACCIONES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Negociación con ayuntamientos y asociaciones												
Negociación con proveedores												
Captación de artistas												
Venta de entradas												
Promociones especiales												
Redes sociales - publicaciones de La Bringue												
Redes sociales - colaboraciones con <i>influencers</i>												
Realización del evento												
Seguimiento mediante KPIs												
Diagnóstico de los resultados mensuales												
Diagnóstico junto a un consultor de los resultados												
Implementación de las acciones correctoras												

Fuente: elaboración propia.

7. Conclusiones y recomendaciones

Como último punto del Trabajo de Fin de Grado y a modo de finalizar el Plan Comercial se van a comentar qué conclusiones se han podido llegar gracias a su realización. A continuación de éstas, se presentarán una serie de sugerencias y recomendaciones al colectivo.

Conclusiones

La Bringue, originaria de Villar del Arzobispo, es un colectivo promotor formado por un grupo de amigos con una pasión común: la música electrónica. Este grupo, compuesto por individuos provenientes del entorno rural, identificó la falta de acceso a esta cultura musical en áreas alejadas de las grandes urbes. En estas zonas, la música electrónica era prácticamente desconocida entre la población rural. Para cambiar esta dinámica, decidieron que la mejor forma de introducir esta escena musical era organizando eventos en los pueblos, algo que hasta ahora se realizaba casi exclusivamente en las ciudades. Sin embargo, su objetivo no era simplemente replicar los eventos urbanos en el ámbito rural, sino ofrecerlos desde una perspectiva distinta. Así, el colectivo buscó darle un giro completo a cómo se organizan estos eventos, fusionando el entorno rural con la música electrónica para crear una experiencia única.

El análisis del macroentorno del sector de la música electrónica revela una tendencia positiva y creciente, alcanzando su máximo histórico de facturación neta en el año 2023. Factores que afectan a la industria, como los políticos, demuestran un apoyo sólido a ésta con grandes entidades gubernamentales como la Unión Europea y el Gobierno de España financiando proyectos y aplicando políticas que promueven esta cultura musical. Además, las tendencias sociales actuales también favorecen al sector, ya que la población joven, principal consumidora de estos servicios, está alargando su juventud y priorizando la música electrónica sobre otros géneros. No obstante, ciertos avances tecnológicos, encabezados por la creciente amenaza de la inteligencia artificial, y factores medioambientales representan riesgos que podrían perjudicar significativamente al sector en el futuro.

El análisis del microentorno permitió extraer información vital para la elaboración del Plan Comercial. Mediante las 5 Fuerzas de Porter, se profundizó en la cadena externa de valor, evaluando el grado de poder y la actuación de cada agente. Se observó que los clientes, esenciales para cualquier negocio, tienen un gran poder de negociación debido a la inmensa cantidad de oferta existente. Además, los servicios sustitutos como la música en *streaming* representan una gran amenaza para la industria, ya que son baratos y accesibles desde cualquier dispositivo y lugar. Como consecuencia, se ha intensificado la rivalidad competitiva entre las empresas del sector debido a estos factores. Este estudio demuestra que, para competir eficazmente, es necesario ofrecer un servicio único e insustituible que diferencie al colectivo de sus competidores.

El análisis DAFO y CAME del colectivo permitió identificar en profundidad sus principales fortalezas y debilidades. Se dedujo que las principales fortalezas de La Bringue son el precio accesible de las entradas, la unicidad y el enfoque rural de sus eventos, así como sus canales de distribución prácticamente exclusivos, destacando las buenas relaciones políticas con los ayuntamientos de los municipios. Sin embargo, la filosofía altruista y rural del colectivo limita su capacidad de financiamiento y el alcance de sus actividades. Además, el hecho de no tener personalidad jurídica complica el buen funcionamiento y crecimiento de la empresa. A pesar de la unicidad del servicio y a no tener prácticamente competidores directos, el colectivo ha de tener cuidado con la aparición de estos cuando vean que existe rentabilidad en el nicho, por lo que tiene que reforzar su imagen y aglutinar una gran cuota de mercado. Aprovechando las tendencias positivas en la industria y las subvenciones gubernamentales para negocios culturales y rurales, La Bringue debe consolidarse como una empresa sólida y bien posicionada.

Una vez estudiados el macroentorno, microentorno, DAFO y CAME, se han establecido los objetivos a conseguir por La Bringue y qué estrategia a seguir. Los objetivos comerciales definidos son de una índole expansiva, ya que buscan el crecimiento comercial del colectivo. Así pues, se intentan vender más de 3000 entradas o generar un beneficio. Los objetivos comerciales no monetarios buscan también la expansión del colectivo mejorando el alcance que tienen sus comunicaciones. De esta manera se busca aumentar los seguidores de Instagram o que estos tengan un mejor *engagement* con las publicaciones. También se busca mantener satisfechos a los clientes y fieles al servicio del colectivo. Haciendo uso de las conclusiones extraídas en el microentorno, se había deducido que en una industria tan extremadamente competitiva la diferenciación del servicio es necesaria, ya que existe una gran cantidad de oferta y de competidores. Por tal razón y sumándole a ésta las fortalezas internas del colectivo, la mejor estrategia a seguir era la de diferenciación.

Tras seleccionar los objetivos y la estrategia, se definió el marketing mix, centrándose en las siguientes cuatro variables: servicio, precio, distribución y comunicación. La variable servicio es crucial, no solo por la selección de artistas emergentes que actúan en los eventos, sino también por las características rurales de las ubicaciones y la conexión con asociaciones culturales locales. La realización de eventos en diversos emplazamientos garantiza que la experiencia ofrecida cambie constantemente, manteniendo la frescura y exclusividad. Además, se cuidan tanto los elementos complementarios, como la decoración y las luces, como los elementos esenciales, como la sonoridad y la diversidad musical, para garantizar un servicio exclusivo para los clientes.

En cuanto a la variable precio, se ha adoptado una estrategia mixta, calculando el precio mediante el método basado en costes y manteniendo los precios por debajo de los competidores directos. El precio se ha establecido en 15 euros, haciéndolo extremadamente competitivo, diferenciándose significativamente de los precios de los competidores y siendo accesible a todos los bolsillos.

Respecto a la variable distribución, se hace uso de un canal directo de longitud cero, donde el colectivo vende las entradas a los clientes a través de aplicaciones como RA Guide y DICE, que actúan como intermediarios/comisionistas de ventas. Esto facilita una venta directa, eficiente y segura.

Finalmente, en la variable comunicación, se destacan las estrategias implementadas para alcanzar un mayor público objetivo y retener a los clientes actuales. Las redes sociales juegan un papel fundamental, con colaboraciones con *micro-influencers*, sorteos y publicaciones interactivas para aumentar el *engagement*. También se realizan promociones en días clave del año para influir en las ventas, ofreciendo atractivos descuentos. Además, mediante el marketing relacional, se fideliza a los clientes a través de la personalización de las comunicaciones, asegurando una relación continua y satisfactoria con el colectivo.

Para asegurar el seguimiento y cumplimiento de los objetivos, se ha establecido un plan de control con un conjunto de KPIs específicos que determinan el progreso de cada objetivo en cada momento. Para estos KPIs se han definido umbrales de aceptabilidad dependiendo del objetivo que se esté tratando. Respecto a los objetivos comerciales monetarios, sus KPIs medirán si se están vendiendo el número de entradas esperadas, si se están generando beneficios o si las inversiones tienen la rentabilidad estimada. Ya que el negocio es estacional, los valores con los que se compararán los resultados del control variarán en función del mes del año. Acerca de los KPIs relacionados con los objetivos comerciales no monetarios, se controlará mensualmente que el incremento de *followers* sea el esperado y que la tasa de *engagement* se mantenga constante en un 3% durante cada mes del año. Estos controles se realizarán haciendo uso de los datos acerca de seguidores, interacciones... proporcionados por Instagram. Además, se controlará la tasa de fidelización de los clientes comprobando que se repitan los datos guardados de clientes previos con los de nuevas entradas compradas. Para controlar el nivel de satisfacción del cliente, se enviarán encuestas post-evento a los asistentes y se comprobará que estas mejoren respecto al primer evento. Una vez establecidos los KPIs, se han previsto los escenarios posibles en los que puede verse asumido el colectivo, así como la frecuencia con la que se realizará el diagnóstico de la situación. En caso de desviaciones significativas, se han establecido acciones correctivas que deben tomarse oportunamente para revertir situaciones desfavorables y asegurar el éxito del plan comercial.

En conclusión, La Bringue se encuentra bien posicionada para consolidarse y expandirse en el mercado de la música electrónica, aprovechando sus fortalezas y las oportunidades del entorno rural. La implementación de este plan comercial permitirá al colectivo destacar entre todos los servicios actuales, ofreciendo un servicio único que fusiona la cultura rural con la música electrónica. Con un enfoque estratégico claro y un control riguroso de los objetivos, La Bringue está preparada para alcanzar el crecimiento comercial marcado en los objetivos.

Recomendaciones

Una vez han sido desarrolladas las conclusiones de los puntos más relevantes del plan comercial, se establecen una serie de recomendaciones que mejorarían los resultados a conseguir:

- **Constituir a La Bringue como una entidad jurídica:** formalizar el colectivo como una Sociedad Limitada facilitaría la facilidad de financiamiento y la negociación con bancos al ser una Sociedad ya constituida, agilizaría los procesos con las entidades gubernamentales y la Agencia Tributaria al disponer de NIF, se podrían aprovechar las ventajas fiscales para empresas de nueva generación, la contratación y gestión de artistas y proveedores se podría estandarizar y hacer de una forma más legal...
- **Desarrollar una estrategia de financiamiento:** para poder revertir la falta de financiación es recomendable diversificar esta por diversos medios para asegurar unos ingresos constantes. Por lo tanto, se deben de explorar diversas fuentes como obtener patrocinadores para los eventos o realizar un *crowdfunding*. Seguir explorando financiación a través de los fondos de inversión socialmente responsables.
- **Profesionalización del equipo de trabajo:** contratar profesionales en áreas clave del negocio como el marketing o las finanzas. Actualmente, y debido a la fase inicial en la que se encuentra el colectivo, todo se realiza de forma poco profesional por los miembros. Cuando la empresa sea más madura, ampliar las unidades de negocio de ésta es una buena idea para separar y especializar las tareas a realizar. Además, debido a la gran importancia que tiene el posicionamiento de la empresa en redes sociales e Internet, se recomienda contratar a un SEO y crear una página web para posicionarla en los motores de búsqueda.
- **Diversificar las redes sociales de la empresa:** presencia en un mayor número de redes sociales implica un mayor alcance. Es cierto que no todas tienen la misma repercusión ni son utilizadas por el mismo público, sin embargo, una empresa sería debe de estar representada en todas las redes sociales para ofrecer su servicio, prestar sus comunicaciones y ser accesible para sus clientes.
- **Diversificar el tipo de servicio:** aunque la música electrónica y el ambiente rural sean los pilares de La Bringue, se podrían ofrecer otro tipo de servicio que tengan una dinámica parecida. Por ejemplo, debido a gran número de productores que se conoce, se podrían ofrecer talleres semanales donde se enseñe a producir, pinchar y maquetar.

8. Bibliografía

ÁLVAREZ DEL VALLO, M. y MAQUEDA, A. (2023). “2022: El año con más territorio en riesgo máximo de incendio en cinco décadas” en *CIVIO*. <<https://civio.es/espana-en-llamas/2023/09/13/2022-el-ano-con-mas-territorio-en-riesgo-maximo-de-incendio-en-cinco-decadas/>> [Consulta: 12 de junio de 2024].

ANDERSON, T. L. (2007). “Exploring the Drugs-Crime Connection within the Electronic Dance Music and Hip-Hop Nightclub Scenes” en *University of Delaware*. <<https://www.ojp.gov/pdffiles1/nij/grants/219381.pdf>> [Consulta: 3 de julio de 2024].

ARNAL, J. (2024). “La evolución económico-financiera en 2023 y las expectativas para 2024 en 20 gráficos” en *Real Instituto Elcano*. <<https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/la-evolucion-economico-financiera-en-2023-y-las-expectativas-para-2024-en-20-graficos/>> [Consulta: 2 de abril de 2024].

ARRIVIA. (2023). “Out of Touch: The Future of Contactless Payments - Advancements and Benefits” en *Arrivia*. <<https://www.arrivia.com/insights/future-of-contactless-payments/>> [Consulta: 18 de junio de 2024].

BASHIR, U. (2024). “Most Used Social Media Platforms by Type in Spain” en *Statista*. <<https://www.statista.com/forecasts/1001543/most-used-social-media-platforms-by-type-in-spain>> [Consulta: 12 de mayo de 2024].

BERRY, L. L. (1995). “Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives” en *Springer*. <<https://link.springer.com/article/10.1177/009207039502300402#citeas>> [Consulta: 9 de abril de 2024].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. (2021). “Ley de Parques Naturales” en *Boletín Oficial del Estado*. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2014-12588>> [Consulta: 23 de marzo de 2024].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. (2022). “Ley de Propiedad Intelectual” en *Boletín Oficial del Estado*. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1996-8930>> [Consulta: 21 de mayo de 2024].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. (2023). “Ley del Consumidor” en *Boletín Oficial del Estado*. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555>> [Consulta: 8 de abril de 2024].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. (2011). “Ley del Ruido” en *Boletín Oficial del Estado*. <<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-20976&p=20110707&tn=1>> [Consulta: 16 de junio de 2024].

BUDÍ ORDUÑA, V. y ALAMÁ SABATER, L. (2022). “Economía rural, mercado de trabajo y despoblación: efectos derivados de un tamaño de mercado reducido” en *CESCV*. <http://www.ces.gva.es/sites/default/files/2022-02/art%C3%ADculo%20Bud%C3%AD-Alam%C3%A1_o.pdf> [Consulta: 5 de junio de 2024].

CLAVIJO, C. (2024). “Cómo hacer un análisis DAFO” en *HubSpot*. <<https://blog.hubspot.es/sales/como-hacer-analisis-dafo>> [Consulta: 25 de junio de 2024].

COLL MORALES, F. (2021). “Fuente secundaria - Qué es, definición y concepto” en *Economipedia*. <<https://economipedia.com/definiciones/fuente-secundaria.html>> [Consulta: 30 de mayo de 2024].

CONCEPTOS JURÍDICOS. (2024). “Asociación en España: concepto, creación y tipos” en *ConceptosJurídicos.com*. <<https://www.conceptosjuridicos.com/asociacion/>> [Consulta: 3 de abril de 2024].

CONTROLPUBLICIDAD. (2024). “Pull&Bear vuelve a Primavera Sound con Dream Valley” en *ControlPublicidad*. <<https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/pull-bear-vuelve-a-primavera-sound-con-dream-valley/>> [Consulta: 1 de marzo de 2024].

CUBAS, A. (2023). “Tipos y clases de ayudas al emprendimiento rural: este es el mapa de las oportunidades” en *Autónomos y Emprendedores*. <<https://www.autonomosyemprendedor.es/articulo/ayudas-sectoriales/tipos-clases-ayudas-emprendimiento-rural-es-mapa-oportunidades/20231011143535032636.html>> [Consulta: 20 de marzo de 2024].

DELGADO, S. (2023). “España adicta a la fiesta: El dinero que genera el ocio nocturno” en *El Blog Salmón*. <<https://www.elblogsalmon.com/economia/espana-adicta-a-fiesta-dinero-que-genera-ocio-nocturno>> [Consulta: 6 de junio de 2024].

DICE. (2024). “Our story and mission | About DICE” en *DICE*. <<https://dice.fm/about>> [Consulta: 20 de abril de 2024].

EU. (2021). “About the Creative Europe Programme” en *Creative Europe*. <<https://culture.ec.europa.eu/creative-europe/about-the-creative-europe-programme>> [Consulta: 24 de mayo de 2024].

EUROPA PRESS CULTURA. (2024). “La música en España alcanza cifras récord: 578 millones de facturación gracias a la subida del precio de las entradas” en *Europa Press*. <<https://www.europapress.es/cultura/musica-00129/noticia-musica-espana-alcanza-cifras-record-578-millones-facturacion-gracias-subida-precio-entradas-20240517142704.html>> [Consulta: 4 de junio de 2024].

FOXWELL, B. (2021). “¿Qué es un buen *engagement rate* en Instagram y cómo conseguirlo?” en *IconSquare*. <<https://www.iconsquare.com/es/blog/que-es-un-buen-engagement-rate-en-instagram-como-conseguirlo#:~:text=Seg%C3%BAAn%20otro%20estudio%2C%20el%20sector,1%25%20y%20el%205%25.>>> [Consulta: 2 de abril de 2024].

GALIANA, P. (2023). “¿Qué es y cómo hacer un análisis CAME?” en *IEBSchool*. <<https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-analisis-came-y-como-se-hace-marketing-digital/>> [Consulta: 1 de marzo de 2024].

GAM AUDIOVISUALES. (2024). “GAM Audiovisuales - Sonido” en *GAM Audiovisuales*. <https://gamaudiovisuales.com/?_gl=1*lj6cj5*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjwydSzBhBO>

[EiwAjoXN4AUyhPjoysSo81DioTR_9Io02j85tWE6BkWprpoABFjTNzhIJxiQahoC7GoQAvD_BwE](#) > [Consulta: 9 de abril de 2024].

GDE. (2023). “Bono Cultural Joven | Ministerio de Cultura” en *Gobierno de España - Ministerio de Cultura*. <<https://www.cultura.gob.es/destacados/bono-cultural-joven.html>> [Consulta: 16 de mayo de 2024].

GOBIERNO DE ESPAÑA. (2024). “Agenda 2030” en *Gobierno de España - Agenda 2030*. <<https://www.mdsocialesa2030.gob.es/agenda2030/documentos/plan-accion-implementacion-a2030.pdf>> [Consulta: 8 de abril de 2024].

HERRERO, A. (2018). “Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing” en *titular.com*. <<https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>> [Consulta: 28 de mayo de 2024].

HILANDO VIDAS. (2024). “Quiénes somos - HILANDO VIDAS” en *Hilando Vidas*. <<http://hilandovidas.es/quienes-somos/>> [Consulta: 4 de abril de 2024].

INFOADEX. (2023). “Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2023” en *Infoadex*. <<https://www.infoadex.es/wp-content/uploads/2024/02/NP-Estudio-InfoAdex-de-la-Inversion-Publicitaria-en-Espana-2023.pdf>> [Consulta: 13 de junio de 2024].

JOVER, A. (2022). “El análisis CAME: Cuando la estrategia comienza a tomar forma” en *LinkedIn*. <<https://www.linkedin.com/pulse/el-an%C3%A1lisis-came-cuando-la-estrategia-comienza-tomar-alicia-jover/>> [Consulta: 5 de junio de 2024].

KOTLER, P. (2001). “Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control” en *observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx*. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler_Direccion_de_mercadotecnia.pdf?sequence=1> [Consulta: 27 de marzo de 2024].

LA BRINGUE. (2022). “Instagram Post” en *La Bringue Instagram*. <<https://www.instagram.com/p/CftFf5btfxe/>> [Consulta: 10 de marzo de 2024].

MAILCHIMP. (2024). “Qué es la diferenciación de producto” en *Mailchimp*. <<https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/product-differentiation/>> [Consulta: 21 de mayo de 2024].

MCGLYNN, D. (2020). “Pioneer DJ has been sold, again” en *DJMag*. <<https://djmag.com/news/pioneer-dj-have-been-sold-what-does-it-mean>> [Consulta: 18 de abril de 2024].

MENA ROA, M. (2022). “¿Cuál es el género musical favorito de los españoles? | Statista” en *Statista*. <<https://es.statista.com/grafico/27441/encuestados-en-espana-que-escuchan-los-siguientes-generos-musicales/>> [Consulta: 19 de marzo de 2024].

MORALES, A. (2023). “El impuesto de sociedades para empresas de nueva creación” en *GDAsesoría*. <<https://www.gdasesoria.com/blog/posts/gravamen-impuesto-sociedades-empresas-nueva-creacion>> [Consulta: 26 de mayo de 2024].

MULLIGAN, M. (2023). “IMS Business Report” en *International Music Summit*. <<https://www.internationalmusicsummit.com/business-report>> [Consulta: 8 de abril de 2024].

NICOLE ROLDÁN, P. (2021). “Intermediario - Qué es, definición y significado” en *Economipedia*. <<https://economipedia.com/definiciones/intermediario.html#:~:text=Un%20intermediario%20es%20un%20agente,o%20comisi%C3%B3n%20por%20osu%20labor.>> [Consulta: 5 de junio de 2024].

ONU. (2024). “Objetivos y metas de desarrollo sostenible” en *ONU*. <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>> [Consulta: 29 de abril de 2024].

ORÚS, A. (2024). “Evolución anual de la facturación neta de la industria de la música en vivo en España entre 2005 y 2023” en *Statista*. <<https://es.statista.com/estadisticas/472441/industria-de-la-musica-en-vivo-facturacion-en-espana/>> [Consulta: 6 de marzo de 2024].

OSORNIO, A. (2024). “Billie Eilish, Pearl Jam y decenas de artistas señalan que la IA es una amenaza para la industria musical” en *Wired*. <<https://es.wired.com/articulos/billie-eilish-pearl-jam-y-decenas-de-artistas-senalan-que-ia-es-una-amenaza-para-industria-musical>> [Consulta: 10 de abril de 2024].

PERALTA, D. (2023). “TikTok marca la pauta a la industria musical” en *ACEprensa*. <<https://www.aceprensa.com/cultura/musica/tiktok-marca-la-pauta-a-la-industria-musical/>> [Consulta: 26 de mayo de 2024].

PERTICARARI, M. (2024). “Explorando el poder del Focus Group para entender a tu audiencia” en *HubSpot*. <<https://blog.hubspot.es/marketing/focus-group>> [Consulta: 4 de junio de 2024].

PURSELL, S. (2024). “12 objetivos de marketing para empresas” en *HubSpot*. <<https://blog.hubspot.es/marketing/ejemplos-objetivos-marketing>> [Consulta: 8 de mayo de 2024].

QUIROA, M. (2020). “Estrategia comercial - Qué es, definición y concepto” en *Economipedia*. <<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-comercial.html>> [Consulta: 2 de abril de 2024].

RODRÍGUEZ, X. (2024). “Guía completa 2024: cuánto cobra un influencer por publicidad” en *35mm*. <<https://35mm.es/cuanto-cobra-un-influencer-publicidad/>> [Consulta: 16 de junio de 2024].

RUBIO, D. (2024). “Festivales de música en España en 2024: guía completa” en *Banco Santander Music*. <<https://www.santandersmusic.com/magazine/festivales-espana-2024>> [Consulta: 5 de mayo de 2024].

SAMMUT-BONNICI, T. y GALEA, D. (2015). “SWOT Analysis” en *kobbytamakloe.wordpress.com*. <<https://kobbytamakloe.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/07/swot-analysis-kjm.pdf>> [Consulta: 14 de abril de 2024].

SANTOS, D. (2024). “Qué es el marketing mix: elementos y ejemplos de las 4 P” en *HubSpot*. <<https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix>> [Consulta: 17 de abril de 2024].

SANTOS, D. (2024). “Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles” en *HubSpot*. <<https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>> [Consulta: 8 de junio de 2024].

SANTOS, D. (2023). “Público objetivo: qué es y diferencias con cliente ideal y buyer persona” en *HubSpot*. <<https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-publico-objetivo>> [Consulta: 1 de marzo de 2024].

SAVAGE, O. (2024). “How much do influencers charge per post in 2024?” en *Impact*. <<https://impact.com/influencer/how-much-do-influencers-charge-per-post/>> [Consulta: 22 de mayo de 2024].

SMIRKE, R. (2024). “European Union Passes ‘World First’ AI Legislation That Would Safeguard Copyrighted Music” en *Billboard*. <<https://www.billboard.com/business/business-news/european-union-ai-legislation-laws-copyrighted-music-passes-1235631846/>> [Consulta: 9 de mayo de 2024].

TheBasement. (2024). “Instagram Post” en *Instagram The Basement*. <https://www.instagram.com/p/C7T8OJ_N5Tk/?img_index=1> [Consulta: 28 de junio de 2024].

UNIVERSIDAD EUROPEA. (2022). “¿Qué es el producto aumentado? | Blog UE” en *Universidad Europea*. <<https://universidadeuropea.com/blog/producto-aumentado/>> [Consulta: 19 de junio de 2024].

WEC. (2024). “Estos son los mayores riesgos globales a los que nos enfrentamos en 2024 y más allá” en *World Economic Forum*. <<https://es.weforum.org/agenda/2024/01/estos-son-los-mayores-riesgos-globales-a-los-que-nos-enfrentamos-en-2024-y-mas-alla/>> [Consulta: 5 de abril de 2024].

WHEELER, A. (2017). “Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team” en *observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx*. <https://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/403/Kotler_Direccion_de_mercadotecnia.pdf?sequence=1> [Consulta: 28 de marzo de 2024].

Anexo 1 – Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El presente Trabajo de Fin de Grado está fuertemente relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible marcados por la ONU. A continuación, se presenta una tabla que muestra el grado de relación que tiene el TFG con cada uno de los ODS.

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

El presente Plan Comercial se centra en llevar y adaptar un servicio que prácticamente solo se encuentra en grandes ciudades a poblaciones rurales, con el objetivo de no solo hacerlo más accesible a estos lugares, sino de promover esta cultura y reflotar la economía del mundo rural. Por lo tanto, todo ODS que esté relacionado con la sostenibilidad, crecimiento económico de lugares desfavorecidos y reducción de desigualdades entre personas provenientes de distintos núcleos poblacionales tendrá un grado de relación alto con el actual TFG.

A continuación, se explicarán los ODS con los que se tiene una mayor relación.

- **8 y 10.** El trabajo decente, el crecimiento económico y la reducción de las desigualdades son tres aspectos internamente relacionados. La Bringue, al realizar este tipo de servicios en el mundo rural, contrata a la población donde se realiza el evento para cubrir la carga de trabajo que necesita el servicio, creando trabajo de forma directa. El compromiso que tiene el colectivo promotor con las buenas formas de hacer negocio implica que los trabajadores tengan un salario justo y unas buenas condiciones. Además, la afluencia de gente que se ve atraída por el servicio influye positivamente en los comercios y negocios locales ya que consumen y hacen uso de estos, mejorando la economía rural. Por lo tanto, creando trabajo justo e influyendo positivamente en la economía tanto de forma directa como indirecta se reducen las desigualdades salariales que existen entre las poblaciones rurales y urbanas.
- **11 y 12.** La Bringue utiliza como emplazamientos distintas poblaciones rurales de la Comunidad Valenciana, así como los espacios naturales que estas tienen. Se hace uso de estos emplazamientos de una forma responsable, recogiendo y reciclando todo lo consumido, limpiándolos adecuadamente y restaurando el espacio una vez finalizado el evento. Junto a ello, el colectivo implica en el evento a la comunidad local, la cual ofrece sus productos propios a los asistentes, tales como comida y bebida de kilómetro 0, la cual ha sido recogida, tratada y fabricada en el propio pueblo. Con este enfoque sostenible, se utilizan las localizaciones rurales sin afectar negativamente en ellas, es más, se influye positivamente tanto de manera económica como medioambiental. Al ofrecer productos locales, se producen y consumen de una forma responsable y ecológica, evitando transportistas, sobreprocesamiento industrial... y reduciendo masivamente la huella de carbono del servicio.
- **13 y 15.** Como previamente se ha comentado, las buenas prácticas medioambientales con las que está comprometida el colectivo hacen que se priorice completamente la manutención de los espacios naturales y se apliquen estrictamente todas las leyes relacionadas con la sostenibilidad del medio ambiente. Se usan productos de kilómetro 0, se venden vasos reutilizables y reciclables en vez de hacer uso de plásticos, se gestionan responsablemente los residuos junto con las autoridades locales y se restaura el emplazamiento una vez realizado el evento. De esta manera, se trabaja para reducir el cambio climático, y los ingresos indirectos que se generan en el pueblo hacen que se pueda invertir en la manutención de estos espacios naturales, mejorando el hábitat.

Anexo 2 – Focus Group

En el apartado 3, en la Metodología, se ha explicado en qué consistía un Focus Group limitado y se ha proporcionado su respectiva ficha técnica para mostrar el procedimiento que se ha seguido. En este anexo se podrán observar las preguntas realizadas.

Preguntas introductorias

Pregunta 1. ¿Podéis contarme un poco sobre vosotros y donde vivís? ¿En vuestro lugar de residencia es común escuchar música electrónica?

Pregunta 2. ¿Cuál es vuestra experiencia con la música electrónica?

Pregunta 3. ¿Alguna vez habéis asistido a un evento de música electrónica? Si así es, ¿cómo fue vuestra experiencia?

Preguntas de exploración

Pregunta 1. No sé si sabéis que el precio de las entradas para eventos de música en vivo ha aumentado un 48% en el último año. Antes, el promedio de la entrada, incluyendo obviamente festivales en este cálculo, era de 58 euros, mientras que ahora es de 80 euros. ¿Cómo os ha afectado este incremento en vuestros hábitos? ¿Priorizáis ahora otro tipo de entretenimiento?

Pregunta 2. No sé si habéis asistido a algún evento de música en vivo en un lugar rural, como las fiestas locales de un pueblo. Si es así, ¿qué es lo que más os gusta de estos? ¿Y lo que menos?

Pregunta 3. A diferencia de los eventos en zonas rurales, los eventos en ciudades sufren de una excesiva masificación. Aunque la infraestructura esté adecuada a ello, los promotores de los eventos dejan entrar más aforo del que se debería para poder disfrutarlo correctamente. ¿Qué opináis de este tipo de eventos cuando se realizan en ciudad?

Pregunta 4. ¿Qué tipo de ambiente preferís en un evento de música electrónica? ¿Os gusta más un entorno íntimo y exclusivo o preferís grandes festivales?

Pregunta 5. ¿Qué factores consideráis más importantes al decidir asistir a un evento de música electrónica? Entre estos estarían el precio, la ubicación, la sonoridad, etc.

Pregunta 6. ¿Qué tan importante es el cartel para vosotros? ¿Si no conocéis a la gran mayoría de artistas es esto determinante para ir o no ir?

Pregunta 7. Probablemente no conocías de antemano a La Bringue. Ellos realizan eventos de música electrónica en el mundo rural, variando el municipio y la localización cada vez que efectúan su trabajo. El colectivo

está muy comprometido con la sostenibilidad y la preservación de los espacios rurales, así como con colaborar con las asociaciones culturales de cada municipio y darles visibilidad. ¿Es esto un aliciente a asistir a sus eventos?

Preguntas de seguimiento

Pregunta 1. Cuando os he preguntado acerca del precio, me habéis mencionado que el incremento de este ha cambiado mucho los hábitos de entretenimiento que teníais. ¿Podéis profundizar sobre cómo esto ha variado en vuestro comportamiento como consumidores?

Pregunta 2. Me habéis comentado que todos habéis estado en fiestas de pueblo, ya bien de los vuestros o de algunos amigos. A todos os gusta la cercanía, el espacio, el buen rollo que tienen y el estar cerca de la naturaleza. Sin embargo, me habéis dicho que os parecen siempre lo mismo, ¿podéis comentarme un poco más sobre esto?

Pregunta 3. Esta pregunta va dirigida a los que han asistido a eventos de música electrónica en la ciudad. Me habéis dicho que solíais salir de forma más frecuente, pero que la masificación, el precio, el ambiente y la baja calidad del sonido os ha echado atrás últimamente. ¿Podríais describirme alguna experiencia que habéis tenido que os ha hecho replantearon el volver a asistir?

Pregunta 4. Por lo general, me habéis dicho que priorizáis un ambiente cercano, con espacio y más íntimo. ¿Qué características específicas buscáis en este tipo de ambiente? ¿Dónde se podría dar este con mayor probabilidad, en el pueblo o en la ciudad?

Pregunta 5. Habéis comentado que la ubicación es un sitio importante, ya que coger el coche para asistir a este tipo de eventos supone un gran compromiso. ¿Estaríais dispuestos a transportaros a municipios si existen buses fletados desde la ciudad? ¿Qué tan lejos estaríais dispuestos a viajar?

Pregunta 6. Algo que esperaba que se le diera más importancia de la que le habéis dado es a la sonoridad. ¿No es realmente tan crucial para vosotros? ¿Por qué?

Pregunta 7. El cartel es importante para vosotros, pero habéis comentado que esto viene de la mano del precio. No os importa no conocer a nadie si el precio es accesible, es más, comentáis que os ayuda a conocer a nuevos artistas y estilos de música. ¿Podríais darme un ejemplo de algún artista emergente que hayáis conocido recientemente y cómo fue esa experiencia?

Pregunta 8. Os ha parecido muy curioso e interesante la forma de ofrecer el servicio de La Bringue cuando os lo he explicado, sobre todo la parte de incluir a la comunidad local dentro del evento. Me habéis comentado que el incluir la cultura local de cada municipio dándole una perspectiva moderna en cada evento es algo muy llamativo e innovador. ¿Consideráis

que a más gente le gustaría? ¿Esto provocaría un efecto llamada de la gente de la ciudad a este tipo de eventos en el mundo rural?

Preguntas de salida

Pregunta 1. Tras la conversación que hemos tenido, ¿le daríais una oportunidad al servicio ofrecido por La Bringue? Los que nunca habéis asistido a estos eventos, ¿consideráis que es un buen servicio para empezar a asistir a este tipo de eventos?

Pregunta 2. Para finalizar, ¿tenéis algún comentario adicional o sugerencia para mejorar el servicio que ofrece La Bringue?

Anexo 3 – Entrevista a expertos

La entrevista a expertos se ha realizado a los miembros de La Bringue siguiendo las preguntas del siguiente cuestionario. Gracias a esta entrevista a expertos se ha obtenido información valiosa sobre el servicio y la economía interna del colectivo, así como de la industria musical en general y de los competidores.

Pregunta 1. Lo primero de todos, muchas gracias por concederme la entrevista, ya que me ayudará con creces a conocer a La Bringue de manera más profunda. A modo de romper el hielo me gustaría que me explicarais quiénes sois.

Pregunta 2. ¿Qué visión y misión tiene La Bringue? ¿Por qué escogéis el pueblo y no la ciudad?

Pregunta 3. Me habéis comentado que vuestra visión se centra en llevar este servicio al mundo rural. ¿Por qué escogéis el pueblo y no la ciudad?

Pregunta 4. ¿Cuál consideráis que es vuestro público objetivo?

Pregunta 5. ¿Qué grado de profesionalidad tenéis? ¿Estáis constituidos como una sociedad?

Pregunta 6. Como habéis dicho, no estáis constituidos como sociedad, y esto es algo que para poder crecer empresarialmente es totalmente necesario. Sin embargo, según lo comentado, en ciertos aspectos tenéis un buen grado de profesionalidad. Respecto al logo que me habéis mostrado, ¿quién se encargó de diseñarlo? ¿Qué valores transmite? ¿Por qué lo enfocasteis de esta manera?

Pregunta 7. ¿Qué tipo de artistas conforman los carteles de vuestros eventos?

Pregunta 8. Dice mucho de vosotros el que intentéis priorizar el talento local y darles alcance y visibilidad a estos artistas emergentes, sin embargo, ¿esto no supone trabas a la hora de diversificar el cartel ofrecido y la variedad de estilos musicales?

Pregunta 9. ¿Tenéis contratos de exclusividad con algún artista? Si es así, ¿por qué los tenéis?

Pregunta 10. ¿Cuál es la principal fortaleza interna de La Bringue?

Pregunta 11. Habéis dicho que la unicidad de vuestro servicio es la principal fortaleza del colectivo. ¿Qué otras fortalezas consideráis que tenéis?

Pregunta 12. Habéis destacado que otra de las fortalezas internas que tenéis son los canales de distribución gracias a tener buena relación con los ayuntamientos. ¿Podéis profundizar un poco más en esto?

Pregunta 13. Siguiendo la misma dinámica, ¿qué debilidades considerarías que tenéis internamente que os gustaría mejorar?

Pregunta 14. ¿Quiénes son vuestros proveedores?

Pregunta 15. Me habéis comentado que tenéis uno de los mejores proveedores de luz y sonido a nivel nacional, ¿podéis comentarme quién es y hablarme un poco sobre este?

Pregunta 16. Pasando ya más al ámbito competitivo, ¿quiénes son vuestros principales competidores?

Pregunta 17. Me habéis comentado que existen otros colectivos promotores como el vuestro en la escena. ¿En qué os diferenciáis de ellos? ¿Los considerarías competidores directos?

Pregunta 18. Según vosotros, la principal diferencia es que estos competidores se centran en la ciudad. Sin embargo, el nicho de mercado sobre el que actuáis puede llegar a atraer nuevos competidores. ¿Qué ocurriría si estos colectivos que decís que solo operan en la ciudad pasan a hacerlo también en el mundo rural como vosotros?

Pregunta 19. Ahora me gustaría hablar un poco más acerca de vuestra situación económica financiera. ¿Qué activos tenéis? ¿Qué costes os han supuesto un mayor problema?

Pregunta 20. Como me habéis comentado, habéis realizado pocos eventos para tener esto tan claro. ¿Qué número de eventos habéis realizado a lo largo del tiempo?

Pregunta 21. Para finalizar, me gustaría preguntaros qué objetivos monetarios de carácter comercial os gustaría conseguir. ¿Tenéis algún objetivo no monetario de carácter comercial que os gustaría lograr?

Anexo 4 – Código creación gráficas

El siguiente código, programado por el autor del TFG en los lenguajes de HTML, CSS y JavaScript, es el responsable de la maquetación de la Tabla 10, donde se ve el porcentaje de uso de cada red social en función de diversos grupos de edad en el año 2023. Como se mencionaba previamente, se recopilan los datos de Statista que se citan junto a la Tabla para poder utilizarlos en el código.

```
<!DOCTYPE html>
<html lang="en">
<head>
  <meta charset="UTF-8">
  <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-scale=1.0">
  <title>Social Media Usage by Age Group in 2023</title>
  <script src="https://cdn.jsdelivr.net/npm/chart.js"></script>
  <style>
    body, html {
      height: 100%;
      margin: 0;
      display: flex;
      flex-direction: column;
      align-items: center;
    }
    .chart-container {
      display: flex;
      width: 100%;
      height: 80%;
    }
    .chart-item {
      width: 33%;
      height: 100%;
      position: relative;
    }
    .chart-title {
      font-size: 1.5em;
      text-align: center;
      margin: 10px 0;
    }
    .legend {
      display: flex;
      justify-content: center;
      width: 100%;
      margin: 20px 0;
    }
    .legend-item {
      margin: 0 20px;
      display: flex;
      align-items: center;
    }
    .legend-color {
```

```
        width: 20px;
        height: 20px;
        margin-right: 10px;
        display: inline-block;
    }
</style>
</head>
<body>
    <div class="chart-container">
        <div class="chart-item">
            <div class="chart-title">Age Group 10-19</div>
            <canvas id="chart-10-19"></canvas>
        </div>
        <div class="chart-item">
            <div class="chart-title">Age Group 20-29</div>
            <canvas id="chart-20-29"></canvas>
        </div>
        <div class="chart-item">
            <div class="chart-title">Age Group 30-39</div>
            <canvas id="chart-30-39"></canvas>
        </div>
    </div>
    <div class="legend">
        <div class="legend-item"><div class="legend-color" style="background-color:
#FF6384;"></div>TikTok</div>
        <div class="legend-item"><div class="legend-color" style="background-color:
#36A2EB;"></div>Instagram</div>
        <div class="legend-item"><div class="legend-color" style="background-color:
#FFCE56;"></div>YouTube</div>
        <div class="legend-item"><div class="legend-color" style="background-color:
#4BC0C0;"></div>Snapchat</div>
        <div class="legend-item"><div class="legend-color" style="background-color:
#9966FF;"></div>WhatsApp</div>
        <div class="legend-item"><div class="legend-color" style="background-color:
#FF9F40;"></div>Facebook</div>
    </div>

    <script>
        const data = {
            '10-19': {
                'TikTok': 78,
                'Instagram': 76,
                'YouTube': 70,
                'Snapchat': 60
            },
            '20-29': {
                'TikTok': 80,
                'Instagram': 85,
                'WhatsApp': 78,
                'YouTube': 72
            },
        },
```

```
    '30-39': {
      'Facebook': 88,
      'Instagram': 80,
      'WhatsApp': 75,
      'YouTube': 65
    }
  };

  const colors = {
    'TikTok': '#FF6384',
    'Instagram': '#36A2EB',
    'YouTube': '#FFCE56',
    'Snapchat': '#4BC0C0',
    'WhatsApp': '#9966FF',
    'Facebook': '#FF9F40'
  };

  const createPieChart = (ctx, ageGroup, platforms) => {
    const labels = Object.keys(platforms);
    const values = Object.values(platforms);
    const backgroundColors = labels.map(label => colors[label]);

    new Chart(ctx, {
      type: 'pie',
      data: {
        labels: labels,
        datasets: [{
          data: values,
          backgroundColor: backgroundColors
        }]
      },
      options: {
        responsive: true,
        plugins: {
          legend: {
            display: false
          },
          title: {
            display: true,
            text: `Age Group ${ageGroup}`,
            font: {
              size: 24
            }
          },
          tooltip: {
            enabled: false
          }
        }
      },
      animation: {
        onComplete: function() {
          const ctx = this.ctx;
```

```
        ctx.font = Chart.helpers.fontString(16, 'normal',
'Arial');

        ctx.textAlign = 'center';
        ctx.textBaseline = 'middle';

        this.data.datasets.forEach(function(dataset, i) {
            const meta = this.getDatasetMeta(i);
            meta.data.forEach(function(element, index) {
                const data = dataset.data[index];
                const position = element.tooltipPosition();
                ctx.fillText(`${data}%`, position.x, position.y);
            });
        }, this);
    }
}
});
};

window.onload = () => {
    ['10-19', '20-29', '30-39'].forEach(ageGroup => {
        const ctx = document.getElementById(`chart-
${ageGroup}`).getContext('2d');
        createPieChart(ctx, ageGroup, data[ageGroup]);
    });
};
</script>
</body>
</html>
```