



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



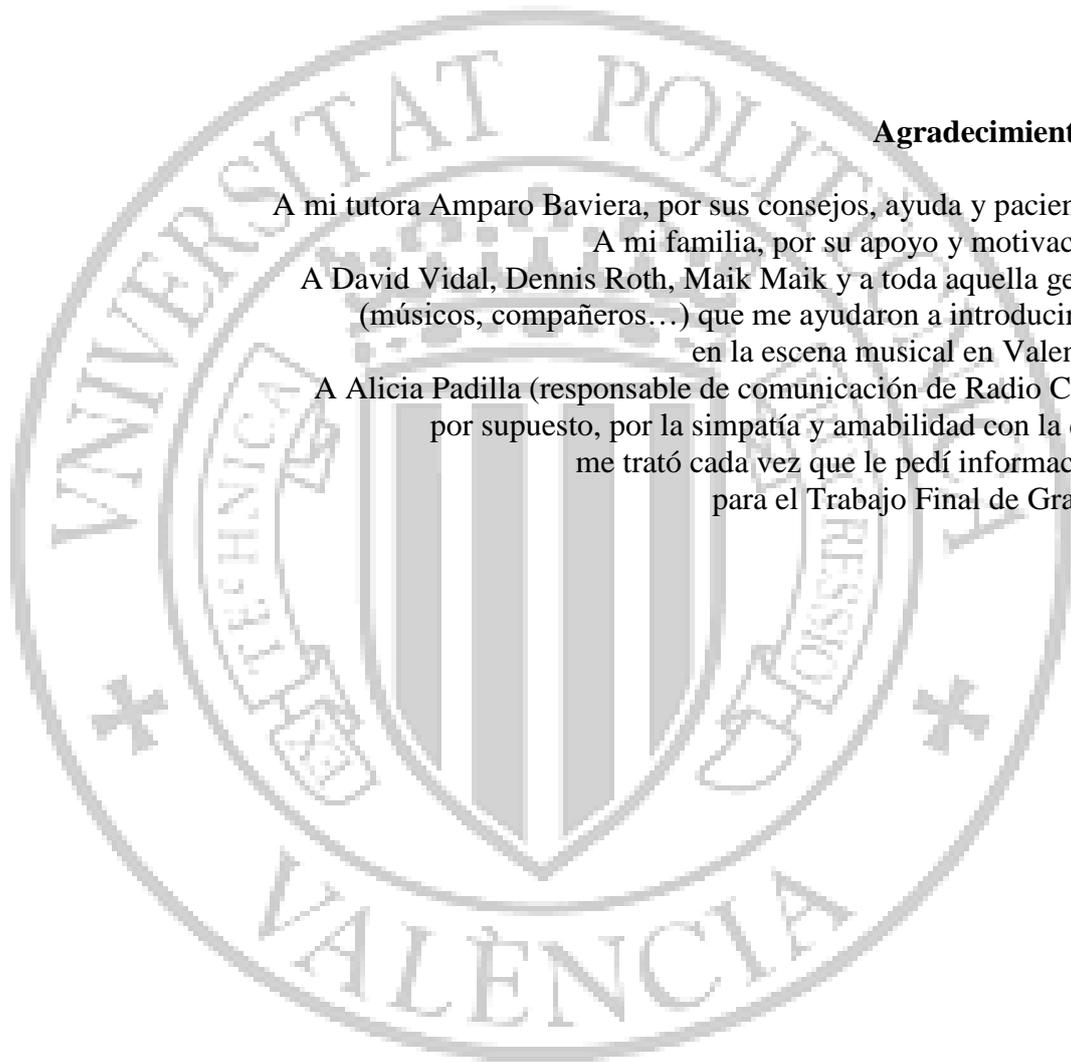
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV



PLAN DE MARKETING PARA  
RADIO CITY:  
Local con música en directo en Valencia

AUTOR: DAVID MORENO VITURI  
TUTOR: M<sup>a</sup> AMPARO BAVIERA PUIG

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
GRUPO DE ALTO RENDIMIENTO ACADÉMICO**



**Agradecimientos:**

A mi tutora Amparo Baviera, por sus consejos, ayuda y paciencia

A mi familia, por su apoyo y motivación

A David Vidal, Dennis Roth, Maik Maik y a toda aquella gente  
(músicos, compañeros...) que me ayudaron a introducirme

en la escena musical en Valencia

A Alicia Padilla (responsable de comunicación de Radio City)  
por supuesto, por la simpatía y amabilidad con la que

me trató cada vez que le pedí información

para el Trabajo Final de Grado.

## Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Resumen del Trabajo Final de Grado (TFG):.....	6
1.2. Objetivos del Trabajo Final de Grado (TFG) .....	7
1.3. Limitaciones.....	8
1.4. Justificación del TFG.....	9
2. ANTECEDENTES .....	10
2.1. Definición y aclaración de conceptos de Marketing .....	10
2.2. Aproximación al mundo del Marketing Digital .....	18
2.3. Situación de la música en directo en Valencia:.....	22
3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL LOCAL.....	26
3.1. Presentación de Radio City.....	26
3.1.1. Un poco de historia.....	26
3.1.2. ¿Qué es Radio City? .....	26
3.2. Análisis de la situación interna (Marketing Mix).....	28
3.3. Análisis de la situación externa .....	31
3.3.1. Macro entorno (PESTEL).....	31
3.3.2. Micro entorno (5 fuerzas de Porter) .....	36
3.4. Análisis DAFO y CAME.....	47
3.5. El Marketing offline de Radio City .....	56
3.6. El Marketing online de Radio City.....	59
4. PLAN DE MARKETING PARA RADIO CITY.....	63
4.1. Análisis previo, situación inicial.....	63
4.2. Objetivos.....	66
4.3. Estrategia comercial.....	69
4.4. Programa comercial .....	70
4.4.1. Tácticas .....	70
4.4.2. Horizonte temporal.....	81
4.5. Estimación Económica .....	84
4.6. Sistema de control.....	87
5. CONCLUSIÓN .....	90
ANEXOS.....	92
BIBLIOGRAFIA .....	98

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Objetivos del Trabajo de Final de Grado	8
Ilustración 2 La evolución del marketing en función del desarrollo económico de un país.	11
Ilustración 3 Diferencia entre resultados SEM y SEO.	17
Ilustración 4 Ejemplo de página de “visión general de la audiencia” de Google Analytics	20
Ilustración 5 Ejemplo de búsqueda con Keyword Planner en Google Adwords	21
Ilustración 6 Porcentaje de empleo cultural en 2015	23
Ilustración 7 Fotografía del exterior de Radio City	27
Ilustración 8 Colage de fotos que representan parte de la oferta cultural del local	28
Ilustración 9 Fotografía del interior de Radio City (primera sala)	29
Ilustración 10 Imagen del techo del local	30
Ilustración 11 Página web de Xceed mostrando los eventos del día en Valencia	37
Ilustración 12 Primer resultado que aparece en Google de forma orgánica al buscar "salir de fiesta en Valencia"	38
Ilustración 13 Esquema de las 5 fuerzas de Porter	45
Ilustración 14 Fotografía de una de las sesiones de música en directo en Radio City	57
Ilustración 15 Colage de imágenes de la web de Radio City	60
Ilustración 16 Colage de posts de la página de Facebook de Radio City	61
Ilustración 17 Resumen visual de los objetivos del Plan de Marketing	68
Ilustración 17 Matriz de Ansoff (estrategia de crecimiento)	69
Ilustración 18 Fotografías representativas del teatro y del cine en Radio City (la de la izda. es una instantánea del circuito café-teatro y la de la dcha., del Festival Internacional de Cortos	71
Ilustración 19 Ejemplos de imágenes en Instagram de conciertos	75
Ilustración 20 Imagen símbolo de aumento de ingresos	78
Ilustración 21 Resumen presupuestos	86
Ilustración 22 Medición de indicadores de calidad	87



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Resumen del Trabajo Final de Grado (TFG):

Este Trabajo de Fin de Grado, realizado por el estudiante de ADE del Grupo ARA David Moreno Vituri, recién transcurrida su etapa como Trainee en Heineken España S.A. y estando actualmente apoyando a la escudería de motos de la UPV, MotoR-UPV, en el departamento de marketing, consistirá en la realización de un Plan de Marketing sobre un local de copas y entretenimiento cultural en Valencia en el que varios días a la semana hay música en directo, concretamente del pub Radio City.

El propósito de esto es precisamente conseguir un Plan de Marketing para un local con música en directo en la ciudad de Valencia, ya que ello podría servir como herramienta en un futuro para los gerentes y propietarios de este tipo de locales. Y de este modo podríamos aportar nuestro granito de arena a la cultura y el beneficio social que aporta la música en directo en una ciudad como Valencia.

Empezaremos con una introducción presentando los objetivos de este TFG y la justificación de su realización mediante la relación con las asignaturas cursadas en la Facultad de Administración de Empresas de la UPV durante el transcurso de mi carrera, así como la justificación de la realización del Trabajo Final de Grado. Seguiremos con una puesta en antecedentes, aclarando algunos conceptos dentro del marketing y, especialmente, dentro del marketing digital (ya que, al ser un mundillo relativamente nuevo, puede haber gente que todavía no esté familiarizado con ellos) y analizando la situación actual de la música en directo en la ciudad de Valencia, incluyendo también un pequeño análisis de negocios del sector y de la competencia directa de Radio City. Todo ello para entender de dónde partimos si nos metemos el mundillo de los pubs con música en directo y prever la posible tendencia que podrían seguir en años futuros. Seguidamente, haremos una presentación de Radio City en particular y haremos un análisis tanto interno como externo del local, para entender bien las bases del negocio sobre el que vamos a proponer este Plan de Marketing- Cabe incidir, como indica el título del TFG, en que el Plan de marketing se centrará en el propio local, no en la empresa que lo gestiona.

Así pues, hecha ya una presentación previa, podríamos empezar a elaborar el Plan de Marketing. Éste incluiría tanto la parte offline del Marketing como el Marketing Digital. Empezaremos pues con un análisis de la situación inicial y fijaremos los objetivos que esperamos alcanzar con este Plan de Marketing, así como la estrategia comercial que queremos seguir para conseguirlo. En el análisis de la estrategia incluiremos las “cuatro P del Marketing” (*place, price, product & promotion*) y analizaremos aspectos como el SEO, SEM y Social Media. Posteriormente, fijaremos un programa comercial y finalmente instauraremos un sistema de control para el Plan de Marketing.

## **1.2. Objetivos del Trabajo Final de Grado (TFG)**

El objeto principal de este Trabajo de Fin de Grado es ofrecer una herramienta útil de marketing (un Plan de Marketing) para el pub Radio City en Valencia. Una herramienta de marketing en la que se puedan apoyar informativamente: en la que puedan obtener información acerca de las características del local, visto desde un punto de vista académico externo al negocio, en la que puedan ver análisis y estudios del entorno y de la situación interna del local y, sobretodo, en la que puedan coger ideas respecto a las acciones a tomar en un futuro próximo para mejorar la situación del local basándose en unos objetivos determinados (expuestos en el punto 4.2. del Plan de Marketing).

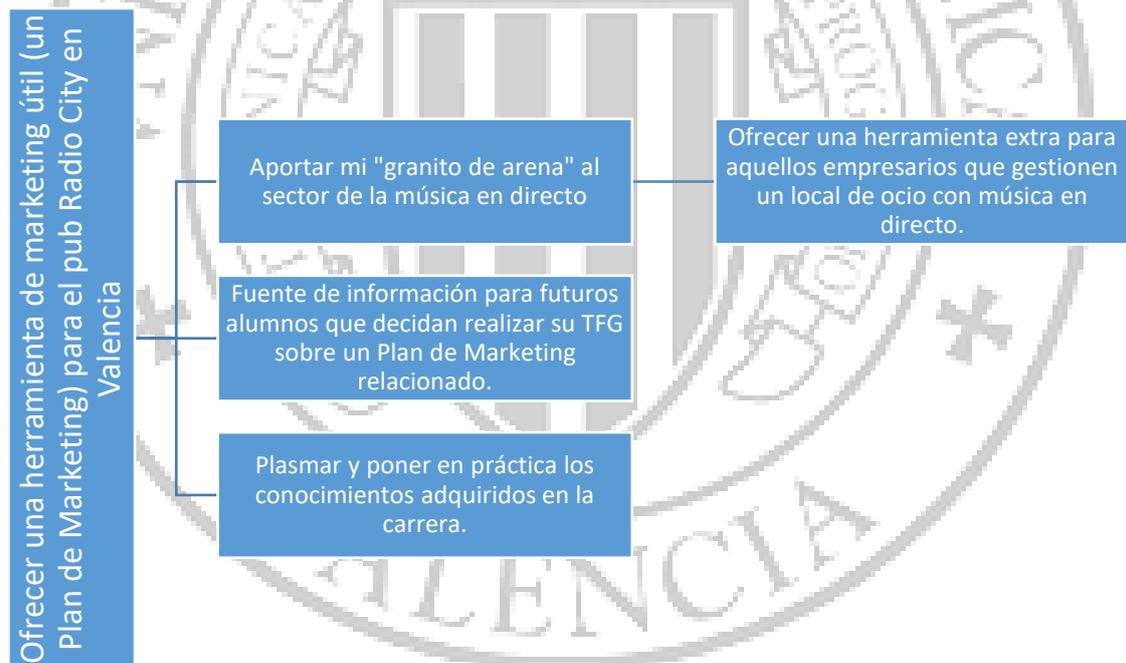
Ahora bien, además del objetivo principal, este Trabajo de Fin de Grado busca otros tres objetivos secundarios. El primero es aportar un pequeño y honesto apoyo por parte del autor de este Plan de Marketing al sector de la música en directo. La búsqueda de este objetivo se focaliza en ofrecer una herramienta de marketing extra a los propietarios o administradores de aquellos locales de ocio (bares, cafeterías, discotecas, café/teatros...) que ofrezcan música en directo como reclamo cultural en la ciudad de Valencia. Tal y como se detalla más adelante, en el capítulo 2 (“Antecedentes”), la situación del sector de la música en directo no está pasando sus mejores momentos, entre otras cosas debido a la importante recesión económica por la que ha pasado España, por ello es de agradecer que algunos locales decidan ofrecer un espacio gratuito de música en directo. Además, desde hace ya muchos años, las ayudas y facilidades que se dan desde las instituciones tanto a los agentes partícipes del sector de la música como a locales que apuestan por ofrecer un espacio de música en directo en su agenda son muy escasas. Así pues, desde esta difícil situación en la que se encuentra el sector, vamos a realizar este TFG con la finalidad de que el mismo pueda servir de herramienta para ayudar a los profesionales del sector a conseguir seguir ofreciendo un producto de calidad y altamente rico en cultura, como es la música en directo, consiguiendo un mayor beneficio.

El Plan de Marketing puede ayudar de manera directa a los agentes interesados pero, además, un análisis de la situación actual del sector, de nuestro local en cuestión y de la competencia, así como la aclaración y definición de ciertos términos del marketing actual, ofrece una serie de herramientas y conocimientos que podrían ser muy útiles para futuros estudiantes que decidan realizar su TFG sobre un Plan de Marketing relacionado con el sector del ocio.

Por otra parte, un último objetivo buscado con la realización de este TFG es plasmar y poner en práctica los conocimientos adquiridos año a año durante el Grado de Administración y Dirección de Empresas. Principalmente los relacionados con el sector del marketing, pero también muchos otros que conforman la base de un buen empresario y que han ayudado al alumno a entender el concepto de la empresa en su conjunto. Así pues, parece interesante hacer también una mención especial a asignaturas como:

- Por supuesto Investigación Comercial y Dirección Comercial, que suponen el sustento absoluto de este Plan de Marketing (recibidas de la mano de la propia tutora de este TFG, M<sup>a</sup> Amparo Baviera Puig y Luis Miguel Rivera).
- Microeconomía I y II, que aportan un entendimiento realmente detallado del comportamiento de la oferta y la demanda, sobre todo el comportamiento de estos en relación a las variables del micro entorno (recibida de la mano de Víctor Martínez Gómez y Josep Domenech I de Soria).
- Project Management (cursada en el extranjero de la mano de Jean Pierre Labry), con la cual se consigue enfocar los problemas con perspectiva y aporta herramientas fundamentales para la resolución de inconvenientes y disyuntivas en el día a día de un negocio.
- DPO, útil para la fijación del programa comercial, tener en cuenta los “cuellos de botella” y estructurar con objetividad las actividades en un horizonte temporal (recibida de la mano de María Eugenia Babiloni Griñón).

*Ilustración 1 Objetivos del Trabajo de Final de Grado*



**Fuente:** elaboración propia

### 1.3. Limitaciones

Falta de estudios de afluencia de público de noche por barrios en Valencia (para el apartado de locales de ocio nocturno en Valencia).

Desconocimiento de los presupuestos y limitaciones financieras del local para el apartado de la estimación económica del Plan de Marketing en particular y para los apartados de Objetivos y Estrategia comercial por consiguiente.

Desconocimiento de las métricas de la página web y redes sociales de Radio City. El hecho de no tener conocimiento de los KPIs de las herramientas online utilizadas por el negocio nos limita a la hora de llevar a cabo analítica web y análisis en profundidad del alcance en redes sociales para la fijación de uno de los objetivos del Plan de Marketing.

Falta de un estudio sobre la competencia, mercado, costes y consumidores de las posibles ciudades de destino en la que plantearemos abrir el nuevo local (Alicante, Málaga y Granada). Ello nos limita para la variable Precio en nuestro Programa Comercial y para la variable Distribución en nuestra Estimación Económica.

#### **1.4. Justificación del TFG**

La idea de escoger el tema de un Plan de Marketing para mi Trabajo de Fin de Grado vino dada por la rama de la carrera con la que me sentía más cómodo al acabar el grado (a falta del TFG) y por la que si todo va bien voy a encaminar mi vida laboral, que es el Marketing. El hecho de hacer este Plan de Marketing sobre el local Radio City se me ocurrió debido a que hacía año y medio que había empezado a frecuentar dicho local y había encontrado en él un espacio de ocio en el que realmente me sentía cómodo, alejado de las convencionales grandes discotecas a las que el público valenciano está acostumbrado a salir. Además, me di cuenta de que el espacio musical que ofrece Radio City podría gustar a una gran parte del público joven en Valencia que ya está cansado de la monotonía que hoy en día tienen las discotecas.

Así pues, pensé que qué mejor tema para el TFG podría haber que un Plan de Marketing relacionado con algo tan habitual entre los estudiantes universitarios como es el salir de fiesta y, al mismo tiempo, hacerlo sobre un local que no sólo ofrece puro ocio sino que además aporta una oferta cultural a la escena valenciana realmente interesante a la vez que entretenida. Aportar mi granito de arena al sector musical en Valencia, enclavar mi TFG en un escenario de ocio nocturno y hacerlo sobre la rama que más me gusta, el Marketing, es la mejor manera de acabar esta dura pero a la vez bellísima etapa de mi vida.

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Definición y aclaración de conceptos de Marketing

Una vez realizado un capítulo introductorio, es necesario poner al lector en antecedentes. Ya que vamos a realizar un Plan de Marketing, lo más conveniente sería definir a qué nos referimos cuando hablamos de marketing, así como definir conceptos que incluye el marketing y que utilizaremos a lo largo del Plan de Marketing.

Antes de nada, veamos de dónde proviene el término marketing y su progreso a lo largo del tiempo. El marketing ha existido como tal en las empresas u organizaciones desde prácticamente el inicio de los primeros negocios, aunque el concepto no estuviese todavía definido. Ha sido en las últimas décadas, con un aumento de la especialización y un “boom” de la información, cuando ha sido necesario definir claramente el término y focalizarse en la parte de comunicación de la empresa con el fin de conseguir transmitir al público la información suficiente sobre el producto/servicio para que entienda el valor que este le puede ofrecer realmente. Según el CEO y fundador de RMG y profesor de Máster en Marketing y Ventas en CEF/Udima, Muñiz González (2010), el concepto de Marketing surgió a principios del siglo XX en Estados Unidos, en la Universidad de Wisconsin, pero no fue hasta los años 60-70 cuando fue introducido por algunas empresas en España por medio de las multinacionales. Sin embargo, “ha tenido que transcurrir casi medio siglo para que en el tejido empresarial y en el mundo universitario comiencen a arraigar los beneficios que aporta el actuar bajo una óptica de marketing estratégico” (Muñiz, 2010, p.6)

A continuación, veremos una tabla en la que se muestra la evolución del marketing en función del desarrollo económico de un país:

Ilustración 2 La evolución del marketing en función del desarrollo económico de un país.

Fase desarrollo Económico País	Escasez predominante	Nivel de Competencia Empresarial	Enfoque prioritario de la empresa	Tipo de Marketing
<b>Revolución Industrial</b>	Medios de producción	Nula o mínima	Producción	Inexistente
<b>Crecimiento Económico</b>	Distribución	Débil Equilibrio Oferta –demanda	Ventas	Inexistente
<b>Sociedad Industrial</b>	Cliente/ Consumidor	Fuerte con Sobreoferta	Cliente/ Consumidor	Marketing Proactivo
<b>Sociedad Postindustrial</b>	Recursos	Fuerte con Sobreoferta y escasez recursos	Cliente/ Consumidor y <u>Sociedad</u>	Marketing Proactivo y Societario

Fuente: Rivera, 2015, p.19

Tal y como podemos observar en la tabla, empezando desde una etapa de revolución industrial (de este modo veremos más claramente la evolución del concepto marketing), la mayor escasez se centra en los medios de producción y no hay casi competencia, es por ello que el marketing es inexistente y la tarea principal de la empresa se centra en la producción. Conforme la economía va creciendo, se produce a mayor escala y el medio que más escasea en la empresa viene a ser la distribución, todavía hay un nivel de competencia débil debido a que existe equilibrio oferta-demanda y por ello el desarrollo en marketing sigue siendo inexistente. En una situación de abundancia económica el marketing ya empezaría a coger cierta importancia, la mayor escasez empezaría a centrarse ahora en la cantidad de clientes al haber una fuerte competencia en el mercado, en este caso el desarrollo del marketing sería proactivo, es decir, se empezaría a invertir en marketing, y la prioridad para la empresa pasaría a ser el cliente o consumidor. Finalmente, en una etapa postindustrial de la sociedad, el país se encontraría en una situación de escasez de recursos y de competencia muy fuerte en el mercado, así pues, respecto al marketing, la empresa seguiría llevando a cabo un desarrollo proactivo y además surgiría el marketing corporativo o interno (que más adelante en este apartado definiremos), con el fin de fidelizar a todos los formantes de la empresa y trabajar de modo conjunto optimizando de forma más eficiente los recursos. En este estado de evolución, la tarea principal para la empresa se centraría en el cliente y en un concepto de consumidor más amplio, elevándolo a sociedad. Es entonces cuando el concepto de marketing empieza a cobrar importancia, ya que empieza a haber necesidad de inversión en este campo, y pasado un tiempo (a principios del siglo XX) empieza a aparecer el término como tal.

Ahora, una vez hemos visto un poco de historia y evolución del marketing, veamos a qué nos referimos realmente cuando hablamos de Marketing. Según la American Marketing Association, AMA (2013):

*“El Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, proveer e intercambiar ofertas que tengan valor para consumidores, clientes, socios y colaboradores y para la sociedad en general”*

Así pues, englobamos dentro del concepto de marketing todo el conjunto de actividades, instituciones y procesos que sirven para comunicar, proveer e intercambiar algo que tenga un valor para consumidores, clientes y partes interesadas, y para la sociedad en general. Es decir, una campaña publicitaria, por ejemplo, sería una acción de marketing porque la empresa conseguiría, por una parte, transmitir información sobre el valor que su producto ofrece a un número de personas importante (clientes y consumidores, habidos y potenciales), por otra parte conseguiría que las ventas aumentaran, elevando así el capital de la empresa (y beneficiando por tanto a los socios y colaboradores) y, finalmente, conseguiría añadir un valor extra a la sociedad introduciendo los beneficios que aporta su producto en la misma. Cabe aclarar que con socios y colaboradores no sólo se entienden los socios y aquellas instituciones o personas que “ponen el dinero”, sino también todos aquellos trabajadores y colaboradores de la empresa a los que le interesa que la empresa funcione correctamente y mejore.

Con la definición de marketing que hemos realizado, el objetivo principal es que quede claro que Marketing no significa, como se suele decir, todo aquello que consiga aumentar las ventas de la empresa, hay que entender el concepto desde un punto de vista ético y que no perjudique a la sociedad, el marketing no puede sacrificar el valor añadido que ofrece al cliente y a la sociedad por el simple hecho de vender más. Además, hay que entender también que el mundo del marketing engloba muchísimas especialidades que contienen infinidad términos especializados, por lo que simplificar la definición a lo vulgarmente difundido como lo que consiga aumentar las ventas supone más que un grave insulto a la industria mundial del marketing. De hecho, en 2004 la AMA ya dejaba clara la diferencia:

“ Como la función de la organización y un conjunto de procesos dirigidos a crear, comunicar y distribuir valor a los clientes y a gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que beneficien a la organización y sus grupos de interés” (Rivera 2015, p. 15)

Ahora bien, como ya hemos comentado, el mundo del marketing engloba diferentes conceptos que sería interesante conocer. En este Plan de Marketing utilizaremos algunos

de ellos, por lo que trataremos de ser lo más claros posibles definiéndolos en los siguientes párrafos:

### **Marketing Offline**

Empezaremos por el Marketing offline. Este concepto incluye todas las acciones que la empresa toma relacionadas con el marketing y que no se engloban dentro del Marketing Digital. Aquí entrarían anuncios en la televisión, el periódico y la radio, distribución de merchandising, patrocinios, eventos, carteles, pega de carteles...

### **Marketing Digital u Online**

Tal y como afirma la conocida agencia de marketing que opera a nivel mundial, MD Marketing Digital (2017), “el marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.” El marketing digital engloba términos como mobile marketing, posicionamiento web SEM y SEO, email marketing, e-commerce, marketing de afiliación, social media marketing, etc.

### **Inbound marketing**

El inbound marketing es un concepto relativamente nuevo del marketing centrado en conocer por completo al cliente para ofrecerle un servicio atractivo y de calidad y poder así “captarlo” para que sea él mismo por interés propio el que nos visite, al contrario que el outbound marketing, que consiste en llamar la atención del cliente mediante anuncios llamativos (anuncios en televisión y radio, carteles, merchandising, banners y pop-ups en páginas web...). Tal y como nos cuentan los chicos de Rockcontent (2017), el inbound marketing consiste en un conjunto de técnicas de marketing digital, tales como el SEO (explicado más adelante en este mismo apartado), Social Network marketing y el marketing de contenidos; con ello las empresas tratan de, tras un estudio previo del consumidor, captar un gran número de clientes potenciales, convertir estas visitas en leads (explicado más adelante en este mismo apartado), conseguir que estos leads se conviertan en compradores y, finalmente, fidelizar estos compradores y conseguir un feedback efectivo que ayude a la empresa a seguir conociendo los gustos y necesidades del consumidor.

### **Marketing corporativo o interno**

El marketing corporativo o interno es el conjunto de técnicas de marketing utilizadas dentro de la empresa para conseguir fidelizar al conjunto de colaboradores de la empresa y así conseguir que la filosofía y concepto de dicha empresa llegue a cada uno de los trabajadores y formantes de la organización, consiguiendo así que la organización trabaje

en su conjunto en una única dirección y mejorando, de este modo, la eficacia y eficiencia de la misma.

### **Marketing estratégico**

El marketing estratégico es la parte del marketing que se ocupa de fijar unos objetivos y acciones a medio y largo plazo. Suele ser, por lo general, la parte que está más en contacto con la dirección de la empresa.

### **Marketing operativo**

El marketing operativo es la parte que se ocupa de ejecutar las acciones tomadas y de fijar unos objetivos a corto plazo. Es, por así decirlo, el brazo ejecutor que hace que las medidas y objetivos a medio y largo plazo del marketing de una empresa se cumplan.

### **Marketing Mix**

El marketing mix, haciendo referencia al profesor catedrático Rivera (2015, p. 243-249), es un conjunto de procesos y herramientas que permiten a una empresa analizar y mejorar la situación de mercado en la que se encuentra focalizándose en 4 elementos básicos de la organización: Precio, Producto, Promoción y Distribución. El marketing mix también es conocido como “las 4 P’s”, del inglés Price, Product, Promotion and Place. La estrategia consiste, a grandes rasgos, en analizar cada uno de estos aspectos de la organización y encontrar una forma en la que se podrían mejorar. Analizar qué precio tienen sus productos y a qué precio estaría dispuesto a comprarlo el consumidor, que tipo de productos/servicios ofrece la organización y si cumplen con los estándares que piden los consumidores, que sistema de distribución utiliza la empresa (donde vende sus productos, como los expone...) y ver si es este realmente el modo de conseguir más impactos, y analizar el tipo de campañas y sistemas de promoción que se están utilizando para compararlo con la competencia y los estudios de mercado que hay hoy en día.

### **Segmentación de mercado**

Segmentar el mercado es un proceso por el cual dividimos el total del mercado en diferentes grupos cuyos individuos comparten unas características determinadas. Esto ayuda a la empresa a especializarse, estudiando y analizando a cada grupo o segmento por separado, pudiendo así ofrecer un servicio más focalizado en el cliente y teniendo en cuenta la diversidad del mercado.

### **Estudio de mercado**

Según la AMA (2017, *Dictionary*), “Un estudio de mercado es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el vendedor a través de la información: información utilizada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing;

generar, refinar y evaluar acciones de marketing; controlar el rendimiento de marketing; y mejorar la comprensión del marketing como proceso.

La investigación de mercado especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recopilar información, administra e implementa el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.”

## **Branding**

El branding, según podemos desglosar de diferentes fuentes - con especial fijación en la Asociación Española de Empresas de Branding (2017) - se entiende como el conjunto de técnicas y acciones llevadas a cabo con el fin de crear una marca. Entendemos el concepto de crear una marca como el hecho de conseguir transmitir los valores que se quiere que tenga dicha marca al consumidor, es decir, conseguir que el consumidor vea nuestra marca como nosotros queremos que se vea. Las acciones para conseguir la creación de marca se engloban en un abanico muy grande, desde la gestión de las redes sociales hasta el conjunto de campañas publicitarias que se lleven a cabo, pasando por la creación del propio logo de la empresa.

## **Engagement**

Según nos define el experimentado especialista en marketing Elósegui (2015) “es la capacidad que tienen las empresas de generar una relación con su audiencia, que cree un compromiso con la marca que termine llevando al usuario a la compra de un producto”. Así pues, entendemos engagement como todas aquellas acciones que toma la empresa para fidelizar al usuario, para crear una relación empresa/cliente que consiga fidelizar a este y, de este modo, conseguir tanto que este compre como que nos ofrezca un feedback continuo.

## **Palabra Clave o Keyword**

“Una o varias palabras empleada/s cuando se realiza una búsqueda”. Esto es, y ampliando así la definición de la AMA (2017, *Dictionary*), la palabra o conjunto de palabras utilizadas en una búsqueda en motores de búsqueda tales como Google, Bing o Yahoo. Es decir, básicamente las palabras que un individuo escribe en el buscador (por ejemplo de Google) justo antes de darle a buscar.

## **Lead**

Según la AMA (2017, *Dictionary*), un lead es “una consulta o referencia sobre un individuo u organización que es un cliente potencial”. Esto es básicamente un registro, cuando una persona por ejemplo pone sus datos en un formulario en nuestra web estamos

consiguiendo un *lead*, esto supone un cliente potencial que todavía no se ha convertido en comprador pero que podría hacerlo en un futuro.

## **SEO**

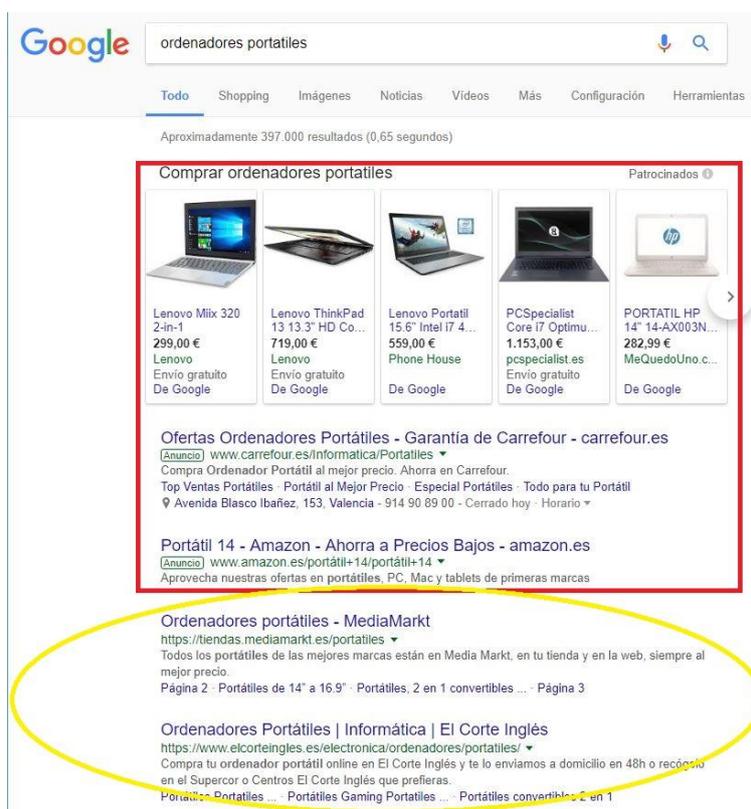
SEO son las siglas de Search Engine Optimization. Esto se refiere al posicionamiento orgánico de las páginas web, blogs... en los resultados de búsqueda de un motor de búsqueda en internet; el más utilizado y el que más herramientas ofrece para el SEO actualmente es Google, pero igualmente podríamos estar hablando de Yahoo, Bling, Ask... Es decir, y simplificando el concepto, un ejemplo de una buena estrategia SEO sería para una empresa de comercialización de guitarras española aparecer entre los 3 o 4 primeros (o al menos, en la primera página) resultados de búsqueda cuando se buscase en Google por ejemplo “dónde comprar guitarra española”, “guitarras españolas de calidad en Valencia” o “guitarras españolas baratas en Valencia”.

## **SEM**

El SEM o Search Engine Marketing es el conjunto de estrategias utilizadas para aparecer al principio en los resultados de búsqueda pero mediante pago de campañas, además al lado de un resultado SEM siempre aparece la palabra “Anuncio” o “Patrocinados”, indicando que se trata de un resultado proveniente de una promoción y no de una optimización orgánica. Tres ejemplos generales del SEM serían el CPC (Coste Por Click, se paga por cada vez cada número determinado de veces que alguien clica en el anuncio), el CPM (Coste Por Mil impresiones, se paga por cada mil veces que aparece el anuncio) o el CPA (Coste Por Acción, es algo más caro pero sólo se paga por cada vez que se el cliente adquiere el producto o servicio).

Tal y como podemos observar en la imagen, buscando ordenadores portátiles nos aparecen en la parte de arriba (dentro del cuadro rojo) los anuncios de SEM y en la parte de abajo (dentro del círculo amarillo) los resultados de SEO:

Ilustración 3 Diferencia entre resultados SEM y SEO.



Fuente: búsqueda orgánica en Google

## E-commerce

El e-commerce, pese a que no esté directamente relacionado con el marketing, es un concepto que conviene conocer si hablamos de marketing. E-commerce es un término anglosajón referido a comercio electrónico. El e-commerce engloba todo lo que conlleva el comercio físico pero transportado a la web. Hoy en día el e-commerce es una parte importantísima del negocio ya que la venta online en muchos de los casos ofrece incluso mejores resultados que la offline. El comercio electrónico ofrece una mayor versatilidad y flexibilidad, por lo general una menor inversión y, sobretodo, una vía más accesible para llegar a un gran número de personas. Hoy en día de hecho, tenemos infinidad de locales y negocios que, a parte de su tienda física, tienen parte de su comercio trasladado a la web, y otras muchas que sólo actúan en la red, sin tienda física.

## Responsive design

Responsive design es un término muy de actualidad, se refiere al diseño de un sitio web que, además del formato pc, automáticamente se adapte al formato móvil y tablet. Esto no quiere decir crear una página diferente (programar de manera diferente cada página) para cada tipo de dispositivo sino que, mediante un programa informático, la web que se diseña para el ordenador se adapte al formato que al consumidor le sea más conveniente en cada momento.

## **2.2. Aproximación al mundo del Marketing Digital**

Desde hace ya algo más de dos décadas, con la llegada de internet, y más recientemente con la llegada de las Redes Sociales, ha surgido en la industria del marketing la necesidad de adaptarse al ámbito digital. Hoy en día, para hacernos una idea, es igual de importante o incluso más (dependiendo del tipo de negocio), estar bien posicionado y tener una buena reputación online que tener un local muy vistoso y atractivo. Actualmente, muchos negocios de barrio (cada vez más) ya cuentan con presencia online porque han visto que era algo necesario y que podría multiplicar el número de ventas o visitas.

Veamos el siguiente ejemplo, basado en las fuentes de Acera (2014), Jiménez García (2014) y la experiencia propia de un servidor, observando y analizando los negocios del barrio en el que vivo actualmente. Un vendedor de bicis ha abierto recientemente un local de venta y reparación de bicis, bicis de todo tipo en este caso (mountain bikes, bicis de carretera y bicis de tracking), en un barrio residencial de Valencia. Las primeras semanas el local no recibe prácticamente visitas debido a que el propietario no ha llevado a cabo una campaña de marketing de penetración, es decir, no ha presentado su negocio al público de manera correcta. Al cabo de un mes, este decide entregar panfletos por la calle, colocar publicidad en buzones y hacer alguna que otra oferta llamativa, al poco tiempo el local se ve con más visitas pero el negocio tampoco acaba de despegar. Imaginemos que un amigo del propietario le hablase de la opción de abrirse una página web, aparecer en redes sociales y alguna acción más relacionada con el marketing digital, y a nuestro protagonista le pareciese interesante la idea y decidiese probar. Tras meditarlo concienzudamente, el propietario del local recuerda que un par de vecinos, uno vasco y el otro catalán, le comentaron en una ocasión que el concepto y el tipo de bicis que éste vendía podrían tener mucho éxito en sus respectivas regiones y que estaban seguros de que mucha más gente le compraría sus bicicletas si supieran que pueden acceder a este producto. Así pues, el propietario decide dar el paso e iniciar la presencia online de su local creando una página web; de éste modo, y contratando a los especialistas necesarios para llevar a cabo una campaña de marketing geo-localizado, clientes potenciales ya no sólo de toda Valencia sino de otras partes de España podrían contactar con él e interesarse por sus productos. Como consecuencia de ello, a las pocas semanas de abrir la página web y posicionarla bien en los buscadores (contratando a un especialista SEO), gente de diferentes partes de España empezó a contactar con él preguntando sobre presupuestos y modelos. Esto emocionó al propietario del local y le dio la fuerza necesaria para seguir con ello. Al cabo de algunos meses, las bicis de nuestro protagonista habían cogido tanta fama que la empresa empezó a recibir mails y pedidos desde ya no sólo diferentes regiones de España sino de países como Italia, Francia y Bélgica. Con este ejemplo hemos podido comprobar como la presencia online de un negocio y una buena campaña de marketing digital pueden multiplicar el número de ventas y conseguir que un determinado negocio llegue a tener un éxito totalmente inimaginable a nivel offline.

Hoy en día, así como antes eran necesarias campañas de marketing offline tales como por ejemplo anuncios en radio o televisión, panfletos publicitarios o buzoneo, con la aparición y proliferación de internet y de las redes sociales ya no sólo basta con llevar a cabo campañas de marketing offline, llevar a cabo acciones de marketing digital se ha vuelto totalmente necesario. Como ejemplo podemos afirmar que, así como antes era interesante que nuestra tienda estuviera bien localizada, en un sitio visible y transitado, hoy en día es interesante que nuestra página web esté bien posicionada en los buscadores para que, sin necesidad de conocer nuestra empresa, cuando los usuarios busquen el producto que nosotros vendemos nuestra página web aparezca de las primeras.

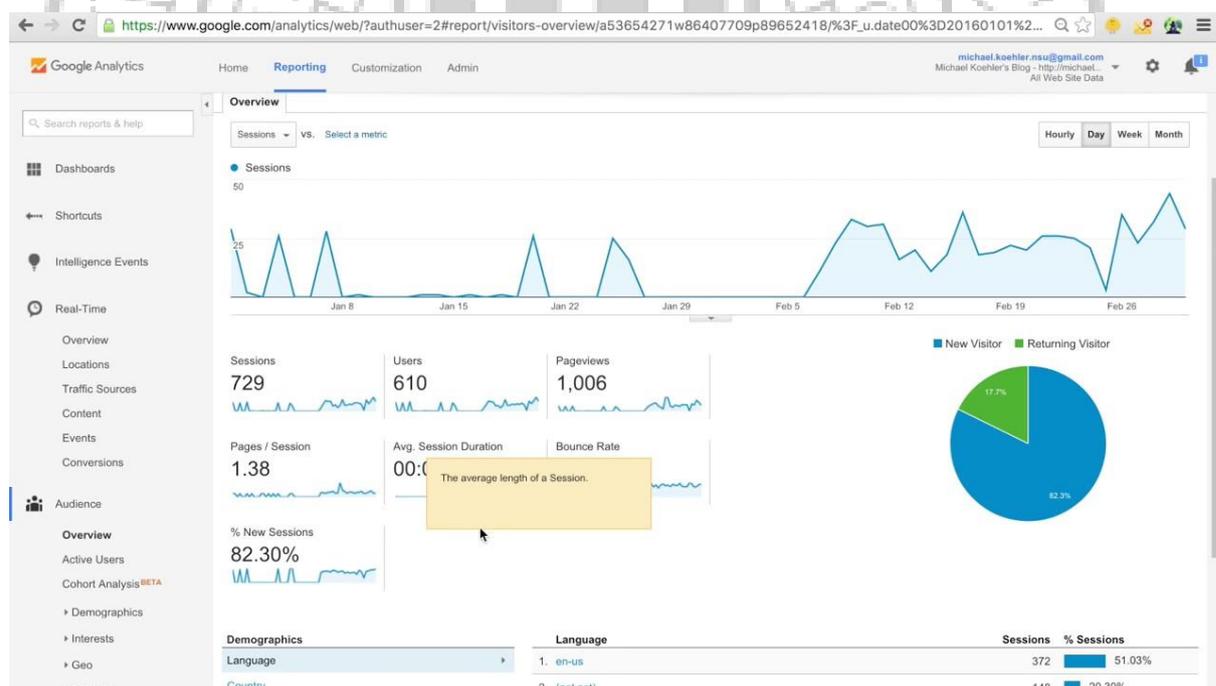
Ahora bien, ¿que engloba el confuso concepto de marketing digital? Bien, con Marketing Digital u Online, tal y como hemos comentado en el apartado de definiciones, nos referimos a “la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales”. Este concepto es más amplio de lo que a priori podríamos pensar e incluye apartados como los siguientes: aparición y acción en Redes Sociales, campañas de “mailing” (también llamado email marketing), publicidad por display, posicionamiento en buscadores (SEO y SEM), diseño y estructura de la web o blog (atractiva e intuitiva para el consumidor)...

Además de conocer los beneficios que supone invertir en marketing digital y de entender lo que el Marketing Digital en sí engloba, cabe saber también que, en la actualidad, el concepto de web en internet ya ha pasado a un nivel 2.0. Desde hace algún tiempo los consumidores ya no sólo reciben información, comparan y compran sino que también opinan en la red. Con la llegada de redes sociales como Twitter, Facebook o Youtube y la proliferación de los blogs, el usuario ya no sólo es consumidor sino también creador de contenido. Hoy por hoy, para casi cualquier tipo de negocio online el usuario puede encontrar opiniones de otros usuarios que le sirven para comparar de manera más veraz y segura. “Tools” como por ejemplo Reseñas de Google, TripAdvisor, comentarios en redes sociales o los propios comentarios de la página web de la empresa son claro ejemplo de ello.

Partiendo del concepto de web 2.0 en el que nos encontramos, el hecho de que haya tanta opinión de usuario en internet también supone que los expertos en marketing digital tengan que tener ello en cuenta y utilizar los comentarios y críticas como un medidor más que se debe utilizar a la hora de llevar a cabo análisis de situación. Sin embargo, al margen de esto, un especialista en marketing digital cuenta con herramientas base de medición de datos y estadísticas más común y corrientemente utilizadas como por ejemplo Google Analytics, Keyword Planner, Google Trends y algunas herramientas de estadísticas de redes sociales. Dentro de las herramientas de estadísticas de redes sociales podemos encontrar las estadísticas de Facebook, donde se puede ver el perfil de los visitantes a la página, su procedencia y frecuencia... así como comprobar que días y a que horas será más conveniente publicar posts y en cuáles dichos posts serán menos vistos, respecto a Twitter se puede utilizar TweetReach, para ver el alcance que tienen los tweets que

publicas, y SocialBro (ahora llamado Audiense), que se utiliza para segmentar y analizar más claramente a tu público, finalmente, con Youtube se puede utilizar la propia herramienta que ofrece la plataforma, ésta aporta estadísticas, gráficos y datos suficientes para llevar a cabo infinidad de análisis diferentes. Al margen de las redes sociales, un analista en marketing digital cuenta con infinidad de herramientas útiles, pero aquí destacaremos Google Analytics, Google Adwords, Keyword Planner y Google Trends. La herramienta Google Analytics es utilizada para llevar un seguimiento monitorizado de una página web, con esta herramienta un especialista en marketing digital puede comprobar datos como por ejemplo: el tráfico (o número de usuarios) que tiene el sitio web, la tasa de rebote (porcentaje de usuarios que abandonan el sitio nada más entrar), las conversiones por visita (porcentaje de conversiones que se consigue de promedio por cada persona que visita el sitio web), el comportamiento del usuario (medición de la trayectoria de páginas web que visita un usuario cuando entra en el sitio)... En el ejemplo que podemos observar en la siguiente imagen podemos comprobar como Google Analytics nos muestra, en la pantalla de visión general de la audiencia, el número de sesiones iniciadas, el número de usuarios con los que cuenta la página web, el número de páginas visitadas, el promedio de páginas por sesión, el tiempo promedio de duración de cada sesión, la tasa de rebote y el porcentaje de nuevos y antiguos usuarios:

Ilustración 4 Ejemplo de página de "visión general de la audiencia" de Google Analytics



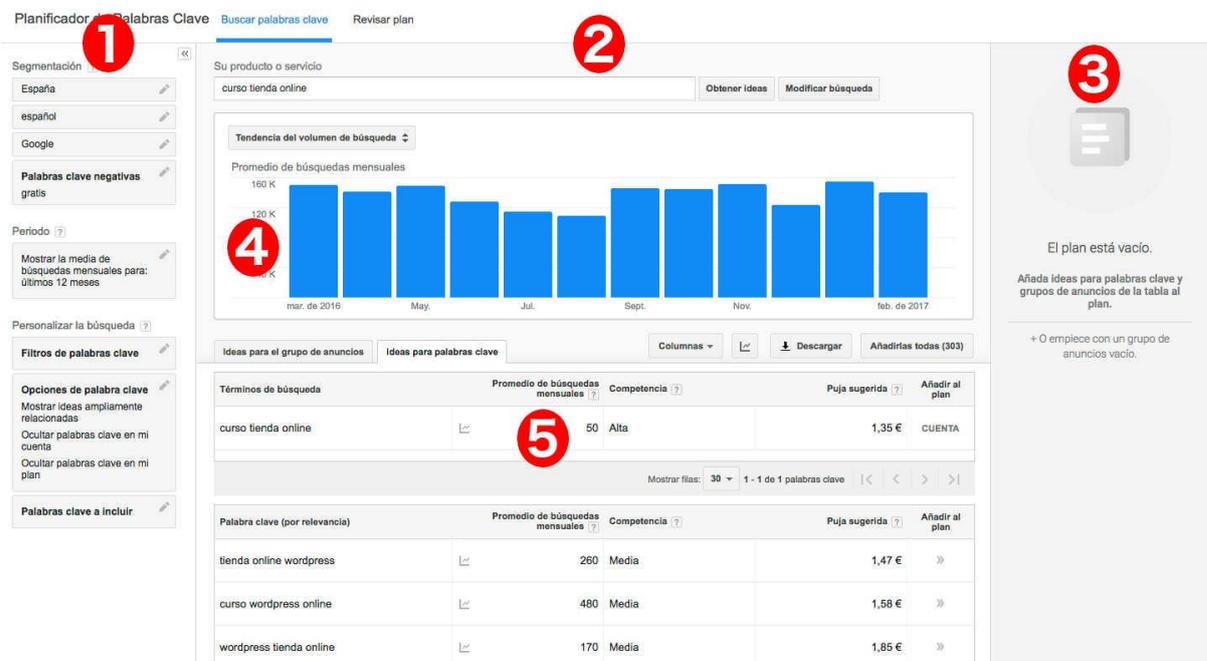
Fuente: MakeMoneyOnline, 2014

Vídeo de Youtube "Google Analytics Tutorial For Beginners - How to Use Google Analytics 2017"

Ahora bien, además de la medición, en el Marketing Digital también se necesita publicidad, para ello Google ofrece una herramienta bastante útil para llevar a cabo

campañas de marketing en la web, se trata de Google Adwords. Google Adwords ofrece diferentes productos pero los más utilizados suelen ser el CPC (Coste Por Click, se paga por cada vez que un usuario clicka en el anuncio) y el CPM (Coste Por Mil impresiones, se paga por cada mil veces que aparece el anuncio), Google Adwords es una herramienta bastante interesante para hacer campañas de marketing digital pero conviene no utilizarlo a la ligera e informarse antes de dar el paso, ya que el resto de herramientas que aquí se mencionan son gratuitas pero Adwords ya requiere un desembolso económico. Otra herramienta bastante útil dentro del marketing digital, especialmente dentro del posicionamiento SEO, es Keyword Planner. Esta herramienta se puede encontrar dentro de Google Adwords, pero también la ofrecen otras empresas, sirve entre otras cosas para comprobar el volumen de búsqueda que tiene una o varias determinadas palabras clave y la competencia que existe para estas (el número de páginas que están intentando posicionarse para dicha palabra clave), así como para obtener palabras clave nuevas mediante una frase, sitio web o categoría. En la siguiente imagen tenemos un ejemplo de una búsqueda mediante Keyword Planner:

Ilustración 5 Ejemplo de búsqueda con Keyword Planner en Google Adwords



Fuente: Big Publi

En el número 1 tenemos la segmentación que podemos imponer al realizar una búsqueda, en el número 2, el campo de texto donde introducimos la palabra o palabras clave sobre la que queremos trabajar, en el 3 nos aparecería los planes de campaña que tengamos activos, en el punto 4 tenemos el gráfico en este caso de tendencias de búsquedas mensuales, pero podríamos obtener un gráfico de tendencias por dispositivos, por región o país, etc., y finalmente en el 5 tenemos el volumen de búsqueda de nuestra palabra clave en cuestión (curso tiendas online) y la competencia que hay para esta palabra. Además, debajo del punto 5 nos aparecen palabras clave relacionadas ordenadas por relevancia, junto al volumen de búsqueda que tienen y la competencia que existe.

Finalmente, nos encontramos la herramienta de Google Trends, con la que podremos enterarnos de las palabras clave que son más buscadas, tanto en el momento actual como en un rango de tiempo determinado, comprobar en qué partes del mundo o en qué regiones de determinado país tiene mayor volumen de búsquedas una palabra clave...

Así pues, a modo resumen, en este apartado hemos podido comprobar que las tendencias han cambiado y actualmente internet ha adquirido una importancia muy muy alta en el día a día de las personas, por lo que apostar por marketing digital siempre va a ser una buena opción. Por otra parte, nos hemos dado cuenta de la amplitud que tiene el marketing digital y de la diversidad que existe dentro de este. Y finalmente hemos expuesto algunas de las herramientas con las que hoy en día puede contar un especialista en la materia.

### **2.3. Situación de la música en directo en Valencia:**

La música ha sido desde hace cientos de años un pilar importantísimo dentro de las diferentes culturas en todo el mundo. Ya en la antigüedad, infinidad de tribus hacían cánticos y tocaban los instrumentos que ellos mismos fabricaban, desde para celebrar algún tipo evento o ceremonia alegre hasta para acompañar algún símbolo de tristeza o tragedia, como por ejemplo la muerte de algún miembro o alguna catástrofe natural. La música ha ido evolucionando al compás de las diferentes culturas y sociedades, así pues en la Edad Media y Renacimiento era la música de cámara la que acompañaba celebraciones y festejos, y ya en la actualidad, a principios del siglo XX, surgieron por ejemplo géneros como el Jazz, el Country o el Mambo. En definitiva, a lo largo de la historia cada cultura ha tenido un tipo de música diferente que ha plasmado, de una forma u otra, ciertas características que definían la sociedad de la época. La música es y ha sido siempre fuente de inspiración y creación.

Además, hoy en día está demostrado y avalado (según infinidad de estudios de diferentes universidades) que la música aporta beneficios a nivel intelectual durante el desarrollo del cerebro y que es realmente beneficioso introducirla durante la formación de los niños y niñas. Sin mencionar el uso terapéutico y rehabilitacional, mayoritariamente a nivel psicológico, que actualmente se está testando y utilizando tanto para jóvenes como para adultos.

En definitiva, la música forma parte de nuestra cultura como ser humano y es ciertamente beneficiosa. Sin embargo, como ya sabemos, la industria musical no se encuentra en sus mejores momentos actualmente. Quizás no tanto centrándonos en los grandes artistas, espectáculos y compañías, que también (por temas de descargas ilegales y demás), sino poniendo el foco en la mayoría de músicos, cantantes y pequeñas discográficas, aquellos agentes que no tienen tantos recursos ni tanta repercusión. Un dato curioso es que, según

recoge el Instituto Nacional de Estadística mediante la gráfica del Eurostat que podemos observar a nuestra derecha, en 2015 el empleo cultural sobre el total de empleo en España fué del 2,5%, por debajo del 2,9% de la media europea. Mientras que, según la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales de 2014/2015, la actividad cultural con mayor práctica es escuchar música, con un 87,2% sobre el total de la población española (como podemos comprobar analizando informes del INE de diferentes años, estas cifras de actividad son más o menos constantes año tras año). Esto quiere decir que, pese a que España es un país en el que se escucha muchísima música, el empleo en actividades culturales, entre otros la música, es más bien escaso.

Desde ya bastantes años atrás, la inversión en promover música en directo y pequeños espectáculos de música no ha sido uno de los puntos fuertes de los gobiernos españoles pero, además, en la última candidatura el gobierno actual decidió aumentar el IVA cultural al 21%. Esto supuso un gran golpe a la industria cultural, en 2017 se dieron cuenta de la repercusión que aquello estaba teniendo y, reculando, decidieron reducir al 10% las artes escénicas, conciertos, circo y toros, aunque la música grabada se quedó fuera de esta bajada. La mayoría de expertos reivindican que se necesita aumentar mucho la inversión en el sector de la música en directo y sobretodo establecer un marco legal claro para los músicos para evitar la situación de precariedad en la que trabajan (se le debería por ejemplo dar de Alta y Baja en la Seguridad Social en cada bolo) por parte de las instituciones. En España la legislación y el marco laboral en el que se mueven los profesionales de la música está realmente desamparado en comparación con países como Francia o Alemania, donde ir a un local a escuchar música en directo mientras “te tomas algo” es algo muy habitual, aquí solo se entiende dentro de un marco etiquetado con el concepto de “alternativo”, es decir, no es algo habitual.

Ilustración 6 Porcentaje de empleo cultural en 2015

<b>Empleo cultural. 2015</b>	
% sobre total de empleo	
Luxemburgo	4,4
Estonia	4,1
Suecia	4,1
Finlandia	4,0
Dinamarca	3,9
Países Bajos	3,8
Reino Unido	3,6
Eslovenia	3,5
Letonia	3,4
Lituania	3,4
Bélgica	3,2
Austria	3,2
Alemania	3,0
<b>Unión Europea</b>	<b>2,9</b>
República Checa	2,9
Malta	2,9
Hungría	2,8
Francia	2,7
Italia	2,7
Chipre	2,7
Irlanda	2,6
Croacia	2,6
Polonia	2,6
<b>España</b>	<b>2,5</b>
Bulgaria	2,3
Portugal	2,3
Grecia	2,1
Eslovaquia	2,0
Rumanía	1,2

Fuente: Eurostat

Fuente: INE 2016

En resumen, la situación de la música en directo en nuestro país es actualmente precaria, sin una legislación clara que lo ampare, sin apoyo del gobierno y con una falta de instituciones que consigan estandarizar el sector y presionen en pos del beneficio de la música en directo.

Ahora bien, una vez entendemos el contexto español, centrémonos en la situación de la música en directo en Valencia. Tal y como analiza Martínez Ojea (2010), nos encontramos en un momento de cambio motivado por la crisis discográfica, las

discográficas han tenido que pivotar del concepto disco y álbum a un concepto más digital y con lanzamientos de conjuntos más acotados de singles. Muchas de las discográficas no han sabido adaptarse a la llegada de medios de difusión digitales gratuitos o baratos que han “democratizado” hasta cierto punto la música (Spotify, Myspace, Lastfm...). E incidimos en ese “democratizado” entre comillas porque, pese a que actualmente se pueda acceder de forma gratuita a una enorme cantidad de música, existe una falta de filtros ante este exceso con el que el consumidor pueda encontrar fácilmente artistas emergentes y de calidad.

Por otra parte, existe una calidad enorme de músicos y de formadores, sin embargo hace falta un organismo grande y organizado que ejerza presión para conseguir más espacios, permisos y, en definitiva, más eco para la música en directo en la ciudad de Valencia. Con ello se conseguiría combatir esta falta de inversión, y el público empezaría a estar más interesado en apoyar artistas emergentes, al mismo tiempo que los medios de comunicación que hoy en día apoyan exclusivamente a grandes y reconocidísimos artistas, dejarían algo más de hueco a artistas emergentes, a géneros más “underground” y a más espacios con música en directo. Ante esta problemática, Manuel Martínez ve como solución más factible la creación de una Asociación mediadora entre músicos y organizaciones y una profesionalización de los agentes intermediarios, que actualmente no cuentan con ninguna titulación específica y en muchas ocasiones son escogidos “a dedo”.

Además del estudio realizado por Martínez (2010), encontramos gran cantidad de entrevistas, encuestas y estudios realizados con expertos del sector de la música en Valencia. Según varios promotores se reitera la afirmación de Manuel, es necesaria una mayor profesionalidad y rigurosidad de los agentes culturales intermediarios; además, afirman también que existe una gran cantidad de grupos y músicos emergentes de gran calidad. Y según la mayoría de directores de discográficas, dueños de salas y los mismos artistas, de nuevo, hay mucha calidad de músicos en Valencia pero faltan instituciones que apoyen más el sector. Las discotecas y festivales de música en la provincia de Valencia (ya no sólo de música electrónica, que suelen ser los más multitudinarios) no parecen tener problema a día de hoy, sin embargo las salas con música en directo no están teniendo la misma tendencia al alza. Sería interesante que los festivales, que están teniendo una afluencia de público abrumadora, apoyaran más el género local y, sobretodo, los artistas emergentes.

Me gustaría aportar como experiencia personal, aunque su referencia no sea muy académica, que según diversos músicos conocidos y otros no tan conocidos míos que han pasado por el conservatorio y que han intentado entrar al conservatorio para profesionalizar este hobby (porque al final hoy en día es muy difícil vivir de músico o cantante), la admisión en el conservatorio en algunos instrumentos tales como por ejemplo el piano está bastante restringida para la gente que no ha estudiado previamente en la institución. De este modo se dificulta el ingreso de nuevos músicos en el

conservatorio y se favorece el matricularse desde muy pequeño pagando la cuota anualmente, a lo que muchas personas se niegan y acaban por abandonar la música.

En definitiva, ni por una parte ni por otra las instituciones están apoyando la complicada situación en la que se encuentra la música en directo hoy en día. Ni por un lado, aportando una legislación clara y real al mundillo de la música en directo, ni por otro, dando algo más de apoyo económico. Cabe incluir, haciendo referencia a la falta de apoyo cultural por parte de las instituciones nacionales, un fragmento del artículo académico de Agulló (2012, p. 6): *“conviene apuntar el flojo apoyo estatal para inversiones culturales dado que cada valenciano recibe 1,2 euros del Ejecutivo central mientras que la media estatal supera los 7 euros por habitante. Y otro colectivo en pie de guerra son las bandas de música. Si bien los valencianos contamos con el 47% de las agrupaciones musicales de toda España, las subvenciones y ayudas al colectivo no dejan de decrecer hasta incluso poner en peligro su continuidad.”* Y además, incluyendo el problema de la difícil proliferación de nuevos músicos locales (pese a que, como he comentado que afirmaban los agentes del sector, hay gente muy buena en Valencia). Todo ello, acaba afectando en cierto modo a la situación de la música en directo, pese a que Valencia sea una ciudad abierta al género internacional y haya ya un gran número de músicos esperando su oportunidad, el talento local podría estar más representado.

En resumen, Valencia es una ciudad considerada hoy en día cuna de grandes artistas, de hecho en el ambiente menos mediático hay artistas musicales realmente talentosos esperando su oportunidad. Sin embargo, si por parte de las instituciones no se apoya tanto económicamente como en un marco legal al sector de la música en directo, no hay manera de que esto prolifere; como reacción en cadena, ello supone un descenso del número de músicos y que los locales apuesten cada vez menos (ante las dificultades que supone) por la música en directo. Así pues, con el fin de conseguir mejorar esta situación, parece que la opción más factible y efectiva sería la de crear una Asociación mediadora entre músicos, discográficas y, en definitiva, los agentes del sector, y las instituciones. Así como profesionalizar y pedir una titulación específica a los agentes intermediarios del sector de la música (como ya se hace en otros países europeos).

## 3. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DEL LOCAL

### 3.1. Presentación de Radio City

#### 3.1.1. *Un poco de historia*

La historia del local empieza en 1979, cuando este suponía un punto de ocio y entretenimiento para el barrio en forma de pub zumería, bastante populares en aquella época. Más adelante este fue comprado por 3 socios, uno de los cuáles perdura hoy día como socio único, y fue reconvertido a pub discoteca. Sin embargo, el concepto de café teatro con el amplio rango de actividades culturales que hoy día ofrece Radio City, no vino hasta que el socio actual se quedó sólo a cargo del local, fue entonces cuando este empezó a coger una corriente más creativa y cultural, ofreciendo jams y conciertos de música, festivales de cortos de cine, exposiciones de arte...

Por aquel entonces, Radio City ya venía siendo símbolo de luz y vida para un barrio olvidado de la actuación municipal como era el barrio de Velluters. Tanto es así que en 1999, ante un intento del ayuntamiento de cerrar el local, los vecinos de la calle Santa Teresa, en especial la falla Sendra/Coll y la ONG Esperanza Sin Fronteras, apoyaron y defendieron la continuidad del local ante los ataques y amenazas de cierre. Finalmente, con la fuerza de todos, Radio City consiguió seguir adelante.

Hoy en día, Radio City sigue siendo un foco de esperanza y un emblema para el barrio de Velluters en particular y del Carmen en general. Aporta, además de un espacio de ocio, una oportunidad para muchos músicos, artistas y actores para crecer y darse a conocer.

#### 3.1.2. *¿Qué es Radio City?*

Radio city es un emblemático pub en forma de pub/café situado en el barrio del Carmen de Valencia que acoge diariamente a un gran número de personas ofreciéndoles una escena cultural muy diversa y atractiva. Radio City como tal lleva más de 38 años abierto y dando cobijo a artistas callejeros, jóvenes promesas y todo tipo de tribus urbanas que quieran pasar un buen rato rodeado de gente tolerante y creativa, acogidos por un ambiente y decoración más bien bohemios.

Ilustración 7 Fotografía del exterior de Radio City



Fuente: Radio City, about us

El local tiene una oferta cultural bastante variada, englobando música, danza, teatro, cine, exposiciones, etc. Una de las ventajas que tiene este local es que, al llevar tanto tiempo activo, acoge a un público tanto joven como adulto. El público joven se ve atraído por la diversidad de opciones culturales que ofrece Radio City y el público algo más adulto, además de ello, por la nostalgia que le supone volver al pub que conocieron años atrás y que tantos buenos momentos les dio.

El pub cuenta con un calendario semanal (al margen de los eventos extraordinarios) muy variado. Los lunes por la noche hay *jam* musical (sesión de improvisación) gratuita de Hip-Hop, donde los raperos y músicos que controlen este tipo de música y quieran, pueden subir a formar parte del espectáculo. Los martes hay una sesión de Flamenco en la que la entrada ronda los 15€ y traen invitado a un grupo de flamenco profesional. Los miércoles hay una *jam* de Jazz seguida de una de Reggae, todo aquel que quiera y se sienta motivado puede acompañar a los músicos o bien con su propio instrumento o bien pidiendo que alguno de ellos se lo preste para tocar, esto es de 20:30 a 00:15, después el local se convierte en discoteca y el dj pincha sus temas de Dancehall, una variante del Reggae algo más exótica y sensual. El jueves hay *Jam* de Funk en la que músicos con mucho ritmo se desahogan improvisando en Radio City. Los viernes y sábados hay directamente sesión con dj, convirtiéndose el local completamente en una discoteca. Cabe decir que estos dos días son unos de los que más afluencia de público tienen, compartiendo aforo con la noche del miércoles. Por último y para cerrar el calendario semanal, los domingos hay "Micro abierto", un espacio en el que cualquiera puede subir siguiendo un orden y ofrecer al público lo que guste, ya sea recitar poesía, tocar algún instrumento, cantar, hacer algún monólogo... Después del micro abierto, hay sesión con dj.

Ilustración 8 Colage de fotos que representan parte de la oferta cultural del local



Fuente: elaboración propia a partir de imágenes de la página web y de la página de Facebook de Radio City

Cabe decir también que el local se podría considerar hoy en día un emblema para el barrio en lo que a la noche respecta. Ya que Radio City acoge diariamente mucha cultura y lleva años ofreciendo una visión algo más atractiva del barrio, habiendo ayudado a la reducción del clima conflictivo que había previamente. Anteriormente, la noche en los alrededores de calle Santa Teresa (al lado de Plaza del Tosal) era conocida por la abundancia de peleas y gritos nocturnos y por la abundancia de droga e indigentes. Hoy en día la situación ha mejorado, en parte gracias también al tipo de público del local.

### 3.2. Análisis de la situación interna (Marketing Mix)

Con el análisis de la situación interna del local se pretenden hallar las fortalezas y debilidades que actualmente tiene nuestro local, enfocándolo desde el punto de vista del marketing. Con ello comprobaremos, de una forma global, si la gestión está llevando a cabo un buen trabajo o no respecto a los objetivos que se había planteado. En un análisis de la situación interna se suelen estudiar los siguientes pilares del marketing: Productos y servicios, Distribución, Precios y Comunicación. Mencionando las palabras del prestigioso empresario, escritor, conferenciante y profesor, Sainz (2012, p. 101-102), en el análisis de la situación interna nos haremos preguntas como por ejemplo: “¿qué objetivos nos hemos marcado, son los correctos? ¿qué estrategia de marketing seguimos? ¿Están bien definidas las tarifas de precios respecto al ciclo de vida, la competencia y la imagen que queremos proyectar? ¿qué estrategia de comunicación interna y externa tenemos (off y online)? ¿nos dirigimos a los públicos objetivos adecuados con los medios más indicados?...”

Respecto al Producto, lo primero que tenemos que hacer para analizarlo es entender y dejar claro el concepto del local, ya que como es obvio no es el mismo tipo de negocio un pub de este tipo que una tienda que venda un producto determinado como por ejemplo prendas de ropa. Como ya hemos comentado anteriormente, la fuente principal de ingresos de Radio City son los refrescos y las copas, sin embargo, este no es el producto propiamente dicho que ofrece el pub, se trata más bien de un complemento (el cuál sustenta económicamente la oferta del producto principal de Radio City). El local lleva focalizando sus esfuerzos desde hace ya bastante tiempo en conseguir ofrecer un espacio socio-cultural que acoja a un público de mente abierta, con inquietudes, tolerante y creativa. Así pues, desde años atrás, el objetivo viene siendo ofrecer como producto principal un mix entre la oferta un poco más cultural (espectáculos de música en directo, meetings y exposiciones de cine y arte y micro obras teatrales) y la oferta puramente de ocio, como son las sesiones de dj's. Hasta el momento han sabido mantener dicha oferta a la perfección consiguiendo un número de clientes que consigue mantener económicamente el negocio.

En relación a la Distribución, en este caso no es muy necesario analizarlo en profundidad ya que el propio local es el único punto de distribución, Radio City atrae a su público al local, no distribuye su producto en diferentes puntos de la ciudad. Ahora bien, al ser el propio local el único punto de distribución con el que cuenta Radio City, conviene comentar brevemente la apariencia que éste tiene y la imagen que consigue impactar en el cliente. El local, como ya hemos comentado anteriormente, cuenta con una decoración elegante a la vez que bohemia y alternativa. Se divide en dos salas, la primera, nada más entrar, amueblada con una gran barra y algunas mesas, sillas y sofás, está más enfocada a conversar y a relajarse.

*Ilustración 9 Fotografía del interior de Radio City (primera sala)*



**Fuente:** LoveValencia

La segunda, cruzando una cortina de tela rojo carmín, está más enfocada al ocio, espectáculos y baile, repleta de focos y adornos de discoteca, con una tarima, dos

pequeñas barras, una pista de baile y un neón con las letras de RADIO CITY. El conjunto del local, repleto de detalles como por ejemplo el techo decorado por el artista Vicent Talens Vera, impacta en el cliente una imagen de exquisitez y creatividad que consigue atraer un público muy diverso y de mente abierta. Además, debido al trato de todos y cada uno de los trabajadores de Radio City, se consigue mantener un ambiente de tolerancia y entendimiento entre los asistentes.

*Ilustración 10 Imagen del techo del local*



Fuente: TripAdvisor 2013

En lo que a los Precios respecta, por una parte el producto principal (la oferta socio-cultural) se ofrece gratuitamente, es por ello que por otra parte el complemento (las consumiciones) se vende a un precio algo elevado: entre 4 y 5€ por una pinta de cerveza de calidad medio baja, alrededor de 8,50€ por el cubata y entre 9 y 17€ por *cocktail*. El elevado precio al que se sirven las copas no sólo sirve para cubrir los costes que supone el hecho de ofrecer un espacio y herramientas a músicos, artistas y actores sino que también marca en cierto modo el caché del local. Al tratarse de un local histórico y que ofrece un concepto cultural diferente al resto, los precios deben estar a la altura y por tanto la política de la empresa es que el precio de las copas refleje dicho caché o estatus. Por otro lado, se reparten “flyers”<sup>1</sup> del local en la Plaza del Tosal (plaza más concurrida del barrio) con los cuales se obtiene un pequeño descuento en la consumición si se presenta en barra. De este modo se consigue atraer más gente y, por otra parte, un público con algo menos de poder adquisitivo puede disfrutar de alguna que otra consumición. Sin embargo, es cierto que los elevados precios del local pueden suponer un inconveniente para una gran parte del público de Radio City.

Finalmente, focalizándonos en la Comunicación, Radio City realiza un buen trabajo. Bajo el objetivo de atraer a un público “de mente abierta, con inquietudes, tolerante y creativa”,

---

<sup>1</sup> Pequeña pieza de cartón, papel o plástica en la que se publicita de alguna forma el local y que normalmente reparte un relaciones públicas de la empresa

desde luego cumplen con su cometido. Aunque si buscásemos alguna debilidad en este punto, seguramente sería la de que se centra mucho en un público cercano (en el barrio) y no amplía fronteras; ya que normalmente los clientes habituales del local suele ser gente que vive relativamente cerca, sin embargo sin ir más lejos el autor de este TFG acude prácticamente todos los miércoles y su residencia se halla en el extrarradio de Valencia, y respecto a la vía de comunicación por la cual supo del local fue por el “boca a boca”, no por publicidad, redes sociales... A lo que nos referimos con ello es al hecho de que si el local se conociese más entre los habitantes de Valencia en general, sobre todo los jóvenes, por el potencial que tiene, éste obtendría más afluencia de público. Hecho ya este inciso, procedamos a analizar la Comunicación que lleva a cabo el negocio. Respecto a la comunicación offline, por una parte, como acabamos de comentar en el párrafo anterior, Radio City se da eco entre la noche del Carmen repartiendo *flyers* en Plaza del Tosal. Además, aparece en varias revistas, algunas de las cuales se ofrecen de forma gratuita en la barra del local. Una vez dentro del local, además de la revista musical ModoSonoro y algunas revistas turísticas, en la barra también hay panfletos de eventos y conciertos de música independiente, totalmente compatible con un público como el de Radio City. Por otra parte, el local participa en la iniciativa San Miguel Music Explorers, proyecto de San Miguel que ofrece conciertos en directo con la colaboración de músicos y locales. Además, y para acabar con la comunicación offline, aspectos como las exposiciones de arte, el Festival Internacional de Cortometrajes que celebra Radio City anualmente, la propia decoración del local, promociones puntuales en barra o la oferta del *tándem* semanal (intercambio de idiomas) que tiene Radio City también suponen una fuente de captación de nuevo público constante. Respecto a la parte online, Radio City cuenta con una página web con un diseño interesante y bien posicionada en los buscadores de internet respecto al propio nombre del local, presencia en dos de las redes sociales más populares, Facebook y Twitter (en las cuales están muy activos y publican casi diariamente), y se muestra de manera clara y transparente abierto a escuchar y atender tanto las propuestas como las quejas, para ello incluye en su página web sus cuentas en redes sociales, Skype, email, WhatsApp y número de teléfono; de hecho una de las consignas es la de “Escuchamos vuestras propuestas”. Este lema es uno de los objetivos que precisamente quieren que el público tenga claro y por ello lo incluyen no solo en la página web sino también en cada *flyer* que reparten y en muchos de los carteles y publicaciones que hacen.

### **3.3. Análisis de la situación externa**

Con el fin de realizar un correcto análisis de la situación externa de Radio City, dividiremos este apartado en dos partes: el análisis del macro entorno, mediante un análisis PESTEL, y el análisis del micro entorno, en el que profundizaremos en el apartado de la competencia de Radio City e incluiremos un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

#### *3.3.1. Macro entorno (PESTEL)*

Para analizar el entorno macro de Radio City utilizaremos la técnica del PESTEL. Para ello, como ya sabemos, debemos focalizarnos en los aspectos políticos, económicos, socio-culturales y demográficos, tecnológicos, medioambientales y legales que de alguna manera afectan al negocio.

### **P: aspecto Político**

Empezaremos con la primera “P”, el aspecto político. Como ya podemos prever, un local de ocio como este no suele contar con muchas ayudas del gobierno sino más bien con inconvenientes y trabas. Históricamente en Valencia, los problemas por licencias de apertura, de sonido y demás suelen venir siendo uno de los inconvenientes más grandes con los que se encuentran los gerentes en el momento de abrir un negocio de ocio. Pero no solo eso, una vez abierto el local y estando en pleno funcionamiento, además de las dificultades con los que un local de ocio nocturno ya cuenta, pueden aparecer nuevas leyes provenientes del gobierno o actuaciones de asociaciones, como por ejemplo la SGAE o asociaciones que trabajan por la integración de grupos con dificultades de movilidad, que pueden dificultar y mucho el día a día de este tipo de negocios. La situación política actual en lo que respecta a locales de ocio nocturno es bastante restrictiva para nuevas incorporaciones y no ha variado mucho en los últimos años. Bien es cierto que, aunque los locales que ya están abiertos desde hace algún tiempo no tienen tantas trabas para continuar el negocio, siguen topándose con negativas del ayuntamiento cuando proponen alguna iniciativa. Además, algunas zonas de Valencia están declaradas como ZAS (Zonas Acústicamente Saturadas) y tienen limitaciones en cuanto a horarios y ruidos. De hecho, tal y como nos comenta la responsable de comunicación de Radio City, Alicia, (y tal y como hemos contrastado) hace 4 o 5 años se declaró la zona del Carmen como ZAS por lo que a partir de las 4 los locales deben estar completamente cerrados al público. Respecto al tema de la música en directo, no penséis que las autoridades son más permisivas, actualmente en Valencia apenas 4 locales cuentan con licencia para ofrecer música en directo, y con la llegada del actual gobierno a la alcaldía de la ciudad las cosas no han cambiado mucho. Así pues, el entorno político de un local de ocio que además ofrece música en directo es bastante negativo, sin ayudas financieras y con bastantes trabas administrativas.

### **E: aspecto Económico**

En cuanto a lo económico respecta, como todos los españoles bien sabemos de primera mano, el país ha sufrido una grave crisis económica que se inició en el año 2008 de la que todavía estamos recuperándonos. Los conocidos paquetes de “hipotecas basura” con los que se negociaba en el mercado de valores de EEUU y el “BOOM” de la burbuja inmobiliaria hicieron que España cayera en crisis y ello se tradujo en que aspectos como, por ejemplo, el poder adquisitivo de las familias, las condiciones laborales, el PIB y, en definitiva, el estado del bienestar empeorasen estrepitosamente. Así pues, este es el panorama en el que nos encontramos actualmente, con una tasa de paro juvenil cercana al 45% según la encuesta de población activa del INE y con un descenso importante del poder adquisitivo, lo cual se traduce en que las familias al final del día utilicen cada vez

menos su tiempo y su dinero en actividades de ocio. Por ello los locales de ocio nocturno tienen que ingeniárselas cada vez más para ofrecer servicios atractivos y novedosos para los clientes a un precio muy económico.

### **S: aspecto Sociocultural y demográfico**

Analizando ahora la “S” de Sociocultural y demográfico, nos centraremos en qué corriente cultural está cogiendo la sociedad valenciana y lo relacionaremos con el ocio nocturno de la ciudad. Hoy en día, ya no sólo en el caso de Radio City, la mayoría de locales y negocios de ocio en Valencia fundamentan gran parte de sus beneficios en un público extranjero. Tal y como afirma la fundación Turismo Valencia<sup>2</sup> “Valencia es uno de los destinos turísticos más dinámicos de los últimos años. La ciudad tiene una oferta muy atractiva, apta para todos los públicos.” Así pues, cabe prestar una especial atención al turismo y público extranjero a la hora de analizar el ocio nocturno en la ciudad de Valencia.

Tras analizar y navegar por la página web de Turismo Valencia, encontramos el Plan Estratégico que la fundación, junto con el Ayuntamiento de Valencia e importantes instituciones de la ciudad, pretende seguir con vista al año 2020. Este plan estratégico cuenta con 3 objetivos principales, comentaremos los que afecten más directamente a los locales de ocio nocturno en Valencia dentro de estos 3 objetivos principales. El primero, y en el que recaen los objetivos específicos más relevantes, es “crecer con un posicionamiento productos/mercados diferenciado, con más rentabilidad, riqueza y empleo para la ciudad”; dentro de este primer objetivo, encontramos entre otros el de aumentar el número de pernoctaciones (según el INE, en 2016 se alcanzaron en Valencia las 4.448.642 pernoctaciones, un aumento del 8,3% respecto al año anterior) y el de aumentar el gasto diario por turista. Y el tercero (el segundo no tiene ningún objetivo específico relevante) sería “implementar un modelo de gestión del destino, desde una visión integral, más colaborativa y con mayor protagonismo empresarial”; el objetivo específico que podemos extraer de aquí es el de dar un mayor protagonismo a las empresas asociadas y que colaboren con la fundación Turismo Valencia, esto podría ser una buena oportunidad para Radio City, como ya comentaremos más adelante en el apartado del DAFO, para asociarse o colaborar de alguna forma con la fundación y poder beneficiarse así de la publicidad y la información que Turismo Valencia pudiese ofrecer.

Así pues, como acabamos de explicar, los locales y negocios de ocio nocturno se podrían beneficiar del aumento del turismo que la ciudad de Valencia está planeando con vista al 2020 incrementar notablemente. Además, la idea es conseguir que este turismo sea de

---

<sup>2</sup> TURISMO VALENCIA es una Fundación sin ánimo de lucro, en la que participan el Ayuntamiento de Valencia, la Cámara de Comercio, Feria Valencia y la Confederación Empresarial Valenciana, junto a la mayoría de las empresas locales del sector turístico.

calidad. Por ello convendría que los locales tomaran nota y aplicasen (o siguiesen aplicando) un marketing y promociones enfocados también al público extranjero.

Ahora bien, una vez resaltado el importante número de cliente extranjero que tiene Valencia y la importancia que va a cobrar en los próximos años, vamos a focalizarnos más en cómo es la “noche valenciana”. Para empezar a hablar de la noche valenciana, me gustaría destacar un pequeño fragmento del artículo (ya mencionado en el apartado de la situación de la música en directo) de Víctor Agulló (2012), artículo que, ya de paso sea dicho, recomiendo echar un vistazo ya que describe fervientemente y de manera muy interesante la evolución sociodemográfica y cultural de Valencia en los últimos 30 años: *“La primera característica que se puede señalar al hablar de los valencianos, a grandes trazos, es su adaptación a nuevos estilos de vida, ánimo por la convivencia y tolerancia, lo que ha derivado en una forma de ser que ha sabido responder de forma positiva a los profundos cambios sociales y culturales experimentados en las últimas dos décadas. Con la creciente centralidad del trabajo en la vida cotidiana de las personas, aumenta el interés de los valencianos por obtener un nivel aceptable de calidad de vida que permita disfrutar al máximo de su tiempo libre.”*. El público local valenciano, es un público tolerante y acostumbrado a convivir con una gran diversidad de culturas desde hace ya mucho tiempo; siendo el turismo uno de los puntos fuertes de Valencia, los valencianos han aprendido a respetar y a convivir con diferentes culturas. Es por ello que actualmente, al margen de los extranjeros, el ocio nocturno en Valencia es muy dispar.

Por una parte, la moda entre los jóvenes actualmente es mayoritariamente salir de discoteca: utilizar como medio para relacionarse el denominado “botellón” previo a la discoteca y acto seguido entrar a divertirse al local hasta altas horas de la madrugada, llegando en muchas ocasiones a acabar “la noche” al entrar el amanecer; en Valencia la industria discotequera<sup>3</sup> está en completo auge y se encuentra distribuida por diferentes puntos de la ciudad, desde el puerto hasta el centro de la ciudad, pasando por la cruz cubierta, calle San Vicente o Eduardo Boscá. Además de las grandes discotecas, en Valencia hay un público juvenil y en gran parte universitario que suele optar por un ocio nocturno localizado en zonas como las plazas del Cedro, Honduras o Xúquer, Benimaclet, el Carmen o Ruzafa, un ocio en el que abundan los bares y locales con elementos de entretenimiento como futbolines, billar, dardos... y que se complementan, a la hora del cierre de estos, con pequeños locales discoteca en los que acabar la noche (los estudiantes Erasmus suelen regentar bastante este tipo de sitios). Por otra parte, hay un público por lo general algo más adulto que escoge la opción de trasechar en bares o bodegas el fin de semana, reunirse con amigos y conocidos y socializar para liberar el estrés generado durante toda la semana. Además de todo esto, en un enclave algo más cultural, que sería un “target”<sup>4</sup> algo más interesante de estudiar en el caso de Radio City, hay un tipo de público tanto joven como adulto que prefiere pasar una velada acompañada de

---

<sup>3</sup> Con industria discotequera nos referimos a la industria Valenciana actual, no a la antigua y ya histórica industria valenciana de la conocida como “ruta del bakalao”

<sup>4</sup> Público objetivo, segmento de la población en el que interesa focalizarse en un estudio determinado

actuaciones en directo y diferentes eventos culturales ya sea actuaciones teatrales, monólogos, conciertos, exposiciones de arte nocturnas, etc. Este tipo de público se centraría en los barrios de Ruzafa, Benimaclet, el Carmen o Aragón.

### **T: aspecto Tecnológico**

Una vez vistos los aspectos político, económico y sociocultural, vamos a analizar la “T” del PESTEL, el entorno tecnológico. En el siglo XXI hemos sufrido una revolución tecnológica sin precedentes, aspectos como la llegada de internet a más de un 90% de las casas a nivel mundial, la aparición de los Smartphones en el día a día o la proliferación de redes sociales como Facebook, Twitter o YouTube, han hecho que a día de hoy la comunicación haya traspasado límites jamás sospechados. Hoy en día, según la teoría de los “6 grados de separación” una persona puede llegar a cualquier persona del mundo con un máximo de 5 intermediarios a partir de un conocido. La comunicación ha llegado a tal punto de evolución que algo que sería inimaginable antes, como es el hecho de tener gran parte de tus amigos en el extranjero o directamente extranjeros y poder hablar con ellos por Smartphone de forma gratuita, se está convirtiendo en el día a día entre muchos jóvenes españoles. Además, actualmente las noticias “vuelan” por todo el mundo a velocidad de vértigo, hoy por hoy una noticia de alcance que ocurra en Australia puede llegar al público español en cuestión de horas; y no digamos un atentado terrorista en una ciudad francesa, en cuestión de minutos se retransmite en directo la situación en el sitio del hecho en las principales televisiones españolas. En este escenario, los locales de ocio nocturno tienen que entender la realidad online en la que están inmersos sus clientes y saber adaptar su negocio (concretamente la comunicación y el marketing) al mundo digital.

Además, respecto a lo tecnológico, cabe nombrar también la mejora que los equipos de sonido han sufrido en los últimos años. Esta mejora ha ayudado a potenciar el ambiente de fiesta de los locales de ocio y a atraer un mayor número de gente.

### **E: aspecto Ecológico o medioambiental**

Centrándonos ahora en la parte medioambiental del entorno, debemos destacar el aspecto de la contaminación acústica. En algunos barrios de Valencia, y sobre todo en los céntricos, suele haber una saturación acústica en especial concentrada en altas horas de la madrugada o en épocas festivas como por ejemplo fallas. Dicho problema tiene realmente sensibilizada a los vecinos valencianos y por lo general no suelen apurar mucho en llamar a las autoridades si entienden que algún evento, local o celebración sobrepasa unos límites acústicos razonables. Es por ello que en este sentido la tranquilidad y el descanso de los vecinos se puede convertir en ciertas ocasiones en una amenaza importante para un local de ocio nocturno. Sin embargo, en lo que a Radio City concierne, el local tiene contratadas personas que se dedican exclusivamente a que en la puerta del local haya el menor ruido posible, tratando de que los clientes del local que salen a tomar el aire no levanten la voz y no permitiendo ningún tipo de trifulca en los alrededores. Además de la contaminación

acústica, un tema que tiene especialmente sensibilizada a la población es la contaminación en los centros urbanos. Por otra parte, los productos ecológicos están cada vez más de moda y el hecho de que los ciudadanos cultiven sus propios productos se está convirtiendo en una tendencia cada vez más trendy<sup>5</sup>. Es por ello que hace poco empezaron a surgir iniciativas en las grandes ciudades de instalar los llamados huertos urbanos en las azoteas de algunos edificios. En relación a ello, Radio City se sumó hace algunos años a esta tendencia y decidió instalar un huerto “eco” en el ático del edificio, ático que está abierto al público bajo demanda y en el que cada cierto tiempo se invita a puertas abiertas para plantar nuevas hortalizas/plantas y llevar un cuidado de ellas.

### **L: aspecto Legal**

Por último, en lo relativo al entorno legal, como ya hemos comentado en el aspecto político, las leyes actualmente son bastante restrictivas con los locales de ocio nocturnos. Afortunada o desafortunadamente se ha avanzado mucho en términos de bienestar y hoy en día hay unas restricciones muy duras para este tipo de negocios, sobre todo en los siguientes aspectos: limitación de apertura hasta ciertas horas de la noche (en el Carmen actualmente las 4 a.m.), adaptabilidad de los locales a personas con movilidad reducida, compra de derechos de autor en los casos de uso de canciones registradas, pago de tasas y tenencia de autorizaciones en los casos de oferta de música en directo.

#### *3.3.2. Micro entorno (5 fuerzas de Porter)*

En el apartado del micro entorno analizaremos a los agentes del entorno del negocio que afectan a Radio City de manera más directa. Aquí incluiríamos a los clientes, los proveedores, la competencia (existente y nueva en el mercado) y los productos sustitutivos. Para ello analizaremos previamente la competencia en exclusiva, ya que es un punto del que podemos extraer mucha información, y posteriormente analizaremos la fuerza y la presión que ofrecen cada uno de los agentes sobre Radio City mediante un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

##### *3.3.2.1. Análisis de la competencia de Radio City*

### **Locales ocio nocturno en Valencia**

Antes de analizar la “competencia”<sup>6</sup> de Radio City, debemos separar y definir las 2 ramas en las que se divide la oferta del local, por una parte, bar-discoteca (referida a las sesiones con dj y pista de baile) y por otra parte, café-teatro (referida a las sesiones de micrófono, con actuaciones de música, monólogos, improvisaciones y, de vez en cuando, exposiciones de arte). En este apartado vamos a centrarnos en la parte de bar-discoteca.

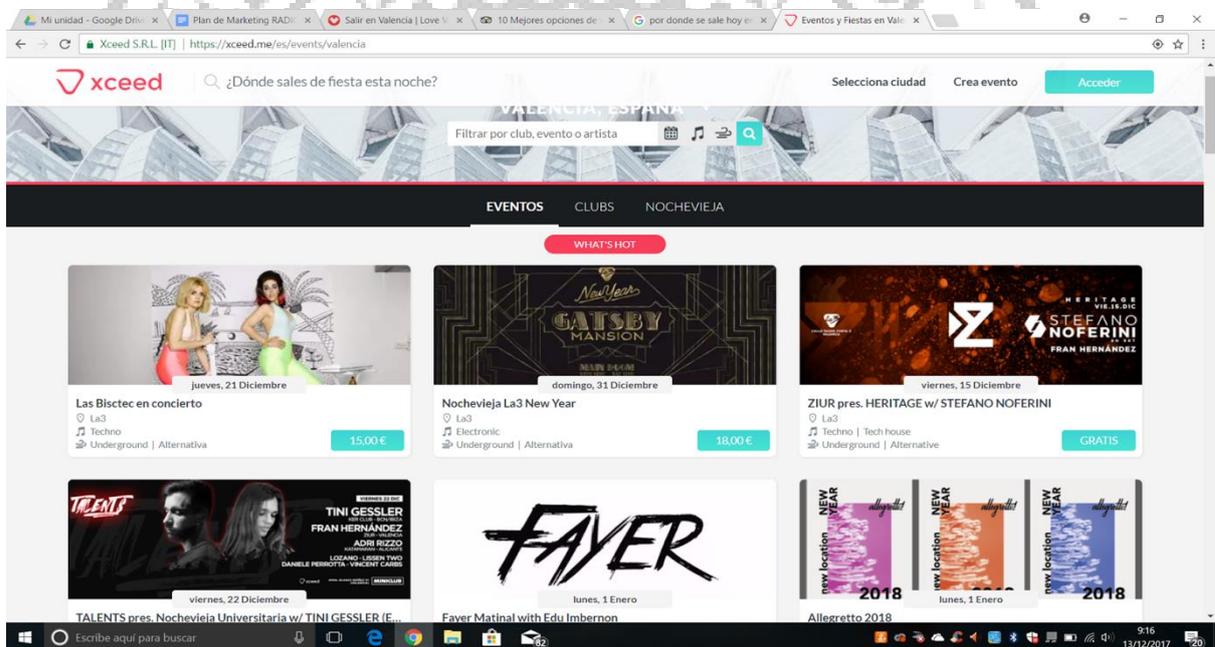
---

<sup>5</sup> término anglosajón: que está de moda, moderno, tendencia

<sup>6</sup> Indicamos competencia entre comillas porque, como ya hemos visto en la introducción, el concepto que ofrece Radio City es muy distinto al que puede tener cualquier otro local de Valencia y es muy difícil encontrar una competencia directa con sus mismas características

Para ello debemos ponernos en la piel del cliente. Aunque es cierto que Radio City cuenta con un gran número de clientes fieles, gran parte de su público todavía no está fidelizado y es por ello que cuando se presenta una noche en la que un grupo de personas quiere salir, estos se plantean diferentes opciones. Debido a lo “ultra conectados” que vivimos actualmente a las redes y a la facilidad de conexión de transportes que existe en las ciudades, hoy en día la competencia ya no se limita a la zona o barrio de la ciudad en la que se encuentre un local sino a todos los locales del mismo tipo a lo largo de toda la ciudad. Es por ello que una de las opciones que tendría en cuenta un grupo de personas que quiera salir de fiesta es ojear la aplicación Xceed<sup>7</sup>, tal y como podemos ver en la imagen 4. En Xceed aparecen las discotecas y eventos más comerciales que hay en Valencia (entre otras ciudades), nos ofrecen eventos en discotecas como por ejemplo La3, Akuarela, Cream, Comittee, Indiana, Jerusalem...

Ilustración 11 Página web de Xceed mostrando los eventos del día en Valencia



Fuente: Búsqueda orgánica en Google “salir de fiesta”

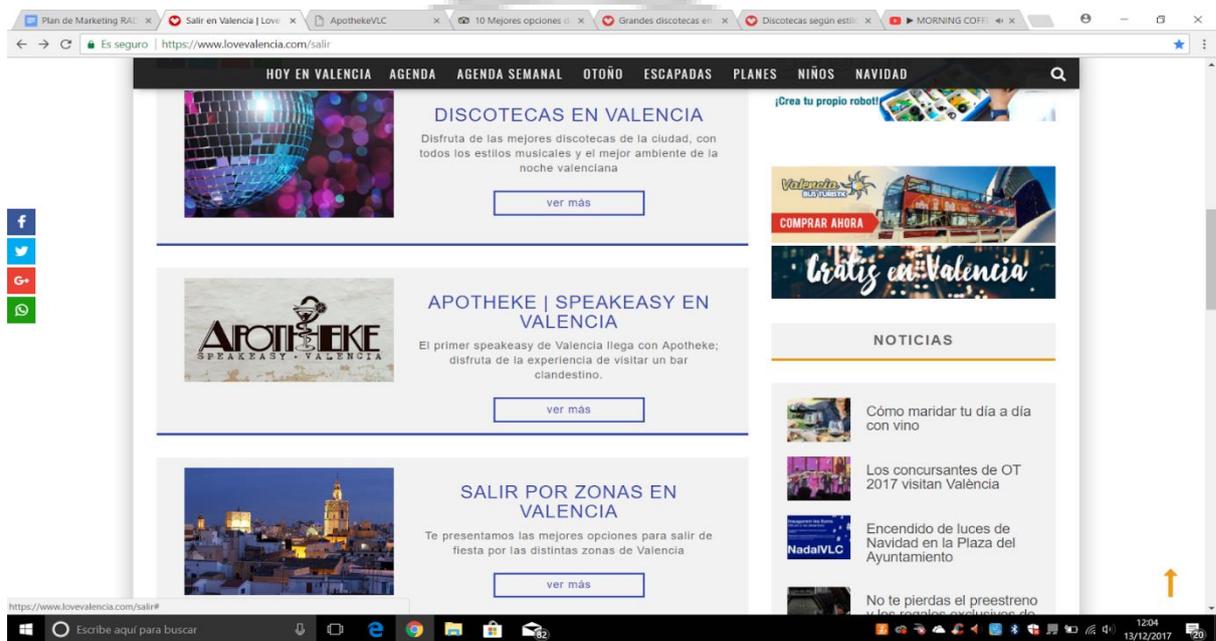
Otra de las opciones que se podría plantear una persona o grupo al buscar un sitio para salir de fiesta es la clásica búsqueda en Google. Búsquedas orgánicas como “salir de fiesta por Valencia”, “ocio nocturno en Valencia”, “discotecas en Valencia” o “¿por donde se sale en Valencia?” serían opciones interesantes para encontrar una discoteca o club en el que divertirse por la noche en la ciudad. En este caso, la página LoveValencia es claramente la mejor posicionada a nivel orgánico y la que se llevaría la mayoría de las visitas.

Tras analizar la web y navegar por ella nos damos cuenta rápidamente de por qué está tan bien posicionada en las búsquedas de Google: primero, una buena estructura de enlaces

<sup>7</sup> Xceed es una app para móvil (que también cuenta con plataforma para PC) que ofrece una visión simple y clara de los eventos y clubs principales que hay cada día en Valencia, entre otras ciudades, y en donde puedes comprar directamente tu entrada anticipada sin necesidad de pasar por un RRPP o ir a la misma discoteca, es una app enfocada a un público joven

internos, segundo, una interfaz muy intuitiva y estructura que facilita mucho la navegación y experiencia del usuario y, tercero, una cantidad de infiltración de palabras clave muy grande relacionadas con el ocio en Valencia. Ahora bien, hecho ya este inciso de posicionamiento SEO, vamos a proceder a describir un poco la interfaz y lo que nos ofrece esta página web, o dicho de otra forma los locales que podemos escoger para salir de fiesta en la ciudad de Valencia.

Ilustración 12 Primer resultado que aparece en Google de forma orgánica al buscar "salir de fiesta en Valencia"



Fuente: LoveValencia,

En la página “Salir en Valencia” del sitio web LoveValencia podemos observar una estructura que fundamenta sus enlaces relevantes para el tema en: 1.Discotecas en Valencia 2.Salir por zonas en Valencia 3.Pubs en Valencia y 4.Flamenco en Valencia (este último lo incluimos porque Radio City es uno de los pocos pubs en Valencia que ofrece flamenco una vez a la semana y de hecho está incluido en la selección de LoveValencia).

En el enlace 1 (discotecas en Valencia), que aunque no sea muy relevante para Radio City<sup>8</sup> también hay que tenerlo en cuenta, divide la gama en Grandes discotecas en Valencia, Discotecas de moda en Valencia, Discotecas según estilo musical, Discotecas para universitarios, etc., pero las únicas que van a interesarnos son las de “según estilo musical” y la de “para universitarios”. Dentro de “Discotecas según estilo musical”, encontraremos los siguientes géneros: Electrónica, Comercial, Latino, Reggae, Rock e Indie. Como discotecas destacables para nuestro estudio, ya sea por su proximidad a Radio City, por su mismo género musical o por diversas características en común con nuestro local, destacaremos los siguientes:

<sup>8</sup> Radio City entendido como bar/pub-discoteca no tiene como competidores a las grandes y medianas discotecas sino más bien a las pequeñas discotecas y locales en forma de pub de tamaño pequeño/medio que acogen al público en un ambiente de baile con dj's

- Rumbo144 - pese a ser un local con tamaño y sistema de sonido más propio del sector discotequero, acoge un público universitario y mayoritariamente erasmus
- Johnny Maracas - pese a un estilo musical diferentes, lo escogemos por su cercanía y su tamaño
- Agenda - el mismo caso que rumbo, pese a un ambiente más comercial, acoge a un público universitario con cantidad de erasmus
- Black-Note - lo comentaremos en el siguiente apartado de locales con música en directo
- Juanita Club - lo comentaremos en el siguiente apartado de locales con música en directo
- El Asesino - lo comentaremos en el siguiente apartado de locales con música en directo
- La Flama - pese a su estilo rockero, sigue siendo un pub emblemático de Valencia situado en la zona del Carmen
- Sala Matisse - lo comentaremos en el siguiente apartado de locales con música en directo
- Wah Wah - lo comentaremos en el siguiente apartado de locales con música en directo

Dentro del enlace “Discotecas para universitarios”, a parte de las más comerciales de la ciudad, encontramos Nylon y Mini Club, que acogen a un público alternativo y más bien joven.

Sin embargo, teniendo en cuenta el tipo de público que tiene Radio City, quizá no sería tan interesante enfocarnos en la parte de discotecas como tal sino centrarnos en los apartados de LoveValencia de “Salir por zonas en Valencia” o “Pubs en Valencia”. En el primero, “salir por zonas en Valencia”, se nos abre un abanico de barrios por los que pasar salir en la ciudad: el Cedro, Benimaclet, el Puerto, Juan Llorens, la zona de Blasco Ibáñez. xúquer y honduras, Aragón, el Carmen, Ruzafa y el Cabañal. Es por este tipo de detalles que nos damos cuenta de la variedad de oferta que tiene la ciudad de Valencia respecto al ocio. Ahora bien, para no extendernos demasiado, escogeremos sólo algunas de las zonas más relevantes y algunos de los locales que más se adaptan al concepto que buscamos. Nos centraremos pues en las zonas de Ruzafa, Benimaclet, la zona de Blasco, Xúquer y Honduras, algo de Aragón y Cánovas. Empezando por la zona de Ruzafa, un barrio muy diverso y con una enorme oferta cultural, nos encontramos pubs y discotecas como:

- Delorean Lounge Ruzafa - un pub que acoge a un público de entre 25 y 40 años y en el que habitualmente se puede disfrutar de monólogos y actuaciones musicales en directo
- Nylon Club - acoge a un público alternativo y joven
- Piccadilly - mismas características para nuestro análisis que Nylon Club
- Electropura - Sala de conciertos con pista de baila y con un ambiente indie y alternativo

- Pub Planet - conocido local de cocktails y copas en la zona de Ruzafa
- Radio Tránsito - local de copas que acoge a un público adulto inmerso en la nostalgia que abocan locales como Radio City y en el que se pincha música de los 80
- Liverpool Ruzafa - English pub de copas con ambiente y decoración británica y en el que a menudo se ofrecen conciertos.

En la zona de Benimaclet, nos encontramos pubs y discotecas como las siguientes (cabe decir que la mayoría de locales en Benimaclet son más tipo cafe-teatro, bares y pubs, que discotecas):

- Pulso Pub - un pub para salir de marcha que acoge a un público adulto similar al de Radio City y que de vez en cuando ofrece música en directo, aunque en este caso suele ser Rock
- Pub Colonial - local de copas decorado con madera añeja y con un ambiente que traslada al antiguo oeste, ofrece de vez en cuando recreaciones y animaciones
- Gabba Gabba - local algo más underground y con estilo rock, punk, grunch...
- London Benimaclet - pub de copas con un ambiente y decoración elegante underground, además ofrecen monologos y actuaciones en directo de vez en cuando

En la zona de Blasco, Xuquer y Honduras, una zona conocidamente universitaria, encontramos:

- Rumbo - como ya hemos comentado antes
- Agenda - como ya hemos comentado antes
- Mini Club - club discoteca más íntimo que suele acoger gente de todo tipo bajo un estilo techno music
- Mad Monkey - local con personalidad dentro de Honduras, aunque acoge a un público algo más joven
- Nature pub - uno de los últimos pubs en cerrar de la zona, acoge mayoritariamente público erasmus pero cada noche se congrega un gran número de personas de todo tipo cuando se aproxima el cierre
- Magik Bar - bar/pub que reúne a un gran número de jóvenes cada noche
- Ben's Inn - local de copas con ambiente chick moderno con cachimbas, y juegos de entretenimiento

- Big Ben - aunque no es un local de copas, como bar es de los más conocidos de la zona y organiza diferentes actividades como por ejemplo intercambios de idiomas

En la zona de Aragón, en principio con menor afluencia pero igualmente con tanto universitario como adulto y donde abundan los locales de diseño moderno con cachimbas y copas de balón que atrae más bien a un público del conocido como “postureo”, sin embargo nos centraremos en locales con un tipo de público similar al de Radio City:

- Café Tucán - local de copas con solera en el que se organizan diferentes actividades a lo largo de la semana

- Black-Note - aunque no llega a entenderse como discoteca, es un pub de copas en el que de forma constante ofrecen música en directo

- Caribbean's - club en un sótano con presencia elegante y con gran afluencia de público

En la zona de Cánovas, zona de copas por excelencia, a destacar encontramos locales como:

- Upper club - local de copas que acoge a un público adulto

- Bagoas - local de copas con gran terraza que acoge a un gran número de público, mayoritariamente adulta

- Apotheke - quizás una de las competencias más directas de Radio City en la zona de Cánovas, local con un concepto original que se vende como Speakeasy (bares que ofrecían alcohol clandestinamente durante la época de la Ley Seca en EEUU), además, frecuentemente ofrece música en directo

Finalmente, en la zona del Carmen, donde se encuentra la competencia más directa de Radio City por cercanía, además de nuestro propio local nos encontramos pubs como:

- Fox Congo - pub/discoteca situado en calle Bolsería que acoge a un gran número de personas bajo un ambiente de música comercial y latina, pese a no tener las dimensiones de Radio City, comparte parte del mismo tipo de público que este

- Café Bolsería - emblemático pub del Carmen situado en plaza del Tosal que acoge a todo tipo de público bajo un ambiente de música comercial

- Jimmy Glass Jazz - pub por excelencia en Valencia donde escuchar buen Jazz en directo

- GONG - concepto de local más íntimo y reducido de local, acoge a un público amante de la música

- La Flama - bar con solera del barrio del Carmen que deleita diariamente a sus clientes con música rock, heavy metal...

- Unic - concepto parecido al de café Bolsería pero con algo menos de repercusión, teniendo aún así bastante éxito los fines de semana y días cercanos este
- Johnny Maracas - pub de música latina con mucho éxito en el Carmen

Una vez vistos algunos de los pubs que existen en la ciudad de Valencia, cabría hacer un filtro para ver cuáles de ellos realmente podrían suponer competencia para Radio City. En esta parte tenemos que tener en cuenta que Radio City es uno de los referentes en Valencia para varias generaciones y que no se trata de un pub cualquiera que se encuentre en el barrio del Carmen, nuestro local en cuestión es un pub con historia, uno de los líderes en su sector y que ofrece a un público ya no tanto alternativo sino curioso diferentes estilos de música, a la vez que un local de ocio con dj's hasta altas horas de la madrugada (teniendo en cuenta el límite horario que existe para este tipo de locales en el barrio del Carmen). Por ello, para conseguir segmentar y encontrar la competencia real en cuanto al concepto de "bar/pub-discoteca" de Radio City tendremos que focalizarnos en locales que compartan varias (no todas) de las características principales del local tales como por ejemplo: tipo de público, localización, oferta musical y de entretenimiento, infraestructura o tamaño. Lo primero es desechar las grandes discotecas comerciales tales como Mya, LePremier, Comitee, Indiana..., ya que, pese a que quizás capte parte de los clientes jóvenes potenciales de un local como Radio City, nuestro local en cuestión no tiene tal envergadura ni mueve las masas que pueden llegar a manejar estas grandes discotecas. Además, tratar de competir con las grandes discotecas sería luchar contra una industria entera que goza de gran éxito en la sociedad valenciana, y para ello sería necesario un cambio de tendencia social, aumentar las inversiones en eventos culturales y una serie de medidas y acciones que se escapen de las manos de un local de nuestro tamaño, por esto quedan descartadas las grandes discotecas. Por otra parte, también debemos descartar los pequeños pubs que ofrecen un concepto de cocktails a precios económicos y música de ocio (no en directo), ya que este tipo de bares/pubs no reúne ninguna de las características de nuestro local. Así pues, una vez descartados los dos extremos y sesgado el número de locales en los que buscar, ya podemos exponer un listado con los pubs-discoteca que podrían actuar como competencia en algunos aspectos para Radio City (reiteramos el hecho de que el concepto de Radio City es original y único y, por tanto, buscaremos locales que compitan sólo en algunas de sus características):

Bolsería  
Fox Congo  
Únic  
Black-Note  
Caribbean's  
Nature Pub  
Agenda  
London Café  
Radio Transito  
Nylon  
Picadily  
Delorean Lounge Ruzafa

## **Locales con música en directo en Valencia**

Tal y como hemos expuesto en el apartado “Situación actual de la música en directo” la música en directo se encuentra hoy en día bastante coartada y limitada en España. La falta de recursos tanto económico como institucionales hacen que el que se quiera dedicar a ello lo haga por puro placer y sin intención de buscar un lucro por ello, ya que en muchas ocasiones nunca llega dicha compensación económica. Esto hace que muchas menos personas lo intenten y, en definitiva, que grandes talentos se “tiren por la borda”. Pero esto ya lo sabemos, centrémonos ahora en la ciudad de Valencia. Actualmente desde las instituciones hay muchas más dificultades que ayudas en lo que a la música en directo respecta. Los locales que quieran apostar por este tipo de espectáculo tienen unas trabas tanto administrativas como económicas excesivas. La cantidad de licencias y tareas burocráticas que hay que conseguir y llevar a cabo para ofrecer música en directo en un local en Valencia de forma habitual resultan un obstáculo muy grande en el camino para los empresarios de este tipo de negocios. La mayoría de ellos incide en este punto cuando se les pregunta. Sin embargo, es cierto que en la ciudad de Valencia bastantes locales en los que, clandestinamente, se ofrece música en directo (menos mal, he de añadir). Todos conocemos salas como Black Note, Sala Matisse o Jimmy Glass Jazz, sin embargo hay muchísimas otras salas con menos recursos y, desde luego, sin haber conseguido la cantidad de licencias que se les pide, que tratan de incluir música en directo en sus programas. A continuación haremos un listado de algunos de los locales que ofrecen música en directo, primero de los que no gozan de tanto prestigio ni reconocimiento y posteriormente los que son más conocidos en la ciudad de Valencia. Finalmente, tras mencionar los dos tipos, nos centraremos en aquellos que podrían ser, en cuanto al concepto de café-teatro competencia más directa de Radio City. Así pues, empecemos con los más conocidos:

Kaf Café - tal y como presentan en su blog: “Conciertos acústicos, Slam de Poesías, juegos de mesas, tetería y cenas”. Situado en el barrio de Benimaclet, es conocido por su agradable ambiente y sus sesiones de jam musicales.

Sala Matisse - Una de las salas con mejor sonido de Valencia y en la que cada día hay un tipo de música. Una de las pocas salas con licencia hoy en día

Jimmy Glass Jazz - pub por excelencia en Valencia donde escuchar buen Jazz en directo, ambiente culto

La Fábrica de Hielo - Sala multiespacio situada en el paseo de la Malvarrosa en el que se organizan eventos, ferias alternativas y conciertos fiestas con música en directo

Black Note - Local por excelencia en Valencia en el que escuchar música en directo. Situado en la zona de Aragón, es el local más conocido dentro de la ciudad donde disfrutar de conciertos en vivo

Loco Club – Local de conciertos perteneciente a la gerencia que administra Radio City

Otros menos conocidos serían los siguientes:

Rock Island-Music Bar  
Starlight Rock Café  
London Café  
Sala Wah Wah  
Delorean  
Apotheke  
Calcatta  
Café Lisboa  
La Marxa  
Loca Bohemia  
Crit i Nit  
Juanita Club

Ahora bien, dentro de todos estos locales que ofrecen, ya sea diaria o esporádicamente, música en directo, filtraremos unos pocos que realmente podríamos entender como competencia real de Radio City. Dentro de los más conocidos descartaremos la Sala Matisse y Jimmy Glass Jazz, el primero debido a que su oferta se limita a los conciertos y no tienen pues un concepto más parecido a Radio City y el segundo, porque tiene un ambiente más exclusivo y culto, está dirigido a otro tipo de público. Y dentro de los menos conocidos nos focalizaríamos en los siguientes pubs/clubs debido a su tamaño, tipo de público y repercusión: Rock Island-Music Bar, London Café, Sala Wah Wah, Juanita Club, Delorean y Loca Bohemia.

Así pues, los locales que entenderíamos como competencia de Radio City en cuanto a su oferta de música en directo son: Kaf café, La Fábrica de Hielo, Black Note La Escuela de Ruzafa, Rock Island-Music Bar, London Café, Sala Wah Wah, Juanita Club, Delorean y Loca Bohemia.

### 3.3.2.2. Las 5 fuerzas de Porter

Ahora que ya tenemos definida la competencia real de Radio City ya podemos hacer un análisis de las 5 fuerzas de Porter algo más detallado. Para empezar, con el fin de recordar brevemente cuáles son las 5 fuerzas del micro entorno a analizar según el ilustre economista Michael Eugene Porter, hemos incluido una ilustración muy gráfica de las 5 fuerzas del entorno de Radio City que analizaremos. Empezaremos con la presión o poder de negociación que tienen los clientes, continuaremos con el de la competencia ya existente, luego con la amenaza de nuevos entrantes en el mercado, proveedores y productos sustitutivos:

Ilustración 13 Esquema de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Riquelme, M. (2015)

Así pues, lo primero que analizaremos será el poder de negociación de los clientes. Para ello es necesario definir brevemente cuál es el público de Radio City y el tipo de clientela que tiene el local. Este cuenta con un público de entre 18 y 50 años de edad, aunque mayoritariamente se concentra entre los 20 y 35. Como ya hemos comentado anteriormente, se trata de un tipo de público multicultural, de mente abierta y tolerante, es decir un tipo de perfil muy variado. Además, podemos afirmar según datos relativos a seguidores en redes sociales, aforo y concurrencia diaria de público en el local físico del negocio, que el volumen de clientes de Radio City es bastante elevado para tratarse de un negocio de este tipo. Partiendo de esta base, podemos afirmar que el poder de negociación de los clientes no debería de ser muy elevado, a priori gran cantidad de público y diferencia de estilos se traducen en poca capacidad para ponerse de acuerdo y presionar. Bien es cierto que con una cantidad enorme de bienes sustitutivos y de competencia, como luego comentaremos, el cliente tiene total libertad en escoger no pagar por los productos ofrecidos en el local (en este caso bebidas y refrescos) y simplemente escoger otro lugar para disfrutar del ocio. Sin embargo, el producto complementario de la música en directo y una serie de factores internos más que hemos comentado en apartados previos consiguen atraer a un gran número de clientes y fidelizar a gran parte de ellos, por lo que el poder que tienen los clientes sobre el precio es más bien escaso. Conclusión: poco poder de negociación de los clientes pero una relación entre precio-demanda muy sensible por los límites en los que rondan los precios (en relación calidad/precio), por lo que un aumento de los precios podría conllevar una pérdida de un conjunto de clientes considerable.

Seguimos pues con la competencia en el mercado, adaptando lo que hemos visto en el análisis de la competencia a las 5 fuerzas de Porter. Como hemos podido comprobar, el número de locales de ocio nocturno en Valencia actualmente es enorme; recordando el sesgo que hemos llevado a cabo en el apartado de la competencia en relación a locales de ocio nocturno (Bolsería, Fox Congo, Únic, BlackNote, Caribbean's, NaturePub, Agenda, London Café, Radio Transito, Nylon, Picadily, Delorean y Lounge Ruzafa) y locales con música en directo (Kaf café, La Fábrica de Hielo, Rock Island-Music Bar, London Café, Sala Wah Wah, Juanita Club, Delorean y Loca Bohemia), cabe reiterar que la competencia entre empresas actualmente es muy elevada. Por otra parte, Radio City ofrece algo diferente que es juntar el ocio nocturno de discoteca con sesiones de música en directo, es por ello que ha conseguido diferenciarse y, debido al número de años que lleva haciendo esto, se ha consolidado ya como una de las grandes dentro del sector de ocio mínimamente alternativo en Valencia. Sin embargo, al ser una empresa que destaca, la competencia ejerce una presión intensa sobre el local. Debido a ello y al gran número de empresas que actúan, podemos afirmar que el poder que influye el mercado actual es muy elevado.

Respecto a la amenaza de nuevos entrantes, debemos tener en cuenta aspectos como las barreras de entrada, las economías de escala, el capital inicial necesario, el acceso a canales de distribución o la diferenciación. Teniendo estos factores en cuenta, la amenaza real de nuevos competidores es muy escasa. En este punto ya no sólo influyen las dificultades administrativas y económicas que aparecen al empezar un negocio de este tipo sino que, una vez superadas dichas barreras, llegar a ofertar un producto como el que ofrece Radio City es una tarea complejísima, la infraestructura de comunicación y los contactos que se necesitan, para conseguir grupos de música, técnicos de sonido, organizadores, etc. a un precio asequible, se escapan de las manos de la gran mayoría de empresarios en este sector. Es por ello que la amenaza de nuevos competidores en el corto y medio plazo es prácticamente nula.

Vayamos ahora con el poder de negociación de los proveedores. Se trataría en este caso mayoritariamente de proveedores de cerveza y bebidas espirituosas, además cabría incluir los distribuidores de equipos de sonido, instrumentos y servicios extra adicionales. Respecto a los proveedores de bebidas, incluyendo la cerveza, se trata de empresas de renombre y de calidad, sin embargo hoy en día el poder de negociación en estos casos suele estar más del lado del local en sí que del proveedor de bebidas, el local está en una posición dominante en la cual si el proveedor propone unos precios muy elevados se cambia a la competencia sin mayor problema, características similares y precios más bajos. Así pues, el poder de negociación de los proveedores es más bien bajo, aunque bien es cierto que hay unos límites establecidos por los que el local no va a conseguir unos precios extremadamente bajos.

Por último, la amenaza de productos sustitutivos. Tal y como hemos comentado en el apartado previo del análisis de la competencia, la competencia real de Radio City se

focaliza en pubs/cafés/clubs que ofrezcan tanto un espacio cultural (ya sea música en directo, exposiciones de arte, monólogos) como un espacio de puro ocio nocturno similar al de las discotecas. Partiendo de esta base, entenderíamos como productos sustitutivos de Radio City a la oferta proporcionada por entes tales como grandes discotecas de Valencia (Mya, Akwarela...), teatros nocturnos, festivales, conciertos nocturnos, clubs deportivos tales como el Valencia CF... Es decir, a todas aquellas actividades que pueda llevar a cabo un público objetivo como el de Radio City durante el horario de apertura del local de manera continuada. Tratándose de una ciudad como la de Valencia y a un tipo de público como el de Radio City la amenaza de productos sustitutivos es realmente elevada, por lo que este deberá realizar una serie de acciones que ayuden a la diferenciación del local, que promuevan la afluencia de público en el local y que destaquen el plan que ofrece Radio City sobre otras actividades sustitutivas.

Así pues, a modo resumen, analizando las 5 fuerzas de Porter podemos concluir lo siguiente: los clientes tienen un poder de negociación más bien escaso, existe mucha rivalidad entre empresas por lo que la competencia en el mercado es muy elevada, la amenaza de nuevos entrantes en el mercado es prácticamente nula, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo y la amenaza proveniente de productos sustitutivos es bastante importante.

### **3.4. Análisis DAFO y CAME**

Una vez elaborados los análisis interno y externo (del micro y macro entorno) de Radio City, ya podemos llevar a cabo un *SWOT analysis*<sup>9</sup> con el fin de completar y ampliar los análisis interno y externo del local, y consecuentemente un CAME<sup>10</sup> correctamente detallado. Para ello analizaremos las fortalezas y debilidades a nivel interno que tenga actualmente la empresa y las oportunidades y amenazas que pueda tener a nivel externo. Lo haremos a modo esquemático, con puntos y una breve explicación después de cada punto para cada una de las 4 bases del análisis DAFO.

#### **3.4.1. Análisis DAFO**

##### **DEBILIDADES**

1. Precios de las bebidas demasiado caros:  
Hemos comentado en el análisis interno que los elevados precios de las bebidas podrían proyectar una imagen de exquisitez y dar a entender que el público de Radio City tiene cierto poder adquisitivo. Sin embargo, en la realidad el público del local es muy variado por lo que día a día conviven dentro del local diferentes culturas, mentalidades y clases sociales. Es por ello que quizás, además de ser un

---

<sup>9</sup> Siglas del análisis DAFO en inglés que representan: Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threats.

<sup>10</sup> siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar (análisis referido a las acciones a tomar en relación al análisis DAFO)

distintivo de exclusividad, también es un aspecto que produce cierto rechazo por parte del público de Radio City.

2. No conseguir llegar a gran parte del público joven de Valencia:  
Como ya hemos comentado en apartados anteriores, la comunicación y promoción de Radio City quizás se centre demasiado en la comunidad del Carmen y alrededores del local, teniendo este un potencial para llegar a un target de público mucho más grande. Por las características del local y la cultura y ocio que este desprende, Radio City podría llegar a un gran rango del público joven valenciano interesado por la buena música, el arte y el ocio en cierto modo alternativo.
3. Trato algo frío por parte del equipo a los clientes fieles  
Como todos sabemos, el hecho de cuidar en cierto modo (dando un trato algo más exclusivo) a los clientes habituales siempre es un plus para fidelizar al cliente. Es cierto que la filosofía de Radio City se hace notar en este sentido entre el equipo de sala, es decir, camareros/as, jefe de sala, músicos... Sin embargo el equipo de seguridad discierne bastante de esta corriente. Por lo que llevo viendo durante todo este año y medio que llevo analizando el local, hay un trato excesivamente estricto con los clientes fieles por parte de la seguridad. Durante este tiempo he visto personalmente como a varios clientes habituales de Radio City, grupos que habían tenido un comportamiento impecable durante el periodo en el que he regentado este local, se les prohibía la entrada de forma indefinida por detalles que personalmente habían sentido mal a algún miembro de seguridad sin ser estos de un calibre tal como para siquiera plantearse el prohibir la entrada a una persona por un día.

#### **DEBILIDADES:**

- 1. Precios de las bebidas demasiado caros**
- 2. No conseguir llegar a gran parte del público joven en Valencia**
- 3. Trato algo frío por parte del equipo a los clientes fieles**

#### **FORTALEZAS**

1. Beneficio Social  
Atrae mucha cultura al barrio en particular y a la ciudad de Valencia en general. Por una parte colabora con la prestigiosa Universidad de Berklee (situada su sede en Valencia en la ciudad de las artes y las ciencias); dos viernes al mes se cede el espacio para una sesión de improvisación llevada a cabo por los estudiantes de Berklee llamada "The B Jam". Además, ofrece *Jams* para todo tipo de público a lo largo de la semana, cualquier amateur o joven promesa de la música puede practicar e improvisar delante de público y tener su oportunidad de crecer dentro del mundillo. Ofrece un espacio interesante para exposiciones de arte en el propio local ("Unknown art"). Ofrece también un espacio varias veces a al mes para el teatro. Y, por último, incluye un par de exposiciones de fotografía de diferentes artistas que refuerzan la decoración creativa del local.  
Además, tal y como comentamos en la historia del local, Radio City ha supuesto una ayuda importante en el movimiento de limpieza del barrio.

**2. Local amplio y atractivo**

El local en sí, una explosión de arte: desde la decoración en general, con un ambiente bohemio y creativo, pasando por el techo, realizado por el artista Vicent Talens Vera, las exposiciones de fotografía que hay en algunos de los muros, hasta llegar a la banda sonora de todo ello, la gran diversidad musical que allí hay. Tal y como comentamos en el apartado de distribución del análisis interno del local, el punto en el que Radio City ofrece sus servicios a los clientes es el propio local y este debe de ser lo suficientemente atractivo como para cumplir con las expectativas y acompañar a la oferta cultural que en él se ofrece. Desde luego, en este sentido el punto del local se podría considerar una fortaleza importante.

**3. Variedad de productos (en relación a la oferta cultural)**

Hoy en día existen muy pocos locales de ocio en España que tengan una oferta cultural tan extensa como la de Radio City, y todavía menos en la ciudad de Valencia, este es uno de los pilares que sustentan al negocio como tal y, por tanto, una de las fortalezas más importantes. Como ya explicamos previamente en los primeros puntos del apartado 3 (Presentación y análisis del local), el local ofrece tanto espacios musicales como teatrales, de arte y de cortometraje: una agenda semanal en la que se incluyen sesiones de improvisación y actuaciones musicales de Hip-Hop, flamenco, jazz, reggae y funk, un festival de cortometraje internacional al año organizado por el propio local, inclusión en el circuito de cafés-teatro en el que se da un espacio a actuaciones de obras cortas de teatro, inclusión de exposiciones de arte en el local (se celebran aproximadamente una vez al mes y posteriormente se dejan las obras expuestas en el local hasta la próxima exposición), un eco-huerto en la azotea del edificio y un sinfín de actividades culturales extraordinarias que se organizan eventualmente. Tal oferta cultural supone una diferenciación totalmente disruptiva para un local de ocio y es por ello que Radio City se ha convertido en uno de los pilares en el ocio nocturno de la comunidad mínimamente alternativa.

**4. Actitud de trato amable por parte de todo el equipo de Radio City**

Es uno de los estandartes del local, fundamental para sustentar un ambiente de diversidad y tolerancia. Por lo menos esa es la filosofía de la empresa, cierto es que el equipo de seguridad, al soportar una carga de trabajo algo más delicada no siempre lo transmite así al cliente, pero su fallo se focaliza más en el trato al cliente fiel que al público en general, es cierto que el trato amable es respetado absolutamente por todo el equipo inclusive el equipo de seguridad.

**5. Siempre dispuestos a atender al cliente y a escuchar cualquier tipo de propuesta.**

Uno de los puntos en los que el departamento de Comunicación incide más es en el hecho de mantener una actitud abierta y transparente de cara al cliente. Tanto en la página web como en los flyers y los carteles de Radio City se incluye la frase “Escuchamos vuestras propuestas” y están muy activos en atender reseñas de google, Facebook y demás plataformas en las que se puede puntuar y comentar aspectos buenos o a mejorar de negocios.

**6. Esfuerzo constante en la creación de eventos y actividades para captar a nuevo público.**

Uno de los puntos fuertes de la Comunicación de Radio City es el constante esfuerzo y dedicación con la que se emplean para crear eventos culturales al margen de la programación cultural. Sin ir más lejos, el 13 de abril llevaron a cabo la inauguración del Festival Internacional de cortos Radio City, en el cuál jóvenes promesas de los cortometrajes compitieron presentando su proyecto en la Beneficiencia. Además, hace poco se consiguió llevar a cabo un proyecto entre la embajada de Lituania y el local por el cual se llevaba a cabo un evento de fusión entre jazz y flamenco. En resumen, el departamento de comunicación consigue constantemente crear eventos culturales (mayoritariamente en el barrio y en la comunidad) relacionados tanto con la música como con el teatro, el cine, el arte y temas de relevancia de responsabilidad social, con los cuales además de dar un soporte ético y cultural al barrio consigue captar nuevo público.

### **FORTALEZAS:**

- 1. Beneficio social**
- 2. Local amplio y atractivo**
- 3. Variedad de productos**
- 4. Actitud de trato amable por parte del equipo**
- 5. Siempre dispuestos a atender al cliente y a escuchar cualquier tipo de propuesta**
- 6. Esfuerzo constante para captar a nuevo público (creación de eventos y actividades en la comunidad)**

### **AMENAZAS**

- 1. Mucha competencia en el sector**  
Simplemente reiterar que la alta competencia que hay en el sector hace muy difícil el hecho de aumentar el número de clientes y crea la necesidad de diferenciarse (ya sea por precio o por producto) de la competencia para poder captar un mayor segmento de mercado.
- 2. Contaminación acústica**  
El ruido procedente del exterior del local propiciado por los clientes del local que esperan en el exterior fumándose un cigarrillo o simplemente tomando el aire podría hacer que los vecinos lo denunciasen. Además, el Plan Estratégico de la fundación Turismo Valencia tiene entre sus objetivos el de “favorecer que la demanda turística siga siendo positiva y no molesta para los habitantes, mediante los cambios normativos que sean necesarios”. Es cierto, como ya hemos comentado, que el local hace un esfuerzo extra en ese sentido contratando a gente explícitamente para que trate de conseguir que no haya un ruido excesivo en los exteriores del local. Sin embargo la amenaza de los vecinos sigue estando ahí y una denuncia podría suponer un coste económico para el negocio.
- 3. Productos sustitutivos**

Tal y como hemos comentado, aquí en Valencia podemos considerar productos sustitutivos a muchísimos productos/servicios, el público objetivo de Radio City podría escoger entre una diversidad enorme de planes en vez de acudir a su cita con el local del neón azul<sup>11</sup>. Por ello es importante que la Comunicación del local llegue constantemente a su público objetivo y les ofrezca diariamente eventos, actuaciones o en definitiva algún aliciente que les haga decantarse por Radio City.

#### 4. Pérdida de clientes si se suben los precios

Actualmente, los precios del local se encuentran algo por encima de lo que en teoría deberían estar en relación calidad-precio; esto es debido, como ya sabemos, a que suponen el sustento económico del negocio. Sin embargo, por el nivel en el que se encuentran, la elasticidad precio-demanda es bastante sensible, lo que supone que están ya en un límite si se sobrepasa el cuál el número de clientes que decidirá comprar una bebida en el local (y no “irse al de al lado”) bajará de manera importante.

#### **AMENAZAS:**

- 1. Alta competencia en el sector**
- 2. Contaminación acústica**
- 3. Gran cantidad de productos sustitutivos**
- 4. Pérdida de clientes si se suben los precios**

#### **OPORTUNIDADES**

##### 1. Aumento del turismo

Tal y como hemos comentado anteriormente, se espera un aumento del turismo constante en estos próximos años. Ya no sólo el turismo español sino además un turismo extranjero. Es por ello que este es un punto a tener en cuenta por el local y del cual se puede sacar algo de provecho.

##### 2. Difícil aparición de nuevos competidores

Al gozar de una amenaza de los nuevos competidores muy escasa, el esfuerzo del equipo se puede focalizar en ganar cuota de mercado a los competidores ya existentes y no prestar especial atención a nueva competencia o posibles nuevos locales que copiasen en cierto modo el concepto de Radio City.

##### 3. Aumento del uso de redes sociales y del móvil para navegar en internet

Como ya hemos comentado en el PESTEL, el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación crece a niveles asombrosos año a año. Cada vez más gente tiene un perfil en redes como Facebook, Instagram o Twitter y cada vez el uso del Smartphone es más y más habitual, hasta el punto en el que hoy en día de promedio en España se abre unas 200 veces al día. Teniendo esto en cuenta, el departamento de Comunicación debería, como ya de hecho está haciendo, utilizar

---

<sup>11</sup> Con “local del neón azul” nos referimos a Radio City, así como también lo haremos cuando digamos “el local de moda de Velluters” o “la antigua zumería del Carmen”

diariamente las redes sociales y, sobretodo, adaptar sus publicaciones a una visualización desde el Smartphone.

4. Un público fidelizado

Radio City cuenta con un conjunto de habituales que suelen ir semana tras semana por el éxito que tienen las sesiones de improvisación. Esto da la oportunidad al local de mantener dicho público y conseguir semana tras semana unos ingresos mínimos fijos.

5. Algo más de inversión por parte del ayuntamiento

Ahora que se está empezando a invertir más en instituciones como el Palau de la Música, la Rambleta o las Naves, los locales con música en directo podrían llevar a cabo algún tipo de iniciativa que presionara al ayuntamiento y gobierno valenciano para que dicha inversión también se viese reflejada en facilidades para los locales con música en directo.

6. Aumento de tendencias “eco-friendly” entre la sociedad

Hoy en día las tendencias “eco”, es decir, el apoyo a todas aquellas medidas que ayuden a proteger el medioambiente por medio de, por ejemplo, la plantación de huertos urbanos, están más y más de moda. Además, el Plan Estratégico de la fundación Turismo Valencia tiene entre sus objetivos el de “proteger el medio ambiente mediante una gestión -del destino, las empresas y los servicios turísticos- medioambientalmente más sostenible”. Así pues, sería interesante tratar de promover una cultura “eco-friendly” y de beneficio social con respecto al barrio y a la ciudad.

**OPORTUNIDADES:**

1. Aumento del turismo
2. Difícil aparición de nuevos competidores
3. Aumento del uso de las RRSS y del móvil para interactuar
4. Un público fidelizado
5. Algo más de inversión por parte del ayuntamiento
6. Aumento de tendencias “eco-friendly” entre la sociedad

Así pues, el resumen de nuestro análisis DAFO quedaría de la siguiente manera:

**DEBILIDADES:**

1. Precios de las bebidas demasiado caros
2. No conseguir llegar a gran parte del público joven en Valencia
3. Trato algo frío por parte del equipo a los clientes fieles

**AMENAZAS:**

1. Alta competencia en el sector
2. Contaminación acústica
3. Gran cantidad de productos sustitutos
4. Pérdida de clientes si se suben los precios

#### **FORTALEZAS:**

1. **Beneficio social**
2. **Local amplio y atractivo**
3. **Variedad de productos**
4. **Actitud de trato amable por parte del equipo**
5. **Siempre dispuestos a atender al cliente y a escuchar cualquier tipo de propuesta**
6. **Esfuerzo constante para captar a nuevo público (creación de eventos y actividades en la comunidad)**

#### **OPORTUNIDADES:**

1. **Aumento del turismo**
2. **Difícil aparición de nuevos competidores**
3. **Aumento del uso de las RRSS y del móvil para interactuar**
4. **Un público fidelizado**
5. **Algo más de inversión por parte del ayuntamiento**
6. **Aumento de tendencias “eco-friendly” entre la sociedad**

### 3.4.2. Análisis CAME

Para realizar el análisis CAME partiremos de la base del análisis DAFO y tendremos en cuenta los objetivos generales que tiene el local, como son aumentar el número de clientes y mantener un tipo de público de mente abierta, con inquietudes, tolerante y creativa. Con el fin de llevar a cabo un análisis no muy extenso, escogeremos únicamente algunos de los puntos del análisis DAFO priorizando por importancia en relación a los objetivos generales del local y por posible impacto en un futuro.

Así pues, comenzamos con las acciones a tomar respecto a las debilidades (CORREGIR). En este apartado tendremos en cuenta los puntos de Precio de las bebidas, el hecho de no conseguir llegar a gran parte del público joven en Valencia y el poco cuidado en la relación con los clientes fieles por parte del equipo de seguridad. Como ya hemos comentado previamente, el precio de las bebidas es el sustento económico del local para poder cubrir la oferta cultural que tiene Radio City; hoy en día el público español no está todavía concienciado de que la música en directo, las exposiciones de arte, etc. cuestan dinero y no están por tanto dispuestos a pagar por ello, es por eso que la venta de bebidas supone el único sustento económico para la oferta cultural. Así pues, quizás corregir el aspecto del precio de las bebidas sea una tarea complicada, aunque cierto es que debido a las limitaciones de este TFG no tenemos conocimiento de las finanzas del local y no podemos saber con exactitud el margen de beneficio que tienen por bebida. Sin embargo, es cierto que quizás tengan un pequeño margen por el cuál pudiesen recortar 0,5€ o 1€ en las cervezas por ejemplo y mantener un producto algo más Premium como los cocteles al mismo precio.

Respecto a la debilidad de no conseguir llegar a gran parte del público joven en Valencia, lo que sería la mayor parte del target de Radio City, se podría tratar de solucionar de diferentes formas. Por una parte, el público joven hace un uso diario y muy activo de las redes sociales, por lo que una opción sería estudiar qué publicación o publicaciones podrían tener más tirón entre el público joven de las ya publicadas en el perfil de Facebook o Instagram (redes mejor consideradas para publicitarse) e invertir parte del presupuesto en promocionar dichas publicaciones entre un público segmentado. Otra opción sería invertir en parte del patrocinio de algún festival de gran repercusión (debido a lo *trendy* que están volviéndose en los últimos años en Valencia) para aparecer por ejemplo en las

lonas de alguno de los escenarios y aumentar así la visibilidad del local entre un público joven valenciano, un público que seguramente no llegase ni a imaginar que un local así podría existir en Valencia. Y por último, por poner otro ejemplo de acción, sería interesante llegar al público universitario colándose directamente en los campus. Algunos de los medios para ello serían: repartiendo *flyers* por el campus, pegando carteles, repartiendo algún tipo de producto reclamo para los estudiantes o incluso proponiendo a rectores o profesores dar alguna charla bajo el pretexto del beneficio social que el local del neón azul ofrece al barrio en el que se encuentra contrariamente al concepto tradicional de pub (creando así una diferenciación absoluta en el sector) o explicando el modelo de negocio como caso real para el estudio de los universitarios.

Por último, para acabar con el apartado de Corregir, comentaremos el tema del equipo de seguridad. Haciendo mención al marketing relacional, en un negocio de este tipo es imprescindible crear un vínculo a largo plazo con el cliente, lo que hará que este se convierta en cliente fiel, regente de forma continuada el local, promocioe el local con el boca a boca y se sienta invitado a ofrecer un feed-back al negocio aportando opiniones sobre opciones de mejora. Para ello hay que tener varios factores clave en cuenta y uno de ellos es sin duda el trato por parte del equipo a los clientes fieles. Actualmente, el equipo de seguridad no hace ningún tipo de distinción entre público nuevo y público fidelizado que acude de forma continuada al local. La solución está en concienciar a los seguridades de dar un trato algo más amable a los clientes fieles y mostrar profesionalidad en su trabajo, es decir, dejar su vida privada y problemas personales en casa, estar al 100% en su trabajo y fijarse en aquellos clientes que acuden semanalmente a Radio City para tratar de interactuar con ellos y desde luego no pagar sus problemas con estos, como en los últimos meses ha estado ocurriendo.

En cuanto al segundo punto del análisis CAME, AFRONTAR las amenazas, descartaremos los puntos 2 y 4 por la escasa probabilidad que hay de que ocurran debido a diferentes factores. Empezando pues con el punto de afrontar la competencia en el sector, lo que se debería seguir haciendo es continuar con el esfuerzo de diferenciación dentro del sector. El local de moda en Velluters tiene como puntos diferenciadores su base histórica, el tipo de público que acoge y sobretodo la oferta cultural, las acciones a tomar pues deberían de ir por el camino de continuar con dicha oferta cultural. Respecto a la gran cantidad de productos sustitutivos que existen en Valencia las acciones a tomar son algo más complicadas ya que intervienen infinidad de factores que se nos escapan de las manos. Ahora bien, la ruta a seguir para afrontar esta amenaza se centra más que nada en el día a día (ofrecer una experiencia única por la que el usuario quiera repetir otra noche) y en la publicidad masiva para poder competir con fiestas de grandes discotecas, eventos deportivos, festivales, conciertos etc.

Para las fortalezas, la acción que tomaremos según el análisis será la de MANTENER. Las fortalezas que a priori parecen más interesantes mantener son las de: Beneficio social, variedad de producto, actitud de trato amable por parte del equipo y el esfuerzo constante por captar nuevo público. En un local de ocio siempre es interesante tener al vecindario a tu favor y el beneficio social del que hemos hablado es un plus para ello, además es un punto que ayuda a la hora de promocionar el local. Otro de los puntos más fuertes es la variedad de oferta cultural que tiene Radio City, el hecho de hacer (y mantener) sesiones de improvisación de diferentes estilos conlleva que más cantidad de público conozca el local y el hecho de no sólo ofrecer música sino también exposiciones de arte, espacios de micro-obras de teatro, el Festival Internacional de cortos, etc. hace que el nombre del

local se haga eco entre diferentes círculos sociales y ayude pues a la difusión de éste. La tercera fuerza que hemos destacado, por su relación con uno de los objetivos principales del local, es la del trato amable por parte del equipo. Es obvio que un trato descortés por parte del equipo es algo que se tiene muy en cuenta a la hora de volver o no a un local de este tipo, pero además en el caso de Radio City el hecho de que el equipo de sala muestre un trato amable y agradable a sus clientes es una parte clave para que su público siga teniendo los valores que defiende el local del neón azul, es decir, tolerancia, mentalidad abierta y creatividad. Por ello, desde la gerencia del negocio se debería seguir transmitiendo estos valores tanto al personal existente como a las nuevas incorporaciones. Por último, respecto a la captación de nuevo público, que parece la tarea más difícil, se debe de continuar con esta corriente de crear e inventar nuevos eventos que capten a nuevo público, el Festival Internacional de Cortos es clara muestra de ello, pero además de este puede haber mil ejemplos de eventos que apoyar o que crear y promover para seguir con esta corriente.

Por último tenemos el punto de EXPLOTAR las oportunidades. En este punto comentaremos las acciones a tomar respecto al aumento del turismo, la difícil aparición de nuevos competidores, el aumento del uso de las RRSS y del móvil para interactuar online y el aumento de las tendencias “eco-friendly” en la sociedad. Para empezar, aprovechando el tirón que se prevé tendrá la ciudad de Valencia en los próximos años para el turismo, Radio City podría enfocar parte de su publicidad al público turista, ya no solo nacional sino en gran parte internacional. Además, parece buena idea continuar colaborando con la fundación Turismo Valencia<sup>12</sup> para beneficiarnos de la información que puedan facilitarnos y de la publicidad que nos puedan brindar, además tienen intención de llevar a cabo una estrategia con vista a 2020 y entre otras medidas está la de dar protagonismo a las empresas asociadas a la Fundación Turismo València, mediante su participación en la gestión de productos.

Por otra parte, respecto a la oportunidad que supone la difícil aparición de nuevos competidores, Radio City podría aprovechar tanto la experiencia que tiene en el sector del ocio nocturno con música en directo + dj's, como los contactos y el colchón financiero, para trasladar el concepto del local del neón azul a alguna otra ciudad de características similares a las de Valencia, como podrían ser Alicante, Málaga o Granada. El aumento del uso de las RRSS y del móvil para interactuar de forma online también es una oportunidad más grande de lo que parece y gran parte de los negocios españoles hoy en día no lo están aprovechando. En el caso de nuestro local en cuestión podríamos decir que se están haciendo las cosas bien, están activos en redes sociales, lo cual suele ser lo que más impacto tiene a través del Smartphone y la página web está bien adaptada al dispositivo móvil, han tenido en cuenta la importancia del *Responsive Design* hoy en día. Por último, respecto a las tendencias de lo “eco-friendly”, ha aparecido una oportunidad interesante a la vez que no muy complicada de captar y satisfacer a nuevo público, como es adaptando medidas “eco-friendly”. Medidas como por ejemplo la instalación de un eco-huerto que se llevó a cabo en la azotea del edificio de Radio City serían interesantes para explotar esta oportunidad de mercado. Pero existen muchas más, por ejemplo incluyendo algo de vegetación en el propio local, ofreciendo un cáterin de productos eco (se podría hablar con alguna empresa para que facilitase el propio cáterin y así promocionar su producto en contrapartida) o participando en algún evento/festival organizado por organizaciones en defensa de lo eco-friendly, ya sea en pos de reducir la

---

<sup>12</sup> la fundación Turismo Valencia como ya hemos comentado es una asociación sin ánimo de lucro que trabaja codo a codo con el ayuntamiento de Valencia y que tiene una importante repercusión.

contaminación reduciendo las emisiones de CO<sup>2</sup> de las fábricas o vehículos, reduciendo el consumo de carnes rojas, etc.

### **3.5. El Marketing offline de Radio City**

En este apartado nos centraremos en el trabajo y esfuerzo que Radio City invierte en la parte del Marketing offline del local, ampliando así algunos puntos del análisis interno previamente expuesto en el punto 3.2. de este TFG.

Esta es la parte más tradicional y conocida del marketing llevada a cabo por negocios de este tipo ¿Quién no se ha topado alguna vez con una de esas promociones en pizarra que exponen alguna vez los bares o con relaciones públicas de algún club repartiendo flyers<sup>13</sup> por la zona de fiesta para captar público? Pues bien, estos serían algunos de los ejemplos que formarían parte de la actividad en Marketing offline de un negocio como Radio City pero no los únicos. Para realizar una breve exposición del marketing offline de Radio City nos centraremos en aspectos como el producto, las marcas, el precio, la comunicación (interna y externa)...

Empezaremos con el marketing respecto al producto. Como ya hemos comentado previamente, el local del neón azul trata de ofrecer un espacio cultural adaptado al ocio centrándose principalmente en actuaciones musicales, pero también ofreciendo puntualmente actividades de danza, cine o teatro, además de decorar parte del interior del local con exposiciones de arte, tanto fotografía como pintura. Radio City se centra en el tipo de música que quizás tenga más “tirón” entre la comunidad y ofrece así espacios de Jazz, Reggae, Funk, Hip Hop y Flamenco. Por otra parte, el interior del local da cabida a exposiciones de arte donde los pintores o fotógrafos pueden darse a conocer. Y, además, puntualmente se realizan espectáculos de danza, teatro o cine para cerrar el calendario cultural de Radio City. Todo ello conforma un conglomerado de oferta cultural que rara vez el público puede obtener en un solo local. Esta diversidad en la oferta cultural marca claramente la diferencia entre el local de moda en Velluters y el resto en la ciudad de Valencia.

---

<sup>13</sup> Explicado en el punto 3.2. Análisis de la situación interna

Ilustración 14 Fotografía de una de las sesiones de música en directo en Radio City



Fuente: Ascaso (2017)

Respecto al tema de las marcas, en el producto de pago (es decir, las copas y refrescos) no hay mucho que comentar, las marcas que se ofrecen en el local son bastante normales, ni high-quality<sup>14</sup> ni marcas blancas. Sin embargo, enfocando el tema de las marcas dentro de la música, teatro o arte, podemos resaltar que desde la gestión se ve una clara apuesta por la calidad tanto a nivel de material (como podrían ser instrumentos, micrófonos, sistemas de sonido...), utilizando marcas punteras en el mercado como son Yamaha o Bose, como a nivel de personal (técnicos de sonido, músicos, orquestas, actores...), tratando de contar con músicos de recorrido y con un mínimo reconocimiento, así como con técnico de sonido realmente bien cualificados y artistas con un potencial notable.

El tema de las marcas nos lleva directamente al precio de las copas y refrescos. Es por todo lo que acabamos de comentar que los precios de Radio City no son precisamente bajos. Por lo general es algo que se acepta entre el público dado que se entiende todo el esfuerzo económico que hay detrás para sustentar la oferta cultural. Sin embargo, es cierto que una parte importante del público todavía se ve reacia a pagar los elevados precios de las copas y refrescos y opta por consumir dichos productos en otros establecimientos.

Poniendo el foco ahora en la Comunicación, debemos tener en cuenta que en un negocio de este tipo, con cierta importancia o status entre su sector como es el caso de Radio City, es necesario invertir un esfuerzo equitativamente similar al de las grandes empresas de otros sectores en actividades de Comunicación tanto internas como externas.

Respecto a la Comunicación interna, así como vienen haciendo desde hace mucho tiempo multinacionales como Heineken, PyG o Netflix, la empresa debe transmitir la filosofía y los valores del negocio a todo su equipo de trabajo. Uno de los puntos básicos de la comunicación englobada en el marketing es conseguir transmitir la filosofía y los valores

---

<sup>14</sup> marcas top, caras y con un alto caché

de la empresa al consumidor, y de este modo ofrecer un valor añadido con sus servicios o productos que no ofrece la competencia. Así pues, esta es la tarea que lleva a cabo el departamento de Comunicación de Radio City. Tal y como ya hemos expuesto a lo largo de este TFG, algunos de los valores que fundamentan la filosofía de Radio City se podrían concentrar en:

- Ofrecer un espacio donde compartir y disfrutar
- Gente abierta de mente, tolerante y creativa
- Huir de lo mainstream

Así pues, la comunicación interna del local se focaliza en transmitir estos valores a su equipo de trabajo para que, del mismo modo, estos se lo transmitan al consumidor, al mismo tiempo que en conseguir un canal de comunicación fluido a nivel interno. Es por ello que tanto los y las camareras, el jefe de sala, el equipo de seguridad, el equipo de sonido... tienen asimilada la filosofía del local y lo plasman en cada servicio que realizan día tras día. Al ser un negocio relativamente pequeño, las oficinas (que se encuentran en el piso superior del edificio) están en continuo contacto con los empleados “de a pie” y cualquier estrategia o puntualización que quieran llevar a cabo desde oficina pueden transmitirla a los trabajadores de sala con total normalidad. Se trata de un aspecto realmente importante que los responsables de comunicación no deben perder nunca de vista.

Respecto a la Comunicación externa, quizás sea necesario explayarse algo más. Este aspecto tendría más que ver con aspectos como las promociones expuestas en carteles o pizarra o el reparto de *flyers*. A fin de promocionar eventos y darse a conocer, en lo que a offline respecta, Radio City tiene contratados varios relaciones públicas que se dedican mayoritariamente a repartir *flyers* principalmente por la Plaza del Tosal, lugar donde se suelen juntar RRPPs<sup>15</sup> de la mayoría de pubs del Carmen y lugar donde concurre la mayor parte del público del Carmen, además de pegar carteles por la comunidad para dar a conocer eventos especiales y gestionar las entradas que les pida el público vía WhatsApp o Facebook Messenger<sup>16</sup>. Además, los trabajadores de oficina de Radio City, así como el dueño del local, mantienen una buena relación con revistas como por ejemplo MondoSonoro (con un público algo alternativo totalmente afín al de Radio City) y con asociaciones como por ejemplo Turismo Valencia, por lo que de vez en cuando algunas revistas y asociaciones publicitan al local y les ofrecen información que pueda ser útil para Radio City. Por otra parte, como hemos comentado previamente en el apartado 3.2. *Análisis de la situación interna* el local participa en la iniciativa San Miguel Music Explorers y también en el circuito café teatro, lo cual (aportando el local) es otra forma distinta de darse a conocer entre un público más extenso. Por ahora, hasta donde llegan mis conocimientos, Radio City no ha invertido más que alguna vez esporádica en anuncios de radio ni televisión. Cabe también destacar la colaboración con la Escuela internacional de música Berkeley, lo cual les da visibilidad ante los estudiantes de la misma, y resaltar de nuevo la variedad musical que ofrece Radio City, con lo que consigue llegar a un rango de público muy variado y a diferentes etnias culturales. Para acabar

---

<sup>15</sup> Relaciones Públicas

<sup>16</sup> Chat de Facebook

vamos a dar paso al marketing online comentando que la mayor parte de eventos no se publicitan de modo offline sino por medio de redes sociales, así pues procedamos a analizar la actividad online que la empresa realiza en ámbitos de Marketing y Comunicación.

### **3.6. El Marketing online de Radio City**

Una vez hablado del Marketing offline, en este punto analizaremos la actividad en marketing online que realiza Radio City. Comentaremos las herramientas de las RRSS<sup>17</sup>, el posicionamiento SEO, la analítica web y la reputación online que actualmente utiliza y tiene Radio City. Mayormente nos centraremos en la actividad en RRSS, ya que parece el punto al que más esfuerzo dedican.

Así pues, antes de poner el foco en las redes sociales, procedamos a exponer brevemente la visibilidad con la que cuenta Radio City en internet. Empezando por el posicionamiento SEO, podemos afirmar que no está mal posicionada en lo que al propio nombre (Radio City) respecta; cuando una persona busca Radio City o Radio City Valencia, el primer resultado que aparece es el de nuestro local en cuestión, consiguiendo así que Google pase a los siguientes puestos al mundialmente conocido Radio City Hall. Sin embargo, partiendo desde el punto de vista de una persona que no conozca el local, la visibilidad de la que goza Radio City en internet es más bien escasa; buscando palabras clave <sup>18</sup> tales como “pubs en Valencia”, “clubs en Valencia” o “Pubs y clubs en el Carmen”, Radio City aparece muy mal posicionada, lo mismo ocurre cuando cambiamos las palabras clave a “salir por Valencia” o “donde se sale en Valencia” (potenciales palabras clave que un individuo podría buscar si quisiese salir en Valencia y no conociese Radio City), la página que ocupa los principales resultados es la de Love Valencia y ésta precisamente no tiene muy en cuenta a nuestro local en cuestión sobre los demás (únicamente te topas con Radio City si filtras dentro de la página por “De marcha por el Barrio del Carmen”). Así pues, y a modo resumen, si buscas salir esta noche por Valencia y buscas opciones por internet, tienes que conocer Radio City para acabar ahí, por lo menos en lo que a online respecta, el posicionamiento SEO del negocio tiene un gran margen de mejora.

En cuanto al análisis de la web (una vez consigues llegar a ella), realmente hablaremos de análisis del diseño web, debido a que para hablar de analítica web necesitaríamos diferentes KPIs<sup>19</sup> de la página web de Radio City con los que no contamos, esta es precisamente una de las limitaciones de este Trabajo de Fin de Grado. Procedamos pues al análisis, para empezar vemos que es una web bien optimizada, tarda muy poquito en cargarse y visualmente parece bastante atractiva e intuitiva, el diseño sigue un patrón respetando los colores corporativos del logo de la empresa y además está bien estructurada para que el visitante acceda fácilmente al programa o agenda que ofrece Radio City (el cual se supone que debería de ser el objetivo principal de un visitante

---

<sup>17</sup> Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram...)

<sup>18</sup> Palabras clave (concepto explicado en el punto 2.1. Definición y aclaración de conceptos de Marketing)

<sup>19</sup> Key Performance Indicators, es decir, todos aquellos datos clave que realmente nos puedan servir de ayuda a la hora de analizar el rendimiento de un sitio web

medio), quizás podría ser preferible una interfaz no tan vertical para no tener que bajar tanto cuando se quiera buscar un evento en concreto, personalmente habría puesto un carrusel horizontal o algo por el estilo debajo de las 3 fotos de portada, pero en general el diseño está bastante bien y facilita la navegación. Detalles a tener en cuenta: cuenta con Responsive Design<sup>20</sup>, cuenta con la ya más que necesaria información de contacto en la página de un negocio de este tipo, no cuenta con la certificación de sitio seguro *https://*, y para acabar se echan en falta fotos del equipo de trabajo y de eventos realizados para dar una visión algo más cercana del negocio y potenciar el vínculo de fidelización con el cliente.

Ilustración 15 Colage de imágenes de la web de Radio City



Fuente: elaboración propia

Una vez comentado el análisis SEO y del diseño de la web, procedamos a analizar en profundidad la actividad de Radio City en redes sociales. El local está activo en 3 de las RRSS más importantes: Facebook, Twitter y YouTube. Aunque la principal fuente de comunicación la centran en su página de FB, con alrededor de 30.000 seguidores, seguido por Twitter, con alrededor de 1.700 followers, y con YouTube como simple red social presencial (la mayoría de sus videos no suelen alcanzar las 100 visualizaciones). Sin entrar en números ni métricas de visualizaciones, clics y engagement (dado que no tenemos tales datos), procedamos a analizar el tipo de publicaciones y el objetivo de estas que lleva a cabo Radio City en las diferentes RRSS. Empecemos con la menos activa de las tres, en YouTube no se lleva ninguna estrategia en particular, los responsables se limitan a subir videos de vez en cuando (el pasado mes de abril subieron algunos cortos del Festival Internacional de Cortos que realizó RC<sup>21</sup> y muy de vez en cuando se sube algún video de Jams), es decir, es una red social en la que tienen presencia pero la tienen muy descuidada, ni tiene una continuidad ni se ha invertido dinero ni tiempo para tener un mínimo de suscripciones. Respecto a Twitter, el departamento de comunicación de RC

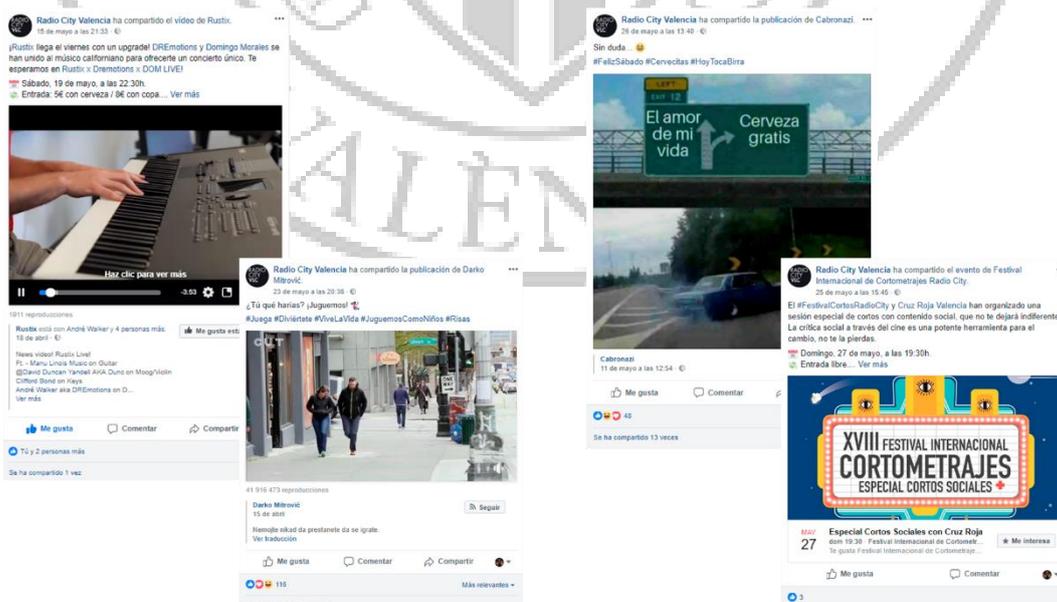
<sup>20</sup> Explicado en el apartado de *Definiciones y aclaraciones de conceptos de Marketing*

<sup>21</sup> RC= Racio City

lo utiliza como medio informativo de prácticamente todos los actos y eventos que realiza el local. Es cierto que no se está invirtiendo, de nuevo, ni tiempo ni dinero en implementar dicho perfil ni conseguir nuevos seguidores pero es una red social en la que se está continuamente activo y, como acabamos de comentar, se usa para promocionar los eventos que se van a realizar en un corto plazo en el local.

Vayamos ahora con la red social principal, Facebook. Radio City utiliza FB como medio principal para darse a conocer al público de forma online y para mantener a sus seguidores enterados de todas las novedades del local. En esta página desde luego se promociona y se informa de los futuros eventos que se van a llevar a cabo en Radio City (y los que va a organizar RC, pese a que no se realicen dentro del local), ya sean conciertos, jams, eventos de arte..., pero desde Comunicación no se limitan a ello. En su página de Facebook, además de lo que acabamos de comentar, Radio City comparte contenido de interés para su público, normalmente relacionado con eventos en la ciudad de Valencia o días señalados, y comparte contenido ajeno al local (pero que sigan una temática compartida por RC, como por ejemplo música, arte, cine...) de humor o entretenimiento que pueda gustar al target de público que tiene y que sirva para aumentar el engagement con sus seguidores. La estrategia que lleva a cabo Radio City en su red social principal es, desde el punto de vista de un servidor, muy acertado. Por una parte se promocionan todos los eventos (cosa absolutamente necesaria si hablamos del medio principal de comunicación online del negocio) y por otra, para mantener al público enganchado, se comparte contenido de calidad y que cree un valor para el seguidor al margen de los eventos incluidos en el calendario del local del neón azul. En la siguiente imagen podemos ver 4 posts de la página de FB de Radio City, en las que podemos comprobar la diferencia de engagement que tienen las publicaciones para promocionar algún evento y las publicaciones de humor y entretenimiento ajenas a la agenda del local:

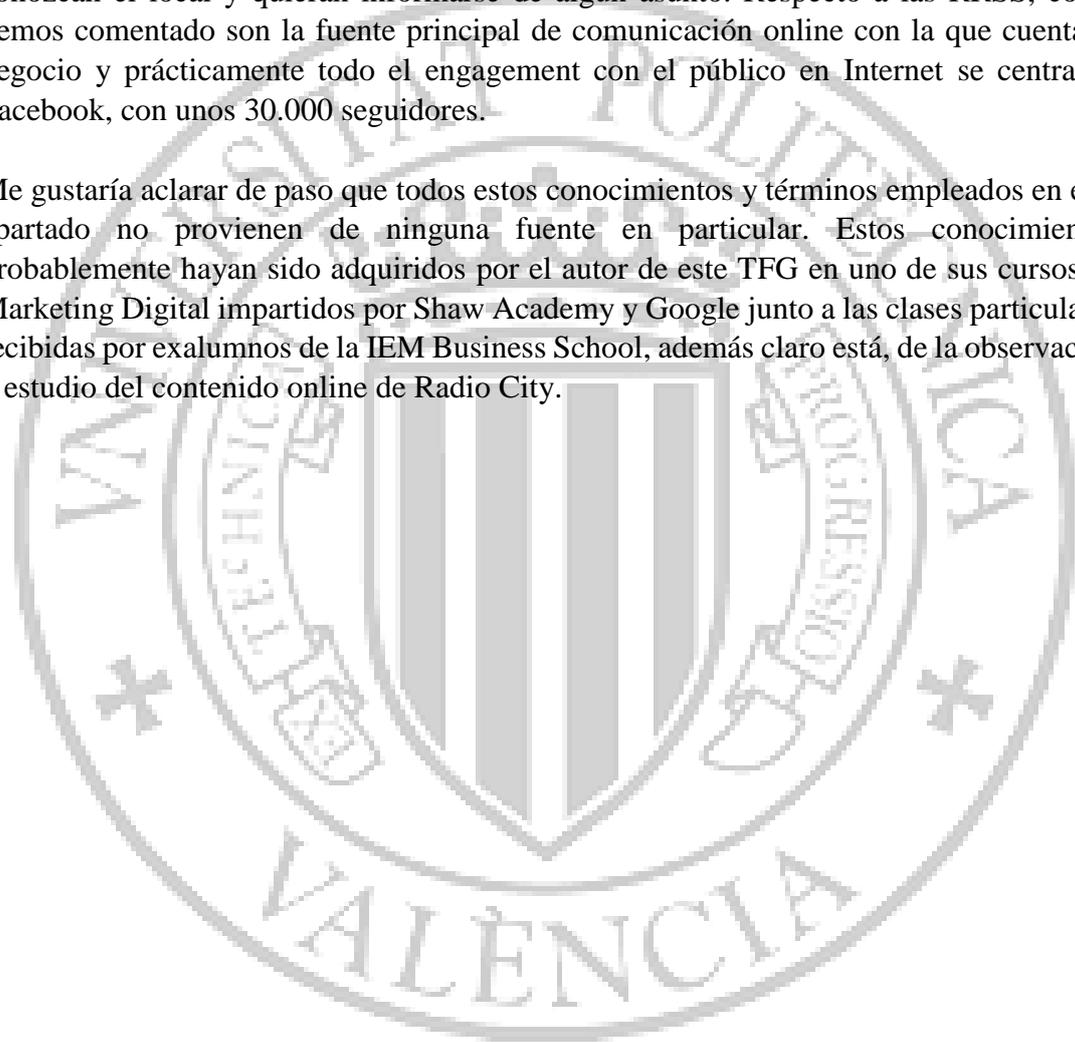
Ilustración 16. Colage de posts de la página de Facebook de Radio City



Fuente: elaboración propia

Así pues, para cerrar este apartado y con el fin de esquematizar y organizar la actividad online en marketing de nuestro local en cuestión, procedamos a hacer un pequeño resumen. Como hemos comprobado, la actividad online de Radio City prácticamente se limita a las Redes Sociales. Teniendo en cuenta el posicionamiento en buscadores del que goza el negocio y la visibilidad online de este, las probabilidades de que público potencial descubra el local para asistir a algún evento de ocio son más bien escasas. Es cierto que cuenta con una página web bien estructurada y con un buen diseño pero cuenta con poca visibilidad, por lo que prevemos que la cantidad de nuevos usuarios con el que cuenta esta no es muy elevado; por otro lado la página web puede ser útil para individuos que ya conozcan el local y quieran informarse de algún asunto. Respecto a las RRSS, como hemos comentado son la fuente principal de comunicación online con la que cuenta el negocio y prácticamente todo el engagement con el público en Internet se centra en Facebook, con unos 30.000 seguidores.

Me gustaría aclarar de paso que todos estos conocimientos y términos empleados en este apartado no provienen de ninguna fuente en particular. Estos conocimientos probablemente hayan sido adquiridos por el autor de este TFG en uno de sus cursos en Marketing Digital impartidos por Shaw Academy y Google junto a las clases particulares recibidas por exalumnos de la IEM Business School, además claro está, de la observación y estudio del contenido online de Radio City.



## 4. PLAN DE MARKETING PARA RADIO CITY

### 4.1. Análisis previo, situación inicial

Para empezar con el Plan de Marketing, lo primero que debemos hacer es plantear la situación inicial y el escenario desde el que vamos a partir en la realización de este plan de marketing.

Radio City es, como bien hemos explicado al principio de este TFG, un emblemático pub en forma de pub/café situado en el barrio del Carmen de Valencia que acoge diariamente a un gran número de personas ofreciéndoles una escena cultural muy diversa y atractiva. Aporta, además de un espacio de ocio, una oportunidad para músicos, actores artistas, etc. para darse a conocer dentro de la escena cultural valenciana. Además, actualmente es considerado por la mayoría de público como el local con música en directo no mainstream<sup>22</sup> que más público aglutina en la ciudad de Valencia (obviando las grandes salas de concierto).

Todo ello se enclava en un escenario bastante hostil, con leyes muy restrictivas para este tipo de negocios y sin ningún tipo de ayudas por parte de las instituciones para apoyar la oferta cultural, además de las consecuencias que supuso la pasada crisis económica en el poder adquisitivo de la población (actualmente la gente todavía se ve reacia a pagar por espectáculos culturales) y del problema de la contaminación acústica. Además, hay que tener en cuenta que nos encontramos en un sector con una alta competencia y una amenaza importante proveniente de productos sustitutivos, por lo que este tipo de locales deben esforzarse al máximo día a día para diferenciar su producto del resto. Por último, comentar el boom tecnológico, que ha supuesto que hoy en día este tipo de negocios estén prácticamente obligados a tener una fuerte presencia en internet (sobre todo en redes sociales). Hoy en día, prácticamente todo se busca previamente (antes de acudir al local físico, en el caso en el que lo haya) por internet, es por ello que actualmente es más que necesario tener una presencia y una imagen de marca en internet potentes para que el usuario nos escoja a nosotros en vez de a la competencia. En el caso de Radio City, cuenta con una página web cuidada y con una actividad constante en redes sociales, sobre todo en Facebook.

Una vez expuesto el escenario, procedamos a definir el target de público y la competencia que tiene Radio City. Respecto al tipo de público, no podemos definir un rango de edad, sexo ni un poder adquisitivo en específico dado que el público de Radio City es realmente diverso. Podríamos afirmar que el aspecto que supone la unión entre la diversidad de público que tiene RC es la mentalidad que comparten todos ellos: público de mente abierta y tolerante. Además, por lo general, suele ser un público curioso y creativo interesado en alguno de los estilos musicales que se ofrecen en el local y/o que ha sido cliente años atrás, cuando la oferta cultural no era tan extensa.

---

<sup>22</sup> que está de moda, tendencia, lo que la mayoría de gente consume...

Respecto a la competencia que existe en el mercado, recordaremos lo expuesto en el punto 3.3.2.1. *Análisis de la competencia de Radio City*, partiendo de la base que ya hemos comentado previamente consistente en que la oferta del local se podría dividir en dos, por una parte, en la de *bar/pub discoteca* y por otra en la de *café-teatro*:

*“Para conseguir segmentar y encontrar la competencia real en cuanto al concepto de “bar/pub-discoteca” de Radio City tendremos que focalizarnos en locales que compartan varias (no todas) de las características principales del local tales como por ejemplo: tipo de público, localización, oferta musical y de entretenimiento, infraestructura o tamaño. [...] Así pues, ya podemos exponer un listado con los pubs-discoteca que podrían actuar como competencia en algunos aspectos para Radio City:*

*[Bolsería, Fox Congo, Únic, Black-Note, Agenda, London Café, Radio Transito, Nylon, Picadily, Delorean y Lounge Ruzafa]”*

Y en cuanto al concepto de *café teatro*, la lista que quedó redactada en el punto 3.3.2.1. es la siguiente: Kaf *café*, La *Fábrica de Hielo*, Black Note, La *Escuela de Ruzafa*, Rock Island-Music Bar, London *Café*, Sala Wah Wah, Juanita Club, Delorean y Loca Bohemia. Lo que los locales previamente expuestos con *música en directo* comparten es su similitud respecto al concepto *café-teatro* que ofrece Radio City y/o el tipo de público que tienen.

Una vez expuesta la competencia actual, destaquemos las características principales de nuestro local en cuestión. Tal y como hemos comentado previamente, Radio City es considerado como uno de los negocios más fuertes dentro de su sector. Tiene una oferta multicultural muy atractiva basada en sesiones de jams musicales, conciertos y algunas sesiones de teatro y cine, que atrae a un público curioso, de mente abierta y respetuoso de todo tipo de edades. Sin embargo, consecuentemente a la oferta multicultural del local, este tiene unos costes muy elevados (técnicos de sonido, músicos, etc.), por lo que desde Comunicación se invierte mucho tiempo y esfuerzo en tratar de llegar a cuanta más gente mejor y, de este modo, conseguir una cantidad de público más que suficiente para cubrir dichos costes. Podríamos decir que la filosofía de Radio City se basa en los siguientes aspectos:

*Ofrecer un espacio donde compartir y disfrutar  
Gente abierta de mente, tolerante y creativa  
Huir de lo mainstream*

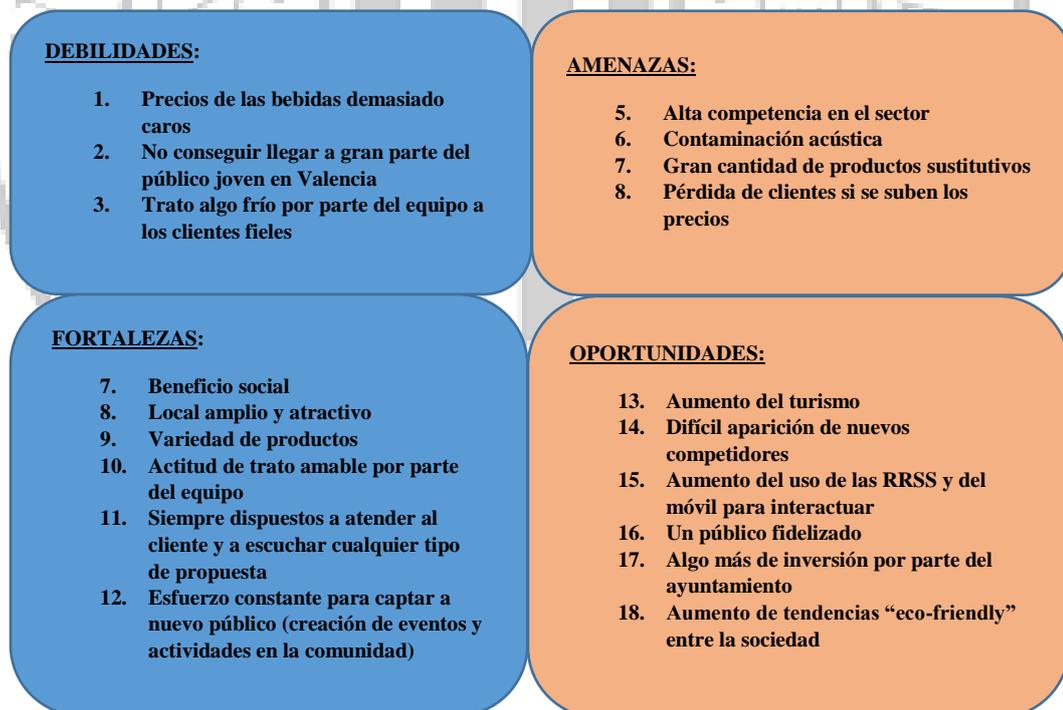
Cuenta con un local de tamaño medio con dos salas, decorado con exposiciones de arte y fotografía y diseñado con un aspecto bohemio incluyendo todo tipo de detalles. Por necesidades de costes, tiene unos precios quizás algo elevados<sup>23</sup>. Cabe tener en cuenta que el horario de apertura del local suele rondar entre las 22:00h y las 03:00h de la madrugada, debido a la dificultad de captación de público en horas diurnas, por lo que los ingresos de RC se limitan a dicha franja horaria.

---

<sup>23</sup> ya comentados en el apartado 3.2. *Análisis de la situación interna*

Ahora bien, ¿Cuáles son las tareas que el equipo lleva a cabo en cuanto a Marketing y Comunicación? Radio City cuenta con una fuerte presencia física en el barrio del Carmen. Conocido por prácticamente toda la comunidad, RC tiene contratados a dos relaciones públicas que reparten flyers y se hacen de notar entre la noche del Carmen, cuenta con el apoyo y colaboración de revistas e instituciones del sector, realizan actividades publicitarias para muchos de los eventos que llevan a cabo y colaboran con escuelas y movimientos tales como la Berkeley School of Music o el San Miguel Music Experience. En cuanto a la parte online, Radio City tiene una página web bien estructurada (aunque pendiente de mejoras en los próximos meses) pero mal posicionada en los buscadores orgánicos. La mayor parte de la actividad online del local se lleva a cabo en RRSS, principalmente en Facebook, donde diariamente se publican y promocionan los futuros eventos que se llevarán a cabo, así como contenido de valor para el espectador a fin de aumentar el engagement con los seguidores.

Una vez tenemos una visión general del escenario en el que nos encontramos, el tipo de público y la competencia que tiene Radio City y las características principales del negocio, antes de acabar esta sección de *Análisis previo, situación inicial* cabría recordar el análisis DAFO llevado a cabo en el apartado 3.4. a fin de partir hacia los objetivos teniendo claras las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene actualmente el negocio:



Bien, las principales debilidades que actualmente tiene Radio City se centrarían en los precios algo elevados de las bebidas, en el hecho de no conseguir llegar a gran parte del público joven en la ciudad de Valencia (debido a poner el foco, como se hace actualmente, más en un público cercano al barrio) y, añadiendo un último, la dificultad del local para abrir por las tardes. Por otra parte, las principales fortalezas que tiene el local actualmente son: el esfuerzo constante por captar nuevo público (mediante eventos y actividades), la

predisposición a escuchar y tomar nota de las propuestas del público, la variedad de la oferta multicultural, la original decoración del local y el apoyo del vecindario.

Respecto a las amenazas provenientes del exterior, debemos poner el foco en la elevada competencia que existe, la existencia de un larguísimo rango de productos que podrían entenderse como sustitutivos de RC y la contaminación acústica que podría poner a parte del vecindario en contra del negocio. Por otra parte, desde el exterior existen oportunidades tales como el aumento previsto del turismo, el incremento en el uso de las RRSS y del móvil para interactuar y un público fidelizado que mediante la boca a boca podría suponer una buena promoción del local.

## **4.2. Objetivos**

En este apartado, con el fin de establecer unos objetivos para el plan de marketing lo más realistas posible (y lo más fieles posible al objetivo principal de la realización de este TFG, servir de apoyo para el propio local Radio City) hemos decidido reunirnos de nuevo con el departamento de Comunicación de RC y poner ideas en común, para así lograr llegar a un consenso en la fijación de objetivos y proponer unas metas realistas a la vez que de cierta utilidad para el negocio. Antes de exponer los objetivos de este Plan de Marketing, nos gustaría aclarar que un aspecto de vital importancia e inalterable en este Plan de Marketing, por encima del resto de objetivos, va a ser el hecho de mantener un tipo de público de mente abierta, tolerante y con curiosidades. Esto es algo que diferencia a Radio City del resto de competidores en el mercado y es un aspecto por el que la gestión del negocio apuesta muy fuerte, así pues, ninguno de los objetivos que vamos a exponer a continuación puede alterar dicha meta. Una vez aclarado esto, procedamos a exponer los objetivos que van a guiar este Plan de Marketing.

El primer objetivo que vamos a proponer está ligado a las redes sociales. Hoy en día, para un negocio de este tipo, el hecho de darse a conocer entre el público es posiblemente una de las tareas más complicadas. Para ello, como ya hemos comentado en apartados previos, uno de los medios más útiles suelen ser las Redes Sociales. Así pues, nuestro primer objetivo va a ir enfocado hacia el aumento de la visibilidad de Radio City en las RRSS. Actualmente, tal y como podemos advertir en los perfiles en redes sociales de Radio City (2018), el local cuenta con unos 30.000 seguidores en Facebook y un alcance de alrededor de 2500 personas (según la responsable de programación y comunicación de RC) en sus publicaciones, mientras que únicamente unos 1.700 seguidores en Twitter y sus visualizaciones en YouTube no llegan a las 100... Como podemos comprobar, y como ya hemos comentado previamente, el principal medio de comunicación de RC es su página de Facebook, dejando el resto de medios algo descuidados. Por ello, desde la redacción de este Trabajo de Fin de Grado queremos proponer como primer objetivo una meta que vaya encaminada a aumentar el número de seguidores en el resto de Redes Sociales y a aumentar el alcance que tiene en las RRSS en general (incluyendo FB). Este objetivo será el de **AUMENTAR LA VISIBILIDAD DE RADIO CITY EN LAS RRSS A LO LARGO DEL AÑO 2019**, y se desglosará del siguiente modo:

### 1.1. Aumentar el alcance en RRSS:

- Facebook: aumentar la media de usuarios alcanzados por publicación en un 20% (de 2.500 a 3.000).
- YouTube: multiplicar por más 10 el número de visualizaciones en sus videos (pasar de una media de 100 a un mínimo de 1.000 visualizaciones)
- Instagram: creación de canal y alcance de un engagement de 340 likes por publicación

### 1.2. Aumentar el número de seguidores:

- Facebook: aumentar un 5%, es decir, 1.500 seguidores (el porcentaje es el menor en comparación con el resto de RRSS ya que es la red social que más seguidores tiene y la que mejor funciona)
- Twitter: aumentar número de followers en un 50% (llegando a una cifra de alrededor de 2550 f).
- YouTube: llegar a conseguir aproximadamente 3.000 suscriptores en el canal (multiplicar el número de suscriptores por 176)
- Instagram: conseguir alrededor de 4.500 seguidores

El segundo objetivo va más encaminado al conjunto global de la empresa. Una estructura empresarial está diseñada en esencia para ofrecer cierto valor a la sociedad a cambio de una contraprestación económica. La existencia de negocios se fundamenta en la entrada de ingresos, por muy bueno que sea el producto o servicio que ofrecen, si no existen ingresos suficientes que sustenten la oferta, el negocio se “irá a pique”. Así pues, nuestro segundo objetivo va encaminado a impulsar este sustento económico. Tal y como hemos comentado en apartados previos, la oferta multicultural de Radio City es enorme: desde sesiones de Jazz, Reggae, Hip-hop o Funk en directo hasta exposiciones de arte, pasando por sesiones de cine o teatro. Todo ello conlleva un coste muy elevado (técnicos, músicos, luz, personal de sala...) y una de las dificultades que precisamente tiene el local es la de cubrir dichos gastos. Así pues, en este TFG nos vamos a proponer **AUMENTAR LOS INGRESOS EN UN 17% ENTRE 2019 Y 2020**. Según cifras de Axesor (2017), el local del neón azul cuenta con un rango de ingresos de entre 250.000€ y 750.000€. Efectivamente es un rango extremadamente grande para definir un aumento determinado de los ingresos, sin embargo es suficiente como para saber que el negocio maneja una cifra de negocios elevada (sin llegar a cifras millonarias) y que el aumento del 17% que esperamos que se produzca con las acciones que propondremos en el punto *4.3. Estrategia Comercial* será un aumento bastante importante.

Por último, habíamos pensado en un objetivo muy especial para Radio City, con el cual el negocio podría dar el paso a nivel nacional y convertirse en un grupo empresarial consolidado dentro del sector. Se trata de llevar la filosofía, la riqueza cultural y el modelo de negocio del local del neón azul a nuevas ciudades, es decir, **EXPANDIR EL CONCEPTO RADIO CITY A NIVEL NACIONAL [ABRIR UN RADIO CITY EN UNA NUEVA CIUDAD EN 2022]** ¿Por qué en 2022? Bien, tenemos que tener en cuenta

que la apertura de un local de tal envergadura como la de Radio City supone una inversión muy fuerte así como una planificación realmente elaborada. Algunos años atrás, según nos comentaba Padilla (2018) en la primera entrevista, el negocio sufrió una crisis bastante importante y hasta hace poco se encontraba en una situación económica realmente delicada. Actualmente el negocio está volviendo a remontar pero todavía se encuentra en fase de recuperación. Por lo que plantearse una inversión tan fuerte en un corto o medio plazo (uno o dos años) sería una idea que dista mucho de la realidad actual del negocio. Por ello queremos poner el horizonte temporal de este objetivo en un largo plazo, con el fin de que el aumento de ingresos planteado en este Plan de Marketing ayude al local a acabar de remontar y, de este modo, junto a un coeficiente de ahorro de un 10% del total de los ingresos anuales, se consiga alcanzar un presupuesto lo suficientemente grande al cabo de 4 años como para asumir algunos gastos de apertura y ayudar de cara a la entidad bancaria para conseguir un préstamo.

Desde luego, para llevar a cabo dicho proyecto habría que buscar ciudades con características similares a Valencia y hacer un estudio exhaustivo para determinar si. Un negocio como el de Radio City podría tener éxito dentro de ciudades como por ejemplo Málaga, Alicante o Granada.

*Ilustración 17 Resumen visual de los objetivos del Plan de Marketing*



**Fuente:** elaboración propia

### 4.3. Estrategia comercial

En el apartado de la Estrategia Comercial trataremos de establecer y construir una estrategia global, formada por un conjunto de tácticas y soluciones (tanto genéricas como más concretas), que nos ayudará a cumplir las metas que hemos definido en el apartado previo de *Objetivos*. Para ello tomaremos como apoyo el apartado previo 3.4.2. *Análisis CAME* y el guion que establece Sainz de Vicuña (2012) fundamentando la estrategia comercial en 4 puntos: estrategia de cartera, estrategia de segmentación y posicionamiento, estrategia de fidelización y estrategia funcional. Como acabamos de indicar, utilizaremos dicho guion exclusivamente a modo de ayuda, por lo que no seguiremos la misma estructura pero sí que utilizaremos algunos conceptos, como por ejemplo la famosa Matriz de Ansoff sobre la estrategia de crecimiento (que podemos observar en la ilustración de Espinosa 2015), el marketing relacional, la gestión de valor percibido o la segmentación y posicionamiento.

Ilustración 17 Matriz de Ansoff (estrategia de crecimiento)



Fuente: Espinosa (2015)

A fin de clasificar la estrategia global que vamos a seguir en este Plan de Marketing, nos basaremos en el contenido estudiado de Sainz de Vicuña (2017) y Rivera (2015). Así pues, según las estrategias de liderazgo utilizaremos una estrategia por diferenciación (con varios segmentos de mercado y una ventaja competitiva única), según un enfoque guerrero utilizaremos una estrategia defensiva (Radio City es actualmente el referente en el mercado) y según la matriz de Ansoff, expuesta en la Ilustración 17, podría dividirse en estrategia de penetración de mercados (en ámbitos generales, con productos y mercados actuales), estrategia de desarrollo de nuevos productos (por la propuesta de una oferta más enfocada al cine, teatro y otras diferentes actividades que veremos posteriormente) y estrategia de desarrollo de nuevos mercados (en lo que al objetivo a largo plazo respecta).

La estrategia comercial que llevaremos a cabo para la consecución de los objetivos pactados es una estrategia que se focaliza mayormente en la variable comunicación, ya que es aquella que más margen de acción nos ofrece y en la que más se debería centrar el negocio teniendo en cuenta la situación actual expuesta en el apartado 4.1. *Análisis previo, situación inicial*, aunque también nos apoyaremos en ocasiones en la variable producto. Profundizar en la variable distribución no tiene mucho sentido, ya que el único

punto de distribución es el propio local, y en el precio hay poco margen de maniobra, tal y como hemos comentado en apartados anteriores. Así pues, el conjunto de las 4 variables las utilizaremos exclusivamente para la consecución de nuestro objetivo a largo plazo, abrir un nuevo Radio City.

#### **4.4. Programa comercial**

##### *4.4.1. Tácticas*

Nuestro programa comercial se dividirá en 4 puntos, las cuatro variables del marketing, en las que relacionaremos los objetivos propuestos con las tácticas que vamos a utilizar, a la vez que desarrollaremos dichas tácticas.

##### **1. Producto/servicio**

Haciendo referencia a lo comentado en el apartado 3.2. *Análisis de la situación interna* y a parte del apartado 4.1. *Análisis previo, situación inicial*, debemos entender que la variable producto es una de las más importantes, si no la más importante, dentro del marketing mix de nuestro local en cuestión. Echando un ojo atrás, debemos aclarar que el producto principal de Radio City no es el mismo que le ofrece ingresos de manera directa, es decir, no es la venta de copas, cerveza y refresco. El producto principal de Radio, o mejor dicho el servicio principal de Radio, son sus sesiones de dj y sobretodo su oferta cultural: sesiones de música en directo y algunas actuaciones teatrales, así como exposiciones de arte y alguna jornada cinéfila. Así pues, tenemos por una parte el servicio principal del negocio (oferta multicultural y oferta de ocio) y por otra el producto complementario que sirve de sustento económico (bebidas en barra). Partiendo de esta base, vamos a exponer las tácticas que utilizaremos con la variable producto. Esta variable será empleada para la consecución del segundo y tercer objetivo.

##### ABRIR POR LAS TARDES Y DIVERSIFICAR EL PÚBLICO

Respecto al segundo objetivo, aumento de ingresos, como ya hemos comentado dos de las 3 tácticas que utilizaremos serán abrir por las tardes y diversificar todavía más el público, ambas se complementan mutuamente.

Ilustración 18 Fotografías representativas del teatro y del cine en Radio City (la de la izda. es una instantánea del circuito café-teatro y la de la dcha., del Festival Internacional de Cortos)



Fuente: elaboración propia

Empecemos pues con las actividades que se podrían llevar a cabo para abrir por las tardes. Para ello hemos elaborado ideas propias basadas en la experiencia y también búsquedas en blogs y foros para comprender qué actividades podrían tener más interés dentro del público diurno. Así pues, una de las actividades que podría atraer público al local durante el día sería la de crear un Mercadillo semanal o mensual con talleres para niños y un reclamo para comer como por ejemplo un plato de paella; problema: es difícil crear un evento así semanalmente; ventaja: es un buen reclamo familiar. El segundo, fijándonos en el competidor de RC llamado La Escuela de Ruzafa, sería ofrecer clases de baile a un muy buen precio para que el público gaste en consumiciones. Otra opción interesante podría ser la de alojar los llamados “Free Tours”<sup>26</sup> en el propio local, es decir, organizar la quedada en dicho local y pactar que después del tour, el guía lleve a los espectadores que gusten a Radio City para “tomar algo”. Para ello habría que contactar con asociaciones que llevaran a cabo *free tours* por Valencia o directamente contactar con algún conocido que pudiese llevar a cabo un *free tour* por el Carmen de Valencia a modo de guía. Otra de las opciones más destacadas que Google nos ofrece es la de las *Escape Rooms*<sup>27</sup>, esta es una idea algo más complicada de llevar a cabo por parte de Radio City; sin embargo, contratando a la persona indicada y adquiriendo el material necesario para el montaje y desmontaje de la “sala de escape”, es una actividad que goza de un gran número de fans hoy en día y que podría atraer público diurno fácilmente al local. Por último, una opción quizás más accesible que podría tener interés en un horario diurno

<sup>26</sup> “Free Tour” concepto surgido en los últimos años basado en la realización de un tour por una parte determinada de la ciudad de forma gratuita. Una persona se ofrece para llevar a cabo el tour y al final de éste puede recibir propinas.

<sup>27</sup> “Escape Room” negocio surgido recientemente que consiste en crear una sala (o varias) de la que el usuario (siempre en grupos) tenga que conseguir escapar. El escape se lleva a cabo mediante la resolución de preguntas y la captación de pistas, lo cual lleva finalmente al usuario a averiguar la forma de salir de dicho recinto.

serían sesiones de cine en versión original. Las sesiones de películas algo alternativas y/o bohemias en versión original se acopla perfectamente al tipo de público de Radio City.

Actividades:

- a. *Escape Room*
- b. Recepción de *Free Tours*
- c. Mercadillo semanal/mensual con talleres y paella
- d. Clases de baile
- e. Sesiones de cine en V.O.

El hecho de aumentar la diversidad va encaminado, como ya hemos comentado, a tener un público no sólo interesado en las sesiones de música en directo sino que comparta inquietudes con el mundo del teatro, cine, arte... La idea es conseguir una estructura sólida como la que tiene el local con las sesiones de música en directo pero en los campos del teatro, cine o arte. Dado que la aportación que realiza Radio City respecto al sector artístico se limita a las exposiciones de Unknown Art y que en el mundo del arte es complicado llevar a cabo espectáculos que mantengan entretenidos a los usuarios durante un largo periodo de tiempo, descartaremos el profundizar en ese sector. El teatro y el cine, sin embargo, son dos disciplinas que podrían encajar perfectamente en el local, sobre todo durante el día, aprovechando las estrategias expuesta previamente para abrir el local por la tarde sin que sea deficitario. Así pues, lo primero que se debería llevar a cabo para ello sería conseguir contactos de gente experimentada y apasionada por el teatro y empezar a crear sesiones semanales de actuaciones teatrales en directo. Como ya hemos comentado, esto podría atraer a un público más diurno y dar, de paso, espacio a jóvenes promesas de la actuación. Lo mismo haríamos con el cine, la idea es crear sesiones semanales de cine (habría que analizar las características que deberían de tener dichas películas: temática, estilo, antigüedad, éxito...), en las que se proyecte una o dos películas a modo cine de pueblo, algo íntimo, y darle publicidad por Redes Sociales y por boca a boca. Además, aprovechando la estrategia de *AfterWorks* comentada en el apartado de conseguir llegar a más público joven, se podrían introducir sesiones de danza o baile contemporáneo tanto en el propio Radio City como en chiringuitos de la Patacona (en verano) y pubs de la Alameda o av. De Francia (en invierno).

Actividades:

- a. *Sesiones semanales de cine en V.O.*
- b. Sesiones de teatro en directo
- c. Sesiones *After Work* de baile

## **2. Distribución**

### **ABRIR NUEVO RADIO CITY**

Para tratar la variable distribución vamos a comentar la aparición del nuevo punto de venta. Para empezar con el proyecto de abrir un Radio City en una nueva ciudad, lo primero sería escoger la ciudad, y para ello sería necesario realizar un informe de viabilidad, tener en cuenta una serie de aspectos: características de la población, las

facilidades de instalación (permisos, ayudas de las instituciones, precios de alquileres...), la oferta cultural y el crecimiento potencial que podría tener el pub en la ciudad en cuestión. El filtro podríamos empezar a hacerlo a partir de 3 ciudades españolas que comparten algunas de las características de Valencia que hacen interesante la instalación del local del neón azul: Alicante, Málaga y Granada. Profundizando un poco en el punto de analizar las características de la población, lo que habría que hacer es realizar un estudio sobre las preferencias y las rutinas de ocio que tiene la población de la ciudad en sí – no tiene por qué ser un estudio llevado a cabo por agencias externas, simplemente apoyándose en artículos académicos se podrían sacar conclusiones respecto a lo que suele hacer la gente cuando sale o a qué tipo de eventos prefiere acudir.

Lo segundo sería realizar análisis exhaustivos de la competencia y de la oferta que existe en dicha ciudad y, posteriormente, un informe de viabilidad económica del proyecto. Una vez hechos los análisis y escogido la ciudad en cuestión, las acciones a tomar serían las siguientes: conseguir contactos dentro del sector de la música en dicha ciudad, conseguir local, contactar con proveedores y empezar las tareas de comunicación y publicidad algunos meses antes a la apertura del local.

### **3. Precio**

#### **ABRIR NUEVO LOCAL**

Tal y como afirma Espinosa (2014), para la fijación del precio es necesario hacer un análisis previo de aspectos como la competencia, el consumidor, los costes o el mercado, al final el consumidor va a ser el que dictamine si se ha fijado un precio correcto o no, dado que comparará el valor percibido con lo que ha pagado. En este TFG, una de las limitaciones es precisamente la falta de dicho estudio, por lo que no vamos a poder fijar unos precios claros ni exactos, sin embargo aclararemos unas pautas y ciertas acciones que hay que tomar para llevar a cabo la fijación de precios en nuestro nuevo local.

Debemos tener en cuenta que Radio City ofrece un producto de calidad, quizás no tanto en lo referente a la bebida pero sí en lo referente a la oferta cultural, por lo que dicho valor tiene que verse reflejado en los precios. En el caso de Valencia, tal y como comentamos en el apartado 3.2. *Análisis de la situación interna*, los precios son los siguientes: entre 4 y 5€ por una pinta de cerveza de calidad media, alrededor de 8,50€ por el cubata y entre 9 y 17€ por *cocktail*. Teniendo en cuenta el poder adquisitivo que hay de media en ciudades como Alicante, Málaga o Granada, los precios no variarían mucho. Realmente son ciudades con un poder adquisitivo similar y cuyos ciudadanos estarían dispuestos a pagar dichos precios por tomar algo rodeados de un ambiente bohemio y con música en directo, o bien disfrutando de una obra de teatro, exposición de arte o la disciplina que corresponda.

### **4. Comunicación**

#### **4.1. RRPP**

Comenzando con la variable comunicación, utilizaremos tal y como hemos comentado tres herramientas: Relaciones Públicas, Publicidad y Promoción de vtas. Centrándonos en las Relaciones Públicas, utilizaremos dicha herramienta para trabajar en los 3 objetivos que se proponen en este plan de marketing.

## REDES SOCIALES

Respecto al primer objetivo, aumentar la visibilidad de Radio City en las redes sociales a lo largo de 2019, nuestra estrategia se centrará en aumentar la repercusión del negocio tanto en Facebook como en Instagram, Twitter y YouTube. La estrategia se basa en llegar a un público joven mediante Instagram, conseguir crear una plataforma con contenido de calidad y con una estructura consolidada en la que se genere contenido de manera constante, utilizando para ello YouTube, y seguir llevando la comunicación principal mediante el perfil de Facebook, a la vez que conseguir un alcance extra de nuevos usuarios en la plataforma de Twitter.

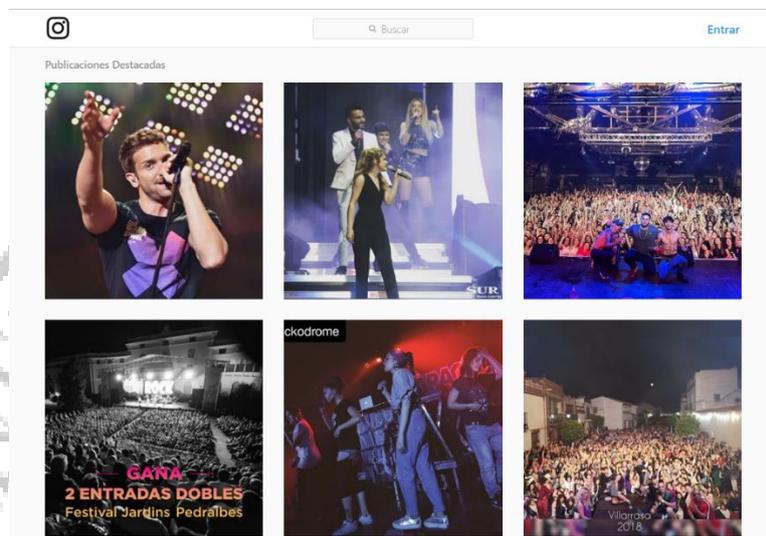
Actualmente, como ya hemos comentado, Radio City utiliza FB para llevar prácticamente toda la comunicación del negocio en redes sociales, con un montante de casi 30K seguidores, mientras que tiene Twitter y YouTube como redes minoritarias. Ahora bien, hoy en día YouTube e Instagram son la segunda y tercera redes sociales más utilizadas, por lo que tener presencia en Twitter pero no en YouTube (prácticamente inexistente) ni Instagram no tiene mucho sentido. Así pues, desde la redacción de este TFG pensamos que sería una buena idea potenciar perfiles en estas dos redes sociales, es decir generar contenido de calidad y actualizado en el canal de YouTube y crear una cuenta en Instagram.

Lo primero para llevar a cabo nuestra estrategia sería contratar a una persona, un Community Manager, para que se ocupe exclusivamente de las redes (hoy en día no es así). En el caso de Instagram, actualmente mucha gente pone hashtags del local del neón azul y hay un conjunto considerable de fotos/videos de actuaciones y eventos del local, pero no existe una cuenta que respalde dicho contenido. Así pues, el siguiente paso sería crear una cuenta llamada @radiocityvlc. Instagram es una red social en la que se premia la fotografía y el foco de interés se pone exclusivamente en las imágenes, no en el texto, por lo que la estrategia de captación de público joven debe tener esto en cuenta.

La estrategia se basará en subir diariamente unas 2 publicaciones, o bien de algún evento que haya habido en RC o bien de contenido al margen de las actuaciones que aumente el valor percibido por el seguidor. El contenido de los conciertos/obras/sesiones serán o bien vídeos de unos 20/30 segundos de momentos álgidos de sesiones de música en Radio o bien fotos (planos “top”) de alguno de los artistas y su instrumento en el escenario retocadas. Mientras, para el contenido al margen de las actuaciones (cuando no se haya conseguido material interesante de estas), se utilizarán herramientas como por ejemplo los cócteles, videos a cámara rápida de preparación de un cóctel determinado o bien fotografías de cócteles vistosos con el escenario con algún instrumento de fondo. Utilizaremos Instagram para captar público, es decir, utilizaremos frases y contenido

reclamo, pero no usaremos dicha web para anunciar futuros eventos (como es el caso de Facebook), a no ser que sea de vital importancia. Además, invertiremos semanalmente un pequeño presupuesto en promoción de una o dos de las publicaciones más vistas que haya habido a lo largo de la semana.

*Ilustración 19 Ejemplos de imágenes en Instagram de conciertos*



**Fuente:** captura de pantalla de Instagram tras buscar el hashtag #conciertos

En el caso de YouTube, el Community Manager contratado debería aprovechar el sistema de cámaras y grabación instalado recientemente en el local y transmitir al equipo de técnicos de sonido la intención de grabar las Jams y actuaciones musicales, así como parte del resto de la oferta cultural, para incluir dicho material en el canal. Si este tuviera conocimientos en edición de videos los podría editar el mismo y si no debería de hablar con algunos de los miembros de la empresa para apoyarse. La idea sería que cada video que se subiese empezase con una pequeña intro propia de Radio City y acabase con la misma coletilla, así como establecer unas categorías determinadas para clasificar los videos del canal (basadas en el estilo musical y en otros aspectos en el caso de disciplinas como el teatro, el arte o el cine), establecer una duración de entre 2 y 5 minutos (a excepción de sesiones enteras que se suban de manera excepcional) e innovar y aplicar técnicas de promoción para conseguir más seguidores en dicha red social. Así pues, la estrategia a seguir se clasificaría en los siguientes pasos.

La estrategia que llevaremos de promoción en YouTube se dividirá en la parte orgánica y la parte de pago. Respecto a la parte orgánica, incluiremos etiquetas que puedan tener tirón dentro del contenido de cada video y pondremos títulos adaptados a la demanda en YouTube; además, en el 10% de los videos se incluirá un título tipo viral del estilo “Se subió al escenario y pasó esto”, “no creerás lo que ocurre después” o “aparatoso caída acaba en ovación”. Además, se invertirá algo de tiempo en hacer acto de presencia comentando videos de otros usuarios. En la parte de pago, semanalmente se invertirá un pequeño presupuesto en promocionar el video del título tipo viral.

Para Twitter, dado que tomaremos esta red social como un medio de captación de seguidores pasivo, crearemos un link con Facebook para que los posts de FB se transformen en Tweets en Twitter. Además de ello, únicamente haremos pequeños estudios semanales de los hashtags que más actividad van a tener y crearemos cada cierto tiempo tweets algo polémicos sobre dichos temas para conseguir engagement.

En el caso de Facebook, seguiremos utilizándolo como medio principal de comunicación del local, continuaremos anunciando los futuros eventos y compartiendo posts con contenido de humor, emoción o entretenimiento (ajenos a la programación del local) que consigan darnos más engagement. En resumen, en Facebook seguiremos con la estrategia que Radio City viene utilizando hasta ahora, únicamente aumentaremos mínimamente la inversión en promoción para conseguir llegar al aumento del 5% en seguidores y al 20% en alcance propuestos en el apartado 4.2. *Objetivos*.

### CAPTAR PÚBLICO JOVEN

Hoy en día, una de las herramientas de marketing más útiles para interactuar con este tipo de público y captar cuanto más público mejor (dentro de un rango de edad entre 18 y 28 años) son precisamente las redes sociales, más en concreto Instagram y YouTube. Actualmente, incluso las universidades y centros de formación se están sumando a la iniciativa de abrir un canal en YouTube o un perfil en Instagram para captar el interés de sus alumnos, tal y como nos explica Salomon (2013). Así pues, nos apoyaremos en las RRPP expuestas en el apartado anterior de “Redes Sociales” para captar público joven.

Además, tal y como hemos comentado en el apartado del CAME, una medida interesante a adoptar para conseguir captar más público joven sería invertir en el patrocinio de algún evento musical (mayormente festival). Debido a la cantidad de festivales (no sólo mainstreams sino también con un público algo alternativo) que se realizan en la provincia de Valencia – es decir, no tienen por qué ser festivales muy caros, existe un gran rango para escoger – parece una idea bastante interesante el hecho de participar como colaborador o patrocinador de algún festival de música que comparta el target de público de Radio City para así aparecer en lonas publicitarias, en el escenario y merchandising en general con el fin de aumentar la visibilidad del local entre el target específico dentro del público joven. Así pues, desde la redacción de este TFG queremos proponer la colaboración con el Festival de Les Arts (celebrado a principios de junio) y con algunos de los eventos de invierno y primavera que organiza TheBasement.

También podríamos pensar en organizar eventos propios “Radio City” tipo *After Work*<sup>24</sup>, con la colaboración de chiringuitos en la zona de la Patacona (como A La Bartola Beach

---

<sup>24</sup> Evento cuyo nombre significa literalmente “Después del trabajo”. Es un tipo de evento que se ha puesto de moda en los últimos años y proviene de las propias empresas, las cuales han empezado a optar por ofrecer un evento semanal para sus trabajadores a fin de relajarse y liberar el estrés acumulado. Este tipo [... siguiente página]

o Sorsi e Morsi Patacona) o Pubs en la zona de la Alameda o Av. De Francia (Sorsi e Morsi Alameda u On The Rocks) para la época de verano, como hoy en día hacen empresas como Heineken o, nombrando a la propia competencia de Radio City, la Escuela de Ruzafa.

También sería interesante estar presente entre el público universitario. Introducirse en los campus de Valencia (Universidad de Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, CEU...) y repartir flyers, ofrecer algún tipo de producto reclamo gratuito promocionando de alguna forma el local o simplemente pegando carteles cuando haya determinados eventos en RC. Para ello, en el caso de la UPV, sería necesario colaborar o incluso patrocinar alguno de los grupos de Generación Espontánea<sup>25</sup> ya que si no, podría llegar a costarnos hasta 3.000€ al día el hecho de repartir cualquier tipo de producto dentro del campus universitario. Además, se podría intentar ofrecer charlas informativas en facultades como la de Administración y Dirección de Empresas, explicando el modelo de negocio de Radio City, la de Bellas Artes, advirtiendo de la importancia de contar con una oferta cultural gratuita en la ciudad hoy en día, o en escuelas como la Berkeley School of Music en Valencia, ofreciendo un espacio para que músicos de la propia escuela puedan tocar. De este modo, además de dar charlas informativas y aportar nuestro granito de arena a la acción social, se conseguiría aumentar la visibilidad de Radio City ante el público joven. Aunque bien es cierto que para esto último se necesitan contactos y tener relación con algún profesor que imparta clases en la propia facultad, como la doctora M<sup>a</sup> Amparo Baviera Puig en el caso de la Facultad de ADE en la UPV.

Por otra parte, se podría tratar de participar, o “irrumper” en algunos casos, en programas de televisión o radio que los jóvenes consuman diariamente. Algunos ejemplos serían: asistir a algún programa de La Vida Moderna (en la emisora de radio SER) e interactuar en directo con los presentadores, asistir como público a la Resistencia (en la cadena de televisión Movistar #0) y pensar en alguna acción que pueda llevar al presentador David Broncano a nombrar y/o presentar el local en directo...

### ABRIR POR LAS TARDES

La segunda estrategia que utilizaremos para la consecución del segundo objetivo será la de tratar de abrir por las tardes. Como ya hemos comentado, actualmente Radio City únicamente abre por las noches debido a la dificultad de conseguir público en horas diurnas. Esto se debe al tipo de local que es y, por otra parte, a la imagen que históricamente ha tenido el pub, más relacionada con la fiesta y el ocio nocturno. Así pues, desde el departamento de Comunicación y Marketing será necesario pensar en

---

[página anterior...] de eventos se hacen por las tardes (después del trabajo) y se han popularizado tanto que ya no sólo lo organizan las propias empresas.

<sup>25</sup> Generación Espontánea es un programa de la Universitat Politècnica de València cuyos objetivos son fomentar y apoyar las actividades extracurriculares desarrolladas por los grupos, equipos y/o asociaciones de nuestra universidad, contribuyendo de esta manera al desarrollo formativo y adquisitivo de competencias transversales.

actividades que puedan cuadrar dentro del ambiente del local (que comentaremos más adelante, en la parte de Producto) y, además de ello, cambiar la imagen que el target de público que podría acudir por la tarde tiene hoy en día de Radio City.

*Ilustración 20 Imagen símbolo de aumento de ingresos*



Fuente: Yield (2015)

Las acciones en comunicación que serían necesarias llevar a cabo recaerían sobre varios aspectos. Primero, sería interesante utilizar la Newsletter (no sólo para esto) a fin de informar mediante mail al público de Radio City de las novedades y actividades. Para ello sería necesario introducir un botón de acción en la página web, que llevase directamente al usuario a inscribirse, además de anunciarlo por las diferentes Redes Sociales para que todo aquel que quiera estar al día de las novedades del local, se inscriba a la Newsletter. Por otro lado, en Redes Sociales (tanto en FB, Instagram, Twitter y YouTube) sería interesante cambiar la foto de portada y añadir algo referente a dichas nuevas actividades diurnas en el local y, por supuesto, promocionar de vez en cuando algunos posts informativos de Facebook de las actividades. En la página web, por supuesto añadir el apartado de actividades diurnas, pero además añadir alguna especie de pop ad o algún botón llamativo que lleve al visitante a darse cuenta rápidamente de que RC también cuenta con actividades de día (al menos durante los primeros meses). Y por último el modo offline, sería necesario que los trabajadores de sala indicaran al público que en cierto tiempo se empezarán a realizar actividades de día en el local y promocionarlo como se pueda. Lo mismo con los relaciones públicas, que deberían llevar a cabo algo de trabajo de día.

Respecto a la parte de cambiar la perspectiva que el usuario tiene del local (se limita a la visión de un local de ocio nocturno), sería cuestión de llevar a cabo un intenso trabajo de comunicación continuamente y a un medio plazo podría conseguirse. Las bases de ello se fundamentan en el boca a boca y las promociones puntuales en redes sociales, además, los eventos AfterWork tanto en verano como en invierno ayudarían a la propagación de una visión más diurna del concepto Radio City.

Comunicación:

- a. Newsletter
- b. Boca a boca de los trabajadores
- c. Redes Sociales
- d. Página Web

### DIVERSIFICAR PÚBLICO

La táctica de diversificar más el público consiste en que, además de contar con un público interesado en la música en directo y en los conciertos, se consiga atraer a otro tipo de target (también captado por la oferta cultural) más interesado en un entretenimiento proveniente por ejemplo del teatro, del cine o del baile, además de un público interesado por el mundo del arte. La herramienta de RRPP sería realmente útil en esta táctica, dado que parte del objetivo, así como en la táctica de abrir por las tardes, sería la de cambiar la visión de RC (no sólo música sino también otras disciplinas culturales). Así pues, sería necesario contactar con escuelas, revistas y asociaciones de cada una de las disciplinas y enviarles de manera continua comunicados de prensa sobre futuros eventos, anunciarlo en redes y en la página web e incluir los eventos en los anuncios en propia sala (el calendario de la puerta y los del interior).

Comunicación:

- a. Comunicados de prensa
- b. Redes Sociales
- c. Página Web
- d. Programación dentro de la propia sala

### ABRIR NUEVO RADIO CITY

Como ya hemos comentado, las RRPP se utilizarán para la consecución de los tres objetivos. Así pues, en el caso del tercer objetivo, unos meses antes de la apertura del local será necesario crear una nueva página de Facebook con el nombre de Radio City (+ el nombre de la ciudad en la que se abra). Además de ello, compartiremos el canal de YouTube y los perfiles de Twitter e Instagram con Radio City VLC (cambiando el nombre a Radio City Es, Radio City ESP o Radio City Spain). Será necesario comunicar mediante redes sociales la llegada del local a la ciudad de destino, mandar comunicados de prensa a radios, periódicos y medios en general, y crear un apartado nuevo en la página web llamado “Radio City + (nombre de nueva ciudad)”.

1. Adaptar perfiles en Redes Sociales
2. Anuncio en Redes Sociales
3. Comunicados de prensa
4. Nuevo apartado en página web

## **4.2. Publicidad**

Así como el hecho de llevar una relación correcta con el cliente y mostrar una imagen de profesionalidad, también es importante una inversión en publicidad para potenciar la visibilidad del negocio de cara al cliente potencial. Esta herramienta será utilizada para la consecución de los dos últimos objetivos (ingresos y nuevo local).

### CAPTAR PÚBLICO JOVEN

En el caso de la estrategia de captación de público joven en Valencia, será necesario invertir en publicidad tanto en aplicaciones móvil como en redes sociales. En el primer caso utilizaremos aplicaciones como Tinder o Vampr, pareciendo como anuncio entre perfil y perfil, que comparten parte del target de público de Radio City, y lo complementaremos con una inversión en YouTube e Instagram (de la forma en que hemos explicado en el apartado de RRPP), que son las redes con más tirón entre el público joven.

### ABRIR POR LAS TARDES

En el caso de la estrategia de horario diurno, debido a que es necesario cambiar la mentalidad del consumidor habitual de Radio City, será interesante apoyarse en publicidad además de utilizar RRPP. Enfocaremos esta táctica en 3 medios: redes sociales (mayormente Facebook e Instagram), publicidad por display y anuncios en exteriores (paneles a pie de calle y en paradas de bus). Con todo ello conseguiremos alcanzar una visibilidad importante para lanzar una imagen de pub bohemio con oferta multicultural que abre por las tardes.

### ABRIR NUEVO RADIO CITY

Aquí será donde recaiga la inversión más fuerte en comunicación y será un aspecto que consumirá gran parte del presupuesto ahorrado para la apertura del pub en la nueva ciudad. Para dar a conocer un pub con la historia de Radio City pero que a su vez es nuevo en la ciudad de destino, es necesario un gran esfuerzo en divulgación, por ello empezaremos con la tarea de comunicación y divulgación de la llegada 6 meses antes de la apertura. Para conseguir llegar al target tipo de Radio City, a la vez que a un gran número de clientes potenciales, enfocaremos la parte de publicidad en los siguientes medios: radio, redes sociales (Facebook y YouTube, esta última, mediante promociones geolocalizadas, atraerá a más amantes de la música y a un público más interesado en la oferta cultural en general, el cual supone el sustento del concepto del local), publicidad en exteriores, revistas y publicidad por display.

## **4.3. Promoción de ventas**

La promoción de ventas únicamente la utilizaremos en el segundo y tercer objetivo.

## CAPTAR PÚBLICO JOVEN

Respecto al segundo objetivo, dado que el público joven suele tener un poder adquisitivo más bajo y es el que mayor sensibilidad al precio puede tener, ofreceremos algún tipo de descuento por presentar algún carnet acreditativo (carnet universitario, carnet JOVE...).

## ABRIR POR LAS TARDES Y DIVERSIFICAR PÚBLICO

Siguiendo con el objetivo de ingresos, dado que las estrategias más difíciles de llevar a cabo son las de abrir por las tardes y las de diversificar todavía más el público de Radio City, vamos a aportar un apoyo llevando a cabo una promoción de ventas. Aplicaremos un descuento en horario diurno y en las nuevas actividades introducidas por la estrategia de diversificación y aplicaremos alguna promoción extra en los primeros eventos realizados (todo ello se anunciará en redes para mayor afluencia).

## ABRIR NUEVO RADIO CITY

Respecto al tercer objetivo, además de lo que hemos comentado previamente sobre divulgar la noticia de la llegada, una vez el local esté en activo será necesario dar apoyos para potenciar su proliferación. Uno de ellos será la promoción en ventas, por una parte se contratará a un empleado encargado de estar en los puntos de mayor afluencia de gente cercanos al nuevo local y repartirá flyers (con el mismo diseño que los que se reparten en Valencia), con los que el público se podrá ahorrar dinero cuando pidan algo en barra. Además, dado que el público joven estudiante suele ser algo más reacio a gastar dinero, se aplicará descuento también si se presenta la tarjeta de estudiante.

## ABRIR NUEVO RADIO CITY

Para el tercer objetivo, la variable producto es esencial. Si lo que se busca es llevar el concepto Radio City a una nueva ciudad, hay que estar seguro de que la oferta cultural que se va a ofrecer en la nueva ciudad tiene demanda y además no hay una oferta excesiva. Es cierto que la idea es que el servicio principal siga siendo la música en directo (conciertos, sesiones de improvisación y micro abierto) y las sesiones de dj. Las sesiones de dj van a permanecer, sin embargo hay que valorar, en el caso de la música en directo, si ya hay una oferta excesiva para la demanda existente en la ciudad de destino o todavía hay cabida para nuevos competidores. Por ello será necesario hacer un estudio de la demanda cultural de la ciudad de destino y barajar la opción de introducir más otros campos como el teatro, el arte o las sesiones cinematográficas.

### *4.4.2. Horizonte temporal*

EN EL ANEXO 3 PODEMOS VER REPRESENTADO EN UN CRONOGRAMA EL HORIZONTE TEMPORAL QUE SE DETALLARÁ A CONTINUACIÓN.

Una vez tenemos los objetivos fijados, que sirven de guía para el plan de marketing, y la estrategia a seguir para la consecución de estos objetivos, para completar el Plan de Marketing elaborado para el órgano de gestión de Radio City es necesario establecer un margen temporal en el que enlazar la Estrategia Comercial, así como una estimación económica y un sistema de control. En este apartado nos enfocaremos en el plazo temporal.

Como ya hemos comentado en el apartado previo, hemos propuesto 4 tácticas generales para los dos primeros objetivos. Así como una serie de consejos y aspectos a tener en cuenta para la consecución del último objetivo de abrir un Radio City en una nueva ciudad. Ahora bien, ¿cómo dividiremos y organizaremos la elaboración de las acciones a llevar a cabo en este Plan de Marketing?

### **Alcance y número de seguidores en redes sociales**

Para la consecución del primer objetivo, aumentar la visibilidad en redes sociales de Radio City, hemos propuesto la creación de una cuenta en Instagram y la creación de contenido de calidad y continuidad en canal de YouTube, el uso de Facebook como el medio principal de comunicación del local y la utilización de Twitter como una herramienta para captar algunos seguidores extra. Esta parte de la estrategia se podrían enlazar en un marco temporal en el corto plazo. En las 4 tácticas tenemos un horizonte temporal de alrededor de 1 año y medio (hasta finales de 2019), ahora bien, cada una de ellas se desglosa en una serie de medidas y acciones que hay que llevar a cabo.

En el caso de la creación de una cuenta en Instagram y la consecución de la visibilidad esperada, lo primero (contratar un Community Manager con experiencia), nos podría llevar alrededor de 2 meses, mientras que llevar a cabo la formación, definir la estrategia a seguir en Instagram y crear la cuenta, más o menos 1 mes. Así pues, desde que contratamos a la persona indicada hasta que creamos la cuenta de Instagram podrían pasar alrededor de 3 meses; si comenzamos a llevar a la acción este Plan de Marketing en ENERO DE 2019, ello nos dejaría un año para llevar la estrategia pactada en Instagram y conseguir a lo largo del horizonte temporal unos 4k o 5k seguidores (incluyendo la inversión correspondiente en promociones). También en el caso de Facebook y Twitter, la estrategia se comenzaría a llevar a cabo una vez acabada la formación del Community Manager, es decir, en abril, lo cual nos dejaría 9 meses para que el trabajo en estas redes diese sus frutos.

En el caso de YouTube, comenzaremos con los mismos cuellos de botella de contratar al Community manager especializado (2 meses), inculcarle una formación (que sería algo más larga que en el caso de Instagram por la posibilidad de necesitar formación en edición de videos, la parte del diseño de imágenes para miniaturas y demás se delegarían en el diseñador con el que cuentan las oficinas de Radio City) y hablar con los técnicos pertinentes para materializar toda la idea. Este cuello de botella podría extenderse en el caso de YouTube a unos 4 meses, dejando de este modo 8 meses para crear categorías de videos atractivos, realizar las promociones oportunas y acabar consiguiendo alrededor de 4k suscriptores al canal.

## **Aumento ingresos**

Para la consecución del objetivo de aumentar los ingresos en un 17% entre los años 2019 y 2020 hemos propuesto, como ya sabemos, algunas estrategias a corto y medio plazo. Primero, la de llegar a más público joven en Valencia; mirándola con perspectiva, algunas de las acciones de este primer punto podrían enclavarse en un corto plazo de sólo unos meses mientras que otras se extenderían a un horizonte temporal de alrededor de 2 años. Recordemos que habíamos desglosado este punto en las siguientes acciones: estrategias en Insta y YouTube de impacto sobre público joven, inversión en patrocinio o colaboración en festivales, eventos *AfterWork* (público alternativo), comunicación en campus en las universidades y cameos en programas o plataformas consumidos mayormente por público joven (LaResistencia, La Vida Moderna, Nadie Sabe Nada...) y promoción en apps con un target de público joven (Tinder y Vampr). Algunas de ellas, como por ejemplo las estrategias en Insta y YouTube o los cameos en programas plataformas, etc., podrían conseguirse en un plazo de un año/ un año y pocos meses, sin embargo, la presencia en festivales, *Afterworks* y la comunicación en campus universitarios podrían extenderse (hasta conseguir calar en un porcentaje importante del sector joven en Valencia) hasta 2021. La presencia en festivales y organización de eventos tipo *after work*, así como la comunicación eventual en campus, son acciones que requieren bastante planificación además de repetición a lo largo del tiempo para conseguir impactar una imagen en el target de público joven.

Respecto a la estrategia de conseguir abrir por las tardes, el hecho de llevar a cabo algunas de las actividades comentadas en el apartado de la *Estrategia Comercial*, conseguir crear una estructura en la que encajen dichas actividades de manera semanal y, con el paso del tiempo, conseguir que Radio City también sea visto como un local diurno, es un proceso que cuesta y no se consigue en cuestión de meses. La creación de actividades en el local podría ser cuestión de meses, sin embargo la tarea de comunicación (focalizada en la Newsletter, boca a boca, redes sociales y página web) y, sobretodo, conseguir cambiar la perspectiva del usuario de RC (“Radio City también de día”) podría llevarnos varios años. En este caso pondremos un plazo de 2 años si empezásemos a llevar a cabo este Plan de Marketing enero de 2019, para conseguir alcanzar el objetivo a finales de 2020. Empezaríamos con la creación de las actividades: Escape Room (contratando a la persona indicada y diseñando y adaptando el local para ello los días correspondientes), recepción de *free tours* (contactando con algún interesado en ofrecer *free tours* o una persona que ya los esté llevando a cabo), *After Works* (contactando con el local en cuestión y organizando el evento semanalmente), Mercadillo solidario con talleres y paella (contactando con tiendas de productos eco/*home maid*/de comercio justo, y ofreciéndoles la opción pagando una comisión mínima), clases de baile (contratando a la persona indicada) y las sesiones de cine en V.O. (simplemente buscando películas con los derechos de autor ya caducados). Estas tareas no supondrían un largo coste de tiempo, sin embargo comunicárselo al cliente y hacerle saber que se ofrecen estas actividades llevaría algo más de tiempo. Hechos como conseguir una buena bolsa de usuarios importante para la Newsletter, que el boca a boca se extienda entre gran parte del público actual y del potencial o conseguir que las redes sociales lleguen a la a un número de gente suficiente llevaría, como ya hemos comentado, un tiempo aproximado de unos 2 años.

Finalmente, la estrategia de diversificar todavía más el público la enclavaremos en un horizonte temporal algo menor. Ofrecer sesiones semanales de cine y teatro (en horario diurno) así como conseguir público para los primeros *After Work*, son tareas no tan complicadas y que quizás no necesiten de un esfuerzo tan grande en comunicación. Así pues, el horizonte temporal que propondremos para ello (conseguir ofrecer dichas sesiones y que acuda un número medianamente importante de público) es de un año y 3 meses, es decir, hasta principios de 2020.

#### **Abrir nuevo Radio City en otra ciudad**

Ahora bien, una vez establecidos los horizontes temporales para las estrategias a seguir para el primer objetivo (1 año) y para el segundo (2 años), veamos el plazo de tiempo en el cual el tercer objetivo podría verse cumplido. Para el tercer objetivo de abrir un nuevo Radio City se deberían de dar un conjunto de premisas: lo primero, que las dos estrategias previas se llevaran a cabo correctamente, que estas se tradujesen en ingresos suficientes como para obtener un *extra Budget* importante, y finalmente que la gestión no cambie de opinión y opte por utilizar dicho presupuesto para otro fin. Así pues, si todas estas premisas se dan, veamos el tiempo que podría suponer llevar a cabo este objetivo. El horizonte temporal de final de 2022 (4 años) se debe principalmente a la limitación económica y al tiempo que sería necesario para conseguir el presupuesto necesario. Sin embargo, los análisis y estudios sobre la ciudad, competencia y demás podrían llevarse a cabo en cuestión de meses, posiblemente sería necesario crear encuestas y contactar con terceras personas o entidades para soportar alguno de los estudios, por lo que podría extenderse hasta medio año aproximadamente. Además de ello, nos encontramos con el filtro de conseguir los contactos necesarios y llevar a cabo un proceso de promoción previo en la ciudad de destino a fin de que no haya problemas en la instalación del local y que exista una cantidad de público enterado del concepto de local que está a punto de llegar a la ciudad. Y sumando a todo ello, tenemos la propia apertura del local en la ciudad de destino, lo cual lleva algunas semanas, incluso meses, por las obras, los permisos, etc. Por lo tanto, al margen de la limitación económica, desde la redacción de este TFG estimamos que para llevar a cabo correctamente dicho objetivo, desde Radio City se deberían de comenzar las acciones con mínimo año y medio de antelación, es decir a mediados de 2020.

#### **4.5. Estimación Económica**

En este apartado trataremos de estimar un presupuesto aproximado para llevar a cabo la estrategia comercial. Todo Plan de Marketing está fundamentado en los objetivos que se definen al principio y desarrollado mediante la Estrategia Comercial y el Programa Comercial. Ahora bien, llevar a cabo lo que se propone en un Plan de Marketing lleva un coste y el CEO de nuestra empresa (o la persona a la que se le presente el Plan de Marketing) necesitará saber, además de todas las acciones que propones para mejorar la situación de la empresa, cuánto le podría costar llevar a cabo lo que propones. Ya que, además de que la idea le parezca interesante, tendrá que cuadrar dichas acciones dentro del presupuesto con el que cuente en ese momento la empresa.

En el caso de este Plan de Marketing, contamos con varias limitaciones respecto al presupuesto por parte de Radio City, por una parte no sabemos los ingresos y gastos (en definitiva el margen de beneficio) que tiene anualmente Radio City, únicamente tenemos el rango de ingresos proporcionado por Axesor (2017) y Einforma (2018). Por otra parte, podemos llevar a cabo una estimación aproximada del presupuesto respecto a las variables Comunicación y Producto, pero nos faltarían medios para poder llevar a cabo una estimación del presupuesto que nos supondría abrir un nuevo Radio City en una nueva ciudad y mantenerlo durante algunos meses. Así pues, en este apartado trataremos de establecer un presupuesto aproximado (basándonos en la experiencia propia y en información en internet sobre coste de anuncios, salarios de personal, etc.), lo más realista posible, de las acciones a tomar dentro de las variables Comunicación y Producto.

Empezaremos con el presupuesto estimado para las acciones en Comunicación- RRPP, publicidad y descuentos- y continuaremos con una aproximación del coste que supondría en Radio City la variable Producto. Debido a las limitaciones de este TFG no podremos llevar a cabo una estimación aproximada del presupuesto para la variable Distribución (el coste de los trámites de apertura del nuevo local) y las acciones respecto a la variable Precio consistían básicamente en la fijación de precios en el nuevo Radio City, por lo que no procede incluir un presupuesto para ello.

Para empezar, destinaremos un presupuesto aproximado de 32.250€ para las acciones en Comunicación y de 35.000€ para las acciones relativas a la variable Producto. En Comunicación destinaremos 16.250€ en RRPP, 10.000€ en Publicidad y 6.000€ en Descuentos. Ahora bien, ¿Cómo hemos estimado estos presupuestos?, a continuación lo desglosamos.

En lo relativo a Relaciones Públicas, lo primero será contratar un Community Manager para las tácticas en redes. Según las indicaciones de Tuero (2017), teniendo en cuenta que tendríamos contratado a dicho empleado a media jornada durante dos años, el coste que nos supondría sería 11.000€. El presupuesto que destinaremos a Redes Sociales en promociones de publicaciones y anuncios, según la información sobre Instagram, Facebook y YouTube consultada en Facebook (2018) y YouTube (2018) será de 500€ (sin contar la parte destinada al tercer objetivo de abrir un Radio City en una nueva ciudad, que incluiremos en la parte de Publicidad). Por otra parte, estimamos que la parte de promoción y colaboración en Festivales nos supondrán unos 4.000€. Y para acabar, la comunicación en Campus universitarios nos podría suponer un montante de 750€, debido mayormente al patrocinio o colaboración con alguno de los grupos de Generación Espontánea, en el caso de la UPV, o alguno de los grupos/equipos universitarios en otros casos, mediante el cual podrían acceder al campus de manera gratuita en ocasiones pactadas.

Respecto a Publicidad, los 10.000€ se desglosarán del siguiente modo: anuncios en Tinder y Vampr, 500€, publicidad por display, 500, anuncios en el exterior (paneles, consultado en la página de JC Decaux), 1.000€, y la parte destinada a la apertura del nuevo pub (entre otros conceptos: redes sociales, anuncios en radio, publicidad en exteriores), 8.000€.

Y finalmente, para acabar la sección de Comunicación, la parte de Descuentos en ventas nos supondría un presupuesto de alrededor de 6.000€, teniendo en cuenta los descuentos de 1€ en bebida en cada una de las sesiones en que se emplearía a lo largo de los 2 años y teniendo también en cuenta los descuentos en el nuevo Radio City una vez se lleve a cabo la apertura.

Finalmente, respecto a la variable Producto, debemos tener en cuenta las actividades propuestas en las tácticas de diversificar todavía más el público y abrir por las tardes. Por una parte, desde la redacción de este TFG estimamos que el presupuesto que requerirá la Escape Room supondrá unos 5.000€, 1K en material al final de los dos años y 4K en sueldo de personal. Las Clases de baile o *After Works* baile requerirá alrededor de 5.000€. Y para acabar, la actividad que mayor parte del presupuesto requerirá es el teatro en directo, estimando un presupuesto de 25.000€ para los dos años.

Ilustración 21 Resumen presupuestos

CONCEPTO	PRESUPUESTO
<b>Comunicación</b>	<b>32.250 €</b>
<b>RRPP:</b>	<b>16.250 €</b>
Com. Manager	11.000 €
RRSS	500 €
Festivales	4.000 €
Universidad	750 €
<b>Publicidad:</b>	<b>10.000 €</b>
Tinder&Vampr	500 €
Display	500 €
Exteriores	1.000 €
Nuevo RC	8.000 €
<b>Descuentos:</b>	<b>6.000 €</b>
<b>Producto</b>	<b>35.000 €</b>
Escape Room	5.000 €
<i>AfterWork baile</i>	5.000 €
Teatro	25.000 €
<b>TOTAL:</b>	<b>67.250 €</b>

Fuente: elaboración propia

## 4.6. Sistema de control

Para que todo Plan de Marketing funcione a la perfección, es necesario un sistema de medición y de control calidad. La estrategia propuesta en un Plan de Marketing no siempre es efectiva y es necesario llevar una medición constante de los resultados para comprobar si la estrategia propuesta está dando los resultados esperados o sería necesario cambiar algún/os aspecto/s. Así pues, a fin de seguir un sistema de control adecuado en este Plan de Marketing, llevaremos a cabo una evaluación de resultados cada medio año (en enero y julio) con los siguientes indicadores de calidad:

Ilustración 22 Medición de indicadores de calidad

Métricas	jul-19				ene-20				...			
	Valor previsto	Valor conseguido	¿Cumple?	Medidas a tomar	Valor previsto	Valor conseguido	¿Cumple?	Medidas a tomar	Valor previsto	Valor conseguido	¿Cumple?	Medidas a tomar
REDES SOCIALES												
FB alcance publicaciones												
FB nº seguidores												
Instagram likes												
Instagram nº seguidores												
YouTube visualizaciones												
YouTube nº suscriptores												
Twitter nº followers												
AUMENTO INGRESOS												
% aumento ingresos												
% aforo tardes												
% aforo nuevas actividades												
% público joven												
ABRIR NUEVO RADIO CITY												
ingresos												
gastos												
opinión público:												
- reseñas en internet												
- quejas a empleados												
- e-mails												

Fuente: elaboración propia

Lo ideal sería que los indicadores de calidad se encontrasen en un 95% de cumplimiento o superior (**situación óptima**), es decir, en el caso del alcance en Facebook, que en julio de 2019 el alcance hubiera aumentado al menos el 95% de la mitad de lo propuesto (ya que nos encontramos a mitad de recorrido), es decir, que se encontrase alrededor de 2.750 personas alcanzadas de media por publicación. Si en alguna de las evaluaciones de calidad las métricas estuviesen por debajo del 95% y por encima del 70% de lo esperado (**situación de preocupación**), cabría analizar la situación y valorar si sería necesaria una intervención para cambiar algunos aspectos de la estrategia. En el caso de que alguna métrica bajase del 70% de lo esperado (**situación “mayday”**), sería necesario reestructurar la parte de la estrategia que concerniese al objetivo correspondiente y llevar a cabo las nuevas tácticas propuestas. A continuación expondremos algunas de las tácticas correctivas que se llevarían a cabo si los indicadores de calidad se encontrasen por debajo del 95% o incluso del 70%.

### PARA AUMENTAR EL N° DE SEGUIDORES EN INSTAGRAM

- Publicar sorteos ofreciendo cursos de coctelería y entradas a conciertos de reggae (facilitadas por el colectivo 1way2zion y Rebel Mind Sound) a cambio de seguirnos en Instagram
- Tratar de contactar con algún influencer de Instagram con un público alternativo para promocionar nuestro sorteo
- Aumentar presupuesto en anuncios de perfil en Instagram (aproximadamente en unos 50€)

- Incrementar peticiones de seguimiento para Instagram en posts de Facebook y tweets de Twitter
- Crear video spot para invitando a seguir la cuenta de Instagram (entre otras redes) @motorupv

#### PARA AUMENTAR EL ALCANCE EN PUBLICACIONES EN FACEBOOK

- Compartir más contenido semanal de calidad ajeno a la programación del local (a fin de aumentar el engagement en publicaciones y, de este modo, el alcance)
- Aumentar presupuesto en promoción de publicaciones (aproximadamente en 50€ dentro de una situación de preocupación, aunque obviamente dependería de la gravedad de la situación)
- Incluir videos en la plataforma de Facebook, es decir, compartir videos mediante Facebook en vez de compartir mediante FB videos de YouTube (la plataforma de Facebook nos premiará y aumentará nuestro alcance en publicaciones)

#### PARA AUMENTAR PORCENTAJE DE AUMENTO DE INGRESOS

Si el aumento de ingresos no se encontrase en una situación óptima en alguna de las evaluaciones, habría que comprobar consecuentemente si alguno de los siguientes porcentajes (aforo tardes, aforo nuevas actividades o público joven falla) se encontrara por debajo de la situación óptima, en cuyo caso veríamos la causante del fallo en la parte de la estrategia dirigida a cumplir el objetivo ingresos y podríamos tomar acciones al respecto.

#### PARA AUMENTAR PORCENTAJE DE PÚBLICO JOVEN

En el caso de que el porcentaje de aumento de ingresos no se encontrase en una situación óptima debido al porcentaje de público joven, llevaríamos a cabo las siguientes medidas:

- Analizar la eficacia de los anuncios en Instagram dirigidos a jóvenes y si no están siendo efectivos, cambiar los filtro de segmentación (además de rango de edad entre 18 y 26 años, cambiar gustos; si antes habíamos filtrado por los filtros “música” “música en directo” y “escenario”, filtrar esta vez por “entretenimiento” “alternativo” y “fiesta”).
- Aumentar presupuesto en anuncios de Instagram y segmentar dichos anuncios hacia público joven. Los anuncios se basarían en un titular potente que logre llamar la atención del público joven, tipo “Si tienes entre 18 y 28 años, ¡esto puede interesarte!”, seguido de o bien un sorteo o bien un evento próximo de interés para público joven o bien una breve introducción del concepto Radio City, fundamentándolo en los aspectos de “música en directo” y “experiencia única”. (aproximadamente entre 50€ y 100€)
- Ofrecer descuentos exclusivos mediante Newsletter al público joven (filtrando la base de datos por edad de destinatarios)
- Tratar de impartir algunas charlas más en facultades universitarias (contando con el apoyo de profesores/as como la Dra. M<sup>a</sup> Amparo Baviera Puig, en el caso de la Facultad de Administración y Dirección de Empresas)

→ Cambiar de local para realizar los *After Works* de playa (optar por La Mas Bonita y Chiringuito ElOcho)



## 5. CONCLUSIÓN

Durante la realización de este Trabajo de Fin de Grado y tras meditar y reflexionar sobre lo investigado y escrito en este, me he dado cuenta de varios aspectos que me gustaría dejar plasmados en esta conclusión.

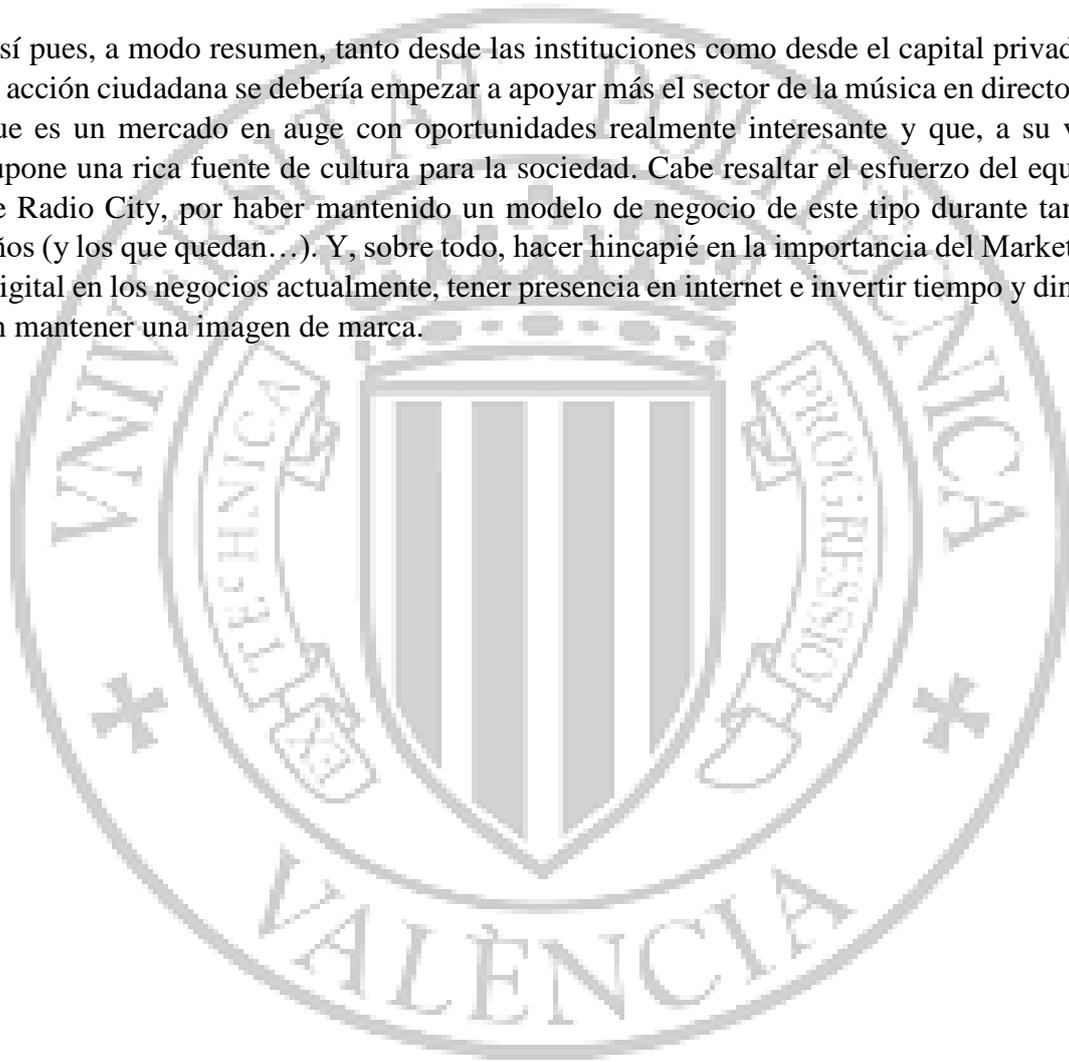
Lo primero de todo es la precaria situación que existe hoy en día en el mercado de la música en directo. Valencia es, y ha sido históricamente, cuna de grandes músicos; tanto el paisaje natural como la mentalidad de la sociedad valenciana acompañan a que surjan grandes talentos musicales. Además, por parte de la oferta, hoy en día internet ofrece una cantidad de plataformas gratuitas, como por ejemplo YouTube, enorme para desarrollar tu talento dentro de la música y a la vez conseguir público (seguidores y visualizaciones en internet). Por parte de la demanda, cada vez es mayor el número de usuarios que consumen música por internet, mediante plataformas como YouTube o Spotify, y que estarían encantados de vivir en directo la música que escuchan desde sus portátiles o Smartphones. Sin embargo, pese a que la música en directo sea un mercado en auge, falta un apoyo tremendo por parte de las instituciones públicas así como en aspectos legislativos (hoy en día, como hemos comentado en el apartado 2.3. *Situación de la música en directo* no hay una legislación clara y objetiva para los artistas en materia de sueldos y salarios y seguridad laboral). Además, la falta de una institución lo suficientemente importante como para actuar en nombre del colectivo de músicos, cantantes y negocios que ofrezcan música en directo en general, no ayuda a mejorar la situación. Es por ello que hoy en día, pese al talento de músicos que hay en Valencia y el potencial que tiene el mercado de la música en directo, no se consigue salir de esta situación de precariedad.

Por otra parte, cabe destacar la dificultad que tiene llevar un negocio como el de Radio City adelante, es decir un negocio que ofrezca ocio nocturno diariamente pero que a la vez tenga una oferta cultural tan extensa como la del local del neón azul. Radio City, como ya hemos explicado, es un histórico local de ocio nocturno situado en el barrio del Carmen de Valencia, con un ambiente bohemio y bajo una atmósfera de diversidad, tolerancia y creatividad que abre diariamente y ofrece prácticamente todos los días eventos de música en directo, teatro o arte. El hecho de llevar tantos años supone un empujón y un sustento tanto social como económico que difícilmente podría permitirse un nuevo negocio. Sin embargo, aguantar tantos años tampoco es nada fácil: la situación económica, la precaria situación del sector de la música, el sueldo de todas y cada una de las personas implicadas en el local (que son muchas: desde seguridades hasta músicos, pasando por técnicos de sonido y camareros), el elevado presupuesto en marketing y comunicación... Todo ello refleja el gran trabajo que desde la dirección de Radio City se ha ido haciendo año tras año y que ha conseguido mantener este modelo de negocio de manera exitosa, afortunadamente para el público valenciano.

Por último, y para no extenderme mucho en la conclusión de este TFG, cabe remarcar la importancia vital que tiene el Marketing Digital en los negocios hoy en día. Según Iñaki Berenguer en una de sus magníficas charlas, sólo el 35% de las PYMES españolas han o están pensando en tener presencia en el mundo digital. Hoy por hoy estas cifras son

escandalosas, teniendo en cuenta que los jóvenes funcionamos prácticamente al 90% por internet y que la mayoría de las personas actualmente (sean jóvenes o adultas) optan por informarse vía Google antes de comprar físicamente, el hecho de que solo el 35% de las PYMES en España haya pensado en tener presencia online parece sacado de otro planeta. Hoy en día, prácticamente todo funciona mediante Google, redes sociales y plataformas digitales. Es realmente importante (vital diría yo), y más en el caso que nos atañe del sector del ocio, invertir en la imagen de marca en internet: tener una página web propia, invertir en posicionamiento SEO, gastar tiempo en abrirse una página en una o varias redes sociales, pagar por anunciarte en diferentes páginas...

Así pues, a modo resumen, tanto desde las instituciones como desde el capital privado y la acción ciudadana se debería empezar a apoyar más el sector de la música en directo, ya que es un mercado en auge con oportunidades realmente interesante y que, a su vez, supone una rica fuente de cultura para la sociedad. Cabe resaltar el esfuerzo del equipo de Radio City, por haber mantenido un modelo de negocio de este tipo durante tantos años (y los que quedan...). Y, sobre todo, hacer hincapié en la importancia del Marketing Digital en los negocios actualmente, tener presencia en internet e invertir tiempo y dinero en mantener una imagen de marca.



## ANEXOS

### ANEXO 1: PRIMERA ENTREVISTA ALICIA PADILLA (RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN RADIO CITY)

#### · Preguntas realizadas:

¿Qué es para tí Radio City, cual es el/los concepto/s que ofrece al público? Yo lo he enfocado desde el punto de vista de concepto “puro ocio”= bar y discoteca y concepto “cafe-teatro”=música en directo, exposición de arte, micro abierto...

¿En qué cree que se fundamenta el éxito de Radio City estos últimos años?

¿Cuáles piensa que son las noches más rentables para Radio City?

¿La idea de ofrecer jams al público lleva mucho tiempo en activo, cuando empezó?

¿Qué beneficios piensa que aporta su local al barrio en el que está situado?

¿Radio City ha llevado a cabo anteriormente alguna plataforma de responsabilidad social con el barrio?, especialmente algunas acciones que traten de reducir la delincuencia y conflictos del barrio (Esto podría dar, además de un beneficio social, una publicidad interesante para el local)

¿Qué objetivos prioritarios a gran escala serían preferibles para Radio City, mayor número de clientes, focalizarse más en conseguir un determinado tipo de clientela, renombre en la ciudad de Valencia, convertirse en referente a nivel musical...?

#### ·Material obtenido:

##### 1. LOCALES CON LOS QUE CUENTAN

*La empresa encargada del local ha llevado a cabo (además de Radio City) 2 proyectos de apertura de locales. Uno, una sala de conciertos y otro, una discoteca. La apertura de Disco City tuvo tirón en sus inicios, localizada en el mismo barrio del Carmen, tras pasar un rato en Radio City, a su cierre, los clientes acababan la noche en la discoteca Disco City. El problema llegó cuando, hará unos 4 o 5 años, el gobierno decidió declarar*

la zona del Carmen como ZAS (Zonas Acústicamente Saturadas), por lo que como medida correctora limitó el horario de cierre de algunos de los locales, según se encontrara en unas calles u otras. El momento álgido de Disco City llegaba sobre las 4 de la madrugada, y con el ZAS llevado a cabo, este tenía que cerrar sus puertas a dicha hora. Así pues, el local empezó a ser deficitario y tuvo que cerrar sus puertas. A día de hoy, el local lo siguen llevando los administradores de Radio City pero con otro nombre y con diferente horario.

El posible proyecto de abrir un local de características similares a las de Radio City sería una opción, aunque no es algo que entre dentro de los planes de la administración, en el corto y medio plazo. Ahora bien, dicho local no se contemplaría en la misma ciudad de Valencia, sino que la idea sería abrir un nuevo Radio City en una ciudad con características similares a Valencia (una ciudad grande y con mucha diversidad cultural), podríamos pensar por ejemplo en un Radio City Málaga, un Radio City Granada, un Radio City Alicante...

## 2. OBJETIVOS Y PUNTOS DE MIRA

En este entrante 2018, el objetivo que tiene la empresa es el de conseguir diversificar el público todavía más, en el sentido de no sólo contar con el público interesado en la música en directo y los conciertos de música sino también promover funciones y festivales de teatro, cine, arte...

Además, está la opción de abrir un nuevo local a largo plazo, como ya se ha comentado en el apartado de “locales con los que cuentan”.

Al mismo tiempo, la administración de Radio City está abierta a escuchar cualquier tipo de propuesta cultural y darle apoyo en la medida que sea posible. De hecho, este mes de marzo tienen planeado apoyar una fusión de jazz y flamenco promovida por la embajada Lituaniana de Valencia, la cual aportará los músicos de jazz que tocará junto al grupo flamenco con el que cuenta Radio City.

Por último, profundizar un poco más en la publicidad por redes sociales. Actualmente tienen cuenta en Facebook y Twiter (aunque la de este último ya casi abandonada), pero les interesaría abrirse a Instagram y darse a conocer mediante esta red social también, más vistosa y con mayor repercusión entre los jóvenes.

## 3. AYUDAS DE LAS INSTITUCIONES

*Actualmente las ayudas de las instituciones son prácticamente nulas, de hecho hay más trabas que ventajas provenientes de estas. Organismos como por ejemplo la SGAE, Asociaciones para la adaptabilidad de locales para minusválidos, etc. están continuamente pendientes de cualquier fallo para actuar contra este tipo de locales. El problema principal respecto a las instituciones en Valencia es que, por norma general, se persigue aquellos locales que ofrezcan bebida por la noche independientemente de cuál sea su actividad y beneficio para el barrio. Es por ello que Radio City está continuamente expuesto a ojeadores y amenazas por parte de las instituciones valencianas.*

*Respecto a las ayudas económicas, la cantidad con las que un local de este tipo puede contar son más que irrisorias. Desde las instituciones no se apoya económicamente absolutamente nada la proliferación de locales con música en directo y Radio City, de hecho, sufre las consecuencias teniendo déficit muchas de las noches en las que se ofrece música en directo. Únicamente las sigue conservando porque son parte de su esencia y aportan ventajas al barrio en particular y a la ciudad de Valencia en general.*

*(salas con licencia de música en directo: Black-Note, Sala Matisse, El Loco- de radio city)*

#### 4. CONCEPTO QUE OFRECE RADIO CITY

*El concepto del local para los propietarios es un espacio en el que se acoge, en un ambiente bohemio y agradable, un público tolerante, de mente abierta y creativa. Radio City se divide en 2 ámbitos, uno más cultural y otro puramente de ocio. Empezando con el cultural, Radio City ofrece espacios de música en directo, exposiciones de arte y, de vez en cuando, espacios de cine y teatro. Respecto a la parte de ocio, cuenta con una pequeña sala en la que bailar y disfrutar de la noche al compás de la música del dj, Radio City cuenta con varios dj's a la semana que pinchan diferentes tipos de música.*

#### 5. HISTORIA

*El local abrió en 1979 como un pub zumería. Años más tarde el local se traspasó a 3 socios, uno de los cuales es el actual socio único de Radio City. Desde sus inicios, Radio City había aportado algo de luz y esperanza a un barrio olvidado de la intervención municipal, con zonas de prostíbulos y abundancia de indigentes entre las calles. Pero fué cuando dos de los tres socios de Radio City decidieron vender sus participaciones y el local empezó a coger una corriente más cultural, ofreciendo actuaciones teatrales, monólogos y eventos de música y acogiendo de vez en cuando festivales de cortometrajes. Así ha seguido ha seguido durante las casi 2 décadas que lleva el siglo XXI.*

#### 6. FUNDAMENTO Y FILOSOFÍA DE RADIO CITY

*La base del local es aportar, en la medida en que sea posible, espacios y herramientas culturales para el barrio y la ciudad de Valencia. Apoya y participa en diferentes*

*proyectos tanto musicales como teatrales, de cine y artísticos. Y las fuentes económicas que tiene son fundamentalmente las dos noches en las que el local se convierte únicamente en discoteca.*

## 7. BENEFICIO AL BARRIO

*Desde el punto de vista de la administración de Radio City- y aquí he de coincidir con ellos- la apertura y proliferación del local ha ayudado a llevar a cabo una “limpieza” del barrio. Anteriormente la calle Santa Teresa y los alrededores eran conocidos como zonas en las que se regentaba frecuentemente prostíbulos y los indigentes se adueñaban de las calles. Hoy en día, con el letrero de neón brillante y azul del local como símbolo de la limpieza y regeneración del barrio, en la calle Santa Teresa existe más seguridad y más vida. Con esto nos referimos a que el letrero de neón involucra diferentes características que, de algún modo, han llevado a reducir el nivel de delincuencia y malestar en dicha zona: el simple hecho de que la puerta de Radio City esté iluminada por el mítico neón ya dificulta el llevar a cabo malas prácticas, por otra parte, el público culturizado, tolerante y abierto que acoge el local es un factor que ayuda a la proliferación del área, y por último, Radio City cuenta con unos excelentes porteros de seguridad y con otros empleados que se dedican exclusivamente a trabajar para que el nivel de ruido en la puerta de Radio City sea lo más bajo posible y así molestar lo menos posible a la comunidad de vecinos.*

*Un claro ejemplo del beneficio social que aporta el local al barrio se dio en 1999, cuando la antigua zumería ya estaba a cargo de los 3 socios (de los cuales ahora sólo queda uno) que adquirieron el local. En dicho momento, por parte del ayuntamiento de Valencia, estaba planificado el cierre de dicho local. Sin embargo, los vecinos de Velluters salieron a las calles y, dando su apoyo a los dueños y la familia que aquel local había creado, consiguieron junto al esfuerzo de los administradores que dicho local no se cerrara.*

*Además, esto ya no al barrio sino a la ciudad de Valencia. La administración de Radio City ha ayudado y gestionado completamente la creación y logística de festivales y eventos tanto musicales como teatrales en la Ciudad de Valencia y alrededores, por ejemplo, gestionando el evento y montando el escenario y la logística de conciertos celebrados en la playa de la Malvarrosa o montando el festival de Burriana.*

## ANEXO 2: SEGUNDA ENTREVISTA A ALICA PADILLA

· Material obtenido:

### Tipo de público

Huye de lo mainstream, alternativo (todo tipo de edades y diferentes gustos musicales)

### Mismo target de público

Mantener un tipo de público respetuoso y de mente abierta.

### Objetivo

Primordial → MANTENER UN PÚBLICO DE MENTE ABIERTA Y TOLERANTE  
Al mismo tiempo, aumentar cantidad de público (manteniendo misma mentalidad) e intentar abrir por la tarde para cubrir cuanto más margen de coste

¿Se ha llevado a cabo alguna promoción especial en Facebook que supusiera un “Boom” para llegar a los casi 30k seguidores que hay actualmente?

No, seguidores conseguidos a través del tiempo, con pequeñas promociones y desde los trabajadores de sala incentivando al público a seguirlos en RRSS)

### Publicidad en Internet

Hasta ahora no Google Adwords (hace tiempo probaron, pero piensan que no es necesario más), de hecho, mal posicionada actualmente.





## BIBLIOGRAFIA

- Acera, Miguel Ángel (2014). *Analítica Web 2.0*. Madrid. 2ª edición, ANAYA
- Agulló Calatayud, Victor (2012). *Valencia: tres décadas de transformaciones sociodemográficas y culturales*. La Torre del Virrey, vol. 365, num. 10, p. 1-12.
- American Marketing Association (2018). *Dictionary*. Última visita: mayo 2018 en <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>
- American Marketing Association (2013). *About AMA: Definition of Marketing*. Consultado en enero 2018 en <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Ascaso, Laura (2017). *Radio City*. Consultado en mayo de 2018 en <http://laurascaso.com/gallery/radio-city/>
- Asociación Española de Empresas de Branding (2017). *Branding, ¿What branding?* Consultado en enero 2018 en <https://aebrand.org/branding-what-branding/>
- Axesor (2017). *Informe empresa Papavinve S.L.* Consultado en mayo 2018 en [https://www.axesor.es/Informes-Empresas/1223514/PAPAVINVE\\_SL.html](https://www.axesor.es/Informes-Empresas/1223514/PAPAVINVE_SL.html)
- Ayuntamiento de Valencia (2013). *Servicio contaminación acústica y análisis medioambiental*. Consultado en enero 2018 en [http://www.valencia.es/ayuntamiento/maparuido.nsf/0/1589537FB01D54C4C1257B100038F2C8/\\$FILE/Modif.%20Medidas%20Cautelares%20ZAS%20Carmen.pdf?OpenElement&lang=1](http://www.valencia.es/ayuntamiento/maparuido.nsf/0/1589537FB01D54C4C1257B100038F2C8/$FILE/Modif.%20Medidas%20Cautelares%20ZAS%20Carmen.pdf?OpenElement&lang=1)
- Ayuntamiento de Valencia (2013). *Zonas ZAS*. Consultado en enero 2018 en <http://www.valencia.es/ayuntamiento/maparuido.nsf/vDocumentosTituloAux/72F6A806E850B5E0C1257435003B1488?OpenDocument&bdOrigen=ayuntamiento%2Fmaparuido.nsf&idapoyo=&lang=1&nivel=10>
- Big Publi. *Guía completa planificador palabras clave Adwords*. Consultado en enero de 2018 en <http://www.bigpubli.com/guia-completa-planificador-palabras-clave-adwords/>
- Bono, Ferrán (2001). *Café-teatro para todos*. El País. Comunidad Valenciana. Visitado mayo 2018 disponible en: [https://elpais.com/diario/2001/02/01/cvalenciana/981058702\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2001/02/01/cvalenciana/981058702_850215.html)
- Calafat, A., Juan, M., & Duch, M. A. (2009). *Intervenciones preventivas en contextos recreativos nocturnos: revisión*. Adicciones, 21(4). P. 387-414
- Campos, Jailin (2004). *Estrategia comunicacional para promocionar a los locales nocturnos dirigidos a jóvenes entre 18 y 25 años de estrato socioeconómico A,B,C, ubicados en la urbanización las mercedes de la zona metropolitana de Caracas*. Universidad Católica Andrés Bello. p. 282-284

Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana (2018). *Plan de Marketing*. Consultado en junio de 2018 en [http://www.camarascv.org/EMPRENEDORES/\\_pdf/plan\\_de\\_marketing.pdf](http://www.camarascv.org/EMPRENEDORES/_pdf/plan_de_marketing.pdf)

Einforma (2017). *Directorio de empresas: PPAVINVE S.L.* Consultado en mayo de 2018 en <https://www.einforma.com/informacion-empresa/papavinve>

Elósegui, Tristán (2015). *¿Qué es el engagement y para que sirve?* Consultado en diciembre 2017 en <https://tristanelosegui.com/2015/06/15/que-es-el-engagement/>

Espinosa, Roberto (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Consultado en mayo de 2018 en <http://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Espinosa, Roberto (2014). *Marketing Mix: las 4 P's*. Consultado en junio 2018 en <http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>

Facebook (2018). *Anuncios de Facebook*. Consultado en junio 2018 en <https://www.facebook.com/business/products/ads>

G. Devís, Álvaro (2017). *Valencia se examina en música: promotores, empresarios y músicos muestran las debilidades y los puntos fuertes de la escena local*. Las Provincias. Visitado en noviembre 2017. Disponible en: <http://www.lasprovincias.es/culturas/musica/valencia-examina-musica-20170620204205-nt.html>

Google Analytics, Google Adwords & Google Trends (2018). *Home page*. Consultado en enero 2018

Hervàs, V. (2013). *Plan de empresa para establecimiento de ocio nocturno*. RIUNET Universidad Politécnica de Valencia. p. 187-195.

Instituto Nacional de Estadística (2017). *España en cifras*. cap. Educación y cultura, p. 17. Consultado en noviembre 2017 en [http://www.ine.es/prodyser/espa\\_cifras/2017/index.html#17](http://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/index.html#17)

Jiménez García, G. (2014). *Elaboración de un plan de marketing para Bar Camelot*. Navarra. Academica-e Universidad Pública de Navarra

LoveValencia. *Radio City*. Consultado en enero de 2018 en <https://www.lovevalencia.com/radio-city.html>

LoveValencia. *Salir en Valencia*. Consultado en diciembre 2018 en <https://www.lovevalencia.com/salir>

LoveValencia. *Salir por zonas en Valencia*. Consultado en diciembre 2018 en <https://www.lovevalencia.com/salir/salir-por-zonas-en-valencia>

MakeMoneyOnline (2017) *Google Analytics Tutorial For Beginners - How to Use Google Analytics 2017*. Consultada diciembre 2017 en <https://www.youtube.com/watch?v=WNpDHdV7lwg>

Martínez Ojea, M. (2010), *Estudio sobre el estado de la música en directo en la ciudad de Valencia*. RODERIC Repositori de contingun lliure, Universitat de València. p. 87-90.

MD Marketing Digital (2017). *Marketing Digital*. Consultada en enero 2018 en <https://www.mdmarketingdigital.com/que-es-el-marketing-digital.php>

Muñiz González, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Madrid. 3ª edición, Centro Estudios Financieros

Muzicalizza. *¿Por qué Los Conciertos En Vivo Se Desploman En España?* Visitado en febrero 2018 en <https://muzicalizza.com/conciertosenvivo/>

Padilla, Alicia (2018). Entrevista 1 y 2. Radio City, Valencia, enero y mayo 2018

Puche Ruiz, Maica, & M. Obiol Menero, Emilio (2011). *Procesos de «re-imageneering» turístico: el eclipse de la identidad local de Valencia*. Cuadernos de Turismo (28), Universidad de Murcia. p. 191-214.

Rafiq, Mohammed & K. Ahmed, Pervaiz (2000). *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*. Journal of Services Marketing, Vol. 14 Issue: 6, pp.449-462

Radio City. *About us*. Consultado en enero de 2018 en <http://radiocityvalencia.es/en/nosotros/>

Radio City (2018). *Página de Facebook de Radio City*. Consultado por última vez en junio 2018 en <https://www.facebook.com/radiocityvlc/>

Radio City (2018). *Canal de YouTube de Radio City*. Consultado por última vez en junio 2018 en <https://www.youtube.com/channel/UC4zIvSENOBF8dBSV5Z9MUgQ/videos>

Radio City (2018). *Canal de Twitter de Radio City*. Consultado por última vez en junio 2018 en <https://twitter.com/radiocityvalenc?lang=es>

Rivera, Luis Miguel (2015). *Decisiones en Marketing: cliente y empresa*. Valencia. Universidad Politécnica de Valencia

Roselló, R. M., Pérez, P. P., Oñate, J. F., Lacuesta, J. S., Gómez, L. M., Melis, J. O.,.... & Capella, V. J. P. (2013). *La experiencia turística en la ciudad de Valencia*. Revista de Biomecánica 59, p. 63-66.

Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Consultado en diciembre de 2017 en <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Rockcontent (2017). *Los 81 tipos de marketing principales, explicados con ejemplos visuales*. Consultado en enero 2018 en <https://marketingdecontenidos.com/tipos-de-marketing/>

Salomon, D. (2013). *Moving on from Facebook: Using Instagram to connect with undergraduates and engage in teaching and learning*. *College & Research Libraries News*, 74(8), 408-412.

Sainz de Vicuña, José M<sup>a</sup> (2017). *El Plan de Marketing Digital en la Práctica*. Madrid. 2<sup>a</sup> edición, ESIC Editorial (pags. 98-230)

Traves, C. (2007). *Marketing estratégico: Cómo desarrollar empresas rentables a través de un marketing de jerarquía mundial*. Título de editorial desconocido. p. 1-13

TripAdvisor (2013). *Radio City Valencia*. Consultado en mayo de 2018 en <https://www.tripadvisor.es/>

Tuero, Laura (2017). *¿Cuánto cobra un Community Manager?* Academia de Consultores. Consultado en junio 2018 en <http://www.academiadeconsultores.com/cuanto-cobra-un-community-manager/>

Turismo Valencia (2017). *Estadísticas 2016 de la fundación Turismo Valencia*. Consultado en diciembre de 2017 en <http://www.visitvalencia.com/es/estadisticas-turismo-valencia/mobile/index.html#p=4>

Turismo Valencia (2017) *Plan Estratégico de la fundación Turismo Valencia con vista a 2020*. Consultado en diciembre de 2017 en [http://www.visitvalencia.com/es/admin/ftpEstudios/PE\\_2017\\_2020\\_PA\\_2017.pdf](http://www.visitvalencia.com/es/admin/ftpEstudios/PE_2017_2020_PA_2017.pdf)

ValenciaSecreta (2017). *Planes para disfrutar de la música en directo*. Consultado en mayo de 2018 en <https://valenciasecreta.com/planes-disfrutar-la-musica-directo-valencia/>

YouTube (2018). *Establezca un presupuesto adecuado para su empresa*. Consultado en junio 2018 en [https://www.youtube.com/intl/es-419\\_ALL/yt/advertise/pricing/](https://www.youtube.com/intl/es-419_ALL/yt/advertise/pricing/)

Yield, Luis Ramirez (2015). *Cómo aumentar los ingresos más de un 50 por ciento con revenue management*. Visitado en junio 2018 en <https://www.tecnohotelnews.com/2015/12/como-aumentar-los-ingresos-mas-de-un-50-por-ciento-con-revenue-management/#>