

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO**  
**MÁSTER EN ECONOMÍA DE LA CULTURA**  
**Y GESTIÓN CULTURAL**  
CURSO 2012/2013

**PROYECTO FIN DE MÁSTER**  
IRIS M. VÁZQUEZ LÁZARO

*EIRO*. PLATAFORMA DIGITAL PARA LA PROMOCIÓN  
DE ARTISTAS MUSICALES DE CASTILLA Y LEÓN

FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JULIO DE 2013



**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO**  
**MÁSTER EN ECONOMÍA DE LA CULTURA**  
**Y GESTIÓN CULTURAL**  
CURSO 2012/2013

**Trabajo presentado por:**  
Iris Magdalena Vázquez Lázaro

**Tutores:**  
Mariano Durántez y María José Garrido

FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JULIO DE 2013



*«Siempre que he estado con él he sabido y he sentido más de lo que sabía  
y sentía antes de verle; siempre me he encontrado, los días siguientes,  
palabras en los bolsillos de mi cabeza».*

*Roberto Iniesta, prólogo de 'Amor, rebeldía, libertad y sangre',  
de Manolo Chinato*

## **MI MÁS SINCERO AGRADECIMIENTO**

---

A mis padres, Jesús y Montse, por no mirarme como si estuviera loca al decidir -yo, enemiga íntima de los números desde chica- que quería estudiar un Máster en Economía de la Cultura y Gestión Cultural. En realidad, les quiero dar las gracias por no mirarme jamás como si estuviera loca -aunque razones no falten-, por aguantarme carros y carretas, por todo lo que han luchado y siguen luchando por mí cada día.

A mis hermanos, Irene y Manuel, por tantas canciones cantadas en el asiento trasero de un coche. Por los juegos, los secretos, la paciencia y la alegría de ser uno, dos y tres.

A mi abuela, Magdalena, por tener siempre preparados el cariño, las sonrisas y las natillas para curarme los días malos. Por ser la más guapa. Y la más buena.

A mis tíos Merce, Belén, Mari, Alfonso y Javi, por ser y estar. Porque si hubiera podido elegir, les habría elegido a ellos. Por saber sacarme siempre una carcajada. A mis pequeños -quizá ya no tanto- Ankara, Iñigo, Andrea y Rubén, porque les he visto nacer y crecer, y porque hoy contemplo con emoción las maravillosas personas en que se están convirtiendo. Porque son mi fuerza.



A mi futura sobrina, a quien aún me quedan algunos meses para ver la carita y, sin embargo, ya quiero con locura. Por ser la razón de que salte cada mañana de la cama con ganas de ser alguien mejor. Por venir con la felicidad debajo del bracito.

A mis mamitas, por tanto valor. Por entenderme y nunca juzgarme. Por la palabra justa, el abrazo preciso. Sobre todo, gracias a Sara, por ser mi apoyo incondicional.

A los hombres de mi vida. Por ser mis mejores y más leales escuderos. Por recordarme que puedo hacer mío el mundo entero sólo con un guiño de ojo. Por nunca jamás dudar de mí y siempre sacarme a bailar, aunque les pise los pies.

A mis profesores de este Máster en Economía de la Cultura y Gestión Cultural, por explicar miles de millones de veces el mismo concepto sin perder un ápice de su ilusión. Por transmitírnosla. A mis tutores, Mariano y María José, por sus ánimos, su entusiasmo y su saber hacer. A Cultura & Comunicación, por todo lo aprendido. A mis compañeros, por la aventura; en especial, a Mafí: sin ella a mi lado en el camino, hoy nadie estaría leyendo estas palabras.

A Extremoduro, Marea, Platero & Tú y compañía, por poner banda sonora a mis risas y mis recuerdos. Por hacerme amar la música y acompañarme en todo momento. Ojalá nunca falte una canción favorita, ni el subidón de un concierto. Ni la bendita afonía del día siguiente.

Y a vosotros, yayos Nanín, Venancio y Boni. Por cuidarme desde arriba. Porque todo lo que hago, lo hago pensando en si os sentiríais orgullosos.



## ***EIRO*. PLATAFORMA DIGITAL PARA LA PROMOCIÓN DE ARTISTAS MUSICALES EN CASTILLA Y LEÓN**

---

---

### **Resumen**

Este documento persigue un objetivo simple: la plasmación de un Plan de Empresa para una nueva idea empresarial surgida en torno a cómo promocionar a los músicos de Castilla y León (España) y sus proyectos artísticos. Una plataforma digital es el punto de partida para el desarrollo de numerosas acciones que tratan de mejorar la notoriedad y repercusión de los músicos, así como su diálogo con el público y otros agentes de la industria musical.

**Palabras clave:** músicos, promoción, Castilla y León, plataforma digital

### **Abstract**

This document pursues a simple objective: to capture a Business Plan of a new management idea about how to promote musicians from Castilla y León (Spain) and their artistic projects. A digital platform is the starting point to the development of many actions which try for improve musicians' fame and repercussion, and their dialogue with public and other agents of musical industry.

**Keywords:** musicians, promotion, Castilla y León, digital platform



## JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

---

Considero que la mejor forma de aprender es enfrentarme a todo aquello que me es extraño, que no domino o me resulta, en mayor o menos medida, complicado de entender. Por ello, decidí centrar mi Trabajo Fin de Máster en la realización de un Plan de Empresa de un proyecto cultural, tarea que me ha obligado a encarar conceptos o ámbitos de estudio en los que no soy ni mucho menos una experta, pero en los que disfruto adentrándome con el objetivo de descubrir más sobre ellos.

Así, este Trabajo Fin de Máster me ha permitido profundizar en los conocimientos adquiridos durante mis estudios de Máster en Economía de la Cultura y Gestión Cultural, pero, además, he podido dar respuesta a varias inquietudes personales, puesto que nunca antes había afrontado una iniciativa de estas características y, sin embargo, sueño a menudo con poner en marcha alguna de las innumerables ideas empresariales que agolpan mi cabeza.

Sin duda, la ejecución de este proyecto -que he centrado en la música por el innegable interés que profeso hacia ella y quienes de y en ella participan- ha resultado ser una experiencia tremendamente satisfactoria a muchos niveles, y las horas y el esfuerzo invertidos se me antojan ahora escasos si pienso en lo provechosa que ha resultado la experiencia, imprescindible para completar la formación adquirida durante el curso académico.





## ÍNDICE

---

### 1. INTRODUCCIÓN

- 1.1 Presentación ..... p.8
- 1.2 ¿Por qué la música, Internet y Castilla y León ..... p.8

### 2. EL SECTOR MUSICAL EN ESPAÑA Y CASTILLA Y LEÓN

- 2.1 Análisis de la oferta ..... p.12
- 2.2 Análisis de la demanda ..... p.17
- 2.3 Análisis de la competencia ..... p.22

### 3. PLAN DE EMPRESA

- 3.1 Visión y misión de la empresa ..... p.25
- 3.2 Servicios ofertados ..... p.26
- 3.3 Constitución de la empresa. Marco legal ..... p.29
  - Trámites legales para la constitución de la empresa ..... p.31
  - Obligaciones fiscales y societarias ..... p.34
  - La empresa en Internet ..... p.38
- 3.4 Organización y Recursos Humanos ..... p.40
  - Identificación básica de los puestos ..... p.43
- 3.5 Objetivos y estrategias ..... p.45
  - Planes de acción ..... p.46
  - Relación de eventos organizados por *Eiro* ..... p.47
  - Cronograma ..... p.49
- 3.6 Análisis económico-financiero. Viabilidad ..... p.62
  - Valoración de la viabilidad del proyecto ..... p.70

### 4. PLAN DE MARKETING

- 4.1 Marketing estratégico ..... p.75
- 4.2 Marketing operativo ..... p.81

### 5. ANÁLISIS DAFO ..... p.95

### CONCLUSIONES ..... p.96

### BIBLIOGRAFÍA ..... p.97

### REFERENCIAS WEB ..... p.100

### ANEXOS ..... p.101



# 1. INTRODUCCIÓN

---

---

«*Sin la música, la vida sería un error*»

*Friedrich Nietzsche*

## 1.1 PRESENTACIÓN

*Eiro* nace con una vocación clara: promover la difusión de las artes musicales de Castilla y León dentro y fuera de las fronteras de la región. Se trata de una empresa de representación de artistas musicales de la Comunidad, tanto de música actual como clásica y tradicional. Se presenta, sin embargo, como una alternativa a las empresas ya existentes al concentrar su actividad en la promoción y difusión de los artistas a través de Internet. Todas las acciones llevadas a cabo por la empresa tendrán su reflejo en una plataforma digital que servirá, además, de canal principal para su gestión. Así, se busca lograr también una interacción constante entre artistas, público y otros agentes participantes en el sector, generándose un *feedback* que resulte provechoso para todas las partes.

A lo largo de los epígrafes que se desarrollan en el presente documento, se describirán las características de *Eiro* como empresa cultural, atendiendo a variables tales como el mercado, la competencia, las inversiones financieras o la comunicación, entre otras.

## 1.2 ¿POR QUÉ LA MÚSICA, INTERNET Y CASTILLA Y LEÓN?

*Eiro* desarrolla su actividad en tres ámbitos concretos, que no han sido elegidos al azar, sino que responden a una serie de preguntas planteadas al comienzo de la puesta en marcha del proyecto:



- ¿qué? - toda empresa necesita de un *objeto* en el que centrar su actividad. En este caso, ese *objeto* es la música. La razón es simple: la Cultura la componen una amplia variedad de disciplinas que el público consume, en la práctica totalidad de las ocasiones, de manera voluntaria y con intención de satisfacer algún tipo de necesidad, que se traduce en el consumo de determinados productos culturales. Dentro de esas disciplinas existe una que acompaña al individuo durante toda su existencia, quizá por lo fácil que resulta su consumo, el cual no siempre se produce de manera voluntaria: la música.

En este sentido, quisiera hacer referencia al concepto de **culturas del ciclo vital**. Como señala Isabel Badillo, *la actual psicología cultural del desarrollo ha analizado transversalmente las culturas de edades: cultura de la infancia, cultura de la adolescencia, cultura de la adultez y cultura de la vejez como culturas de grupos generacionales* (n.d.p, citada en Aguirre, 1997, p.72). La *cultura de la infancia* (0-9 años) se caracteriza por ser la etapa de aprendizaje del individuo a todos los niveles, jugando la dimensión oral un papel decisivo mediante cuentos y cantos; así, el niño comienza a crear su propia visión del mundo que le rodea. La *cultura de la adolescencia* (10-29 años) se enmarca en una fase en la que se experimentan numerosos cambios, tanto físicos como emocionales, y se construye la personalidad. Los adolescentes se *cobijan* en la música, de la que se sirven para expresarse. *El sujeto adolescente*, señala Badillo, *se piensa como 'yo corporal' y hasta como 'yo sensorial' (...), siendo la música como una prolongación de su corporalidad* (n.d.p, citada en Aguirre, 1997, p.76). Añade, además, que *la música es, sobre todo, vibración y comunicación cultural con todos los jóvenes del mundo que 'sienten lo mismo'*. Por otro lado, el trabajo y la familia cobran una importancia decisiva en la formación de una *cultura de la adultez* (30-59 años). Podría decirse que el primero de los elementos es el más determinante en lo que respecta al consumo cultural en este período del ciclo vital, ya que el tiempo de ocio se convierte en la alternativa al tiempo laboral. Por último, la jubilación marca el devenir de la *cultura de la vejez* (60 años en adelante): el fin de la vida laboral reorganiza por completo el tiempo para el individuo, ofreciéndole mayor disponibilidad para invertirlo en actividades de ocio, entre las que se encuentran también las culturales.

Cabría suponer que el consumo de música disminuye a medida que se crece y se van alcanzando la adultez y la vejez. Por ello, resulta interesante consultar el Anuario de Estadísticas Culturales (2012), publicado por el Ministerio de Cultura, en el que se recogen datos relativos al sector cultural, incluyendo aquellos más relevantes en torno a



hábitos y prácticas culturales de los ciudadanos de nuestro país. En lo que se refiere al ámbito que nos ocupa, las cifras son reveladoras:

EDAD (años)	Suelen escuchar música	Asistieron a conciertos de música clásica	Asistieron a conciertos de música actual
15-19	96,6%	7,1%	52,9%
20-24	96,8%	5,3%	55,3%
25-34	95,2%	5,2%	42,7%
35-44	93,4%	8,1%	26,9%
45-54	87,2%	10,1%	20,9%
55-64	79,8%	11%	12,5%
65-74	66,3%	9%	5,6%
75 o +	50,2%	4%	2,8%
<b>TOTAL</b>	<b>84,4%</b>	<b>7,7%</b>	<b>25,9%</b>

Tabla 1. Personas que suelen escuchar música o asistieron a conciertos en el último año según características personales (en % de la población de cada colectivo). 2010-2011.

Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales (2012). Ministerio de Cultura.

Los datos no sorprenden, ya que el consumo de música resulta sencillo y, por ello, forma parte de nuestra cotidianeidad. En lo que respecta a otras disciplinas artísticas, su consumo es menor. Por ejemplo, según las mismas estadísticas, sólo el 30,6% visitaron museos entre 2010 y 2011, un 49,1% asistieron al cine y un 58,7% leyeron libros.

- ¿dónde? - el campo de actuación de **Eiro** es la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Responde, así, a una tendencia actual: *puede apreciarse que las ciudades y las regiones están tratando de competir entre sí por la atracción de inversiones empresariales y poder de compra de las clases medias, a través de un proceso de diferenciación basado en los atractivos culturales* (Herrero Prieto, 1996, p.12). Es cierto que Castilla y León goza de un gran interés cultural gracias al voluminoso patrimonio artístico que inunda la región, pero reducir a ello todas las posibilidades de la Comunidad en el sector resultaría un grave error. Por ello, es necesario promover las diferentes artes que se desarrollan en la zona, sobre todo por lo atrayente que resulta



para el llamado *turismo cultural*, en el que Rosario Pedrosa Sanz, profesora del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Valladolid, considera que Castilla y León cuenta con un *relevante potencial (...)* en el que *binomios como los de cultura-patrimonio, medio ambiente-gastronomía e idioma-trabajo constituyen, sin duda, elementos básicos de atracción de la demanda* (1998, p.430).

Apoyar la obra de artistas musicales castellano y leoneses tiene como propósito contribuir a potenciar la Cultura como sistema productivo en la región y como sector generador de riqueza y de empleo.

- ¿cómo? - la aparición de Internet y la facilidad con que muy diversos datos pueden compartirse a través de la Red desde cualquier parte del mundo ha causado estragos en la industria musical. Los hábitos de consumo han cambiado, y exigen que la industria musical, marcada por su carácter de reproducibilidad, se adapte a la situación actual para sobrevivir. Para los artistas, sea cual sea su disciplina, resulta imprescindible tener presencia en Internet, pues ello asegura poder llamar la atención de un público mayor. Si, de nuevo, tomamos datos del Anuario de Estadísticas Culturales de 2012 en el apartado de hábitos y prácticas culturales, observamos que los usuarios de la Red se sirven de ella para aprovisionarse de contenidos culturales de todo tipo, también musicales; y, además, para desempeñar alguna actividad profesional:

Buscar o visitar Web por motivos profesionales	41,7%
Buscar o visitar Web para divertirse, entretenerse o informarse	59%
Buscar información sobre música, cine y espectáculos	32%
Escuchar directamente música de Internet	23,2%
Comprar o descargar música	22,6%

Tabla 2. Personas según las actividades que suelen realizar cuando se conectan a Internet (en % de la población que se conecta a Internet alguna vez). 2010-2011.

Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales (2012). Ministerio de Cultura.



## 2. EL SECTOR MUSICAL EN ESPAÑA Y CASTILLA Y LEÓN

---

Antes de emprender una actividad productiva, sea cultural o de otra índole cualquiera, toda empresa debe realizar una exhaustiva exploración de su entorno, del mercado en el que pretende adentrarse. Es decir, ha de recabar información que permita *identificar e interpretar las posibles tendencias* (Kerin, Hartley y Rudeluis, 2007, p.60) para, así, establecer los parámetros que definirán inicialmente sus actuaciones. En el caso de *Eiro*, han de considerarse los aspectos más destacados relativos a la industria musical en España, en general, y en Castilla y León, en particular. Se tendrán en cuenta tres ámbitos concretos: oferta, demanda y competencia.

A la hora de realizar un análisis de la situación de cualquier mercado, es necesario disponer de información medible y comparable, por lo que se acude a fuentes secundarias<sup>1</sup> como CULTURAbase<sup>2</sup> o el Anuario de Estadísticas Culturales -elaborado por la División de Estadística del Ministerio de Cultura-, de las que nos serviremos, entre otras, para obtener los datos referentes al sector que nos ocupa. Por el momento, existe información hasta 2011, lo que permite una aproximación acertada de la actualidad. Considerar, además, las cifras de años anteriores proporciona un acercamiento a las tendencias que han caracterizado el consumo de música en los últimos tiempos.

### 2.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para analizar la oferta de la industria musical se han considerado diversas variables. En algunos casos, disponemos de datos relativos a la Comunidad castellano y leonesa, como en lo referido a empresas culturales vinculadas a actividades de grabación de sonido y edición musical y al comercio de grabaciones de música, o a su fabricación y promoción. Es interesante consultar cifras vinculadas a la región si se tiene en cuenta lo

---

<sup>1</sup>Las fuentes secundarias son aquellas que ofrecen información sintetizada obtenida a través de otras fuentes, denominadas *primarias*, que captan dicha información directamente del entorno.

<sup>2</sup> CULTURAbase: sistema que utiliza el Ministerio de Cultura para el almacenamiento y difusión de resultados estadísticos del ámbito cultural en Internet.



beneficioso que resultaría establecer sinergias entre empresas de la propia Comunidad Autónoma que se dediquen a tareas vinculadas a las diversas fases del proceso productivo. La clasificación empresarial empleada por el Ministerio de Cultura para elaborar las estadísticas de CULTURAbase resulta, quizá, insuficiente para conocer los datos que realmente abarcan a la industria musical. Por ello, se han tomado tan sólo las cifras relativas a dos tipos de actividades -cinematográficas, de vídeo, radio, televisión y edición musical; y de diseño, creación, artísticas y de espectáculos-, excluyendo otras como las actividades de artes gráficas y reproducción de soportes grabados (Tabla 3).

En cuanto a obras musicales inscritas en el ISMN<sup>3</sup> en una amplia variedad de géneros, sólo se ha obtenido información a nivel nacional. Pese a que no disponemos de cifras sobre Castilla y León, los datos del conjunto del país a este respecto permiten hacerse una idea de la situación general del mercado de la música en la actualidad, además de que la intención de *Eiro* es proyectar el trabajo de los artistas por toda España, por lo que datos sobre el país son igualmente prácticos. Conviene señalar sobre el registro en el ISMN que es optativo para los compositores, pero a través de las cifras se intuye cómo, en determinados géneros, se ha incrementado en los últimos años tanto el número de obras ejecutadas como su incursión en el registro. En cambio, lo más destacable es lo contrario, cómo ha descendido en la mayoría de los casos (Tabla 4).

Otro aspecto a considerar es el de los conciertos, tanto de música clásica como de música actual, que se han celebrado en la región (Tabla 5), así como el número de salas en la Comunidad y el país destinadas a acoger este tipo de eventos (Tabla 6).

Asimismo, se han tomado datos sobre entidades dedicadas a la interpretación de música, tanto a nivel nacional como a nivel castellano y leonés. Precisamente, esas entidades son potenciales *clientes* de *Eiro* y, claro, un reflejo de la actividad musical que se lleva a cabo en la zona desde el ámbito de la interpretación, por lo que nos encontramos ante información de relevancia para el proyecto a desarrollar (Tabla 7).

Por último, con el objetivo de evaluar las acciones que se han desarrollado con intención de fomentar la producción y el consumo de música, se han considerado, además, los concursos, festivales, cursos y otras actividades musicales que se han promovido en Castilla y León y en España con dicha finalidad (Tabla 8).

---

<sup>3</sup>INTERNATIONAL STANDARD MUSIC NUMBER: número identificativo internacional de las publicaciones de música escrita, independientemente de cuál sea su fin (venta, alquiler, difusión gratuita o a efectos de derecho de autor).



	2008	2009	2010	2011
<b>ACTIVIDADES CINEMATOGRAFICAS, DE VÍDEO, RADIO, TELEVISIÓN Y EDICIÓN MUSICAL</b>				
España	10.297	10.770	9.798	9.675
Castilla y León	240	238	212	196
<b>ACTIVIDADES DE DISEÑO, CREACIÓN, ARTÍSTICAS Y DE ESPECTÁCULOS</b>				
España	25.267	26.844	29.143	27.281
Castilla y León	1.007	1.072	1.154	1.096

Tabla 3. Empresas culturales por Comunidad Autónoma y actividad económica.

Fuente: CULTURAbase (2012). Ministerio de Cultura.

	2008	2009	2010	2011
<b>MÚSICA CLÁSICA</b>				
España	17.859	17.017	16.222	15.398
Castilla y León	1.461	1.264	1.164	1.122
<b>MÚSICA POPULAR</b>				
España	138.613	130.346	126.907	121.724
Castilla y León	4.071	4.037	3.880	3.820

Tabla 5. Conciertos de música clásica y música actual.

Fuente: CULTURAbase (2012). Ministerio de Cultura.

	2008	2009	2010	2011
Música instrumental	770	758	690	592
Música vocal	186	144	158	110
Música sinfónico-coral	3	3	1	4
Música escénica	15	11	13	31
Música electroacústica y experimental	4	14	20	3
Música incidental	0	0	0	1
Música ligera	93	111	74	331
Música tradicional	9	4	24	159
Flamenco	10	2	2	9
Jazz	3	8	5	1
Educación musical	87	51	64	82
Musicología	5	8	5	7

Tabla 4. Obras musicales editadas inscritas en ISMN por género musical.

Fuente: CULTURAbase (2012). Ministerio de Cultura.

	2008	2009	2010	2011
España	469	481	493	500
Castilla y León	35	34	33	35

Tabla 6. Salas de concierto por Comunidad Autónoma.

Fuente: CULTURAbase (2012). Ministerio de Cultura.



	2008	2009	2010	2011
<b>AGRUPACIONES DE CÁMARA</b>				
España	590	603	260	290
Castilla y León	22	22	14	16
<b>AGRUPACIONES LÍRICAS</b>				
España	60	63	39	35
Castilla y León	1	1	2	2
<b>BANDAS</b>				
España	1.431	1.435	1.524	1.514
Castilla y León	25	25	30	30
<b>COROS</b>				
España	2.894	3.157	3.174	2.753
Castilla y León	88	94	95	86
<b>ORQUESTAS DE CÁMARA</b>				
España	164	174	101	107
Castilla y León	14	14	10	10
<b>ORQUESTAS SINFÓNICAS</b>				
España	134	143	152	161
Castilla y León	12	14	15	15

Tabla 7. Entidades musicales dedicadas a la interpretación por tipo y Comunidad Autónoma. Fuente: CULTURAbase (2012). Ministerio de Cultura.

	2008	2009	2010	2011
<b>CONCURSOS</b>				
España	260	262	268	281
Castilla y León	13	14	15	15
<b>FESTIVALES</b>				
España	755	794	584	880
Castilla y León	62	65	46	68
<b>FESTIVALES DE JAZZ</b>				
España	114	141	143	143
Castilla y León	3	8	8	8
<b>CONGRESOS Y SEMINARIOS</b>				
España	18	21	25	28
Castilla y León	1	1	1	1
Tabla 10. <b>CURSOS</b> de la música y danza por tipo. Compositores.				
España	191	194	216	219
Castilla y León	18	21	22	22
<b>ENTIDADES CONVOCANTES DE BECAS Y AYUDAS</b>				
España	38	50	52	53
Castilla y León	0	4	4	5

Tabla 8. Concursos, festivales y otras actividades musicales por tipo y Comunidad Autónoma. Fuente: CULTURAbase (2012). Ministerio de Cultura.



Los números no engañan: la industria musical atraviesa por un momento complicado, enmarcado en una situación de crisis general que le afecta de manera especial a causa del sangrante aumento de la *piratería* en los últimos años y que ha motivado una merma, quizá menos abultada de lo que cabría esperarse pero nada desdeñable, en las cifras que conciernen a empresas, entidades y actividades que la conforman.

Sin embargo, y de cara a la creación de la plataforma digital *Eiro* y a las acciones que en su marco de actuación pretendan realizarse, cabe establecer algunas conclusiones positivas una vez observados los datos:

- ha aumentado el número de **festivales** celebrados tanto en Castilla y León (de 62 a 68 entre 2008 y 2011) como en el conjunto del país (de 755 a 880 en el mismo período). Se trata, sin duda, de uno de los fenómenos culturales más de moda en la actualidad. Los festivales constituyen hoy en día una importante fuente de recursos económicos para la industria de la música en concreto y de la Cultura en general, necesitadas ambas de eventos multitudinarios que las ayuden a sobrevivir en tiempos difíciles. Cabría preguntarse cuáles son las razones que los hacen tan populares entre el público. Quizá su atractivo resida en que gozan -como ocurre con la mayoría de los productos culturales- de un carácter efímero, finalizan en el momento mismo en que son producidos y consumidos por el público, incluso aunque duren varios días o se celebren anualmente. Ninguno de los conciertos que conformen un festival será igual al anterior, ninguna edición se asemejará a ninguna otra, las vivencias del público tampoco se repetirán cada vez que acudan. Los festivales son, en sí mismos, experiencias únicas, desde el punto de vista cultural, por un lado, pero también desde el punto de vista social, ya que facilitan la interacción y la convivencia. Como apunta Arturo Rodríguez Morató, *este tipo de experiencias únicas que incluyen no sólo consumo pasivo sino también implicación activa y creativa suelen ser vividas en un modo cualitativamente diferente* (2007, p.132). De forma más intensa, añade. *Estas experiencias tienen siempre para los individuos algo de sustancial, especial e irreplicable*, concluye Rodríguez Morató. Por otro lado, otra característica de los festivales resulta también clave en su éxito: permiten disfrutar de una amplia oferta musical a precios relativamente asequibles.

- también entre 2008 y 2011 creció el número de **concursos, congresos, seminarios y cursos musicales** celebrados en Castilla y León y en el conjunto del país, lo que indica que no se ha cesado en el empeño de promover la música no sólo como una actividad de ocio, sino también como un sector profesional con expectativas de futuro.



- el incremento de **empresas dedicadas a actividades de diseño, creación, artísticas y de espectáculos** (de 1.007 a 1.096 en Castilla y León entre los años analizados, y de 25.267 a 27.281 en España) refleja también cierto cambio en la concepción de la Cultura, al entenderse como un sector que permite un consumo individual, si así se desea, pero también en colectividad, enriqueciendo la experiencia de quien la consume al relacionarse con otros, lo que contribuye a la formación de su personalidad cultural, en la que la música, quizá por lo cotidiano de su consumo, ocupa un espacio destacado. Para Joanne Crawford (1983, citado en Aguirre, 1997, p.99), el concepto *personalidad cultural* hace referencia al *aspecto adaptativo del individuo que le vincula al contexto cultural, y abarcaría no sólo la estructuración psicológica básica, sino también los productos culturales consecuentes con esa construcción mental*. Si bien es cierto que la personalidad cultural de los individuos tiene su origen en los ritos, costumbres y mitos característicos de la sociedad en la que vive y con la que convive, sería insuficiente vincularla sólo a ello, puesto que la Cultura abarca también todo proceso de creación artística que alcanza al público a través de muy diversos canales y que influyen de igual manera en la formación de un *yo cultural*.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Pese a que pueden sacarse algunas conclusiones tomando como variables las informaciones sobre la oferta, lo cierto es que los resultados más esclarecedores sobre la situación de la industria musical en nuestro país los proporcionan las cifras relativas a la demanda, especialmente si atendemos a la evolución en los últimos años del mercado musical físico y el digital. Como señala la auditoría PwC, *la industria de la música fue una de las primeras en incorporar la digitalización a su cadena de valor* (2012, p.8). Añade, además, que *comparte con el cine el aspecto negativo que la piratería supone para ambos. Sin embargo, esta industria es un generador de nuevos modelos de negocio como el stream<sup>4</sup>, que en 2011 ha obtenido un incremento de ventas del 75%*. Claro ejemplo de cómo ha cambiado el consumo de música y de cómo la industria lucha por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, por salir adelante.

---

<sup>4</sup>El *stream* es un sistema de distribución multimedia por ordenador que permite ejecutar los contenidos - principalmente, audio y vídeo- a la vez que estos se van descargando.



Según datos de PwC, los ingresos por venta de música digital en España supusieron 194 millones de euros en 2011 (2012, p.47), repartidos de la siguiente manera:

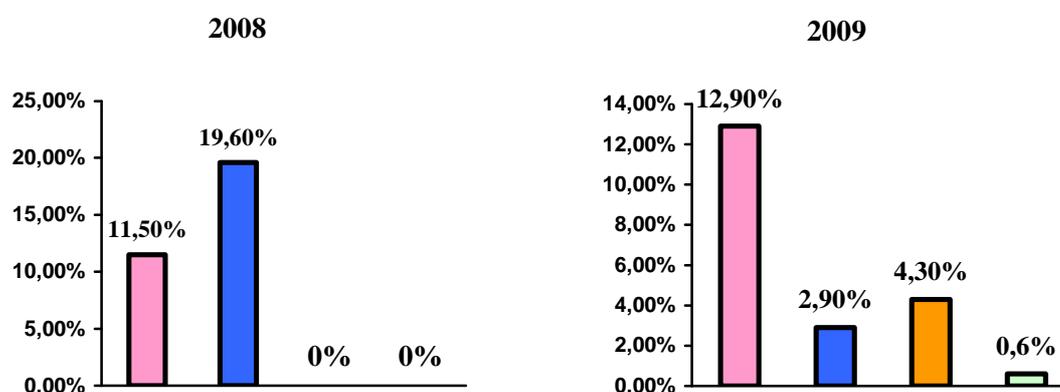


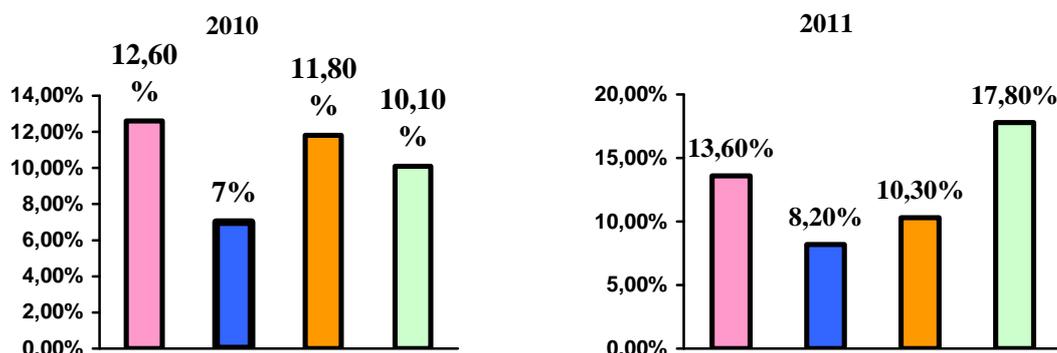
Gráfico 1: Distribución ingresos por ventas de música digital en 2011.

Fuente: Estudio de la Economía Digital: los contenidos y servicios digitales (2012). PwC para AMETIC.

El Informe Anual de 2011 sobre el Sector de los Contenidos Digitales en España, elaborado por el Ministerio de Industria (2012), señala que esos 194 millones de euros representaron el 55,8% de la facturación total del sector de la música en nuestro país en el período analizado, por lo que el mercado digital ha superado ya al mercado físico (44,2%), si bien es cierto que el formato disco sigue siendo el más consumido. Sin embargo, cabe destacar que han surgido nuevos modelos de negocio, como el ya mencionado *stream* o las tiendas de descargas, plataformas digitales que permiten comprar canciones determinadas o álbumes completos (ejemplo: Amazon, iTunes).

Los siguientes gráficos muestran cómo ha evolucionado entre 2008 y 2011 el mercado de distribución digital de música en nuestro país:





- DESCARGAS DE MÚSICA POR INTERNET
- SUSCRIPCIONES
- CONTENIDOS DIGITALES MUSICALES PARA MÓVILES
- STREAMS

Gráficos 2, 3, 4 y 5. Evolución del mercado de distribución digital de música en España.

Fuente: Estudio de la Economía Digital: los contenidos y servicios digitales (2012). PwC para AMETIC.

Además, gracias a la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI), sabemos que la venta de discos en nuestro país también cayó entre 2008 y 2011. Incluso se conocen las cifras de 2012, año en el que se manifestó la misma tendencia, aunque la situación parece haberse estabilizado ligeramente. Veamos la magnitud de dicho descenso:

2008	2009	2010	2011	2012
21,5	19,4	12	9,6	9,3

Tabla 9. Discos vendidos en España (en millones de unidades).

Fuente: Recording Industry in Numbers: The recording music market in 2012 (2013). IFPI.

Relevantes son también otros datos vinculados a la demanda, como los espectadores que asistieron a conciertos de música clásica y música popular y la recaudación obtenida. Tanto a nivel nacional como en lo que concierne a Castilla y León, ambos factores (espectadores y recaudación) registran importantes bajadas en sus cifras:



	2008	2009	2010	2011
<b>ESPECTADORES (miles)</b>				
Música clásica	5.524	5.529	5.167	4.843
Música popular	33.424	30.638	28.821	25.480
<b>RECAUDACIÓN (miles)</b>				
Música clásica	45.289	44.148	41.413	39.074
Música popular	150.186	156.782	153.047	142.383
<b>ESPECTADORES POR CONCIERTO (miles)</b>				
Música clásica	309	325	319	315
Música popular	241	235	241	235

Tabla 10. Espectadores y recaudación en conciertos de música clásica y música popular.

Fuente: CULTURAbase (2012). Ministerio de Cultura.

La disminución de asistentes a conciertos de música clásica y música popular no sorprende si se observa que, como se ha señalado anteriormente en la Tabla 5, el número de conciertos ha caído en los últimos cuatro años. Es un aspecto a tener en cuenta, ya que, según datos del Anuario de Estadísticas Culturales 2012, un 12,3% de la población no asiste a conciertos de música clásica porque hay poca oferta, mientras que a un 16,6% le ocurre lo mismo con los conciertos de música actual. Además, en el mismo documento se recoge que un 12,5% en el caso de conciertos de música clásica y un 18,5% si hablamos de conciertos de música actual, no lo hace por el elevado precio de las entradas. Cuestiones ambas que la industria ha de tener presentes, así como el hecho de que, según la misma fuente, un 29,6% y un 18,6% no acude a conciertos de música clásica y música actual, respectivamente, porque no se tiene interés en ellos. Cómo potenciar el consumo de música en directo es uno de los grandes retos a los que se enfrenta el sector, ya que parece una de sus tablas salvavidas.

Otra variable que se ha considerado, aunque sólo se dispone de datos del conjunto del país, es la de personas que escuchan música al menos una vez a la semana, que recalca la cotidianeidad de su consumo, a la que ya se ha hecho referencia previamente:



<b>2002-2003</b>	<b>2006-2007</b>	<b>2010-2011</b>
77,8%	84,6€	79,8%

Tabla 11. Personas que escuchan música al menos una vez a la semana.

Fuente: Anuario de Estadísticas Culturales (2012). Ministerio de Cultura.

En proporción, el consumo de música es mucho más habitual que el de otras prácticas culturales. La misma fuente ofrece cifras sobre el número de personas que en el último año visitaron museos, exposiciones y galerías de arte (37,9%); leyeron libros (58,7%); o asistieron al teatro (19%), por ejemplo. Es decir: el consumo semanal de música supera con creces al anual de otras experiencias culturales, potencial que la industria no debe ignorar.

Una vez evaluados los datos que afectan directamente a la industria musical en nuestro país en los campos de oferta y demanda, elementos base de cualquier mercado, se extrae una conclusión obvia: el sector está necesitado de iniciativas que permitan su repunte. Las cifras son claras: en el último lustro se ha gestado un nuevo modelo de negocio amparado por el despegue de las nuevas tecnologías. Las consecuencias no han sido positivas, quizá por la escasa capacidad de reacción que se ha manifestado al respecto, y la situación para artistas y empresas vinculadas al sector se ha tornado complicada hasta el extremo. Sin embargo, la música posee una virtud de la que presumen pocas disciplinas: puede ser disfrutada en cualquier momento y en cualquier lugar. Y pese a que se vendan menos discos o se organicen menos conciertos, no deja de escucharse música, y esa es la gran baza con la que cuenta la industria. Es parte de nuestras vidas y, como tal, merece que se invierta en ella, que se pongan en marcha proyectos que reactiven un sector en el que se entremezclan la reproductibilidad de los soportes y lo perecedero de sus eventos.



### 2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Los principales competidores de *Eiro* podrían clasificarse en dos categorías: por un lado, las páginas Web de temática musical que aborden los contenidos de manera similar a la plataforma digital a desarrollar; por el otro, empresas de dentro y fuera de la región que se dediquen a la representación de artistas musicales.

En el caso de páginas Web comparables a la plataforma *Eiro*, predominan aquellas que se caracterizan por incluir informaciones relativas al mundo de la música, normalmente a nivel local, así como entrevistas, reportajes, críticas de discos y crónicas de conciertos. En ningún caso nos encontramos ante portales Web que tengan como principal objetivo la promoción de los artistas; ni el ámbito de su actuación comprenda la región castellano y leonesa, bien porque abarca únicamente alguna de las provincias o porque se ocupa también de otras regiones. Sorprende la falta de espacios Web especializados en música en la zona, incluso cuando se reducen a una sola provincia. Sí existen, en cambio, numerosas publicaciones *online* cuyos contenidos se ocupan de la Cultura en todas sus vertientes: literatura, artes plásticas, cine, teatro, música, etc., además de periódicos o revistas *online* generalistas que aportan también informaciones sobre el sector que nos atañe. Asimismo, conservatorios de música, bandas, coros y demás formaciones musicales de la ciudad disponen de sus propias páginas Web, aunque los contenidos que en ellos presentan hacen referencia en esencia a su propia actividad. Se trataría, por tanto, de una **competencia en categoría de producto**, ya que poseen algunos atributos similares aunque con diferente grado de presencia de cada uno de ellos. La siguiente tabla permite comparar las características de *Eiro* con las que definen los sitios Web especializados en música en la región que ya existen:

	PERFILES ARTISTAS	CONTACTO ARTISTAS	NOTICIAS	REPORTAJES, ENTREVISTAS, CRÍTICAS	REPRESENTACIÓN Y PROMOCIÓN	INTERACCIÓN	REDES SOCIALES	ÁMBITO REGIONAL	RECURSOS AUDIO.	AGENDA
NOTEDETENGAS MAGAZINE			X	X		X	X		X	
CYL CULTURAL	X	X	X	X				X	X	X
CUBICAL			X	X			X		X	X

Tabla 12. Páginas Web de Castilla y León especializadas en música comparables al proyecto a desarrollar.  
Elaboración propia.



En lo que se refiere a empresas dedicadas a la representación de artistas en la Comunidad, el número de posibles competidores para *Eiro* aumenta considerablemente. Hablamos en este caso de una **competencia en forma de producto**, si bien es cierto que *Eiro* ofrece el *plus* de ser mucho más que una empresa de representación de artistas al uso gracias a su plataforma digital y la gestión de una potente Comunicación 2.0. Además, podría decirse que es una **competencia a nivel de presupuesto**, ya que los servicios ofertados por dichas empresas no sólo podrán tener un precio similar a los de *Eiro*, sino que en caso de que los artistas decidan contratarlos, lo harán, lógicamente, con una única empresa. Sin embargo, la práctica totalidad de empresas que en la región se ocupan de la representación de artistas musicales tienen como clientes a orquestas de baile, habituales en eventos como bodas, fiestas patronales o ferias, entre otros. Y es más: muchas de ellas no provienen de Castilla y León. Cabe suponer que los intérpretes y compositores de música recurren, ante la falta de opciones, a empresas de fuera de la región o, en su defecto, a la autopromoción y autorepresentación.

Algunas de estas empresas son Sonocid Producciones (Burgos), Club de Artistas Management (Palencia), Dritmo Norte (Burgos), Producciones Artísticas Colores (Peñaranda de Bracamonte, Salamanca) y Representaciones Medem (Aranda de Duero, Burgos). La actividad de estas organizaciones destaca porque también se ocupan de la organización de eventos, encargándose de la aportación y montaje de infraestructuras. La empresa que podría señalarse como gran competidora de *Eiro* en la Comunidad sería Producciones Alacrán, que se dedica a la representación de artistas y que opera desde Valladolid. Sin embargo, cuentan tan sólo con cuatro clientes, grupos ya consagrados procedentes de diversos puntos de España, y, a simple vista, no parecen interesados en ampliar su cartera de clientes.

Fuera de las fronteras de la región, encontramos infinidad de empresas dedicadas a *management*, a la representación de artistas musicales: Mundano Musicae (Oviedo), Iberkonzert (Bilbao), Pink House Management (Granada), Artica Booking & Management (Madrid), Music Bus (Barcelona), Last Tour International (Bilbao), Get In (San Sebastián), Black Izar (Pamplona), Morgan Britos (Madrid), Sonde3 (Madrid), Darlalata (Murcia) y Esmerarte (Pontevedra).

Tomando en consideración al público consumidor de los contenidos Web, y dado que los recursos a los que tienen acceso los usuarios a través de Internet son infinitos y



de lo más variados, la plataforma digital *Eiro* tiene una fuerte **competencia genérica** en todos aquellos productos y marcas que satisfacen la misma necesidad, el disfrute de la música, pero también otras necesidades de ocio. Además, hay que señalar que existen numerosas alternativas a Internet que satisfacen una necesidad de consumo cultural, como pueden ser el teatro, el cine o la literatura. Este es, precisamente, uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas que operan en los distintos ámbitos de la Cultura, como señalan Beatriz-Muñoz Seca y Jopep Riverola: *la competencia planteada por formas alternativas de pasar el tiempo que ocio -que incluyen las artes visuales, clubes, deporte, música y entretenimiento en casa, sobre todo la televisión- es intensa y creciente. Las instituciones culturales deben hacer frente a este reto y encontrar nuevas maneras de atraer a sus clientes* (2011, p.311).

La **ventaja competitiva** de *Eiro* es clara: actualmente, no existe ninguna Web que, en el marco de la Comunidad Autónoma de Castilla y León, trabaje en la promoción de artistas musicales. Las páginas especializadas en música que actualmente pueden visitarse no cumplen una función más allá de la puramente informativa, y los portales Web de empresas de representación pretenden ser más un compendio de los trabajos que han llevado a cabo que del propio devenir de las trayectorias profesionales de sus clientes. Es cierto que sí existe un gran número de entidades dedicadas a la representación de artistas, pero no existe una plataforma que aúne a diversas figuras del sector más allá de los clientes que hayan contratado los servicios de la empresa. Desde *Eiro*, en cambio, se pretende crear un espacio de encuentro y diálogo entre los artistas, el público y otros agentes del sector musical, así como servir de impulso para la difusión de proyectos y la inserción de los artistas en la industria, además de reivindicar la calidad y diversidad de las propuestas musicales nacidas en el seno de la Comunidad de Castilla y León y presentar la región potencia cultural y cuna de talento.



### 3. PLAN DE EMPRESA

---

---

Un Plan de Empresa es la *hoja de ruta o carta de presentación con la que el emprendedor, el empresario o el equipo directivo de una organización transmitirá tanto los conocimientos que acredita sobre el negocio y su mercado como la propia solidez y rentabilidad económica que proyecta la idea que promueve* (Neira Rodríguez, 2008, p.23). Es decir: el Plan de Empresa es aquel documento en el que se recoge toda la información que permite no sólo conocer el sector en que la empresa se desenvuelve y los productos o servicios que oferta, sino que aborda aspectos tan dispares como las infraestructuras, los objetivos y estrategias, los planes de acción, la comercialización, las actividades de Marketing y comunicación, la organización de Recursos Humanos, la valoración financiera del proyecto etc. Todo aquello que define a la empresa ha de reflejarse en su Plan de Empresa.

#### 3.1 VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

El punto de partida del Plan de Empresa de *Eiro* es su definición como entidad, exposición de los valores y las metas que caracterizan su actividad. Así, *Eiro* se presenta con una **visión** clara de futuro: convertir su plataforma digital en un referente para los aficionados y profesionales de la música y la Cultura en general, en la que la puesta en valor del talento y las trayectorias de los artistas musicales de Castilla y León, así como su conexión con el público, sea el hilo conductor. Pero, ¿qué es exactamente la visión de una empresa? José Antonio Neira Rodríguez la define como *el futuro perfecto de la iniciativa empresarial y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto en el futuro* (2008, p.99). Es la enunciación de lo que se desea que la empresa sea en un futuro no muy lejano.

Acompañando a la visión, otro término es igualmente imprescindible en la puesta en marcha del proyecto y la redacción del Plan de Empresa: la **misión**. Toda actividad empresarial tiene una razón de ser, un objetivo supremo que ha de alcanzarse y una metodología a desarrollar para conseguirlo, así como una serie de características que la definen y diferencian de la competencia. La misión de *Eiro* es la de promocionar el



trabajo de los artistas musicales de Castilla y León por todo el territorio regional y nacional a través de una página Web en la que se plasmarán todas las actividades generadas por dichos artistas con el fin de acercarlos al público y a otros profesionales del sector, como programadores culturales, potenciando la interacción entre todos ellos. Consciente de la importancia de la Comunicación 2.0 en el día a día de los individuos, *Eiro* se sirve de todas las herramientas que Internet brinda para ofrecer a sus clientes el más completo servicio de promoción y representación, adaptado en todo momento a sus específicas necesidades. Especialización, rigor y compromiso son los pilares sobre los que se asienta *Eiro*, y las características principales de las actividades que desempeña.

### 3.2 SERVICIOS OFERTADOS

*Eiro* ofrece en un solo *clic* información detallada sobre todo lo que se cuece en el mundo de la música en Castilla y León. Bandas, solistas, compositores, orquestas e instrumentistas tienen su hueco en la plataforma digital que *Eiro* gestiona y que, gracias a un intenso trabajo, se convertirá en una gran *base de datos* de la que podrán formar parte todas aquellas personas y formaciones que se dediquen a la interpretación y composición musical. De esa idea surge el **principal servicio** ofertado por *Eiro* (Anexo1):

**PERFILES DE ARTISTAS:** los compositores e intérpretes tendrán presencia en la plataforma digital a través de una *ficha* en la que constará su biografía, su contacto, una relación de trabajos o espectáculos realizados, fotografías y archivos de audio y vídeo. Asimismo, dicho perfil admitirá los comentarios de los visitantes a la página Web, lo que permitirá al cliente de *Eiro* interactuar con el público. Al formar parte de dicha plataforma digital, el artista adquirirá mayor visibilidad en Internet, ya que *Eiro* garantiza su promoción a través de Redes Sociales, *Newsletters* y campañas de *mailing*. Además, y como parte de los contenidos de la Web, desde *Eiro* se realizarán críticas, reportajes, entrevistas y crónicas de conciertos que tendrán como protagonistas a las bandas y los solistas que contraten los servicios de la empresa, además de incluir todas las informaciones novedosas que surjan en torno a ellos.

Cuadro 1. Servicio principal ofertado por *Eiro*. Elaboración propia.



La plataforma digital será la base de operaciones de **Eiro**. Sin embargo, y dado que se trata en esencia de una empresa de representación y comunicación de artistas musicales, ofrecerá a los clientes que deseen contratarlos una serie de **servicios secundarios** que, en última instancia, se vincularán también a la página Web. Estos servicios podrán contratarse en conjunto o por separado. Así, **Eiro** obtendrá recursos económicos que permitan la consecución de resultados más satisfactorios en el desempeño de sus tareas. Esos servicios son los siguientes:

**ASESORAMIENTO PERSONALIZADO EN COMUNICACIÓN:** diseño de estrategias comunicativas adaptadas a las necesidades de cada cliente, con el consecuente desarrollo de las acciones más eficaces para difundir las iniciativas de los artistas, con el fin de hacer llegar su trabajo al mayor porcentaje de población posible. Dentro del plan de comunicación, se incluye la elaboración de dossiers de prensa (básicos en la relación con los medios); la convocatoria de ruedas de prensa, así como el acompañamiento y asesoramiento en entrevistas, reportajes, *photocalls*, etc.; y la edición de notas de prensa sobre las novedades en la trayectoria de los artistas, con el fin de prolongar su cobertura informativa en los medios (locales, regionales y nacionales; generalistas y especializados).

**COMUNICACIÓN 2.0:** creación y/o gestión de perfiles en Redes Sociales (Twitter, Facebook, Youtube, Vimeo, Flickr, etc.) propios e independientes a la plataforma. En todos ellos se generarán contenidos referentes al devenir del proyecto artístico del cliente. Asimismo, se realizará un seguimiento periódico con ritmo constante de las principales noticias de actualidad vinculadas al mundo de la Cultura, con especial atención a la música (para ello, se establecerá conexión directa con otros artistas, asociaciones y plataformas vinculadas al sector musical, así como medios de comunicación especializados y principales *bloggers* y portales Web que comentan y opinan sobre música). De forma complementaria, se informará de aquellas noticias que surjan en la propia plataforma y que puedan afectar en mayor o menor medida a los clientes. De esta manera, se potenciará la dinamización de los perfiles, resultando más atractivos para los internautas y alcanzando una mayor visibilidad en la Red. El servicio



de Comunicación 2.0 incluye, además, la **INTERACCIÓN CON EL PÚBLICO:** seguimiento diario de los comentarios aportados por los seguidores a través de las Redes Sociales. La inmediatez será la base de dicha interacción, con el objetivo de que el público quede satisfecho.

**CONTRATACIÓN Y GESTIÓN DE ACTUACIONES:** *Eiro* se encargará de tramitar las contrataciones de actuaciones por parte de programadores artísticos y culturales o salas de conciertos. Asimismo, promocionará el trabajo de sus clientes con, precisamente, ese fin, lograr que sean contratados, a través de la búsqueda incesante de contactos. Además, la empresa informará a sus clientes de todas aquellas iniciativas que puedan resultarles provechosas, como la participación en concursos o becas de estudios que sean de su interés.

**ASESORAMIENTO LEGAL:** *Eiro* aconsejará al cliente en trámites legales, como podrían ser los contratos con discográficas, el registro de su obra en el ISMN o en la Sociedad General de Autores y Editores (SGAE<sup>5</sup>), o en asuntos vinculados a los derechos de autor, entre otros. Así, la empresa garantiza a sus clientes que todos sus trabajos se encontrarán debidamente protegidos y que ellos mismos contarán con un alto grado de seguridad abalado por *Eiro*. Asimismo, la empresa ofrecerá asistencia a los clientes en caso de que decidan a participar en iniciativas como el *crowdfunding*<sup>6</sup> y la distribución de CDs para su futura venta.

**DISEÑO Y GESTIÓN DE PÁGINA WEB:** si así lo desean los artistas, *Eiro* se encargará de la elaboración del sitio Web del cliente. Asimismo, se editarán contenidos para la página, como entrevistas o noticias, en función de la actividad generada por los artistas. Sin embargo, el objetivo es que el perfil del cliente en la plataforma digital de *Eiro* sea tan completo que, incluso, puedan declinar la idea de crearse una página Web propia.

Cuadro 2. Relación de servicios secundarios ofertados por *Eiro*. Elaboración propia.

<sup>5</sup>Sociedad General de Autores y Editores (SGAE): entidad privada para la defensa y gestión colectiva de los derechos de propiedad intelectual de sus socios (músicos, argumentistas, guionistas, directores, coreógrafos y dramaturgos).

<sup>6</sup>El *crowdfunding* es la financiación colectiva de proyectos. Los participantes actúan como *micromecenas* de los creadores y obtienen a cambio algún tipo de recompensa, ya sea económica o de otra índole.



Además, y con el objetivo de dinamizar y enriquecer su actividad -no sólo de cara a sus clientes sino, principalmente, de cara al público- *Eiro* organizará sus propios eventos, que servirán de trampolín para los artistas que contratan sus servicios y también darán respuesta a posibles demandas por parte de la sociedad. Dichos eventos no tendrán como principal fin la obtención de beneficios, sino convertirse en un canal más para la promoción del trabajo de los clientes de la empresa. Asimismo, *Eiro* colaborará con otras entidades de la Comunidad con la firme intención de convertir a Castilla y León en un referente cultural a todos los niveles. Por ello, entre sus principales contenidos se incluirá una agenda de eventos en la que se recojan todas aquellas actividades vinculadas al sector musical en cualquiera de sus vertientes que vayan a realizarse en los límites de la región.

Lejos de convertirse tan sólo en una empresa con fines lucrativos que busca la obtención de beneficios económicos, *Eiro* tiene voluntad de aportar algo al conjunto de la ciudadanía, de tener, además del puramente económico, un **fin social**. Así, la empresa se esforzará por ofrecer a sus clientes y a los usuarios de su plataforma digital un servicio de calidad a un precio justo, con el propósito de que su consumo resulte enriquecedor y la satisfacción en torno al servicio sea plena para todos.

### **3.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA. MARCO LEGAL**

La constitución de la empresa como tal es uno de los pasos previos al inicio de la actividad. Han de tomarse en consideración los diversos tipos de empresas que existen para elegir aquella modalidad que resulte más adecuada tanto por las características del proyecto y el sector en el que va actuar como por los recursos económicos y financieros de que dispone el emprendedor para ponerlo en marcha, además de la relación que existirá entre los socios, en caso de no tratarse de un empresario individual, y la responsabilidad que estos tendrán ante terceros.

Así, encontramos entidades con fines lucrativos, aquellas que, como ya se ha comentado, realizan una actividad empresarial con el objetivo de obtener beneficios económicos; y entidades sin fines lucrativos, que actúan de manera altruista. *Eiro* es una **empresa con fines lucrativos**, modalidad en la cual podemos encontrar, a su vez, varios



tipos de entidades: empresario individual, sociedad anónima, sociedad limitada y sociedad cooperativa. **Eiro** se constituye como persona jurídica de tipo **Sociedad de Responsabilidad Limitada** (S.R.L o **S.L.**), fórmula recomendable para empresas de reducido tamaño. Las características que definen este tipo de empresa son las siguientes:

- el capital social se divide en participaciones -iguales, acumulables e indivisibles-, integradas por las aportaciones de los propios socios, que no responden personalmente ante terceros de las deudas de la sociedad, ya que, al contar ésta con personalidad jurídica propia, lo hará con su propio patrimonio. Existe limitación en la transmisión de las participaciones, es decir: si uno de los socios quiere desprenderse de sus participaciones, los demás miembros de la sociedad tienen prioridad para adquirirlas ante otros individuos que pudieran estar también interesados -práctica denominada *derecho de tanteo*-.

- no existe un mínimo ni máximo de socios para constituirla. En este caso, los promotores/socios serán dos, que tendrán derecho a *participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad, (...) y derecho a participar en las decisiones sociales* (Gallardo Benítez y Mateo Azuara, 2008, p.58).

- el capital mínimo a aportar por los socios -en bienes o en dinero- es de 3005,06€, y habrá de desembolsarse por completo al comienzo de la actividad.

- es obligatoria la realización de las Cuentas Anuales de la empresa y su entrega en el Registro Mercantil. Se trata de una serie de documentos *donde se sintetiza la información financiera, como suma de los valores iniciales más los realizados durante el ejercicio (Balance de Situación), y la información económica, por la gestión desarrollada en dicho ejercicio (Cuenta de Resultados)*, como señalan Gómez Aparicio y Yagüe Guillén (2009, p.100). Además del Balance de Situación y la Cuenta de Resultados, en las Cuentas Anuales se incluyen el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujo de efectivo, además de la memoria en la que se explica toda la información en ellos recogida. El plazo máximo de aprobación de las Cuentas Anuales es de seis meses tras el cierre del ejercicio, y deberán presentarse ante el Registro Mercantil en un plazo de un mes después de su aprobación.

- la denominación social de la empresa debe incluir necesariamente la indicación 'Sociedad de Responsabilidad Limitada' o 'Sociedad Limitada'. En este caso, la denominación de la sociedad que nos atañe sería **Eiro Sociedad Limitada** o **Eiro S.L.**



Nos encontramos, por tanto, ante una empresa pequeña (**PYME**<sup>7</sup>). Más concretamente, *Eiro* es una microempresa, ya que cuenta con menos de 10 trabajadores. Dicha característica, lejos de suponer un lastre para *Eiro*, la dota de una serie de ventajas y fortalezas, como son el trato directo con los clientes, mayor flexibilidad a la hora de llevar a cabo sus actividades en un entorno económico que se modifica a diario y una motivación superior, ya que ha de competir con empresas que disponen de más recursos (Bermejo, Rubio y De la Vega, 1996). Además, es una entidad de **titular privado** y que ejerce su actividad en el **sector servicios**. Asimismo, es una **empresa autónoma**, puesto que en ella no participa ninguna otra entidad u organismo público (empresa asociada) ni forma parte de un grupo empresarial.

### **Trámites legales para la constitución de la empresa:**

Independientemente de cuál sea su dimensión, toda empresa, así como los empresarios individuales, debe inscribirse al comienzo de su actividad en el **Registro Mercantil** provincial (en este caso, de Valladolid), *la institución jurídica y pública que establece un poderoso medio que sirve de garantía suficiente a los terceros interesados en ciertos actos y operaciones mercantiles* (Menéndez Roces, 1983, p.28). Los principales documentos que han de presentarse por obligación en dicho registro son los de constitución de la sociedad, los referentes a aumentos o disminuciones del capital social y los poderes otorgados y su revocación, además de los títulos de propiedad industrial y nombre comercial. En caso de que la empresa se disuelva, así como las situaciones de insolvencia, han de presentarse también ante el Registro Mercantil, al igual que todas aquellas modificaciones que se produzcan en los Estatutos de la empresa, como podría ser el cambio de domicilio social.

De manera previa a la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil que corresponda, para la creación de *Eiro* han de llevarse a cabo los siguientes trámites:

1) **certificación negativa del nombre**: a través de este documento, expedido por el Registro Mercantil, se acredita que no existe ninguna otra empresa con la misma denominación que la que se ha elegido para el nuevo proyecto. En este caso, se ha escogido como nombre de la empresa el término griego *eiro*, que significa ‘**anunciar**’, por considerarse muy apropiado en relación a la actividad a desempeñar por la empresa.

---

<sup>7</sup>PYME: Pequeñas (menos de 50 trabajadores) y Medianas (entre 50 y 250) Empresas, aquellas que ocupan a menos 250 empleados y cuyo volumen de negocio anual no excede de 50 millones de €.



2) **otorgamiento de escritura pública**: los socios de la empresa firman ante notario la constitución de la misma, en un documento denominado escritura de constitución, en el que ha de aparecer la identidad del socio o de los socios, así como su voluntad de erigir dicha sociedad. Las aportaciones que cada uno de los socios realizará y los Estatutos de la entidad también deberán incluirse en la escritura de constitución. En los Estatutos de sociedad deberán figurar, como mínimo, los siguientes contenidos: la denominación, el domicilio y el objeto sociales, y el capital social y el número de participaciones en que se divide.

3) **obtención del Código de Identificación Fiscal (CIF)**, que ha de solicitarse en el plazo de 30 días tras el otorgamiento de la escritura de constitución en la Delegación de Hacienda correspondiente al domicilio social. *El objetivo del CIF es identificar a la sociedad a efectos fiscales* (Gallardo Benítez y Mateo Azuara, 2007, p.124). Primero, se otorgará a la empresa un CIF provisional, y en los seis meses siguientes a su obtención se tendrá que retirar el CIF definitivo en el mismo lugar. En la Delegación de Hacienda correspondiente al domicilio social de la empresa hay que ingresar, además, en un plazo de 30 días hábiles tras la obtención de la escritura de constitución, el importe correspondiente **al impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados**. Este es un tributo de pago obligatorio por el hecho de constituir una sociedad, y supone el 1% del capital social.

4) **afiliación en la Seguridad Social** -trámite que se realiza sólo una vez, al comienzo de la vida laboral- **de los promotores**, si aún no han realizado su gestión, y **alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos**. Como se señala desde el Ministerio de Industria, Energía y Turismo a través de la página Web [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org), *a efectos de este Régimen Especial, se entenderá como trabajador por cuenta propia o autónomo, aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no titular de empresa individual o familiar*. A continuación, se muestra la tabla de cotización al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos a 2013:



BASE MÍNIMA (€/MES)	BASE MÁXIMA (€/MES)	BASE TRABAJADORES SEGÚN EDAD (€/MES)	TIPO (%)
858,60	3.425,70	<p><b>Trabajadores &lt;= 47 años:</b> elección entre 858,60 y 3.425,70.</p> <p><b>Trabajadores 48 o más años edad:</b> elección entre 925,80 y 1.888,80.</p> <p><b>Trabajadores 48 ó 49 años de edad:</b> con 48 ó 49 años en 2011 y base &gt; a 1.870,50, opción entre 858,60 y el importe incrementado en un 1%, optando hasta 1.888,80.</p> <p><b>Trabajadores con 50 o más años y 5 o más años cotizados:</b> última base &lt;= a 1.870,50, base comprendida entre 858,60 y 1.888,80. Última base &gt; a 1.870,50, base comprendida entre 858,60 y el importe incrementado en un 1%, optando hasta 1.888,80.</p>	29,80

Tabla 13. Cotización al Régimen Especial de Autónomos. 2013.  
Fuente: www.ipyme.org.

Si bien es cierto que los promotores de la empresa serán autónomos, trabajadores por cuenta propia, los **empleados** de *Eiro* realizarán trabajos **por cuenta ajena**, por lo que los empresarios habrán de darlos también de alta en el **Sistema Jurídico de la Seguridad Social**, al que el trabajador debe estar afiliado. Las solicitudes de afiliación y alta han de realizarse de manera previa al inicio de la prestación de servicios por parte del empleado. Dado que los trabajadores serán licenciados universitarios, pertenecen al Grupo 1 de cotización, según el Régimen General de la Seguridad Social (Anexo 2). Por tanto, los **tipos de cotización (%)** que les corresponden son:

CONTINGENCIAS	EMPRESA	TRABAJADORES	TOTAL
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas extra fuerza mayor	12,00	2,00	14,00
Resto horas extraordinarias	23,60	4,70	28,30

Tabla 14. Tipos de cotización por contingencias comunes. Fuente: www.seg-social.es.



Estos tipos de cotización (%) se aplicarán a la base de cotización (BC) de contingencias comunes -como los accidentes no laborales o las enfermedades comunes, entre otras-, que agrupa el salario real que recibe el trabajador sin contar las horas extraordinarias que haya podido realizar, pese a que sí forman parte de la retribución que el empleado recibe por su trabajo. La suma de las diferentes cuotas será la cantidad a ingresarse en la Seguridad Social, tarea que corresponde al empresario. Las horas extraordinarias sí que se consideran para calcular la base de cotización de contingencias profesionales -accidentes de trabajo y enfermedades profesionales-, que es la misma que se toma para calcular la cuota a ingresar por desempleo, en cuyo caso se aplican los siguientes **tipos de cotización (%)**:

<b>DESEMPLEO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Tipo General (indefinido)</b>	5,50	1,55	7,05
<b>Contrato Duración Determinada Tiempo Completo</b>	6,70	1,60	8,30
<b>Contrato Duración Determinada Tiempo Parcial</b>	7,70	1,60	9,30

Tabla 15. Tipos de cotización por desempleo.

Fuente: [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es).

**La empresa también ha de estar inscrita en el Régimen de la Seguridad Social** que le corresponda en virtud de su domicilio social, *trámite indispensable para que la sociedad pueda dar de alta posteriormente a los trabajadores* (Ochoa Trepas, 2003, p.111). Una vez que la empresa se inscribe, se le asigna un número para la identificación y el control de todas sus actividades.

### **Obligaciones fiscales y societarias:**

El Sistema Fiscal español se rige por la Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria, que establece una serie de tributos exigidos por las Administraciones Públicas a los individuos y entidades -tanto aquellas que persiguen fines lucrativos



como las que no-. Los **impuestos** son los tributos más importantes, pues a través de ellos se obtienen la mayoría de los ingresos públicos con los que han de costearse las necesidades de la colectividad, como, por ejemplo, la protección social. Se exigen obligatoriamente por ley sin que exista una contraprestación individualizada específica y se fundamentan en hechos que demuestran la capacidad económica de los ciudadanos. Existen una serie de impuestos directos, como el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (ISD), que grava las herencias y donaciones, y también numerosos impuestos indirectos, como el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), que grava el consumo. Hay que tener en cuenta, además, la existencia de impuestos locales, exigidos por los Ayuntamientos o Diputaciones Provinciales, como el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI). También las Comunidades Autónomas tienen capacidad para establecer tributos propios.

Cualquier actividad económica empresarial o profesional origina un conjunto de obligaciones fiscales, algunas anteriores a su inicio y otras que deben cumplirse durante su desarrollo. Así, *Eiro* habrá de presentar antes de comenzar su actividad una **declaración censal** que servirá a la empresa para darse de alta en el **Impuesto de Actividades Económicas (IAE)** a efectos censales, aunque en realidad se encuentra exenta de tributar a dicho impuesto los dos primeros ejercicios, por ser una empresa de nueva creación -a partir del tercer ejercicio, deberá ingresar en la Agencia Estatal de la Administración Tributaria (AEAT) pertinente según su domicilio social la cuota correspondiente a este impuesto, tributo derivado del ejercicio de actividades empresariales o profesionales en el territorio nacional-. La solicitud de alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores ante la AEAT correspondiente al domicilio social, se tiene que realizar antes de cualquier entrega, adquisición o importación de bienes o servicios, de percibir cobros o abonar pagos y de contratar personal para el desarrollo de la actividad.

El **Impuesto de Sociedades (IS)** -directo-, grava *la renta obtenida por las sociedades y demás entidades jurídicas* (Gómez Aparicio y Yagüe Guillén, 2009, p.408). Como S.L., *Eiro* es sujeto pasivo<sup>8</sup> del Impuesto de Sociedades, siendo la base

---

<sup>8</sup>Sujeto pasivo: persona física o jurídica obligada por la Ley a cumplir las prestaciones tributarias.



imponible<sup>9</sup> del tributo su obtención de renta, entendiéndose como tal los rendimientos netos obtenidos de las explotaciones económicas, los elementos patrimoniales no afectos a explotaciones económicas y las actividades que constituyan los objetivos específicos de la actividad empresarial. Asimismo, se consideran constitutivos de la renta los incrementos y las disminuciones de patrimonio que puedan producirse. El período impositivo<sup>10</sup> del impuesto es de doce meses, ya que coincide con el ejercicio económico de la empresa, y su devengo<sup>11</sup> habrá de realizarse siempre el último día de dicho período impositivo.

En aplicación del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Impuesto sobre Sociedades (TRLIS), la base imponible de este tributo para *Eiro*, como Empresa de Reducida Dimensión, estará gravada con el 25% hasta 300.000€ y, a partir de esa cifra, al tipo general del IS: 30%. No obstante, como figura en el texto refundido anteriormente mencionado, las entidades de nueva creación que realicen actividades económicas constituidas a partir del 1 de enero de 2013, gozan de una distinción: en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, esta será gravada con el 15% para los primeros 300.000€, y con el 20% para el exceso.

Asimismo, existe otro tributo que vincular a la actividad realizada por *Eiro*: el **Impuesto sobre el Valor Añadido**. De tipo indirecto, *grava a quien adquiera un bien o servicio de un empresario o profesional que actúa en el desarrollo de su actividad* (Gómez Aparicio y Yagüe Guillén, 2009, p.506). Es decir: se trata de un tributo que recae sobre el consumo final al que están sujetas todas las transacciones de contenido económico efectuadas por los empresarios y profesionales. De esta manera, el adquirente de los servicios que presta *Eiro* habrá de saber que dicho servicio tiene un precio al que tendrá que sumar el IVA para calcular el importe total, del mismo modo que *Eiro* habrá de asumirlo también al contratar bienes o servicios con otras empresas a causa de su actividad.

Sin embargo, el sujeto pasivo de este impuesto no son los destinatarios de los bienes o los servicios, sino los propios empresarios individuales y las sociedades

---

<sup>9</sup>Base imponible: cuantificación y valoración del conjunto de hechos realizados que la Ley establece como objetos de gravamen.

<sup>10</sup>Período impositivo: límite temporal en el que se realizan las operaciones que son gravadas.

<sup>11</sup>Devengo: momento en que surge la obligación tributaria, al darse por realizado el hecho imponible.



mercantiles, que tendrán que ingresar las cuotas de IVA que correspondan a las operaciones realizadas y que previamente han repercutido en quien los ha consumido. A esas cuotas se les puede deducir el IVA soportado por la empresa en sus adquisiciones y, así, obtener el IVA total que **Eiro** habrá de ingresar o solicitar su devolución en caso de que el resultado sea negativo. En la actualidad, el tipo impositivo general (y que afectaría, en principio, a todas las actividades generadas por **Eiro**) es del 21%. El período de declaración -puesto que es un impuesto instantáneo, no existe período impositivo- del IVA coincide con el trimestre natural, y su ingreso deberá realizarse en los veinte primeros días naturales del mes siguiente a dicho trimestre.

Como sujeto pasivo de IVA, **Eiro** está obligada a declarar todas aquellas operaciones que realice en cada período impositivo, así como a expedir y entregar facturas o documentos sustitutivos que justifiquen que se han llevado a cabo dichas operaciones, cuyos duplicados se deberán conservar durante el período de prescripción, (es decir, cuatro años) junto con las facturas que la empresa haya recibido. En toda factura deben figurar obligatoriamente datos como la fecha en que se ha expedido, la denominación social de la empresa, su CIF, la descripción y fecha de la operación que se ha realizado y el tipo o tipos impositivos a los que está sujeta.

Durante el primer año, se optará por no alquilar ni comprar un local desde el que desempeñar la actividad empresarial, aprovechando la reciente creación de un espacio de coworking en la ciudad de Valladolid, Rana Cowork, *pensado para que en él surjan, se incuben y realicen, tus mejores ideas y proyectos*, como señalan sus fundadores en su Web ([www.ranacowork.com](http://www.ranacowork.com)). Por 99€/mes (sin IVA), el equipo de **Eiro** dispone de un puesto fijo en el lugar (una mesa), una balda con cajón, pizarra y *Wifi*, todo ello en horario de lunes a viernes a media jornada (5 horas en total). Además, tienen acceso dos horas a la semana a la sala multimedia, dotada de un proyector y un sistema de sonido, ideal para reuniones con clientes o del propio personal de la entidad. Este tipo de espacios de *coworking* se convierten en el entorno perfecto para la creación de vínculos entre diversas empresas y sus proyectos, unión que puede dar lugar a nuevas iniciativas y colaboraciones exitosas.

A partir del segundo año, sí que se alquilará un local, también en la ciudad de Valladolid. En un plazo de 30 días tras la apertura de dicho centro de trabajo, habrá que comunicarlo ante la Consejería del Trabajo e Inmigración de Castilla y León,



presentando el formulario que en sus oficinas se facilita. Para ello, previamente se obtendrán las **licencias de actividad y funcionamiento** por partes del Ayuntamiento de Valladolid, que autorizan el inicio de actividad empresarial en un local determinado.

La empresa está obligada a tener en su centro de trabajo un **Libro de Visitas** que pueda ser consultado, cuando así se requiera, por los funcionarios del Cuerpo Nacional de Inspección de Trabajo. Los libros de visitas han de conservarse por un plazo de cinco años una vez agotados tras las diferentes diligencias -observaciones- anotadas por los Inspectores de Trabajo durante sus visitas al centro de trabajo.

### **La empresa en Internet**

Una de las principales cualidades definatorias de *Eiro* y su actividad es que su gestión parte y se desarrolla en esencia a través de una plataforma digital, cuya puesta en funcionamiento requiere también de una serie de trámites:

1) **solicitud de nombre de dominio:** dado que se trata de una empresa española que, además, tiene como ámbito principal de actuación el territorio nacional, a la página Web de *Eiro* se le asigna el dominio .es, que es el código de España. La encargada de tramitar dicha asignación de dominio es la Administración Pública -a través del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio-, que emplea, para ello, la entidad [www.red.es](http://www.red.es), regulada por Real Decreto (RD) 164/2002, de 8 de febrero.

2) **inscripción de nombre de dominio en el Registro Mercantil:** es necesario hacer constar también en el Registro Mercantil el nombre del dominio, trámite que debe realizarse en el plazo de un mes tras su asignación.

Asimismo, la puesta en marcha de una plataforma digital como la que nos atañe ha de responder a una serie de aspectos jurídicos, a saber:

- **Derechos de Autor:** en virtud de lo dispuesto en el Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (TRLPI) -aprobado por RD 1/1996, de 12 de abril y notablemente modificado por la Ley 23/2006, de 7 de julio-, la página Web como tal se encuentra protegida por el Derecho de Autor (*Copyright*). Se trata de un *derecho subjetivo reconocido por el Estado al Autor de una obra literaria, artística o científica por el solo hecho de su creación y cuyo contenido está integrado por una serie de facultades de carácter personal y patrimonial, que atribuyen al autor la plena disposición y el derecho exclusivo a la explotación de la obra, sin más limitaciones que*



las establecidas en la ley (Flores Doña y Navarro Costa, 2008, p.53). Si bien es cierto que el Artículo 10 de la Ley de Propiedad Intelectual (Anexo 3), en el que se señalan las creaciones protegidas por este derecho, no figuran las páginas Web, sí concurren en este tipo de obras los requisitos mencionados en dicho artículo, tales como la creación humana, la originalidad y la exteriorización, por lo que también los portales Web se encuentran protegidos por el *Copyright* como obras multimedia<sup>12</sup>. En concreto, el Artículo 10 de la ley reza así: *son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro*. Para que la página Web se encuentre protegida por los Derechos de Autor, habrán de inscribirse los contenidos en el Registro de la Propiedad Intelectual -que sí se refiere expresamente a las páginas Web como obras susceptibles de protección-: el código fuente, que es el *software* que actúa como soporte de la página; y el diseño. De no realizarse este trámite, la empresa dueña del *hosting*<sup>13</sup> en que se aloja la plataforma digital sería la propietaria de los Derechos de Autor sobre los contenidos que en ella se generen.

- **Política de Privacidad y Protección de Datos:** en virtud de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, la empresa garantiza que las informaciones personales aportadas por los usuarios de la página Web serán empleados únicamente para la gestión de los contenidos y servicios ofertados a través del portal. Asimismo, y como se recoge en el Artículo 9 del Título II de dicha ley (Anexo 4), **Eiro** se compromete a *adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado*. La Agencia de Protección de Datos es el órgano encargado de velar por el cumplimiento de la normativa.

También gozarán de la protección de los Derechos de Autor todas aquellas obras audiovisuales realizadas por la empresa, así como las fotografías, escritos, folletos, diseños publicitarios e impresos creados en el seno de la entidad, sin olvidar el logotipo, que se muestra a continuación:

---

<sup>12</sup>Obra multimedia: *presentación de ordenador interactiva que incluye al menos dos de los siguientes elementos: texto, sonido, imágenes fijas, imágenes en movimiento y animación* (Flores Doña y Navarro Costa, 2007, p.141).

<sup>13</sup>*Hosting*: sistema de almacenamiento conectado a un servidor concreto que permite a los usuarios de Internet aglutinar textos, imágenes, vídeos o cualquier otro contenido que sea accesible a través de un dominio Web.



Imagen 1. Logotipo de la empresa. Elaboración propia.

### 3.4 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

*La pequeña empresa, por lo general, está siempre unida a la figura humana y económica de su promotor, que es quien le imprime carácter, dicta directrices y responde de la gestión de la misma ante las personas con ella relacionadas* (Menéndez Roces, 1983, p.71). En este caso, son dos los promotores de **Eiro**: de un lado, un ingeniero informático con amplios conocimientos de fotografía y grabación y edición de vídeo; del otro lado, una periodista especializada en Comunicación 2.0 y gestora cultural. Ambos comparten la pasión por la música, punto de origen de la idea de crear esta plataforma digital, y el deseo de convertirla en un atractivo cultural de la región de Castilla y León, de la que los dos proceden, de cara al exterior de la Comunidad.

En **Eiro** conviven tres áreas de trabajo: gerencia, producción y comunicación. Sin embargo, encontramos que todas ellas se encuentran estrechamente ligadas, ya que ninguna tiene sentido sin las otras dos. **Eiro** parte de una premisa que la condiciona en todos los aspectos, de manera positiva o negativa: es una empresa que goza de un **alto nivel de especialización**, no sólo porque actúa en un sector determinado, sino porque los servicios que oferta también son relativamente concretos. A continuación, veremos las características que definen cada una de esas áreas de trabajo, que dejan en evidencia la profunda interrelación que entre ellas existe:

- gerencia: se encargará de establecer los Planes de Acción que la empresa ha de desarrollar, además de coordinarlos y evaluar que los objetivos marcados se alcanzan -



de lo contrario, se tendrían que tomar nuevas decisiones-. La gerencia corre a cargo de los dos promotores/empresarios, a los que exige iniciativa, perseverancia, creatividad, autoconfianza y capacidades organizativas y de mando. Deberán tener conocimiento de todo lo que ocurra en el seno de la empresa y una visión global de la misma. Ellos se encargarán, además, de la dirección de Recursos Humanos, por lo que no sólo identificarán a los profesionales más adecuados para los perfiles que la empresa necesita, sino que también habrán de diseñar los diferentes puestos de trabajo, potenciar y valorar el rendimiento de los empleados y motivarlos para que crezcan en el desempeño de sus tareas. Desde la gerencia se gestionará también la relación con los clientes, colaboradores y entidades profesionales del sector.

- producción: un proyecto como *Eiro* se alimenta de contenidos actualizados permanentemente, de los que se encargará este área de la empresa. Noticias, reportajes, entrevistas, críticas, crónicas de conciertos, vídeos, fotografías, etc., poblarán el portal, a fin de que resulte un producto de calidad para el público. Además, en este campo se incluirán también las relaciones con los clientes para la correcta ejecución de los servicios que hayan contratado. En resumen: se convertirán en una realidad los Planes de Acción trazados desde la gerencia. Por supuesto, forma parte de esta área el diseño y la programación de la página Web.

- comunicación: por la propia naturaleza de su actividad, *Eiro* precisa de una potente gestión comunicativa, ya que su razón de ser es la de otorgar visibilidad en el panorama musical de nuestro país a los artistas que contraten sus servicios. El área de comunicación se encargará de reflejar externamente todas las acciones llevadas a cabo desde el de producción y coordinadas desde la gerencia, que marcará también las directrices de las actividades comunicativas. La comunicación se articulará en torno a tres canales principales: difusión 2.0, acciones de comunicación *offline* (medios convencionales: prensa, radio y televisión) y acciones de Marketing.

Asimismo, la empresa contratará los servicios de una asesoría, que se encargará de los asuntos relativos a la contabilidad de la entidad, y que colaborará con ella en el asesoramiento legal a los clientes que contraten ese servicio.



El **organigrama** de la empresa *Eiro*, en el que se exponen los diferentes niveles jerárquicos de la empresa y sus áreas de actividad, queda confeccionado, por tanto, con la siguiente estructura:

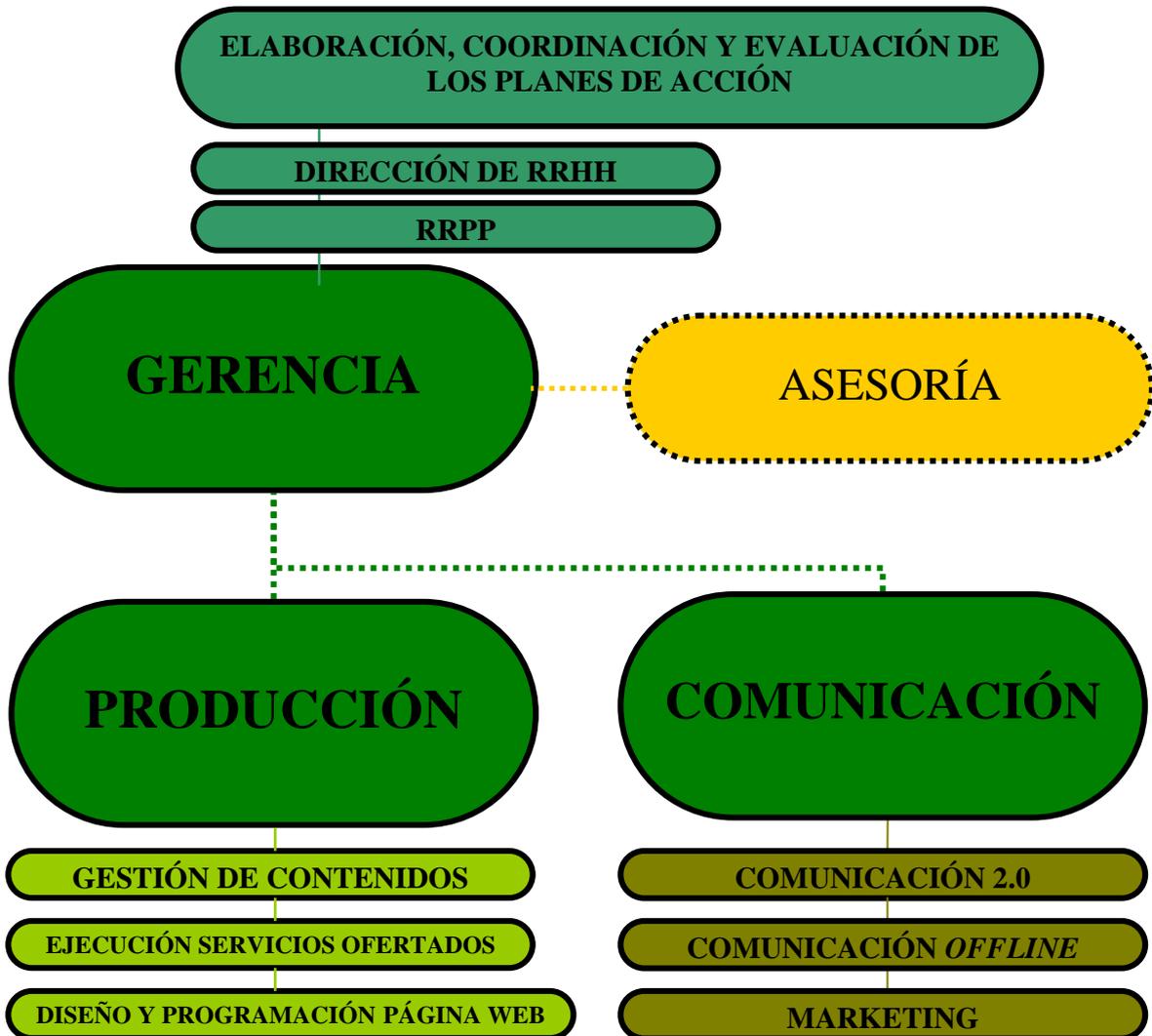


Imagen 2. Organigrama de la empresa.  
Elaboración propia.

La estructura organizativa de *Eiro* está claramente orientada a los clientes, dado que cada uno de ellos tendrá unas características y necesidades diferentes y, además, contratará unos servicios en particular. Al ser una microempresa, con pocos empleados, la coordinación entre ellos será extrema, lo que garantizará que se obtengan resultados positivos.



### **Identificación básica de los puestos**

La empresa *Eiro* presenta una organización funcional, *está formada por la agrupación del trabajo a realizar en unidades funcionales; es decir, todo trabajo de un mismo tipo se asigna a una unidad de la organización* (Menéndez Roces, 1983, p.63). Por tanto, pese a la estrecha coordinación que existe entre las diferentes áreas de trabajo que conforman la entidad, es fácil distinguir los diferentes puestos:

- programador Web: será el encargado del diseño y la elaboración técnica de la plataforma digital. A medida que los contenidos se vayan produciendo, deberá introducirlos en la Web. No sólo incluirá los contenidos creados por el propio equipo de *Eiro*, sino que se recogerán también aquellas publicaciones en prensa que versen sobre el proyecto o los artistas que en él participan, así como *podcasts* de programas de radio y apariciones en televisión. Además, y gracias a su dominio de diversos programas informáticos, editará vídeos y fotografías y colaborará en las tareas de la empresa que se vinculan a la publicidad, en virtud de sus conocimientos de diseño gráfico.

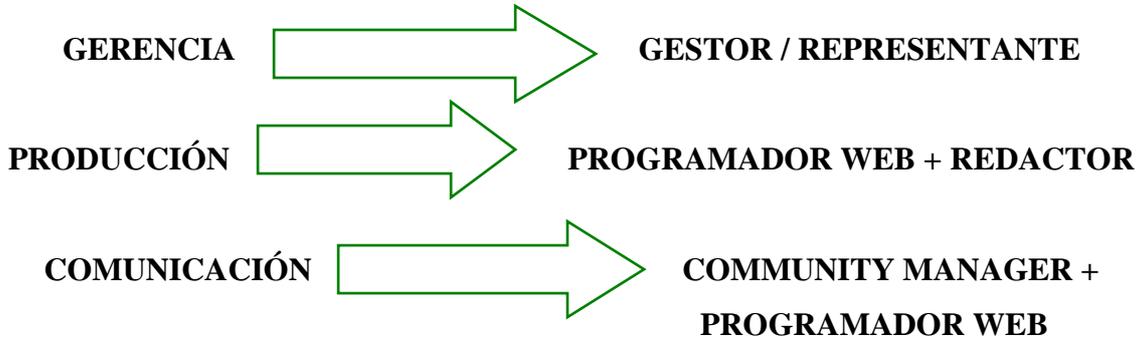
- Community Manager: la Comunicación 2.0 es la característica más definitoria de *Eiro*, por lo que es importante contar con un especialista en dicho ámbito. La persona que desempeña este puesto será, además, el representante *online* de la empresa y de los clientes que contraten el servicio de Comunicación 2.0, en la media en que gestionará y transmitirá contenidos, mantendrá contactos con otros profesionales del sector, atenderá a los usuarios de la página Web y las Redes Sociales en todo aquello que puedan requerir a través de ambos canales y participará activamente en otras plataformas *online*.

- redactor: elaborará los contenidos escritos de la plataforma digital. Asimismo, grabará vídeos y tomará fotografías, que, con ayuda del programador Web, editará, ampliando y enriqueciendo la variedad de elementos visuales que desde la plataforma digital se ofrezcan al público.

- gestor/representante: las principales tareas comunicativas de los servicios que la empresa oferta, como pueden ser la elaboración de dossiers de prensa y el asesoramiento en los encuentros con los medios, correrán a cargo de la figura más pública del equipo profesional de *Eiro*. Asimismo, desde este puesto se gestionarán todas aquellas actividades que nazcan del seno de la propia entidad, así como sus vínculos con otras organizaciones y profesionales del sector musical y los medios de comunicación.



Así, cada uno de los puestos se vincula directamente a una de las áreas de trabajo expuestas al comienzo del epígrafe:



Sin embargo, y como ya se ha comentado anteriormente, las tareas a desempeñar por cada uno de los empleados en función del puesto que ostentan dentro de la empresa, no serán exclusivas, por lo que otro miembro del equipo podrá ejecutarlas. Así, por ejemplo, el programados Web podría elaborar contenidos escritos para el portal, mientras que el redactor podrá establecer contactos con posibles clientes. La intención de establecer un sistema de trabajo como este es que cada empleado de *Eiro* se fragüe un perfil multidisciplinar dentro de la empresa, lo que se traducirá en versatilidad y dinamismo en el seno de la entidad y en sus propios proyectos. De esta manera, se evitará una excesiva centralización que pudiera dificultar la coordinación entre las diferentes áreas de trabajo.

Una vez que se ha desarrollado el organigrama de la empresa y se han definido las funciones de cada uno de los puestos que lo conformarán, llega el momento de seleccionar el personal más cualificado para ejecutarlas. Al inicio de la actividad empresarial de *Eiro*, el equipo de la empresa estará formado únicamente por los dos promotores, que tendrán implicación total en el proyecto y cuya jornada laboral será completa -desarrollarán media desde su puesto en Rana Cowork y la otra media, desde sus hogares-. Llegado el tercer año, contratarán a un empleado -Licenciado en Periodismo- a jornada completa, al que se hará, en primer lugar, un **contrato temporal** de tipo eventual por circunstancias de la producción. Este contrato surge con la intención de solventar la acumulación de tareas a torno a la actividad empresarial. Esta modalidad de contrato temporal tiene una duración máxima de seis meses dentro de un



período de 12, por lo que será prorrogado una vez. Transcurridos esos doce meses, se hará un contrato indefinido al empleado.

El quinto año, se realizará un **contrato en prácticas** a jornada completa a otro Licenciado en Periodismo. Es requisito indispensable para la formulación de un contrato de este tipo que no se hayan cumplido cinco años tras la finalización por parte del individuo de los estudios correspondientes. Además, la realización de las prácticas deberá permitir que el trabajador obtenga una práctica profesional adecuada al nivel de formación cursado. El período de prácticas deberá tener una duración mínima de seis meses y máxima de 2 años. En este caso, tendrá una duración de un año, y a su fin, se realizará un contrato indefinido al empleado. El salario a percibir por el trabajador en prácticas no podrá ser inferior al 60% del sueldo de otro que desempeñe el mismo puesto.

### 3.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Intrínsecos a la visión y misión de la empresa, encontramos los **objetivos**, metas o fines a alcanzar por el equipo de *Eiro* que marcan el camino a seguir y permiten evaluar resultados, además de servir de guía para la asignación de los recursos humanos y económicos de que la entidad dispone. Los objetivos son también un reflejo hacia el exterior de los valores e intenciones del negocio, imagen esencial si se quiere establecer acuerdos con colaboradores, proveedores, instituciones u otras empresas. *Los objetivos deben definirse con criterios de viabilidad, siendo estos objetivos medibles, realistas y alcanzables* (Neira Rodríguez, 2008, p.32).

Una vez que quedan establecidos los objetivos empresariales de *Eiro*, es el momento de formular la **estrategia** a seguir para conseguirlos. José Antonio Neira Rodríguez señala que la estrategia consiste en *establecer la forma para adecuar los recursos disponibles de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos, es decir, acomodar los factores internos a los externos para alcanzar la mejor posición competitiva en el mercado de actuación de la organización* (2008, p.108)

La estrategia empresarial de *Eiro* ha de tener como punto de partida su ventaja competitiva, a la que se ha hecho referencia anteriormente, basada en la diferenciación de servicios ofertados con respecto a otras empresas, así como la especialización que la caracteriza. *La diferenciación es una ventaja muy interesante para una empresa de*



*nueva creación, siempre que el producto o servicios que se presenta sea captado por los clientes como algo distinto a la oferta que realizan otras empresas* (López Vidal, 1997, p.63). *Eiro* aplica la innovación al campo de actividad en el que aterriza, y eso supone un importante punto a favor con respecto a los competidores. La estrategia empresarial de *Eiro* será ofrecer siempre servicios creativos, personalizados y en constante evolución, por lo que también goza de gran importancia la fuerza del servicio ofertado.

### **Planes de Acción**

Los Planes de Acción son el resultado de la materialización de la estrategia de la empresa, de manera que esta se concreta en diversas maniobras, que se efectuarán a lo largo del proyecto.

Antes de enumerar los diversos Planes de Acción que el equipo profesional de *Eiro* deberá gestionar en el transcurso de la actividad, conviene señalar que el ciclo vital de la empresa se divide en tres fases o períodos diferentes, que comenzarán en el momento exacto en que se concluyan tareas imprescindibles en el desarrollo del negocio, como la realización de todos los trámites necesarios para la puesta en funcionamiento de la entidad, la selección de Recursos Humanos, la presentación del plan de negocios a posibles colaboradores y el diseño del logotipo, entre otros. Veamos cuáles son esas fases:

- fase 1: pese a que supone el inicio del proyecto empresarial, resulta decisiva. Es el momento de la **generación y lanzamiento de la actividad**. Es ahora cuando se presenta públicamente la Web, tras dotarla de los primeros contenidos. Previamente, se ha realizado su diseño y elaboración -también el del logotipo de la empresa-, además de desarrollar toda una acción de identificación y captación de los primeros clientes, que permitirá a la plataforma comenzar su andadura, tareas que han supuesto para los dos promotores seis meses de trabajo y que habrán de continuarse en esta primera fase. También se crean los perfiles en las Redes Sociales de la propia plataforma para iniciar las tareas de Comunicación 2.0.

- fase 2: momento de incrementar los contenidos y el dinamismo de la página Web, con la firme intención de **consolidar el número de visitas**. *Eiro* comenzará a gestionar la organización de sus propios eventos y aumentará el número de clientes en torno a la variedad de servicios que oferta, siendo el más destacado el de los perfiles, que irán conformando una *base de datos* de artistas musicales de la región.



- fase 3: la actividad de la empresa se estabiliza. La estructura empresarial está perfectamente definida, se editan y gestionan los contenidos de la Web de manera fluida, el número de visitas es constante y se tiene repercusión entre el público. La empresa cuenta ya con una cifra de clientes amplia y fiel. Aumenta el número de eventos promovidos directamente por la empresa y se consolidan los ya existentes.

### **Relación de eventos organizados por *Eiro*:**

El objetivo de la empresa es que los eventos propios se organicen anualmente, que no se limiten a un momento concreto si no que se extiendan en el tiempo. A continuación, se enumeran los eventos organizados por *Eiro*:

a) Yo Regalo Música: sin fines lucrativos, algunos de los artistas que forman parte de *Eiro* amenizarán las compras navideñas de los ciudadanos de León, Palencia, Valladolid, Burgos y Salamanca con su música. Así, en horario de 18:00h a 20:00h de la tarde, se apostarán en los establecimientos -no grandes superficies- que así lo deseen para tocar y cantar. El objetivo será dar a conocer su propio trabajo pero también la plataforma digital. La actividad se desarrollará entre el 19, 21, 23 y 27 de diciembre y los días 2, 3 y 4 de enero de 2014, y se repetirá en fechas similares en los años posteriores. Los artistas participarán voluntariamente.

b) Curso de composición musical: en mayo de 2015 -segundo año de actividad empresarial-, se llevará a cabo un taller de composición musical impartido por clientes de *Eiro*. Se desarrollará durante cinco días en Valladolid, León y Salamanca, siendo el horario lectivo de cuatro horas diarias (tardes, de 16:00h a 20:00h). El objetivo es establecer acuerdos con los conservatorios, escuelas de música o universidades de las respectivas ciudades para que cedan espacios en los que efectuar la iniciativa.

b) Cantautarte: en junio de 2015, la empresa organizará en un local de conciertos de Salamanca un ciclo de actuaciones en el que participarán cuatro cantautores. Dado que los músicos actuarán acompañados únicamente de su guitarra o piano, los conciertos no precisarán de un importante despliegue de medios técnicos, lo que abarata sus costes.

c) Curso de Edición Musical: a realizar en Valladolid en febrero de 2016. El objetivo del curso es mostrar a los alumnos el enorme abanico de posibilidades que las nuevas tecnologías ofrecen para la edición de sonido. El curso, impartido por un cliente de *Eiro*, tendrá lugar también en Segovia en octubre del mismo año.



d) Música en el Románico: la música clásica y tradicional tendrá también su hueco en la programación propia de *Eiro* gracias al ciclo de conciertos que se desarrollará durante el verano de 2017 en diversos municipios de la región castellano y leonesa en los que se encuentren importantes muestras de arte Románico. De esta manera, se vinculará el importante patrimonio arquitectónico de la Comunidad con su patrimonio musical.

Asimismo, desde la empresa se pondrán en marcha otras iniciativas como el apadrinamiento de artistas por parte de otros ya consagrados, de manera que los promocionen gratuitamente o los elijan como teloneros, entre otras acciones. Con el proyecto ‘Un café con...’, la entidad facilitará el contacto entre los artistas y sus seguidores, organizando encuentros en diversos establecimientos de las nueve provincias castellano y leonesas, que no tendrán coste alguno para la empresa y, sin embargo, contribuirán a la fidelización de los usuarios de la página Web y a la promoción de los músicos. Además, se grabarán a modo de reportaje documental las giras de artistas concretos, material que se colgará en el portal para disfrute del público.

Han de diseñarse, por tanto, Planes de Acción para todas las áreas de trabajo de la empresa -**área de gerencia**, **área de producción** y **área de comunicación**-, cuya coordinación supondrá, en última instancia, la consecución de los objetivos:



**CRONOGRAMA:**

**OBJETIVO 1: LANZAMIENTO DE LA INICIATIVA**

		<b>PRIMER SEMESTRE DE 2014</b>					
		<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
<b>ACCIÓN 1</b>	<b>RELACIONES PÚBLICAS</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Elaboración de una completa base de datos de artistas musicales en Castilla y León.	Elaboración de un dossier que recoja todo lo relativo a los servicios ofertados por la empresa.	Contacto con los artistas musicales, a fin de obtener clientes: Relaciones Públicas.		Elaboración del dossier de prensa del proyecto y entrega a los medios de comunicación.	
<b>ACCIÓN 2</b>	<b>DESARROLLO WEB</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Introducción de los primeros contenidos en la Web: presentación al público.				Diseño y configuración del <i>Newsletter</i> .	



		<b>PRIMER SEMESTRE DE 2014</b>					
		<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
<b>ACCIÓN 3</b>	<b>COMUNICACIÓN INICIAL CON EL PÚBLICO</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Creación de los perfiles en las RRSS (Twitter, Facebook, Instagram). Búsqueda de perfiles similares al de la empresa. Elaboración de los primeros contenidos para la página Web.			Promoción de la Web a través de <i>blogs</i> , foros y plataformas culturales.	Elaboración de una base de datos de medios (generalistas y especializados).	Envío del primer <i>Newsletter</i> a los registrados en la Web.

## **OBJETIVO 2: INCREMENTO DE VISITANTES A LA WEB. FIDELIZACIÓN**

		<b>SEGUNDO SEMESTRE DE 2014</b>					
		<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>ACCIÓN 1</b>	<b>GESTIÓN DE NUEVAS INICIATIVAS</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>			Gestión de concursos y promociones.	Gestión y ejecución de la actividades ‘Un café con...’ (a desarrollar en noviembre y diciembre) y ‘Yo regalo música’ (diciembre).			



		<b>SEGUNDO SEMESTRE DE 2014</b>					
		<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>ACCIÓN 2</b>	<b>DESARROLLO WEB</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Grabación y edición de vídeos y montajes fotográficos. Inclusión de archivos de audio y vídeo en la Web para descarga gratuita.			Grabación del primer proyecto 'De gira con...'		Montaje final del primer proyecto 'De gira con...', incluido en la Web.
<b>ACCIÓN 3</b>	<b>COMUNICACIÓN DE NUEVAS INICIATIVAS</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Creación del canal de <i>Eiro</i> en YouTube y perfiles en Flickr y Vimeo.				Grabación del primer proyecto 'De gira con...'	Campaña comunicativa del primer proyecto 'De gira con...'



	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
<b>MARZO/ABRIL/MAYO 2015</b>	Grabación y montaje del segundo proyecto 'De gira con...'	Grabación y campaña comunicativa del segundo proyecto 'De gira con...'
<b>JUNIO/JULIO/AGOSTO 2015</b>	Grabación y montaje del tercer proyecto 'De gira con...'	Grabación y campaña comunicativa del tercer proyecto 'De gira con...'
<b>FEBRERO/MARZO/ABRIL 2016</b>	Grabación y montaje del cuarto proyecto 'De gira con...'	Grabación y campaña comunicativa del cuarto proyecto 'De gira con...'
<b>AGOSTO/SEPTIEMBRE/OCTUBRE 2017</b>	Grabación y montaje del quinto proyecto 'De gira con...'	Grabación y campaña comunicativa del quinto proyecto 'De gira con...'
<b>MARZO/ABRIL/MAYO 2018</b>	Grabación y montaje del sexto proyecto 'De gira con...'	Grabación y campaña comunicativa del sexto proyecto 'De gira con...'

### OBJETIVO 3: CAPTACIÓN DE COLABORADORES

		<b>SEGUNDO SEMESTRE DE 2014</b>					
		<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>ACCIÓN 1</b>	<b>GESTIÓN DE RELACIONES</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		<p>Búsqueda de contactos en el sector musical que colaboren con el portal Web, ya sea en contenidos, inclusión de publicidad o como promotores de la plataforma digital.</p> <p>Gestión y ejecución de la grabación del CD promocional del proyecto.</p> <p>Participación conjunta en diferentes proyectos con otras empresas.</p>			<p>Puesta en marcha de la iniciativa 'Apadrina a un músico', en la que participan intérpretes y compositores ya consagrados, así como periodistas especializados en música.</p>		



		SEGUNDO SEMESTRE DE 2014					
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>ACCIÓN 2</b>	<b>MARKETING</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>			Diseño y envío del paquete promocional de la Web a periodistas especializados, programadores culturales y discográficas. Diseño del <i>stand</i> publicitario, los folletos que se repartirán y los carteles que lo anunciarán.		Promoción a través del <i>stand</i> : nueve días, nueve provincias.		
<b>ACCIÓN 3</b>	<b>MARKETING</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>			Diseño y envío del paquete promocional de la Web a periodistas especializados, programadores culturales y discográficas. Elaboración de folletos promocionales para repartir en el <i>stand</i> promocional.		Promoción a través del <i>stand</i> : nueve días, nueve provincias.		Campaña comunicativa de la iniciativa 'Apadrina a un músico'.



## OBJETIVO 4: DIVERSIFICACIÓN DE SERVICIOS

		PRIMER SEMESTRE DE 2015					
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
<b>ACCIÓN 1</b>	<b>GESTIÓN PROGRAMACIÓN PROPIA</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Gestión y ejecución del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.					
<b>ACCIÓN 2</b>	<b>DESARROLLO WEB Y DISEÑO DE PUBLICIDAD</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Diseño de la guía de festivales de música 2015, que irá completándose a lo largo del año. Inclusión en la Web de módulos para <i>streaming</i> .		Diseño de la publicidad del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.			



		<b>PRIMER SEMESTRE DE 2015</b>					
		<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
<b>ACCIÓN 3</b>	<b>CAMPAÑA COMUNICATIVA PROGRAMACIÓN PROPIA</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Campaña comunicativa del Curso de Composición Musical y el ciclo de conciertos Cantautarte.					

	<b>GERENCIA</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
<b>MARZO/ABRIL MAYO/JUNIO 2016</b>	Gestión y ejecución de las segundas ediciones del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.	Diseño de la publicidad de las segundas ediciones del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.	Campaña comunicativa de las segundas ediciones del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.
<b>MARZO/ABRIL MAYO/JUNIO 2017</b>	Gestión y ejecución de las terceras ediciones del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.	Diseño de la publicidad de las terceras ediciones del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.	Campaña comunicativa de las terceras ediciones del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.
<b>MARZO/ABRIL MAYO/JUNIO 2018</b>	Gestión y ejecución de las cuartas ediciones del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.	Diseño de la publicidad de las cuartas ediciones del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.	Campaña comunicativa de las cuartas ediciones del Curso de Composición Musical y del ciclo de conciertos Cantautarte.



		<b>PRIMER SEMESTRE DE 2016</b>					
		<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
<b>ACCIÓN 4</b>	<b>ELABORACIÓN PROGRAMACIÓN PROPIA</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Gestión y ejecución del Curso de Edición Musical en Valladolid.					
<b>ACCIÓN 5</b>	<b>DISEÑO DE PUBLICIDAD</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Diseño de la publicidad del Curso de Edición Musical en Valladolid.					
<b>ACCIÓN 6</b>	<b>CAMPAÑA COMUNICATIVA PROGRAMACIÓN PROPIA</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>		Campaña comunicativa del Curso de Edición Musical en Valladolid.					



		<b>SEGUNDO SEMESTRE DE 2016</b>					
		<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>ACCIÓN 7</b>	<b>ELABORACIÓN PROGRAMACIÓN PROPIA</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>				Gestión y ejecución del Curso de Edición Musical en Segovia.			
<b>ACCIÓN 8</b>	<b>DISEÑO DE PUBLICIDAD</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>				Diseño de la publicidad del Curso de Edición Musical en Segovia.			
<b>ACCIÓN 9</b>	<b>CAMPAÑA COMUNICATIVA PROGRAMACIÓN PROPIA</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>				Campaña comunicativa del Curso de Edición Musical en Segovia.			



	<b>GERENCIA</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>
<b>ENERO/FEBRERO 2017</b>	Gestión y ejecución de la segunda edición del Curso de Edición Musical en Valladolid.	Diseño de la publicidad de la segunda edición del Curso de Edición Musical en Valladolid.	Campaña comunicativa de la segunda edición del Curso de Edición Musical en Valladolid.
<b>SEPTIEMBRE/OCTUBRE 2017</b>	Gestión y ejecución de la segunda edición del Curso de Edición Musical en Segovia.	Diseño de la publicidad de la segunda edición del Curso de Edición Musical en Segovia.	Campaña comunicativa de la segunda edición del Curso de Edición Musical en Segovia.
<b>ENERO/FEBRERO 2018</b>	Gestión y ejecución de la tercera edición del Curso de Edición Musical en Valladolid.	Diseño de la publicidad se la tercera edición del Curso de Edición Musical en Valladolid.	Campaña comunicativa de la tercera edición del Curso de Edición Musical en Valladolid.
<b>SEPTIEMBRE/OCTUBRE 2018</b>	Gestión y ejecución de la tercera edición del Curso de Edición Musical en Segovia.	Diseño de la publicidad se la tercera edición del Curso de Edición Musical en Segovia.	Campaña comunicativa de la tercera edición del Curso de Edición Musical en Segovia.



		<b>PRIMER SEMESTRE DE 2017</b>					
		<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
<b>ACCIÓN 10</b>	<b>ELABORACIÓN PROGRAMACIÓN PROPIA</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>					Gestión y ejecución del ciclo de conciertos Música en el Románico.		
<b>ACCIÓN 11</b>	<b>DISEÑO DE PUBLICIDAD</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>					Diseño de la publicidad del ciclo de conciertos Música en el Románico.		
<b>ACCIÓN 12</b>	<b>CAMPAÑA COMUNICATIVA PROGRAMACIÓN PROPIA</b>						
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>COMUNICACIÓN</b>						
<b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN</b>						Campaña comunicativa del ciclo de conciertos Música en el Románico.	

Tablas 16-25. Cronograma Planes de Acción. Elaboración propia.



De forma paralela a estas estrategias, se desarrollarán las tareas propias de la empresa en cada una de sus áreas:

		2014
		ENERO - DICIEMBRE
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>	Captación de nuevos clientes. Relación con clientes, programadores culturales y otros profesionales del sector.
	<b>PRODUCCIÓN</b>	Actualización constante de la plataforma digital. Edición de vídeos y fotografías. Elaboración de contenidos para la Web
	<b>COMUNICACIÓN</b>	Envío de notas y dossiers de empresa en función de la actividad generada por los clientes. Gestión de contenidos, monitorización y evaluación de los perfiles en las RRSS.
		2015
		ENERO - DICIEMBRE
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>	Captación de nuevos clientes. Relación con clientes, programadores culturales y otros profesionales del sector.
	<b>PRODUCCIÓN</b>	Actualización constante de la plataforma digital. Edición de vídeos y fotografías. Elaboración de contenidos para la Web
	<b>COMUNICACIÓN</b>	Envío de notas y dossiers de empresa en función de la actividad generada por los clientes. Gestión de contenidos, monitorización y evaluación de los perfiles en las RRSS.
		2016
		ENERO - DICIEMBRE
<b>ÁREA DE TRABAJO</b>	<b>GERENCIA</b>	Captación de nuevos clientes. Relación con clientes, programadores culturales y otros profesionales del sector.
	<b>PRODUCCIÓN</b>	Actualización constante de la plataforma digital. Edición de vídeos y fotografías. Elaboración de contenidos para la Web
	<b>COMUNICACIÓN</b>	Envío de notas y dossiers de empresa en función de la actividad generada por los clientes. Gestión de contenidos, monitorización y evaluación de los perfiles en las RRSS.



		2017
		ENERO - DICIEMBRE
ÁREA DE TRABAJO	GERENCIA	Captación de nuevos clientes. Relación con clientes, programadores culturales y otros profesionales del sector.
	PRODUCCIÓN	Actualización constante de la plataforma digital. Edición de vídeos y fotografías. Elaboración de contenidos para la Web
	COMUNICACIÓN	Envío de notas y dossiers de empresa en función de la actividad generada por los clientes. Gestión de contenidos, monitorización y evaluación de los perfiles en las RRSS.
		2018
		ENERO - DICIEMBRE
ÁREA DE TRABAJO	GERENCIA	Captación de nuevos clientes. Relación con clientes, programadores culturales y otros profesionales del sector.
	PRODUCCIÓN	Actualización constante de la plataforma digital. Edición de vídeos y fotografías. Elaboración de contenidos para la Web
	COMUNICACIÓN	Envío de notas y dossiers de empresa en función de la actividad generada por los clientes. Gestión de contenidos, monitorización y evaluación de los perfiles en las RRSS.

Tabla 25. Cronograma de actividades propias de la empresa.

Elaboración propia.

Es importante comprobar que los objetivos se alcanzan, examinar *las desviaciones producidas entre lo diseñado y establecido por la Dirección y lo realmente conseguido por la empresa en su actividad diaria* (Neira Rodríguez, 2008, p.33). Así, podrán corregirse aquellas acciones que no estén dando los frutos deseados y encarrillarlas hacia la consecución de las metas marcadas. En este sentido, la empresa puede considerar la posibilidad de diseñar un **sistema de indicadores de eficiencia** a reducida escala que permita evaluar si el camino que se sigue es el adecuado. Mariana Pfenniger define los indicadores de eficiencia como «una estadística que ha sido procesada con el fin de entregar información específica; (...) debe ser una información sintética que oriente sobre dónde se está respecto a cierta política y que ayude a los responsables en la toma de decisiones» (2004, p.4). Habrá indicadores en torno a la demanda, como el número de



clientes o de visitantes a la página Web; otros relacionados con la oferta, como el número de actividades en cuya organización participa directamente la empresa; y un tercer grupo vinculado a la gestión de la actividad, en la que se incluyen, por ejemplo, cifras sobre contrataciones de músicos conseguidas por la empresa o número de apariciones en prensa de proyectos vinculados a la iniciativa.

Analizar los resultados obtenidos a través de la plataforma digital ofrecerá también información que podrá emplearse para reformular objetivos y estrategias. ¿Cómo obtener esa información? Gracias a las herramientas proporcionadas por *Google Analytics*, podemos conocer el número de visitantes que ha tenido la Web, el número de páginas vistas, el tiempo de permanencia en el portal, el porcentaje de visitas que se han obtenido a través de motores de búsqueda, el tráfico generado desde los perfiles en las RRSS y el *Newsletter*, así como el número de comentarios recibidos o la cantidad de entradas que se han compartido a través de comunidades de usuarios y agregadores de enlaces.

La intención de la empresa es que los eventos que organizan se celebren con periodicidad anual, ya que no sólo aportan ciertos ingresos a la entidad, sino que garantizan dinamismo en la actividad empresarial.

### **3.6 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO. VIABILIDAD**

A la hora de realizar el análisis económico financiero del proyecto, se han tomado en consideración los llamados *principios contables*, una serie de recomendaciones a los empresarios para elaborar las Cuentas Anuales de la empresa. En concreto, se ha partido de tres de esos principios, generalmente aceptados: el principio de prudencia, el de devengo y el de no compensación. El primero de ellos se refiere a que en la realización del análisis ha de tenerse un punto de vista pesimista, *las pérdidas y los riesgos han de contabilizarse en el momento en el que se conozcan, mientras que los posibles resultados positivos no deberán contabilizarse hasta el momento en que se produzcan* (Gómez Aparicio y Yagüe Guillén, 2009, p.92). El segundo, señala que los ingresos y los gastos han de incluirse en el ejercicio contable en el que se adquiere o se vende el producto o servicio, pese a que no se haya producido su cobro o pago. Para finalizar, el principio de no compensación expone que Activo (aquellos bienes y derechos que la empresa posee y



que proporcionarán rentas en un futuro) y Pasivo (deudas y obligaciones que la empresa tiene para con terceros), así como gastos e ingresos, no pueden compensarse.

Partiendo de esta base y de los enunciados que se exponen tras estas líneas, y que recogen los elementos a incluir en las cuentas, se han obtenido los estados contables que se muestran a continuación, previstos para *Eiro* durante sus primeros cinco años de andadura:

### **INVERSIONES:**

El primer año, los promotores aportan dos ordenadores, por los que en el momento de compra se pagaron 520€ y están valorados al 70% al inicio de la actividad empresarial. Además, contribuyen al lanzamiento del proyecto con una cámara de fotos (precio de compra: 380€; valorada al 60%), una grabadora de voz (precio de compra: 97€; valorada al 70%) y una cámara de vídeo (precio de compra: 410€; valorada al 75%). Para todos estos artículos se estima una vida útil de dos años. Transcurrido ese tiempo, serán sustituidos.

En el segundo año, por tanto, se adquirirán dos nuevos ordenadores, dos cámaras de fotos, dos grabadoras de voz y una cámara de vídeo. Los precios de estos artículos se habrán incrementado en un 20% con respecto a los que los promotores aportaron al proyecto, y se les estima una vida útil de tres años. El valor residual se considera nulo.

Para habilitar el local que servirá de base de operaciones a partir del segundo año, se comprará mobiliario por valor de 1.700€, amortizable en cuatro años sin valor residual.

TABLA DE ACTIVO FIJO	COSTE	VIDA ÚTIL	CUOTA
Ordenadores	728	2	364
Cámara de fotos	228	2	114
Cámara de vídeo	307,50	2	154
Grabadora de voz	67,90	2	34
Mobiliario de oficina	1.700	4	425
Ordenadores 2	1.248	3	416
Cámaras de fotos 2	912	3	304
Cámara de vídeo 2	492	3	164
Grabadoras de voz 2	232,80	3	78
<b>TOTALES</b>		<b>CUOTAS</b>	
<b>AÑO 0</b>	<b>1.331</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>666</b>
<b>AÑO 1</b>	<b>1.700</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>1.091</b>
<b>AÑO 2</b>	<b>2.885</b>	<b>AÑOS 3-5</b>	<b>1.387</b>

Tabla 26. Activo fijo.



## **INGRESOS:**

A partir del segundo año, *Eiro* comenzará a organizar sus propios eventos. Se estima que el primer año se ingresarán gracias a la venta de entradas las siguientes cantidades:

<p><b><u>CURSO DE COMPOSICIÓN MUSICAL</u></b> <b>INGRESOS: 45x15= 1.350€</b></p>	<p>Mayo de 2015. Podrán matricularse 15 alumnos por taller, es decir, 45 en total (ya que se celebra en Valladolid, León y Salamanca). El precio del curso será de 30€ por alumno.</p>
<p><b><u>CANTAUTARTE</u></b> <b>INGRESOS: 60x8x4= 1.920€</b></p>	<p>Junio de 2015. Se estima que asistirán unas 60 personas a cada una de las cuatro actuaciones. Las entradas tendrán un coste de 8€. Se espera que al año siguiente, la asistencia se incremente en un 20%, y que se mantenga esa afluencia en sucesivas ediciones.</p>
<p><b><u>CURSO DE EDICIÓN MUSICAL</u></b> <b>INGRESOS: 50x25= 1.250€</b></p>	<p>Febrero (Valladolid) y octubre (Segovia) de 2016. Podrán participar 25 alumnos en cada una de las dos ciudades, que tendrá que pagar, en concepto de matrícula, 25€.</p>
<p><b><u>MÚSICA EN EL ROMÁNICO</u></b> <b>INGRESOS: 70x10x6= 4.200€</b></p>	<p>Julio de 2017. Se cobrarán 10€ por entrada, y se estima que acudirán a cada uno de los seis conciertos 70 personas.</p>

Tabla 27. Ingresos por eventos propios.

Asimismo, la empresa ofertará la posibilidad de insertar publicidad de diversos anunciantes en su página Web a través de *banners*, que tendrá un coste de 120€/mes (sin IVA). En el segundo año lograrán un anunciante, y en el tercer año esa cifra se triplicará y serán tres los anunciantes con los que la empresa contará en los años sucesivos.

En cuanto a la contratación de servicios, se estima que será la siguiente:



<p><b><u>PERFILES DE ARTISTAS</u></b> <b>30€/mes (sin IVA)</b></p>	<p>El primer año, lo contratarán diez artistas. El segundo año, se duplicará la cantidad de clientes de este servicio, y en el tercer ejercicio se incrementará en un 30%, mientras que en los años sucesivos lo hará en un 20%.</p>
<p><b><u>ASESORAMIENTO PERSONALIZADO EN COMUNICACIÓN</u></b> <b>120€/mes (sin IVA)</b></p>	<p>En el primer año, lo contratarán dos clientes, y en los tres ejercicios siguientes, el número de artistas que opten por este servicio se duplicará, manteniéndose la cifra en el quinto año.</p>
<p><b><u>COMUNICACIÓN 2.0 + INTERACCIÓN CON EL PÚBLICO</u></b> <b>95€/mes (sin IVA)</b></p>	<p>En el primer ejercicio, se tendrán dos clientes, cifra que se duplicará en el ejercicio siguiente, manteniéndose en los sucesivos años.</p>
<p><b><u>CONTRATACIÓN Y GESTIÓN DE ACTUACIONES</u></b> <b>150€/mes (sin IVA)</b></p>	<p>Servicio contratado en el primer año por un cliente y en el segundo por otro más. La cantidad no se incrementará en los sucesivos ejercicios.</p>
<p><b><u>ASESORAMIENTO LEGAL</u></b> <b>120€/mes (sin IVA)</b></p>	<p>Se mantiene la tendencia observada en el servicio anterior.</p>
<p><b><u>DISEÑO Y GESTIÓN DE PÁGINA WEB</u></b> <b>160€/mes (sin IVA)</b></p>	<p>Se tendrá un único cliente entre el primer y el cuarto ejercicio, y se sumará uno más en el quinto año.</p>
<p><b><u>SERVICIO COMPLETO</u></b> <b>565€/mes (sin IVA)</b></p>	<p>Nadie lo contratará en el primer ejercicio, pero sí habrá un cliente ya en el segundo, sumándose otro más en el tercero. Ningún artista más contratará este servicio en los años siguientes.</p>

Tabla 28. Ingresos por contratación de servicios.

Se considera que todos los precios se incrementarán en un 4%.



<b>INGRESOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Servicio de perfiles de artistas</b>	4.356	9.060	12.250	15.288	19.079
<b>Servicio de asesoramiento personalizado en comunicación</b>	3.485	7.248	15.077	31.359	32.614
<b>Servicio de Comunicación 2.0 + Interacción con el público</b>	2.759	5.738	5.968	6.207	6.455
<b>Contratación y gestión de actuaciones</b>	2.178	4.530	4.711	4.900	5.096
<b>Asesoramiento legal</b>	1.742	3.624	3.769	3.920	4.077
<b>Diseño y gestión de página Web</b>	2.323	2.416	2.513	2.613	5.436
<b>Servicio completo</b>		8.532	17.746	18.456	19.195
<b>Eventos propios</b>		3.270	5.880	10.315	10.727
<b>Publicidad</b>		1.742	5.436	5.654	5.880
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>16.843</b>	<b>46.162</b>	<b>73.350</b>	<b>98.712</b>	<b>108.558</b>

Tabla 29. Ingresos totales de la empresa.



## **GASTOS:**

Durante el primer año de actividad empresarial, desarrollarán su actividad desde Rana Cowork, espacio de *coworking* situado en Valladolid. El alquiler supone 99€/mes (sin IVA). A partir del segundo año, alquilarán un local de 70m<sup>2</sup>, también en Valladolid, por 600€/mes (IVA incluido), cantidad que habrá de ingresarse en los primeros cinco días de cada mes.

Asimismo, se contratará un seguro por el que se pagará 1.200€/año (IVA incluido), ingresándose a comienzos del ejercicio.

Los gastos de luz, agua, teléfono (incluye ADSL) y otros suministros ascenderán a 400€/mes (IVA incluido). Al comienzo de la actividad, se adquirirá material de oficina por valor de 500€ (IVA incluido). En el ejercicio siguiente, la cantidad se reducirá hasta los 300€ y, posteriormente, se incrementará en un 20% anual.

El *hosting* elegido para albergar la plataforma digital de *Eiro* es 1&1. El precio es de 9,99€/mes (IVA no incluido). Durante la fase previa al lanzamiento de la iniciativa, ya se contratará el servicio de *hosting* para comenzar con el diseño y la programación de la plataforma digital.

En el desarrollo de las actividades propias de la empresa, el equipo de *Eiro* realizará diversos desplazamientos fuera de Valladolid (principalmente, a las otras ocho ciudades castellano y leonesas). Para el primer año, se estima que dichos desplazamientos (a realizar en tren o autocar) tendrán un coste de 1.400€. Además, en varias ocasiones pernoctarán en el lugar de destino, estimándose un coste de 600€ en lo que a alojamiento se refiere. Se prevé que los viajes se incrementen en un 30% cada año, mientras que para las pernoctaciones se establece que crecerán en un 15% anual. En la fase previa a la puesta en marcha de la iniciativa, realizarán también una serie de viajes por valor de 400€ (sin pernoctaciones).

La empresa contratará los servicios de una asesoría legal, lo que supondrá un gasto de 150€/mes (sin IVA).

La organización de eventos supondrá una serie de gastos para la empresa:

<b><u>CURSO DE COMPOSICIÓN</u></b> <b><u>MUSICAL</u></b> <b>GASTOS: 180x3= 540€</b>	Mayo de 2015. Se remunerará a cada uno de los compositores encargados de impartirlo (tres en total) con 180€.
---	---



<p style="text-align: center;"><b><u>CANTAUTARTE</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>GASTOS:</b> <math>150 \times 4 = 600\text{€}</math> <math>300 \times 4 = 1.200\text{€}</math></p>	<p>Junio de 2015. Participarán cuatro cantautores, a los que se remunerará con 150€ cada uno. Se pagarán 300€ por concierto en concepto de alquiler a la sala que acoja el evento, que obtendrá también el importe íntegro de las consumiciones.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>CURSO DE EDICIÓN MUSICAL</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>GASTOS:</b> <math>150 \times 2 = 300\text{€}</math></p>	<p>Febrero (Valladolid) y octubre (Segovia) de 2016. Lo impartirá un cliente de la empresa, al que se remunerará con 150€ en cada una de las dos ediciones del curso.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>MÚSICA EN EL ROMÁNICO</u></b></p> <p style="text-align: center;"><b>GASTOS:</b> <math>200 \times 6 = 1.200\text{€}</math> <math>500 \times 6 = 3.000\text{€}</math></p>	<p>Julio de 2017. Participarán seis artistas, a quienes se remunerará con 200€ cada uno. El acondicionamiento de los espacios supondrá 500€ por concierto.</p>

Tabla 30. Gastos por eventos propios.

En cuanto a los sueldos de personal, el primer año sólo trabajarán en la empresa, como ya se ha comentado, los dos promotores. Cobrarán 900€/mes (14 pagas), sueldo que se mantendrá en el ejercicio siguiente, incrementándose en función de la inflación (prevista para el 2%). Ya en el tercer año, empezarán a cobrar 1.200€. Además, ese mismo tercer año contratarán un empleado a jornada completa que cobrará 900€/mes (14 pagas). A este empleado se sumará en el quinto ejercicio otro más, que tendrá un contrato en prácticas. Su sueldo será de 600€/mes (12 pagas).

Durante la fase previa al lanzamiento de la iniciativa, gastarán 1.200€ (IVA incluido) en actividades publicitarias con el objetivo de captar los clientes iniciales. Ya en el primer año de actividad empresarial, en el que desarrollarán diversas acciones promocionales, el gasto en publicidad será de 2.000€. En el segundo ejercicio, se reducirá hasta los 1.200€ y, después, se incrementará en un 20% anual.

Se estima que los gastos de constitución de la empresa serán de unos 300€, a desembolsar de manera previa al inicio de la actividad (por ejemplo, la solicitud de nombre de dominio de Internet tienen un coste de 33,38€).

Se considera que todos los gastos subirán un 3% anual.



		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>		<b>9.465</b>	<b>22.059</b>	<b>24.018</b>	<b>30.226</b>	<b>31.447</b>
Gastos constitución empresa	300					
Suministros			4.800	4.944	5.092	5.245
Página Web ( <i>hosting</i> )	73	149	154	159	163	168
Alquiler espacio <i>coworking</i>		1.437				
Alquiler local (año 2)			7.200	7.416	7.638	7.868
Material de oficina		500	300	371	458	566
Hoteles		600	711	842	997	1.181
Desplazamientos	400	1.400	1.875	2.510	3.361	4.500
Actividades promocionales + publicidad	1.200	2.000	1.200	1.483	1.833	2.266
Eventos propios			2.340	2.710	6.992	7.201
Seguro		1.200	1.236	1.273	1.311	
Asesoría		2.178	2.243	2.311	2.380	2.451
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>25.200</b>	<b>25.704</b>	<b>46.200</b>	<b>47.124</b>	<b>55.266</b>
Empleados				12.600	12.852	20.309
Promotores		25.200	25.704	33.600	34.272	34.957
<b>AMORTIZACIÓN</b>		<b>666</b>	<b>1.091</b>	<b>1.387</b>	<b>1.387</b>	<b>1.387</b>
<b>GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>1.973</b>	<b>35.331</b>	<b>48.853</b>	<b>71.605</b>	<b>78.737</b>	<b>88.100</b>

Tabla 31. Gastos totales de la empresa.



### Valoración de la viabilidad del proyecto

Una vez expuestos las inversiones, los ingresos y los gastos de la empresa en un período de cinco años desde su puesta en funcionamiento, se puede conocer cuál sería el **Flujo Neto de Caja** de cada ejercicio para así, poder evaluar la viabilidad económica del proyecto. Se opta por este método de valoración porque se ajusta más a la realidad, ya que se fija en los cobros y pagos realizados por la empresa, con lo que se muestra el dinero del que la entidad dispondría para hacer frente, si se diera el caso, a los pagos a accionistas o acreedores financieros. No muestra el beneficio anual del negocio, ya que esa magnitud representa la diferencia entre ingresos y gastos, que son conceptos contables. El Flujo de Caja, sin embargo, no es un concepto contable, sino una variable monetaria.

<b>CONSTRUCCIÓN DE LOS FLUJOS NETOS DE CAJA</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	1.331	1.700	2.885			
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		16.843	46.162	73.350	98.712	108.558
- GASTOS DE EXPLOTACIÓN	1.973	35.331	48.853	71.605	78.737	88.100
<b>= MARGEN BRUTO</b>	<b>- 1.973</b>	<b>-18.487</b>	<b>- 2.691</b>	<b>1.745</b>	<b>19.975</b>	<b>20.457</b>
TASA IMPOSITIVA (%)				15%	15%	25%
- IMPUESTOS	-	-	-	262	2.996	5.068
<b>= BENEFICIO DESP. IMPUESTOS</b>	<b>- 1.973</b>	<b>- 18.487</b>	<b>- 2.691</b>	<b>1.483</b>	<b>16.978</b>	<b>15.343</b>
+ AMORTIZACIÓN		666	1.091	1.387	1.387	1.387
<b>= FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>- 3.304</b>	<b>- 17.822</b>	<b>- 1.600</b>	<b>2.870</b>	<b>18.365</b>	<b>16.370</b>

Tabla 32. Cálculo de Flujos de Caja.

Tras calcular los Flujos Netos de Caja, medimos la rentabilidad del proyecto en unidades monetarias a partir del cálculo del **Valor Actual Neto** (VAN) o Valor Capital, que supone la suma de todos los rendimientos futuros de la iniciativa en el momento actual. Dado que la empresa *Eiro* nace sin préstamos bancarios ni ningún tipo de subvención, el dinero empleado para ponerla en marcha proviene de los dos promotores, pero también se considera como una financiación con una especie de *tipo de interés* que se denomina *coste de oportunidad*: si no se invirtiera ese dinero en este proyecto, se invertiría en otro que



también aportaría rendimientos. Ese *coste de oportunidad* se representa con la variable  $k$ . Si el VAN es mayor o igual que 0, como ocurre con la iniciativa que nos ocupa, se considera que el proyecto es rentable:

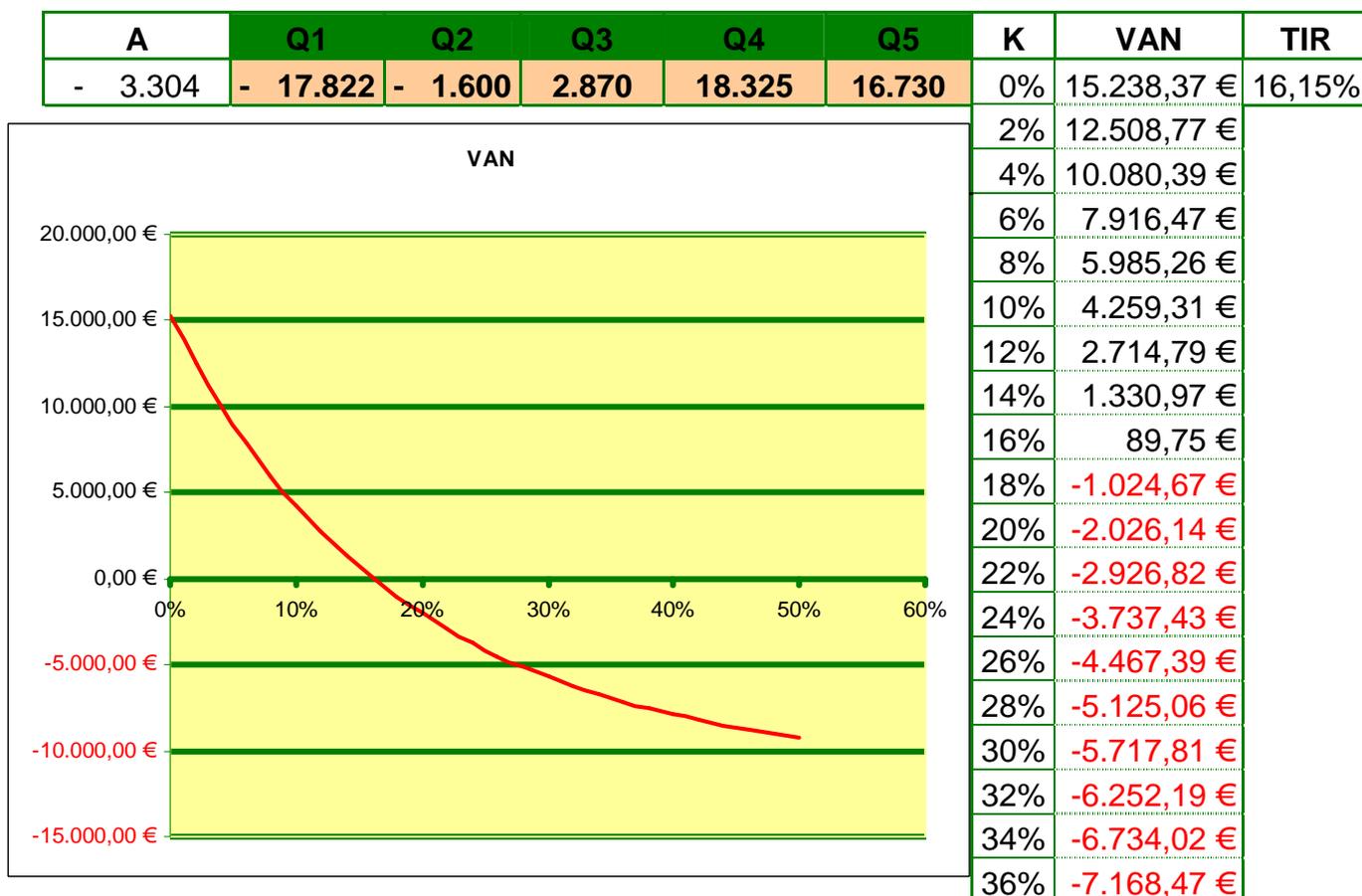


Tabla 33. Cálculo del VAN y el TIR.

Encontramos otra cifra en la tabla anterior, la del TIR, que es la **Tasa Interna de Retorno**: la tasa de descuento,  $r$ , que iguala el VAN a 0. Si  $r$  es mayor o igual que  $k$ , como en este caso, el proyecto es rentable. Es decir: el TIR es el rendimiento que se obtendría en otra inversión en el mercado con un interés similar a la que nos ocupa. El TIR, en este caso, es del 15,46%, y ese es el coste de capital máximo soportado por los socios y el límite que marca la rentabilidad del proyecto (una exigencia mayor convertiría al proyecto en no rentable).

Además, observando los Flujos de Caja de *Eiro* para cinco años de actividad desde su puesta en marcha, comprobamos que siguen una tendencia habitual en el mercado: en



los tres primeros ejercicios, los gastos son mayores que los ingresos, algo entendible y perfectamente justificable, ya que el inicio de toda actividad empresarial exige, por norma general, importantes inversiones de capital en los primeros años de andadura, lo que genera pérdidas. Con el paso del tiempo, como podemos ver en la Tabla 32, cambian las tornas y los ingresos ya superan a los gastos. El proyecto es económicamente viable y lo es, además, sin ningún tipo de aportación financiera proveniente de agentes ajenos a los dos socios de la empresa, lo que otorga un especial valor a la iniciativa.



## 4. PLAN DE MARKETING MIX

---

Nadie duda que la calidad de los servicios o productos que una empresa presenta al público influye de manera decisiva en que éste opte o no por consumirlos. Sin embargo, no menos importante es llevar a cabo una correcta y completa campaña de promoción que permita que el artículo *penetre* en la mente de los consumidores y encienda la bombilla del ‘elígeme’. Es imprescindible tener en cuenta las preferencias y características del público al que quieres alcanzar, conocer a los principales competidores y el mercado en el que la entidad se mueve, decidir el precio más acertado y el método adecuado para distribuirlo, seleccionar la campaña publicitaria más conveniente y cómo relacionarte con tus clientes. De todo ello se ocupa el **Marketing**.

La American Marketing Association define el Marketing como *una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a sus accionistas* (citada en Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p.8). Para que el Marketing resulte provechoso tanto a *vendedores* como *compradores*, tiene que *averiguar las necesidades y los deseos de los posibles clientes y satisfacerlos. La clave para conseguir estos dos objetivos es la idea de intercambio, que es el comercio de cosas de valor entre el comprador y el vendedor de forma que ambos se beneficien* (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p.8). Parece esencial, por tanto, el valor de la estrategia de Marketing a llevar a cabo en cualquier empresa.

Y si hay un sector productivo en el que el Marketing se vuelve aún más necesario, ese es, sin duda, el de la Cultura. ¿Por qué? Sencillo: los productos culturales no son bienes *de primera necesidad*, sino que se consideran un bien *de lujo*. ¿Qué implica el calificarlos como tal? Simple: mientras que el consumo de bienes *de primera necesidad* se mantiene estable ante un incremento porcentual de la renta del consumidor, la demanda de bienes *de lujo* crece en un valor mayor que el incremento que se produce en la renta. Es decir: cuando el consumidor dispone de más presupuesto, lo invierte en actividades culturales. Se debe a que los productos y servicios culturales son bienes *de experiencia* y adictivos: cuanto más los consumes, más quieres consumirlos.



Sin duda, nos encontramos ante un mercado en continuo movimiento en el que en todo momento intentan hacerse un hueco muy diversas propuestas y la lucha por la supervivencia está a la orden del día. De cómo presentemos nuestro producto al mundo depende que no caiga en el olvido.

*Eiro* es, precisamente, un canal que permite a los artistas musicales de Castilla y León mostrarse, junto a su obra, de una manera más exitosa ante el público. Han de confluír, por tanto, dos estrategias de Marketing en torno a *Eiro*: de un lado, el vinculado a su propia actividad empresarial y a los servicios que ofertan a sus clientes; del otro lado, el relativo a su propia promoción como empresa con ánimo de lucro que busca la obtención de beneficios. En los últimos años, *las modernas PYMES han identificado la función de Marketing como esencial* (Bermejo, Rubio y De la Vega, 1996, p.167), ya que han de suplir sus desventajas con respecto a grandes empresas en aspectos como el personal o los recursos financieros: el Marketing abre una gran ventana de posibilidades a las pequeñas y medianas empresas para hacerse ver y oír frente a aquellas de mayores proporciones.

Todas las decisiones que vayan a llevarse a cabo en el seno de *Eiro* en lo que a identificación de necesidades del público y su satisfacción se refiere, se plasman en el **Plan de Marketing**, *un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto* (Sanz de la Tajada, 1974, citado en Sainz de Vicuña Ancín, 2011, p.77). Es decir: en el Plan de Marketing se presenta cada acción que va a llevarse a cabo en el marco de la empresa con intención de alcanzar unas metas concretas.

Antes de analizar el Plan de Marketing de *Eiro*, conviene apuntar que tendrá una serie de peculiaridades, puesto que *Eiro* lo que oferta son servicios, aunque se materialicen en una página Web visitada por el público. Precisamente, esa serie de atributos, que influyen notablemente en las decisiones de operativas que se tomen, se engloban bajo la denominación de **Marketing de servicios**, caracterizado por una estrecha relación con los clientes. Santesmases (1994, citado en Sainz de Vicuña Ancín, 2011, p.411), señala que las cuatro características diferenciadoras de los servicios son: la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y la caducidad. La primera, se refiere a su carácter



inmaterial, que hace que sea *más difícil protegerlos con patentes -son más susceptibles de ser copiados- y también se presenta mayor dificultad a la hora de establecer su precio*. Por otro lado, no existe separación entre producto y venta, *los servicios en general son simultáneamente producidos y vendidos, dándose una relación directa con el usuario*. El término *variabilidad* se asocia a la gran tipología de servicios existente, lo que dificulta su estandarización y, por tanto, también el control de calidad de los mismos. Por último, los servicios tienen *fecha de caducidad*, no se les puede almacenar y *suele ser más difícil inventariarlos, contabilizar su valor y reflejarlo en el balance de la empresa*.

En el Plan de Marketing de toda empresa, convergen dos ámbitos, el estratégico y el operativo, que se explican a continuación.

#### **4.1 MÁRKETING ESTRATÉGICO**

Martín Sánchez y Pérez Cabañero definen el Marketing estratégico como *una metodología de análisis que pretende el conocimiento de las necesidades de los consumidores y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para una ventaja competitiva sostenible en el tiempo* (2007, p.14). Se trata de una serie de decisiones a medio-largo plazo destinadas a *satisfacer las necesidades del cliente que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa* (Sainz de Vicuña Ancín, 2011, p.39).

El apartado estratégico del Plan de Marketing se desarrolla en torno a varios pasos:

**1) Delimitación del mercado de referencia:** conviene, antes de iniciar cualquier actividad empresarial, conocer cuál es el mercado de referencia, a qué sección del público interesa llegar y qué necesidad se busca satisfacer con el consumo del producto o servicio, además de identificar las alternativas tecnológicas que pudieran sustituirlo. En el caso de *Eiro*, se entremenzclan dos mercados de referencia: el del ocio y entretenimiento musical y el de la interpretación y producción musical.

En el primero de los mercados de referencia, la necesidad a satisfacer es la de consumir y deleitarse con la música más allá de su simple escucha. Es una necesidad absoluta: la experimentamos independientemente de la situación en que se encuentren quienes nos rodean. La alternativa tecnológica será cualquier otra plataforma o medio que permita el consumo de música, pero también cualquier otra actividad de ocio cultural, como el teatro o la lectura.



En cuanto al segundo mercado de referencia, en el que se incluyen los artistas que contratan los servicios de *Eiro*, la necesidad a satisfacer es la de alcanzar una mayor visibilidad ante el público y la promoción de los trabajos realizados. En lo que a alternativas tecnológicas se refiere, se incluiría todo canal que permita la difusión profesional de los artistas.

*El enfoque del Marketing sugiere que es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con la función, necesidad satisfecha o beneficios ofrecidos por el producto, que en relación con el producto tangible que comercializábamos para satisfacer esa necesidad* (Sainz de Vicuña Ancín, 2011, p.117). Esta es una consideración **producto-mercado**, que parte de la idea de que cada producto o servicio satisface una necesidad concreta que el usuario tiene, lo que nos lleva al siguiente punto a desarrollar en el Plan de Marketing: la segmentación del mercado.

**2) Segmentación del mercado:** *la segmentación de los mercados constituye los cimientos de un rendimiento superior* (Cravens y Piercy, 2007, p.146). Al segmentar un mercado, se engloba a los consumidores de un determinado producto-mercado en subgrupos, con la intención de *lanzar* sobre cada uno de ellos una estrategia de posicionamiento determinada.

Kerin, Hartley y Rudelius señalan que *la segmentación consiste en agrupar a posibles compradores en grupos que tengan necesidades comunes y respondan de forma similar a una acción de Marketing* (2007, p.189). Los grupos son homogéneos, lo que permite a la empresa llevar a cabo estrategias comerciales concretas sobre cada uno de ellos con el fin de obtener resultados positivos.

En el caso de *Eiro*, se realiza una segmentación en función del uso del producto: la plataforma digital la conforman una serie de contenidos que surgen en torno a unos clientes que contratan servicios de promoción y representación de artistas; pero, por otro lado, la visitan no sólo esos clientes, sino también el público, usuarios de la Red, interesados en esos contenidos. Asimismo, programadores culturales y organizadores de eventos, así como discográficas y otros profesionales del sector musical, pueden sentirse atraídos. Esos son, por tanto, los tres segmentos que identificamos en torno a la actividad empresarial de la organización.

A la hora de proceder a la segmentación de mercados, es habitual recurrir a determinadas características de los consumidores, ya sean geográficas y demográficas o



psicográficas -vinculadas a la personalidad y el estilo de vida-. Dado que los clientes que van a contratar los servicios de *Eiro* son artistas musicales de Castilla y León, sí que se toma en consideración este tipo de atributos cuando se lleva a cabo la segmentación respecto a este subgrupo del mercado de referencia. No ocurre así, sin embargo, con los otros dos, aunque, claro está, la plataforma digital interesará especialmente a aquellos individuos interesados en la música por profesión o afición.

**3) Análisis interno, externo, de la competencia y diagnóstico de la situación:** el Plan de Marketing se realiza al inicio de la actividad empresarial, fijando las directrices que el equipo habrá de seguir en materia comercial y de comunicación, pero deberá actualizarse a medida que el tiempo pase, la entidad crezca y las circunstancias, tanto fuera como dentro de la propia empresa, se modifiquen. En concreto, *Eiro* tendrá que evaluar, al comienzo y durante el desarrollo de su actividad empresarial, la situación en la que se encuentra, realizando un **análisis interno** desde el punto de vista comercial -profundizando en la estrategia de Marketing que siguen- y un **análisis externo** que muestre las condiciones del entorno económico y el mercado en que la empresa actúa. Así, se comprobará si las acciones y medios que se están empleando permiten alcanzar los objetivos establecidos. La unión del análisis interno y el análisis externo permite establecer un **diagnóstico de la situación** y conocer las oportunidades y amenazas -vinculadas al mercado- y las fortalezas y debilidades -ligadas a la propia estructura de la empresa- que caracterizan a *Eiro*.

El objetivo de toda investigación de mercado es, por tanto, recabar la información necesaria para tomar decisiones en torno a la estrategia empresarial, analizarla y recomendar la realización de acciones concretas. ¿Cómo recoger y analizar esa información? En primer lugar, hay que fijar un objetivo concreto de estudio, para evitar equívocos o interpretaciones erróneas. A continuación, se procede a planificar la investigación en su totalidad, estableciéndose las fuentes de las que se va a obtener la información. En este caso, se busca hacer un análisis tanto interno como externo, así que interesa observar, por un lado, el sector y el mercado en que la empresa se mueve -información cuantitativa, que puede medirse de forma objetiva-; y, por otro lado, cómo los consumidores perciben el producto o servicio -información cualitativa, difícilmente cuantificable y vinculada a aspectos sociológicos y psicológicos-.



Para obtener información relativa a ambos campos, se acudirán a fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias son aquellas que aportan información -habitualmente obtenida tras una investigación- que aún no ha sido evaluada ni filtrada por intermediario alguno. Las fuentes primarias aportan datos más idóneos para la investigación porque se buscan aquellos que se adaptan expresamente a los propósitos del estudio. En cambio, las fuentes secundarias contienen información que ya ha sido organizada y sintetizada, que procedía en primera instancia, precisamente, de fuentes primarias. Así, *Eiro* consultará fuentes primarias como estimaciones de expertos, la propia observación del entorno, dinámicas de grupos, sondeos, entrevistas y quejas y sugerencias de usuarios y clientes, entre otras; pero también fuentes secundarias como anuarios estadísticos, memorias anuales de la competencia y publicaciones especializadas en el sector musical.

Una vez que se han conseguido los datos, se procede al procesamiento y análisis de la información: se ponen en relación unos con otros para obtener resultados que permitan tomar decisiones positivas. Los datos pueden ser procesados estadísticamente por ordenador, lo que nos permite realizar un análisis multivariante y establecer la dependencia entre las diferentes variables sobre las que se ha recabado información (por ejemplo, qué porcentaje de jóvenes con edades comprendidas entre los 15 y los 21 años se descarga música en Internet con frecuencia trimestral). Quizá sea este el método de análisis de la información más adecuado, pues considerar las variables como independientes en su totalidad es un error, salvo que se quiera hacer hincapié en un aspecto muy concreto, en cuyo caso se podrá emplear un análisis univariante (se mide una única variable) o bivariante (se analiza la asociación entre dos variables). La elección del método de tratamiento de la información dependerá de la longitud del objetivo u objetivos que originó la investigación del mercado.

Finalmente, se extraerán las conclusiones y se procederá a la elaboración de un informe en el que se recoja de forma exhaustiva todo lo relativo a la investigación que se ha llevado a cabo, pues puede resultar de gran utilidad no sólo en la toma de decisiones, sino también en la resolución de futuros problemas.

**4) Formulación de los objetivos de Marketing:** vinculados siempre a los objetivos y estrategias corporativas, en cuya consecución intervienen activamente, surgen también una serie de objetivos de Marketing a alcanzar. En este caso, las principales metas a conseguir serían: aumentar la notoriedad y repercusión mediática de la plataforma Web y



los artistas que forman parte de ella; captar la atención de nuevos clientes, usuarios y colaboradores; estimular la visita al portal Web; fomentar el protagonismo de los artistas y sus trabajos más que el de la propia empresa; enfatizar en la calidad de los servicios; contribuir a la fidelización de clientes y usuarios; mejorar la reputación digital de la empresa; transformar en positivas aquellas respuestas negativas que pueda generar la actividad de *Eiro*; contribuir a la mejora de la imagen de Castilla y León como potencia cultural y explotar la publicidad gratuita *boca-oído*.

Estos serían objetivos a corto-largo plazo una vez que se lanza el proyecto. A medida que el negocio avanza en el tiempo, los objetivos podrían cambiar, ya que responden a una serie de estímulos diferentes según la fase de su ciclo vida en la que el proyecto cultural se encuentra. Así, se modificarán aquellas acciones que no estén obteniendo resultados satisfactorios y se potenciarán las que sí estén siendo óptimas. En una empresa de las características de *Eiro*, que vive de la imagen que clientes y público tienen de ella, esta acción de *revisión* de los objetivos debe ser constante y exhaustiva, sobre todo porque la organización se mueve en un terreno, el de Internet y la Comunicación 2.0, que cambia a diario.

Se ha hecho referencia en este punto a un concepto que no se había mencionado hasta el momento: **ciclo de vida** del producto o servicio.

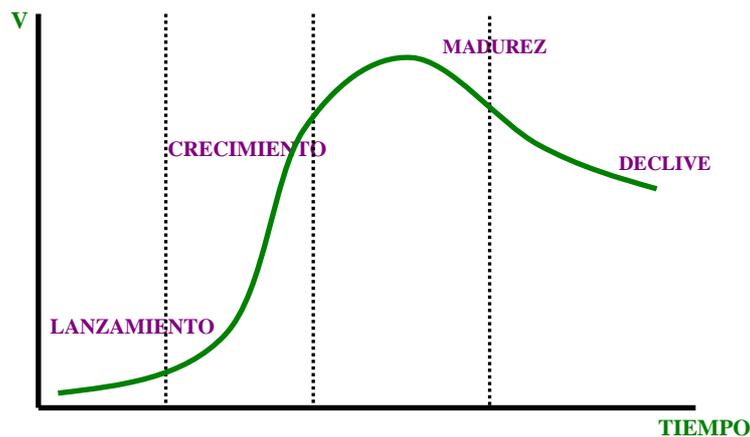


Imagen 3. Ciclo de vida del producto o servicio.

El ciclo de vida de cualquier producto o servicio es el conjunto de etapas que atraviesa desde que se produce su lanzamiento y penetración en el mercado y el momento en que su consumo se estabiliza hasta el extremo o se estanca, cayendo las ventas o contrataciones.



5) **Formulación de una estrategia orientadas al mercado:** una vez observados los objetivos de Marketing de *Eiro*, la *Matriz de Ansoff*, también conocida como *Matriz Producto/Mercado* o *Vector de Crecimiento*, es la herramienta que va a permitir identificar las oportunidades de penetración y crecimiento de la empresa y sus servicios en el mercado:

		<u>PRODUCTOS</u>	
		EXISTENTES	NUEVOS
<u>MERCADOS</u>	EXISTENTE	Estrategias de penetración en el mercado	Estrategias de desarrollo de producto o diferenciación
	NUEVO	Estrategias de desarrollo de mercado o segmentación	Estrategias de diversificación

Tabla 34. *Matriz de Ansoff*.

Como ya se ha señalado anteriormente, *Eiro* va a seguir una estrategia de diferenciación con respecto a los servicios ofertados por la competencia, introducir novedades en un mercado ya existente, con la calidad como principal atributo de todas y cada una de sus actividades, aspecto en el que siempre se hará especial énfasis. Se trata de buscar el **posicionamiento estratégico** adecuado en el mercado tanto de los servicios ofertados como de la plataforma digital. Pero, ¿qué significa *posicionamiento estratégico*? Se refiere a la *posición que ocupa el producto en función de las percepciones de los consumidores* (Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2009, p.84). La percepción es el proceso por el que los individuos interpretan la gran variedad de información que reciben y crean su propia imagen del mundo que les rodea. El



posicionamiento puede centrarse bien en el consumidor, bien en la competencia; sin embargo, también pueden combinarse ambos aspectos, como ocurre en el proyecto de *Eiro*. Así, se considerarán por igual las necesidades de cada segmento de mercado y los atributos que permitan diferenciar -positivamente- a la entidad de sus competidores. Todas las acciones de Marketing que se lleven a cabo se supeditarán a esa búsqueda del posicionamiento estratégico.

¿Por qué razón es interesante una **orientación al mercado** de las decisiones de Marketing? Porque permite tener en cuenta a todos los individuos que de ello participan: la propia empresa, los clientes, la competencia y otros agentes de relevancia, como, en este caso, los usuarios de la página Web o los programadores culturales, por ejemplo. Desde luego, es imprescindible tener muy presentes a los clientes y sus necesidades e intentar en todo momento ofrecerles un valor superior, pero centrarse sólo en ellos resultaría erróneo, sobre todo en una empresa como esta, en la que coexisten clientes -que contratan servicios- y usuarios -que visitan la plataforma digital-. Además, una estrategia orientada al mercado se ejecuta con visión de futuro, no se ocupa únicamente del momento actual, si no que toma a la empresa y al mercado como entes no estáticos que se modifican continuamente.

Una de las ventajas de optar por la aplicación de una estrategia orientada al mercado es que permite alcanzar un mayor rendimiento de la empresa: conocer a los potenciales clientes y a la competencia facilita el adaptarse a aquello que se está demandando y ofertando, aumentando la ventaja competitiva de la empresa. Una estrategia orientada al mercado exige una implicación total en el proyecto por parte de los miembros del equipo, además de una intensa coordinación entre ellos, característica que ya se ha señalado anteriormente como una de las bazas de *Eiro*.

## 4.2 MÁRKETING OPERATIVO

El Marketing operativo abarca el diseño y la ejecución de la estrategia de Marketing a corto plazo en la medida en que supone la toma de decisiones *respecto del producto, el precio, la promoción y la distribución para alcanzar el objetivo estratégico* (Martín Sánchez y Pérez Cabañero, 2007, p.15). La finalidad de todas las decisiones que se tomen en torno a esos cuatro elementos será generar actividad para obtener recursos económicos que permitan a la empresa continuar creciendo y alcanzar las metas marcadas.



Esas cuatro variables -producto, precio, distribución y comunicación- se aglutinan bajo la denominación de **Marketing-Mix**, y en torno a ellas surgen una serie de estrategias funcionales que sirven como herramientas para la consecución de los objetivos de Marketing fijados. Las decisiones que en *Eiro* se toman en torno a ellas son las siguientes:

### 1) Decisiones sobre productos:

Las decisiones en torno a los servicios y productos que oferta *Eiro* se tomarán partiendo de las necesidades de los artistas, que se traducirán en los contenidos de la plataforma digital y en eventos y otros tipos de iniciativas que atraerán la atención del público. En lo que a decisiones sobre productos se refiere, el Marketing emplea diversas herramientas, llamadas *matrices*, para identificar, precisamente, cuáles son esos servicios y qué posición ocupan dentro de la estrategia de mercado de la empresa. Existen diversas matrices; en el caso que nos ocupa, se ha optado por la *Matriz Crecimiento-Cuota de Mercado*, desplegada por la consultoría norteamericana Boston Consulting Group (BCG). *El objetivo principal de esta matriz es desarrollar un esquema gráfico en el que, sin perder la propia individualidad de cada producto, se consigue vislumbrar el efecto conjunto de todos* (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007, p.152). De esta manera, se asignarán de manera más adecuada los recursos de que dispone la empresa para llevar a cabo sus actividades.

**CRECIMIENTO DEL MERCADO  
(ATRACTIVO DEL MERCADO)**

<p><b><u>PRODUCTO ESTRELLA:</u></b> son aquellos productos que se encuentran en pleno crecimiento, en auge.</p>	<p><b><u>PRODUCTO INTERROGANTE:</u></b> productos que aterrizan en el mercado, que se encuentran en fase de lanzamiento.</p>
<p><b><u>PRODUCTO VACA DE CAJA:</u></b> productos que se encuentran en la fase de madurez dentro del ciclo vital, aquellos que ya están consolidados en el mercado.</p>	<p><b><u>PRODUCTO PERRO:</u></b> productos en decadencia, que han alcanzado ya el período de declive del ciclo vital.</p>

### CUOTA DE MERCADO RELATIVA (POSICIÓN COMPETITIVA)

Tabla 35. *Matriz de Boston Consulting Group (BCG).*

*Eiro* dispone de una **línea de servicios** que, en el momento del lanzamiento del proyecto, podrían considerarse *interrogantes*, ya que se encuentran en fase de introducción y posterior crecimiento, pero aún no gozan de excesiva participación. Además, se



caracterizan por sus elevadas necesidades financieras -imprescindibles para ampliar su cuota de mercado- y por generar un bajo flujo de caja. El objetivo es lograr, a través de diversas acciones de Marketing-Mix, que los servicios alcance la categoría de *productos estrella*, que se define por un crecimiento elevado y una notable participación. También precisan de la inversión de grandes flujos monetarios, pero generan liquidez. La reinversión de los beneficios obtenidos en la mejora de la calidad de esos servicios *estrella* hará que se alcance la meta final: que logren la catalogación de *vaca de caja*, aquellos servicios que gozan de un bajo crecimiento pero una alta cuota de mercado. La empresa deberá llevar a cabo entonces diversas estrategias encaminadas a garantizar el mantenimiento de dicha cuota de mercado.

En todo servicio o producto convergen varias dimensiones, que Theodore Levitt (1980, citado en Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2009, p.182) clasifica como atributos *genérico*, *esperado*, **umentado** y **potencial**, cualidades que conforman un *producto total*. El *genérico* es el punto más básico, lo que el cliente espera del servicio o producto. El *esperado* se vincula al cumplimiento de las expectativas del cliente, mientras que el *umentado* las supera. En cuanto al atributo *potencial*, es todo aquel aspecto que permite a la empresa mantener su cartera de clientes, todo el trabajo que aún queda por delante. La noción de *producto total*, aplicable también a los servicios, es un reflejo de cómo la oferta empresarial ha de adaptarse en todo momento a las expectativas de los consumidores, y superarlas en la medida de lo posible. Así, los servicios de *Eiro* se caracterizarán por responder a las necesidades de sus clientes y usuarios partiendo de parámetros como el estilo o el diseño, pero siempre impregnados de calidad y garantías en la obtención de resultados, además de una estrecha y fructífera vinculación entre empresa, clientes, usuarios de la página Web y otros profesionales del sector musical.

## **2) Decisiones sobre precios:**

Antes de entrar a analizar la estrategia de precios llevada a cabo por la empresa, conviene aportar algunas nociones sobre el concepto de precio. ¿Qué es? El precio es *el dinero u otros elementos (incluyendo otros bienes y servicios) que se intercambian por la propiedad o el uso de un bien o de un servicio* (Kerin, Hartley y Rudelius, 2007, p.262). En ocasiones, el precio de un producto o servicio transmite al consumidor la idea de que es de calidad (cuanto más elevado sea el precio, mayor es la calidad), siempre en relación con



lo que ofrece. Además, desde el punto de vista del Marketing, el precio *se puede definir como el valor que representa para una determinada persona la adquisición de un bien, entendiendo por valor el producto en sí y su utilidad en el tiempo y lugar* (Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2009, p. 211). Se convierte de algún modo en un indicador del valor que los consumidores dan a un artículo o actividad y, precisamente, en ese punto radica su importancia: un precio demasiado alto puede llevar a que el consumidor no esté dispuesto a comprar un producto o contratar un servicio que, en su opinión, tiene un valor menor; por otro lado, un precio excesivamente bajo quizá provoque que el producto o servicio se considere de menor calidad.

El precio es un elemento con influencia directa en el número de ventas de productos o contrataciones de servicios. Es también una poderosa herramienta competitiva y el único de los instrumentos de los que conforman la estrategia de Marketing-Mix que no necesita una inversión previa y, además, proporciona ingresos (Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2009).

*Para que una organización pueda funcionar como una verdadera unidad de negocio es imprescindible tanto conocer los costes reales de los servicios prestados como establecer una política de precios que, cuanto menos, permita recuperar los costes en los que ha incurrido* (Neira Rodríguez, 2008, p.119). Debe considerarse, por tanto, el coste total de los productos o servicios, que es el resultado de la suma de los costes fijos y los costes variables: los primeros, son aquellos que, independientemente de la cantidad de artículos elaborados o servicios desempeñados, se mantienen constantes para la empresa, como los alquileres de espacios o los salarios de los empleados; los segundos, varían en función de las cantidades producidas, como los gastos en distribución o comunicación.

Además, existen otras variables a tomar en cuenta a la hora de fijar precios: los objetivos empresariales, los intermediarios involucrados en el proceso, la competencia y la situación en que se encuentra el mercado, entre otros. También influye el marco legal: la libertad en la fijación de precios es propia de una economía de mercado, pero existen algunos bienes y servicios, como el transporte público o la energía eléctrica, cuyos precios son establecidos desde las Administraciones Públicas. En el caso de *Eiro*, que goza de total la libertad para determinar los importes de sus servicios, se ejecutará una **estrategia de precios competitiva** a partir del método de fijación de precios basado en la competencia, tomando en consideración las tarifas ya existentes en el mercado. *En general, las empresas fijan un precio similar al establecido en el sector, salvo que posean*



*alguna ventaja o desventaja en calidad, disponibilidad, distribución o servicios complementarios, en cuyo caso se fijan los precios por encima o por debajo, respectivamente* (Santesmases Mestre, Merino Sanz, Sánchez Herrera y Pintado Blanco, 2009, p. 219). Asimismo, *Eiro* establecerá un *precio de paquete* en la contratación de un servicio de comunicación y representación completo: se unifican en uno solo todos los servicios ofertados por la empresa, con un precio inferior al de la suma de los importes de los diferentes servicios por separado. Este mecanismo de fijación de precios se corresponde con una **estrategia de precios para líneas de productos**.

En cuando a los eventos organizados directamente por *Eiro* por los que el público asistente deba pagar, el precio se marcará según el método basado en el coste más margen, en función del coste total de las actividades, al que se añade un margen de beneficio. De hecho, ese ha de ser el principal objetivo de la estrategia de precios establecida, ya que se pretende maximizar el número de clientes pero también la recuperación de lo invertido en el proyecto, sobre todo porque en lo que a bienes y servicios culturales se refiere, resulta complicado reflejar su valor en un precio concreto porque generan efectos tangibles e intangibles al mismo tiempo.

Al inicio de la actividad, deberán fijarse las tarifas de precios, así como los descuentos y promociones que puedan aplicarse y la forma en que se ejecutarán los cobros a los clientes: en este caso, el pago de los servicios habrá de ingresarse a la empresa en los primeros cinco días de cada mes.

**3) Decisiones sobre distribución:** la distribución es la manera en que se pone en conocimiento del público la actividad desarrollada por la entidad. En el caso de *Eiro*, será una distribución directa, sin intermediarios, gestionada y ejecutada desde el seno de la propia empresa. ¿Qué herramientas se emplearán para ello? Las siguientes:

- página Web: la idea de *Eiro* como empresa va pareja a la plataforma digital en la cual tienen reflejo todas sus actividades. Este será el canal de distribución más directo de la actividad empresarial que nos ocupa. A la hora de diseñar la página Web, hay un concepto que debe tenerse muy presente: accesibilidad. Como explican Rojas y Redondo, se refiere a *todo lo que incluye el sitio que luego posibilita al usuario a permanecer en el mismo de forma autónoma y confortable y, sobre todo, a la capacidad de acceso a todos sus contenidos por cualquier persona independientemente de su condición física, intelectual o técnica* (2013, p.62). ¿Cómo se consigue que un portal Web sea accesible?



Siendo cuidadosos hasta el extremo con su diseño. La página debe ser sencilla, sin sobrecargas, sin excesivo número de módulos que puedan aturdir al visitante. También es importante la tipografía utilizada: se optará por una fuente clásica, Verdana, prescindiendo del uso de la cursiva y empleando la negrita cuando se quiera destacar alguna parte del texto. Asimismo, se debe prestar especial atención al uso de los colores: en este caso, se elegirá un tono gris claro combinado con colores pastel, obteniendo un resultado elegante, nada recargado y que no cansa la vista al usuario.

La programación Web habrá de realizarse de tal manera que la plataforma pueda visitarse desde soportes como teléfonos móviles y *tablets*, y que se adapte perfectamente a sus formatos.

El *hosting* elegido para albergar la plataforma digital de *Eiro* es 1&1. Por 9,99€/mes (IVA no incluido), la empresa dispone, entre otras prestaciones, de espacio Web, bases de datos y tráfico ilimitados, todas las cuentas de correo electrónico que precise y un sistema de estadísticas Web (similar a *Google Analytics*).

- Distribución por la Red y posicionamiento en buscadores: en infinidad de ocasiones, los usuarios de Internet consumen ciertos contenidos a los que han llegado a través de buscadores, como Google o Yahoo. Por ello, conviene esforzarse en mejorar la visibilidad del portal Web de *Eiro* dentro de la propia Red, para que los buscadores lo incluyan entre sus resultados como respuesta a las consultas de los internautas. ¿Cómo lograr esa mejora de la visibilidad? Existen infinidad de técnicas, que se agrupan bajo el término *posicionamiento en buscadores* u *optimización de motores de búsqueda* (en inglés, SEO: *Search Engine Optimization*). Una de las más eficaces es establecer una serie de palabras clave o *keywords* que definan los contenidos o la función del portal, a las que se ha hecho referencia previamente, y colocarlas en la estructura interna de la página. Incluir pies de fotos es igualmente sencillo pero efectivo. Además, los textos importantes o que contengan las *keywords* que interesa explotar, deben aparecer siempre redactados, nunca en *banners* o animaciones, ya que los buscadores no detectan ese tipo de elementos. Además, que la Web sea dinámica, que se actualice frecuentemente, como en el caso de la plataforma digital de *Eiro*, garantiza que los contenidos sean rastreados y considerados por los motores de búsqueda.

Existe, además, otra práctica que ayuda sobremanera a proporcionar mayor visibilidad en la Red a los portales Web: los enlaces en otras páginas. Por eso es tan



importante contar con el *favor* de medios digitales e individuos que, a través de portales o *blogs*, compartan habitualmente contenidos y gocen de popularidad entre el público, sobre todo porque los enlaces que aparecen en las Redes Sociales no son reconocidos por los buscadores. Conviene que no se enlace únicamente la página de inicio o *home* de la Web, sino que se compartan diferentes secciones de la plataforma.

Otra tarea de posicionamiento en buscadores igualmente útil aunque más laboriosa es la inclusión de la Web en directorios, portales que aglutinan un gran número de páginas agrupadas por contenidos, en los que se puede incluir, además, una pequeña descripción del portal, fotografías y otros materiales audiovisuales. Algunos ejemplos de directorios son [www.destacados.net](http://www.destacados.net), [www.enlazatuempresa.com](http://www.enlazatuempresa.com) y [www.directorioseo.org](http://www.directorioseo.org), entre otros.

**4) Decisiones sobre comunicación:** como apuntan Kerin, Hartley y Rudelius, *la comunicación es el proceso de transmisión de un mensaje a otros y requiere seis elementos: un origen, un mensaje, un canal de comunicación, un receptor y un proceso de codificación y decodificación* (2007, p.332). Es uno de los puntos más destacados en la elaboración de un Plan de Marketing, pues es, en algunos casos, el primer contacto que los consumidores tienen con un producto concreto. La labor de comunicación tiene dos objetivos claros: promover la demanda del servicio o producto y crear o mantener la notoriedad de la marca de la manera más favorable posible, ya que, de hecho, son principalmente las acciones comunicativas las que permiten transmitir la imagen que se desea tener como empresa.

Para materializar las acciones de comunicación establecidas, *Eiro* se servirá de varias herramientas, a saber:

- **Relaciones Públicas (RRPP):** a lo largo del presente documento se ha hecho referencia en varias ocasiones a este término. Pero, ¿qué son exactamente las RRPP? ¿Por qué resultan tan determinantes en una empresa de las características de *Eiro*? Porque parte del éxito del proyecto dependerá de que se mantenga un correcto vínculo con los clientes, los usuarios, los profesionales del sector los medios de comunicación y otras entidades. En las RRPP se plasma el concepto de *Marketing relacional*, al que Sainz de Vicuña Ancín se refiere afirmando que *se trata de aplicar una buena estrategia de relación con nuestra clientela, creando lazos que beneficien a ambas partes* (2011, p.271).



En el caso de *Eiro* la estrategia de RRPP se adapta a los parámetros de un modelo simétrico bidireccional: *los profesionales (...) que lo practican actúan como mediadores entre la organización y los medios de su entorno. El fin es el entendimiento mutuo entre ambas partes. La teoría y los métodos y los métodos empleados son los de la comunicación más que los persuasivos* (Xifra, 2005, p.76). Las acciones de RRPP recaen, en este caso, en los integrantes del área de gerencia, que se convierten en un vínculo entre la empresa y la sociedad. Muy estrechamente relacionado con las acciones de RRPP se encuentra otro de los canales de comunicación empleados por *Eiro*: la relación con los medios de comunicación.

- **Comunicación offline y relación con los medios**: las novedades que se producen en torno a la plataforma digital o los artistas que contratan los servicios de representación de *Eiro* se transmiten inmediatamente a los medios de comunicación mediante la organización de ruedas de prensa, la elaboración y envío de notas de prensa y dossiers o la concesión de entrevistas. Así, publicaciones especializadas, radios, periódicos y televisiones a nivel regional y nacional se harán eco de las informaciones que se generen en relación con la actividad empresarial de *Eiro*. Por supuesto, este vínculo comunicativo se mantiene también con medios *online*. Las apariciones en medios de comunicación son un reflejo de la notoriedad que la empresa, su proyecto y sus clientes va tomando, pero también una perfecta manera de promocionarlos.

- **Jornadas de puertas abiertas**: a partir del segundo año, en el que *Eiro* dispondrá ya de un local desde el que desarrollar su actividad empresarial, realizará sucesivas jornadas de puertas abiertas que permitan al público y a potenciales clientes conocer su labor desde el mismo lugar en que se gesta.

- **Programas con escuelas de música y conservatorios**: la empresa deberá tener una excelente relación con las escuelas de música y los conservatorios de cada una de las nueve provincias de la Comunidad, pues en ellas, no en vano, se encuentra una gran representación de potenciales clientes de *Eiro*. En la medida de lo posible, la organización pondrá en marcha programas de colaboración y proyectos conjuntos con este tipo de entidades.



Además, cabe resaltar que en las nueve provincias castellano y leonesas existen numerosos colectivos y asociaciones de índole cultural. Por ejemplo, en Valladolid encontramos Cuadrilátero Cultural, Plataforma de la Música, Acordes Urbanos y Asociación de Músicas Creativas, que, junto a otras organizaciones, han realizado recientemente El Observatorio de Cultura Independiente de Valladolid, movimiento que pretende difundir todas aquellas iniciativas que contribuyen al *enriquecimiento cultural y económico de la ciudad, forjando una imagen en el exterior atractiva e interesante*, como señalan en su página Web ([www.observatoriovalladolid.es](http://www.observatoriovalladolid.es)). Sin duda, mantener un vínculo estrecho con este tipo de iniciativas será imprescindible para *Eiro*, no sólo por ser interesantes canales de promoción, sino porque de sus alianzas pueden surgir nuevos y fructíferos proyectos.

Asimismo, iniciativas como el Día de la Música, que se celebra el 21 de junio, no han de pasar desapercibidas para la empresa, puesto que la participación en los conciertos que se organizan permite a los artistas acercarse al público. Lo mismo ocurre con el llamado *Open Mic, shows* de micrófono abierto en los que, previa inscripción, los artistas pueden actuar ante el público.

- **Marketing directo:** es la forma más personal de desarrollar acciones de Marketing, ya que se ejecuta *de tú a tú*, sin ningún tipo de intermediario. Resulta tremendamente efectivo, ya que es personal y permite adaptar los mensajes a las características del segmento del mercado al que nos queremos dirigir e, incluso, a individuos concretos.

El canal en el que de manera más intensa se ejecutarán las acciones de Marketing directo en torno a *Eiro* y su actividad empresarial serán las **Redes Sociales (RRSS)**. Existen una serie de RRSS generalistas, como Facebook, Twitter o Instagram, y RRSS profesionales, como LinkedIn, que permiten establecer relaciones con individuos o empresas que actúen en sectores profesionales concretos. Interesa que la marca de *Eiro* esté presente tanto en las generalistas como en las profesionales, aunque en el primero de los casos resulta imprescindible.

El empleo de las RRSS como parte de la estrategia comunicativa de una empresa es casi indispensable en los tiempos que corren. Además, es un reflejo de cualidades positivas de la entidad, como que *es transparente, ya que no tiene miedo a la crítica ni aceptar sus errores de forma pública, (...) es humana porque habla al mismo nivel que sus clientes de*



*la Red, de tú a tú, sin subirse a un pedestal. Porque consigue humanizar la empresa tanto interna como externamente mostrando esa proximidad en sus perfiles sociales, que han pasado de ser corporativos a ser mucho más cercanos* (Rojas y Redondo, 2013, p.17).

*Las Redes Sociales de una organización pueden convertirse en un verdadero activo para la empresa, debido a que poseen un número considerable de clientes convertidos en fans de una marca, que a su vez se autoidentifican en Redes Sociales* (Rojas y Redondo, 2013, p.35). En el marco de estas comunidades de usuarios, conectados por relaciones afectivas e intereses comunes o que simplemente buscan expresarse libremente ante un público más o menos amplio, el *boca a boca* ha alcanzado su máxima expresión. El Marketing ha de adaptarse a las características de nuevos soportes cuya principal característica, y en la que seguramente radica su éxito, es la interactividad: el consumidor es un ser activo con voluntad de decidir qué contenidos culturales quiere ver y cuáles prefiere dejar a un lado de entre la amplia oferta que ante él se presenta.

Y, lo que es más importante, el consumidor usuario de Internet decide qué compartir con los demás por criterios que van desde la satisfacción hasta la simple curiosidad, pasando por la sorpresa o el disgusto. Contenidos de cualquier índole, también culturales, se transmiten, así, a través de la Red a gran velocidad y alcanzando a individuos que, de otra manera, quizá nunca los conocerían. Esta exitosa práctica publicitaria de escaso coste para la empresa y en la que, curiosamente, no intervienen publicistas, se denomina **Marketing viral**, y constituye uno de las más claras muestras del poder comunicativo de las RRSS. Generando materiales textuales y audiovisuales de calidad, además de imágenes e infografías (que permiten simplificar la presentación de datos) llamativas, la plataforma digital de *Eiro* se expandirá por el ciberespacio gracias a sus propios usuarios: bastará con un simple *Retweet* en Twitter o un *Me gusta* en Facebook. El **Marketing viral** es tan sencillo como efectivo y necesario para la supervivencia de un sector que no se entiende sin creadores, pero que no existiría sin quienes disfrutan de lo creado. Sin duda, las RRSS son el canal perfecto para dar cabida a la participación del público en el proyecto, y donde se plasma la característica más destacable de Internet como medio de comunicación: emisor y receptor participan por igual en el proceso, en el cual son imprescindibles.

La interacción con el público permite a la entidad, además, evaluar la calidad de las medidas llevadas a cabo y potenciar su capacidad de respuesta ante situaciones adversas, así como conocer más hondamente tanto a los usuarios de la plataforma digital como a los propios clientes que contratan a *Eiro*. Conviene, por ello, realizar un *chequeo*, un muestreo



de lo que sobre la empresa se dice en las RRSS. De esta manera, podrá profundizarse en la personalización de los servicios que a todos ellos se ofertan. Precisamente, la empresa tendrá que asemejar su comportamiento en las RRSS al de los usuarios, en lo que se conoce como *Marketing de contenidos*, puesto que la marca en estas comunidades se adapta a lo que el público *reclama*.

Al igual que en la propia plataforma digital, es necesario que en toda intervención de *Eiro* en sus perfiles en RRSS se aporte valor, que los contenidos capten la atención de los usuarios y les resulten útiles. No debe confundirse el dotar de dinamismo a los perfiles incluyendo nuevos contenidos con el hecho de publicar por publicar, pues se corre el riesgo de saturar a los seguidores y de poner en entredicho la profesionalidad de la organización. También es importante publicar en horarios productivos, como la hora de la comida o la franja de tiempo comprendida entre las 19:00h y las 21:00h, momentos en que las RRSS son más frecuentadas en nuestro país.

En las RRSS resulta muy práctico el empleo de palabras clave o *keywords* -los famosos *hashtags* de Twitter-. En el caso de *Eiro*, algunas de esas *keywords* serían: artista, música, emergente, Castilla y León, disco, concierto, éxito, *temazo*, canción, festival, videoclip y discográfica, por ejemplo, aunque también los nombres de los artistas que forman parte de ella y festivales y otras citas musicales en los que participen.

El envío de felicitaciones navideñas, agradecimientos o invitaciones a actos personalizadas, son también técnicas de Marketing Directo que no suponen un excesivo esfuerzo ni gasto si se envían a través del correo electrónico y que, sin embargo, resultan muy eficaces, al menos para *recordar* la existencia de la plataforma digital y los servicios que en la entidad pueden contratarse.

La participación en blogs especializados o de personas que, por afición o profesión, escriban habitualmente sobre música, es otra técnica sencilla de Marketing Directo que, sin embargo, puede reportar destacables beneficios en lo que a promoción se refiere. En un principio, *Eiro* no invertirá en una campaña publicitaria a través de Internet, por lo que este se convierte en un estupendo canal, aunque a escala reducida, de publicidad en la Red sin coste alguno para la empresa.



Mensualmente, se enviará por correo electrónico a los internautas registrados en *Eiro* un boletín o Newsletter en el que se recogerán las últimas novedades en torno a la plataforma digital y los artistas presentes en ella. *Un boletín es una de las herramientas más poderosas para dar a conocer una Web o promocionar un producto, a través del envío sistemático de este boletín a un público que previamente ha efectuado y entregado su e-mail, asumiendo que está de acuerdo en recibirlo* (Mayordomo, 2001, p.213). Es importante no incluir excesiva publicidad en el *Newsletter*, ya que ello podría desvirtuar el verdadero sentido de su elaboración y envío: incrementar el número de visitas a la página Web. Las informaciones no se mostrarán en su totalidad, con el fin de que, a través de un enlace, el público acceda a la plataforma digital y descubra, así, otros contenidos. Esta es una manera de crear expectación, de anticipar argumentos, algo que también se hará en la propia plataforma, con el objetivo de favorecer que los visitantes vuelvan a acceder al portal Web.

Además de a los usuarios registrados en el portal, el boletín se enviará también a periodistas, *bloggers*, compañías discográficas y otros profesionales del sector musical con los que previamente se haya establecido relación. En el boletín figurará siempre el nombre de la empresa y la fecha en que se envía, así como la dirección de correo electrónico en la que podrá solicitarse la baja en su recepción.

- CD promocional: a cambio de publicidad en todos los canales de distribución en los que *Eiro* opera, la entidad acordará con la empresa vallisoletana **Xtrañas Producciones** la grabación de un disco en los estudios de que esta dispone en su nave. En él participarán los artistas que hasta el momento dispongan de su perfil en la plataforma digital.

- Publicidad: las campañas publicitarias serán básicas cuando se trate de promocionar los eventos organizados por la propia empresa, conciertos y otros nuevos proyectos de los artistas que conforman la plataforma (con especial atención a los de aquellos que hayan contratado algún servicio de representación de los que oferta *Eiro*). Así, se diseñarán anuncios publicitarios, principalmente para medios *online*, cuando sea necesario, sin descartar otros medios de comunicación si el asunto requiere una mayor cobertura publicitaria. Así mismo, se elaborarán carteles, folletos y materiales audiovisuales que permitan dar a conocer las actividades llevadas a cabo por la



organización, artículos que la gerencia de *Eiro* optará por emplear principalmente al comienzo del proyecto, a modo de campaña publicitaria de presentación, que será elaborada y gestionada por la propia empresa y que permitirá un primer contacto con el público. A través de un *stand* que se situará durante nueve jornadas diferentes en las nueve provincias castellano y leonesas, los promotores de *Eiro* repartirán al público los artículos publicitarios y mediante un contacto personal y directo con las personas que se acerquen al puesto presentarán la iniciativa.

- **Promociones:** con el objetivo de captar la atención de un mayor número de usuarios, *Eiro* desarrollará una serie de acciones de promoción basadas en ofrecer a los consumidores diversas ventajas, como podrán ser descuentos en entradas de conciertos o a la hora de comprar un CD. Asimismo, los sorteos y los concursos no sólo permitirán que la página Web alcance a un mayor público, sino que facilitarán la interacción y la participación de los usuarios en la plataforma. Obsequiar con determinados regalos vinculados de alguna manera al proyecto a figuras de relevancia en el sector musical, como periodistas especializados, también es una opción promocional a tener en cuenta. Además, existen numerosos portales Web que permiten insertar entre sus contenidos, a través de la cumplimentación de un sencillo formulario, determinadas cuestiones relativas a la actividad de *Eiro*, como las actuaciones de los artistas o los eventos gestionados directamente por la organización. De esta manera, alcanzarán a un público mayor. Algunos de estos portales son [www.estacerca.com](http://www.estacerca.com), [www.kedin.es](http://www.kedin.es) y [www.eventos.es](http://www.eventos.es), entre otros.

Salta a la vista que se debe ser cuidadoso con todas las acciones desarrolladas por el Marketing, ya que se traducen en una imagen e identidad de marca, en una serie de cualidades y valores que se asocian con la empresa y su actividad. La American Marketing Association (citada en Cravens y Piercy, 2007, p.245) define el concepto de **marca** como *nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los anteriores, con el propósito de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupos de vendedores y de diferenciarlos de la competencia*. La imagen de marca será *la representación mental que el cliente tiene del conjunto de los atributos y beneficios percibidos en esa marca* (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 2007, p.345). La identidad de marca, por su parte, hace referencia al concepto que la propia marca tiene de sí misma y que trata de



mostrar al exterior. En este caso, se busca potenciar principalmente, para que así sean percibidos *Eiro* y sus servicios, valores de marca como la calidad de los servicios, los precios competentes, la adaptabilidad a las necesidades de los clientes y la eficiencia y cualificación del equipo, entre otros.

La estrategia a desarrollar por *Eiro* en este ámbito será la creación de una marca, fácilmente reconocible y atractiva visual y verbalmente, para la organización en su totalidad, que identifique sus servicios y al equipo que los gestiona. Así, servirá *el nombre de la corporación para identificar toda la oferta de productos* (Kerin, Hartley, y Rudelius, 2007, p.258) o servicios, como ocurre en el proyecto que nos atañe. Así, se facilitará el alcance de una **notoriedad de marca**, que sea reconocida por los individuos e identificada con el sector en el que actúa.



## 5. ANÁLISIS DAFO

Una vez elaborado el Plan de Empresa, podemos conocer las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas que caracterizan al proyecto, aspectos que se plasman en el llamado *Análisis DAFO*.

<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*El sector musical atraviesa un momento complicado.</li> <li>*La información a la que tienen acceso los usuarios en Internet es ilimitada, por lo que existen infinidad de productos sustitutivos a la plataforma digital (también fuera de la Red).</li> <li>*Decisión por parte de los artistas de realizar ellos mismos la promoción de su trabajo.</li> <li>*Existencia de empresas de representación de artistas fuera de Castilla y León con amplia trayectoria y éxito reconocido.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Singularidad de la iniciativa: no existe nada parecido en la región de Castilla y León.</li> <li>*Los artistas saben que han de adaptarse a las nuevas exigencias del sector, las cuales abarcan también una fuerte presencia y visibilidad en la Red.</li> <li>*Interés desde empresas privadas por la contratación de músicos para diferentes eventos, que puede favorecer las tareas de promoción.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Empresa de nueva creación y baja notoriedad en los inicios.</li> <li>*Escasos recursos financieros al comienzo de la actividad.</li> <li>*Proyecto que demanda continuidad y equilibrio de participación entre artistas y ciudadanos, el cual puede verse interrumpido con facilidad.</li> <li>*Equipo reducido.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Originalidad del proyecto.</li> <li>*No se requiere de una fuerte inversión financiera al inicio de la actividad.</li> <li>*Experiencia del equipo en gestión cultural y comunicación.</li> <li>*Amplios conocimientos del equipo empresarial sobre el sector musical. Experiencia en diseño Web.</li> <li>*Versatilidad y adaptabilidad a las necesidades de cada cliente.</li> <li>*Contactos con diversos agentes que participan en el sector.</li> <li>*Motivación del equipo.</li> </ul>

Tabla 36. Análisis DAFO del proyecto.



## CONCLUSIONES

---

Más allá del afán de convertirse en un negocio con relativo éxito, la razón de ser de un proyecto como *Eiro* es la de aportar un beneficio al conjunto de la sociedad, en la medida en que promueve las artes musicales como un activo para el disfrute de los sentidos, para el diálogo, para la creación de vínculos creativos y personales, para la identificación de los individuos con un colectivo con el que comparten intereses y emociones, sin olvidar que en *Eiro* se toma a la música como una parte fundamental de la cultura de un lugar y de sus gentes. ¿Acaso no es la música la manifestación sonora de lo que somos, hemos sido y seremos? Así, la iniciativa nace con la intención de explotar y exportar la variedad de músicas gestadas por los castellano y leoneses, a fin de que salgan de las fronteras de la región y alcancen nuevos territorios.

Sin embargo, la naturaleza de *Eiro* también abarca el ámbito económico, ya que cree firmemente en la música como sector productivo generador de riqueza y empleo. Por ello, es importante destacar también la viabilidad económica del proyecto, que contribuye a fomentar innumerables acciones que optimicen el sector musical en nuestro país y que se traduzcan en positivas consecuencias económicas.

A lo largo de las páginas que conforman el presente documento, se ha dado respuesta a numerosas cuestiones que todo emprendedor se plantea al inicio de una actividad empresarial. Pero no sólo eso: se han tratado asuntos vinculados a muy diversos ámbitos, como pueden ser, entre otros, la Sociología y la Comunicación en la era de la *infoxicación*. Todo ello se entremezcla en la propia naturaleza intrínseca de cada proyecto, y de su correcta gestión depende, en gran medida, el éxito o el fracaso de la idea. Una oportunidad puede tornarse en puertas cerradas si las inquietudes de quien intenta aprovecharla se limitan al deseo de obtener un beneficio económico.

Por ello, la satisfacción de los clientes y los usuarios y la provechosa participación del proyecto en la potenciación de la industria musical y, por tanto, del conjunto del sector cultural, supone para un equipo de trabajo como el que constituiría *Eiro* el mayor de los deleites, y el bastón en que apoyarse para continuar su labor con ahínco e ilusión, en un intento constante de crecer, ser mejores y favorecer la puesta en valor de la industria musical y quienes la conforman.



## BIBLIOGRAFÍA

---

---

Badillo, Isabel. N.D.P. Personalidad cultural. En: Ángel Aguirre, ed. 1997. *Cultura e identidad cultural. Introducción a la Antropología*. Barcelona: Ediciones Bardenas S.L., pp.71-106.

Ministerio de Cultura. Gobierno de España. 2012. *Anuario de Estadísticas Culturales*.

Herrero Prieto, Luis César. 1996. Patrimonio Histórico y Economía. Universidad Internacional Alfonso VIII. Soria, España, 22-26 de julio de 1996. Universidad de Valladolid: Valladolid.

Rosario Pedrosa Sanz. N.D.P. Caracterización global y perspectivas de la economía de Castilla y León en el Umbral del siglo XXI. En: *La economía de Castilla y León ante el siglo XXI*. 1998. Valladolid: Junta de Castilla y León; Consejería de Economía y Hacienda; Servicio de estudios.

Kerin, Roger A.; Hartley, Steven W.; Rudelius, William. 2007. *Marketing Core*. Segunda edición. Madrid: McGraw Hill.

Rodríguez Morató, Arturo. 2007. *La sociedad de la Cultura*. Barcelona: Ariel.

Aguirre, Ángel. 1997. *Cultura e identidad cultural. Introducción a la Antropología*. Barcelona: Ediciones Bardenas S.L.

*Estudio de la Economía Digital: los contenidos y servicios digitales*. 2012. PwC para AMETIC (Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información, Telecomunicaciones y Contenidos Digitales).

Ministerio de Industria. Gobierno de España. 2012. *Informe Anual de 2011 sobre el Sector de los Contenidos Digitales en España*.



Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI). 2013. *Recording Industry in Numbers: The recording music market in 2012*.

Muñoz-Seca, Beatriz; Riverola, Josep. 2011. *Arte y eficiencia. El sector de la cultura visto desde la empresa*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

Neira Rodríguez, José Antonio. 2008. *Cómo preparar el plan de empresa*. Madrid: FC Editorial.

Gallardo Benítez, Nicomedes; Mateo Azuara, M<sup>a</sup> África. 2007. *Asesor mercantil: pasos y trámites para la creación de una sociedad*. Pamplona: Editorial Aranzadi.

Gómez Aparicio, Juan Miguel; Yagüe Guillén, José Ángel. 2009. *Contabilidad y fiscalidad*. 5<sup>a</sup> edición. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya S.A.)

Bermejo, Manuel; Rubio, Isabel; De la Vega, Ignacio. 1996. *La creación de la empresa propia. Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito*. Madrid: McGraw-Hill.

Menéndez Rocas, César. 1983. *La pequeña empresa. Constitución, organización y dirección*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.

Ochoa Trapat, M<sup>a</sup> Luisa. 2003. *Manual para la tramitación y creación de Sociedades Limitadas y Nueva Empresa. Constituir y legalizar una empresa a través de Internet*. Barcelona: Ediciones Experiencia.

Flores Doña, María de la Sierra; Navarro Costas, Ruth. 2008. *Seguridad y Propiedad Intelectual en Internet*. Madrid: Editorial Complutense S.A.

López Vidal, María del Pilar. 1997. *Creación de empresas. La necesidad del proyecto de empresa*. Vigo: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Vigo.

Pfenniger, M.; Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso conceptual; *Boletín Gestión Cultural: Indicadores y Estadísticas Culturales*; número 7; abril 2004.



Sainz de Vicuña Ancín, José María. 2011. *El plan de marketing en la práctica*. 15ª edición. Madrid: Esic Editorial.

Marín Sánchez, Carmelo E.; Pérez Cabañero, Carmen. 2007. *Fundamento del marketing estratégico*. Madrid: Delta Publicaciones.

Cravens, David W.; Piercy, Nigel F. 2007. *Marketing Estratégico*. 8ª edición. Madrid: McGraw Hill.

Santesmases Mestre, Miguel; Merino Sanz, María José; Sánchez Herrera, Joaquín; Pintado Blanco, Teresa. 2009. *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)

Munuera Alemán, José Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel. 2007. *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Madrid: ESIC Editorial.

Xifra, Jordi. 2005. *Planificación estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Rojas, Pedro; Redondo, María. 2011. *Cómo preparar un plan de social media marketing en un mundo que ya es 2.0*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Mayordomo, Juan Luis. 2003. *e-Marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.



## REFERENCIAS WEB

---

[www.mcu.es/culturabase](http://www.mcu.es/culturabase)

[www.notedetengas.es](http://www.notedetengas.es)

[www.cylcultural.es](http://www.cylcultural.es)

<http://www.cubical.es>

[www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)

[www.seg-social.es](http://www.seg-social.es)

[www.ranacowork.com](http://www.ranacowork.com)

[www.red.es](http://www.red.es)

[www.destacados.net](http://www.destacados.net)

[www.enlazatuempresa.com](http://www.enlazatuempresa.com)

[www.directorioseo.org](http://www.directorioseo.org)

[www.observatoriovalladolid.es](http://www.observatoriovalladolid.es)

[www.estacerca.com](http://www.estacerca.com)

[www.kedin.es](http://www.kedin.es)

[www.eventos.es](http://www.eventos.es)



## ANEXOS

---

### ANEXO 1



Imagen 4. Prototipo de perfiles de artistas musicales en la plataforma digital de *Eiro*.

Elaboración propia.



**ANEXO 2**

<b>GRUPO DE COTIZACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS PROFESIONALES</b>	<b>BASES MÍNIMAS EUROS/MES</b>	<b>BASES MÁXIMAS EUROS/MES</b>
1	Ingenieros y Licenciados. Personal de alta dirección no incluido en el artículo 1.3c) del Estatuto de los Trabajadores.	1.045,20	3.262,50
2	Ingenieros Técnicos, Peritos y Ayudantes Titulados	867,00	3.262,50
3	Jefes Administrativos y de Taller	754,20	3.262,50
4	Ayudantes no Titulados	748,20	3.262,50
5	Oficiales Administrativos	748,20	3.262,50
6	Subalternos	748,20	3.262,50
7	Ayudantes Administrativos	748,20	3.262,50
8	Oficiales de primera y segunda	24,94	108,75
9	Oficiales de tercera y especialistas	24,94	108,75
10	Peones	24,94	108,75
11	Trabajadores menores de 18 años, cualquiera que sea su categoría profesional	24,94	108,75

Tabla 37. Grupos de cotización a la Seguridad Social.

Fuente: [www.seg-social.es](http://www.seg-social.es).



## **ANEXO 3**

Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril

### **Artículo 8. Obra colectiva.**

Se considerará obra colectiva la creada por la iniciativa y bajo la coordinación de una persona natural o jurídica que la edita y divulga bajo su nombre y está constituida por la reunión de aportaciones de diferentes autores cuya contribución personal se funde en una creación única y autónoma, para la cual haya sido concebida sin que sea posible atribuir separadamente a cualquiera de ellos un derecho sobre el conjunto de la obra realizada.

Salvo pacto en contrario, los derechos sobre la obra colectiva corresponderán a la persona que la edite y divulgue bajo su nombre.

### **Artículo 9. Obra compuesta e independiente.**

1. Se considerará obra compuesta la obra nueva que incorpore una obra preexistente sin la colaboración del autor de esta última, sin perjuicio de los derechos que a éste correspondan y de su necesaria autorización.

2. La obra que constituya creación autónoma se considerará independiente, aunque se publique conjuntamente con otras.

## **CAPÍTULO II. OBJETO.**

### **Artículo 10. Obras y Títulos originales.**

1. Son objeto de propiedad intelectual todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro, comprendiéndose entre ellas:

- a. Los libros, folletos, impresos, epistolarios, escritos, discursos y alocuciones, conferencias, informes forenses, explicaciones de cátedra y cualesquiera otras obras de la misma naturaleza.
- b. Las composiciones musicales, con o sin letra.
- c. Las obras dramáticas y dramático-musicales, las coreografías, las pantomimas y, en general, las obras teatrales.
- d. Las obras cinematográficas y cualesquiera otras obras audiovisuales.
- e. Las esculturas y las obras de pintura, dibujo, grabado, litografía y las historietas gráficas, tebeos o comics, así como sus ensayos o bocetos y las demás obras plásticas, sean o no aplicadas.
- f. Los proyectos, planos, maquetas y diseños de obras arquitectónicas y de ingeniería.
- g. Los gráficos, mapas y diseños relativos a la topografía, la geografía y, en general, a la ciencia.
- h. Las obras fotográficas y las expresadas por procedimiento análogo a la fotografía.
- i. Los programas de ordenador.

2. El título de una obra, cuando sea original, quedará protegido como parte de ella.

### **Artículo 11. Obras derivadas.**



## ANEXO 4

43090

Martes 14 diciembre 1999

BOE núm. 298

3. El consentimiento a que se refiere el artículo podrá ser revocado cuando exista causa justificada para ello y no se le atribuyan efectos retroactivos.

4. En los casos en los que no sea necesario el consentimiento del afectado para el tratamiento de los datos de carácter personal, y siempre que una ley no disponga lo contrario, éste podrá oponerse a su tratamiento cuando existan motivos fundados y legítimos relativos a una concreta situación personal. En tal supuesto, el responsable del fichero excluirá del tratamiento los datos relativos al afectado.

### Artículo 7. *Datos especialmente protegidos.*

1. De acuerdo con lo establecido en el apartado 2 del artículo 16 de la Constitución, nadie podrá ser obligado a declarar sobre su ideología, religión o creencias.

Cuando en relación con estos datos se proceda a recabar el consentimiento a que se refiere el apartado siguiente, se advertirá al interesado acerca de su derecho a no prestarlo.

2. Sólo con el consentimiento expreso y por escrito del afectado podrán ser objeto de tratamiento los datos de carácter personal que revelen la ideología, afiliación sindical, religión y creencias. Se exceptúan los ficheros mantenidos por los partidos políticos, sindicatos, iglesias, confesiones o comunidades religiosas y asociaciones, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro, cuya finalidad sea política, filosófica, religiosa o sindical, en cuanto a los datos relativos a sus asociados o miembros, sin perjuicio de que la cesión de dichos datos precisará siempre el previo consentimiento del afectado.

3. Los datos de carácter personal que hagan referencia al origen racial, a la salud y a la vida sexual sólo podrán ser recabados, tratados y cedidos cuando, por razones de interés general, así lo disponga una ley o el afectado consienta expresamente.

4. Quedan prohibidos los ficheros creados con la finalidad exclusiva de almacenar datos de carácter personal que revelen la ideología, afiliación sindical, religión, creencias, origen racial o étnico, o vida sexual.

5. Los datos de carácter personal relativos a la comisión de infracciones penales o administrativas sólo podrán ser incluidos en ficheros de las Administraciones públicas competentes en los supuestos previstos en las respectivas normas reguladoras.

6. No obstante lo dispuesto en los apartados anteriores, podrán ser objeto de tratamiento los datos de carácter personal a que se refieren los apartados 2 y 3 de este artículo, cuando dicho tratamiento resulte necesario para la prevención o para el diagnóstico médicos, la prestación de asistencia sanitaria o tratamientos médicos o la gestión de servicios sanitarios, siempre que dicho tratamiento de datos se realice por un profesional sanitario sujeto al secreto profesional o por otra persona sujeta asimismo a una obligación equivalente de secreto.

También podrán ser objeto de tratamiento los datos a que se refiere el párrafo anterior cuando el tratamiento sea necesario para salvaguardar el interés vital del afectado o de otra persona, en el supuesto de que el afectado esté física o jurídicamente incapacitado para dar su consentimiento.

### Artículo 8. *Datos relativos a la salud.*

Sin perjuicio de lo que se dispone en el artículo 11 respecto de la cesión, las instituciones y los centros sanitarios públicos y privados y los profesionales correspondientes podrán proceder al tratamiento de los datos de

carácter personal relativos a la salud de las personas que a ellos acudan o hayan de ser tratados en los mismos, de acuerdo con lo dispuesto en la legislación estatal o autonómica sobre sanidad.

### Artículo 9. *Seguridad de los datos.*

1. El responsable del fichero, y, en su caso, el encargado del tratamiento deberán adoptar las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que están expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural.

2. No se registrarán datos de carácter personal en ficheros que no reúnan las condiciones que se determinen por vía reglamentaria con respecto a su integridad y seguridad y a las de los centros de tratamiento, locales, equipos, sistemas y programas.

3. Reglamentariamente se establecerán los requisitos y condiciones que deban reunir los ficheros y las personas que intervengan en el tratamiento de los datos a que se refiere el artículo 7 de esta Ley.

### Artículo 10. *Deber de secreto.*

El responsable del fichero y quienes intervengan en cualquier fase del tratamiento de los datos de carácter personal están obligados al secreto profesional respecto de los mismos y al deber de guardarlos, obligaciones que subsistirán aun después de finalizar sus relaciones con el titular del fichero o, en su caso, con el responsable del mismo.

### Artículo 11. *Comunicación de datos.*

1. Los datos de carácter personal objeto del tratamiento sólo podrán ser comunicados a un tercero para el cumplimiento de fines directamente relacionados con las funciones legítimas del cedente y del cesionario con el previo consentimiento del interesado.

2. El consentimiento exigido en el apartado anterior no será preciso:

a) Cuando la cesión está autorizada en una ley.  
b) Cuando se trate de datos recogidos de fuentes accesibles al público.

c) Cuando el tratamiento responda a la libre y legítima aceptación de una relación jurídica cuyo desarrollo, cumplimiento y control implique necesariamente la conexión de dicho tratamiento con ficheros de terceros. En este caso la comunicación sólo será legítima en cuanto se limite a la finalidad que la justifique.

d) Cuando la comunicación que deba efectuarse tenga por destinatario al Defensor del Pueblo, el Ministerio Fiscal o los Jueces o Tribunales o el Tribunal de Cuentas, en el ejercicio de las funciones que tiene atribuidas. Tampoco será preciso el consentimiento cuando la comunicación tenga como destinatario a instituciones autonómicas con funciones análogas al Defensor del Pueblo o al Tribunal de Cuentas.

e) Cuando la cesión se produzca entre Administraciones públicas y tenga por objeto el tratamiento posterior de los datos con fines históricos, estadísticos o científicos.

f) Cuando la cesión de datos de carácter personal relativos a la salud sea necesaria para solucionar una urgencia que requiera acceder a un fichero o para realizar los estudios epidemiológicos en los términos establecidos en la legislación sobre sanidad estatal o autonómica.

Imagen 6. Extracto la Ley de Protección de Datos.

Fuente: Boletín Oficial del Estado (BOE). Gobierno de España. Diciembre de 1999.



