

## **FACULTAD DE COMERCIO**

### **TRABAJO FIN DE MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

### **NUEVOS MODELOS DE EXPORTACIÓN MUSICAL: EL K-POP Y SU CONSUMO POR LA AUDIENCIA ESPAÑOLA**

**CLAUDIA FERNÁNDEZ SAHELICES**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JUNIO, 2022**





# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

CURSO ACADÉMICO 2021/2022

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

### **NUEVOS MODELOS DE EXPORTACIÓN MUSICAL: EL K-POP Y SU CONSUMO POR LA AUDIENCIA ESPAÑOLA**

**TRABAJO PRESENTADO POR:** Claudia Fernández Sahelices

**Tutor:** M<sup>a</sup> Amor Cumbreño Barreales

**FACULTAD DE COMERCIO  
Valladolid, 22 Junio 2022**



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>1</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1 Metodología	5
<b>2. CONTEXTO HISTÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1 Historia reciente y desarrollo económico de Corea del Sur	6
2.2 La Ola Coreana	8
<b>3. K-POP</b>	<b>14</b>
3.1 ¿Qué es el K-pop?	14
3.1.1 Orígenes históricos	15
3.2 Expansión del K-pop	17
3.3 El K-pop dentro de la Ola Coreana	18
<b>4. ENTORNO EXTERNO</b>	<b>21</b>
4.1 Entorno macro	21
4.1.1 Político	21
4.1.2 Económico	23
4.1.3 Sociocultural	25
4.1.4 Tecnológico	26
4.2 Entorno operativo	28
4.2.1 La industria musical coreana y el desarrollo del K-pop	28
4.2.2 La industria musical coreana en la actualidad	29
4.2.3 La industria musical global y el K-pop	32
<b>5. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS</b>	<b>36</b>
5.1 Adquisición y captación de talento global	36
5.2 Desarrollo del talento	38
5.3 Generación de contenido	39
5.4 Estrategias de marketing	41
5.5 Gestión de fans	43
5.6 Estudio de caso: HYBE Corporation	44
<b>6. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO ESPAÑOL</b>	<b>52</b>
6.1 Popularidad del K-pop en España	52
6.1.1 Interés de búsqueda del K-pop en España	52
6.1.2 Comparación del K-pop con otros géneros musicales populares en España	53
6.1.3 Comparación de artistas de K-pop con artistas populares en España	54
6.2 Encuesta	54
6.2.1 Análisis de respuestas	55
6.3 Panel de expertos	63
6.3.1 Análisis de entrevistas	63

<b>6.4 Resultados</b>	<b>66</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>71</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>73</b>
<b>Anexos</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 1. Formulario</b>	<b>79</b>
<b>Anexo 2. Entrevista panel expertos</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Exportaciones relacionadas con el Hallyu (en millones de USD).....	11
Gráfico 2: Cambios en la percepción de Corea tras experimentar contenido Hallyu (en %).....	12
Gráfico 3: Intención de utilizar productos y servicios coreanos en el futuro (en %) .....	12
Gráfico 4: Valor total de las exportaciones de la industria de contenidos en Corea del Sur de 2014 a 2019 (en miles de millones de USD).....	13
Gráfico 5: RNB per cápita en Corea del Sur (en miles de USD) .....	24
Gráfico 6: Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) .....	27
Gráfico 7: Ingresos por ventas de la industria musical en Corea del Sur desde 2014 hasta 2019 (en billones de KRW) .....	30
Gráfico 8: Valor de las exportaciones de la industria musical de Corea del Sur de 2005 a 2019 (en millones de USD) .....	30
Gráfico 9: Géneros musicales preferidos en Corea del Sur en agosto de 2021, por género (en %) .....	31
Gráfico 10: Servicios de descarga y streaming más frecuentemente usados en Corea del Sur en agosto de 2021 (en %).....	32
Gráfico 11: Cuota de mercado de ingresos digitales y físicos de las compañías discográficas más grandes del mundo desde 2012 hasta 2020 (en %) .....	33
Gráfico 12: Ingresos globales de música grabada por segmento (en %) .....	34
Gráfico 13: Interés del término de búsqueda "K-pop" en España desde 2010 .....	53
Gráfico 14: Interés a lo largo del tiempo en los términos de búsqueda "K-pop", "Pop", "Rock", "Reguetón" y "BTS" en España desde 2010 .....	53
Gráfico 15: Interés a lo largo del tiempo en los términos de búsqueda "Bad Bunny", "Aitana" y "BTS" en España desde 2017.....	54
Gráfico 16: Primer contacto con el K-pop.....	56
Gráfico 17: Artistas de K-pop preferidos.....	57
Gráfico 18: Obstáculos para la popularidad del K-pop en España .....	59
Gráfico 19: Gasto medio anual en K-pop .....	60
Gráfico 20: Atributos considerados más importantes al comprar productos relacionados con el K-pop .....	61
Gráfico 21: Adquisición de productos y servicios coreanos por fans del K-pop .....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Imágenes asociadas a Corea del Sur.....	19
Figura 2: Análisis PEST .....	21
Figura 5: Logo SM Ent. ....	29
Figura 3: Logo JYP Ent.....	29
Figura 4: Logo YG Ent.....	29
Figura 6: Logos Big Hit Ent. y HYBE Corp. ....	29
Figura 7: Artistas más escuchados en Spotify a nivel mundial.....	35
Figura 8: Actividades principales de la cadena de valor del K-pop .....	36
Figura 9: Infografía del arco narrativo de BTS a través de sus álbumes .....	47
Figura 10: Resumen de los resultados de HYBE Co. en 2021 (en millones de KRW) .....	50
Figura 11: Modelo de BTS centrado en los fans .....	51





## RESUMEN

El creciente auge del K-pop, especialmente durante la última década, ha catapultado la Ola Coreana fuera de Asia hacia el resto del mundo. Este producto ideado para la audiencia internacional incorpora procesos de producción y distribución específicos e innovadores que lo hacen altamente exportable. No es de extrañar que haya despertado el interés académico y la proliferación de los estudios sobre el mismo. Sin embargo, en España aún escasea la investigación en esta materia. Este Trabajo de Fin de Master pretende explorar la escena del K-pop en España combinando la información obtenida de las tendencias del entorno externo, las estrategias corporativas de las agencias de entretenimiento y el estudio del mercado español. Se expondrá la recepción, identificación y valores de la audiencia española, y se analizará el comportamiento de los consumidores de este género musical.

**Palabras clave:** K-pop, industria musical, mercado español, medios de comunicación, tecnología, exportación de contenido

## ABSTRACT

K-pop's soaring popularity, especially in the last decade, has sent the Korean Wave out of Asia and to world stardom. This product designed for an international audience integrates specific and innovative production and distribution processes that make it highly exportable. It is hardly surprising that it has aroused academic interest and the proliferation of studies on it. Nevertheless, in Spain there is still little research on this subject. This essay aims to explore K-pop's scene in Spain combining gathered information on external environment trends, organizational strategies of the entertainment agencies, and a research of the Spanish market. The reception, identification and values of the Spanish audience will be illustrated, and the behaviour of consumers of this music genre will be analysed.

**Keywords:** K-pop, music industry, Spanish market, mass media, technology, content exports.

## GLOSARIO

**Aegyo** (애교): término coreano para referirse a comportamientos y expresiones tiernas, coquetas, juguetonas e infantiles, tradicionalmente atribuidas a las chicas pero empleados por *idols* femeninos y masculinos por igual.

**Bias**: termino para designar al miembro favorito dentro de un grupo de K-pop.

**Boyband**: agrupación vocal de cantantes masculinos, generalmente jóvenes.

**Comeback**: presentación de un nuevo sencillo o álbum de un artista de K-pop. Suele ir acompañado de varias actividades promocionales.

**Dalgona**: café batido elaborado a partir de una crema de café con agua y azúcar que se combina con leche fría. Su receta se hizo muy popular durante la pandemia gracias al actor coreano Jung Il Woo, quien mostró en YouTube cómo prepararlo en enero de 2020.

**Fancam**: vídeos de *idols* filmados por *fans* durante conciertos o actuaciones.

**Fandom**: combinación de los términos *fanatic* y *kingdom*, reino de *fans*. Designa al grupo de aficionados a un producto o contenido cultural.

**Fan service**: contenido o comportamiento de los *idols* intencionalmente añadido para complacer a los *fans*.

**Hallyu**: Ola Coreana. Termino referido a la popularidad internacional de la economía cultural de Corea del Sur.

**Hangeul**: alfabeto coreano.

**Idol**: artista de K-pop.

**K-drama**: series dramáticas coreanas que recrean los valores de la sociedad coreana.

**Merchandise**: productos comercializados que tienen algún tipo de relación con los artistas de K-pop.

**Photocard**: tarjetas con las fotografías de los integrantes de un grupo de K-pop, parte del *merchandise* del mismo.

**Prosumer**: consumidor que participa de alguna manera en el proceso de producción de servicios o productos.

**Reality show**: formato televisivo que muestra a personas en situaciones reales y sin guion.

**Rookie**: en el ámbito del K-pop, se refiere a los grupos cuyo debut ha tenido lugar hace menos de un año.

**Servicios OTT** (Over The Top): servicios de “libre transmisión” o plataformas de emisión de contenido a través de Internet sin necesidad de la implicación de operadores tradicionales de distribución.

**Teaser**: vídeos de duración breve generalmente, que las compañías suben a plataformas como YouTube con anterioridad al lanzamiento de un nuevo vídeo musical para crear curiosidad y anticipación en los *fans*.



**Trainee:** aspirante a *idol* en el periodo de entrenamiento anterior a su debut.

**Variety show:** formato de entretenimiento televisivo popular en Corea del Sur que suele combinar entrevistas o tertulias con concursos, actuaciones, juegos, etc.

**Visual:** integrante de un grupo de K-pop que mejor cumple con los estándares de belleza coreanos.

**Webtoon:** formato de novela gráfica surcoreano que favorece la lectura por desplazamiento vertical en pantallas.

## 1. INTRODUCCIÓN

22 de Noviembre de 2021, el grupo surcoreano de K-pop BTS<sup>1</sup> se convirtió en el protagonista de los American Music Awards al ser galardonado 3 veces. Entre los múltiples reconocimientos, los chicos recibieron el principal premio de la noche, Mejor Artista del Año, el que agradecieron con discursos en los que imperó el idioma coreano, pues solo uno de los 7 miembros sabe hablar inglés. A este acontecimiento, le siguieron 4 noches de conciertos en el estadio SoFi de Los Ángeles, con un total de 813.000 espectadores (presenciales y online). Pero, ¿Cómo es posible que un artista de un país perteneciente a la “periferia” en lo que a influencia cultural se refiere haya logrado semejante éxito y prestigio en Occidente en un tiempo tan breve?

En los últimos años, Corea del Sur se ha ido alejando cada vez más de esta situación periférica para colocarse en el punto de mira cultural internacional. La transición se ha dado, en gran parte, gracias a la expansión del K-pop dentro del Hallyu u Ola Coreana. Esta corriente, definida como la difusión global de los productos culturales populares surcoreanos, es la fase más reciente del acelerado desarrollo que ha experimentado la nación, desde una dictadura militar tercermundista hasta una dinámica y vibrante democracia liberal con tecnología puntera. El crecimiento económico sin precedentes al que se ha sometido el país se ha basado en la manufactura de bienes de bajo y alto valor añadido y, en especial, en sus políticas de exportación. Entre las prósperas exportaciones de semiconductores, teléfonos inteligentes o automóviles, se ha abierto paso un nuevo artículo recientemente, la cultura popular coreana.

Tiene sentido, entonces, que un país cuyo desarrollo se ha sustentado en la producción orientada a la exportación emplee una estrategia para ganar influencia internacional apoyada en la exportación de un producto musical con un proceso de elaboración altamente sistematizado. El K-pop, al ser un género ideado para apelar a las audiencias internacionales, cuenta con un gran poder de movilización de masas. Son varios los estudios que intentan explicar su atractivo transcultural desde varias perspectivas. De igual manera, numerosos autores han explorado diferentes mercados del K-pop alrededor del mundo como Latinoamérica, Canadá o Estados Unidos. Algunos países europeos también han sido objeto de estudio, sin embargo, en España aún escasea la investigación en esta materia. En su tesis doctoral, Rodríguez examina la interacción parasocial entre artistas de K-pop y *fans* españoles a través de las redes sociales; Olmedo ofrece, en su trabajo de fin de grado, una aproximación al fenómeno *fan* en España en RRSS y a la representación del K-pop en los medios de comunicación tradicionales, seguido de un estudio musicológico del mismo como proyecto de fin de máster; Díaz analiza las estrategias de *marketing* del género; y García trata los mecanismos publicitarios empleados por esta industria.

Como se puede observar, no existe actualmente ningún estudio del comportamiento de los consumidores de K-pop en España, espacio que esta tesis pretende cubrir. El objetivo de este trabajo es explorar la escena del K-pop en España, un caso interesante, pues no se trata de uno de los principales mercados de exportación del género en Europa (Reino Unido, Francia y Alemania). Para este propósito, se analizará el contexto en el que se ha desarrollado el K-pop, los actores que llevan a cabo su proceso de producción, y la interconexión entre ambos, la cual explica el éxito de este producto en el mundo. La información obtenida se aplicará a un estudio de caso, la empresa

---

<sup>1</sup> BTS (방탄소년단, romanizado como *Bangtan Sonyeondan*): grupo formado por 7 *idols* masculinos surcoreanos formado en 2010 que debutó bajo la compañía Big Hit Entertainment en el año 2013.

coreana que gestiona el grupo de K-pop más popular en España, BTS. Para finalizar, se investigará el mercado español de K-pop más detenidamente. Con la combinación de la información obtenida de las tendencias del entorno externo, las actividades corporativas de las empresas de entretenimiento y el factor sociocultural propio del mercado español se expondrá en profundidad la recepción, identificación y valores de la audiencia española, y se responderá a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Quiénes son los consumidores de K-pop en España?
- ¿Cuáles son los factores de éxito y popularidad del K-pop en España?
- ¿Qué representa el K-pop para los consumidores españoles?
- ¿Cuáles son los contenidos más populares y sus canales de distribución?
- ¿Por qué se consume K-pop en España?
- ¿Cómo ha influido el K-pop en las exportaciones de otros productos y servicios coreanos en España?
- ¿Cuáles son las predicciones para el K-pop en España?

## 1.1 Metodología

Este Trabajo de Fin de Máster ha emprendido un enfoque de métodos mixtos para recolectar datos acerca del mercado español del K-pop. Por un lado, se ha realizado una encuesta a través de Google Forms dirigida específicamente al *fandom* español. Dicha encuesta se ha completado con una entrevista a una pequeña selección de expertos españoles en la cuestión para adquirir mayor conocimiento sobre aspectos más técnicos. Al tratarse la entrevista de un método de investigación cualitativo, las respuestas se han codificado para proceder a su incorporación a los datos extraídos de la encuesta.

Uno de los focos de esta investigación recae en un estudio de caso: la empresa HYBE Corporation y su grupo BTS. El caso se ha examinado aplicando teorías como la narrativa de marca (*brand storytelling*) o las afinidades afectivas para indicar el éxito de sus estrategias en el mercado. Por otro lado, se ha empleado información proveniente de Google Trends para observar y explicar de una manera más clara la evolución de la popularidad de varios términos relacionados con el K-pop según su interés de búsqueda en España.

Información proveniente de fuentes secundarias ha sido utilizada, adicionalmente, para proporcionar una definición del K-pop, así como una contextualización del mismo. Estas fuentes se han compuesto de bibliografía tanto académica como de divulgación, y han contribuido a alcanzar un mejor entendimiento de los diferentes aspectos y perspectivas del tema estudiadas hasta la fecha.

## 2. CONTEXTO HISTÓRICO

Una correcta comprensión del producto que se va a estudiar en este trabajo, es decir, el K-pop, requiere de una contextualización. Con este fin, se procederá a situar el género dentro de la corriente cultural a la que pertenece, la Ola Coreana; no sin antes ofrecer una perspectiva general de los antecedentes históricos del país en el que se originó (Corea del Sur), y las condiciones en las que surgió dicha Ola.

### 2.1 Historia reciente y desarrollo económico de Corea del Sur

Desde el siglo XIV (1392), la península coreana estuvo gobernada por una sucesión ininterrumpida de 27 monarcas, la dinastía Joseon. Fue en este período que el confucianismo llegó desde China y se estableció vigorosamente, llegando su influencia hasta la actualidad. Este sistema filosófico es uno de los pilares fundamentales de la sociedad coreana y sentó las bases de muchos de los elementos característicos de la misma como, por ejemplo, los roles distintivos del hombre y la mujer dentro de la familia, la condición esencial de la educación y el respeto por las jerarquías y los mayores. Pero quizás la aportación más definitoria y relevante del confucianismo a la sociedad coreana sea la concepción del ser humano como miembro de un grupo social, y no como individuo aislado, que debe anteponer los intereses comunes a los individuales (KOCIS, s. f. c).

La llegada de los japoneses a finales del siglo XIX marcó el inicio de la decadencia de la dinastía y, en 1910, desapareció por completo debido a la ocupación japonesa, la cual se hizo oficial en agosto de ese mismo año. Durante el período de 35 años que siguió, los japoneses trataron de sofocar todo atisbo de identidad coreana e imponer la suya, ejecutando una severa represión cultural mediante una rigurosa censura, y obligando a la población a abandonar su idioma, su alfabeto, sus ropas tradicionales, etc. A esta opresión se sumaron años de torturas, abusos sexuales y multitud de atroces prácticas que los coreanos sufrieron hasta 1945, tras finalizar la Segunda Guerra Mundial, cuando Japón, derrotado, retiró sus tropas del país (KOCIS, s. f. c).

Tan pronto como terminó la guerra, EEUU y la URSS desplegaron sus tropas al sur y al norte del paralelo 38 respectivamente, con el objetivo de desarmar a las tropas japonesas que quedaban en la península. Parecía que, por fin, los coreanos iban a conseguir su independencia. Sin embargo, la intervención estadounidense y soviética que pretendía acelerar la retirada japonesa resultó en la división del país, que experimentó de forma directa las consecuencias de la Guerra Fría. El conflicto entre capitalismo y comunismo se materializó en Corea, pues la incapacidad de EEUU y la URSS de alcanzar un acuerdo provocó el fracaso de todos los intentos de unificación. Así, ambas naciones designaron líderes para imponer y afianzar sus respectivas ideologías en el territorio, resultando en la fundación de la República de Corea en el sur y la República Popular Democrática de Corea en el norte. Las hostilidades entre ambos regímenes escalaron y se intensificaron, hasta que, en junio de 1950, las tropas norcoreanas traspasaron el paralelo 38, desencadenando la Guerra de Corea. Tras tres años, en julio de 1953, los dos lados finalmente firmaron el acuerdo de armisticio (KOCIS, s. f. d). Hoy en día, las dos Coreas siguen en guerra, pues la paz nunca llegó a firmarse, y es por esta razón que el servicio militar sigue vigente y debe ser cumplido por todos los varones surcoreanos.

La guerra dejó tras de sí un panorama desesperanzador: la península de Corea se vio reducida a escombros y millones de soldados y civiles perdieron la vida. Ambos países quedaron devastados económicamente y la mayoría de las infraestructuras fueron destruidas. Convertido en uno de los

países más pobres del mundo, Corea del Sur dependió durante el período de posguerra de ayuda humanitaria extranjera y fue clasificado como uno de los cinco principales receptores de ayuda en el mundo (Seung, 2010). No obstante, esta traumática experiencia inspiró el patriotismo en el corazón de los coreanos y sentó las bases para la posterior modernización del país. La pregunta en este punto es, ¿cómo un país que no posee recursos naturales suficientes ni una superficie terrestre lo bastante amplia para alimentar a toda su población ha logrado salir del estado de pobreza extrema en el que se encontraba tras la guerra y transformarse en una potencia económica y un ejemplo de democracia liberal?

En 1960, las protestas masivas conocidas como la “Revolución del 19 de abril” ocasionadas por el régimen autoritario de Rhee Syngman (presidente surcoreano desde el final de la ocupación japonesa), junto con un escándalo de manipulación de las elecciones presidenciales, llevaron a éste a anunciar su renuncia. En 1961, llegó al poder el General Park Chung Hee a través de un golpe de estado, y fue elegido presidente mediante elecciones dos años después. Tras las elecciones, este presidente autoritario continuó en el poder hasta su asesinato en 1979. Park Chung Hee permanece como una figura controvertida en la historia de Corea, ya que, si bien sometió a la población a una férrea dictadura a través de sus políticas represivas marcada por numerosos encarcelamientos, torturas y asesinatos; también rescató al país de la miseria y lo hizo resurgir de sus cenizas. El gobierno del presidente Park estableció un plan de desarrollo económico sistemático bajo el eslogan “modernización de la patria”, que consiguió un rápido crecimiento económico por medio de la ejecución de una política orientada hacia la exportación (Seung, 2010).

Al inicio de este primer período de desarrollo económico, la situación del país era completamente desfavorable, pues el único factor de producción que abundaba en Corea era la mano de obra. Afortunadamente, el nivel de formación de la población era superior al de la mayoría de países en desarrollo debido a la arraigada tradición coreana de conceder alta prioridad a la educación. En estas circunstancias, y a diferencia del resto de países en situación económica similar, Corea miró hacia fuera de sus fronteras y adoptó una política de promoción neutral de las exportaciones, sin favorecer ninguna industria en particular. Las importaciones no se permitían libremente, pero en la medida en que dichas importaciones estuvieran relacionadas con las exportaciones, estaban permitida bajo regulaciones favorables. La exportación de cualquier bien era incentivada por el gobierno. Asimismo, el hecho de que los bancos hubieran sido nacionalizados en el golpe de estado, facilitó que las empresas accedieran a préstamos con tasas de interés muy bajas. En el transcurso de este período, la exportación creció un 30% al año, mientras que la economía creció cerca de un 10% al año (Seung, 2010).

A partir de mediados de los 70, la política comercial e industrial de Corea tomó un nuevo rumbo con el objetivo de promocionar el desarrollo industrial focalizado de seis industrias pesadas y químicas (petroquímica, automovilística, construcción naval, maquinaria, electrónica y siderúrgica). El gobierno aumentó la oferta monetaria para apoyar el crecimiento de estas industrias y atraer trabajadores cualificados. El efecto acumulativo fue la inflación, que sumado a la segunda crisis del petróleo en 1979 provocó que el país experimentase el primer crecimiento negativo de sus exportaciones (Kim, 2010).

Tras el asesinato del presidente Park, el General Chun Do Hwan fue elegido presidente en las elecciones de 1981. Durante su mandato se originaron múltiples protestas de la población en rechazo del régimen dictatorial y demandando la democracia. Un acontecimiento a resaltar es la

“Masacre de Gwangju” en mayo de 1980, en la que miles de civiles fueron asesinados por alzarse pacíficamente reclamando la instauración de un sistema democrático. En el plano económico, se aplicaron políticas de desarrollo favorable al mercado, que consiguieron controlar y reducir la inflación por debajo de un 3%. También se redujo el exceso de inversión en las industrias pesadas y se implementó la apertura de mercado con el propósito de introducir mayor competitividad en la economía y reducir la intervención del gobierno. Los resultados no tardaron en hacerse visibles, pues las exportaciones y la economía volvieron a presentar un crecimiento positivo, y Corea se unió a la OCDE en 1996. En el plano político, la democracia fue introducida en 1987 (Seung, 2010).

En 1997, los primeros síntomas de colapso se detectaron en Tailandia. Los prestamistas extranjeros dejaron de extender los vencimientos de los préstamos existentes al crecer las sospechas hacia el modelo de crecimiento económico de los países del este de Asia. Corea se vio inmersa en un grave problema de liquidez; algunos grandes conglomerados empresariales o *chaebols* tenían índices de deuda a los que no podían hacer frente. En consecuencia, el Fondo Monetario Internacional emitió el paquete de rescate más grande de su historia hasta entonces por valor de 60.000 millones de dólares. Tras una reestructuración masiva debido a los requisitos a los que se condicionaba dicho rescate, la economía coreana volvió a recuperarse sorprendentemente y, actualmente, el préstamo del FMI ha sido devuelto en su totalidad (Seung, 2010). Gracias a que la crisis de 1997 sólo afectó a economías asiáticas, las exportaciones coreanas a otros países continuaron creciendo. Fue en este contexto cuando se implementaron las primeras medidas que dieron lugar a la Ola Coreana.

## 2.2 La Ola Coreana

La expresión “Ola Coreana” o “Hallyu” se refiere a la rápida expansión de la cultura popular surcoreana alrededor del mundo desde finales de los 90. La crisis financiera asiática de 1997 planteó al gobierno surcoreano un nuevo desafío, diseñar su futuro económico. La producción de bienes de consumo perpetrada por los *chaebols* tendría que hacer frente a la competencia china, gran potencia manufacturera. Por tanto, el Estado aplicó una agresiva estrategia en el área de las infraestructuras tecnológicas y las redes. Por otra parte, y tras comprobar de forma local que la industria cultural podía constituir una sustancial fuente de ingresos, la administración coreana optó por financiar las industrias creativas estableciendo un fondo constituido por capital tanto público como privado. Este fondo, salvaguardado por el Ministerio de Cultura, tenía como objeto fomentar la creación de contenido, específicamente aquel relacionado con la cultura popular coreana, y la promoción y exportación del mismo fuera de las fronteras del país. (Badia, 2021).

Pese a todo, no sería apropiado atribuir al gobierno todo el mérito, ya que, si bien proporcionó apoyo financiero a las industrias culturales, el contenido ya estaba allí. Corea contaba con los recursos necesarios para la creación de contenido de alta calidad desde la llegada de la democracia, cuando el país vivió una explosión cultural. Al eliminarse la censura, se empezó a producir todo tipo de expresiones artísticas de extraordinario valor. No obstante, la televisión continuó entendiéndose como un entretenimiento familiar que, como tal debía emitir programas apropiados para todo tipo de públicos. Así pues, se desarrolló un tipo de producto televisivo basado en los valores tradicionales del confucianismo, impregnado de la identidad cultural coreana que cualquier audiencia del país pudiera disfrutar, alejándolos de los aspectos más crudos de la realidad. Este producto no es otro que el popular K-drama o drama coreano. De esta manera, la industria de la

ficción televisiva coreana comienza a crecer, llegando a desplazar a la estadounidense dentro de Corea (Kim, 2002).

Se podría, entonces, afirmar que la Ola Coreana surgió de la combinación de los esfuerzos del sector privado por adquirir competitividad global a través de la producción de contenidos, junto con los esfuerzos del gobierno al no escatimar en gastos para ayudar a que dichos contenidos llegaran al resto del mundo (Lim, 2021). Además, los productos coreanos son muy competitivos con respecto a su precio, dado que los costes son cubiertos con los ingresos provenientes del propio país. Esto ocurre porque el público coreano es un gran consumidor de sus propios contenidos debido al proteccionismo existente en estas industrias creativas, lo cual las proporciona una sólida base económica (Badia, 2021).

Los K-dramas no tardaron en atraer cada vez más atención en China, donde se inició la Ola Coreana a finales de los 90. El término “Hallyu” fue acuñado por periodistas chinos en esta época para referirse a “corrientes o vientos culturales coreanos” (Kim, 2002, p. 46). Esta corriente originada con los dramas coreanos en China prosiguió su expansión hacia Japón a principios de los 2000, donde el K-drama “Winter Sonata” causó furor entre la audiencia nipona. Este drama ocasionó un cambio en la percepción que los japoneses tenían de los coreanos, pues éstos se percataron de que, muy al contrario de la creencia generalizada en Japón, los coreanos poseían personalidades sofisticadas y corteses, como demostró el actor Bae Yoong Joon, quien pasó a ser adorado por el público (Kim, 2005).

El entretenimiento televisivo coreano, al que se sumó más tarde el K-pop, no tardó en alcanzar el resto de países asiáticos, donde, a su vez, se produjo un fenómeno parecido al observado en Japón, la gradual fascinación por la cultura popular coreana. La población de estas naciones comenzó a mirar a Corea de forma diferente. Un ejemplo de ello fue la influencia de la Ola Coreana en Vietnam, pues la antipatía que este país sentía hacia Corea debido a su participación en el bando americano, empezó a tornarse en impresiones positivas. Otro acontecimiento parecido tuvo lugar en China, pues el recelo y la indiferencia existentes como resultado del apoyo de las tropas chinas a Corea del Norte, han ido erosionándose paulatinamente (Kim, 2002), aunque aún quede mucho camino que recorrer para que las tensiones entre ambos países se relajen.

La cercanía cultural entre Corea y sus vecinos China y Japón explica en cierta manera la buena recepción de sus productos culturales, dado que la distancia que los separa es corta, no solo en términos geográficos, sino también en lo que a valores tradicionales se refiere. Por el contrario, lo que podría considerarse más sorprendente e insospechado es el éxito rotundo que tuvieron los K-dramas en Latinoamérica. Y es que, a simple vista, podría parecer que estas sociedades se encontraban alejadas por sus preceptos completamente contrarios, pero la audiencia latina fue capaz de detectar puntos comunes o afinidades entre los dramas coreanos y sus telenovelas (Choi, 2015)

Hasta ese momento, la Ola Coreana se había desplazado lentamente debido a que, para alcanzar al público extranjero, los contenidos tenían que llegar a dicho mercado y firmar con las emisoras locales para acceder a la lista de programas. Es decir, la distribución estaba limitada a los medios de comunicación tradicionales. Esto cambió con la segunda Ola Coreana, encabezada por el K-pop; pues hoy en día, ya no existen las limitaciones en la distribución de contenidos previamente mencionadas, el Hallyu se ha extendido a la velocidad de la luz, y esto es gracias, en parte, a las

redes sociales. (Jeong, 2011). Esta segunda ola está caracterizada por el concepto de cultura participativa en cuanto a las formas en las que el contenido se distribuye y consume en el marco de las tecnologías digitales. La creatividad en estas condiciones es colaborativa desde arriba (instituciones, industrias creativas) y desde abajo (fans como intermediarios de base, *prosumers*) y, como resultado de estas fuerzas, se han generado nuevas redes de circulación e interacción de contenidos y audiencias (Kim, 2022).

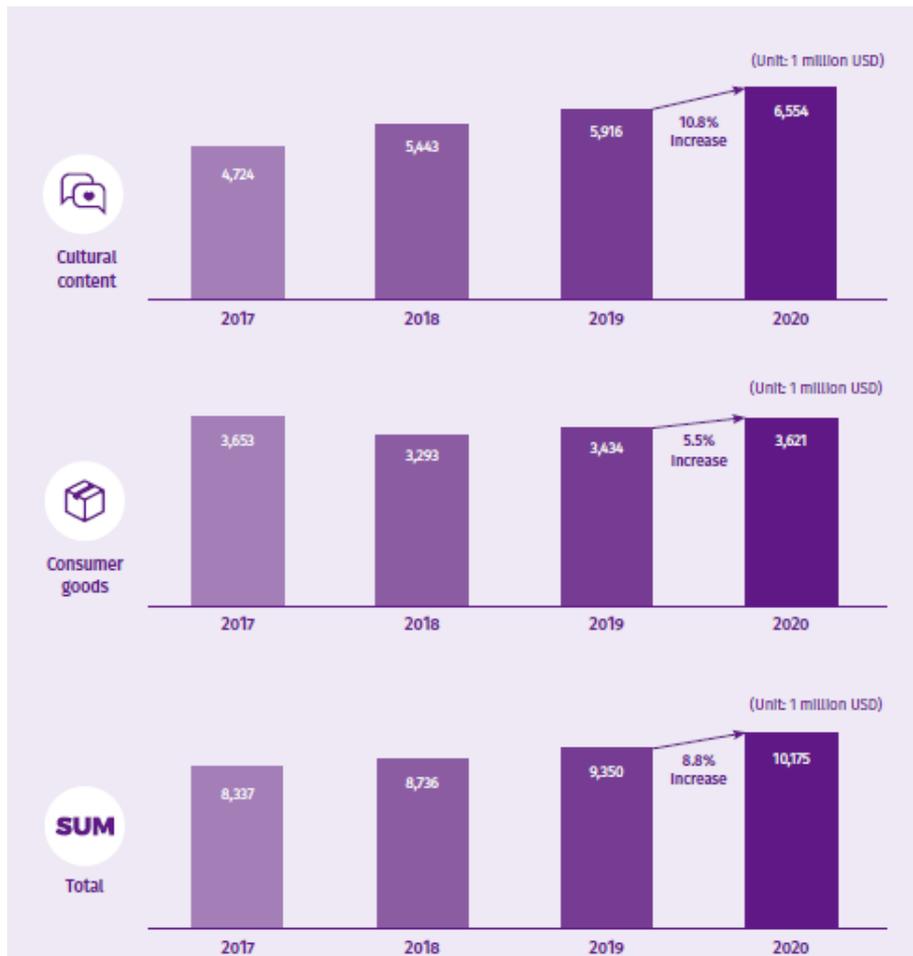
Si aún quedaba algún lugar del mundo al que la primera ola no hubiese arribado, la segunda ola ha conseguido empaparlo de cultura popular coreana, pues los tres elementos que se explican a continuación se han encargado de ello. El primero de ellos es BTS, el grupo de K-pop más popular a nivel mundial. Los 7 miembros del grupo no han parado de acumular nominaciones, premios y primeros puestos en las listas de éxitos de todo el mundo, actuando como embajadores y consiguiendo con su valioso servicio aquello que políticos y diplomáticos no pudieron conseguir para Corea del Sur. Otro componente del Hallyu más reciente es la oscarizada película *Parasite* (2019) dirigida por Bong Joon Ho que, en 2020, fue la película más galardonada de esa edición de los Academy Awards, convirtiéndose en el primer largometraje de habla no inglesa en ganar el Óscar a la Mejor Película (Kim, 2022). Y, por último, la serie *El Juego del Calamar*, que con 111 millones de espectadores en los primeros 28 días de emisión, se convirtió en la serie más vista de la plataforma Netflix (El Mundo, 2021). Netflix ha sido un factor determinante de la segunda ola, ya que ha amplificado el alcance de los K-dramas y series coreanas gracias a la inclusión de los mismos en su repertorio.

Observando la expansión de la cultura popular coreana, puede interpretarse que Corea rivaliza con el resto de países de Asia Oriental por la hegemonía cultural de la región. El país compite, por un lado con China, un extenso mercado pero que no resulta particularmente competitivo en lo que a exportación de contenidos se refiere. Por otro lado, Japón sí representa a un competidor en los mercados de contenidos, pues cuenta con una larga tradición de exportación de manga y anime, entre otros ítems (Badia, 2021). Sin embargo, las industrias creadoras de contenidos coreanas mueven cifras hiperbólicas, lo cual induce a pensar en el Hallyu como herramienta del gobierno en su estrategia de proyección de *soft power*. Este término, es definido por el profesor Nye de la Universidad de Harvard (2008, p. 94) como la capacidad de un estado de “afectar a otros para obtener los resultados que desea a través de la atracción en lugar de la coerción (...) y se apoya en su cultura, valores y políticas”.

Los resultados perseguidos por medio de esta estrategia de poder blando serían, en primer lugar, el reconocimiento de Corea en el imaginario colectivo, en otras palabras, saber situar al país en el mapa y poder relacionarlo con otras imágenes o símbolos distintivos. La consecución de este objetivo es un gran éxito por sí mismo si se tiene en cuenta que, hace apenas dos décadas, Corea del Sur era un país completamente eclipsado por China y Japón, apenas distinguido por el conflicto con Corea del Norte únicamente. Asimismo, el gobierno coreano pretende aplicar esta maniobra con fines comerciales, influyendo en los hábitos de consumo de las audiencias extranjeras. El proceso, reducido a términos simples, consiste en generar una disposición positiva hacia la adquisición de otro tipo de productos valiéndose del entretenimiento coreano; es decir, inducir a los consumidores a relacionar la calidad y el éxito de los contenidos coreanos con una calidad y éxito similar de otros bienes (Badia, 2021). Cabe mencionar que las tácticas implementadas por la administración coreana han sido efectivas, por lo menos en cuanto a la exportación de bienes de

consumo se refiere, como demuestra la investigación llevada a cabo por Cho (2021) sobre los efectos del Hallyu en la exportación de bienes de consumo coreanos a Occidente. El análisis de Cho encontró que la exportación cultural de Corea del Sur servía de estimulador de proximidad cultural para promocionar el comercio internacional, y que ejercía un efecto multiplicador considerable en la exportación de bienes de consumo a Europa. La encuesta realizada por KOFICE corrobora este hecho, pues desde 2017 se viene dando un aumento en las exportaciones relacionadas con el Hallyu (ver Gráfico 1).

Gráfico 1: Exportaciones relacionadas con el Hallyu (en millones de USD)

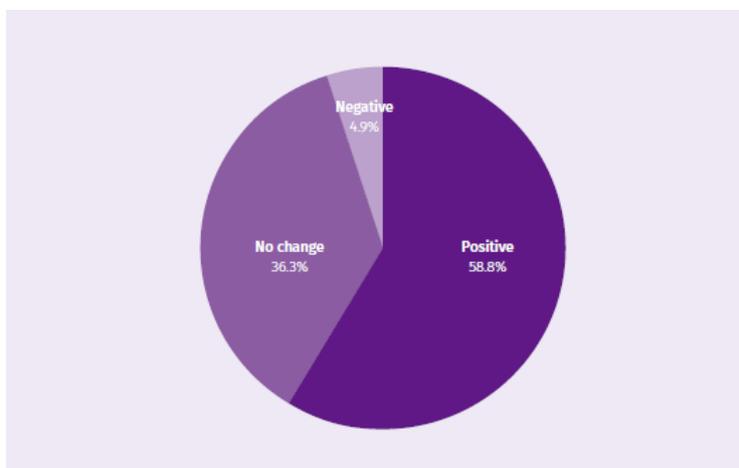


Fuente: Global Hallyu Trends 2021. Publicado por KOFICE.

En esta misma línea de investigación, cabe destacar que el Ministerio de Comercio, Industria y Energía surcoreano instauró una política de creación y promoción de su marca nacional en 2000 con miras a aumentar su competitividad en mercados extranjeros y favorecer sus exportaciones (Lee, 2005). Según el profesor Cerviño (2006) de la Universidad Carlos III (citado en Lee, 2007), la percepción de los consumidores acerca de los bienes de un país afecta su decisión de compra, por lo que la imagen país tiene posibles efectos sobre el mercado internacional. Por consiguiente, la estrategia de un país para posicionar su marca es clave en el contexto globalizado actual para proyectar una reputación positiva del país y sus productos ante los consumidores internacionales y generar confianza en los mismos (Lee, 2007). A tal efecto, el sector cultural cobra gran peso.

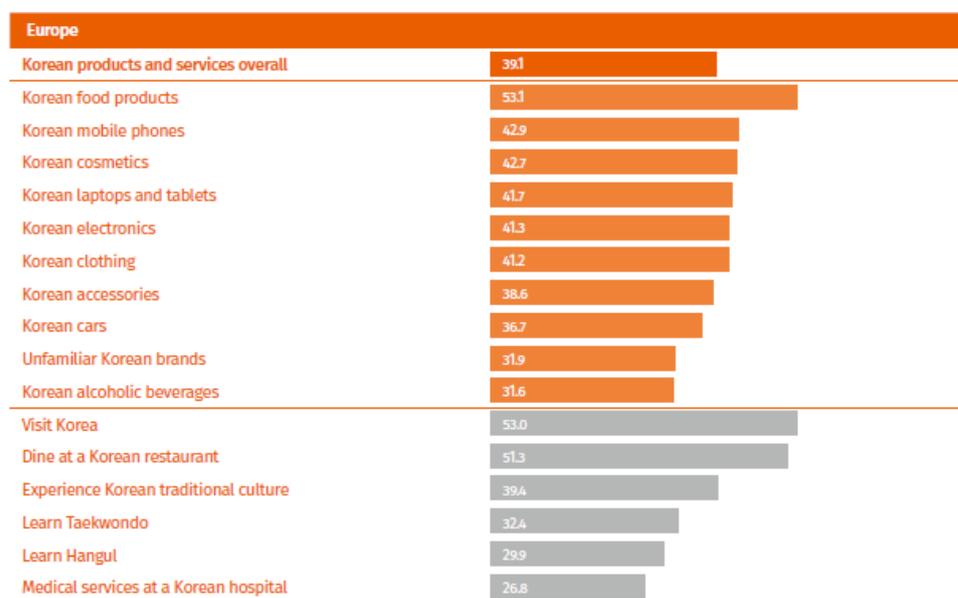
Si se observa el Gráfico 2, se aprecia la tendencia positiva (58,8% de los encuestados) que sigue la percepción de la audiencia global ante el contenido proveniente de Corea del Sur. Aún más, el siguiente gráfico (3), revela el porcentaje de encuestados alrededor del mundo que tienen intención de utilizar productos y servicios coreanos, siendo los más populares la comida coreana y el turismo al país.

**Gráfico 2: Cambios en la percepción de Corea tras experimentar contenido Hallyu (en %)**



Fuente: *Global Hallyu Trends 2021. Publicado por KOFICE.*

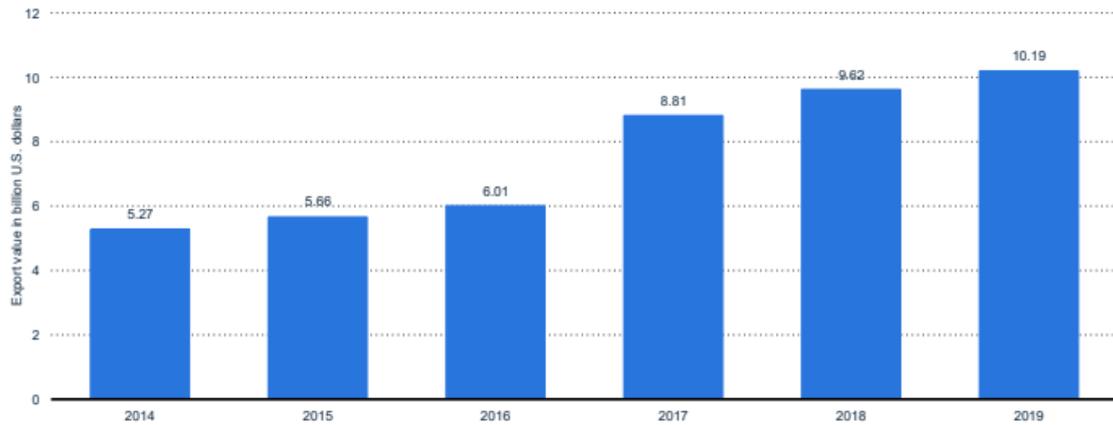
**Gráfico 3: Intención de utilizar productos y servicios coreanos en el futuro (en %)**



Fuente: *Global Hallyu Trends 2021. Publicado por KOFICE.*

En última instancia, y en lo que a la industria de contenidos respecta, el valor de las exportaciones no ha dejado de incrementarse (ver Gráfico 4). Se puede suponer, entonces, que la estrategia del gobierno involucrando a su marca país para potenciar su imagen y exportaciones está dando, por el momento, resultados satisfactorios.

Gráfico 4: Valor total de las exportaciones de la industria de contenidos en Corea del Sur de 2014 a 2019 (en miles de millones de USD)



Fuente: Statista.

Así, Corea del Sur se ha posicionado como una nación moderna, con tecnología puntera y una cultura cautivadora; y se vale de algunos de sus recursos, como el K-pop, para incentivar la inversión extranjera, impulsar la demanda de bienes de consumo e incrementar el turismo (Negus, 2019). La incursión de la cultura coreana en el panorama global y el hecho de que el país sea el séptimo productor de contenidos del mundo, lo han convertido en un verdadero *influencer* cultural transnacional (Cho, 2021). La Ola Coreana iniciada por la exportación de K-dramas a China se ha transformado hasta llega a abarcar un despliegue de contenidos heterogéneos pero interrelacionados, a saber, películas, juegos en línea, publicaciones o K-pop. La utilización de estos elementos como recurso de poder blando puede aumentar la influencia potencial de un país en el entorno global, especialmente si se combina con la capacidad de propagación de las tecnologías digitales (Kim, 2022). En el caso del Hallyu, es posible que haya iniciado una corriente que desafíe la hegemonía de la cultura mediática occidental, surgiendo como mecanismo para la influencia social y la diplomacia cultural.

### 3. K-POP

#### 3.1 ¿Qué es el K-pop?

“La exportación más grande de Corea del Sur”; así describió la revista Time al K-pop en un artículo del año 2012 (Mahr, 2012). Es un secreto a voces que el K-pop ha captado rápidamente una gran audiencia global de devotos seguidores, en gran parte a través de su distribución vía Internet, pero, ¿qué es exactamente?

Primero y ante todo, el K-pop es un género musical procedente de Corea del Sur desarrollado por las empresas de entretenimiento e interpretado por los *idols*, o artistas musicales de pop surcoreanos. El término que lo define no es más que una abreviatura para referirse a la música popular coreana. La expresión proviene de añadir la palabra “pop” a la letra “K”, que simboliza su país de origen. Este tipo de música fue originariamente denominado *gayo* (가요), palabra aún utilizada por los coreanos para aludir al mismo (KOCIS, s. f. b). Sin embargo, el término K-pop se acordó para hacerlo más accesible para la audiencia internacional.

Lejos de limitarse a uno solo, el K-pop abarca varios estilos musicales entre los que destacan el dance-pop, baladas, techno, rock, hip-hop y R&B. Caracterizado por suponer un género fresco de música contemporánea comercial, el K-pop posee un valor que no se limita a la música, sino que se extiende a diferentes áreas. Por ende, éste se constituye como una elaborada y perfeccionada fusión de música sintetizada y pegadiza, complejas y nítidas coreografías, y atuendos modernos y vistosos. El concepto de K-pop está invariablemente asociado a “espléndidas actuaciones que armonizan excelentes habilidades de canto, modales en el escenario y llamativos movimientos de baile” (KOCIS, s. f. b). Y es que se atribuyen años de meticulosa planificación, además de largos y duros programas de selección y entrenamiento sistemático, a las interpretaciones cuasi perfectas de los grupos de *idols*.

No hay que olvidar uno de los elementos más poderosos y definitorios del K-pop, el elemento visual. Como se ha expuesto en la definición del género proporcionada, el K-pop es una experiencia audiovisual; las rutinas de baile son elementos intrínsecos de las canciones y no pueden separarse de la música. En este sentido, los videos musicales, vibrantes y pulidos, cobran especial trascendencia. De la misma manera, otros factores visuales caracterizan este tipo de música pop tales como la apariencia física extremadamente atractiva y cuidada al detalle de los *idols* (Kong, 2016). Y es que resulta impactante e hipnótico observar a grupos de *idols* bailar enrevesadas coreografías en perfecta sincronización, pues el tamaño medio de los mismos ronda los 5-7 miembros, llegando a alcanzar los 12 o, incluso, 23 miembros, divididos en subunidades fijas y rotacionales.

Este carácter tan marcadamente visual se debe, en parte, a la concepción del K-pop como producto global, tal y como sostiene Shin (2017). Pues, si bien la mayoría de las canciones están en idioma coreano, los mensajes y emociones transmitidas a través de elementos visuales pueden ser descodificados por cualquier tipo de público. Se podría afirmar que el pop coreano es un producto de entretenimiento enfocado en la exportación, diligentemente diseñado y organizado para considerarse atractivo universalmente. Otro de los ingredientes que hacen del K-pop un artefacto cultural orientado a audiencias globales son las influencias internacionales en su producción. Estas influencias se encuentran tan intensamente presentes que hay autores que sostiene que no hay

nada de coreano en el K-pop, que se trata de algo íntegramente extranjero. El autor John Lie argumenta:

la música tradicional coreana era pentatónica, el estilo de canto acentuaba la vocalización melismática y rasposa, y el intérprete permanecía quieto: el énfasis estaba en el sonido. El K-pop es uniformemente diatónico, las letras están salpicadas de frases en inglés, el estilo de canto es resueltamente silábico del pop “occidental” y el baile es un elemento integral de la actuación. (Lie, 2012, p. 360)

Desde esta perspectiva, la tarea de definir el K-pop resulta ciertamente delicada, puesto que los criterios para llevar a cabo esta definición se han ido difuminando paulatinamente con el incremento de compositores, productores, e incluso *idols* internacionales que han accedido a la industria del K-pop. El proceso de hibridación al que el género lleva sometido desde su concepción se acentúa cada vez más. No obstante, pese a los influjos (especialmente occidentales) que han hecho de la música pop coreana una manifestación extrañada de la música tradicional, sus orígenes no se encuentran en otro sitio que en la Corea contemporánea (Kim y Shin, 2013). El K-pop representa la hibridación entre la cultura tradicional y las influencias occidentales en la que se encuentra inmersa Corea a día de hoy. Igualmente, este estilo de música es producido en un contexto local muy específico; las estrategias y estructuras organizacionales de las firmas de entretenimiento replican aquéllas de los *chaebols* mencionados anteriormente (Shin, 2017). Esta lógica organizativa se constituye por el dominio del mercado por enormes empresas diversificadas e integradas verticalmente desde las que se controlan y llevan a cabo todas las actividades relacionadas con la cadena de valor del K-pop.

En conclusión, se podría decir que el K-pop es una recopilación de influencias globales transformadas en contenido coreano (Oh, 2013), con una extraordinaria calidad de producción musical y visual. Un fenómeno que ha atraído la atención mundial y que se ha expandido a una velocidad vertiginosa gracias a las nuevas tecnologías y a la gran comunidad de *fans* que los apoya desde todos los lugares del planeta.

### 3.1.1 Orígenes históricos

La correcta comprensión de este concepto requiere de la situación de sus orígenes por medio de un repaso a la historia musical coreana contemporánea. Con este resumen se persigue mostrar al lector cómo la música popular coreana ha sido modelada por diferentes agentes a través de los años hasta llegar al punto en el que se encuentra actualmente. En primer lugar, es primordial indicar que, durante el siglo XX, la sociedad coreana recibió fuertes influencias provenientes de Japón y de occidente, en especial de Estados Unidos, lo cual ha marcado profundamente su música.

Durante la última etapa de la dinastía Joseon, más concretamente en 1985, tuvo lugar el primer influjo occidental en la música coreana. El misionero estadounidense Henry Appenzeller comenzó a enseñar himnos americanos en una academia coreana, los cuales se adaptaron en melodía y letra al contexto coreano y se agruparon bajo la categoría *Changga* (창가). Esta asumió un rol especial dentro de la música popular coreana de la época, ya que, en el período de ocupación japonesa, comprendió varios himnos entonados por el pueblo como símbolo de resistencia ante la colonización. Al mismo tiempo, tomó forma otro de los estilos musicales coreanos más populares, el *trot*, ampliamente influenciado por el género japonés *enka* (Kim, 2011).

La música americana fue introducida en el país tras la liberación del yugo japonés, y sustituyó a la coreana con prontitud. La influencia estadounidense se materializó en el cambio de escalas, de la pentatónica a la diatónica, así como en la creación del sonido pop coreano modelado a partir del pop occidental. No fue otra cosa que una política americana para expandir su cultura en Corea durante la Guerra Fría, en la cual fueron centrales las audiciones llevadas a cabo para reclutar cantantes en el país que entretuvieran a las fuerzas estadounidenses (con canciones de pop occidental traducidas al coreano), y la retransmisión de programas musicales americanos a través de la radio coreana. La introducción de la radio tuvo una repercusión extra al permitir a los ciudadanos, al mismo tiempo, divulgar sus propias versiones de música popular (Dixon, 2011).

Con el rápido desarrollo económico y urbanístico que tuvo lugar en los 60, la escena musical coreana también creció. Aparecieron emisoras privadas y florecieron varios géneros musicales occidentales. El término “americanización” era sinónimo de modernización para los coreanos, en especial para los músicos, que se afanaban por aprender los métodos de producción y estilos americanos. Pero más adelante, la desacreditación del gobierno de Park Chun Hee, respaldado por Estados Unidos, con la anteriormente mencionada “Masacre de Gwangju” condujo a una desilusión generalizada de Corea con el país americano (Dixon, 2011). Los coreanos estaban dispuestos a recibir otro tipo de influencias.

Esta decepción con América y la subsecuente apertura coreana a tendencias frescas fue aprovechada por Japón. Un enorme flujo de contenidos culturales desde este país penetró en Corea. Aunque las restricciones implementadas por el gobierno a las exportaciones culturales niponas no se levantaron hasta 1998, la música japonesa fue un éxito de ventas durante toda esa década en Corea. El J-pop (pop japonés) se había extendido como la pólvora y, en estas condiciones, se populariza la figura del *Aidoru*, o *idol* japonés, en la que se inspiró industria musical coreana para crear a los *idols* de K-pop actuales. Cabe destacar que, el J-pop no llegó a desplazar completamente a la música americana en ningún momento (Dixon, 2011).

Paralelamente, entre todas las influencias musicales que convergieron en Corea en los 90, el debut de un grupo en particular es considerado el nacimiento del K-pop: Seo Taiji & Boys. Fue en ese acontecimiento donde los autores que investigan el K-pop sitúan el punto de partida de la industria de la música pop coreana. En un artículo, Vincent (2019) explica que la propuesta de este grupo era una fusión de rap americano con letras coreanas que rompía con las normas aceptables en la cultura popular existentes en ese momento y, por tanto, supuso un punto de inflexión en la escena pop coreana. Seo Taiji & Boys fueron los pioneros de la “youth culture” en Corea, atrayendo la atención de la audiencia adolescente con originales coreografías y atuendos, y una faceta rebelde. Tal fue la magnitud de su impacto que algunas empresas comenzaron a contemplar estas audiencias como su objetivo (Kim, 2011).

En este contexto, entraron en el juego las grandes empresas de entretenimiento, las cuales orquestaron un cambio de dirección en la producción de música popular enfocado en la exportación. La tendencia iniciada en el mercado musical por Seo Taiji & Boys fue aprovechada por estas compañías en su afán por dar con la manera de sistematizar la producción de música popular. El pionero fue el fundador de SM Entertainment, antiguo cantante de *folk* y DJ, que, influenciado por el auge de los videoclips y la MTV en Estados Unidos, pretendía replicar los métodos de las productoras occidentales. Así que, tras importar equipamiento digital de Japón y contratar a una serie de compositores, les guio en la producción de música electrónica. La compañía continuó

perfeccionando su estrategia sobre la base de ensayo y error hasta que dio con la fórmula para producir artistas sistemáticamente (Shin, 2017), introduciendo la figura del *idol* en la industria. Como resultado, la *boyband* H.O.T. debutó bajo el sello de SM Entertainment y alcanzó la fama nacional e internacional.

La fórmula continuó afinándose hasta casi convertirse en una ciencia. Los componentes de dicha receta giraban en torno a los atuendos, las coreografías, gestos y comportamientos, o los tipos de canciones que serían más populares entre los fans (Vincent, 2019). El objetivo de esta combinación: hacer enloquecer a las audiencias por sus *idols* favoritos para conseguir su apoyo incondicional y convertirlas en voraces consumidores de contenidos. Esta fórmula ganadora también incluía la localización de los grupos en aquellos mercados a los que pretendían acceder. Así, la música popular surcoreana logró entrar en los mercados de sus países vecinos, en especial el japonés, y, más tarde, en el americano (Maliangkay y Choi, 2015). Por último, otro elemento distintivo que las empresas buscaban para sus artistas era la apariencia física, que cobró más importancia con el apogeo de las plataformas y redes sociales como YouTube, y su papel como principales medios de difusión del K-pop (Lie, 2015). Todos estos aspectos, y varios nuevos que se han ido agregando, continúan siendo cuidadosamente planificados y perfeccionados por las empresas, que se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo y volátil.

### 3.2 Expansión del K-pop

La globalización del K-pop se inició, lógicamente, por el continente asiático. Al igual que los K-dramas, el K-pop comenzó a expandirse fuera de las fronteras de Corea por China, de la mano precisamente de estos dramas, pues el talento polifacético de los *idols* les abría las puertas al mundo de la interpretación. Además, las emisoras de radio chinas encontraron en el K-pop un producto musical ideal para ampliar sus niveles de audiencia, especialmente entre la juventud del país (Jang, 2012). La segunda similitud entre la difusión de los K-dramas y el K-pop se encuentra en el gran impacto positivo que tuvo la entrada de *idols* en el mercado japonés (segundo mercado musical más grande del mundo) a principios de los 2000 con artistas totalmente adaptados al mismo.

Fuera del continente asiático, la difusión temprana del K-pop estuvo condicionada a factores tales como la inmigración coreana (y asiática) en cada país, como señala acertadamente Olmedo en su tesis. Un ejemplo de este fenómeno ocurrió en Estados Unidos, nación con una importante comunidad de inmigrantes coreanos, así como de coreanos-americanos (Olmedo, 2016). *Idols* como Rain o Wonder Girls se habían presentado anteriormente en el mercado estadounidense, pero el punto de inflexión absoluto sucedió en 2012 cuando el artista PSY y su canción “Gangnam Style” se convirtieron en la sensación de YouTube al alcanzar el título de vídeo con más visualizaciones en únicamente 2 meses (Benjamin, 2014). Para muchos occidentales, este acontecimiento supuso su primer contacto con el K-pop y desencadenó una creciente atracción por este tipo de música que continúa hasta el presente. En este momento, las plataformas digitales y las redes sociales se proclamaron principal vehículo de transmisión del género en todo el mundo.

Un poco más hacia el sur en el continente americano, el K-pop se encontró con uno de sus consumidores más fervientes, el mercado musical latino. La excepcional acogida que habían tenido los K-dramas, se extendió a la música de igual manera, pues éstos habían despertado en la población una curiosidad y predilección por todo lo coreano (Choi, 2015).

En Europa, sin embargo, el K-pop no fue recibido con los brazos abiertos desde el principio. Del mismo modo, los esfuerzos de la industria del pop coreano en este continente fueron desiguales, en tanto que inferiores, a aquéllos llevados a cabo en América (Um, 2014). Esto pudo deberse, en parte, a la escasa presencia de inmigración coreana, cuyas comunidades más numerosas se encuentran en Reino Unido, Francia y Alemania. Particularmente, estos tres países han sido los principales receptores de atención por parte de la industria (Um, 2014). Este panorama de desinterés mutuo ha cambiado, sin embargo, en los últimos años gracias fundamentalmente a la influencia de los tres principales elementos de la Segunda Ola Coreana: BTS, la oscarizada *Parasite* y *El Juego del Calamar*.

Siguiendo la trayectoria europea, el K-pop encontró inicialmente en España una audiencia minoritaria. Esta tendencia, no obstante, se está modificando con el auge que han experimentado las exportaciones culturales coreanas, especialmente en los últimos años. Hoy en día, no es inusual encontrar una noticia de algún grupo popular en televisión, o escuchar una canción de K-pop en la radio, aunque el género aún no recibe el mismo reconocimiento que artistas de pop occidental. Pese a todo, no fue por vía de los medios de comunicación tradicionales que el K-pop accedió a España. Los K-dramas tampoco se habían emitido en ninguna cadena, y la inmigración coreana al país siempre ha sido bastante escasa. Los principales promotores del K-pop (y el Hallyu en general) han sido los productos culturales japoneses, como el anime, que han actuado como puente y catalizador para la popularidad de la música pop, las instituciones emplazadas en España por el gobierno surcoreano para la difusión de la cultura, y las redes sociales (Olmedo, 2017).

Se puede concluir que, si bien la difusión del K-pop comenzó entre finales de 1990 y principios de los 2000, no fue hasta 2012, con la fiebre del “Gangnam Style”, que este estilo llegó al público internacional general. Por otra parte, este género ha tenido que esperar hasta 2019 aproximadamente para obtener el reconocimiento y consideración global, cuando el grupo BTS encabezó la lista Billboard 200 y ganó el premio a Mejor Artista Social por tercer año consecutivo en los Billboard Music Awards (KOCIS, s. f. b).

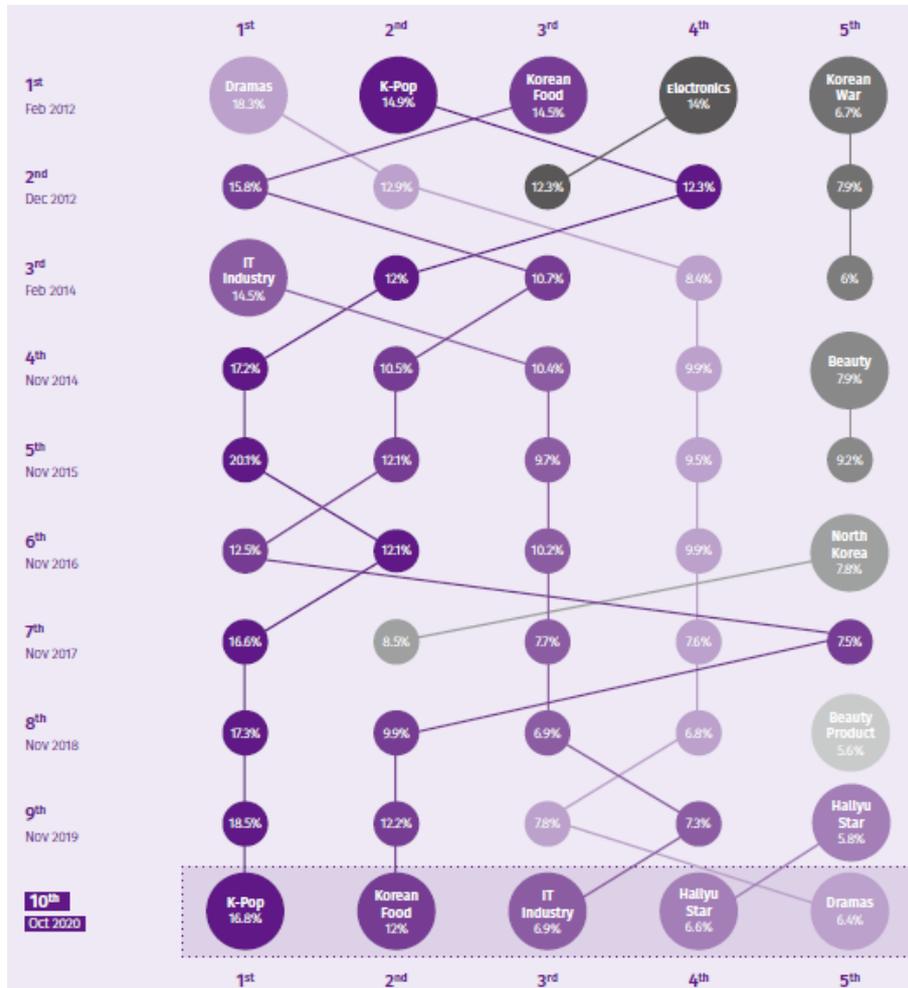
### 3.3 El K-pop dentro de la Ola Coreana

Algo a tener en cuenta acerca del K-pop es que no puede entenderse como algo separado y externo a la Ola Coreana. Es una pieza inherente del Hallyu en sinergia con las demás, cuyo desempeño impacta y modifica los resultados de toda la ola. K-pop y Hallyu, al que debe mucho, deben contemplarse en continuidad (Maliangkay y Choi, 2015). Una instancia de este fenómeno la encontramos en el mismo inicio de la globalización del K-pop a través de la aparición de *idols* en K-dramas, o de la colaboración de éstos en la banda sonora original de estas series.

En cambio, recientemente, parece que esta tendencia se ha revertido y es el K-pop el principal mecanismo que impulsa la Ola Coreana. En la Figura 1 se comprueba que, por 4 años consecutivos, el K-pop ha sido la imagen más comúnmente asociada a Corea del Sur. Es un área que está creciendo más rápido que el resto (KOCIS, s. f. b) y que, al situarse en un entorno cultural bien definido (pese a su carácter híbrido), suscita en sus adeptos el deseo de conocer más manifestaciones culturales coreanas. Por ende, el valor global de K-pop no es únicamente musical, sino que su potencial comercial se prolonga a otras industrias. Las empresas posicionadas dentro de estos mercados han sabido aprovechar el éxito del pop coreano y emplearlo para impulsar las ventas de los bienes y servicios que ofrecen, los cuales van desde paquetes turísticos, pasando por cosméticos, hasta

parques temáticos (Seo, 2012). Las estrategias empleadas son variadas, siendo una de las más habituales la promoción de productos por parte de *idols*.

Figura 1: Imágenes asociadas a Corea del Sur



Fuente: Global Hallyu Trends 2021. Publicado por KOFICE.

El aumento del turismo en Corea, país que no suscitaba gran interés turístico hasta hace relativamente poco tiempo, ilustra perfectamente el cambio de perspectiva originado por el Hallyu y, dentro del mismo, por el K-pop. En 2019, de los 7 millones de turistas que visitaron la península coreana, el 37% se dirigió al distrito de Gangnam en Seúl, la cuna del K-pop. En este lugar, se han creado espacios para proporcionar a los fans experiencias K-pop únicas. A saber, “SMTOWN”, un complejo cultural inspirado en el Hallyu y el K-pop vinculado a los *idols* que operan bajo la empresa de entretenimiento SM Entertainment. En el recinto se pueden realizar varias actividades como visitar exposiciones y salas de hologramas, adquirir productos de edición limitada fruto de colaboraciones de artistas con marcas, recorrer la historia de la compañía y sus grupos en el SM Museum, o almorzar en la cafetería sentado en sillas decoradas por los mismos *idols* (Kwon, 2019).

No muy lejos de este complejo se encuentra “House of BTS”, que no es otra cosa que una gran tienda que ofrece una excepcional experiencia *fan*. Este espacio permite experimentar a sus visitantes su contenido favorito en persona, incluyendo el set de uno de los videoclips del grupo,



una exhibición temática, y una amplia selección de *merchandise* oficial listo para ser comprado. Antes de la pandemia, la fila de personas esperando su turno para acceder al local era una vista común en el distrito; panorama que no tardará en repetirse con el reciente levantamiento de la mayoría de las restricciones para visitar el país. Con todo, esta no es la única ni la mayor aportación de BTS al país, pues en 2020, la contribución de BTS al PIB de Corea fue de 4.600 millones de dólares, cantidad que se prevé que alcance los 22.000 millones de dólares en 2022 (Kwon, 2019).

## 4. ENTORNO EXTERNO

Esta sección estudiará las circunstancias externas que componen el entorno en el cual se mueven las empresas de entretenimiento, cuya interacción con la planificación estratégica y ejecución de negocio de estos actores, ha resultado en la circulación y popularización del K-pop a nivel mundial. Bensoussan y Fleisher (2008) argumentan que las empresas actúan en 3 niveles: el nivel macro, el nivel operativo y el nivel interno. Para este propósito, se llevará a cabo un análisis del entorno en el que operan dichas agencias, es decir, de los 2 niveles externos.

### 4.1 Entorno macro

En primer lugar, se considerará el entorno más externo, constituido por fuerzas fuera del control directo de las agencias de entretenimiento, antes de comenzar con el análisis de la industria y las estrategias internas que han llevado al éxito mundial del K-pop. Esta industria se ve influenciada por el entorno en constante cambio dentro del que se encuentra y que incluye todos aquellos elementos externos a las compañías. Las fuerzas que operan en torno a las organizaciones de entretenimiento pueden obrar condiciones favorables, así como plantear amenazas y dificultades; esto se verá condicionado en gran medida por la forma de afrontar las condiciones externas de las empresas, y su capacidad para aprovechar oportunidades y tornar los obstáculos a su favor. Se explicará cómo las empresas de entretenimiento han remodelado los factores externos en su beneficio.

A tal efecto, se aplicará un análisis PEST para dilucidar los factores clave del entorno externo en cada área en el desarrollo y expansión global del K-pop. El análisis PEST es una herramienta para visualizar el entorno macro de un negocio y descomponerlo en sus 4 factores más importantes: político, económico, sociocultural y tecnológico. Solo se identificarán los elementos más importantes que han tenido y tienen efectos significativos en la industria.

Figura 2: Análisis PEST



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1 Político

El entorno político, específicamente las políticas del gobierno y las instituciones, ejerce una considerable influencia sobre las empresas que operan en el sector del K-pop, lo que se traduce en ventajas comparativas y, por ende, en una mayor competitividad. Esta influencia se percibe en varias dimensiones. En primer lugar, no hay que olvidar que hasta 1987 Corea del Sur era una dictadura caracterizada por la férrea censura impuesta en todas manifestaciones creativas. Por consiguiente, el mercado musical permaneció pequeño y cerrado, con unas posibilidades de crecimiento más bien limitadas hasta la llegada de la democracia. Tras este cambio político y el levantamiento de la censura, el mercado musical pudo abrirse y recibir el influjo extranjero. Esto

permitió a las empresas de entretenimiento coreanas contar con referencias de música pop de otros países y posicionarse en el mercado musical global.

Es necesario mencionar también la contribución del gobierno a través de las políticas para promover las industrias culturales buscando el cambio en la percepción de su marca país a la par que generar ingresos como respuesta a la crisis financiera asiática de 1997. El gobierno coreano abordó la producción cultural como parte de su estrategia motivada por nociones de poder blando (ver sección 2.2), con objetivos como incrementar la demanda de manufacturas y el flujo turístico. En estas circunstancias, el foco se planteó de nuevo sobre la modernización del país; se realizaron inversiones estatales en infraestructura digital y de Internet, se aumentó el acceso de banda ancha de alta velocidad. Además, se alentó la inversión tanto pública como privada en varias industrias, como las del entretenimiento.

En el caso del negocio de la música, las agencias de entretenimiento deben realizar sustanciales inversiones; por tanto, el acceso a fuentes de financiación externas, en especial en el inicio de su actividad, resulta clave. Durante el período en el que la industria musical coreana comenzaba a desarrollarse, debía posicionarse en un mercado en el cual se encontraba en clara desventaja frente a otros actores como Japón y Estados Unidos. El apoyo del gobierno en forma de subvenciones y acceso a préstamos a tipos de interés bajo supuso (y aún supone) un determinante factor en el crecimiento y desarrollo de competitividad en el mercado global, así como un conveniente estímulo para un entorno empresarial más favorable.

Así, el gobierno surcoreano ha apoyado a su industria musical por medio de subvenciones para la infraestructura comercial y tecnológica, priorizando el repertorio de K-pop, e imponiendo la legislación sobre derechos de copyright (Negus, 2015). Este modelo de intervención estatal en la economía cultural ha proporcionado un ambiente realmente propicio para la industria del K-pop.

A su vez, la aplicación de regulaciones contra la piratería contribuyó a asegurar el retorno de ingresos a las empresas musicales, favoreciendo las inversiones de estas. Más tarde, la intervención del gobierno en la industria se repitió al instar éste a la compañía de *streaming* más popular del país a incrementar sus precios. Con esta acción se pretendía remediar el problema de la brecha de valor ocasionada por la fijación de precios inferiores al valor real del servicio de la música digital (Seo, 2013).

Por último, se tiene constancia de que el apoyo del gobierno a las industrias creativas no solo se ha materializado en forma de financiación y regulaciones, sino que éste también ha establecido instituciones culturales en numerosos países. Uno de estos organismos es la Korea Creative Content Agency (KOCCA), una agencia gubernamental afiliada al Ministerio de Cultura, Deporte y Turismo y establecida en 2009 que se encarga de la coordinación y supervisión de la promoción de la industria de contenido de Corea de Sur en el extranjero (KOCCA, s. f.). Uno de los cometidos de esta agencia es organizar exhibiciones y festivales de K-pop fuera de Corea.

Potenciar las relaciones culturales con España como parte de esta estrategia de *soft power* ha resultado, pues, entre otras cosas, en la fundación de instituciones culturales en el país tales como el Centro Cultural Coreano en Madrid, vinculado a la Embajada de Corea del Sur y regido por el Ministerio de Cultura (al igual que la KOCCA). Desde su inauguración en 2011, el Centro organiza diversas actividades encaminadas a la difusión de la cultura coreana como cursos de coreano,

proyecciones, conciertos, exposiciones o el concurso de K-pop en España en colaboración con LOS40, cuyo primer premio es un viaje a Corea participar en el “K-Pop World Festival” (Coca, 2022).

#### 4.1.2 Económico

Las condiciones macroeconómicas que pueden afectar a la rentabilidad y prosperidad de las empresas que operan en la industria del K-pop son consideradas en esta sección. El punto de referencia para determinar el estado en el que se encuentra el crecimiento económico del país es su PIB. Corea del Sur ha logrado un progreso remarcable desde 1960 y actualmente es una de las economías desarrolladas de crecimiento más rápido. En 2021, su PIB fue de 1.520.447M€, creciendo un 4% con respecto del año anterior, y colocándose como la 10ª economía más grande del mundo por PIB (datosmacro.com, s. f.). Las condiciones son, por consiguiente favorables, puesto que este crecimiento económico estable respalda la obtención de ingresos en el mercado doméstico, los cuales actúan como base en la internacionalización de negocio. Pese a todo, desde la década de los 2000, se viene observando una desaceleración en el crecimiento económico de Corea, pues el sector manufacturero del país se ha visto afectado por la creciente competencia global y la ralentización económica de sus principales clientes, las economías avanzadas (Cho, 2021). Esto ha incitado la explosión de las industrias creativas y, con ello, la economía cultural como incubadora de crecimiento sostenible.

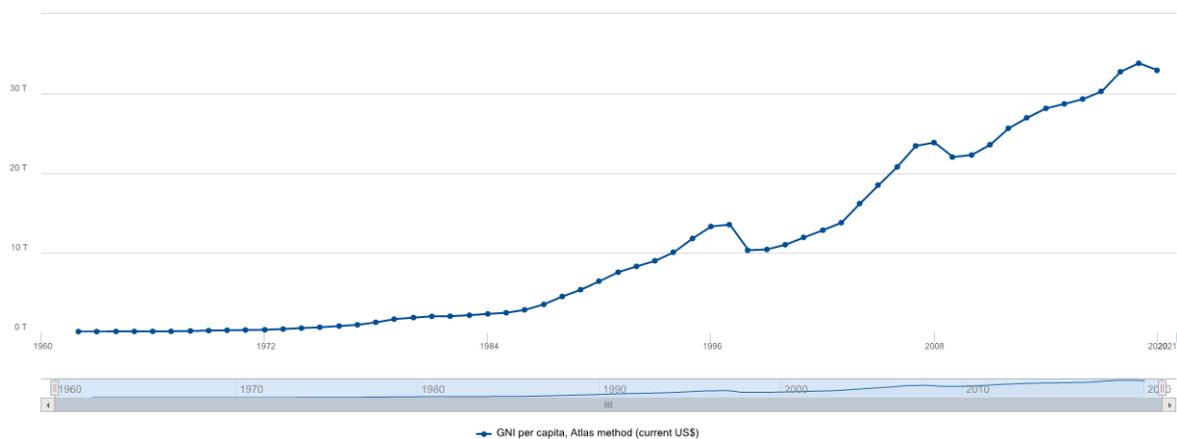
Dicho crecimiento económico no habría sido posible sin la exportación, motor del desarrollo económico de Corea del Sur, suscitado y dirigido por el sector privado junto con las políticas enfocadas en la exportación del gobierno. La experiencia de crecimiento económico acontecida a partir de la segunda mitad del siglo XX por medio de la exportación pone de manifiesto la importancia concedida por las industrias del país a la demanda externa. Esto se ha visto reflejado también en la industria del K-pop, pues los ingresos provenientes de mercados internacionales superan a los generados en el propio país. Las ventas domésticas de grandes compañías de K-pop como HYBE representaron un 24,96% de las ventas totales en la primera mitad de 2021 (Yonhap, 2021). Por otra parte, al mismo tiempo que tenía lugar este crecimiento económico motivado por la exportación, Corea se involucró en políticas restrictivas de la importación para proporcionar a los exportadores un mercado interno protegido (Kim, 2010). De la misma manera, las industrias creativas también han contado con medidas proteccionistas con el objetivo de defenderlas de la competencia externa para propiciar su rápido desarrollo e intensificar el aprecio de los consumidores coreanos de los contenidos locales.

Otra de las maneras en las que el negocio del K-pop se ha visto afectado por el entorno económico es la repercusión que ha tenido la estructura empresarial del país sobre el mismo. Esta estructura se basa en la existencia de enormes conglomerados industriales, los *chaebols*. A este respecto, la industria de la música pop coreana se caracteriza por la competición de las grandes firmas de entretenimiento, que coordinan la totalidad de las actividades que componen la cadena de valor, y la consiguiente concentración del mercado. La forma de operar de estos actores dentro del sector se asemeja a la forma en que los principales *chaebol* expandieron su actuación a sectores relacionados y no relacionados durante el período de industrialización surcoreano, engendrando una de las economías más concentradas de toda Asia (Lim, 2010).

Adicionalmente, no debe pasarse por alto que el consumo de los contenidos producidos por la industria de la música depende del tiempo libre y de los ingresos de los consumidores. Por tanto,

la demanda de dichos contenidos tenderá a ser elástica con respecto al nivel de ingresos de la población; es decir, los flujos de ingresos de las agencias de entretenimiento serán muy sensibles al nivel de ingresos de la población. Como artículos de lujo, la demanda de bienes y servicios de entretenimiento será mayor cuanto mayor sea la renta de los consumidores y disminuirá con las recesiones, cuando las personas tengan unos ingresos menores. Más aún, aunque las principales vías de distribución del K-pop son plataformas OTT, como YouTube y Spotify, que cuentan con la posibilidad de financiarse mediante la exposición a publicidad del consumidor, los gastos de las empresas en publicidad también tienden a disminuir con rapidez en tiempos de crisis. En otras palabras, aunque los modelos B2B permitan a los consumidores disfrutar de la música sin incurrir en gastos gracias a la visualización de anuncios, las inversiones de los negocios en publicidad se ven igualmente menguadas al disminuir los ingresos.

**Gráfico 5: RNB per cápita en Corea del Sur (en miles de USD)**



Country : Korea, Rep.  
Source : World Development Indicators  
Created on: 04/30/2022

*Fuente: Banco Mundial.*

Por esta razón, el estado de la economía en general influye en la industria de la música pop, y las crisis económicas, las cuales suelen traer consigo reducciones en la renta de la mayoría de la población, impactan negativamente en la industria. El nivel de ingresos de los habitantes de un país se puede indicar a través de la Renta Nacional Bruta (RNB) per cápita, que refleja el ingreso promedio de los ciudadanos del país y ofrece una idea general de la condición de dicha economía. Como se puede apreciar en el Gráfico 5, este indicador no ha dejado de crecer desde la década de los 80 en Corea, a excepción de los períodos correspondientes a la crisis financiera asiática de 1997, la crisis global de 2008 y la crisis provocada por el Covid-19. Este crecimiento se traduce en un buen ambiente para el incremento del gasto de los ciudadanos en productos de entretenimiento. Similarmente, al constituir el K-pop una industria orientada a la exportación, considerar la situación económica de sus principales mercados de exportación resulta fundamental para las compañías que operan en este sector.

### 4.1.3 Sociocultural

Los cambios en las estructuras sociales y culturales que acaecen en la sociedad en constante evolución en la que se desenvuelve el K-pop repercuten en el mismo en forma de variaciones en las preferencias, estilos de vida, intereses o actitudes de la población. Estos factores inciden en el desempeño de los negocios de diferentes maneras. Por ejemplo, en el caso de la música, la influencia del entorno social en el que se mueve es considerablemente significativa, ya que dicta los gustos con respecto las canciones, la forma de consumirlas, su formato, etc. En definitiva, que la producción de esta industria se consuma o no, depende en gran medida de los factores socioculturales.

Saber convertir dichas tendencias sociales en oportunidades de negocio detectándolas, comprendiéndolas y adelantándose a ellas es clave. Así es como la industria del K-pop ha sido capaz de penetrar y posicionarse firmemente en el mercado global viniendo de lo que se considera una situación periférica con respecto a los grandes centros de influencia cultural del mundo. Una de las corrientes utilizadas por el negocio del K-pop para crear circunstancias favorables para su expansión ha sido el auge en el uso de las redes sociales, el cual ha dado lugar a los siguientes escenarios.

En primer lugar, se ha producido un escenario marcado por las crecientes conexiones globales que los avances tecnológicos han facilitado. En este contexto, la industria musical coreana ha diseñado el K-pop adoptando un enfoque global en todos los niveles de su cadena de valor para apelar, de este modo, a audiencias internacionales. El dominio de las redes sociales ha hecho posible el nacimiento de una comunidad digital de fans en la que las barreras geográficas han perdido importancia y las personas no se clasifican por su nacionalidad, sino por sus gustos y preferencias personales. A través de esta nueva segmentación, el valor, la identidad y la imagen del K-pop han sido efectivamente contruidos y comunicados (Kong, 2016). En esta sociedad de redes, se ha dado lo que puede considerarse cosmopolitismo, en el sentido de que “personas en lugares y momentos específicos han abrazado la música de otros, y, al hacerlo han permitido que circulen estilos musicales e ideas musicales, músicos e instrumentos musicales globalmente” (Stokes, 2007, p. 6).

En segundo lugar, el surgimiento de las redes sociales y las herramientas facilitadas por las mismas ha suscitado un cambio en las relaciones de poder entre las industrias creadoras de contenidos y los consumidores. Atrás quedó la época en la que el público se veía imitado a un papel pasivo como receptor de los contenidos que las industrias creativas y los medios de comunicación ponían a su disposición. Lo que se conoce como cultura participativa ha dado la vuelta a la tortilla, parcialmente sino completamente, permitiendo a los consumidores tomar parte en la creación y distribución de contenidos. La cultura participativa está estrechamente vinculada al estallido de nuevos medios y tecnologías como YouTube, que eliminaron las barreras técnicas para que los consumidores tuvieran acceso a los medios de producción y a compartir contenidos en línea (Jenkins, 2009).

En la industria musical coreana, esto se traduce en oportunidades ya que el “K-pop es un género para las redes sociales en general y para YouTube en particular” (Oh y Lee, 2013, p. 42). Por un lado, la penetración del K-pop en mercados internacionales ha sido posible en gran medida debido a la obsolescencia del antiguo sistema en el que los medios de comunicación tradicionales actuaban de “guardianes” controlando el flujo de contenido que llegaba a las masas. Ahora los medios necesarios para distribuir información alrededor del mundo están al alcance de casi cualquier individuo. Las barreras que tenía que enfrentar el entretenimiento coreano para su exportación

han desaparecido prácticamente al caer el control de los *mass media* convencionales sobre la distribución de contenido. Los avances en las TICs han desbloqueado nuevas formas de alcanzar un mayor número de usuarios potenciales.

Por otro lado, la participación de la audiencia está bien presente en el proceso de diseño y producción de contenido del K-pop para un mejor posicionamiento en la nueva economía musical, en la cual el comportamiento, patrones y expectativas de los consumidores han cambiado (Kong, 2016). El K-pop cuenta con varios puntos de contacto estratégicamente esbozados para apelar al público internacional, como son las coreografías, los visuales, los ritmos pegadizos, la inclusión de expresiones en inglés, etc. Todo ello encaminado a promover su accesibilidad y conseguir una mayor implicación de los usuarios para incrementar su circulación.

Otra importante tendencia generada por los cambios en la percepción social del K-pop en Corea es la cantidad de jóvenes que aspiran a convertirse en *idols*. Según los datos extraídos de una encuesta realizada en 2012 por el grupo de radio y televisión coreano SBS, la carrera soñada de los estudiantes de primaria y secundaria ya no era ser un empleado en un *chaebol*, y tampoco ingresar en carreras tradicionalmente admiradas como medicina, derecho o educación superior. Muchos de ellos pretenden convertirse en artistas musicales (Oh y Lee, 2013). Esto es evidentemente beneficioso para las compañías, pues cuentan con una gran fuente de talento en la enorme cantidad de jóvenes que se presentan a las audiciones para entrar a formar parte de dichas organizaciones.

No todos los factores socioculturales han favorecido el auge y la difusión del pop coreano. Muy al contrario, en países como España, donde la música *mainstream* está constituida por el pop español y todo lo que tenga su origen en países anglo-sajones (Moreno, 2012), el entretenimiento coreano lo ha tenido muy difícil para abrirse camino. Ha sido la comunidad de fans quien se ha encargado de posibilitar la entrada de este género al mercado a través de las redes sociales, mucho antes de que los medios de comunicación empezaran a hacerse eco del mismo debido al aumento de su popularidad, especialmente a partir de 2019. Esto unido al omnipresente racismo y estereotipos en la sociedad española hacia aquello que viene de Asia han supuesto las principales barreras socioculturales de entrada del K-pop a nuestro país.

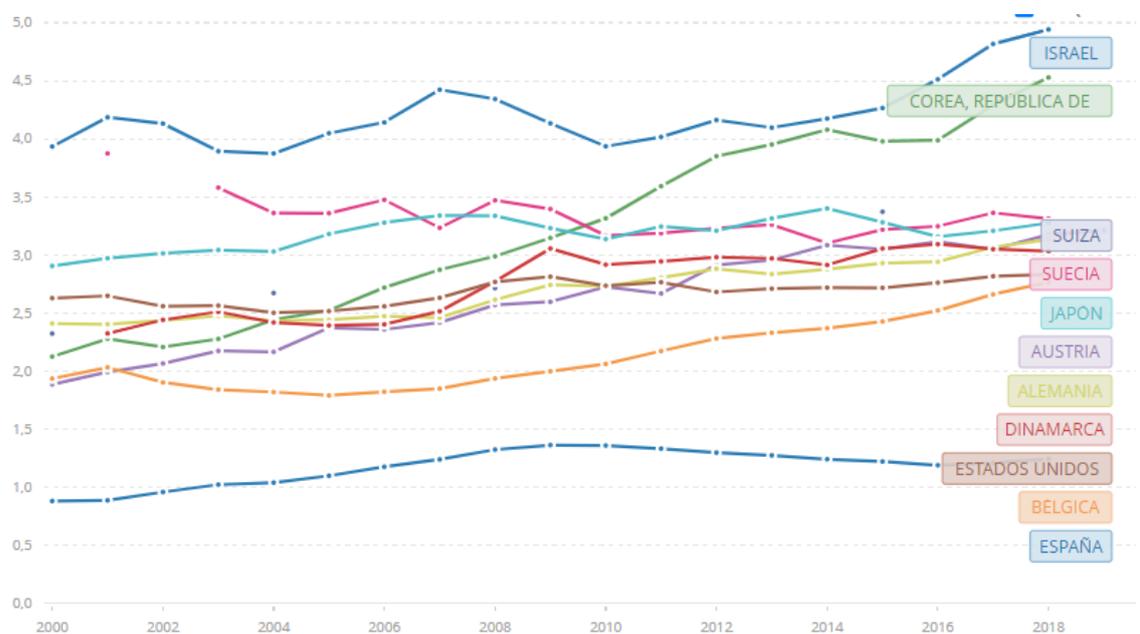
El consumo español de la cultura popular coreana se ha visto afectado desde el principio por la asociación de los coreanos y su cultura bajo el término “chinos”, que, lejos de ser neutral, se usa para estereotipar negativamente a las personas de origen asiático. A menudo se generaliza y engloba a todos los asiáticos bajo una misma comunidad. No ayuda a visibilizar y diferenciar la cultura coreana el hecho de que España cuente con una muy pequeña población de origen coreano. La racialización recurrente que sufren los asiáticos orientales en España puede estar relacionada con cómo se han negociado las manifestaciones culturales coreanas. Es decir, el K-pop, entre otras formas culturales, es considerado con una mezcla de sorpresa y desprecio por parte de la población española que no lo consume (Yoon, Min y Jin, 2020).

#### 4.1.4 Tecnológico

Según los datos disponibles en el portal de datos abiertos del Banco Mundial, la media del gasto en I+D mundial como fracción del PIB se situaba en 2018 en torno al 2,274 % (Banco Mundial, 2022). Con un gasto del 4,53%, Corea del Sur se posiciona en el 2º puesto del ranking de los 10 países que destinan más recursos a la investigación y el desarrollo (Gráfico 6). Esta inversión aumentó

drásticamente como consecuencia de la reestructuración económica que vivió el país tras la crisis de 1997. Uno de los principales impulsores del crecimiento económico surcoreano ha sido el desarrollo de las TICs. La inversión llevada a cabo por el gobierno en infraestructura tecnológica ha proporcionado fácil acceso al contenido digital, dentro del cual se encuentra la música (Negus, 2015). Al afectar a los procesos de producción, difusión y consumo de música, puede que los factores tecnológicos representen la influencia más significativa sobre la industria musical dentro de la totalidad de factores del entorno macro. Como se ha expuesto en el anterior punto, el sector está experimentando un proceso de transición a causa de los avances en los medios digitales, planteando retos y oportunidades como un mayor alcance global.

Gráfico 6: Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)



Fuente: Banco Mundial.

Es necesario mencionar, primero de todo, que Corea del Sur ostenta la primera posición mundial en términos de uso de Internet, conectividad y posesión de *smartphones*. 9 de cada 10 coreanos utilizan Internet de forma cotidiana y disponen de un teléfono inteligente (Sohn, 2018). Corea tiene la tasa más alta de propiedad de *smartphones* con un 94%. El uso generalizado, no solo en Corea del Sur, sino en la mayor parte del mundo de Internet y móviles inteligentes, especialmente entre la gente más joven, ha dado lugar a los siguientes cambios en la industria musical.

Por una parte, el aumento del uso de dispositivos móviles y plataformas de Internet y el consiguiente abandono progresivo del formato en álbum físico originó una pérdida de valor de los CDs (la principal fuente de ingresos por aquel entonces de la industria musical). Además, el hecho de que el desarrollo de políticas de protección de derechos de autor no ocurriera simultáneamente al desarrollo de las telecomunicaciones hizo que la industria musical coreana se viera gravemente perjudicada al enfrentarse a una pérdida de valor importante.

Por otra parte, las redes sociales y digitales han adquirido gran importancia en detrimento de los medios de comunicación tradicionales, resultando en la reducción significativa de las restricciones a la distribución de música a escala global. A este respecto, los hábitos de consumo de música se

han visto modificados, pues resulta mucho más sencillo acceder a nuevos géneros fuera de la categoría *mainstream*. Plataformas como YouTube o Spotify son ahora los principales canales de exportación de música, en este caso, de K-pop; lo cual supone una reducción considerable en el tiempo y recursos requeridos para ingresar en nuevos mercados. Por añadidura, los medios digitales han transformado el antiguo modelo de difusión tradicional proporcionando un espacio en el que las audiencias pueden disfrutar de la música de forma inmediata desde cualquier lugar con conexión a Internet, cargar y compartir contenidos, participar en la diseminación del mismo y crear una comunidad transnacional online interactiva. Así, el K-pop ha sabido adaptarse y apropiarse de este fenómeno digital. En la era digital, animar la actividad de la audiencia significa aumentar la exposición de los artistas y conseguir más presencia en los medios.

## 4.2 Entorno operativo

Este entorno hace referencia al mercado en el que operan las empresas, la cuales tienen algo de influencia y control sobre el mismo. Es pertinente realizar en este punto un análisis general del mercado en el que el K-pop se originó (el mercado musical coreano), seguido de un análisis de las corrientes principales del mercado en el que el K-pop compite actualmente (el mercado musical internacional). Con ello se pretende identificar tendencias de mercado favorables y desfavorables y cómo han afectado y afectan al K-pop.

### 4.2.1 La industria musical coreana y el desarrollo del K-pop

Primeramente, es necesario esbozar un panorama de las condiciones del mercado en las que el K-pop nació para lograr una mejor comprensión de su posterior desarrollo. Históricamente, la férrea censura a la que los medios de comunicación estaban sometidos antes de la caída de la dictadura llevó a una industria pop subdesarrollada. Los programas de televisión emitidos por los canales estatales eran el principal medio de promoción musical, en los que cantantes interpretaban temas que no contaban con protección de derechos de autor (Howard, 2006). Esta situación comenzó a cambiar cuando, a partir de los 90, llegaron las influencias musicales exteriores. Como respuesta a las condiciones cambiantes, se formaron las agencias de entretenimiento, que se convertirían en los principales actores de este mercado.

Es cierto que el K-pop ha conseguido en menos de 2 décadas el éxito y popularidad nacional e internacional. No obstante, no contó desde un principio con el apoyo de un gran mercado nacional, y tuvo que adaptarse a agentes adversos que destruyeron el modelo tradicional en el que se sustentaba ese pequeño mercado. Durante la década de los 2000, del mercado musical coreano sufrió una disminución severa de ingresos provocada por la digitalización de la música y la falta de control de derechos de autor. Además, la aparición de plataformas web para compartir archivos digitales cambió drásticamente el modelo de distribución musical. En 2006, Corea se había convertido en el primer mercado musical en el cual el contenido digital suponía un 50% de la cuota de mercado (Shin, 2017). Todos estos acontecimientos condujeron a un declive considerable en las ventas de álbumes físicos, la principal fuente de ingresos en ese momento. La solución fue la creación de plataformas de *streaming* de bajo coste, como MelOn (que podría definirse como el Spotify coreano). De esta manera, se solucionó parcialmente el problema de la piratería, pues muchos consumidores prefirieron hacer uso de ellos que de las descargas ilegales. Pese a todo, las suscripciones mensuales a estos sistemas eran tan baratas para mantenerse competitivas que los

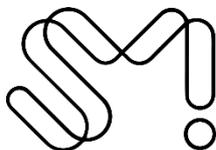
ingresos no eran suficientes para cubrir siquiera los costes de crear un video musical (The Economist, 2012).

Debido a estas circunstancias, las empresas de entretenimiento no tuvieron más remedio que cambiar sus estrategias. Una de estas adaptaciones llevadas a cabo por las compañías fue el cambio de foco del mercado doméstico al mercado internacional. El apogeo de las plataformas y medios de distribución digitales que había provocado la caída del antiguo sistema basado en las ventas de álbumes también proporcionó nuevas posibilidades para la circulación global de K-pop. Sitios web como YouTube se convirtieron en los principales canales de distribución. Por otro lado, las estrategias organizacionales se centraron en diversificar sus fuentes de ingresos, produciendo, además de música, otros productos como *merchandise* o contenidos de vídeo. Esto supuso una convergencia en la industria, ya que el K-pop inició su camino para convertirse en el medio de “entretenimiento aumentado” que es hoy (Maliangkay y Choi, 2015), englobando diferentes tipos de entretenimiento como música, *variety shows*, *merchandise*, publicaciones y más.

#### 4.2.2 La industria musical coreana en la actualidad

Como se ha mencionado en la sección anterior, la apertura del mercado musical coreano que llegó con la democracia trajo consigo la formación de empresas de entretenimiento que buscaban sistematizar la producción de la música. SM Entertainment (1995) fue la empresa pionera, a la que más tarde se unieron YG Ent. (1996) y JYP Ent. (1997). Estas 3 agencias pasaron a denominarse “Big 3” y concentraron el poder de mercado para establecer los estándares y tendencias del mismo.

Figura 5: Logo SM Ent.



SM  
ENTERTAINMENT

Fuente: [smtown.com](http://smtown.com)

Figura 4: Logo YG Ent.



Fuente: [ygfamily.com](http://ygfamily.com)

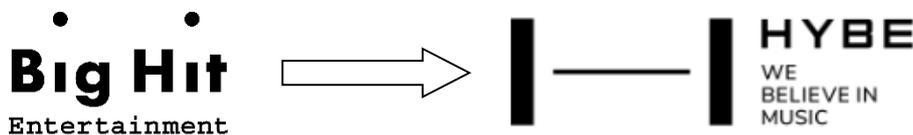
Figura 3: Logo JYP Ent.



Fuente: [jype.com](http://jype.com)

Hoy en día, el exclusivo grupo de las 3 agencias dominantes cuenta con un cuarto miembro que ha conseguido en poco tiempo superarlas en tamaño y facturación, HYBE Corporation (previamente Big Hit Entertainment), fundada por Bang Si Hyuk en 2005.

Figura 6: Logos Big Hit Ent. y HYBE Co.



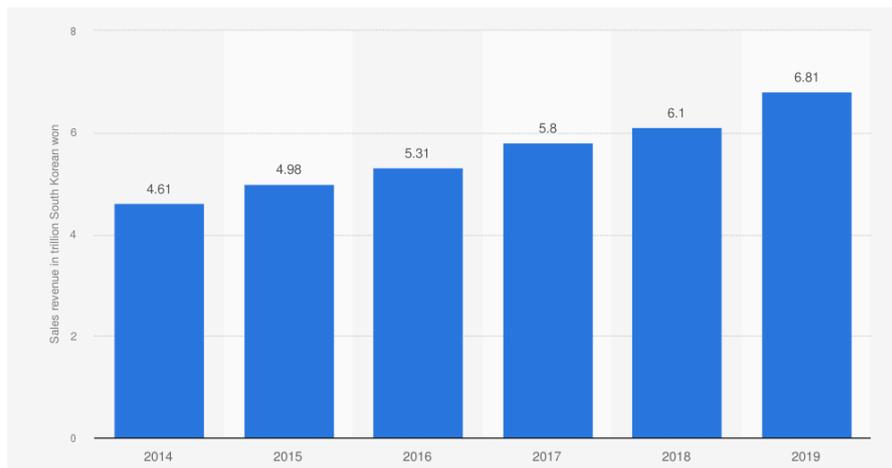
Fuente: [hybecorp.com](http://hybecorp.com)

En consecuencia, el mercado musical surcoreano está sumamente concentrado. El dominio que ejercen las “Big 4” sobre el mismo no es absoluto, pues en los últimos años, algunas compañías más pequeñas están desarrollando sus propias ventajas competitivas, produciendo artistas con rápido crecimiento en su popularidad global. Estas grandes firmas desempeñan el rol en la creación, desarrollo y remodelación, no solo de la industria del K-pop, sino de la industria musical coreana (Kim y Shin, 2013). Dicho control se ejerce mediante la internalización de todos los procesos de

creación de valor, desde la adquisición de talento hasta la promoción de los artistas, con el uso de contratos 360, con los cuales las empresas gestionan todos los posibles flujos de ingresos (Kong, 2016).

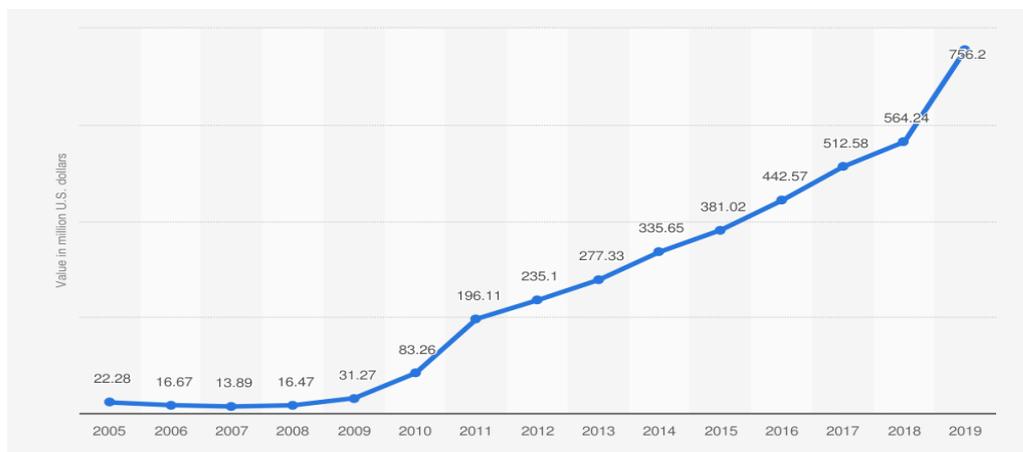
Gracias a la aportación del K-pop, el mercado está creciendo de forma estable. Se otorga especial énfasis al papel de las exportaciones de K-pop en la creación de valor desde finales de la década de los 2000. Hoy en día, Corea del Sur es el 7º mercado musical más grande, con un crecimiento positivo en sus ingresos en general (ver Gráfico 7) y en sus exportaciones (ver Gráfico 8).

**Gráfico 7: Ingresos por ventas de la industria musical en Corea del Sur desde 2014 hasta 2019 (en billones de KRW)**



Fuente: Statista.

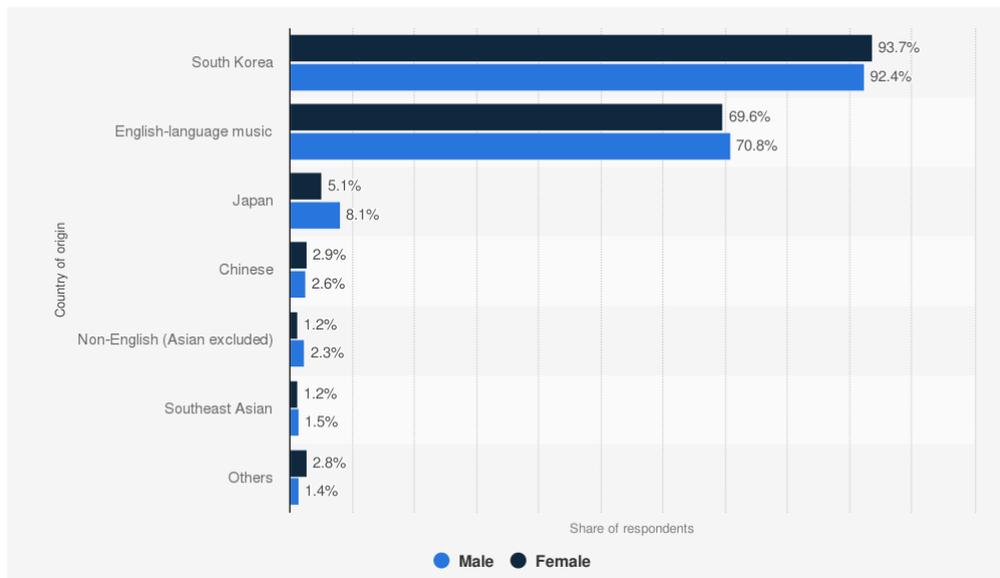
**Gráfico 8: Valor de las exportaciones de la industria musical de Corea del Sur de 2005 a 2019 (en millones de USD)**



Fuente: Statista.

Actualmente, el mercado doméstico es muy importante, pues el producto local suele ser valorado por los coreanos por encima del extranjero (ver Gráfico 9). Alrededor del 93% de los oyentes de música en Corea prefieren escuchar música del país (Statista, 2021), por encima de música proveniente de otros países.

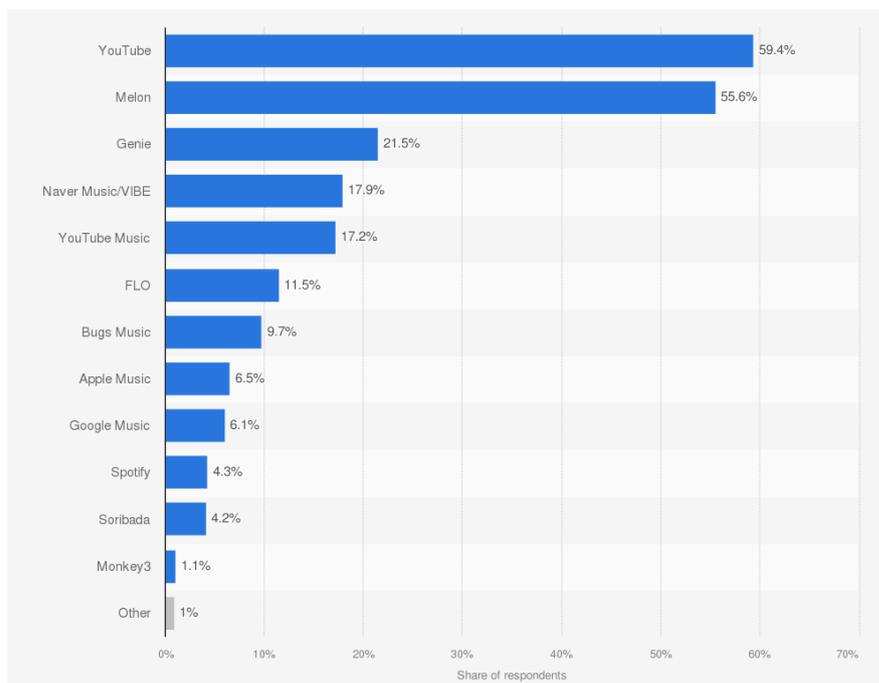
Gráfico 9: Géneros musicales preferidos en Corea del Sur en agosto de 2021, por género (en %)



Fuente: Statista.

A parte, Corea del Sur es pionera en la adopción del formato digital y de los servicios de suscripción de música. No es de extrañar, pues el país cuenta con la conexión a Internet más rápida del mundo y con la mayor tasa de penetración de teléfonos inteligentes (Fitzpatrick, 2015). Por consiguiente, la forma preferida de acceder a la música de los consumidores es a través de la reproducción en *streaming*, por encima de la compra en formato físico o digital. Y como servicio de *streaming*, YouTube superó en 2021 a MelOn como el más utilizado en el país (ver Gráfico 10). El énfasis que el gobierno ha puesto en el avance de las nuevas tecnologías en forma de inversiones en I+D abarca otras maneras en las que estas se han aplicado en la creación y consumo de contenido musical. La inteligencia artificial, la realidad virtual y realidad aumentada y el 5G han propiciado una ampliación del mercado musical vía innovación en los contenidos convergentes (Statista, 2021).

**Gráfico 10: Servicios de descarga y streaming más frecuentemente usados en Corea del Sur en agosto de 2021 (en %)**



Fuente: Statista.

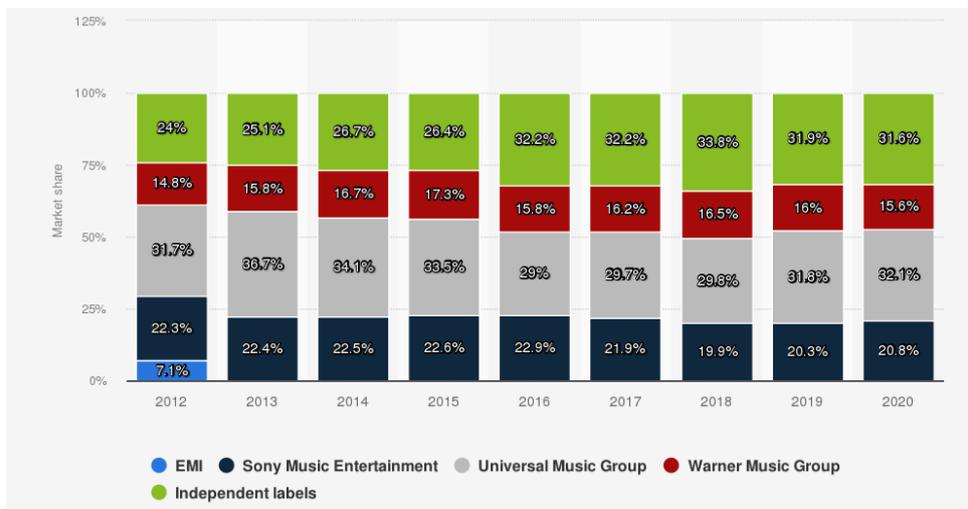
### 4.2.3 La industria musical global y el K-pop

Como el K-pop es un producto concebido para la exportación, es preciso conocer cómo funciona el mercado global en el cual se ponen en práctica las estrategias con las que compete. Este mercado presenta algunas características similares a las del mercado coreano, por ejemplo, la incorporación a las tendencias musicales digitales que ocasionaron el cambio en el modelo tradicional de negocio. Si bien, dichos cambios se ocasionaron de manera posterior al mercado coreano, precursor en esta corriente.

Para empezar, la industria musical internacional está altamente concentrada en 4 países, particularmente en los 2 primeros, EEUU y Japón. Los siguientes mercados más grandes son Reino Unido y Alemania (IFPI, 2021).

Al mismo tiempo, el mercado global es dominado por un pequeño número de empresas multinacionales (Music & Copyright, 2021) que controlan, en gran medida, los recursos de producción, promoción y distribución. La estructura de este sector ha permanecido prácticamente inalterada desde 2012. Sony Music Entertainment, Universal Music Group y Warner Music Group han representado alrededor del 70% de los ingresos digitales y físicos, dejando alrededor del 30% restante a los sellos musicales independientes (ver Gráfico 11).

**Gráfico 11: Cuota de mercado de ingresos digitales y físicos de las compañías discográficas más grandes del mundo desde 2012 hasta 2020 (en %)**



Fuente: Statista.

Adicionalmente, la concentrada industria musical internacional se encuentra en una situación de permanente cambio en la que cada revolución tecnológica amenaza la antigua estructura, cambiando el producto principal. Hesmondhalgh y Meier (2017) sostienen que la forma en que la música es mediada y experimentada obedece al dominio de otras industrias, en este caso, al paso de la electrónica de consumo (vinilos, radio, *cassettes*, CDs) a la tecnología de la información (descarga e intercambio de archivos de audio, compras digitales, *streaming*). De la misma forma, el cambio en las tecnologías de consumo de música obedece a las transformaciones socioculturales, al nuevo concepto de individualismo de las sociedades modernas, en el cual se aprecian cada vez más la personalización, conexión y movilidad.

En palabras de Keith (2014, p. 95), el mercado musical global es “una industria discográfica que adopta y controla la creatividad de los artistas al mismo tiempo que busca influir en los gustos de los consumidores para generar ganancias”. De esta declaración se puede extraer la conclusión de que las empresas discográficas que operan en este mercado en constante cambio intentan sobreponerse a la incertidumbre a la cual se enfrentan, por un lado, recurriendo a tipos de contratos que aúnan todo aquello relacionado con la propiedad intelectual de los artistas (desde derechos de autor hasta la prescripción de productos). Y, por otro lado, efectuando una estandarización de la música que se produce para, así, ejercer cierto efecto en las preferencias de los oyentes y conferir un carácter más predecible al mercado. Pese a todo, como se ha expresado previamente en este análisis, la industria de la música presenta un estado en constante y rápida evolución al encontrarse sometida a los avances tecnológicos y al comportamiento y preferencias sociales de los oyentes. A este respecto, las discográficas que operan en este medio deben, o bien adaptarse a las nuevas tendencias, o bien ir un paso por delante, si pretenden sobrevivir.

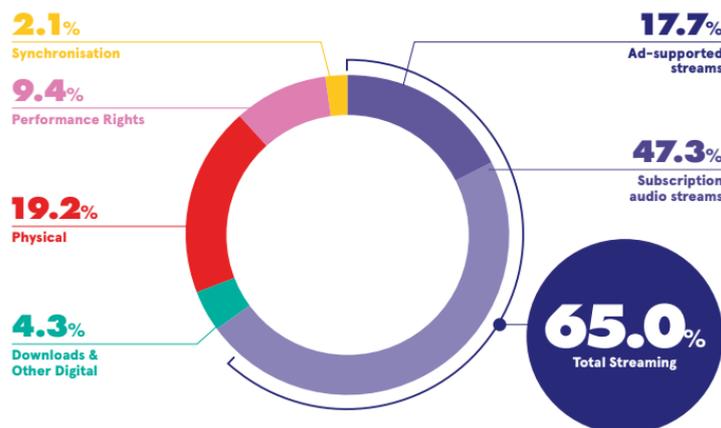
En este contexto, nuevos modelos de negocio han proliferado tras el debilitamiento del anterior. El modelo basado en la venta de álbumes físicos no ha desaparecido, coexiste (aunque mermado) con otros modelos, pues la música ha tomado la forma de varios formatos, todos ellos generando ingresos. El principal cambio observable en la economía de la música radica en el paso del modelo de negocio B2C al B2B; es decir, la transición de modelos de distribución basados en servir a la

audiencia directamente a otros en los que se sirve a otras empresas fuertemente dependientes de las redes sociales (Oh y Park, 2012).

Esta nueva economía musical ha traído, a su vez, una serie de variaciones tales como el modelo de negocio propuesto por iTunes de Apple, a través del cual los consumidores pueden adquirir canciones individuales en lugar de pagar por el álbum completo, desagregando las canciones, para, posteriormente, descargarlas en un dispositivo (un teléfono móvil, por ejemplo) y escucharlas tantas veces como quieran. Es preciso aclarar que, al “comprar” las canciones, la operación que en realidad se está llevando a cabo es el alquiler de las mismas al proveedor. Lo que se compra no es la canción, sino la licencia para utilizar la canción.

El modelo que goza de la mayor popularidad hoy en día es el servicio de *streaming* (ver Gráfico 12). Este paradigma ha supuesto la transición de un negocio basado en la propiedad de la música o de la licencia para usarla, tanto en copias físicas como digitales, a un negocio basado en el acceso a la música bajo demanda. Uno de los servicios por excelencia es Spotify, por medio del cual se puede acceder de forma ilimitada a un enorme catálogo de música, eligiendo pagarlo a través de una cuota mensual o la exposición voluntaria a publicidad (que implica funciones limitadas, por ejemplo, listas de reproducción aleatorias en las que solo se puede saltar un máximo de 6 canciones cada hora).

Gráfico 12: Ingresos globales de música grabada por segmento (en %)



Fuente: IFPI Report, 2021.

Dentro de este modelo de *streaming* o transmisión, la plataforma YouTube ofrece otra alternativa, proporcionando, no solo música, sino también visuales, todo ello de forma gratuita, pues son los anunciantes quienes proveen ingresos a las empresas discográficas. Ambos Spotify y YouTube (así como el resto de los proveedores de estos servicios), se benefician de la recopilación de datos de los consumidores, que pueden vender a los anunciantes para dirigir la publicidad de sus productos a un público más específico (Oh y Lee, 2013). Ahora bien, este modelo de negocio tiene sus inconvenientes, pues aun cuando permite a las productoras de K-pop acceder a la distribución de contenidos pasando las barreras de entrada que suponen los medios de comunicación tradicionales y las multinacionales discográficas, también implica márgenes de ganancia bajos de las tarifas de regalías de estas plataformas OTT.

Es una realidad que la industria del K-pop ha sabido aprovechar las oportunidades derivadas del cambio de modelo y tecnologías de consumición musical. No en vano, el grupo surcoreano BTS

ostenta el primer puesto en la lista de los 10 Mejores Artistas Musicales Globales de 2021 (IFPI, 2022), y ha sido el artista más vendido a nivel global por 2 años consecutivos, ayudando a mercado musical global a crecer un 20% durante el año 2021 (World Economic Forum, 2022). A su vez, es el tercer artista más escuchado en Spotify en 2021 (ver Figura 7) y su tema “Dynamite”, el más escuchado en Apple Music.

*Figura 7: Artistas más escuchados en Spotify a nivel mundial*



*Fuente: Spotify.*

## 5. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Después analizar los diferentes niveles de entorno externo, esta sección trata los factores internos de las empresas que operan en la industria musical coreana. Los elementos que configuran esta industria, a saber, productores, sellos, compositores, cantantes, etc., son unidos por los actores que lanzan los productos resultantes al mercado: las agencias de entretenimiento (Kim y Shin, 2013). Son empresas muy diversificadas que integran la totalidad de las actividades de la cadena de valor del K-pop: ejercen de agencias de talento (selección, formación y gestión de los artistas), agencias de producción, y agencias de marketing (Keith, 2014). Materializan el concepto de “convergencia” al tomar parte y aunar todos los segmentos del flujo de ingresos de la industria del K-pop. Estas firmas actúan como *market makers*, según la concepción de Spulber (1996), además de ser los intermediarios entre compradores y vendedores (músicos y consumidores), determinan los productos que se abastecen y la forma en que se distribuirán, influyendo incluso en el diseño y el *packaging*.

Para apelar a una audiencia global, los grupos de entretenimiento han adoptado un modo de trabajar muy concreto en el que subcontratan algunas tareas clave, como la composición de canciones, a profesionales extranjeros, internalizan el producto con el toque coreano, y lo vuelven a empaquetar para exportarlo de nuevo al extranjero. Este proceso se conoce como “glocalización” (Dixon, 2011) porque implica localizar un producto con influencias globales en un entorno altamente local como medio de diferenciación y distribuirlo de nuevo a ese entorno global.

Actualmente, las estrategias que siguen las empresas les permiten ganar y mantener el control sobre los artistas que gestionan y los beneficios que generan. Aunque estas fórmulas organizacionales siguen un mismo patrón, cada firma ha ido refinando y afianzando las suyas en consonancia con su identidad organizacional para construir una imagen de marca coherente. A continuación se ofrece una visión general de la cadena de valor del K-pop y las estrategias englobadas dentro de cada etapa (ver Figura 8). Adicionalmente, se expondrá con más detalle un estudio de caso particular, HYBE Corporation, la más prominente de las agencias de entretenimiento al frente de la industria musical coreana, para ilustrar la aplicación de estas estrategias y adquirir un mejor entendimiento de su puesta en práctica.

*Figura 8: Actividades principales de la cadena de valor del K-pop*



*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.1 Adquisición y captación de talento global

La cadena se inicia con el descubrimiento, atracción y retención del talento. Este paso incluye la captación de talento para cada área en la producción musical, es decir, compositores, letristas,

productores, coreógrafos, además de los propios artistas. La adquisición de talento resulta una fase fundamental, pues establecerá las ventajas competitivas y determinará el éxito o fracaso de la actividad en gran medida. Forjar una sólida red de talento global capacita a las empresas para dotarse de las habilidades, conocimientos y saber hacer necesarios para crear contenido que apele a audiencias internas y externas, y asegurar la continuidad de negocio. Atraer profesionales internacionales y combinar la diversidad de capacidades e ideas con el talento local puede acelerar el proceso de creación e innovación, ayudando a las empresas a mantener una alta productividad lanzando nuevos álbumes y singles en un mercado altamente competitivo que exige la constante producción de nuevo material. Además, también favorece la concepción de contenido atractivo universalmente.

De entre todos los profesionales obtenidos por medio de los planes de captación de talento global, la mayor importancia estratégica la sostienen los *idols*, pues ellos son la “cara”, la representación principal del negocio; podría precisarse que constituyen el producto principal. Las multitudinarias audiciones ejecutadas por las compañías tienen por objetivo seleccionar, de entre todos los candidatos, aquellos con una serie de atributos determinados. A lo largo del período de entrenamiento que seguirá a la audición, el candidato será preparado por expertos en ámbitos como canto, baile o rap, por tanto, éste tiene que demostrar potencial en dichas materias. Sin embargo, las principales características en base a las cuales el candidato será aceptado o rechazado son la apariencia física, rasgos que lo diferencien o hagan único y reconocible de alguna manera y, en especial, disponibilidad y voluntad para dedicarse por completo a su carrera como *idol*.

Igualmente, importante para las empresas es contar con artistas internacionales como forma de realzar su atractivo global en base a la creación de grupos multiculturales. Se trata de uno de los mecanismos de localización empleados en este sector para potenciar la popularidad de grupos en diferentes países incluyendo miembros de dichos lugares, especialmente Japón, China, Tailandia y Estados Unidos (Lim, 2021). Por consiguiente, es habitual la celebración de audiciones internacionales para cultivar la diversidad de talentos entre las filas de *idols* y establecer conexiones con reservas de talento en mercados clave.

Proveerse de fuentes de talento consistentes es una prioridad de las agencias de entretenimiento. El K-pop ha operado desde sus inicios bajo el estereotipo de que el ciclo de vida de los grupos de *idols* es breve debido a la dependencia de su popularidad en apariencias juveniles (Lim, 2021) y el desafío que supone ajustarse a los rápidos cambios en los deseos y preferencias de los consumidores. Y, aun cuando este estereotipo está siendo cuestionado recientemente, en la mayoría de los casos los grupos comienzan a decaer a partir del quinto año de su debut. Por esta razón las compañías se cuidan de contar con candidatos preparados para debutar en el momento preciso. Así les es posible capitalizar rápidamente las nuevas oportunidades que surgen en el cambiante mercado global a base de producir nuevos artistas, dado que las principales fuentes de ingresos provienen de los grupos en su breve fase de apogeo comercial.

Así pues, sería correcto sugerir que el K-pop surge de “un esfuerzo para conectar grupos de talentos globales y capital social en una industria de la música anteriormente desconectada”, en palabras de Oh (2013, p. 405). El K-pop constituiría, entonces, un proyecto global. Pero para reclutar ese talento internacional necesario en su estrategia para atender a un mercado universal, el factor local, su diferenciación (la K en K-pop), debe ser percibido como único y con el pertinente potencial para atraerlo.

## 5.2 Desarrollo del talento

Una vez superada la audición, a los candidatos seleccionados se les ofrece firmar un contrato de *trainee*. A partir de ese momento, pasan a formar parte de los programas de entrenamiento de la empresa para la que hayan audicionado. Por medio de estos entrenamientos sistemáticos se pretende conseguir fabricar integralmente el producto; por ello, los individuos suelen comenzar su entrenamiento en la adolescencia o, incluso, pre adolescencia, cuando aún no cuentan con apenas influencias externas (Kim y Shin, 2013). Esto otorga considerable poder a las agencias para decidir en cada momento qué tipo de “estrellas” quieren producir de acuerdo con la demanda y asegurar su éxito futuro. Este proceso choca con las expectativas occidentales sobre el arte en general y la música en particular. Moreno indica en uno de sus artículos que, en Asia, la manufactura de *idols* es un hecho aceptado por la audiencia, mientras que en Occidente cualquier interferencia corporativa es motivo de rechazo, pues se relaciona con una percepción consumista y superficial que priva del romanticismo con el que se tiende a envolver a los cantantes (Moreno, 2012). Resulta irónico que, en países como Estados Unidos, dichos valores no vendan bien, habiéndose originado ahí y prevaleciendo fuertemente vinculados a la sociedad.

La cultura *idol* gira en torno a grupos con inmensas bases de dedicados *fans*. Los grupos de gestión se encargan de diseñar la imagen de los futuros *idols* para complacer a los fans y propiciar relaciones con ellos (Vincent, 2019). A lo largo de su vida como *trainees* en estos regímenes de entrenamiento, los aspirantes a *idol* se someten a una rigurosa formación que abarca canto, rap, baile, lenguaje musical, composición, etiqueta, actuación, comportamiento en público, y en definitiva, todo lo que necesitan saber para convertirse en celebridades polifacéticas. La financiación corre a cargo de las agencias, así como los gastos de manutención de los jóvenes *trainees*, completamente dependientes de dichas agencias desde que entran a formar parte de ellas. Por este motivo las compañías de entretenimiento presentan modelos de negocio con un alto riesgo en cuanto a que deben realizar fuertes inversiones en el talento reclutado sin apenas garantías de su rentabilidad en el impredecible mercado musical global.

Haber entrado en estos programas no asegura a los *trainees* que vayan a debutar, muy al contrario, deben competir con sus compañeros, pues están en constante riesgo de ser expulsados si no cumplen con las expectativas en las evaluaciones mensuales. Muchos de ellos deciden abandonar los estudios, ya que las jornadas de entrenamiento se pueden llegar a prolongar más de 12 horas. Más aún, los jóvenes son sujetos a dietas y rutinas de ejercicio, además de estrictos controles físicos, para cumplir con los estándares de belleza. Sobrellevar las dificultades y la presión que plantean los períodos de entrenamiento es un indicador de los individuos que pueden alcanzar la categoría mundial por sus habilidades y resistencia mental, necesarios al operar en una industria de alto riesgo e incertidumbre. Al final de este período, que dura desde algunos meses hasta 5-7 años, dependiendo de las circunstancias de cada sujeto, un pequeño porcentaje accede a la firma de un contrato de artista con una duración máxima de 7 años. Tras su debut, los *idols* deben devolver la totalidad de la inversión realizada por la empresa en su formación, por tanto, quedan a merced de las mismas bajo lo que se conoce como “contratos de esclavo”, cuyas condiciones han mejorado bastante en los últimos años pero continúan siendo duras en muchos casos. Los grupos que no consiguen los resultados esperados se disuelven, y sus integrantes forman otros grupos, debutan como solistas, vuelven a la fase de entrenamiento o terminan su contrato.

### 5.3 Generación de contenido

Primero y ante todo se debe clarificar que el producto que diseña, ensambla y vende el negocio del K-pop no es solamente la música, sino los *idols*. A partir de esta concepción, han surgido lógicamente numerosas críticas hacia este sistema de mercantilización de las personas. Cuestiones morales y éticas a parte, la propuesta de valor general de las compañías, con características distintivas según la imagen de marca y concepto que desee transmitir cada una, es en origen una experiencia sonora y visual cuyo foco principal recae en los *idols*. El K-pop ofrece un concepto de música “*idol-céntrica*”: temas ágiles, dinámicos, con ritmos intensos, combinaciones de partes cantadas y rapeadas, y frases aleatorias en inglés, con especial énfasis en las presentaciones visuales y coreográficas dentro y fuera del escenario (Maliangkay y Choi, 2015).

La figura del *idol* es central en el K-pop, parte del atractivo de esta música se atribuye a la minuciosa construcción de este personaje. El principal reclamo del concepto de *idol* es su naturaleza dual. Primeramente, el artista debe tener una imagen de perfección impoluta en todas sus facetas, tanto física, como profesional y personal. Las actuaciones del *idol* deben ser impecables, así como su comportamiento, pues cualquier escándalo, por pequeño que sea, conlleva la posible cancelación del mismo por parte de los exigentes *fans*. Simultáneamente, debe proyectar una sensación de cercanía, no puede ser contemplado como un ser divino e inalcanzable, sino como un amigo, alguien con quien empatizar y por quien profesar el mismo cariño que se siente por un compañero o una pareja.

Para empezar, el negocio del K-pop recurre frecuentemente al *fan service*, es decir, proporcionar a los fans exactamente lo que quieren. El comportamiento y relaciones de cada artista con los fans y los demás miembros de su grupo es celosamente controlado para ser apreciado por los fans. Algunas tácticas utilizadas para ello son las demostraciones de buenas relaciones y afecto entre los componentes de un grupo o el *aegyo*, término coreano para referirse a comportamientos y expresiones tiernas, coquetas, juguetonas e infantiles, tradicionalmente atribuidas a las chicas pero empleados por *idols* femeninos y masculinos por igual hoy en día. También existe una tendencia a animar a los consumidores a creer que están en una relación romántica con sus *bias*, por eso la mayor parte de las agencias incluyen cláusulas en sus contratos donde prohíben a sus artistas tener pareja, manteniendo por más tiempo esa ilusión (Valge y Hinsberg, 2019).

Igualmente importante en el *fan service* es que éstos puedan disponer de integrantes que se ajusten a sus gustos personales. Las agencias eligen a los individuos que creen que están preparados y encajan en el concepto del siguiente grupo que planean debutar. Los miembros del grupo se seleccionan cuidadosamente atendiendo especialmente a sus aptitudes y a su personalidad (aunque, en muchas ocasiones, son los grupos de gestión los que formulan estas personalidades y las adjudican a los miembros). Cuanto más diverso sea un grupo, mejor preparado estará para servir a las diferentes preferencias de los *fans*, y mayor será el atractivo del grupo en conjunto y su capacidad para atraer a nuevos fanáticos. Al mismo tiempo, no es extraña la composición multicultural de los grupos. Los miembros internacionales responden a la demanda de países específicos y facilitan la entrada a dichos mercados.

Paralelamente, los grupos se dividen y organizan estratégicamente en subunidades o líneas. Esto sirve al propósito de optimizar la división del trabajo dentro del mismo, esto es, distribuir las actividades de producción y promoción más eficientemente. Por ejemplo, en el caso de los *idols*

masculinos, todos ellos sin excepción deben cumplir con el servicio militar obligatorio en Corea cuando son llamados a ello. Para no pausar completamente las actividades de todo el grupo, el resto de los integrantes que aún se encuentran operativos pueden continuar con sus labores. La clave es dar con una configuración que permita aprovechar las capacidades individuales de cada miembro e integrarlas para maximizar el potencial del grupo. Las líneas son las posiciones oficiales de cada miembro dentro del grupo que los distingue del resto, es un reconocimiento de roles, habilidades y responsabilidades de cada uno con respecto a sus compañeros.

En segundo lugar, la distribución característica de los artistas de K-pop en grupos atiende a la finalidad de transmitir la singularidad de la cultura coreana para diferenciarse de los competidores globales. El K-pop pone de manifiesto el concepto confuciano del colectivismo (ver sección 2.1) a través de la armonía existente en los grupos, en los que cada persona cumple un rol con respecto al resto y se premia el sacrificio por el colectivo en lugar de los logros individuales. Esto puede observarse en el tamaño de las bandas que varían desde 4 integrantes (Blackpink<sup>2</sup>) hasta 23 (NCT<sup>3</sup>). Muestra de este sentido del colectivismo es la sincronización de los miembros en las coreografías, ofreciendo espectáculos donde la combinación de sonido más imagen cobra un nuevo significado.

En tercer lugar, la importancia del componente visual en la fusión de estilos y elementos musicales de diferentes culturas que es el K-pop reside en que es un factor diferenciador en la estrategia de desarrollo de producto global, relacionado directamente con la belleza colectiva en las actuaciones. La fórmula explotada por corporaciones de entretenimiento basada en la división global del trabajo para producir y distribuir música debe contar con un elemento local, fácilmente reconocible y atribuible al país en el que se origina, Corea del Sur. Si este elemento no existiera, o no resultara lo suficientemente atractivo, la cadena de valor global de la música de *idols* no sería sostenible al no atraer la atención necesaria de los fans de todo el mundo (Oh, 2013). Los aspectos sónico y visual son inseparables en el K-pop en tanto que lo identifican en la mente de los consumidores y hacen que estos lo elijan por encima de otros productos musicales.

En definitiva, las presentaciones de los grupos son acompañadas de coreografías sincronizadas a la perfección y vistosos trajes. La causa de la centralidad del sentido visual no es otra que el afán por crear un contenido que satisfaga una demanda internacional. El desarrollo del producto debe conducir necesariamente a contenido que logre repercusión tanto en Corea como en el resto de países. Para incrementar el encanto de su música en el extranjero, las empresas intentan capitalizar los puntos en común de los consumidores a lo largo de diversos espacios geográficos y culturales (Kong, 2016). El contenido que aúna todas estas características es el vídeo musical, producto estratégico en la industria del K-pop tanto por sus posibilidades de distribución, como por su capacidad para transmitir significados y emociones superando la barrera que supone el idioma. Conscientes de la relevancia de los videoclips, las empresas realizan auténticos cortometrajes de excepcional calidad en los que destaca el cuidado y la atención prestados hasta al mínimo detalle (Kim, 2011). En estas producciones de videos musicales narrativos el peso de las imágenes es igual o superior al de la música, y están compuestos por paletas de colores coordinadas o con fuertes

---

<sup>2</sup> Blackpink: grupo femenino de K-pop coreano que debutó en 2016 bajo la compañía YG Entertainment.

<sup>3</sup> NCT (*Neo Culture Technology*): grupo multicultural masculino de K-pop multinacional formado por SM Entertainment en 2016.

contrastes, y pasos de baile y expresiones faciales que expresan estados de ánimo e historias (Maliangkay, 2015).

Una anotación a este respecto es que las empresas dirigen sus esfuerzos de localización hacia mercados objetivos específicos además de diseñar un producto global. Estos mercados son, por lo general Japón y China. Numerosos grupos cuentan con versiones en idioma japonés de sus canciones o, incluso álbumes completos. Algunos cuentan con integrantes provenientes de esos países o con subunidades completas, como es el caso del grupo EXO, cuya subunidad EXO-M canta en mandarín y se dedica a actividades de promoción en el mercado chino. Cada vez es más común que grupos lancen canciones completamente en inglés para apuntar al público occidental, en especial al estadounidense. Y, por último, debido al considerable tamaño del *fandom* latinoamericano, es una práctica habitual incluir palabras en español en las canciones y realizar versiones de populares canciones en español.

En último lugar, debido a la corta vida de los grupos de *idols*, las compañías tratan de maximizar los ingresos obtenidos en el pico de popularidad comercial de cada grupo desarrollando toda una gama de productos complementarios basados en la propiedad intelectual musical de los artistas que gestionan. Recientemente, el K-pop ha abordado la optimización del valor añadido de sus productos recurriendo a la diversificación (KOCIS, s. f. b). Los bajos ingresos provenientes de las regalías de servicios como Spotify o YouTube, junto con la imposibilidad de obtener ganancias de actuaciones en directo por la emergencia sanitaria del Covid-19, han empujado aún más a las empresas a evolucionar hacia un modelo de negocio "ilimitado", mediante la creación de contenido diverso en torno a sus artistas. Los *idols* siguen siendo el centro del negocio, alrededor de los cuales se han desarrollado productos como *merchandise*, contenido de vídeo o contenido con implicación secundaria de los artistas (colaboraciones con otras marcas, personajes, etc.). Todo el material se lanza bajo una visión o idea clara y consistente. Los grupos suelen ser gestionados estratégicamente como marcas, que utilizan herramientas como el *storytelling* o los conceptos (García, 2021). Por ende, el contenido diseñado sirve el propósito de nutrir el hilo (o hilos) argumentativo que da lugar al universo de la marca, esto es, del grupo.

Llegados a este punto se puede deducir que el K-pop ofrece algo más que un mero producto musical sustentado por los *idols*. Es más bien una experiencia que facilita a *fans* de todo el mundo la oportunidad de escapar de su rutina y entorno a través de la consumición de contenidos y la participación en un proceso de globalización (Yoon, 2018). Por medio de la gran variedad de contenidos en diferentes formatos que el K-pop pone a disposición de los consumidores, estos son capaces de entrar en el universo creado por las empresas para cada grupo. El K-pop puede ser utilizado como un espacio virtual donde los individuos, con estos recursos culturales transmitidos por los contenidos, negocian y re imaginan realidades y contextos alternativos, de acuerdo con sus deseos y aspiraciones, y conectan con una comunidad que busca las mismas cosas.

## 5.4 Estrategias de marketing

Si hay una lección que aprender del K-pop en cuanto a estrategias de marketing es su explotación de las redes sociales. De poco sirve contar con una potente imagen de marca y un atractivo producto si no se es capaz de comunicarlo y hacerlo llegar a los consumidores globales. Las agencias de entretenimiento son pioneras en la adopción de las redes sociales para la distribución y comercialización del K-pop. Supieron identificar, en su momento, el potencial de crecimiento que

tenían y las posibilidades de exposición masiva ofrecidas por las mismas en tanto a su fácil acceso universal y su extensa base de usuarios (que aumenta cada año). La funcionalidad de estas plataformas orientadas a la comunicación y al intercambio de contenidos la convierten en el medio de difusión y promoción óptimo.

Como se ha explicado anteriormente en esta investigación, la red social YouTube es el principal canal de promoción y distribución dentro de la estrategia de marketing global del K-pop. YouTube es una plataforma de Internet gratuita (con opción *Premium* de pago) para compartir y visualizar videos en línea en la que los usuarios pueden crear y cargar sus videos, compartir su opinión en la sección de comentarios, y expresar su aprobación o desaprobación del contenido mediante los botones a *Like* y *Dislike*. Se ha venido observando en los últimos años la sustitución de los métodos tradicionales (radio, TV, CDs) por estas nuevas tecnologías que están adelantando claramente a los medios convencionales de la industria musical, dominados por las grandes compañías discográficas como SME, UMG o WMG (Oh y Lee, 2013). En este contexto, productoras musicales de regiones consideradas culturalmente periféricas, como Corea del Sur, han visto en este tipo de webs un *marketplace* idóneo para la distribución global de su contenido musical. A pesar de generar unos beneficios considerablemente más bajos que el modelo de difusión convencional a través de CDs, las compañías de K-pop han elegido activamente estos canales que proporcionan música gratis a los consumidores.

Si bien el margen de beneficios proveniente de las regalías de YouTube (y demás plataformas de distribución musical online) es inferior al que presentan los medios tradicionales, suponen la ventaja de un rápido alcance a audiencias mucho más amplias. Y es que el K-pop valora, ante todo, el alcance y la difusión multitudinarios de sus contenidos. Lejos de adherirse al mecanismo de la antigua economía musical apoyado en la creación de una escasez artificial de contenido limitando su distribución, las agencias de K-pop reaccionaron ante el creciente poder de los consumidores poniendo a su disposición contenido gratuito y animando a su utilización en redes sociales de manera libre (Kong, 2016). El objetivo de esta estrategia es aumentar la presencia en redes sociales, canal mediante el cual se capta al mayor número de nuevos usuarios, y promover la viralidad de los vídeos musicales para atraer la atención de los medios de comunicación convencionales.

Las empresas, por tanto, deben concentrar buena parte de sus esfuerzos en desarrollar contenido interesante y de calidad que presente numerosos puntos de entrada para los *fans*. Dicho contenido no solo lo componen los videoclips y sus *teasers*, sino que incluye publicaciones de los artistas en otras redes sociales, entrevistas en programas de televisión, actuaciones en directo, *reality shows*, vídeos de ensayos, participación en *variety shows*, y hasta videojuegos, por nombrar algunos. Con la variedad de materiales disponibles para que los consumidores creen y compartan contenido secundario se ha creado un nuevo modelo de divulgación fundamentado en la capitalización de las actividades de los usuarios. En esta línea, la explicación de Miller sobre este fenómeno resulta bastante esclarecedora de la situación actual. El autor argumenta que actualmente se está produciendo una erosión entre la línea que separa al productor del consumidor debido la irrupción del concepto de convergencia en los medios de comunicación, junto con la abundancia de fuentes de información y el aumento de la capacidad de las personas para producir contenido (Miller, 2011).

Al igual que el producto se localiza para adaptarlo a mercados específicos, las estrategias de marketing internacional se complementan con planes ajustados a dichos mercados. En el mercado interno, uno de los mecanismos de promoción más popular para los grupos es su participación en

programas de TV musicales emitidos semanalmente. Algunos de ellos son *Inkigayo* (cada domingo en la cadena SBS), *M Countdown* (cada jueves en Mnet) o *Music Bank* (cada viernes en KBS). En el caso de China y Japón, dos de los principales mercados de K-pop, muchas de las redes sociales y plataformas no están disponibles o su acceso se ha restringido. Por ejemplo, los consumidores chinos no cuentan con acceso a YouTube y Spotify; en su lugar, las compañías suministran contenido a través de plataformas populares chinas como Tencent o IQIYI (la plataforma de video en línea de Baidu). Por otra parte, la distribución de mercancías y la organización de conciertos en el extranjero requieren, en muchas ocasiones, la participación de socios locales. La asociación de agencias coreanas, en especial las “Big 4” con otros grandes sellos discográficos es frecuente para asegurarse canales de distribución física y acelerar su expansión en los mercados prioritarios.

## 5.5 Gestión de fans

Por último pero, definitivamente, no por ello menos importante, se encuentran las labores asociadas a la gestión de las relaciones con el cliente. Kumar y Reinartz (2006) definen esta última etapa de la cadena de valor como el proceso estratégico por cual se determinan las interacciones entre la corporación y sus clientes para lograr maximizar el valor presente y futuro para los consumidores. El objetivo principal sería, en otras palabras, el establecimiento de relaciones positivas y duraderas con clientes para fomentar su lealtad a la marca, en este caso, al grupo de *idols*. Los clientes de la industria del K-pop son los *fans*; en consecuencia, la gestión de las relaciones con el cliente pasa a ser la gestión de *fans*.

Siendo importante el *fandom* doméstico, el internacional es el que contribuye en mayor medida al avance del K-pop. En la anterior sección (ver 4.1.3), se habló de cómo los grupos que gestionan a los artistas capitalizan las actividades de los fanáticos, convertidos en promotores internacionales del K-pop, lo que les confiere un poder mayor al que históricamente han tenido los consumidores de entretenimiento. Ambos *fandoms* unidos (interno y externo) llevan a cabo actividades de diversa naturaleza que incluyen facilitar el flujo transnacional de contenidos mediante su traducción y creación de subtítulos, organizar proyectos para batir records de ventas, descargas y visualizaciones de álbumes y vídeos, o diseminar contenido a través de diferentes redes sociales. Adicionalmente, la audiencia proporciona valiosa información en forma de datos, recopilados y analizados por las empresas que monitorizan la demanda y rastrean la huella digital de los usuarios para obtener *feedback*. Es lógico, entonces, que las productoras se afanen por establecer estrechas relaciones con los *fans*, crear vínculos emocionales en ellos y hacerlos sentir implicados e importantes.

Alentar las labores de los *fans* y la utilización de los contenidos de sus *idols* para su expresión personal suele derivar en la implicación emocional de los mismos con la marca. Y este es precisamente el objetivo de las agencias para reforzar la lealtad de sus clientes. Para este propósito se manejan diferentes recursos. Uno de ellos es potenciar la sensación de identidad colectiva y pertenencia a una comunidad por medio del apego al grupo, que identifica a sus *fans* con un nombre oficial, un color y un símbolo. Pero quizás la clave se encuentre en la conexión con los propios artistas. En su tesis doctoral, Julia Rodríguez (2020) presenta un enfoque a la utilización de las redes sociales en el K-pop como medio para estimular la interacción parasocial entre *fans-idols*. En otras palabras, se refiere a la manera en que el público interactúa con las celebridades, desarrollando vínculos emocionales con los mismos. Dicha teoría es convenientemente reforzada con la especial consideración de la sociedad coreana por las relaciones entre personas, tanto en los

contextos personales como profesionales. Fomentar la conexión con los artistas a través de redes sociales es, por lo cual, una prioridad para las compañías.

La tecnología disponible hoy en día facilita en gran medida la comunicación constante con los *fans*, que esperan ser informados con regularidad de las novedades de sus celebridades favoritas. Esto se lleva un paso más lejos en el entorno del K-pop, donde los *idols* dedican espacio de sus apretadas agendas para comunicarse en tiempo real con sus seguidores de todo el mundo, creando fuertes vínculos y la sensación de intimidad que las agencias buscan. Para ello, existen varias herramientas accesibles para el público general. Destaca V Live por ser una plataforma de transmisión de vídeo en directo específicamente concebida para la interacción entre *idols* y *fans*. Es decir, su funcionamiento es similar a una video llamada entre el artista y sus seguidores, los cuales tienen la posibilidad de interactuar enviando comentarios que son leídos por el artista en el momento.

Cabe preguntarse en qué se sustenta esta estrategia tan significativa y en la que tanto tiempo y recursos invierten las empresas. Puede basarse en lo que Chin y Morimoto (2013) describen como afinidad afectiva y va mucho más allá de la comunicación *idol-fan*, más concretamente desde la creación del grupo y el establecimiento de su concepto. Para involucrar a una audiencia internacional es necesario crear un nexo de unión que supere las barreras geográficas y culturales. Esta conexión se crea en el K-pop a través de la construcción de diferentes formas de inversión afectiva que resultan de circunstancias personales o colectivas. Esto es, conseguir que el público se involucre emocionalmente independientemente del país de donde venga, en base a sus preferencias y experiencias personales, y crear comunidades transculturales unidas por este nexo afectivo. En esta situación, las relaciones parasociales sentimentales adquieren una importancia particular, y la imagen que proyecten los grupos de *idols* servirá para construir y reforzar aquello con lo que los *fans* globales se han identificado y han empatizado.

Para concluir esta sección, sería apropiado señalar que el objetivo final de la gestión de las relaciones con el cliente en el caso del K-pop es crear una cultura de *fans* adictos a sus *idols* preferidos y hambrientos de nuevos contenidos. Se trata de conseguir que los usuarios nunca se sientan satisfechos y quieran más, para así incitar una consumición ilimitada de productos y un apoyo casi incondicional hacia los artistas. De esta manera, el deseo de compra de los mismos no estará limitado a artículos del K-pop, sino a todo aquello relacionado de alguna manera con los *idols*. Así se consigue sostener el modelo de negocio actual, en el que los principales ingresos provienen de acuerdos de publicidad y prescripción de productos con otras empresas utilizando a los artistas como embajadores de diferentes marcas.

## 5.6 Estudio de caso: HYBE Corporation

HYBE Corporation es una de las 4 grandes agencias de entretenimiento coreanas. El crecimiento de esta empresa se debe, en su mayor parte, al grupo BTS, dado que antes de su debut ésta se encontraba cerca de la bancarrota. Hoy en día, la compañía cuenta con varios grupos, pero sigue siendo fuertemente dependiente de BTS. HYBE está compuesta por sus sedes en Corea del Sur, Japón y Estados Unidos; opera como agencia de talentos, productora musical, sello discográfico, gestor de eventos y producción de conciertos, y editorial musical por medio de cada una de las subsidiarias que pertenecen a la firma. Por esta razón, constituye un estudio de caso idóneo para ejemplificar el modelo del K-pop.

HYBE, al igual que el resto de los grandes grupos de entretenimiento, cuenta con una red de talento global formada por productores y compositores internacionales, entre otros. A modo de ejemplo, se han utilizado datos provenientes de las listas de canciones de los álbumes “The Chaos Chapter: Freeze” de TXT, y de “Map of the Soul 7” de BTS. Se ha observado que en ambos trabajos se contó con la colaboración de productores profesionales como el británico Jacob Manson, quien ha trabajado con otros artistas como Jason Derulo; el colectivo de producción y composición de Manchester “The Six”, con referencias de artistas tan populares como Clean Bandit, Marshmello o Louis Tomlinson (Triptik Management, 2020); la australiana Alex Hope, nominada en los ARIA Awards de 2016 a Productora del Año; o el alemán Michel “Lindgren” Schulz, quien ha producido canciones para Dua Lipa. Entre los compositores internacionales destacan músicos como Ed Sheeran y Troye Sivan, o la americana Melanie Fontana, bajo el sello Universal Music Group.

Al ser el baile un elemento tan destacado en el K-pop, es importante para las empresas contar con coreógrafos internacionales que contribuyan con su estilo al atractivo del género a través de nuevos movimientos. Una de las incorporaciones más recientes a la plantilla de HYBE es el americano Nick Joseph, que ya ha coreografiado a rutina de baile para sencillos como “Drunk-Dazed” de Enhypen y la versión de “Butter” con la rapera Megan Thee Stallion.

En lo que respecta al plan de audiciones para la captación de nuevos *trainees*, la empresa tiene un espacio en su página web corporativa para la recepción de solicitudes online. En ella, especifica aquellas características que busca en cada momento en los candidatos, tales como género, edad y habilidades. También es posible audicionar en la misma compañía, o presentarse a los *castings* que se abren en diferentes ubicaciones para reunir aspirantes internacionales. A día de hoy se encuentra en curso la primera audición global de HYBE en colaboración con Geffen Records, sello musical propiedad de Universal Music Group para la creación de un grupo de chicas con base en la subsidiaria HYBE America, en Estados Unidos (Universal Music Group, 2021).

En ocasiones, las empresas acuden a programas de talentos televisivos para reclutar a sus *trainees*; así es como Jungkook, uno de los miembros más populares de BTS, accedió a la compañía, pues tras presentarse a las audiciones de uno de estos programas recibió ofertas de varias agencias, eligiendo finalmente HYBE. No es poco común que algunos jóvenes sean encontrados por cazatalentos por la calle y convencidos de presentarse a las pruebas de selección de las empresas. Dichos individuos suelen llamar la atención por cumplir los estándares de belleza y, probablemente, ocupen la posición de visual si consiguen debutar. Este es el caso de Jin, el miembro más mayor de BTS.

Superar el primer filtro conlleva la entrada al programa de desarrollo de *trainees*, que en el caso de HYBE supone una inversión mayor que la mayoría del resto de las agencias. En una entrevista, Bang Si Hyuk (antiguo CEO y actual presidente de la junta directiva), reveló que la empresa invierte un promedio de 120 millones KRW (94.000 USD) al año por cada *trainee*. Y, una vez se decide la alineación de un grupo, los miembros deberán convivir y evaluarse mutuamente durante un año y medio. De esta forma se conforman los roles y responsabilidades de cada uno dentro del equipo (Joan, 2021).

A partir de este punto, el estudio de caso de la empresa se estrechará a una de sus marcas o grupos, BTS, para comprobar de qué manera se aplica la teoría revisada en la anterior sección a un ejemplo real.

En el K-pop, la música es solamente el aspecto central en torno al cual se organizan los demás. En el caso de BTS, el elemento musical actúa como nexo principal que relaciona y aglutina la totalidad de productos que conforman la propuesta de valor. El modelo del K-pop se ha diversificado de tal manera que, a diferencia del resto de industrias musicales, no obtiene la mayor parte de sus ingresos de la venta de álbumes, retransmisión digital o giras de conciertos. El modelo de BTS genera beneficios por medio de su estrategia de *storytelling*, que implica el aprovechamiento de la propiedad intelectual del grupo en diferentes formatos multimedia.

El lugar más importante dentro de la propuesta de valor de negocio lo ocupan el grupo de *idols* y su música en tanto a experiencia audiovisual se refiere. Sin embargo, en el caso de BTS, este concepto ha evolucionado a la par que las redes sociales, produciéndose una convergencia de diferentes contenidos producidos dentro de la misma empresa para mejorar la experiencia de los clientes. Pero para que estos contenidos generen la suficiente atención e interés como para ser consumidos en masa por la audiencia, deben percibirse de una manera que los diferencie del sinfín de grupos, no solo en el sector del K-pop, sino en el sector musical global.

En el planteamiento del concepto del grupo, surgió la idea de que, aún con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación que facilitan el constante contacto entre personas independientemente de la distancia geográfica, la soledad es un sentimiento cada vez más presente en la sociedad. Por ello, consideraron oportuno poner a disposición de sus clientes un contenido que ayudara a aliviar esta sensación de soledad que tanta gente sentía, un contenido “sanador” (Elberse y Woodham, 2020). Adoptaron, entonces, su misión corporativa bajo el eslogan de Big Hit “Music and Artists for Healing” (Música y Artistas para la Sanación). El desafío pasó a ser cómo dar vida a esta narrativa.

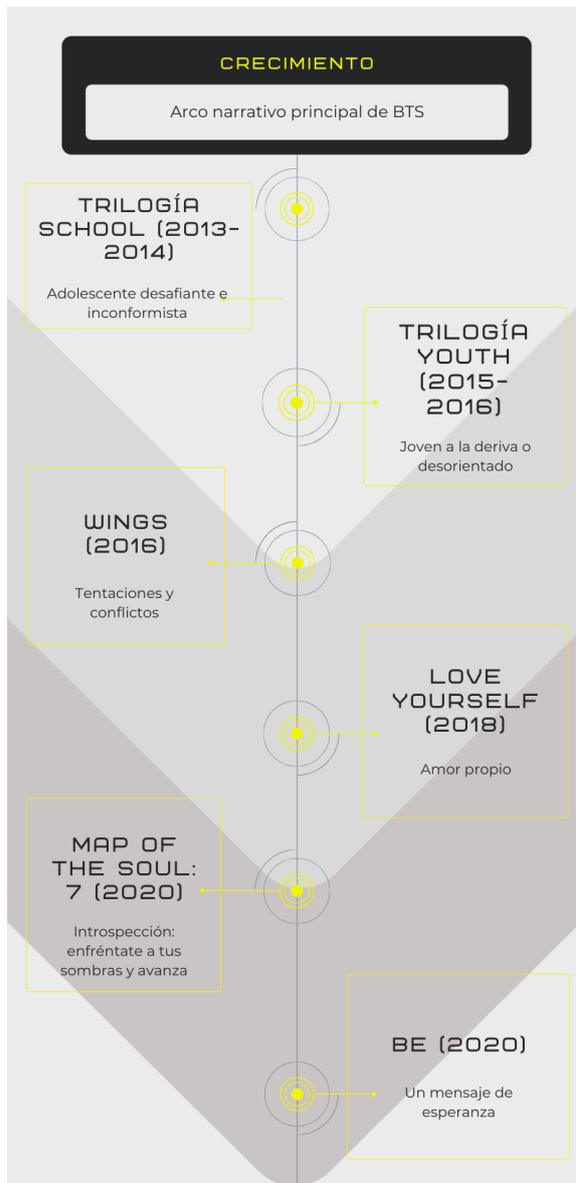
A este respecto, la estrategia de BTS ha seguido desde el principio la misma dirección, conectar con los espectadores a través de la historia que quieren contar con su trabajo, su propia historia. Los valores que el grupo siempre se ha esforzado por transmitir por medio de todo lo que crean son aquellos relacionados con la autenticidad, la honestidad y la vulnerabilidad. BTS comenzó como un grupo de hip-hop, y este es quizás el género que puede permitirse la expresión más sincera. Además, los propios miembros han participado en el proceso de composición del 90% de sus canciones (Park y Kim, 2018). Las letras son, así, uno de los vehículos principales de comunicación de esta historia, en las cuales tratan temas que van desde los retos a los que tuvieron que enfrentarse en cada paso de su trayectoria profesional, hasta denuncias sociales. Tópicos, todos ellos, que no solo apelan a los jóvenes, sino a públicos de varios rangos de edad. Siendo el único grupo de K-pop dispuesto a discutir temas considerados tabú en la sociedad coreana, como la salud mental, han sido capaces de conectar con las audiencias internacionales y que éstas se encuentren identificadas en sus canciones.

El segundo vehículo principal para la estrategia de *storytelling* del grupo son los vídeos musicales. Haciendo uso de medios visuales, se crean vídeos que apoyan la narración de la historia que se está contando, potenciando su capacidad para llegar a diversas audiencias y provocar su involucración

emocional. Las coreografías y estilismos, al igual que los escenarios, son cuidados al detalle para conseguir provocar las reacciones deseadas.

La narrativa existente en el corazón de la estrategia detrás de todo lo que crea y transmite BTS toma forma en varios argumentos secundarios vinculados por un arco narrativo principal, la historia de los propios miembros (ver Figura 9). Dicha narración base se materializa en su música, videoclips,

**Figura 9: Infografía del arco narrativo de BTS a través de sus álbumes**



actuaciones, y demás contenido en forma de vídeo, publicaciones, videojuegos, etc., y expresa, predominantemente, un gran dramatismo y angustia. Pues, aunque muchas de las canciones presentan un tono animado y optimista, analizando la letra con más detenimiento, el oyente se percató de que pocas son las canciones que aluden a cuestiones alegres. No obstante, es el desasosiego, malestar o inconformismo aquello que hace una historia atractiva y reconocible para el espectador; “la energía para vivir (...) viene todo lo que nos hace sufrir. Luchando contra estas fuerzas negativas, nos vemos forzados a vivir más plenamente” (Woodside, 2010, p. 535).

Esta es una mera imitación de las maneras en las que se ha conseguido la ilusión de unidad entre audiencia y grupo. Para los fans, BTS no son unas celebridades a las que contemplar desde abajo, sino los amigos con los que han crecido (McLaren y Jin, 2020), que los han acompañado en sus momentos más difíciles.

“BTS Universe” es el nombre que recibe la trama que relata la evolución de *Bangtan* y que puede seguirse en diferentes plataformas y formatos. Por ejemplo, entre todos los videoclips del grupo, algunos de ellos están conectados por medio de esta historia, los cuales pueden complementarse con “The Notes”, una serie de notas que se encuentran en los álbumes físicos, y con los videojuegos distribuidos por

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de BTS Brand eXperience Design Project

Netmarble (BTS Universe Story y BTS World). Este universo de marca se vale de diferentes plataformas, proporciona consistencia a todos los productos, y puede continuar expandiéndose con nuevos lanzamientos a lo largo del tiempo.

Lejos de ceñirse a un matiz gris de sufrimiento, buena parte del contenido de BTS está enfocado en resaltar su lado humano mostrando el carácter desenfadado, amigable y divertido de los

integrantes. Un ejemplo idóneo es el *variety show* propio del grupo “Run BTS!”. En los episodios, cuya visualización es gratuita, los chicos participan en una gran variedad de juegos y actividades en los que muestran su verdadera personalidad y relación entre sí. Uno de los principales atractivos de este programa es presenciar la energía caótica de los miembros y cómo se toman completamente en serio las pruebas, traicionándose entre ellos para ganar premios como vales de descuento, papel higiénico o *snacks*. Una vez el espectador está “enganchado” y busca más contenido similar, tiene la posibilidad de adquirir los *reality shows* del grupo (de pago), “Bon Voyage”, en el que los integrantes viajan a diferentes países, y “BTS In the Soop”, en el que éstos pasan una semana en una casa rural; este último surgido como respuesta a la imposibilidad de desplazarse al extranjero durante la pandemia.

Si todo este contenido no fuera suficiente para mantener a los consumidores entretenidos, la marca cuenta con otros muchos materiales como el contenido exclusivo del álbum físico, repleto de *merchandise* y con un *packaging* tan sumamente cuidado que lo convierte en un artículo de lujo. Además también disponen de horas de grabaciones *behind-the-scenes*, *webtoons*, y todo tipo de productos como *photocards*, calendarios, álbumes de fotos, etc. Todo esto sin olvidar la creación de universos alternativos como BT21, una línea de *merchandise* y cortos basados en los personajes diseñados por BTS en colaboración con la empresa de mensajería instantánea japonesa “Line Friends”; o los personajes “TinyTAN”, los *alter ego* animados de cada uno de los componentes del grupo.

El mensaje transversal de todos estos universos es el mismo: resaltar el amor hacia uno mismo ante la adversidad. Lo que HYBE Corp. proporciona con BTS es consuelo, alivio y deleite a través de escapar a su universo en constante expansión.

El arco narrativo de BTS que trasciende las plataformas de comunicación es fruto de una estrategia de marketing llamada “Narrativa Transmedia”, y puede definirse como un argumento que se despliega a lo largo de diferentes plataformas y en el que los consumidores asumen un rol activo (Scolari, 2013). Adoptando este rol, el público debe reconstruir la historia con los diferentes fragmentos dispersos en los múltiples medios por los que se extiende, analizarlos y darlos un sentido personal, pues muchas veces se trata de tramas abiertas a múltiples interpretaciones posibles.

En el caso de BTS, la cantidad de medios resultaría abrumadora debido a lo extenso de su contenido; sin embargo, todo ello se puede encontrar fácilmente en las redes sociales, principal instrumento de marketing de HYBE, al cual ha sacado su máximo potencial y ha dominado desde los orígenes del grupo. Por medio de YouTube, la mayor parte de los fans se topan con sus vídeos, los cuales están optimizados para motores de búsqueda. El algoritmo de esta plataforma guía a los novatos por el contenido de BTS, quienes se ven inevitablemente conducidos a otras redes sociales, persiguiendo más contenido e interactuar con los artistas y más individuos con los mismos intereses. Igualmente, la pandemia planteó las condiciones ideales para esta exploración de materiales de K-pop, pues, al no poder abandonar el hogar, los *fans* disponían de tiempo suficiente para ello. Especial mención merece la promoción del álbum “Map of the Soul: 7” durante 2020, cuando populares programas televisivos americanos como Jimmy Fallon o James Corden presentaron actuaciones del grupo retransmitidas desde Corea; contribuyendo, de esta manera, a su distribución por canales *mainstream*.

Las redes sociales son un canal de distribución tan importante para BTS que, en 2019, HYBE (Big Hit por aquel entonces), lanzó Weverse, una plataforma específica para el K-pop. En Weverse se reúnen todas las actividades necesarias para satisfacer los deseos de la audiencia, ya que pueden comunicarse con sus *idols* favoritos, tener acceso a la retransmisión de contenidos (de pago), adquirir *merchandise* de los artistas y entradas de conciertos, etc. Weverse Shop, que actúa como plataforma de *ecommerce* dentro de la red, ha integrado un sistema logístico en Estados Unidos y Japón que utiliza la inteligencia artificial para predecir la demanda. Así pues, se pretende que Weverse sea el centro del ecosistema de HYBE.

Además de las inversiones en instalaciones mencionadas en el anterior párrafo, HYBE cuenta con *partners* en sus principales mercados. Estas alianzas tienen como fin ayudar a la agencia en su proceso de internacionalización, pues muchas actividades relacionadas con la distribución y la organización de conciertos en el extranjero requieren de la colaboración con actores locales. La empresa también ha realizado adquisiciones como modo de entrada a otros mercados. Por ejemplo, en 2020, HYBE adquirió la totalidad de las acciones de Ithaca Holdings, holding de medios que gestiona a músicos como Justin Bieber y Ariana Grande, que pasó a formar parte de la subsidiaria de la compañía, HYBE America (Bruner, 2022).

Por último, BTS no es especialmente conocido por sus esfuerzos de localización pues, a excepción de mercados prioritarios como Japón y Estados Unidos, no ha dirigido sus estrategias de marketing hacia ningún mercado en particular. En estas 2 excepciones, además de las subsidiarias que dispone en cada uno de estos países, también se incluyen álbumes en japonés y canciones con la totalidad de sus letras en inglés (Dynamite, Butter y Permission to Dance). A su vez, las colaboraciones con otras marcas (artistas) populares occidentales son frecuentes. Entre las más conocidas destacan aquellas con la banda británica Coldplay, la vocalista americana Halsey, la rapera Nicki Minaj o el DJ Steve Aoki.

En lo que a gestión de fans se refiere, BTS ha logrado convertirse en maestro y principal beneficiario de la economía *fan* en la industria musical. Esto se ha llevado a cabo a través del vínculo emocional creado por medio de las redes sociales y de su contenido. Por un lado, reforzar su imagen de autenticidad y propagar un mensaje de amor propio ante la dificultad ha provocado la identificación de los fans a niveles profundamente personales (McLaren y Jin, 2020). Por otro, la apropiación de elementos comunes por parte del *fandom* y de los mismos miembros ha fomentado una fuerte sensación de comunidad y unidad en los seguidores. Elementos como un nombre utilizado por BTS y los fanáticos para referirse a ellos mismos (ARMY), un color (morado) y unos símbolos (logos de BTS y ARMY, y el ARMY Bomb), poseen hoy en día un especial significado cargado de fuerza para todos aquellos que participan en este colectivo.

BTS mantiene una fuerte comunicación directa con sus fans por medio de *social media* como Twitter o Instagram, pero V Live es la que mayor sensación de cercanía ofrece, pues a través de esta red social, BTS puede compartir momentos personales con ARMY, como sus cumpleaños, realizando vídeos en directo. Cabe destacar, que los chicos dedican una buena parte de su agenda a estas interacciones. Tras la gala de los Premios Grammy, a diferencia de otros artistas que asistieron a las fiestas al terminar la misma, el grupo se fue al hotel, ambos años, a realizar un *live* y contar a los *fans* sus impresiones y sentimientos. Paralelamente, esta plataforma fue utilizada durante la pandemia para compartir momentos en los que los chicos, por separado y en conjunto, realizaban diferentes actividades como cocinar, preparar café *dalgona* o hacer manualidades.

Afianzando la imagen sincera de chicos normales, pasando la cuarentena como cualquier otra persona, pero junto a sus *fans*.

Todas estas labores sirven al objetivo de conseguir la lealtad del *fandom* e instarles a invertir su tiempo, dinero y esfuerzos en aumentar su popularidad y alcance. Ya sea organizándose para romper records de visualizaciones, reproducciones, ventas de álbumes y digitales; para diseminar contenido a través de redes sociales, o para agotar las existencias de todo aquello relacionado con los *idols*; el poder de los consumidores es inmenso, y BTS y HYBE lo tienen siempre presente.

Recapitulando, en el modelo de negocio de BTS, el aspecto musical es solamente una parte del producto. Como puede verse en la Figura 10, ni siquiera es el mayor generador de ingresos, los patrocinios, apariciones pagadas y otras actividades de los artistas, así como los productos derivados de la participación indirecta de los artistas, son lo que mayores beneficios aportan a la compañía. Pese a todo, este esquema se sostiene debido a que los *fans* sienten cercanía con los *idols*, lo que hace mucho más lucrativas las anteriores actividades.

Figura 10: Resumen de los resultados de HYBE Corp. en 2021 (en millones de KRW)

	2019	2020	2021	Change	
				YoY	CAGR
Total Revenue	587,224	796,283	1,257,740	58.0%	46.4%
Artist Direct involvement	319,484	372,019	524,486	41.0%	28.1%
Albums	108,327	320,619	378,465	18.0%	86.9%
Concerts	191,087	4,603	45,284	883.8%	-51.3%
Ads, appearances and management	20,070	46,798	100,737	115.3%	124.0%
Artist Indirect involvement	267,740	424,264	733,254	72.8%	65.5%
Merchandising and licensing	169,871	259,032	317,245	22.5%	36.7%
Contents	78,044	132,286	370,380	180.0%	117.8%
Fan club, etc	19,825	32,946	45,629	38.5%	51.7%
Operating Expense	488,482	650,768	1,067,472	64.0%	47.8%
Operating Profit	98,742	145,515	190,268	30.8%	38.8%
OP Margin (%)	16.8%	18.3%	15.1%	-3.20%	
Adjusted EBITDA*	102,982	160,735	265,596	65.2%	60.6%
Adjusted EBITDA rate(%)	17.5%	20.2%	21.1%	0.90%	
Net Profit	72,424	87,061	141,027	62.0%	39.5%

\* Adjusted EBITDA : EBITDA+Gain/loss from equity method, depreciation on right of use assets is not added in EBITDA

Fuente: [hybecorp.com](http://hybecorp.com).

El modelo de BTS se basa en la transmisión de mensajes reconfortantes y esperanzadores a través de la imagen sincera y auténtica que proyecta el grupo, cuya narrativa de crecimiento es fácilmente reconocible, especialmente para los jóvenes. Esto causa la involucración emocional de la audiencia al verse identificados en los chicos. Para ello, la música, en primer lugar, y el resto de materiales gratuitos disponibles en las plataformas inducen a los *fans*, no solo a la compra de contenidos de pago, sino a la promoción y apoyo del grupo. Dentro de esta estrategia, los productos y contenido con involucración directa del artista son esenciales. Ofreciendo una amplia gama de artículos que satisfacen la mayoría de las necesidades de entretenimiento de los consumidores, la empresa consigue hacerse ubicua en la vida cotidiana de estos. Proporcionándoles un espacio sanador donde escapar de sus preocupaciones, consigue su lealtad. Y lanzando nuevas experiencias al mercado, consigue despertar en ellos la necesidad de adquirir cada novedad. De esta manera, no solo sus

propios productos son rentables, sino que las licencias y patrocinios son una parte altamente lucrativa del modelo (ver Figura 11).

Figura 11: Modelo de BTS centrado en los fans



Fuente: Elaboración propia.

## 6. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO ESPAÑOL

### 6.1 Popularidad del K-pop en España

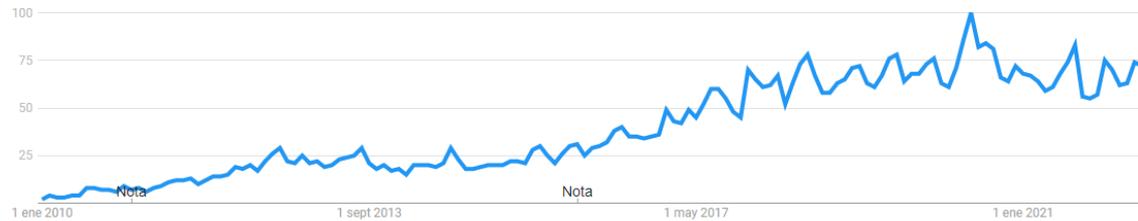
Para analizar la escena del K-pop en España, es apropiado comenzar con una visión general de la expansión de este fenómeno. Para medir y evaluar objetivamente la popularidad del K-pop y el reconocimiento de la marca en el país, se utilizarán las métricas proporcionadas por Google Trends, una herramienta analítica que indica el volumen de búsquedas realizadas en Google Search, el motor de búsqueda más utilizado en el mundo. Esto revelará las tendencias en cuanto al interés de la población hacia el término o términos buscados.

#### 6.1.1 Interés de búsqueda del K-pop en España

Los números reflejan el interés de búsqueda en relación con el valor máximo de un gráfico en una región y un periodo determinados. Un valor de 100 indica la popularidad máxima de un término, mientras que 50 y 0 indican que un término es la mitad de popular en relación con el valor máximo o que no había suficientes datos del término, respectivamente (Googe Trends, s. f.).

En primer lugar, se midió el interés del término de búsqueda “K-pop” desde el 2010 en función de su volumen de búsquedas para comprender la evolución de la popularidad del género en España en ese período de tiempo. El Gráfico 13 prueba que el fenómeno del K-pop es relativamente reciente en el país. La línea refleja la ascendente popularidad del mismo. El primer pico de interés de búsqueda se localiza en el año 2012, probablemente ocasionado por el *hit* internacional “Gangnam Style” del cantante Psy, por aquel entonces bajo la compañía YG Entertainment. Este célebre tema no fue flor de un día, sino que abrió camino para el crecimiento y consolidación del K-pop en la industria musical global, pues el gráfico demuestra que el interés en el género no decayó tras su éxito. Con todo, el interés en el término estuvo estancado en el período siguiente, hasta 2014-2015. En este punto, el grupo femenino 2NE1 ganó el premio de la MTV “Canción del Año”; además, el septeto BTS empezaba a ganar reconocimiento internacional al debutar en la lista Billboard 200.

Luego de alcanzar esta primera cresta, el crecimiento del K-pop es exponencial. Tanto es así que, en 2018, los datos recogidos por la plataforma de *streaming* Spotify revelaron que España era el 8º mercado de K-pop más potente fuera de Asia (Llanos, 2019). El punto de máximo interés corresponde a junio de 2020, y es seguramente ocasionado por la celebración de “KCON:TACT 2020 SUMMER” en línea. La KCON es un renombrado festival que celebra la cultura y, en especial, la música coreana. Desde su primera entrega en Los Ángeles en 2012, ha tenido lugar en diferentes países y reúne tanto a artistas consolidados como a *rookies* de la industria del K-pop (KCON USA, 2021). En 2020, debido a la pandemia, el evento tuvo que moverse al entorno virtual, donde los actos planificados se desarrollaron durante 7 días (JeonAe, 2020).

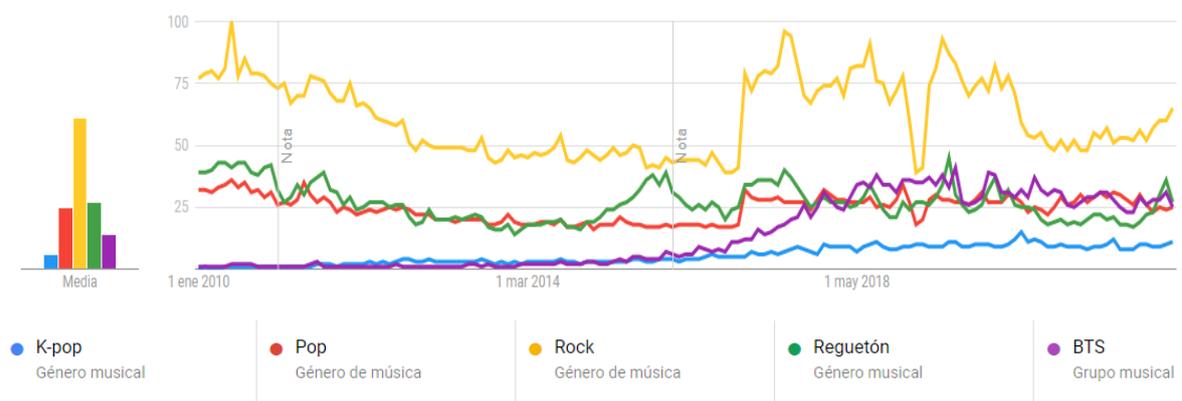
**Gráfico 13: Interés del término de búsqueda “K-pop” en España desde 2010**

Fuente: Google Trends.

### 6.1.2 Comparación del K-pop con otros géneros musicales populares en España

Para observar la popularidad del K-pop desde una perspectiva más amplia, se ha comparado con otros términos de búsqueda que hacen referencia a algunos de los géneros musicales más escuchados en España. A la izquierda del gráfico principal (14) figura un pequeño gráfico de barras secundario que indica un promedio de la popularidad de cada uno de los géneros. El *rock* goza de un éxito significativamente superior al del resto de géneros en ambos gráficos, mientras que el K-pop está a la cola en lo que a interés general se refiere.

Hay que apuntar que, por tratarse de un fenómeno en sí mismo, se ha añadido “BTS” como término de búsqueda. Si se observa el gráfico principal, los resultados hablan por sí mismos: la popularidad de la palabra clave “BTS” supera a “K-pop” y viene quedando a la par con “pop” y “reguetón” desde el año 2017. Esto significa que el grupo BTS genera más interés y, por tanto, goza de mayor fama que el género que lo contiene.

**Gráfico 14: Interés a lo largo del tiempo en los términos de búsqueda “K-pop”, “Pop”, “Rock”, “Reguetón” y “BTS” en España desde 2010**

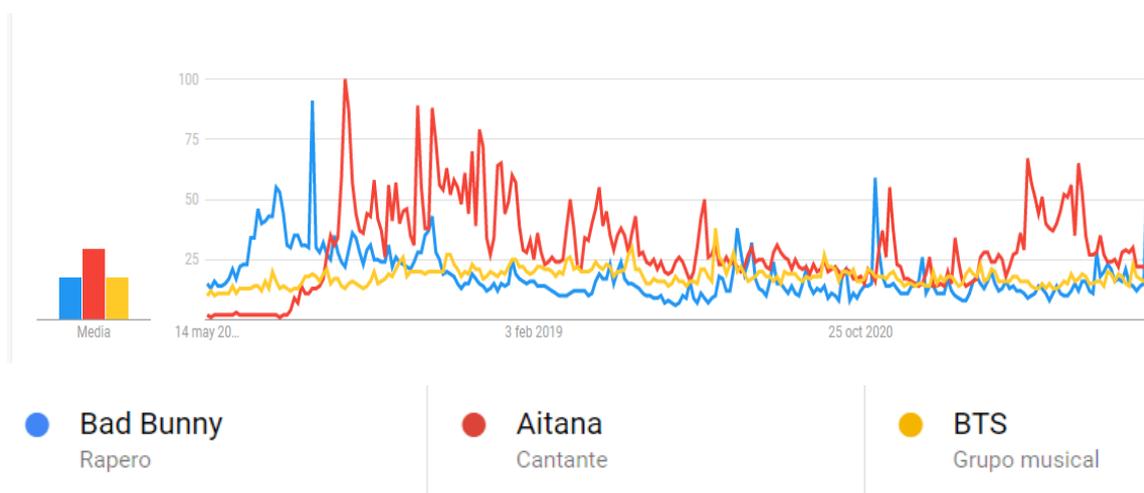
Fuente: Google Trends

### 6.1.3 Comparación de artistas de K-pop con artistas populares en España

Seguidamente se ha realizado un ejercicio de *benchmarking*, evaluando la popularidad relativa de un artista de K-pop en comparación con la de artistas de primera clase en España en la actualidad. Así se ha podido medir el nivel de interés y reconocimiento del K-pop contra el estándar de los artistas que lideran el mercado musical español en este momento. Para ello, se han seleccionado, por un lado, el grupo más conocido a nivel global y nacional, BTS; y, por el otro, el artista más escuchado en Spotify internacionalmente durante 2 años consecutivos y uno de los más populares en el país, Bad Bunny. Igualmente, Aitana, cantante femenina más escuchada en Spotify en España el pasado 2021, ha formado parte de la selección. Es necesario señalar en este punto la preferencia de los consumidores por la música en idioma español y el consiguiente cuasi dominio del mercado musical español por artistas nacionales y latinoamericanos (Spotify, 2021).

El Gráfico 15 muestra tal comparación y en él se puede seguir la evolución de la popularidad de los 3 artistas a lo largo de los últimos 5 años. En términos de interés de búsquedas web, Aitana comenzó en 2017 en último lugar pero se situó rápidamente a la cabeza. Las líneas que indican el volumen de búsquedas en Google de BTS y Bad Bunny se alternan en cuanto a prominencia, pero la popularidad promedio de ambos se equipara, como consta en el pequeño gráfico complementario a la izquierda del principal.

**Gráfico 15: Interés a lo largo del tiempo en los términos de búsqueda "Bad Bunny", "Aitana" y "BTS" en España desde 2017**



Fuente: Google Trends.

### 6.2 Encuesta

Para analizar los patrones de consumo de K-pop por parte de la población española se utilizó una encuesta. En su libro "Marketing Research", Malhotra (1996) define las encuestas como entrevistas realizadas por medio de cuestionarios prediseñados a un gran número de personas para obtener información concreta. Se trata de un método de investigación cuantitativa que permite la recopilación de datos para diversos propósitos, y suele ser común su aplicación en las investigaciones de mercado, pues permite obtener información de los consumidores directamente.

En este proyecto, se ha diseñado un formulario en Google Forms compuesto por 28 preguntas (ver Anexo 1) que abordan diferentes aspectos del comportamiento del consumidor. La encuesta,

destinada a los oyentes del K-pop con residencia en España, fue distribuida durante el mes de abril. Para ello, se contactó con administradores de cuentas de Instagram y Twitter ubicadas en España con temáticas relacionadas con el K-pop para que difundieran el enlace del formulario entre sus seguidores. Varias de las cuentas activas estaban dedicadas al grupo BTS y ubicadas en Cataluña; el perfil de los encuestados se ha visto limitado y condicionado por este hecho. De igual manera, es preciso indicar que BTS es el grupo de K-pop más popular tanto en España como a nivel global; además, el hecho de que la mayoría de las cuentas activas sean temáticas de este grupo no compromete gravemente la representatividad y fiabilidad de los resultados de la encuesta. Finalmente, el formulario recopiló un total de 321 respuestas antes de ser cerrado. El análisis de los datos se expone a continuación.

### 6.2.1 Análisis de respuestas

Según los resultados de la encuesta, la audiencia del K-pop en España es mayoritariamente femenina (92,2%). El género masculino constituye un 5,9% y el restante 1,8% está compuesto por personas que se identifican con otros tipos de género, concretamente no binario, fluido y demigirl. Por otro lado, el rango de edad más numeroso es el que va desde los 20 hasta los 29 años (52%), seguido por el de menores de 19 años (27,7%) y el de 30-39 años (12,8%). Los intervalos menos numerosos son aquellos compuestos por individuos de entre 40-49 años (6,2%) y mayores de 50 (1,2%); lo cual refuta el extendido mito de que los oyentes de K-pop son únicamente adolescentes. Aproximadamente la mitad de los encuestados son estudiantes, algo más de un cuarto, trabajan. Buena parte de los individuos restantes estudian y trabajan a la vez y solo un 8,1% se encuentra desempleado. Cruzando los datos, se concluye que el perfil más común son mujeres estudiantes menores de 29 años, de las cuales una porción aproximada de un 20% también trabaja, seguido por mujeres empleadas de 30-39 años.

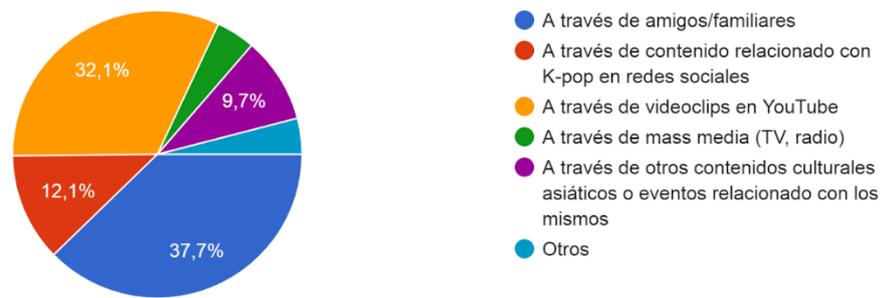
En cuanto a la distribución de la audiencia, la fracción más grande de fans de K-pop se encuentra en Cataluña. Destacan numerosas comunidades en Madrid, Andalucía y la Comunidad Valenciana. El resto de fans se encuentra disperso por otras CCAA, siendo los siguientes centros de actividad de K-pop Galicia y Castilla y León. Las únicas regiones que no han registrado presencia de consumidores son La Rioja y las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

Analizando la preferencia de géneros musicales, se observa la lealtad de los fans del K-pop a este género, pues un 80,4% lo identifica como su favorito. Otros géneros populares son el pop occidental, rock, R&B, rap y hip hop e indie. Esta diversidad de gustos era esperada, pues si algo define al K-pop es su carácter ecléctico, englobando varios estilos musicales, de forma que los oyentes cuentan con material lo suficientemente diverso para deleitarse.

La mayoría llevan siendo fans unos 3-5 años (39,9%). Cabe destacar que el siguiente grupo más numeroso es aquel compuesto por personas que han empezado a seguir este fenómeno a lo largo del período que ha durado a pandemia. Los conjuntos que siguen están formados por fans de mayor antigüedad (más de 6 años), que suponen un 30%. El lote más pequeño son aquellos que han encontrado el K-pop hace menos de un año. El primer contacto más común con el K-pop (ver Gráfico 16) es a través de amigos y familiares, lo cual demuestra la lealtad de los consumidores al hablar y animar a escuchar este género a las personas de su entorno. El siguiente método principal de captación de seguidores es YouTube, lo cual demuestra la eficacia de las estrategias de las agencias de entretenimiento en esta plataforma (ver sección 5.4). El contenido en redes sociales representa

otro primer contacto popular; de nuevo queda confirmada la efectividad de los planes de difusión vía *social media*. La escasa atracción de público por medio de los medios de comunicación tradicionales, especialmente presentes en las respuestas de aquellos individuos con menor antigüedad, pone de manifiesto la creciente repercusión mediática del K-pop en los últimos años pero su escaso valor a la hora de conseguir nuevos clientes. Adicionalmente, son varios los fans del K-pop que lo descubrieron a través de otros contenidos culturales asiáticos (9,7%), actuando como puente; esto indica que buena parte de la comunidad K-pop en España era consumidora de otras manifestaciones culturales asiáticas previamente, por ejemplo, *anime*. El consumo de pop coreano de algunos fans españoles como componente de un repertorio de cultura asiática puede hacer referencia a lo que Yoon, Min y Jin (2020) explican en su investigación como el “consumo de la diferencia”; esto es, las exportaciones culturales asiáticas, así como los *idols*, son percibidas como exóticas o misteriosas, diferentes de los contenidos y personalidades accidentales, motivo principal por el que resultan atractivas.

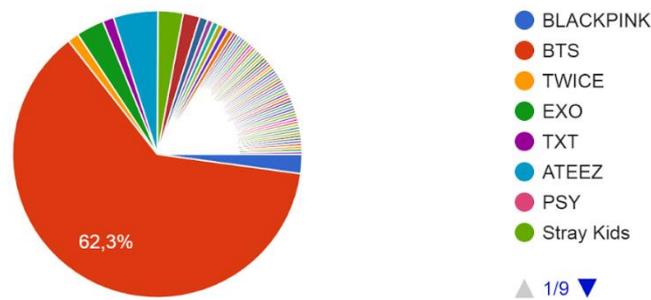
Gráfico 16: Primer contacto con el K-pop



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo la tendencia global, el grueso de los encuestados confirmó que su grupo favorito es BTS (62,3%), seguido aún de lejos por Stray Kids (6,5%) y Ateez (5%), agrupaciones que se hacen con cada vez más fanáticos. EXO, Blackpink y Dreamcatcher les siguen no muy lejos en cuanto a popularidad. Especial mención merecen Seventeen, TXT y Enhypen, pertenecientes a HYBE Corporation (al igual que BTS), que reúnen un 5% de los oyentes. Gran cantidad de porcentajes más pequeños son asignados a diversas bandas como Twice, Big Bang, Super Junior, GOT7, Loona, Gfriend, F(x), etc. lo cual demuestra la variedad de preferencias de los fans españoles dentro del K-pop (ver Gráfico 17).

Gráfico 17: Artistas de K-pop preferidos



Fuente: Elaboración propia.

Paralelamente, un 82,6% de los fans afirma que sí se interesaría considerablemente por un grupo o artista y su trabajo si manifestara su apoyo y preocupación por causas sociales o medioambientales, por ejemplo, a través de sus canciones, realizando donaciones o asociándose con organizaciones. De estas respuestas se pueden sacar 2 deducciones. Una de ellas es la importancia que ha adquirido la responsabilidad social corporativa como medio para las estrategias de marketing. Esto cobra especial relevancia para las empresas grandes, pues la mayor parte de los seguidores de grupos pertenecientes a HYBE Corporation, YG Entertainment y JYP Entertainment sí consideran este factor importante. La segunda deducción es que la inclusión de temática como los problemas sociales en las canciones contribuye a aumentar el interés por el artista. La efectividad de esta hipótesis está comprobada, pues los temas del popular grupo BTS están plagados de referencias a este tipo de cuestiones sociales (ver sección 5.3).

No en vano multitud de *fans* del K-pop han demostrado en varias ocasiones sus inquietudes y preocupación por temas sociales y políticos, aplicando su formidable capacidad organizativa a iniciativas relacionadas con estos temas. El activismo político-social asociado a los *fandoms* se pudo presenciar en 2020 cuando, a raíz de las manifestaciones originadas tras la muerte de George Floyd a manos de la policía de Minneapolis, la policía de Dallas instó a través de Twitter a reportar cualquier actividad relacionada con las protestas en su app. Los fans del K-pop colapsaron dicha app en menos de un día subiendo *fancams* a la misma (Haylock, 2020). En España una situación parecida tuvo lugar cuando los fans se movilizaron para inundar la cuenta de Twitter de Vox con *fancams* bajo el *hashtag* #fachaqueveofachaquefancameo, el cual fue *trending topic* durante 10 horas (Pérez, 2020); dejando clara su postura con respecto al partido.

En relación con los factores de éxito del K-pop en España, la calidad de la música es el más valorado por la mayoría de los consumidores, con un total de 248 respuestas indicando que se trata de un factor "Muy importante", en contraste con los 43 votos a favor del físico y la personalidad de los artistas. Esto choca con la teoría popularmente extendida que sostiene que la apariencia física de los *idols* supera en importancia al componente musical. Los siguientes elementos en cuanto a relevancia serían, por orden, mostrar autenticidad a través de contenido sincero, conexión y estrecha comunicación entre fans y artistas, y honestidad y empatía en la letra de las canciones. Se intuye aquí la importancia para los consumidores de conectar emocionalmente, empatizando e identificándose con los artistas a través de diferentes medios, como explica la aplicación de la teoría de las afinidades afectivas (ver secciones 5.3 y 5.5). Contar con gran cantidad de contenido, además

de música, relacionado con los *idols* y la belleza visual de vídeos musicales y actuaciones son percibidos como importantes aunque en menor medida. Por último, la existencia de un concepto consistente que unifique el trabajo de los artistas es considerado el factor de popularidad de menos relevancia.

La frecuencia de acceso a la música y demás contenidos es diaria para el 90% de los consumidores, con un pequeño grupo que accede casi todos los días de la semana (7,2%); el resto tiene una frecuencia inferior a 2 veces por semana. El principal canal de acceso a contenidos es YouTube (46,4%), pues es el medio básico de exportación del K-pop, junto con las redes sociales (27,1%) y Spotify (24,3%). De nuevo se demuestra la importancia de estas herramientas en las estrategias de marketing del K-pop y de la gestión de fans para su difusión, dado que la mayor parte del contenido encontrado en RRSS es creado por consumidores. Queda claro que el K-pop es un fenómeno que se vive online, al menos en mercados internacionales como España, ya que el canal compuesto por eventos y conciertos offline cuenta únicamente con el 0,2% de los votos totales. Por otro lado, las plataformas Weverse y V Live apenas cuentan con usuarios habituales, y los pocos que tienen pertenecen al *fandom* de BTS. Se deduce aquí que, en general, los consumidores españoles son bastante tradicionales y tímidos en lo que a nuevas tecnologías de consumo de contenido se refiere.

Para medir el impacto de la pandemia en la expansión del consumo de K-pop en España durante los últimos 2 años, se ha empleado un método inspirado en el utilizado en el estudio de la expansión y difusión del Hallyu reflejada en 2021 Global Hallyu Trends (KOFICE, 2021). Para ello se han seleccionado 2 indicadores de expansión del K-pop: la diversidad de consumo (variedad de contenido consumido) y la intensidad de consumo (cantidad de contenido consumido). Dichos indicadores se han cuantificado por medio de una escala de 5 niveles, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Posteriormente, se ha clasificado a los encuestados según la tabla que sigue:

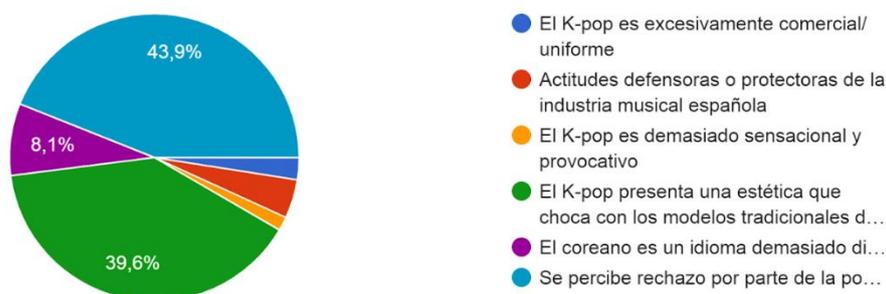
	<i>Diversidad de consumo</i>	<i>Intensidad de consumo</i>	<i>Nº de consumidores</i>
<i>Consumidores ávidos</i>	≥3	≥3	265
<i>Consumidores intensivos</i>	<3	≥3	8
<i>Consumidores experimentales</i>	≥3	<3	23
<i>Pequeños consumidores</i>	<3	<3	25

Como se puede observar, la pandemia ha contribuido positivamente a la expansión de los contenidos del K-pop, pues la mayoría de los usuarios ha aumentado considerablemente tanto su cantidad como variedad de consumo.

Adicionalmente, se cuestionó a los participantes acerca del mayor obstáculo para la expansión del K-pop en España (ver Gráfico 18). Una alarmantemente alta porción de las respuestas apuntaba a factores relacionados con cuestiones xenófobas y discriminatorias. Casi la mitad (43,9%) coincidieron en que percibían rechazo por parte de la población hacia Asia y su cultura. Otra buena parte indicaba que el principal obstáculo era el choque de la masculinidad representada en el K-

pop con el modelo tradicional occidental. Sorprendentemente, el idioma supone una barrera mucho menor que las 2 recientemente mencionadas.

**Gráfico 18: Obstáculos para la popularidad del K-pop en España**



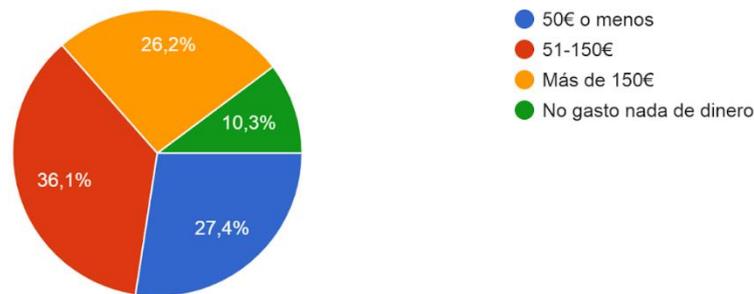
Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo al gasto medio anual en K-pop (ver Gráfico 19), se ha aplicado una segmentación de los consumidores, agrupándolos en 3 categorías:

Categoría	Gasto medio anual
Pequeño consumidor	≤50€
Consumidor medio	51-150€
Gran consumidor	>150€

La mayor parte de los encuestados suele realizar inversiones de entre 51-150€. Los pequeños consumidores son seguidos muy de cerca por aquellos que gastan más de 150€ al año. Algo más de un cuarto de los encuestados no gasta nada de dinero en este hobby. El colectivo que realiza los gastos más cuantiosos, es decir, los grandes consumidores, es el compuesto por personas que trabajan y estudian, seguido por el de trabajadores a tiempo completo. Este último grupo es, sin embargo, el más propenso a dedicar dinero a su consumo de K-pop, pues un 94,5% de los mismos efectúan algún tipo de gasto a lo largo del año. Del total de los estudiantes, un 87,6% gasta alguna cantidad de dinero cada año en K-pop, pero en menor medida que los 2 grupos anteriormente citados, debido probablemente a su dependencia económica respecto a su familia. El grupo que menos dinero destina anualmente al k-pop son los desempleados.

Gráfico 19: Gasto medio anual en K-pop

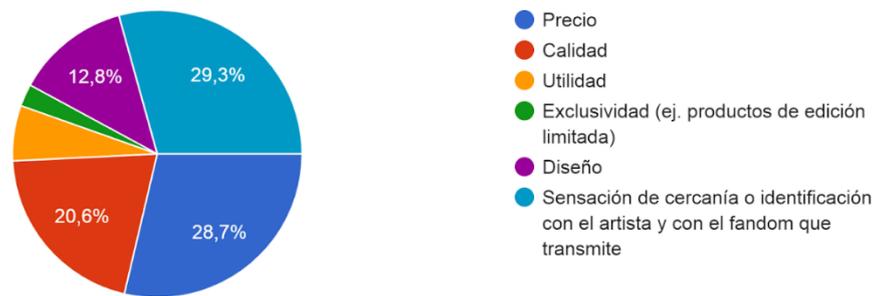


Fuente: Elaboración propia.

Tras analizar el tipo de consumidores y su gasto, es necesario conocer el tipo de contenido preferido en el que los españoles invierten sus recursos. El contenido más consumido es, como cabe esperar, la música, seguido por las publicaciones en RRSS. A continuación, se consumen muchos videoclips y abundante contenido de vídeo gratuito (*variety shows, lives, etc.*), sobre todo en YouTube. El *merchandise* y los conciertos no son tan populares como todos los productos anteriormente referidos en este párrafo, presumiblemente por ser de pago y, en el caso de los conciertos, escasos. El contenido de vídeo de pago a través de Weverse no está muy extendido en España. Todo este consumo en general de los fans suele ser estable, con picos coincidentes con eventos como *comebacks*, conciertos o el lanzamiento de nuevos productos.

En lo que respecta a la adquisición de *merchandise*, el canal de distribución principal son las tiendas físicas, plataformas online independientes que importan los artículos desde Corea, y Amazon. Solo una muy pequeña fracción utiliza Weverse Shop. Por lo que se refiere a los atributos del *merchandise* (ver Gráfico 20), la sensación de cercanía o identificación con el artista y con el *fandom* que transmite es el más valorado. Aquí puede verse la influencia de las estrategias de gestión de fans de las compañías, que potencian el sentimiento de identidad y pertenencia a una comunidad para implicar emocionalmente a los consumidores y aumentar su nivel de implicación con la marca (ver sección 4.3.6). Los consumidores que más valoran esta dimensión son seguidores de BTS, Ateez, Stray Kids y Blackpink. En segundo lugar, el precio se tiene muy en cuenta a la hora de comprar nuevo *merchandise*, especialmente por los menores de 29 años y estudiantes. La calidad y el diseño son atributos muy apreciados, en particular por aquellos consumidores mayores de 30 años. Dentro del *merchandise*, los álbumes son uno de los productos predilectos, pues la posesión de los mismos está relacionada con el status dentro del *fandom*, además de que proporcionan sensación de unidad con el *idol* y la comunidad de *fans*. Más de un 30% de los encuestados posee más de 10 álbumes, el 25,9% tiene entre 2-5, y el 17,4% tiene más de 5 pero menos de 10. Solamente un 10% de todos los consumidores no tiene ninguno. Esto deja en relieve el concepto de álbum físico como parte del *merchandise* de *idols* en lugar de contenido musical, pues a este se puede acceder desde YouTube o Spotify de forma gratuita.

Gráfico 20: Atributos considerados más importantes al comprar productos relacionados con el K-pop



Fuente: Elaboración propia.

En materia de conciertos, solo un 30,2% de la muestra ha asistido a uno en persona. Cabe destacar que, de los 200 fans de BTS, solo 44 han asistido a un concierto offline, y para ello han tenido que desplazarse, pues el único concierto de BTS en España fue cancelado en 2020 por la emergencia sanitaria del Covid 19. Sin embargo, el panorama cambia en las respuestas de las personas que han acudido a conciertos online y en salas de cine, con un 73,2% de los encuestados confirmando su asistencia a alguno de estos eventos. Los conciertos retransmitidos parece que serán el nuevo formato en el futuro que permita a la gente disfrutar de música en directo sin salir de su ciudad. Cabe destacar en este contexto que el concierto “BTS: Permission to dance on stage-Seoul” consiguió el mejor promedio por pantalla el fin de semana que estuvo en cartelera, reuniendo a 30.000 espectadores en los cines españoles (López, 2022).

Se puede concluir que las categorías que suponen el mayor gasto para los españoles son los pagos mensuales a los servicios OTT (por ejemplo, Spotify), los conciertos y el *merchandise* de los *idols*, pues otros contenidos de pago como el disponible en vídeo a través de Weverse apenas representa un consumo importante. Puede deberse a que la mayor parte de estos contenidos son compartidos por fans en YouTube y otras redes sociales, convirtiéndose en contenido de vídeo gratuito.

Otra de las cuestiones que pretende aclarar este análisis es la implicación del cliente; es decir, cómo responde, se comunica y relaciona con la marca. A parte de cómo se relaciona con el contenido y con qué frecuencia, esta dimensión también incluye otros indicadores, por ejemplo, su participación en programas de fidelización. El equivalente a estos programas en el mundo del K-pop son los clubs de *fans* oficiales. Muchos *fans* alrededor del mundo aprecian las membresías a estos clubs oficiales, pues, si bien son de pago, otorgan una serie de privilegios como el acceso prioritario a la venta de entradas de concierto, lo que en algunos casos es muy útil debido a la enorme demanda. En España, aunque lo habitual es no contar con ninguna membresía, una buena parte de los consumidores de K-pop sí ostentan una. Estos consumidores pertenecen, principalmente, a los *fandoms* de BTS, Blackpink, Stray Kids y EXO. Adicionalmente, que los clientes recomienden los productos y servicios de una marca es otra señal de su compromiso con la misma. Los resultados de la encuesta ponen de manifiesto que los consumidores de K-pop estiman el producto de tal manera que un total de 265 personas mostraron que sí lo recomendarían a amigos y familiares. Por el contrario, 173 personas, un número sustancialmente menor, indicaron que sí era probable su participación en actividades de fans, otro indicador de implicación del cliente. No

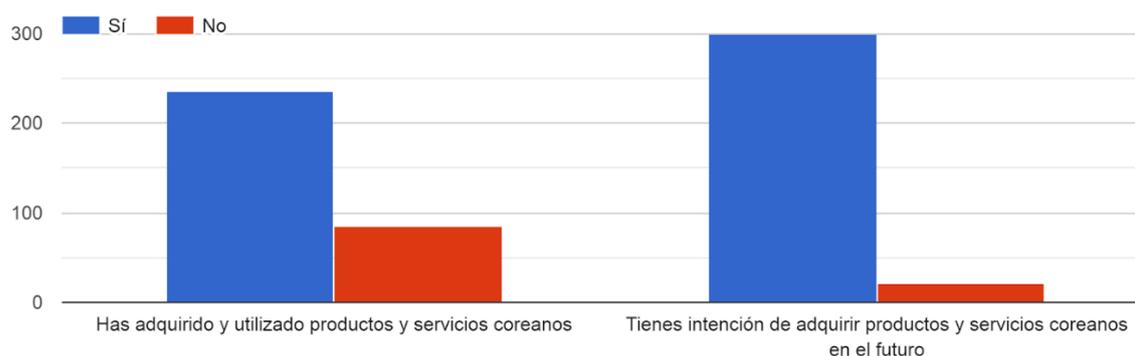
obstante, se puede afirmar que el K-pop cuenta con consumidores muy involucrados con sus marcas en España.

La lealtad de los clientes es fundamental. Tanto es así que los *fandoms* del K-pop tienen la fama de ser de los más leales del mundo. Para medirlo, una de las preguntas instaba a los encuestados a indicar cómo de probable era que recomendaran o hablaran a familiares y amigos de su grupo favorito. De esta manera se averigua el grado de satisfacción del consumidor y la probabilidad de que realice una compra de nuevo. Según sus respuestas, se han clasificado en 3 categorías: Promotores (Probable y Muy Probable), Pasivos (Neutro) y Detractores (Poco probable y Muy poco probable). Pues bien, un 82,6% del total resultaron ser promotores. Otra cuestión en relación a este indicador fue la probabilidad de cambiar de *fandom*. Los resultados confirmaron las expectativas, pues solamente 13 personas respondieron que sería Muy probable y 42, Probable. Adicionalmente, se midió la probabilidad de adquirir de nuevo productos o servicios relacionados con el K-pop, a lo que 154 personas respondieron con “Muy probable” y 102 con “Probable”.

En términos del tipo de contenido que consideran más importante, hubo casi unanimidad (97,8%) en cuanto a su preferencia por el contenido con implicación directa del artista, es decir, conciertos y actuaciones (online y offline), álbumes, *variety shows*, etc. Únicamente un 2,2% declaró decantarse por el contenido con implicación indirecta del artista (*merchandise*, *webtoons*, videojuegos, etc.). Por otra parte, la introducción de nuevas tecnologías en la producción y distribución de dichos contenidos no termina de calar entre la audiencia española. La mayoría admitió que le provocaba curiosidad pero que no se decidía en cuanto a si era una buena idea. Otra gran fracción declaró no tener ningún interés en el tema. Solamente un 12, 5% afirmó su intención de adquirir dichos productos y servicios cuando se hicieran disponibles. Esto lleva a concluir que la estrategia que pretende seguir HYBE Corporation quizá no sea la más apropiada para el mercado español, pues Bang Si Hyuk afirmó su intención de dar prioridad al contenido secundario (del cual obtenía mayores beneficios) de sus artistas (Bruner, 2022). Sin embargo, el éxito del contenido secundario depende en gran medida del contenido primario. También informó de los planes de la compañía para sacar a la venta *photocards* con movimiento y sonido en formato NFT. Además, Corea está realizando grandes inversiones en el desarrollo de tecnología del metaverso para su introducción en áreas como el K-pop. Con todo, el público español no parece interesado en estos avances.

A propósito del papel del K-pop dentro de la estrategia de *soft power* del gobierno coreano y de la estrategia para impulsar su marca país, parece ser fundamental según los resultados de la encuesta. 236 encuestados indicaron que sí habían adquirido productos y servicios coreanos. En relación con su intención de adquirirlos en un futuro, 300 individuos respondieron afirmativamente (ver Gráfico 21).

Gráfico 21: Adquisición de productos y servicios coreanos por fans del K-pop



Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 Panel de expertos

Para analizar cuestiones acerca de la industria del K-pop y su impacto en España, y alcanzar una mejor comprensión de la materia, se seleccionó un panel de expertos. De acuerdo con la definición disponible en “Capacity4dev”, la plataforma de divulgación de contenido de la Comisión Europea para la Cooperación Internacional y el Desarrollo, un panel de expertos se compone de un conjunto de especialistas en el tema que se va a tratar o evaluar. A estos expertos se les planteó una serie de cuestiones a responder en una entrevista acerca de la situación actual de la materia que se investiga, así como de la futura evolución de la misma.

El panel de expertos seleccionados es el siguiente:

<b>Asociación Han-A Madrid</b>	Asociación española dedicada a la promoción de la cultura coreana en España.
<b>Laura Coca García</b>	Periodista especializada en K-pop en LOS40.
<b>Sonia Dueñas Mohedas</b>	Profesora en la Universidad Carlos III Madrid, miembro fundador de ADECCE (Asociación de Difusión de Estudios y Cultura Coreana en España) y docente del Diploma de Estudios Coreanos del Instituto Complutense de Estudios Internacionales (ICEI).

El cuestionario contaba con 7 preguntas (Anexo 2) que atendían a diferentes ámbitos del K-pop en el contexto global, centrándose en su influencia y recepción en el mercado español. Algunos de los factores que intentan clarificarse con dichas preguntas son aquellos relacionados con los modelos de negocio empleados en el K-pop, la gestión de *fans*, la aceptación y popularidad del género en España, etc.

#### 6.3.1 Análisis de entrevistas

**1. ¿Cree que los sellos discográficos occidentales seguirán los pasos que ha marcado HYBE Entertainment en la transición hacia un nuevo concepto de industria musical? ¿De qué manera**

### **opina que influirán estos modelos de negocio y los cambios provocados por los mismos en el futuro de esta industria, especialmente en España?**

En este punto, los expertos entrevistados están de acuerdo, dado que opinan que no se producirá esta transición, al menos, no en su totalidad. Algunos consideran que Corea del Sur va un paso por delante en este sentido, y, si bien España intenta adaptarse a las nuevas tendencias, sigue siendo muy tradicional en lo que a música se refiere. Es posible que en un futuro este tipo de modelo tenga más influencia en el mercado español, cuando se perciba que ha generado un gran impacto, en especial en lugares como EEUU.

Concordando con el juicio emitido sobre la percepción tradicional de las empresas españolas, también se reflexiona que éstas están más orientadas a la producción de música en lugar de al entretenimiento. La industria occidental es considerablemente diferente a la coreana, ya que no contempla la creación constante de contenido para mantener a los *fans* involucrados. Pero sí pueden seguir sus pasos a la hora de promocionar a los artistas en redes sociales, organizar conciertos online, etc. En otras palabras, es probable que algunas estrategias de marketing sí sean adaptadas a los mercados occidentales por las industrias, pero deben tenerse en cuenta 2 variables fundamentales. La primera es la diferencia existente entre los *fans* coreanos y los occidentales, en especial en lo que a actitud proactiva se refiere. Actitud que puede ser emprendida por los seguidores occidentales en el caso del K-pop, pero difícilmente se daría en otros contextos. La segunda es que, al contar los artistas occidentales (por lo general) con mayor autonomía con respecto a sus discográficas, no es probable que asuman la cantidad de actividades programadas para acentuar la cercanía con sus seguidores.

### **2. ¿Hasta qué punto cree usted que el concepto de equipo o simbiosis e interdependencia entre artistas y fans es resultado del comportamiento espontáneo y organización de los fans, y no debido a la influencia en la conducta de los mismos ejercida por las empresas a través de estrategias de gestión de fans?**

La importancia concedida por las empresas a los *fandoms* es el punto en común en los argumentos de la totalidad del panel; las agencias saben que los fans son el principal motor de un artista e idean y ponen en práctica diferentes estrategias para mantenerlos satisfechos para ganarse su apoyo incondicional. En Corea, el apoyo de los seguidores es indispensable para la continuidad contractual de las bandas y, en el panorama internacional, supone una promoción casi ilimitada.

Las compañías coreanas también otorgan privilegios a los *fanclubs* oficiales para que organicen al resto de los *fans* y poder, así, delegar gran parte de las actividades de promoción en estas organizaciones que cuentan con sus propios medios de financiación. No obstante, las empresas deben gestionar con acierto a los *fandoms* y no verse sobrepasadas o dirigidas por ellos debido al enorme poder que estos adquieren.

En esta misma línea, las diferencias entre los *fandoms* asiáticos y occidentales son claramente visibles. En Asia, suelen ser más organizados y uniformes, con una jerarquía claramente definida, mientras que en Occidente tienen a ser más heterogéneos y menos estables. La idiosincrasia de cada región los modela.

En cuanto a la simbiosis o interdependencia, es evidente que la creación de esta percepción no ha sido una casualidad, sino que las empresas lo han tenido bien presente a la hora de formular sus estrategias. El reto ha sido cómo transmitir esa sensación a los consumidores globales. Se cree que

para los *fans* internacionales ha sido menos profunda que para los locales, pues debe mantenerse casi exclusivamente a través de la experiencia online.

### **¿Qué papel juega el *fandom* en la expansión de K-pop en España?**

Los especialistas concluyen que el *fandom* y su labor ha sido esencial para la introducción y difusión del K-pop en España. Han sido ellos los que han hecho sonar a sus artistas preferidos en la radio, televisión y demás medios de comunicación tradicionales. Esta expansión ha sido lenta y gradual en el país, pero los *fans* han conseguido su objetivo. La constante actividad en RRSS y las actividades organizadas entre los seguidores del género lo ha mantenido vivo y ha asegurado su crecimiento.

Si bien el *fandom* español no tiene tanto peso como el de otros países, forma parte de la comunidad *fan* internacional, activo clave en la expansión del K-pop. A escala local, es un colectivo lo suficientemente numeroso como para la realización de inversiones en el país en espectáculos y demás eventos.

### **3. ¿Cuáles cree usted que son los factores clave del éxito y de la popularidad sostenida que debe tener un grupo de K-pop para triunfar en el mercado español?**

En este punto existe diferencia de opinión entre los expertos. Algunos afirman que este factor es la calidad artística; es decir, las coreografías y los visuales, pues llaman la atención e hipnotizan a la audiencia de tal modo que se ve inmersa en los vídeos musicales, perdiendo la noción del tiempo. Junto con la calidad en la producción y las letras pegadizas, resulta una combinación ganadora.

Otros expertos difieren y argumentan que es la inclusión del K-pop en los medios de comunicación tradicionales lo que garantiza el éxito generalizado y mantenido. Las plataformas en línea pueden lograr la popularidad dentro de un mercado más específico y reducido.

Por último, el factor humano que, aunque no sea lo primero en lo que se fija el público, es lo que lo fideliza. Explotar este elemento es central para diferenciar a esta industria cultural de otras que han influido en España desde hace décadas, como la estadounidense. Por ello, es explotado a través de programas de entretenimiento televisivo o por RRSS.

### **4. De las siguientes opciones, ¿cuál considera usted que define mejor la popularidad del K-pop en España? ¿Podría proporcionar los argumentos que le han llevado a elegir esa opción?**

- A) Muy popular entre el público general con ventas prósperas.**
- B) Muy popular entre el público general con ventas moderadas.**
- C) Conocido entre una porción considerable del público general.**
- D) Popular entre los fans.**
- E) Apenas existen usuarios.**

La mayoría de las respuestas de los especialistas en la materia concuerdan en las opciones B y C. Esto se explica con la gran diferencia en términos de popularidad entre los diferentes artistas, pues la brecha entre grupos como BTS o Blackpink y el resto se hace cada vez más amplia. En el caso de grupos como estos, la alternativa B es más apropiada, pues pueden ser reconocibles por el público general, y sus ventas se producirían en un mercado específico. La parte de la población que no pertenece al *fandom* del K-pop puede ser consciente de que estos grupos existen y están triunfando. Asimismo, la opción C es igualmente tenida en cuenta. Aunque estos grupos sí cuenten

con reconocimiento general debido a su aparición en medios de comunicación, aún queda camino por recorrer para conseguir que estos artistas sean muy populares entre el público general.

**5. ¿Cómo cree que ha influido la propagación del K-pop en la forma en que se percibe Corea y se experimenta su cultura en España? ¿Observa usted alguna relación entre el consumo de K-pop y el consumo de otros productos y servicios coreanos?**

En lo que respecta a esta pregunta, hay unanimidad en las opiniones de los expertos. La influencia del K-pop en la percepción que los españoles tienen sobre Corea ha sido notable. A utilización del K-pop para promocionar el país y su cultura ha tenido resultados positivos, y se aprecia en el creciente interés en la materia reportado por el Centro Cultural Coreano en España, entre otras cosas. Cada vez más gente elige Corea del Sur como destino turístico, y la cultura coreana empieza a percibirse de forma diferente a la de sus vecinos Japón y China. Los *idols* siempre se han mostrado orgullosos de su país y han acercado su patrimonio cultural a los *fans*, quienes se han visto consumiendo otros productos provenientes de este país. Suponen claros ejemplos la proliferación de la tiendas de cosmética coreana en España, la creciente oferta gastronómica coreana y al aumento del número de academias que ofertan cursos de idioma coreano, algo casi impensable hace 10 años.

**6. ¿Qué cambios percibe usted en la forma de vivir el K-pop en España desde el inicio de la pandemia?**

Se vuelve a dar unanimidad en los puntos de vista que conciernen a los cambios en la forma de consumir K-pop que ha ocasionado la pandemia. El fenómeno se seguía virtualmente en España, por tanto, la manera en la que el *fandom* español vive el K-pop no ha cambiado considerablemente. Sí se percibe, en cambio, un aumento en el número de seguidores, provocado por la obligación de permanecer en casa por más tiempo y en la reducción de las posibilidades de ocio.

**7. ¿Cuáles son sus predicciones para el K-pop en España?**

Las predicciones para el K-pop en España apuntan a que seguirá creciendo. Este pronóstico de crecimiento se justifica con el surgimiento de nuevas generaciones con mentes más abiertas a las corrientes musicales diferentes y al avance de las nuevas tecnologías, que continuarán contribuyendo a favorecer el contacto entre los *fans* y con los artistas, así como la asistencia a conciertos a distancia. Prueba de esta expansión es el hecho de que cada vez más grupos visiten España, conscientes del aumento en seguidores y ventas. El hecho de que grupos como BTS hayan conseguido hacer llegar su música al mundo entero y la hayan convertido en *mainstream*, ha facilitado la entrada de otros grupos al mercado global.

## 6.4 Resultados

Para concluir la investigación, se presentan, a continuación, los aspectos más destacados de la misma. Empezando por la evolución en la popularidad e interés que ha suscitado el K-pop en España, se puede argumentar que está experimentando su crecimiento más acelerado desde el año 2018, aunque viene aumentando desde 2012. Por otra parte, el grupo más popular dentro de este género (BTS) genera más interés de búsqueda que el propio género en sí. A su vez, dicha agrupación es comparable a otros artistas aclamados en España en la actualidad.

Ahora bien, el factor que no es comparable con otros estilos y músicos es la manera en que el público se relaciona con el género. Se habla de un fenómeno que se da en la actualidad en el que

los consumidores se involucran en las actividades de producción y distribución de contenido. Intermediarios de base (*grassroots intermediaries*) es el término empleado para denominar a esta nueva generación de consumidores, pues se trata de

partes no oficiales que dan forma al flujo de mensajes a través de su comunidad y que pueden convertirse en fuertes defensores de las marcas o franquicias (...) pueden satisfacer las necesidades de los creadores de contenido, demostrando cómo las audiencias se vuelven parte de la lógica del mercado. (...) Sin embargo, no están empleados ni regulados por los creadores de contenido y también pueden actuar en contra de los objetivos corporativos. (Jenkins, 2013, p. 7)

Aunque este fenómeno es cada vez más común en las industrias de contenido, el caso del K-pop es pionero en capitalizarlo y, además, se trata de un elemento característico del mismo. El público disfruta tanto de los productos primarios puestos a su disposición que siente la necesidad de participar de este proceso creando material secundario y distribuyéndolo. Acontecimiento que es tenido en cuenta por los grupos creadores de K-pop, que involucran intencionalmente a los *fans*.

En España, esta tendencia es claramente observable dada la escasa repercusión del K-pop en el pasado en los medios tradicionales, así como la exigua atención de las empresas coreanas en la promoción de los artistas. El hecho de que, a día de hoy, el mercado español sea tenido en cuenta por estas empresas, así como la introducción del K-pop en programas de radio, televisión y en noticias, se atribuye a la organización y perseverancia del *fandom* en su objetivo de reclamar la atención de la industria musical coreana y de popularizar el estilo musical en el país. La tendencia se ha revertido gracias a la producción y divulgación de contenido *fan* con la ayuda de las herramientas digitales. Por consiguiente, el K-pop ha conseguido superar las barreras de entrada de la concentrada industria musical global en la que compite.

Por otro lado, se presenta una relación de las respuestas a las preguntas de investigación planteadas al inicio:

### **¿Quiénes son los consumidores de K-pop en España?**

La audiencia española se compone de individuos de diversas edades, ocupaciones y géneros, perteneciendo una parte al colectivo LGBTQ+. El perfil más común es el de mujer estudiante (en algunos casos también trabajadora) perteneciente al rango de edad comprendido entre los 20-29 años.

En su mayoría, se trata de un *fandom* muy leal al género y a su artista preferido, con una alta implicación con la marca. Estos consumidores interactúan con frecuencia con los artistas y con el contenido, además de recomendarlos y promocionarlos.

### **¿Cuáles son los factores de éxito y popularidad del K-pop en España?**

La calidad de la música, la imagen de autenticidad de los *idols*, así como la comunicación entre estos y los fans son considerados los principales factores de éxito del K-pop en España. A estos factores se suman el componente visual en forma de coreografías y los esfuerzos de promoción realizados por los seguidores.

Igualmente, el K-pop se percibe actualmente en el país como un género popular o conocido entre el público general, aunque sus ventas sean moderadas y limitadas a los *fans*. Para este reciente auge, la pandemia ha supuesto un importante impulso, pues durante este tiempo, no solo ha

ganado el K-pop más adeptos, sino que aquellos que ya pertenecían a este sector han aumentado tanto la cantidad como la diversidad de contenido que consumían.

Por el contrario, el fenómeno no se ha visto libre de estereotipos y racismo. La mayoría de los encuestados (83,5%) admiten que el mayor obstáculo a la popularidad del K-pop se debe a cuestiones relacionadas con estos 2 conceptos. Debido a la manera en la que las personas de origen asiático han sido estereotipadas en occidente durante años, una reacción común de la población española no consumidora de K-pop es la incredulidad y el desprecio hacia estos contenidos.

### **¿Qué representa el K-pop para los consumidores españoles?**

El k-pop es considerado una experiencia audiovisual que facilita a *fandoms* de todo el mundo un espacio virtual donde escapar de su rutina y entorno a través de la multitud de contenidos que componen el universo de cada grupo. Los fans pueden acceder a una comunidad global que comparte sus mismas aficiones y aspiraciones, participando, así, de un intercambio cultural que trasciende los límites geográficos y lingüísticos. El contenido disponible en varios formatos y en diferentes plataformas lleva a los consumidores a crear sus propias historias, compartiendo sus creaciones y hallazgos, y colaborando en RRSS.

También se tiene constancia de que el K-pop ha sido utilizado por sus seguidores españoles para fines sin aparente relación con la música o el entretenimiento. Por ejemplo, se ha empleado como medio para expresar sus inquietudes e ideologías políticas.

### **¿Cuáles son los contenidos más populares y sus canales de distribución?**

Los contenidos preferidos por los consumidores son aquellos que exigen la implicación directa del artista, como la música, los videos musicales y demás contenido en vídeo. Estos contenidos son los que las empresas utilizan estratégicamente para atraer y cautivar a los fans y, posteriormente, introducir contenidos con implicación indirecta del artista, de los cuales se obtienen los mayores beneficios. La continuidad de esta estrategia podría asegurarse siempre que no se descuide el contenido preferido de los *fans*. Un ejemplo es el caso de la empresa HYBE, cuyo plan para priorizar el contenido secundario puede ser lo que acabe paulatinamente con el éxito de su grupo BTS. El anuncio del nuevo álbum del grupo como antología ha supuesto una decepción para varios fanáticos españoles, que manifestaron su descontento con la forma en la que la empresa gestiona a sus artistas, pues reclaman nuevo contenido musical.

Dicho esto, hay que especificar que los productos en los que los consumidores españoles invierten más dinero son la música, a través de servicios OTT, y los conciertos. El contenido de participación indirecta que cuenta con mayores ventas en el país es el *merchandise*, siempre y cuando los artículos transmitan sensación de cercanía e identificación con los artistas y el *fandom*. Los precios deben ser accesibles, sin llegar a bajar mucho, pues podría suponer una percepción de pérdida de valor de los mismos por parte de los *fans*.

En cuanto a los principales canales de acceso a estos productos, YouTube, Spotify y redes sociales como Twitter o Instagram son los más utilizados. El K-pop se vive online en España, sin embargo, las plataformas creadas específicamente por y para este género (Weverse y V Live) no cuentan con muchos usuarios, lo que puede deberse al carácter tradicional de los consumidores españoles, reacios, en su mayoría, a introducir nuevas tecnologías en su forma de disfrutar de contenidos de entretenimiento.

Con respecto a los grupos que los *fans* prefieren, el mercado del K-pop en España está concentrado en BTS. Se empieza a notar un crecimiento en el reconocimiento de otros grupos, aún minoritarios. Por otro lado, la variedad de artistas mencionados por los encuestados pone en relieve el gran conocimiento por parte de los *fans* españoles en materia de K-pop.

### **¿Por qué se consume K-pop en España?**

El consumo de K-pop por parte de los españoles podría equipararse al consumo de la diferencia. Esto es, podría tratarse de la inclusión del género en un repertorio de manifestaciones culturales asiáticas, como indica el hecho de que muchos de los *fans* fueron introducidos al K-pop por medio del *anime* u otros productos de entretenimiento asiático.

Atendiendo al consumo de diferencias culturales, el componente local del K-pop, aquello que lo diferencia de otras exportaciones musicales y lo sitúa en un contexto bien definido, resulta esencial para explicar el porqué del interés de las masas en este estilo musical. Las empresas han sabido despertar la curiosidad de la audiencia internacional por Corea del Sur y España ha seguido la tendencia. Puede darse también un caso de consumo de K-pop como medio para diferenciarse de del resto de individuos que componen en mercado de la música en España, en el cual los géneros predominantes escuchados por la gran mayoría son el pop español e inglés, el reguetón o el *rock*.

Paralelamente, muchos *fans* pueden haber encontrado en el concepto de entretenimiento diferente que propone el K-pop una afinidad afectiva. Es decir, el énfasis otorgado a la relación artista-*fan*, a la empatía e identificación con ellos a través de su contenido sincero y auténtico, puede ser lo que atraiga a muchos de los consumidores. Este modelo no existe en Occidente, donde la relación con los artistas es desigual y distante, pues estos observan e interactúan con los seguidores desde una posición superior. No se prioriza la comunicación directa con las celebridades.

Esta puede ser la razón por la que BTS es el grupo preferido por la mayoría de los españoles. Ya que, a través de su estrategia de narrativa transmedia y su constante contacto con los *fans*, han conseguido la involucración emocional de estos con su marca, independientemente del país de donde vengan y su bagaje cultural.

### **¿Cómo ha influido el K-pop en las exportaciones de otros productos y servicios coreanos en España?**

El uso del K-pop, dentro del resto de manifestaciones culturales que constituyen el Hallyu, en la estrategia de *soft power* del gobierno surcoreano para promocionar su marca país fuera de sus fronteras ha traído resultados positivos. Para una gran parte de la población española, Corea es ahora una entidad bien diferenciada de Japón y China, por los cuales la nación se ha visto eclipsada en el pasado. La promoción que los *idols* han hecho de su país ha impulsado el interés de los españoles por otros productos y servicios coreanos y, con ello, su exportación a España. Entre los más populares merecen especial mención el turismo a Corea del Sur, la comida coreana, los cosméticos coreanos y los cursos de idioma coreano. Por otro lado, han surgido negocios españoles que se dedican a la importación y comercialización de productos coreanos en España como la tienda de cosmética MiiN Cosmetics.

Se podría hablar del K-pop como una “metamercancía” que engloba al resto de mercancías provenientes del país. Las empresas coreanas de otros sectores se están beneficiando de este éxito utilizando el empuje del K-pop y a sus fácilmente reconocibles estrellas como embajadores.



### **¿Cuáles son las predicciones para el K-pop en España?**

En materia de las predicciones para el género en el país, los expertos coinciden en que este producto está en su fase de crecimiento dentro de su ciclo de vida (aunque existen diferencias con respecto a cada grupo de *idols*). Se reflexiona que, ahora que la industria del K-pop considera a España en sus estrategias de marketing, continuará creciendo en popularidad. Este pronóstico se sostiene, igualmente, en las continuas oportunidades que los avances tecnológicos brindan para disfrutar de contenidos de entretenimiento, y en la progresiva predisposición de las nuevas generaciones a exponerse a influjos musicales variados.

## 6. CONCLUSIONES

Gran parte del desarrollo y la expansión de la cultura global de *fans* del K-pop alrededor del mundo ha venido dado por las tecnologías digitales y, en especial, por las redes sociales. YouTube, Twitter o Instagram, junto con los principales servicios OTT en cada región, han conformado este fenómeno en el contexto globalizador y transcultural actual. De la misma manera, el K-pop como género y su éxito han sido el resultado de la combinación entre las circunstancias del entorno en el que ha surgido y ha venido evolucionando, y las estrategias organizacionales aplicadas para adaptarse y aprovechar las oportunidades que ofrece. La eficiente implementación de estos procedimientos por parte de las agencias, es decir, las competencias internas, configuran el modelo 360 grados utilizado por la industria coreana en el que, a diferencia de los negocios musicales occidentales, todos los servicios necesarios alrededor del artista se proporcionan internamente.

De esta forma, el K-pop se ha posicionado como el producto audiovisual que es hoy en día, rápida y libremente distribuido por medio de YouTube y demás plataformas digitales. Esto probablemente se deba a la necesidad de exportarlo dado el reducido tamaño del mercado doméstico y las dificultades de su comercialización en el mismo en sus inicios, así como al desarrollo de la industria musical coreana en la época de la televisión, donde primaba el contenido visual además del sónico, a diferencia de la industria musical occidental.

Si bien la expansión temprana de la Ola Coreana tuvo lugar vía medios convencionales de comunicación como la televisión, la Segunda Ola presenta unas características diferentes. En el caso de España, su difusión y popularización ha sido gracias, principalmente, a la labor del *fandom* del K-pop en los medios sociales y digitales, indispensables para visibilizarlo. Tal y como demuestran las respuestas a la encuesta y las entrevistas, el principal medio de acceso y disfrute a contenidos del K-pop por parte de *fans* en España son las RRSS, al igual que la forma de comunicarse entre ellos y con los artistas. En este punto resulta apropiado mencionar la naturaleza de las actividades y comunicaciones realizadas por estos medios, pues presentan unas características especiales. Lejos de ser consumidores pasivos, los *fans* se han convertido en “intermediarios de base”, ganando más poder con respecto a las empresas y cambiando la antigua estructura de la industria de entretenimiento, en la cual existía una jerarquía y un orden bien definido en la creación de contenidos desde arriba hacia abajo, desde las empresas hacia los consumidores.

A propósito de los *fans* del K-pop, ha quedado de manifiesto su rol esencial como motor principal de crecimiento de los artistas. Con todo, no queda claro hasta qué punto la relación de interdependencia y equipo artista-*fan* es real, dado que las agencias la construyen como parte de sus estrategias, por lo que podría simplemente ser una manera de explotar y capitalizar a los *fans* y sus actividades. Por otra parte, tampoco puede afirmarse que el empoderamiento de los consumidores sobre la creación y circulación de contenidos sea real, pues puede tratarse, de nuevo, de parte de las estrategias de gestión de *fans* de la industria. De la misma forma, no es completamente acertado declarar con seguridad que el antiguo sistema en el que los medios convencionales actuaban como “guardianes”, decidiendo a qué contenido tenían acceso las masas ha desaparecido. Puede ser el caso de que dichos “guardianes” ya no sean la televisión y la radio, sino que presenten una nueva forma en la actualidad.

De cualquier manera, se puede confirmar que el K-pop se ha desarrollado y compite en una industria musical internacional en constante cambio, más específicamente en medio de un proceso

de evolución del sistema. Todo esto, unido a los drásticos avances en tecnología, ha obligado a los negocios a configurar nuevos modelos para adaptarse al constante cambio a la que se encuentran sometidos. Cada vez es más difícil acertar con los productos que satisfacen a los clientes. Para hacer frente a esta incertidumbre, las empresas en general, y las agencias de K-pop en particular, llevan a cabo una constante recolección y monitorización de datos obtenidos a partir de la actividad de los consumidores en redes sociales y de las plataformas OTT. En consecuencia, es posible que esto resulte en un bucle de retroalimentación que lleve a la progresiva estandarización de los productos ofrecidos. Las empresas sólo producirían, entonces, aquello que ya saben que es popular entre la audiencia, resultando en la uniformización musical.

Para concluir, se destaca que los *fans* del K-pop españoles presentan características parecidas al resto *fandoms* internacionales, pues la esencia de este género reside en su dimensión globalizadora. Es más, es probable que los españoles que se proclaman seguidores del K-pop lo hagan a modo de diferenciación o separación del consumidor medio español, buscando una experiencia distinta de aquellas que ofrece el mercado musical occidental. Los aspectos más valorados por los *fans* españoles coinciden con los más prominentes dentro de las estrategias de las empresas, entre ellos, la calidad y abundancia de diferentes contenidos y la implicación emocional con los artistas y la comunidad. No obstante, el colectivo de seguidores en España exhibe unos rasgos distintivos; a saber, prioriza la música por encima del resto de contenidos y la involucración del artista, pero es en su mayoría reacio a incorporar nuevas tecnologías. Asimismo, es menos dado al consumo de productos de pago, lo que lo hace muy exigente a la hora de valorarlos y adquirirlos, y también es menos organizado que otros colectivos internacionales.

Por último, se tiene constancia de que, gracias al K-pop, las exportaciones de otros productos y servicios coreanos están aumentando en el país. Efecto que se prevé siga evolucionando positivamente a la par que el género, el cual se encuentra en plena fase de crecimiento con unas optimistas proyecciones para su futuro.

## Bibliografía

- Albiol, J. M., & Gil Saura, R. (1998). *Preparación, Tabulación y Análisis de Encuestas para Directivos*. Madrid: ESIC.
- Badia, F. (14 de noviembre de 2021). Cómo Conquistar el Mundo: el 'Soft Power' Coreano. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/internacional/20211114/7850065/como-conquistar-mundo-soft-power-coreano.html>
- Banco Mundial. (30 de abril de 2022). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>
- Benjamin, J. (2014). PSY's 'Gangnam Style' Hits 2 Billion YouTube Views. *Billboard*. Obtenido de <https://www.billboard.com/pro/psy-gangnam-style-2-billion-views-youtube-kpop/>
- Bensoussan, B., & Fleisher, C. (2008). *Analysis without Paralysis: 10 Tools to Make Better Strategic Decisions*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Booth, P. (2015). *Playing Fans: Negotiating Fandom and Media in the Digital Age*. Iowa City: University Of Iowa Press.
- Bruner, R. (30 de marzo de 2022). HYBE's Bang Si-Hyuk Explains His Vision For the Company Behind BTS. *TIME*. Obtenido de <https://time.com/6161246/hybe-bang-sihyuk-bts-interview/>
- Cerviño Fernández, J., Cubillo Pinilla, J. M. & Sánchez Herrera, J. (2005). Influencia de posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto Made in Spain y éxito empresarial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 827, 261-276. Obtenido de <http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/896>
- Chin, B., & Morimoto, L. (2013). Towards a Theory of Transcultural Fandom. *Participations: Journal of Audience and Reception Studies*, 10(1), 92–108. Obtenido de <https://doi.org/10.17613/M6RP98>
- Cho, S. Y. (2021). Exporting the Korean Wave to Europe: An Analysis of the Trade Effect. *Korea Observer*, 11(3), 541-566. DOI:10.29152/KOIKS.2021.52.3.541
- Choi, J. B. (2015). Loyalty Transmission and Cultural Enlisting of K-pop in Latin America. En J. B. Choi, & R. Maliangkay, *K-pop—The International Rise of the Korean Music Industry* (págs. 98-115). New York, NY: Routledge.
- Choi, J. B., & Maliangkay, R. (2015). Introduction: Why Fandom Matters to the International Rise of K-pop. En J. B. Choi, & R. Maliangkay, *K-pop – The International Rise of the Korean Music Industry* (págs. 1-18). New York, NY: Routledge.
- Coca, L. (4 de mayo de 2022). LLEGA LA 10ª EDICIÓN DEL CONCURSO DE K-POP EN ESPAÑA. *LOS40*. Obtenido de [https://los40.com/los40/2022/03/17/musica/1647525918\\_546603.html](https://los40.com/los40/2022/03/17/musica/1647525918_546603.html)
- datosmacro.com. (2021). PIB de Corea del Sur. *datosmacro.com*.
- Díaz, V. (2018). Usos y estrategias de marketing en la industria musical de Corea del Sur: Un caso, YG Entertainment. Unversitat Politècnica de Valencia. Obtenido de <https://acortar.link/LU4dhO>
- Dixon, T. (2011). The Journey of Cultural Globalization in Korean Pop Music. *E-International Relations*. Obtenido de <https://www.e-ir.info/pdf/12520>
- Elberse, A., Woodham, L. (2020). *Big Hit Entertainment and Blockbuster Band BTS: K-Pop Goes Global*. Harvard Business School. Obtenido de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=58273>
- El Mundo. (13 de octubre de 2021). El Juego del Calamar, con 111 Millones de Espectadores, ya es el Estreno más Exitoso de Netflix. *El Mundo*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/television/series/2021/10/13/61663055fdddf10328b45fa.html>
- European Union. (20 de mayo de 2022). *Evaluation Methodological Approach*. Obtenido de Capacity4dev: [https://europa.eu/capacity4dev/evaluation\\_guidelines/wiki/panel-de-expertos](https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/wiki/panel-de-expertos)

- Fitzpatrick, A. (30 de noviembre de 2015). This Country Has the Best Internet in the World. *TIME*. Obtenido de <https://time.com/4129903/fastest-internet-world/#:~:text=South%20Korea%20Tops%20Ranking%20of%20Best%20Internet%20in%20the%20World%20%7C%20Time>
- Fuhr, M. (2016). *Globalization and Popular Music in South Korea: Sounding Out K-pop*. New York, NY: Routledge.
- García, I. (2021). *La Industria del K-pop y su Influencia en la Publicidad*. Universidad de Sevilla. Facultad de Comunicación. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11441/126069>
- Google Trends. (10 de mayo de 2022). Obtenido de [trends.google.es: https://trends.google.es/trends/?geo=ES](https://trends.google.es/trends/?geo=ES)
- Haylock, Z. (1 de junio de 2020). K-pop Stans Spammed the Dallas Police Department's App with Fancams. *Vulture*. Obtenido de <https://www.vulture.com/2020/06/k-pop-stans-crashed-dallas-police-app-with-fan-cams.html>
- Hesmondhalgh, D., Meier, L. M. (2018). What the Digitalisation of Music Tells Us about Capitalism, Culture and the Power of the Information Technology Sector. *Information, Communication & Society*, 21(11), 1555–1570. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/1369118X.2017.1340498>
- Howard, K. (2006). Coming of Age: Korean Pop in the 1990s. En K. Howard, *Korean Pop Music: Riding the Wave* (págs. 82-98). Kent: Global Oriental.
- Howard, K. (2017). Mapping K-Pop Past and Present: Shifting the Modes of Exchange. En I. Oh, & G. Park, *The Political Economy of Business Ethics in East Asia*, (págs. 95-111). Londres: Chandos Publishing. Obtenido de , <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100690-0.00006-3>
- HYBE Corporation. (5 de mayo de 2022). Obtenido de [hybecorp.com: https://hybecorp.com/eng/main](https://hybecorp.com/eng/main)
- Jang, S. H. (2012). The Korean Wave and Its Implications for the Korea-China Relationship. *Journal of International and Area Studies* 19(2), 97-113. Obtenido de <https://acortar.link/vl20zb>
- Jenkins, H. (2009). *Confronting the Challenges of Participatory Culture: Media Education for the 21st Century*. Chicago: The MacArthur Foundation.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*. NYU Press. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/j.ctt9qfk6w>
- Jin, D. Y., Min, W., Yoon, K. (2020). Consuming the Contra-Flow of K-pop in Spain. *Journal of Intercultural Studies*, 41(2). Obtenido de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07256868.2020.1724907>
- JeonAe. (28 de mayo de 2020). KCON:TACT 2020 SUMMER: Lineup. *Kpopmap*. Obtenido de <https://www.kpopmap.com/kcontact-2020-summer-lineup/>
- Jeong, D. H. (2011). K-pop and the New Korean Wave Rock the World. *Korea: People & Culture*, 2-13.
- Joan, R. (12 de mayo de 2021). Bang Si Hyuk Reveals How Much They Invest to Train a Trainee for a Year at HYBE. *Kpop Starz*. Obtenido de <https://acortar.link/DpzLi7>
- JYP Entertainment. (5 de mayo de 2022). Obtenido de [jype.com: https://www.jype.com/](https://www.jype.com/)
- KCON USA. (15 de mayo de 2022). *About Us*. Obtenido de [kconusa.com: https://www.kconusa.com/about-us/](https://www.kconusa.com/about-us/)
- Kim, D. H. (2010). The Role of the Government in Management of Economic Development in Korea . En K. J. Sung, *Development Experience of the Korean Economy* (págs. 51-76). Seúl: Kyung Hee University Press.
- Kim, J. W. (2021). *2021 Global Hallyu Trends*. Seúl: KOFICE.
- Kim, K. H. (2005). La “Oleada Coreana” Recorre Japón. *Koreana-Versión Española*, 32-35.
- Kim, S., Hwang, S. Y., Kim, J. (2020). Factors Influencing K-pop Artists’ Success on V live Online Video Platform. *Telecommunications Policy*, 45. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.102090>

- Kim, S. Y. (2012). Investigation on the Management Status of K-Pop Revenue Model and Finding Ways for Improvement. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 3(5), 343-346. Obtenido de <http://www.ijtef.com/papers/224-CF305.pdf>
- Kim, Y. (2022). Introduction: Popular Culture and Soft Power in the Social Media Age. En Y. Kim, *The Soft Power of the Korean Wave: Parasite, BTS and Drama* (págs. 1-38). New York, NY: Routledge.
- Kim, Y. J. (2022). Hallyu, el Furor de la Cultura Pop Coreana, Arrasa en Asia. *Koreana: Arte y Cultura*, 46-51.
- Kim, Y. M. (2011). *K-pop: a New Force in Pop Music*. Seúl: Korean Culture and Information Service. KOCCA. (s. f.). *Introduction*. Obtenido de KOCCA.kr: <https://www.kocca.kr/en/main.do>
- KOCIS. (s. f. a). *Hallyu (Korean Wave)*. Obtenido de KOREA.net: <https://www.korea.net/AboutKorea/Culture-and-the-Arts/Hallyu>
- KOCIS. (s. f. b). *Independence Movement*. Obtenido de KOREA.net: <https://www.korea.net/AboutKorea/History/Independence-Movement>
- KOCIS. (s. f. c). *The Fall of Joseon: Imperial Japan's Annexation of Korea*. Obtenido de KOREA.net: <https://www.korea.net/AboutKorea/History/The-Fall-Joseon>
- KOCIS. (s. f. d). *Transition to a Democracy and Transformation into an Economic Powerhouse*. Obtenido de KOREA.net: <https://www.korea.net/AboutKorea/History/Transition-Democracy-Transformation-Economic-Powerhouse>
- Kong, H. Y. (2016). *The globalization of K-pop: The interplay of external and internal forces*. Furtwangen University. Obtenido de <https://opus.hs-furtwangen.de/frontdoor/index/index/docId/1294>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2006). *Customer Relationship Management: A Databased Approach*. New York, NY : John Wiley & Sons Inc.
- Kwon, M. Y. (2019). Birthplace of K-pop. *Korea*, 12-17.
- Lee, J. H. (2007). Imagen de Corea en España: Estrategia para su Marca País. En A. Ojeda, & Á. Hidalgo, *Corea en España. España en Corea* (págs. 157-186). Madrid: Verbum, S. L.
- Lee, S. A. (2005). *La Marca Corea*. Obtenido de Forum de Comercio Internacional: <https://www.forumdecomercio.org/La-marca-Corea/>
- Lee, S. H. (2021). Unveiling the Success Factors of BTS: a Mixed-Methods Approach. *Internet Research*, 31(5), 1518-1540. DOI 10.1108/INTR-12-2019-0507
- Lie, J. (2012). What is the K in K-pop? South Korean Popular Music, the Culture Industry, and National Identity. *Korea Observer*, 43(3), 339-363. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/1268147490>
- Lie, J. (2015). *K-pop: Popular Music, Cultural Amnesia, and Economic Innovation in South Korea*. Oakland: University of California Press.
- Lim, J. M. (2021). K-pop Beats: Gugak Fusion Crossovers. *Korea-Monthly Magazine*, 38-41.
- Lim, J. M. (2021). K-pop Beats: Lasting Careers. *Korea-Monthly Magazine*, 38-41.
- Lim, J. M. (2021). K-pop Beats: Localization Strategy. *Korea-Monthly Magazine*, 38-41.
- Lim, W. H. (2010). Business Groups and Fair Trade Policy in Korea. En K. J. Sung, *Development Experience of the Korean Economy* (págs. 349-376). Seúl: Kyung Hee University Press.
- Llanos, H. (17 de abril de 2019). Radiografía del Ascenso del K-Pop en España. *El País*. Obtenido de [https://verne.elpais.com/verne/2019/04/11/articulo/1554998633\\_602406.html](https://verne.elpais.com/verne/2019/04/11/articulo/1554998633_602406.html)
- López, V. (17 de marzo de 2022). Batman contra los BTS: la Taquilla Española Cae un 17% con un Concierto de K-Pop Liderando la Cuota de Pantalla del Ranking. *Espinof*. Obtenido de <https://www.espinof.com/otros/batman-bts-taquilla-espanola-cae-17-concierto-k-pop-liderando-cuota-pantalla-ranking>
- Mahr, K. (7 de marzo de 2012). South Korea's Greatest Export: How K-Pop's Rocking the World. *TIME*. Obtenido de <https://world.time.com/2012/03/07/south-koreas-greatest-export-how-k-pops-rocking-the-world/>

- Malhotra, N. K. (1996). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Maliangkay, R. (2015). Same Look through Different Eyes: Korea's History of Uniform Pop Music Acts. En J. B. Choi, & R. Maliangkay, *K-pop – The International Rise of the Korean Music Industry* (págs. 19-34). New York, NY: Routledge.
- McLaren, C., Jin, D. Y. (2020). You Can't Help but Love Them: BTS, Transcultural Fandom, and Affective Identities. *Korea Journal*, 60(1), 100-127. DOI: 10.25024/kj.2020.60.1.100
- Miller, V. (2011). *Understanding Digital Culture*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moreno, J. (9 de febrero de 2012). ¿Quince minutos de fama? El pop surcoreano y la conquista de América. *Culturamas*. Obtenido de <https://culturamas.es/2012/02/09/quince-minutos-de-fama-el-pop-surcoreano-y-la-conquista-de-america/>
- Music & Copyright. (15 de mayo de 2022). Obtenido de Music & Copyright's Blog: <https://musicandcopyright.wordpress.com/>
- Negus, K. (2015). *The South Korean Music Industry: A Literature Review*. Londres: University of London.
- Negus, K. (2019). Nation-States, Transnational Corporations and Cosmopolitans in the Global Popular Music Economy. *Global Media and China*, 4(4), 403-418. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/2059436419867738>
- Nye, J. S. (2008). Public Diplomacy and Soft Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 94–109. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/25097996>
- Oh, D. C. (2017). K-Pop Fans React: Hybridity and the White Celebrity-Fan on YouTube. *International Journal of Communication*, 11. Obtenido de <http://ijoc.org>
- Oh, I. (2013). The Globalization of K-pop: Korea's Place in the Global Music Industry. *Korea Observer* 44(3), 389-409. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/1445776737>
- Oh, I, Lee, H. (2013). Mass Media Technologies and Popular Music Genres: K-pop and YouTube. *Korea Journal*, 53(4), 34-58. Obtenido de <https://kj.accesson.kr/assets/pdf/8336/journal-53-4-34.pdf>
- Oh, I., Lee, H. (2014). K-pop in Korea: How the Pop Music Industry Is Changing a Post-Developmental Society. *Cross-Currents: East Asian History and Culture Review*, 3, 72-93. Obtenido de [https://academic.naver.com/article.naver?doc\\_id=437712245](https://academic.naver.com/article.naver?doc_id=437712245)
- Oh, I., Park, G. S. (2012). From B2C to B2B: Selling Korean Pop Music in the Age of New Social Media. *Korea Observer*, 43(3), 365-397. Obtenido de <https://www.proquest.com/docview/1268147476>
- Olmedo, T. (2017). *El K-Pop en España: una aproximación a la industria musical globalizada a través del fenómeno fan y las RRSS*. Universidad de Valladolid. Facultad de Filosofía y Letras. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/28019>
- Park, T., & Kim, Y. (25 de octubre de 2018). How BTS Succeeded Where other Boy Bands Couldn't. *Vulture*. Obtenido de <https://www.vulture.com/2018/10/how-bts-succeeded-where-other-boy-bands-couldnt.html>
- Pérez, J. (3 de junio de 2020). Por qué Fans del Pop Coreano Invaden las Cuentas de Vox. *El País*. Obtenido de <https://elpais.com/tecnologia/2020-06-03/por-que-fans-del-pop-coreano-invaden-las-cuentas-de-vox.html>
- Rodríguez, J. (2021). El K-pop y la Interacción Parasocial en España: El Fenómeno Fan en Instagram. UMA Editorial. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10630/22465>
- Scolari, C. A. (2013). *Narrativas Transmedia: Cuando Todos los Medios Cuentan*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Seo, M. S. (2012). Lessons from K-pop's Global Success. *SERI Quarterly*, 5(3), 60-66. Obtenido de <https://silo.tips/download/lessons-from-k-pop-s-global-success>

- Seo, J. S. (1 de enero de 2013). MelOn Doubles Fees for its Music-Streaming Service. *Korea JoongAng Daily*. Obtenido de <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/article/article.aspx?aid=2964819>
- Spulber, D. (1996). Market microstructure and intermediation. *The Journal of Economic Perspectives*, 10(3), 135–152. DOI: 10.1257/jep.10.3.135
- Shin, M. S. (2017). *BTS Brand eXperience Design Renewal*. Obtenido de hybe.corp: <https://hybecorp.com/eng/company/business>
- Shin, S., Kim, L. (2013). Organizing K-Pop: Emergence and Market Making of Large Korean Entertainment Houses, 1980–2010. *East Asia* 30(4), 255–272. DOI:10.1007/s12140-013-9200-0
- Shin, S. (2017). Niche, Ethnic and Global Operations: Models of Production and Circulation of East Asian Popular Music. *European Journal of East Asian Studies*, 16(1), 5-35. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/44630915>
- SM Entertainment. (5 de mayo de 2022). Obtenido de smtown.com: <https://www.smtown.com/>
- Sohn, J. (24 de junio de 2018). Korea No. 1 Worldwide in Smartphone Ownership, Internet Penetration. *The Korea Herald*. Obtenido de <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20180624000197>
- Spotify. (1 de diciembre de 2021). *What the World Streamed Most in 2021*. Obtenido de <https://newsroom.spotify.com/2021-12-01/what-the-world-streamed-most-in-2021/>
- Stanfill, M. (2019). *Exploiting Fandom: How the Media Industri Seeks to Manipulate Fans*. Iowa City: University of Iowa Press,.
- Statista. (20 de mayo de 2022). Obtenido de Statista.com: <https://www-statista-com.ponton.uva.es/>
- Stokes, M. (2007). On musical cosmopolitanism. *The Macalester International Roundtable*, 3. Obtenido de <https://digitalcommons.macalester.edu/intlrtable/3>
- Sung, K. J. (2010). Was There and Economic Miracle in Korea? En K. J. Sung, *Development Experience of the Korean Economy* (págs. 11-20). Seúl: Kyung Hee University Press.
- The Economist. (18 de agosto de 2012). Top of the K-pops: Korean Musicians Must Export or Starve. Obtenido de <https://www.economist.com/business/2012/08/18/top-of-the-k-pops>
- The International Federation of the Phonographic Industry. (2022). *IFPI Global Music Report*.
- TRIPTICK Management. (6 de mayo de 2022). *Songwriters and Producers*. Obtenido de <https://acortar.link/teVWkI>
- Um, H. K. (2014). *K-pop on the Global Platform: European Audience Reception and Contexts*. Seúl: Korea Foundation of International Culture Exchange (KOFICE).
- Universal Music Group. (7 de mayo de 2022). *HYBE AND UNIVERSAL MUSIC GROUP ANNOUNCE FIRST-EVER HYBE X GEFEN GLOBAL GIRL GROUP AUDITION*. Obtenido de <https://acortar.link/qHAJdJ>
- Valgue, C., & Hinsberg, M. (2 de octubre de 2019). *The Capitalist Control of K-pop: The Idol as a Product*. Obtenido de International Centre for Defense and Security (Estonia): <https://icds.ee/en/the-capitalist-control-of-k-pop-the-idol-as-a-product/>
- Vincent, B. (21 de octubre de 2019). A Brief History of K-pop: From Seo Taiji and Boys to Today's Biggest Stars Like BTS. *Teen Vogue*. Obtenido de <https://www.teenvogue.com/story/brief-history-of-k-pop>
- Woodside, A. G. (2010). Brand-Consumer Storytelling Theory and Research: Introduction to a Psychology & Marketing Special Issue. *Psychology & Marketing*, 27(6), 531-540. Obtenido de <https://doi.org/10.1002/mar.20342>
- World Economic Forum. (25 de marzo de 2022). *What's in your Headphones today?* [video]. Instagram <https://www.instagram.com/worldeconomicforum/?hl=es>
- YG Entertainment. (5 de mayo de 2022). Obtenido de ygfamil.com: <https://www.ygfamil.com/>



- Yonhap. (6 de noviembre de 2021). La Industria del K-pop Ve Mayores Oportunidades en el Mercado Internacional. *Yonhap News Agency*. Obtenido de <https://sp.yna.co.kr/view/ASP20211101002900883>
- Yoon, K. (2018). Global Imagination of K-Pop: Pop Music Fans' Lived Experiences of Cultural Hybridity. *Popular Music and Society*, 41(4), 373-389. DOI: 10.1080/03007766.2017.1292819



## Anexos

### Anexo 1. Formulario

(Elaboración propia)

6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

## Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

El creciente auge del K-pop, especialmente durante la última década, ha catapultado la Ola Coreana fuera de Asia hacia el resto del mundo. No es de extrañar que este fenómeno haya despertado el interés académico y la proliferación de los estudios sobre el mismo. Sin embargo, en España aún escasea la investigación en esta materia.

Gracias por tomarte el tiempo de responder a esta encuesta, parte de mi tesis de fin de máster. Tu aportación será destinada al estudio de la escena del K-pop en el mercado español, su recepción y patrones de consumo.

Esta encuesta es anónima, la información proporcionada en las respuestas será mantenida en estricta confidencialidad y se utilizará únicamente con fines académicos.

---

#### \*Obligatorio

1. 1. ¿Cuál es tu rango de edad? \*

*Marca solo un óvalo.*

- 19 o menor
- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50 o mayor

2. 2. ¿Con qué género te identificas? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Hombre
- Mujer
- Otro: \_\_\_\_\_



6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

3. 3. ¿Dónde resides actualmente? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Andalucía
- Aragón
- Principado de Asturias
- Illes Balears
- Canarias
- Cantabria
- Castilla y León
- Castilla-La Mancha
- Cataluña
- Comunitat Valenciana
- Extremadura
- Galicia
- Comunidad de Madrid
- Región de Murcia
- Comunidad Foral de Navarra
- País Vasco
- La Rioja
- Ciudad Autónoma de Ceuta
- Ciudad Autónoma de Melilla

4. 4. ¿Cuál es tu ocupación? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Estudiante
- Estudio y trabajo
- Trabajo
- Desempleado

[https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve\\_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings](https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings)

2/12



6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

5. 5. ¿Cuál de estos es tu género musical preferido? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Electrónica
- Indie
- K-pop
- Pop español
- Pop occidental
- Rap/Hip-Hop
- Reggaeton
- R&B
- Rock
- Otros

6. 6. ¿Cuánto tiempo llevas siendo fan del K-pop? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos de 1 año
- 1-2 años
- 3-5 años
- 6-9 años
- 10 años o más



6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

7. 7. ¿Cuál fue tu primer contacto con el K-pop? \*

*Marca solo un óvalo.*

- A través de amigos/familiares
- A través de contenido relacionado con K-pop en redes sociales
- A través de videoclips en YouTube
- A través de mass media (TV, radio)
- A través de otros contenidos culturales asiáticos o eventos relacionado con los mismos
- Otros

8. 8. ¿Cuál es tu artista de K-pop favorito? \*

*Marca solo un óvalo.*

- BLACKPINK
- BTS
- TWICE
- EXO
- TXT
- ATEEZ
- PSY
- Otro: \_\_\_\_\_

9. 9. Te interesarías considerablemente por un grupo o artista y su trabajo si manifestara su apoyo y preocupación por causas sociales o medioambientales, por ejemplo, a través de sus canciones, realizando donaciones o asociándose con organizaciones? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- Me resulta indiferente

[https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve\\_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings](https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings)

4/12



6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

10. 10. Evalúa los siguientes elementos de los grupos de K-pop de acuerdo con la importancia que tienen para ti: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
<b>Apariencia física y personalidad de los idols</b>	<input type="radio"/>				
<b>Belleza visual de videoclips y actuaciones</b>	<input type="radio"/>				
<b>Calidad de la música</b>	<input type="radio"/>				
<b>Concepto consistente</b>	<input type="radio"/>				
<b>Honestidad y empatía en las letras de canciones</b>	<input type="radio"/>				
<b>Mostrar autenticidad a través de contenido sincero</b>	<input type="radio"/>				
<b>Conexión y estrecha comunicación entre fans y artistas</b>	<input type="radio"/>				
<b>Gran cantidad de contenido para explorar relacionado con los artistas y su música</b>	<input type="radio"/>				

[https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve\\_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings](https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings)

5/12



6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

11. 11. ¿Cómo accedes normalmente a la música y contenidos del K-pop? \*

Selecciona únicamente el medio que más utilices.

*Marca solo un óvalo.*

- YouTube
- TV
- Radio
- Spotify
- Weverse
- VLive
- Instagram, Twitter, TikTok, etc.
- Eventos y conciertos offline
- Otros

12. 12. ¿Con qué frecuencia accedes a la música y los contenidos del K-pop? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Todos los días
- 3~5 veces a la semana
- 1~2 veces a la semana
- 1~3 veces al mes
- Menos de 1 vez al mes

6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

## 13. 13. Evalúa tu consumo\* de los siguientes elementos: \*

\*Tanto gratuito como de pago.

Marca solo un óvalo por fila.

	Nulo	Escaso	Moderado	Abundante	Muy abundante
<b>Música</b>	<input type="radio"/>				
<b>Videoclips</b>	<input type="radio"/>				
<b>Otro contenido en video gratuito (VLive, variety shows, etc.)</b>	<input type="radio"/>				
<b>Contenido en video de pago</b>	<input type="radio"/>				
<b>Merchandise</b>	<input type="radio"/>				
<b>Conciertos (online y offline)</b>	<input type="radio"/>				
<b>Contenido elaborado por fans en YouTube y otras redes sociales</b>	<input type="radio"/>				
<b>Publicaciones</b>	<input type="radio"/>				

## 14. 14. ¿Cuándo aumenta en mayor medida tu consumo de contenido\* y/o productos de K-pop? \*

\*Tanto gratuito como de pago.

Marca solo un óvalo.

- Mi consumo es generalmente estable a lo largo del año
- Cuando mi grupo(s) favorito saca un nuevo álbum o sencillo
- Cada vez que mi grupo(s) participa en un evento, por ejemplo, un concierto
- Cuando sale a la venta un producto o contenido nuevo (contenido en vídeo, merchandise, etc.)

[https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve\\_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings](https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings)

7/12



6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

15. 15. ¿Cómo ha cambiado tu consumo\* de K-pop en los últimos 2 años? \*

\*Tanto gratuito como de pago.

Marca solo un óvalo por fila.

	Ha disminuido mucho	Ha disminuido	No ha cambiado	Ha aumentado	Ha aumentado mucho
<b>Cantidad de contenido que consumo</b>	<input type="radio"/>				
<b>Variedad de contenido que consumo</b>	<input type="radio"/>				

16. 16. Aproximadamente, ¿Cuál es tu gasto anual medio\* en K-pop? \*

Este gasto incluye todo lo relacionado con el K-pop: suscripciones a servicios de transmisión de música como Spotify, contenido de pago, conciertos, fan club, merchandise, etc.

Marca solo un óvalo.

- 50€ o menos
- 51-150€
- Más de 150€
- No gasto nada de dinero

17. 17. ¿Tienes alguna membresía oficial de un fan club? \*

Por ejemplo, Official Fanclub ARMY Membership

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No



6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

18. 18. ¿Cómo adquieres merchandise de K-pop? \*

*Marca solo un óvalo.*

- En tiendas físicas.
- En eventos relacionados con el K-pop.
- En Weverse Shop.
- En Amazon.
- A través de otras plataformas, por ejemplo, Cokodive.
- No adquiero productos.

19. 19. ¿Cuál de estos atributos consideras más importante al comprar productos relacionados con el K-pop? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Precio
- Calidad
- Utilidad
- Exclusividad (ej. productos de edición limitada)
- Diseño
- Sensación de cercanía o identificación con el artista y con el fandom que transmite

20. 20. ¿Cuántos álbumes de K-pop tienes? \*

*Marca solo un óvalo.*

- 1
- 2-5
- 6-10
- +10
- No tengo ninguno

[https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve\\_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings](https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings)

9/12



6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

21. 21. ¿Has ido a un concierto de K-pop en persona? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

22. 22. ¿Has adquirido tickets para alguno de los conciertos retransmitidos en el cine y online? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

23. 23. ¿Qué tiene más importancia para ti? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Contenido con implicación directa del artista: conciertos y actuaciones (online y offline), álbumes, variety shows, etc.  
 Contenido con implicación indirecta del artista: fan club, merchandise, publicaciones (webtoons, por ejemplo), videojuegos, etc.

24. 24. ¿Qué opinas sobre la introducción de nuevas tecnologías en el K-pop como, por ejemplo, el lanzamiento de NFTs o eventos en el metaverso? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Me provoca curiosidad pero no sé si es buena idea  
 Me interesa y lo espero con ilusión  
 Me interesa y me gustaría adquirir ese tipo de contenido/experiencias  
 No me interesa

[https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve\\_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings](https://docs.google.com/forms/d/1N6Dlrhve_7erPDCxGI8yYW70pePm8JvlwhMPepxPtsY/edit#settings)

10/12

6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

25. 25. Evalúa los siguientes eventos según su probabilidad de ocurrir: \*

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada probable	Poco probable	Neutro	Probable	Muy probable
<b>Recomendar o hablar a familiares y amigos de tu grupo(s) favorito</b>	<input type="radio"/>				
<b>Cambiar de un fandom a otro</b>	<input type="radio"/>				
<b>Adquirir de nuevo productos o servicios relacionados con el K-pop</b>	<input type="radio"/>				
<b>Implicarme en actividades de fans (eventos, proyectos, difusión, promoción, creación de contenido etc.)</b>	<input type="radio"/>				

26. 26. ¿Cuál de estos factores crees que representa el mayor obstáculo para la popularidad del K-pop en España? \*

Marca solo un óvalo.

- El K-pop es excesivamente comercial/uniforme
- Actitudes defensoras o protectoras de la industria musical española
- El K-pop es demasiado sensacional y provocativo
- El K-pop presenta una estética que choca con los modelos tradicionales de occidente, sobre todo con la estética masculina
- El coreano es un idioma demasiado diferente y desconocido
- Se percibe rechazo por parte de la población hacia Asia y sus productos culturales



6/6/22, 18:20

Audiencia y patrones de consumo del K-pop en España

27. 27. En relación con otros productos y servicios coreanos\*: \*

\*Tales como cosméticos, viajes turísticos a Corea, servicios culturales, aprender idioma coreano, etc.

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí	No
<b>Has adquirido y utilizado productos y servicios coreanos</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Tienes intención de adquirir productos y servicios coreanos en el futuro</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. 28. Por último, te animo a compartir una canción de K-pop especial para ti (opcional)

\_\_\_\_\_

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

## Anexo 2. Entrevista panel expertos

(Elaboración propia)

1. Durante la pandemia, las empresas de entretenimiento expandieron sus modelos de negocio hacia las plataformas online al verse comprometidas algunas de sus principales fuentes de ingresos, por ejemplo, los conciertos. En este contexto, HYBE Entertainment (previamente Big Hit Entertainment) continuó desarrollando su propio modelo, cuyo éxito radica en colocar las necesidades y deseos de los fans en el centro de todo lo que hace, ofreciéndoles el máximo valor posible y priorizando la comunicación artista-fan a través de las nuevas tecnologías. De esta manera, la compañía continuó su evolución hacia un modelo de negocio "ilimitado" mediante la creación de contenido diverso en torno a su propiedad intelectual musical (vídeo, merchandise, juegos online, publicaciones, etc.).

Por otra parte, según la entrevista realizada a Dennis Kooker, presidente y responsable de negocio digital global y ventas (EEUU) en Sony Music Entertainment, recogida en el IFPI Global Music Report 2022, las compañías discográficas están muy comprometidas con las oportunidades que las nuevas tecnologías y el entorno online ofrecen a los artistas para expresar su creatividad y hacer más conexiones con los fans. Se prevé, pues, que estas empresas organicen sus esfuerzos para brindar constantemente nuevos espacios y puntos de contacto para el disfrute de la música.

Teniendo esto en cuenta, ¿cree que los sellos discográficos occidentales seguirán los pasos que ha marcado HYBE Entertainment en la transición hacia un nuevo concepto de industria musical? ¿De qué manera opina que influirán estos modelos de negocio y los cambios provocados por los mismos en el futuro de esta industria, especialmente en España?

2. Cuando hablamos de fans en el K-pop, no nos referimos a simples seguidores, sino a una comunidad altamente organizada y conectada, principalmente a través de redes sociales, que invierte gran cantidad de trabajo y esfuerzo en promocionar a sus artistas favoritos. Se ha llegado a afirmar que la razón de muchos de los logros e, incluso, la posición de algunos grupos de K-pop en la industria musical internacional se debe a esta labor del fandom más que a las actividades de las empresas detrás de estos grupos.

En referencia a esto, ¿hasta qué punto cree usted que este concepto de equipo o simbiosis e interdependencia entre artistas y fans es resultado del comportamiento espontáneo y organización de los fans, y no debido a la influencia en la conducta de los mismos ejercida por las empresas a través de estrategias de gestión de fans?

¿Qué papel juega el fandom en la expansión de K-pop en España?

3. ¿Cuáles cree usted que son los factores clave del éxito y de la popularidad sostenida que debe tener un grupo de K-pop para triunfar en el mercado español?
4. De las siguientes opciones, ¿cuál considera usted que define mejor la popularidad del K-pop en España? ¿Podría proporcionar los argumentos que le han llevado a elegir esa opción?
  - a) Muy popular entre el público general con ventas prósperas.
  - b) Muy popular entre el público general con ventas moderadas.



- c) Conocido entre una porción considerable del público general.
  - d) Popular entre los fans.
  - e) Apenas existen usuarios.
5. ¿Cómo cree que ha influido la propagación del K-pop en la forma en que se percibe Corea y se experimenta su cultura en España? ¿Observa usted alguna relación entre el consumo de K-pop y el consumo de otros productos y servicios coreanos?
6. ¿Qué cambios percibe usted en la forma de vivir el K-pop en España desde el inicio de la pandemia?
7. ¿Cuáles son sus predicciones para el K-pop en España?

Para responder a esta pregunta tenga en cuenta, pero no se limite a, los siguientes aspectos: ¿Seguirá ganando fuerza el K-pop, veremos a grupos ascender a la popularidad ocupando el lugar de otros que se retirarán de su podio, o cómo influirán las nuevas tecnologías que surjan en las actividades y experiencias de los fans en España?