



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales**

**Trabajo Fin de Grado**

**Grado en Administración y dirección de  
empresas**

**“Un plan de Marketing de la Orquesta  
Sinfónica de Castilla y León: Propuestas de  
futuro”**

Presentado por:

**Agata Wisniewska Zabek**

Tutelado por:

**M<sup>a</sup> José Garrido Samaniego**

**M<sup>a</sup> Pilar Pérez Santana**

*Valladolid, 9 de Julio de 2024*

## *Agradecimientos*

*Principalmente a mis abuelos por enseñarme desde pequeña la disciplina y por confiar en cada una de mis decisiones.*

*A mis padres por enseñarme la constancia, el trabajo y la dedicación durante todos estos años y que gracias a ello he conseguido llegar hasta aquí.*

*A mi hermana, por ser mi mayor referente y enseñarme lo que es el verdadero sacrificio por tu pasión.*

*Y mi mayor ejemplo a seguir, Arturo, que ha sido mi mentor y me ha abierto las puertas al apasionante mundo de la economía.*

## **RESUMEN**

En las últimas décadas, se ha producido un gran cambio coyuntural en el mundo de la música clásica y en la asistencia a los conciertos por parte del público en general.

Por ello, se plantea en el presente trabajo la elaboración de un Plan de Marketing para la Orquesta Sinfónica de Castilla y León con el fin de analizar las nuevas estrategias y herramientas que le permitan ampliar las personas que acuden a sus conciertos.

Para ello, hemos analizado el sector, sus competidores, tendencias de mercado y el análisis interno de la OSCYL. Posteriormente, se ha procedido a plantear una serie de estrategias y políticas de marketing mix que le ayudan a conseguir dicho objetivo.

**Palabras clave:** Música orquestal; Plan de marketing; OSCYL.

## **ABSTRACT**

In recent decades, there has been a significant contextual shift in the world of classical music and concert attendance by the public. Therefore, this paper proposes the development of a Marketing Plan for the Castilla y León Symphony Orchestra to analyze the new strategies and tools that the Castilla y León Symphony Orchestra (OSCYL) should employ to fulfill its main objective: attracting the largest possible audience to concerts.

To achieve this, we have analyzed the sector, its competitors, market trends, and the internal analysis of the OSCYL. After this analysis, we have proceeded to propose a series of strategies and marketing mix policies.

**Keywords:** Orchestral music, Marketing plan, OSCYL.

**Código de clasificación JEL:** M31: Estrategias de marketing; investigación de mercados; planificación de marketing, L82: Análisis económico de las artes; la producción; consumo de actividades culturales, M37: Publicidad.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Justificación del tema objeto de estudio.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Objetivos generales y específicos.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Estructura del trabajo de fin de grado.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Metodología.....</b>	<b>2</b>
<b>2. EL SECTOR DE LA MÚSICA ORQUESTAL.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Orígenes de la orquesta y su evolución.....</b>	<b>3</b>
<b>2.2. Organización de la orquesta.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Situación actual del sector de la música orquestal.....</b>	<b>4</b>
<i>2.3.1. La asistencia actual a los conciertos de música clásica en España.....</i>	<i>5</i>
<b>2.4. El modelo de Abell del sector de la música orquestal.....</b>	<b>7</b>
<i>2.4.1. Grado de concentración del sector .....</i>	<i>9</i>
<i>2.4.2. Tamaño y crecimiento del sector.....</i>	<i>10</i>
<i>2.4.3. Ciclo de vida del producto.....</i>	<i>10</i>
<i>2.4.4. Globalización del sector de la música orquestal.....</i>	<i>11</i>
<b>2.5. Las cinco fuerzas de Porter del sector de la música orquestal.....</b>	<b>11</b>
<b>3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA MÚSICA ORQUESTAL.....</b>	<b>16</b>
<b>4. LA ORQUESTA SINFÓNICA DE CASTILLA Y LEÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Origen de la OSCYL.....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. Evolución de la OSCYL.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3. Análisis interno.....</b>	<b>23</b>
<i>4.3.1. La cadena de valor.....</i>	<i>23</i>
<i>4.3.2. Recursos y capacidades.....</i>	<i>27</i>
<b>4.4. Análisis DAFO.....</b>	<b>28</b>
<b>5. PLAN DE MARKETING DE LA OSCYL.....</b>	<b>29</b>
<b>5.1. Estrategia de Marketing de la OSCYL.....</b>	<b>29</b>
<b>5.1.1. Fuentes de diferenciación de la OSCYL.....</b>	<b>30</b>
<b>5.2. Matriz de Ansoff.....</b>	<b>31</b>
<b>5.3. Marketing mix de la OSCYL.....</b>	<b>33</b>
<i>5.3.1. Estrategia de servicios.....</i>	<i>33</i>

5.3.2. Estrategia de precios.....	34
5.3.3. Estrategia de distribución.....	36
5.3.4. Estrategia de comunicación.....	38
<b>6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE FUTURO.....</b>	<b>44</b>
6.1. Conclusiones.....	44
6.2. Propuesta de futuro.....	44
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>47</b>
7.1. Libros y revistas.....	47
7.2. Informes y Memorias.....	47
7.3. Webgrafías.....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Personas que han asistido a espectáculos de artes escénicas en los últimos años.

Tabla 2.2. Conciertos de música clásica, espectadores y recaudación por tamaño de municipio.

Tabla 2.3. Entidades musicales por tipo de educación.

Tabla 2.4. Principales Orquestas por Comunidades Autónomas en España.

Tabla 5.1. Resumen del marketing mix de la empresa.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Organización de la orquesta.

Figura 2.2. Evolución de los conciertos de música clásica 2018-2021.

Figura 2.3. Modelo de Abell (1990).

Figura 2.4. Aportación al PIB de las actividades culturales por sectores.

Figura 2.5. Las cinco fuerzas de Porter (1979).

Figura 3.1. Personas que asistieron a conciertos de música clásica en el último año según características.

Figura 3.2. Personas según la asistencia a conciertos en el último año por edad.

Figura 3.3. Personas según la asistencia a conciertos.

Figura 3.4. Personas según los motivos por los que van o no van más veces a conciertos.

Figura 4.1. La cadena de valor de la OSCYL.

Figura 4.2. Recursos y capacidades de la OSCYL.

Figura 4.3. DAFO de la OSCYL.

Figura 5.1. Matriz de Ansoff de la OSCYL.

Figura 5.2. Concierto Fetén Sinfónico junto con la Orquesta de Castilla y León.

Figura 5.3. Matriz BGC de la OSCYL

Figura 5.4. Precios temporada OSCYL.

Figura 5.5. Precios temporada ONE.

Figura 5.6. Maratón musical de la OSCYL.

Figura 5.7. Proyecto Crescendo realizado por la OSCYL.

Figura 5.8. La OSCYL apuesta por la proyección internacional.

Figura 5.9. Página de Instagram de la OSCYL.

Figura 5.1.0. Página de Twitter de la OSCYL.

Figura 5.1.2. Concierto en el hospital Rio Ortega de la OSCYL.

Figura 5.1.3. Página de You Tube de la OSCYL.

Figura 5.1.3. Área Socioeducativa “Miradas” de la OSCYL.

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo I: Personas que han estado suscritas a plataformas digitales de música en un trimestre según el género musical al que accedió mediante estas plataformas 2019.

Anexo II: Personas que han estado suscritas a plataformas digitales de música en un trimestre según el género musical al que accedió mediante estas plataformas 2022.

Anexo III: Personas que han comprado música grabada en un trimestre según el género musical 2019.

Anexo IV: Personas que han comprado música grabada en un trimestre según el género musical 2022.

Anexo V: Géneros musicales más escuchados por los jóvenes 2022.

Anexo VI: Nota de prensa de la OSCYL.

Anexo VII: Taller “Miradas”.

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del tema objeto de estudio**

Este tema de Trabajo de Fin de grado (TFG) surge con la idea de poder conocer la intersección entre los conocimientos adquiridos en el grado de Administración y Dirección de Empresas (ADE) en la Universidad de Valladolid y su aplicación en el contexto del sector de la música clásica, en concreto, en el análisis de la Orquesta de Castilla y León. Este sector, se encuentra en una etapa de su ciclo de vida empresarial caracterizada por la madurez, que analizaremos de forma más detallada más adelante en el trabajo.

La música clásica es un sector que surge en el Siglo IX, desde el Barroco, pasando por el Renacimiento y hasta la actualidad. Tiene una gran trascendencia e impacto en nuestra sociedad con compositores muy representativos como Mozart, Bach, Chopin, que nos han brindado grandes aportaciones musicales.

El propósito fundamental de realizar un plan de marketing de la orquesta, es conocer las estrategias que debería emplear para poder mejorar su posición actual y expandirse a una mayor audiencia. Este objetivo, tiene como meta desvincular el estigma asociado a este tipo de música y fomentar que otros públicos no habituales decidan acudir a los conciertos de la OSCYL.

Previo a desarrollar el plan de marketing desde un enfoque estratégico y sus políticas de marketing mix, se analiza el sector de actividad, la organización y el análisis interno de la OSCYL.

### **1.2. Objetivos generales y específicos**

El propósito principal de este TFG es proponer una serie de actuaciones de mejora para la OSCYL, especialmente, en el ámbito del marketing con nuevos segmentos de mercado, abarcando grupos de población desde una edad temprana hasta adultos.

Para ello, realizaremos un análisis interno minucioso, identificando las fortalezas y debilidades del departamento de marketing de la OSCYL, y trataremos de aportar como podría rediseñarse teniendo en cuenta el punto de partida actual y las circunstancias del entorno que condiciona este sector en particular.

### **1.3. Estructura del trabajo de fin de grado**

Para realizar un análisis estructurado, comenzaremos analizando el sector de la música orquestal, así como, la organización particular de la OSCYL y un análisis de mercado.

Posteriormente, desarrollaremos un plan de marketing, con su estrategia, matriz de Ansoff y políticas de marketing mix.

Para concluir el TFG, se desarrollan más conclusiones y propuestas de mejora para la OSCYL.

### **1.4. Metodología**

Para poder desempeñar este trabajo de fin de grado (TFG) he empleado diferentes metodologías.

Por un lado, para analizar el sector de la música orquestal y su situación coyuntural actual, he empleado como fuentes principales: estadísticas, informes y anuarios presentados por el Ministerio de cultura y deportes.

Además, he analizado a través de dichos informes la asistencia y el consumo de la música clásica, y así, analizar las estrategias para poder atraer a las personas a los conciertos de música sinfónica.

Para completar dicha información, me he basado en manuales que explican la mayor o menor necesidad de asistencia a conciertos de música clásica por sexo y edad.

Por otro lado, me he apoyado en diversos artículos y manuales sobre cultura y música para focalizar el trabajo y aplicar un enfoque crítico a este estudio.

Para el estudio concreto de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León (OSCYL) he recogido información de su página web y de sus principales competidores, así como información proporcionada por la propia empresa para poder analizar su plan de marketing, y así, poder establecer estrategias que permitan mejorar a la orquesta y cumplir con el objetivo principal de atraer a más oyentes.

A partir de todo ello, he aplicado la teoría general a la práctica para poder concretar las posibilidades que tiene la OSCYL.

## **2. EL SECTOR DE LA MÚSICA ORQUESTAL**

El sector de la música orquestal es un componente vital del mundo musical donde las orquestas sinfónicas desempeñan un papel fundamental para la difusión e interpretación de obras clásicas, así como la promoción de la cultura de la música orquestal en la sociedad.

## **2.1. Orígenes de la orquesta y su evolución**

La palabra “orquesta”, proviene del griego “orchestra” que significa “zona para cantar y bailar” cuyas raíces provienen del Barroco en el siglo XVII y principios del XVIII, sin embargo, donde finalmente se consolidó este concepto fue en el periodo clasicista aludiendo al concepto de orquesta, como una agrupación de instrumentos donde se incluye viento, madera, metal y percusión. Anteriormente al clasicismo, se podía observar la presencia de agrupaciones musicales de un tamaño más reducido los cuales, no podían llegar a conformar el concepto de orquesta. [\[1\]](#)

La música ha tenido una evolución muy amplia a lo largo de su historia con sus primeras apariciones en la Edad Media donde se realizaban agrupaciones musicales muy reducidas destinadas a ceremonias y rituales. Finalizando esta etapa, en el Renacimiento, hubo un mayor desarrollo musical ya que se introdujo una mayor variedad de instrumentos tanto de cuerda como de viento.

El periodo Barroco (iniciado en el año 1600) o también conocido “Periodo Rococó”, se caracterizaba por ser el de mayor esplendor y elegancia de la evolución de la historia de la música. En esta época, surgieron compositores cuyas melodías se definían como “elegantes y ligeras” que conseguían transmitir alegría y emoción. Entre ellos se encuentran Vivaldi (1678) y Bach (1685) que contribuyeron a crear el concepto de “orquestas barrocas”. [\[2\]](#)

La etapa del Clasicismo (iniciada en el año 1750), fue el momento que marcó la época de mayor desarrollo de la música y la orquesta. El desarrollo fue aún más significativo que en el Renacimiento en cuanto a la gama de instrumentos. Compositores como Wagner (1813) y Tchaikowsky (1840) impulsaron el desarrollo de la “orquesta romántica”.

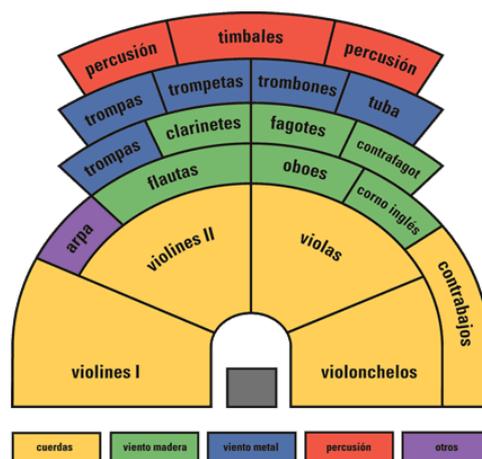
En la actualidad, la orquesta continúa evolucionando dando lugar al surgimiento de diversas modalidades como es la música contemporánea y el uso de instrumentos electrónicos, lo que ha supuesto innovación y desarrollo en la misma.

En esta evolución, caben destacar dos ciudades que supusieron la expansión del concepto de orquesta sinfónica: Viena y Mannheim. Las orquestas de estas dos ciudades son consideradas, en la actualidad, las de más prestigio a nivel mundial.

## **2.2. Organización de la orquesta**

Como podemos apreciar en la figura 2.1., la orquesta tiene una disposición organizativa diseñada con el propósito de conseguir una proyección sonora adecuada que se traduce en la “percepción auditiva”.

**Figura 2.1. Organización de la orquesta**



Fuente: Fundación Juan March (2017).

Los instrumentos “más delicados” se ubican en frente del director general<sup>1</sup>, es decir, la parte frontal del escenario y lo conforman los instrumentos de cuerda (violines primeros, segundos, violas, violonchelos y contrabajos). Por otro lado, se encuentran aquellos que tienen una mayor potencia musical y se sitúan detrás de la cuerda, instrumentos de viento madera (flautas, oboes, clarinetes...) que disponen de un volumen de sonido más amplio en comparación con la cuerda pero que no alcanzan el nivel de resonancia de la tercera sección, los instrumentos de viento metal (trombones, trompeta, tuba,... etc.). Y, por último, se encuentra la sección de la percusión que trata de marcar los ritmos de toda la orquesta.

Sin embargo, en la dirección de la orquesta para una ejecución exitosa de los conciertos de música clásica, se establecen ciertos niveles jerárquicos. Por un lado, el director, que se encarga de marcar las entradas y los ritmos a los músicos para la correcta interpretación. Por otro lado, la posición del concertino<sup>2</sup> (elemento fundamental de la orquesta), cuya obligación es la afinación del conjunto orquestal al inicio de los conciertos y la ejecución de los solos de la sección de los primeros violines.

### **2.3. Situación actual del sector de la música orquestal**

Durante toda la evolución histórica que ha presentado la música clásica, han destacado orquestas que han tenido una mayor influencia a nivel mundial, entre las cuales podemos

<sup>1</sup> Director general: es la persona encargada de mantener en los tiempos a la orquesta y que permiten ofrecer una actuación a la audiencia.

<sup>2</sup> Concertino: primer violín de la orquesta que se encarga de afinar al inicio de los conciertos y guiar al resto.

destacar: la Filarmónica de Berlín, la Orquesta Sinfónica de Londres y la Filarmónica de Viena. Estas orquestas se posicionan por encima de cualquier otra orquesta del mundo. [3] En cambio, en lo que respecta a las orquestas españolas, las que podemos considerar más importantes son: la Orquesta Nacional de España (ONE), la Orquesta Sinfónica de Castilla y León (OSCYL) y la Orquesta de la Coruña. No obstante, la situación coyuntural actual de las orquestas es “delicada” debido a la necesidad de financiación de las mismas para mantener a sus trabajadores y los instrumentos e instalaciones que requieren de una gran inversión. Además, según “Encuesta de hábitos y prácticas culturales de España” podemos observar que en el periodo comprendido entre el 2006-2022 (Véase Tabla 2.1.), se ha producido una serie de fluctuaciones ya que evidenciamos periodos de mayor asistencia (periodo pre-pandémico), y otros como es en el 2021-2022 donde existe una disminución (periodo post-pandemia). A partir del año 2022 cabe esperar una tendencia a recuperar los niveles de asistencia en las actividades culturales.

**Tabla 2.1. Personas que han asistido a espectáculos de artes escénicas en los últimos años**

*(En porcentaje de la población de cada colectivo)*

	2006-2007	2010-2011	2014-2015	2018-2019	2021-2022
<b>TOTAL</b>	<b>31,2</b>	<b>30,2</b>	<b>29,2</b>	<b>34,2</b>	<b>12,9</b>
<b>SEXO</b>					
Hombres	33,9	32,9	30,0	35,2	13,0
Mujeres	28,7	27,6	28,4	33,2	12,8
<b>EDAD</b>					
De 15 a 24 años	58,8	55,5	48,8	54,3	17,9
De 25 a 34 años	43,5	44,5	39,4	48,5	18,6
De 35 a 44 años	32,6	31,3	33,5	39,3	15,0
De 45 a 54 años	27,0	26,6	28,9	34,4	14,1
De 55 años en adelante	12,8	13,7	16,0	20,1	8,0
<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>					
Primera etapa de educación secundaria e inferior	21,4	20,7	19,5	22,1	7,8
Segunda etapa de educación secundaria	41,5	38,5	35,0	40,2	12,6
Educación superior o equivalente	47,8	43,5	43,5	49,1	19,8

Fuente: Ministerio de Cultura y Deportes (2022).

### 2.3.1. La asistencia actual a los conciertos de música clásica en España

Observando la información proporcionada por la Tabla 2.2. que refleja los datos del periodo 2021-2022, se constata que en el 2022 se ha producido un incremento del número de conciertos programados en comparación al año anterior aumentando el número de espectadores, y con ello, una mayor recaudación. Esto puede explicarse por la situación

coyuntural del 2021 debida al impacto de la pandemia Covid-19 que supuso una limitación para el público en general para asistir a los conciertos de música clásica.

**Tabla 2.2. Conciertos de música clásica, espectadores y recaudación por tamaño de municipio**

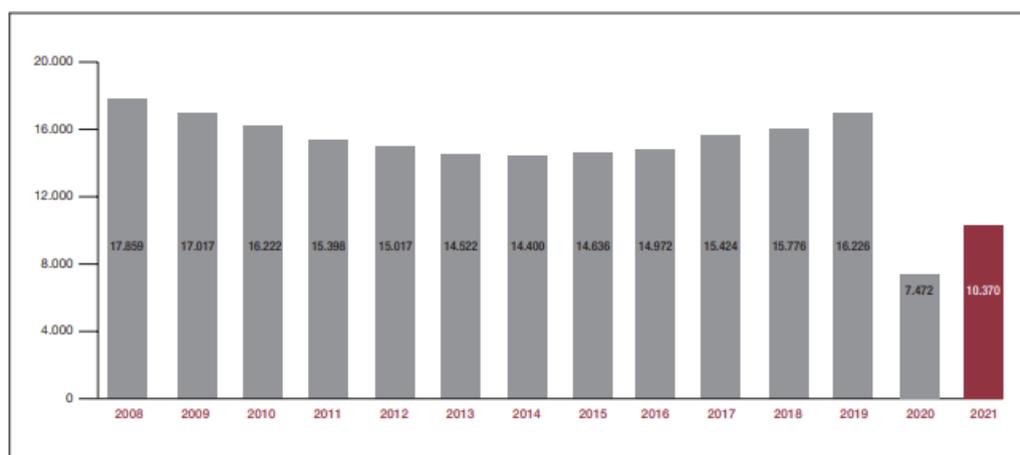
	CONCIERTOS		ESPECTADORES (Miles)		RECAUDACIÓN (Miles de euros)		ESPECTADORES POR CONCIERTO		GASTO MEDIO POR ESPECTADOR (Euros)	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
<b>TOTAL</b>	<b>10.370</b>	<b>12.614</b>	<b>1.587</b>	<b>2.731</b>	<b>16.807</b>	<b>30.065</b>	<b>153</b>	<b>217</b>	<b>10,6</b>	<b>11,0</b>
Menos de 5.000 hab.	575	689	48	80	63	75	83	117	1,3	0,9
De 5.001 a 10.000 hab.	332	382	22	33	18	45	65	87	0,9	1,3
De 10.001 a 30.000 hab.	807	917	81	129	318	477	101	140	3,9	3,7
De 30.001 a 200.000 hab.	3.173	3.913	418	700	3.016	5.418	132	179	7,2	7,7
Zonas metropolitanas	5.483	6.713	1.019	1.789	13.392	24.051	186	267	13,1	13,4
<b>DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>				
Menos de 5.000 hab.	5,5	5,5	3,0	2,9	0,4	0,3				
De 5.001 a 10.000 hab.	3,2	3,0	1,4	1,2	0,1	0,1				
De 10.001 a 30.000 hab.	7,8	7,3	5,1	4,7	1,9	1,6				
De 30.001 a 200.000 hab.	30,6	31,0	26,4	25,6	17,9	18,0				
Zonas metropolitanas	52,9	53,2	64,2	65,5	79,7	80,0				

Fuente: Anuario de Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales (2022).

Adicionalmente, en el año 2023 la “Asociación Española de Orquestas Sinfónicas” (AEOS), junto con otras instituciones, realizaron un estudio que revelaba la tendencia creciente de la cantidad de conciertos de música clásica que se habían realizado, así como un incremento de la población asistente. Los investigadores describieron esta situación como “una realidad esperanzadora “para el ámbito de la música clásica. [4]

Según información extraída de la “Sociedad General de Autores y Editores” (SGAE), (ver Figura 2.2.) se destaca que los conciertos de música clásica han experimentado una mejora notoria del periodo 2021 al 2022 presentando un aumento del 21,6% de los conciertos realizados. Realizando la comparativa con 2019, se observa una disminución del 22,3% del número total de conciertos, seguido de una reducción del 47,9% en la asistencia.

**Figura 2.2. Evolución de los conciertos de música clásica 2018-2021**



Fuente: Sociedad General de Autores y Editores.

Respecto a la situación actual en otros países europeos, se han realizado estudios para poder conocer la asistencia del público a conciertos musicales. Se ha podido observar la existencia de una tendencia creciente. Esto, podemos evidenciarlo en investigaciones realizadas por la “Royal Philharmonic” y por el “New York Times” donde se describe la tendencia al alza de la audiencia tras los difíciles años de pandemia, incluyendo una notable inclusión de un público más joven [\[5\]](#) y [\[6\]](#).

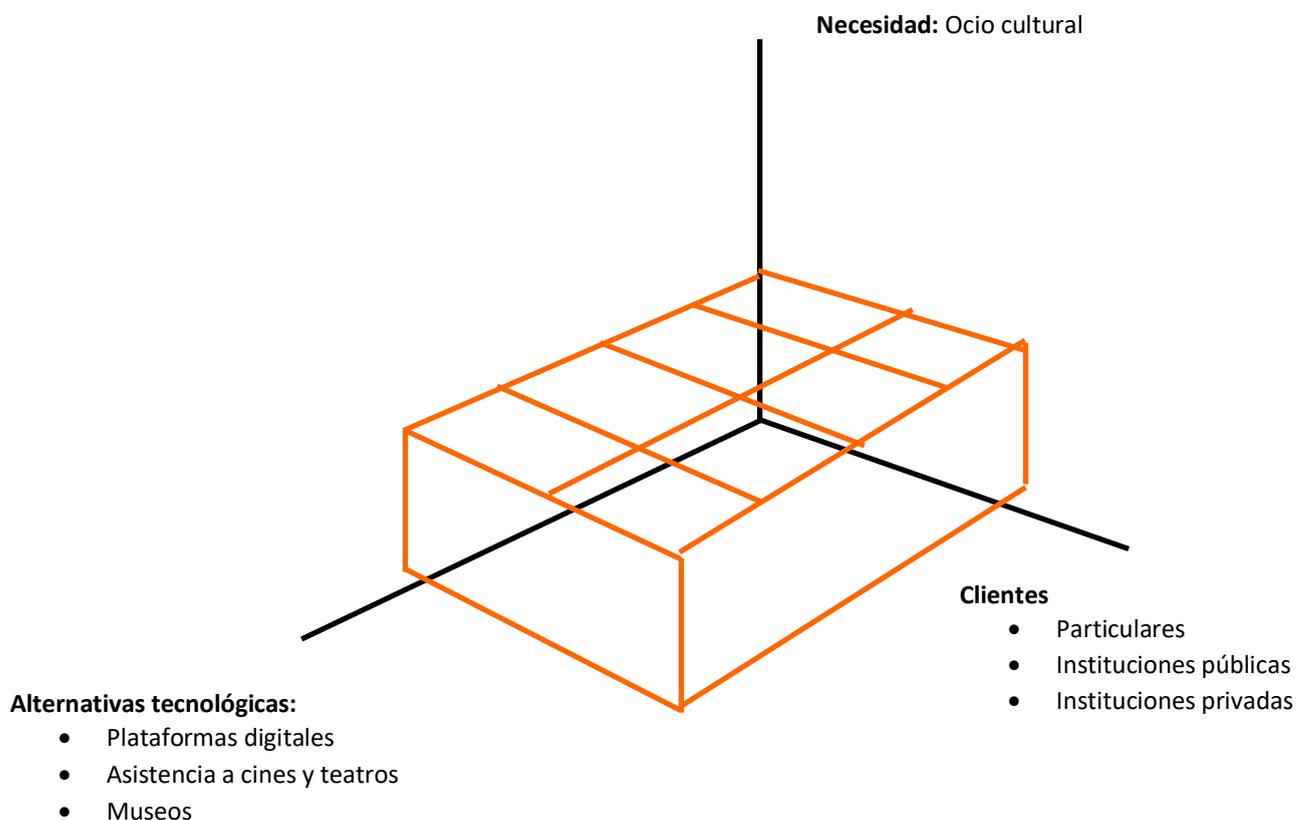
#### **2.4. El modelo de Abell del sector de la música orquestal**

El modelo de Abell fue creado por Abell en (1990). A través de este modelo, conseguimos responder a tres preguntas relevantes para toda empresa u organización que quiera conocer el sector al que pertenece su actividad

1. ¿Qué necesidades se quiere satisfacer? (Función)
2. ¿A quién quiero satisfacer? (Clientes)
3. ¿Cómo se quieren satisfacer esas necesidades? (Tecnología)

Además de considerar estas tres dimensiones, se estudian cuatro variables informativas que complementan lo anterior: grado de concentración, tamaño, ciclo de vida y el grado de globalización.

**Figura 2.3. Modelo de Abell (1990)**



Fuente: Elaboración propia.

#### ○ **Función de uso de la música orquestal**

La función de uso de la música orquestal hace referencia a la necesidad que queremos satisfacer a través de la asistencia a los conciertos de música clásica. Entre ellas encontramos:

- Experiencia sensorial única: La orquesta ofrece conciertos en directo donde se experimenta una sensación emocional y sensorial con la interpretación musical.
- Prestigio: Poder asistir a los conciertos de música clásica te permite tener ese prestigio y crear una comunidad con las personas que tienen intereses similares para disfrutar de la música.
- Crecimiento cultural: Las piezas musicales de los compositores presentan diferentes periodos y estilos musicales que se transmiten a través de sonidos.

### ○ **Tecnología de la música orquestal**

La tecnología, son aquellos productos sustitutivos que satisfacen la misma necesidad pero con diferente tecnología. En el caso de la asistencia de conciertos de música clásica sus productos sustitutivos son:

- Conciertos en streaming: Plataformas digitales como son YouTube y Spotify donde se transmite música en directo sin necesidad de tener que acudir a salas de conciertos.
- Cine o teatro: Asistir a actividades alternativas como son películas clásicas y obras de teatro.
- Conciertos de música popular: Para algunas personas, es preferible asistir a conciertos de música actual que conciertos de música clásica.
- Museos: Se trata de otra actividad cultural que permite asistir a las personas a observar obras de arte.

### ○ **Clientes de la música orquestal**

En cuanto a los clientes de la música orquestal debemos considerar a:

- a) Particulares: Dentro de este segmento, encontramos a personas aficionadas a la música que se caracterizan por acudir regularmente a los conciertos para poder disfrutar de la experiencia sonora, y que pueden ser considerados clientes habituales por su frecuente participación. También estarían los estudiantes de música, tanto principiantes como profesionales que acuden para adquirir experiencia profesional y apreciar la interpretación de las obras musicales.
- b) Instituciones públicas y privadas (colegios, institutos y universidades) que acuden para fomentar la cultura musical entre los estudiantes. Por otro lado, podemos considerar a los organizadores de eventos y festivales, quienes tienen la posibilidad de contratar a los músicos para realizar eventos.

#### *2.4.1. Grado de concentración del sector de la música orquestal*

El sector de la música clásica (las orquestas) está compuesto por varias orquestas sinfónicas en España, por lo que podríamos decir que se trata de un sector bastante segmentado, ya que tratan de dirigirse a distintos segmentos de audiencia a través de los distintos tipos de conciertos: música orquestal, música de cámara, sinfónica, bandas, etc.

**Tabla 2.3. Entidades musicales por tipo de dedicación**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>DEDICADAS A LA INTERPRETACIÓN</b>					
Agrupaciones de cámara	290	291	382	358	363
Agrupaciones líricas	31	31	35	41	42
Bandas	1.510	1.485	1.492	1.498	1.594
Coros	2.551	2.552	2.572	2.573	2.890
Orquestas de cámara	111	111	125	132	142
Orquestas sinfónicas	194	193	202	210	216

Fuente: Anuario de estadísticas culturales (2022).

La información proporcionada por el “Centro de Documentación de las Artes Escénicas y de la Música” (Ver arriba tabla 2.3.), nos revela que existen distintas entidades musicales según la categoría de interpretación. En concreto, podemos observar que en el año 2022 existen 216 orquestas sinfónicas en España.

Podemos concluir, que existe una gran variedad de entidades con diversidad de géneros musicales por lo que se trata de un sector fragmentado donde existe una gran competencia.

#### 2.4.2. Tamaño y crecimiento del sector de la música orquestal

El sector de la cultura en nuestro país supone el 2,2% del PIB (ver figura 2.4.). Además, de ese porcentaje, las artes escénicas conformar el 6,6% del total. El sector de la música clásica tiene un gran potencial de crecimiento debido a su relevancia económica y cultural.

**Figura 2.4. Aportación al PIB de las actividades culturales por sectores**



Fuente: Sociedad General de Autores y Editores (2021).

### 2.4.3. Ciclo de vida del sector de la música orquestal

El mercado de la música clásica se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida ya que el crecimiento del número de asistencias se mantiene constante en el tiempo, además, las orquestas presentan un público fidelizado que asisten regularmente a sus conciertos. Adicionalmente, los repertorios de música clásica se han consolidado, lo que garantiza la fidelización de su público habitual y garantiza la continuidad de la programación de repertorios.

### 2.4.4. Globalización del sector de la música orquestal

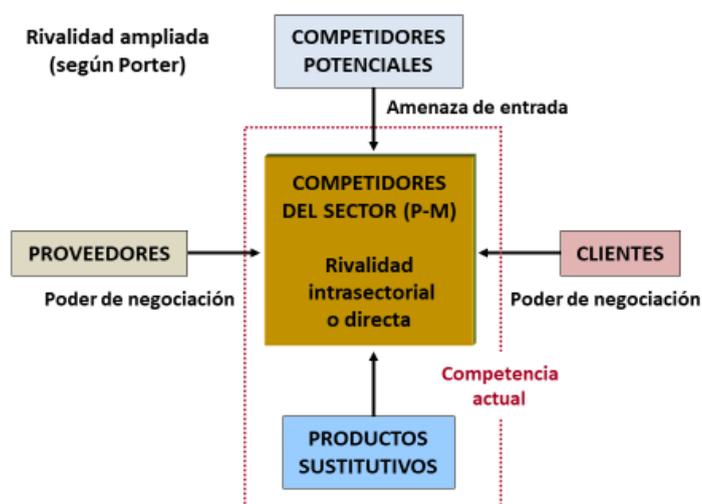
El grado de globalización de las orquestas puede variar en función de su reconocimiento, participación en giras musicales y colaboraciones con orquestas del extranjero.

En general, las principales orquestas españolas como son la Orquesta Nacional de España, la Orquesta Sinfónica de Castilla y León y la Orquesta Sinfónica de Galicia, presentan un grado significativo de globalización, ya que han participado en giras de renombre y han grabado álbumes que se distribuyen a nivel internacional.

## 2.5. Las cinco fuerzas de Porter del sector de la música orquestal

A continuación, planteamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979) (Véase figura 2.5.) para estudiar la estructura competitiva de la industria. En este modelo se analiza: la rivalidad existente entre los competidores del sector, los competidores potenciales, los productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

Figura 2.5. Las cinco fuerzas de Porter (1979)



Fuente: Elaboración propia.

○ Competencia intrasectorial (ALTA)

Cada comunidad autónoma cuenta con una o varias orquestas por provincia, lo que esto supone que exista un gran grado de rivalidad entre ellas (sector segmentado). Para ello, analizaremos varias variables que determinan el mayor o menor grado de rivalidad entre empresas.

- Variedad en el repertorio: La realización de un mayor número de programas (conciertos) durante el año y las propuestas de piezas contemporáneas, danza e interpretación supone atraer más audiencia.
- Calidad de interpretación: La calidad de interpretación es un factor determinante de una orquesta, consiguiendo atraer y fidelizar a las personas a través de la profesionalidad y el talento de los músicos a la hora de interpretar las piezas musicales.
- Directores: La invitación de directores de renombre crea una expectativa en el público y supone una ventaja competitiva con respecto a aquellas orquestas que carecen de la capacidad de atraer directores de prestigio.
- Estrategias de marketing: La implementación de una buena estrategia nos facilita la posibilidad de atraer y retener a la audiencia consiguiendo posicionarnos en el mercado como líderes.

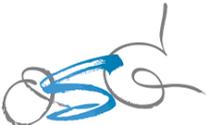
El sector de las orquestas sinfónicas en España se caracterizan por ser un sector atomizado, lo que significa que está altamente segmentado por lo que van existir muchas orquestas con diferente grado de prestigio y nivel de capital humano. Esta situación, supone que exista alta rivalidad entre las orquestas.

La competencia en este sector es a nivel nacional, ya que en cada comunidad autónoma existen orquestas sinfónicas de música clásica compitiendo por tener reconocimiento.

Además, es un sector tradicional y maduro con una tendencia de crecimiento sostenido y presenta altas barreras de salida, lo que se supone que las empresas luchan por mantenerse.

A continuación, realizaremos una tabla con las principales orquestas competidoras de la OSCYL en la actualidad.

**Tabla 2.4. Principales Orquestas por Comunidades Autónomas en España.**

ORQUESTAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS	
 <p>SINFÓNICA DE GALICIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La (OSG) se creó en 1992.</li> <li>• Realiza un total de 22 conciertos sinfónicos a lo largo del año.</li> <li>• Presenta Área-socioeducativa.</li> <li>• Cuenta con una variedad de Abonos.</li> <li>• No presentan muchos directores y músicos invitados de renombre.</li> </ul>
<p>ORQUESTA NACIONAL Y CORO DE ESPAÑA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La (ONE) se fundó en 1942.</li> <li>• Realiza un total de 24 conciertos anuales.</li> <li>• Presenta Área-socioeducativa.</li> <li>• Cuenta con una variedad de Abonos.</li> <li>• Presentan muchos directores y músicos invitados de renombre.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La (ROSS) se creó en 1990.</li> <li>• Realiza un total de 22 conciertos anuales.</li> <li>• Realiza programas didácticos con conciertos en familia.</li> <li>• Cuenta con poca variedad de Abonos.</li> <li>• Presentan muchos directores y músicos invitados de renombre.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

- El poder de negociación de los clientes (BAJO):
  - Personas aficionadas a la música: Se trata de un grupo de individuos que conforman la parte más esencial de la orquesta, ya que se tratan de entusiastas por la música clásica que acuden de forma regular y que a menudo, adquieren bonos anuales que le permiten ir a los conciertos a lo largo de la temporada.
  - Estudiantes de música: Está formado por estudiantes de conservatorios profesionales y escuelas de música que acuden para desarrollarse profesionalmente y tener una fuente de aprendizaje.

- Instituciones públicas: Colegios, institutos y universidades, tratando de fomentar el desarrollo cultural de la música clásica y proporcionar formación educativa enriquecedora.
- Organizadores de eventos y festivales: Entidades musicales a las cuales contratan a la orquesta sinfónica para realizar eventos y festivales.

Dado que las orquestas sinfónicas en España, suelen ser instituciones públicas y reciben financiación pública, el poder de negociación que disponen los clientes es nulo. Esto se debe a que los precios de las entradas para los conciertos suelen estar preestablecidos según el presupuesto asignado a la orquesta. En esta situación, los clientes no disponen de capacidad de influir en los precios.

- El poder de negociación de los proveedores (ALTO):
  - Proveedores de instrumentos musicales: Lutieres<sup>3</sup> y restauradores son importantes para proporcionar instrumentos musicales necesarios para la orquesta. La función de estos profesionales es fabricar y reparar instrumentos.
  - Proveedores de Partituras: La compra de partituras constituye uno de los gastos más significativos que presenta la orquesta. Estos proveedores suministran partituras necesarias para poder interpretar las piezas musicales.
  - Proveedores de atriles y sillas. Elemento fundamental para los profesionales para apoyar las partituras y poder tocar.
  - Proveedores de equipo de audio y sonido: Para poder realizar las actuaciones, se requiere de una adecuada iluminación del escenario y especialmente de los atriles donde se sitúan las partituras para los músicos.
  - Proveedores de servicios de impresión: Antes de cada concierto, se ofrece un programa que es distribuido por los azafatos. Los proveedores, se encargan de diseñar y realizar estos programas consiguiendo un programa atractivo de la información del concierto.
  - Proveedores de servicio de azafatos: Durante los conciertos, existe personal especializado cuya función es proporcionar ayuda a los espectadores para encontrar sus asientos y garantizar que el concierto se lleve a cabo de manera adecuada para garantizar la experiencia musical.

---

<sup>3</sup> Lutier: profesional especializado en la fabricación y reparación de instrumentos musicales.

En las orquestas sinfónicas de música clásica, donde se requieren muchos recursos específicos para poder desempeñar las actuaciones, existe una gran dependencia de los proveedores. Por tanto, el poder de negociación que presentan las orquestas sinfónicas es limitado.

○ Productos sustitutivos (ALTO)

- Plataformas digitales: las plataformas digitales como es el caso de YouTube o Spotify, es la vía de acceso a la música de manera gratuita o mediante una tarifa reducida. Supone acceder a la música a un precio más reducido que el que supone pagar un concierto en vivo. Estas plataformas, consiguen atraer a un público más joven gracias a su rapidez y sencilla accesibilidad, lo que para las orquestas supondría un aspecto negativo ya que se reduciría la tasa de asistencia. [\[7\]](#)
- Grabaciones: las grabaciones de música clásica las podemos encontrar en formatos físicos como los CDs. Este formato permite disfrutar de la música a las personas de una edad más avanzada en sus hogares.
- Conciertos de música actual: Sobretudo centrado en un público más joven que muestra una mayor preferencia por los conciertos de grupos de música actual que por los conciertos de música clásica.

Estos productos suponen un aumento alto para las orquestas.

○ Amenaza de nuevos competidores (MEDIA)

En el sector de la música clásica, aunque se trata de un sector que se encuentra en un ciclo de vida de madurez, siempre existe el riesgo de la entrada de un nuevo competidor en el mismo. La entrada de un nuevo competidor podría suponer una amenaza que intensificaría la competencia existente además de verse obligadas a establecer nuevas políticas de innovación y desarrollo para poder posicionarse en el mercado. Entre algunos de los competidores potenciales que pueden presentar las orquestas son:

- Grupos de Cámara: Se trata de grupos pequeños de música que ofrecen conciertos más especializados.
- Festivales: Los festivales de música clásica, pueden competir directamente con las orquestas sinfónicas.
- Conciertos populares: Los conciertos de música popular también pueden competir por la búsqueda del público más joven.

Por tanto, concluimos con que se puede producir la entrada de estos nuevos competidores pero no supondría una gran amenaza ya que la orquesta sinfónica lleva consigo una gran transcendencia y presenta barreras de entrada que dificultarían la implementación de estos competidores en el sector. El atractivo y rentabilidad esperada de este sector no está claro del todo, además de salvar esas barreras, luego no habría riesgo en este sentido.

### **3. ANÁLISIS DEL MERCADO DE LA MÚSICA ORQUESTAL**

En este apartado, vamos a desarrollar aspectos sobre la tendencia de consumo de la música orquestal, entre ellas serían: sociodemográficas, asistencia a conciertos por edad, suscripciones a plataformas digitales y la compra de música grabada.

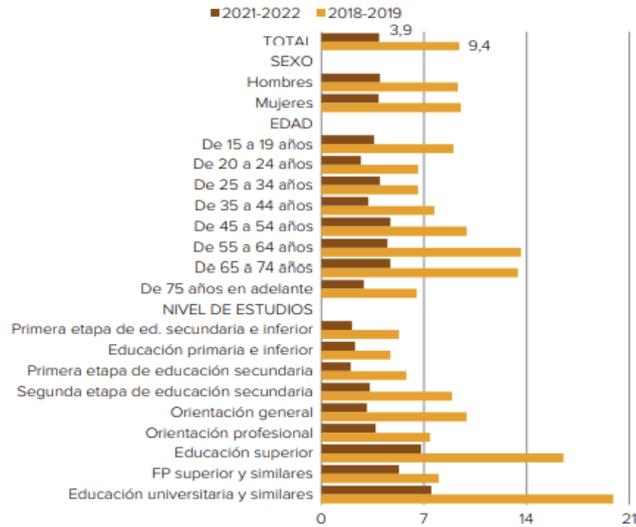
#### **o Las características sociodemográficas**

Según la “Encuesta sobre hábitos y prácticas culturales en España<sup>4</sup> “(ver Figura 3.1.), atendiendo a la educación, el sexo y la edad, se observa que en el periodo 2018-19 hubo un mayor número de asistencia en comparación con el 2021-22 con porcentajes similares entre hombres y mujeres en ambos periodos. Además, existe un mayor porcentaje de personas que asisten a conciertos con estudios universitarios y similares en comparación con aquellos con menor nivel educación (existe una correlación entre nivel de estudios y la asistencia a conciertos). Por último, se destaca que las personas adultas, asisten con más frecuencia que otros grupos etarios, aunque en el 18-19 se registró una mayor presencia de jóvenes entre 15 y 19 años.

---

<sup>4</sup> Informe del Ministerio de Cultura y Deportes (2022) “Hábitos y prácticas culturales en España”

**Figura 3.1. Personas que asistieron a conciertos de música clásica en el último año según características**



Fuente: Ministerio de cultura y deportes (2022).

Además, hemos realizado una comparativa del periodo pre-pandémico (2018-2019) y post-pandémico (2021-2022) para poder analizar las tendencias de consumo y conocer los hábitos de las personas en cuanto a la música clásica, teniendo en cuenta la información recogida en el Ministerio de cultura y deportes.

La tendencia de consumo de música clásica en nuestra sociedad ha presentado fluctuaciones a lo largo del tiempo, por ello, realizamos un análisis de este consumo a través de la “Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España” recogidas en el anuario del Ministerio de cultura y deportes, centrándose en los siguientes aspectos fundamentales que nos van a permitir observar la tendencia de consumo en distintos periodos de tiempo.

- La asistencia a los conciertos de música clásica.
- La escucha a través de dispositivos digitales y plataformas.
- La compra de música grabada.

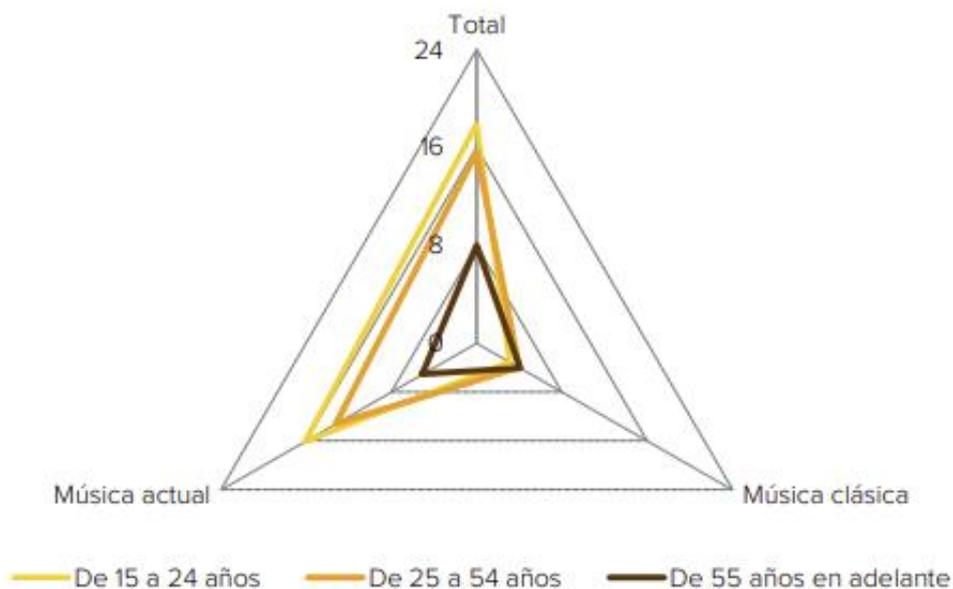
○ **Asistencia a conciertos por edad**

El propósito de este apartado es analizar la asistencia a los conciertos por edades antes y después de la pandemia. Compararemos el consumo de música actual y de música clásica para conocer la tendencia de consumo de esta última.

En el periodo pre-pandemia (ver gráfico 3.1.), el 9,4% de la población que se analizó en la investigación, acudió a conciertos de música clásica entre los cuales, el 9,3% eran hombres

y el 9,7% eran mujeres con edades comprendidas entre 55 y 74 años. Mientras que a conciertos de música actual acudió un 30,1% de la población investigada destacando la presencia de jóvenes en este tipo de eventos.

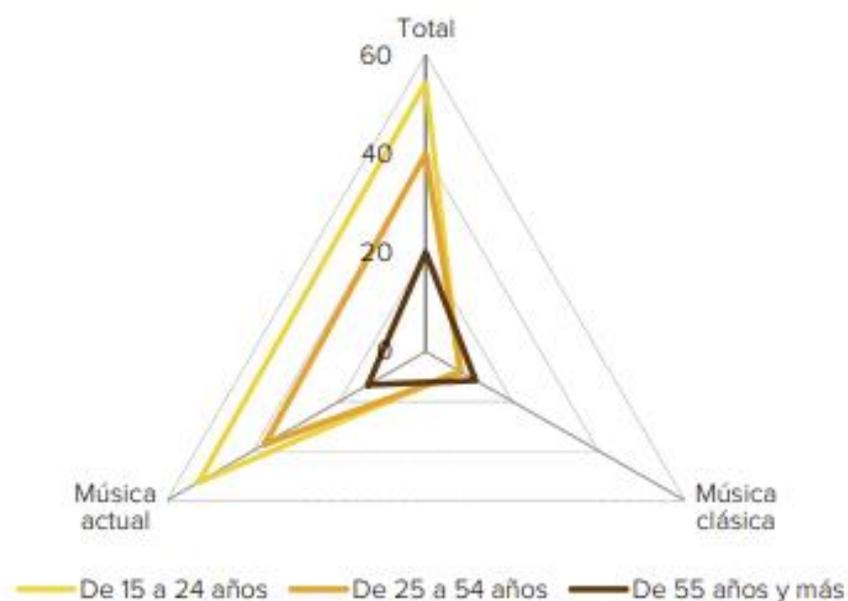
**Gráfico 3.1. Personas según la asistencia a conciertos en el último año por edad**



Fuente: Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2019.

En el periodo post-pandemia (Ver gráfico 3.2.), la tendencia de consumo de música clásica fue de un 3,9% de los investigados siendo un 3,9% mujeres y un 4% los hombres, destacando que el grupo de valores más altos corresponde a la edad comprendida entre 45 y 74 años. En cambio, la asistencia a conciertos de música actual es de un 10,4% de la población investigada, que con respecto al análisis del periodo 2018-2019 supone una gran caída.

**Gráfico 3.2. Personas según la asistencia a conciertos**



Fuente: Encuesta de hábitos y prácticas culturales (2022).

Adicionalmente, la información que nos arroja las estadísticas de Bachtrack (2023) nos muestran que ha existido un notable crecimiento de los conciertos de música contemporánea en el 2023. Esto ha supuesto un aumento de la demanda de conciertos a nivel mundial. [8]

- **Suscripciones a plataformas digitales**

En este apartado, también analizaremos las tendencias de consumo de música clásica a través de la suscripción de plataformas digitales.

En la información recogida en el anexo I, observamos que el número de personas que se suscribieron a una plataforma digital para escuchar música clásica fue de un 21,7% del total de la población siendo el cuarto valor más alto de toda la categoría de plataformas de música.

*(Insertar Anexo I)*

En cambio, analizando los datos que se presentan en el anexo II que recoge información sobre el periodo comprendido entre el 2021-22, observamos que se ha producido un descenso en el número de personas a las que se les ha preguntado sobre el consumo de música clásica a través de la suscripción de programas siendo este descenso de un 15,5%, pasando a ser la música clásica una de las categorías de consumo más bajas entre todas las

opciones. Realizando este análisis para conocer la tendencia de consumo de las personas, observamos que pasados estos años, estas tendencias son cada vez menores.

*(Insertar Anexo II)*

- ***Compra de música grabada***

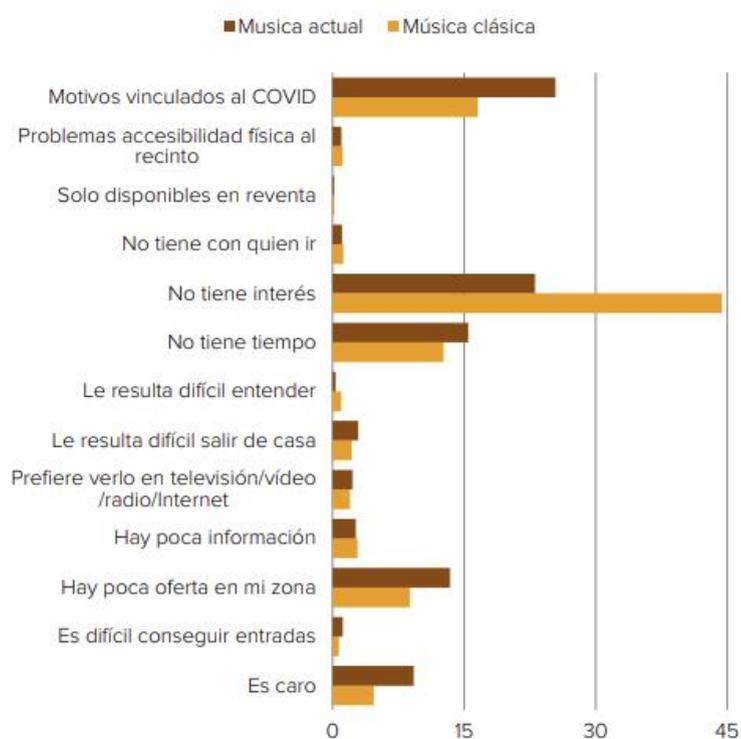
La compra de música grabada, también es un aspecto relevante que nos permite conocer las tendencias de consumo de la sociedad española. En los Anexos III y IV examinamos el porcentaje de personas que adquirieron música según el género de forma trimestral. Durante el periodo comprendido por el 2018-19 se observa que el 11,4% de los encuestados consumió música en comparación con años posteriores, con un consumo del 9,4%. A pesar de la reducción de los valores con respecto a los años anteriores, la compra de música clásica grabada sigue situándose dentro de las categorías más demandadas.

Para concluir este apartado, realizamos un pequeño análisis del consumo de la música clásica con respecto a periodos anteriores.

*(Insertar Anexo III y IV)*

Según la “Encuesta de hábitos y prácticas culturales 2021-2022”, una de las razones por las que no se asiste a los conciertos de música clásica es principalmente por la falta de interés y disponibilidad de tiempo por parte del público. Esto en parte, se debe a que se percibe como algo monótono y poco atractivo por parte de la sociedad (Véase gráfica 3.3.)

**Gráfica 3.3. Personas según los motivos por los que van o no van más veces a conciertos**



Fuente: Encuesta de hábitos y prácticas culturales (2022).

Por un lado, cabe destacar que las instituciones públicas (colegios, institutos y universidades), así como, la sociedad, fomentan cada vez menos la asistencia a conciertos de música clásica. Además, la disminución de la promoción en el ámbito educativo y familiar se traduce en una reducción de asistencia en estos eventos culturales.

Por otro lado, un estudio realizado por el Ministerio de cultura y deportes señala que a pesar de la falta de interés del colectivo de personas jóvenes menores de 25 hacia la música clásica, existe un mayor interés por otro tipo de géneros musicales. Como podemos observar en el Anexo V, el porcentaje de personas que afirman que les gusta mucho la música clásica, es de un 13,7%, situándose entre uno de los valores más bajos respecto al resto de categorías musicales. [\[9\]](#)

*(Insertar Anexo V)*

#### **4. LA ORQUESTA SINFÓNICA DE CASTILLA Y LEÓN (OSCYL)**

La Orquesta Sinfónica de Castilla y León (OSCYL) se fundó en 1991 y ha destacado por su excelencia artística y por su contribución en el desarrollo cultural de la Comunidad con sus conciertos de música clásica, entre otras razones, por la colaboración de artistas y directores de prestigio internacional.

#### **4.1. Origen de la OSCYL**

La Orquesta Sinfónica de Castilla y León (OSCYL) es una empresa que se creó por convenio de la Junta de Castilla y León y la Sociedad de Amigos del Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León, ha ofrecido su primer concierto en 1991 posicionándose en la actualidad como una de las orquestas de más prestigio de España junto con la Orquesta Nacional de Madrid (ONE) y la Orquesta Sinfónica de Galicia cuenta con una plantilla de más de 80 músicos de diversas procedencias culturales y además, tiene su sede el Centro Cultural Miguel Delibes desde el año 2007, ubicado en Valladolid.

A lo largo de su historia, la orquesta ha contado con diversos directores artísticos y principales de prestigio que han contribuido a tener un buen posicionamiento. Actualmente, la orquesta cuenta con un director titular Thierry Fischer de origen suizo y como director asociado Vasily Petrenko.

La orquesta de Castilla y León (OSCYL), cuenta con un número de 3.500 abonados, incluyendo a 1.000 conocidos como “Abonados de Proximidad”. Este término, hace referencia a todos aquellos espectadores que acuden a los conciertos de la OSCYL a través del servicio de transporte facilitado por la orquesta. Alcanza 15 rutas diferentes a lo largo de España posibilitando su asistencia. Además, la orquesta se desplaza a diversos puntos de España para realizar conciertos tratando de alcanzar al mayor público posible. [\[10\]](#)

#### **4.2. Evolución de la OSCYL**

Desde sus inicios, la OSCYL siempre ha tratado de darse a conocer e innovarse a través de su diversidad de conciertos y actividades relacionadas con la música (baile, música de cine, opera).

La OSCYL siempre ha tratado de mejorar sus políticas de marketing dirigidas al cliente ya que ha existido una desconexión entre el concepto de educación y cultura musical en la enseñanza en los centros educativos cuando en realidad se han realizado diversos estudios del impacto en el desarrollo intelectual y social de los jóvenes.

Para ello, se han realizado diversos proyectos actuando activamente con el sector educativo y con otras instituciones públicas para poder fomentar la cultura. La orquesta busca ser rentable y atractiva siendo, lo que supone un gran reto a nivel cultural y social.

Desde el 2011-2012 se empezó a ofrecer el “Abono de Proximidad”, posibilitando a los abonados la posibilidad de desplazarse a las distintas provincias donde la orquesta actúa. Ésto ha supuesto un incremento de hasta un 107% desde su primera temporada, llegando

en la actualidad a 1.000 abonados y 27 localidades.

Actualmente, la Orquesta está enfocada en tratar de mejorar su proyección a través de medidas estratégicas que se van a implementar en la presente temporada (2023-2024). Se está poniendo especial énfasis en los aspectos artísticos para llegar a tener una mayor proyección internacional, a través de un repertorio de 19 programas y un concierto extraordinario. Su objetivo principal es captar a una nueva audiencia, especialmente, a los jóvenes, con el fin de finalizar con el estigma de monotonía y garantizar una calidad en sus conciertos.

La misión futura de la OSCYL, se centra en llegar a un mayor abanico de audiencia, con el objetivo de demostrar el valor añadido que ofrece una orquesta sinfónica. Asimismo, se busca tratar de visibilizar la importancia de la música clásica a nivel intelectual, además, de intentar crear una experiencia emocional en la audiencia.

#### **4.3. Análisis interno y cadena de valor de la OSCYL**

A continuación, realizaremos un análisis interno de nuestra organización para poder conocer, por un lado, su cadena de valor y por otro, sus principales recursos y capacidades con los que poder generar ventajas competitivas con respecto a otras orquestas sinfónicas.

##### *4.3.1. La cadena de valor de la OSCYL*

En la cadena de valor, creada por Porter en (1985), se describe el rango de actividades que desarrolla las empresas para poder crear su actividad, tanto esenciales como de carácter más de apoyo o auxiliar.

A continuación, en la tabla 4.1., realizaremos la cadena de valor de la OSCYL detallando tanto las actividades de apoyo como las actividades primarias.

**Figura 4.1. La cadena de valor de la OSCYL**

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>				
<b>INFRAESTRUCTURAS</b>				
<i>La "OSCYL" se fundó en 1991 realizado por el proyecto de la Junta de Castilla y León con sede en el Centro Cultural Miguel Delibes desde el 2007.</i>				
<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
<i>Se trata de una empresa creada por Convenio de la Junta de Castilla y León que cuenta con personal cualificado (directores, músicos, especialistas audiovisuales, gestión, etc)</i>				
<b>APROVISIONAMIENTO</b>				
<i>Instrumentos musicales, partituras, accesorios para los instrumentos, sillas y atriles y elementos audiovisuales</i>				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>				
<b>LOGISTICA INTERNA</b>	<b>LOGISTICA EXTERNA</b>	<b>OPERACIONES</b>	<b>MARKETING VENTAS</b>	<b>SERVICIO POST-VENTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestión del repertorio</i></li> <li>• <i>Ensayos</i></li> <li>• <i>Organización de conciertos</i></li> <li>• <i>Giras</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Gestión de espacios de actuación</i></li> <li>• <i>Venta de entradas</i></li> <li>• <i>Logística de transporte</i></li> <li>• <i>Hospedaje para los músicos o directores invitados</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Selección de repertorio musical</i></li> <li>• <i>Ensayos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Desarrollo de atracción de audiencia</i></li> <li>• <i>Gestión de las redes sociales</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Programas de fidelización</i></li> <li>• <i>Educación y participación</i></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

- Las actividades primarias

Las actividades primarias, son todas aquellas actividades de la cadena de valor que están implicadas en la creación y entrega de la actividad empresarial esencial. En el caso de la OSCYL podemos encontrar:

- Logística interna:
  - *Gestión del repertorio*: el equipo especializado en la elección de los programas que se realiza a lo largo de la temporada.
  - *Ensayos*: realización de los ensayos semanales para poder preparar cada semana el programa de música programado.
  - *Organización de conciertos*: supone la coordinación de aspectos como venta de entradas, la puesta de escenario, etc.
  - *Giras*: todos los conciertos a nivel nacional o internacional se deben gestionar adecuadamente para poder llevarlo a cabo.

- Logística externa:
  - *Gestión de espacios de actuación:* la OSCYL cuenta con diversos espacios para realizar conciertos (conciertos camerales, conciertos orquestales, teatros y muchas más actuaciones)
  - *Ventas de entradas:* la orquesta debe promocionar de alguna forma sus servicios para poder atraer a audiencia, esto supone importantes actividades de marketing como son las redes sociales, plataformas, periódico
  - *Logística de transporte:* para transportar a las personas que conforman el grupo de “Abonados de Proximidad” o transportar a los músicos se requiere de un transporte adecuado y adecuada gestión del transporte de instrumentos delicados.
  - *Hospedaje para los músicos o directores invitados:* cuando se contrata a un profesional es necesario gestionar el alojamiento y transporte durante los días de estancia.
- Operaciones:
  - *Selección del repertorio musical:* existe una profesional (el gerente)<sup>5</sup> que selecciona los programas musicales que se van a desarrollar en la temporada que se realizarán en los conciertos.
  - *Ensayos:* los ensayos se realizan para poder preparar las obras musicales y posteriormente poder interpretarlas de cara al público, por lo que estos ensayos requieren el establecimiento de unos horarios para que los músicos se reúnan.
- Marketing y ventas:

Se basa en las actividades de distribución y comercialización del producto.

- *Desarrollo de atracción de audiencia:* a través de programas más dinámicos, que consigan atraer a distintos públicos objetivos. Algunas de las actividades que lleva a cabo son:
  - El programa “Miradas” con actividades especializadas en música para niños y padres de familia.

---

<sup>5</sup> El gerente, es la persona encargada de supervisar las actividades administrativas, la gestión de los repertorios musicales y relaciones públicas, mientras que el director titular o director general, es la persona encargada de dirigir la mayoría de los conciertos anuales y definir la dirección musical de la orquesta a largo plazo.

- La maratón musical realizando varios programas musicales en diferentes comunidades autónomas.
    - Conciertos de bandas sonoras para aquellas personas que disfrutan de la música de cine.
  - *Gestión de las redes sociales*: demostrar la realidad de la asistencia a los conciertos y lo que aporta culturalmente.
- Servicio post-venta:

Son las actividades que tienen como objetivo tratar de mantener y fidelizar clientes.

- *Programas de fidelización*: la OSCYL ofrece abonos con diversos servicios “exclusivos” como son servicio de parking gratuito, precio más reducido para eventos especiales, entre otras muchas cosas más, que permiten fidelizar a los clientes y que sea más atractivo.
  - *Educación y participación*: la orquesta ofrece servicios de programas educativos para colegios e institutos, incluyendo también familias para que acudan a los conciertos y participen tratando de mantener el interés.
- Las actividades de apoyo

Las actividades de soporte de la cadena de valor son todas aquellas funciones necesarias que posibilitan el funcionamiento de la empresa, en el caso de la OSCYL, las actividades de soporte son:

- *Infraestructuras*

Cuenta con una infraestructura que es el Centro Cultural Miguel Delibes que se inauguró en el 2007 y donde se imparten conciertos desde entonces. Cuenta con un aforo de hasta 1.712 personas, y está preparado para poder cubrir todas las necesidades de organizadores de Congresos y Eventos.

- *Recursos humanos*

La orquesta de Castilla y León se trata de una organización que cuenta con personal cualificado con gran diversidad perteneciente a diferentes países contando con una plantilla de más de 80 músicos. Además, dispone de trabajadores para iluminación, microfónica, sonorización y equipamiento maquinaria.

- *Aprovisionamiento*

El aprovisionamiento se trata de las materias primas que las empresas requieren para poder desempeñar sus actividades empresariales. En nuestro caso son los siguientes:

- *Instrumentos musicales entre ellos:* instrumentos de cuerda (violines, violas, violonchelos y contrabajos), instrumentos de viento (flautas, clarinetes, oboes, etc), instrumentos de percusión (timbales, platillos, xilófonos, etc.)
- *Partituras:* el archivero de la orquesta reparte por secciones las partituras para poder interpretar las piezas musicales y una obra completa al director.
- *Accesorios para los instrumentos:* dependiendo del grupo de músico pertenezcas requerirás de diferentes accesorios (en el caso de los violinistas cuerdas para el violín en caso de viento, las cañas).
- *Sillas y atriles:* cada músico necesita su propia silla y un atril para colocar las partituras.
- *Elementos audiovisuales:* equipo de iluminación y sonido para poder realizar las actuaciones.

#### **4.3.2. Recursos y capacidades de la OSCYL**

En este apartado, realizaremos el análisis de los recursos y capacidades a partir de la propuesta de Penrose en (1959) pero aplicada al caso particular de nuestra organización.

**Figura 4.2. Recursos y capacidades de la OSCYL**

RECURSOS	CAPACIDADES
<p>Recursos intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital humano: Personas con formación básica (conservatorio de música), formación profesional (estudios superiores) y máster.</li> <li>• Cultura: la proveniencia de distintas culturas implica distintas escuelas y con ello distintos aspectos técnicos y sonoros.</li> <li>• Talento: personas con talento suponen un valor añadido a la orquesta haciéndola única.</li> <li>• Pasión por la música: la pasión de los músicos a la hora de transmitir las emociones al público a través de la música.</li> <li>• Reputación y prestigio: siendo la OSCYL una de las orquestas de más reputación de España gracias a su talento y capacidad de conmovir a las personas a través de la música.</li> </ul> <p>Recursos tangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edificio: el Miguel Delibes es el centro donde se realizan las actuaciones de música clásica.</li> <li>• Instrumentos musicales: una amplia variedad de instrumentos musicales para desarrollar la actividad profesional.</li> <li>• Equipo de sonido e iluminación: todo el equipo necesario para desempeñar los conciertos.</li> <li>• Recursos financieros: aportación realizada por la Fundación Siglo para desempeñar un mayor número de actuaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y potenciar relaciones tanto a nivel nacional como internacional para poder expandirnos y darnos a conocer.</li> <li>• Desarrollar programas de actividades infantiles para poder atraer a este público objetivo.</li> <li>• Atención personalizada a través de la página web y taquillas para poder facilitar información sobre los conciertos y el precio de los mismos.</li> <li>• Capacidad interpretativa para realizar una variedad de piezas musicales anualmente.</li> <li>• La adaptación por parte de los músicos para aprender los distintos estilos y compositores musicales.</li> <li>• La capacidad de poder desarrollar conciertos de forma no verbal.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4. DAFO DE LA OSCYL**

En este apartado, hablaremos de las fortalezas y debilidades (análisis interno) y oportunidades y amenazas (análisis externo) a partir de la propuesta de Humphrey (1960) en el caso de la OSCYL.

**Figura 4.3. DAFO de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento artístico y profesionalidad.</li> <li>• Capital humano con diversidad cultural.</li> <li>• Reputación y prestigio de la OSCYL desde sus inicios.</li> <li>• Artistas invitados con renombre y talento.</li> <li>• Área socioeducativa (Miradas) centrada en niños y familias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de ingresos para poder desempeñar conciertos más dinámicos.</li> <li>• Falta de promoción y uso de redes sociales de forma más estratégica.</li> <li>• Dependencia de buenos gerentes para la correcta gestión de los repertorios musicales.</li> <li>• Dependencia de los fondos públicos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la cultura de la música clásica.</li> <li>• Diversificación de los conciertos haciendo programas más participativos para el público.</li> <li>• Desarrollo de programas educativos que implementen la música clásica.</li> <li>• Aumento de los conciertos realizándolos en el extranjero.</li> <li>• Abonos de proximidad pudiendo alcanzar un público objetivo mayor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia de otras instituciones como son la (ONE y la Orquesta Sinfónica de Galicia).</li> <li>• Cambio de gustos y preferencias del público disminuyendo la asistencia.</li> <li>• Sector maduro.</li> <li>• Existencia de productos sustitutivos (YouTube, discos, Spotify...).</li> <li>• Las crisis económicas que reducen la asistencia de las personas.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

## **5. PLAN DE MARKETING DE LA OSCYL**

En este epígrafe, analizaremos detalladamente el plan de marketing que lleva a cabo la Orquesta Sinfónica de Castilla y León teniendo en cuenta que se trata de un sector maduro con un público muy consolidado. En primer lugar, la estrategia de marketing, posteriormente, sus fuentes de diferenciación y matriz de Ansoff y se cierra con las políticas del marketing mix.

### **5.1. Estrategia de Marketing de la OSCYL**

La OSCYL, desde su fundación en el año 1991, ha tratado de mantener un enfoque estratégico basado en la calidad, es decir, una estrategia basada en la diferenciación y posicionamiento en el mercado de la música clásica.

El comportamiento actual de los consumidores hacia el consumo de la música clásica ha variado mucho, ya que actualmente contamos con productos sustitutivos como plataformas digitales y la televisión para poder consumirlos y la asistencia es cada vez

menor por parte del público objetivo (los jóvenes que consumen este tipo de música); mientras que personas adultas, las que asisten de forma más regular entre otras razones por que se trata de una actividad de ocio “prestigiosa”.

La OSYCL se ha centrado en realizar pocos conciertos en comparación con otras orquestas pero las que ha ofrecido se pueden considerar de calidad, ya que cuenta con un capital humano de gran talento y profesionalidad de distintas procedencias del mundo, dándoles una marca distintiva como orquesta.

Su principal idea es “realizar conciertos de forma activa no solo para los músicos sino también para todas aquellas personas que aman y creen en la música para hacer mejores personas”. Con este objetivo, están tratando de desempeñar conciertos de distintas variedades y colaborar con las instituciones públicas e intentando llegar a un mayor número de personas.

Por ello, analizaremos las fuentes que ayudan a que esta orquesta se base en una estrategia de diferenciación en calidad y posicionamiento y no es liderazgo en costes.

#### **5.1.1. Fuentes de diferenciación**

En este caso, para analizar la estrategia de diferenciación, destacaremos dos aspectos relevantes: la calidad de sus servicios y el alcance a su público.

- La calidad de sus servicios

La OSCYL se distingue del resto de orquestas por su destacado talento y la excelencia artística de sus músicos, buscando constantemente la calidad, expresión y precisión de la interpretación de sus piezas musicales creando una experiencia musical y sensorial.

Este compromiso que tiene la OSCYL permite la posibilidad de poder atraer y participar, tanto con músicos solistas como con directores de renombre nacional e internacional priorizando la calidad de sus actuaciones.

La presencia de distintos músicos y directores invitados en la sala Miguel Delibes es testimonio de la excelencia y profesionalidad de su capital humano, consiguiendo conseguir la satisfacción de los clientes y el alto valor percibido del mismo.

- El alcance a su público

En cuanto al alcance de su público, se caracteriza por tener los “Abonos de Proximidad” evidenciando la iniciativa de poder alcanzar un mayor público y ofreciendo facilidades de desplazamiento. Además, estos abonos ofrecen servicios “especiales” a aquellas personas que lo adquieran.

Por otro lado, cuenta con un área socioeducativa conocida como “Miradas” en la que se ofrecen actividades didácticas para todos aquellos jóvenes que nunca han asistido a conciertos o han tenido la posibilidad de estar en contacto con el patrimonio musical.

Las características que nos hacen diferenciarnos de la competencia son, entre otras, la disponibilidad de abonos de proximidad y la implementación de áreas socioeducativas conocida como “Miradas” que nos posicionan como líderes dentro del sector.

### 5.2. Matriz de Ansoff de la OSCYL

A la hora de determinar qué estrategia de crecimiento vamos a llevar a cabo en el caso de la OSCYL, partimos de la matriz definida por Ansoff (1957) que relaciona el producto y el mercado.

Figura 5.1. Matriz de Ansoff de la OSCYL.

		PRODUCTOS	
		TRADICIONAL	NUEVOS
MERCADO	TRADICIONAL	Penetración en el mercado	Desarrollo de Productos
	NUEVOS	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, vamos a llevar a cabo una estrategia de desarrollo de productos y de mercados. La realización de estas dos estrategias se debe a que, por un lado, realizamos la estrategia de desarrollo de mercados ya que queremos alcanzar nuevos segmentos de mercado con el mismo servicio, y por otro, una estrategia de desarrollo de productos introduciendo dentro de nuestro servicio tradicional actividades “novedosas”.

En este caso, al segmento de mercado al que nos vamos a dirigir son las personas de una edad temprana con actividades dinámicas y divertidas para poder introducirles en el mundo de la música clásica.

Por otro lado, buscamos llegar a personas adolescentes y universitarias, con conciertos más variados y modernos.

Por tanto, se introducirá una nueva gama de servicios destinados a atraer un nuevo público diferente al habitual. Para ello, tendremos en cuenta las fortalezas con las que cuenta la OSCYL para poder realizar dichas estrategias y conseguir nuestro objetivo.

En primer lugar, se busca realizar actividades de participación activa durante los ensayos y conciertos especializados para familias. Esto, incluirá explicaciones sobre la importancia de la música, el funcionamiento de los instrumentos y conocimientos básicos de música con el fin de animar a las familias a sumergirse de forma gradual al mundo de la música clásica. El objetivo es tratar de fidelizar a las familias y aumentar la asistencia a los conciertos.

Por otro lado, se implementarán conciertos en los que se pondrá a disposición una pantalla de gran dimensión para proyectar películas con bandas sonoras conocidas, mientras la orquesta interpreta la música “en vivo”. Esta estrategia permite atraer a un público menos familiarizado con la música clásica pero que sí muestran interés por películas con bandas sonoras de música clásica. De este modo, se les brinda la oportunidad de experimentar la cultura musical de una manera dinámica y emocionante.

Otra iniciativa, sería realizar programas tipo “Got talent” enfocados en la danza, teatro y música, donde niños de distintas procedencias de España puedan participar realizando castings y avanzar a las siguientes fases. La orquesta, se encargará de acompañar a los participantes durante las actuaciones tocando las piezas musicales seleccionadas por los mismos. Ésto permite que las personas, en concreto, padres de familias junto con sus hijos, puedan asistir al programa durante las grabaciones y presenciar el talento emergente mientras disfrutan de la música clásica en directo.

Por último, realizar conciertos en los que se combinen la música clásica con canciones actuales versionadas por cantantes famosos. Un ejemplo, es el rapero Delaossa, que realizó la versión de una canción titulada “Veneno” con el acompañamiento de la música clásica. Esta fusión, busca atraer a un público más joven al tratar de versionar canciones actuales y animarles a conocer la cultura de la música.

La implementación de estos nuevos servicios tiene como objetivo alcanzar un mayor número de audiencia y finalizar con el estigma de monotonía que a menudo se asocia con el sector musical. Al ofrecer una variedad de actividades dinámicas e innovadoras se busca crear una experiencia memorable de las audiencias y hacer que la música clásica sea más accesible y atractiva para las personas de todas las edades.

Es muy relevante tener en cuenta y aprovechar nuestras fortalezas, entre ellas, el talento artístico y prestigio de la OSCYL para posicionarnos en el mercado.

Por tanto, una vez definido el plan de diferenciación y desarrollo de nuevos productos y mercados, vamos a llevar a cabo un plan de marketing mix, donde las estrategias se van a

centrar en el servicio, el producto y la comunicación.

### 5.3. Marketing Mix de la OSCYL

En este apartado, vamos a establecer las estrategias de marketing mix que va a emplear la OSCYL para cumplir con nuestro objetivo de empresa.

#### 5.3.1. Estrategia de servicio

La fundación de la OSCYL comenzó con sus primeras interpretaciones en el Teatro Calderón con un público fiel pero más reducido (aforo de 1141 personas). Posteriormente, tras el traslado al Centro Cultural Miguel Delibes, se ha ampliado el aforo a 1712, lo que ha supuesto incrementar el número de espectadores por concierto y el número de personas afiliadas a través del “Abono de Proximidad” que ofrece la orquesta.

Siempre han tratado de mantener una línea de conciertos de música clásica “tradicionales” durante sus temporadas, pero con el paso del tiempo, han buscado innovar incorporando ballets, danzas contemporáneas y teatro con el fin de atraer a un público más amplio y diverso.

**Figura 5.2. Concierto Fetén Sinfónico junto con la Orquesta de Castilla y León**



Fuente: Página de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León (2024).

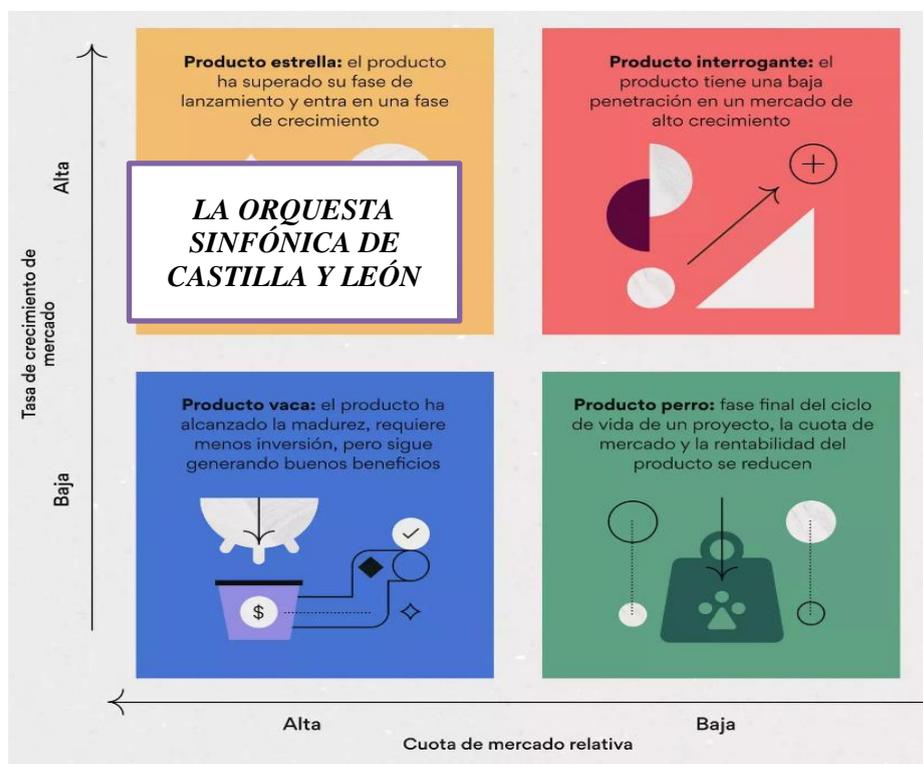
En la actualidad, la OSCYL se posiciona como una de las orquestas sinfónicas más prestigiosas de España gracias a su trayectoria histórica y reputacional situándola como un servicio estrella en la matriz de Boston Consulting Group (Matriz BGC) ideada por el autor Henderson (1970), ya que presenta una alta cuota de mercado y un pronóstico mayor de crecimiento.

Su estrategia fundamental ha sido ofrecer conciertos de alta calidad y fomentar el importante impacto social que ofrece la música clásica en personas de todas las edades. Por un lado, a través de la Orquesta Joven de Castilla y León, se crean oportunidades profesionales para todos aquellos jóvenes estudiantes que desean poder desempeñar su

vida profesional en una orquesta sinfónica, brindándoles experiencias. Por otro lado, el área socioeducativa “Miradas” centrada en niños, jóvenes y familias que no están tan relacionadas con el mundo de la música orquestal.

Además, los “Abonos de Proximidad” han facilitado el acceso a personas de distintas Comunidades Autónomas, y la OSCYL ha extendido su presencia, tanto a nivel nacional como internacional para poder seguir ampliando su prestigio y poder difundir su calidad.

**Figura 5.3. Matriz BGC de la OSCYL**



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.2. Estrategia de precios

La estrategia empleada por la OSCYL para establecer los precios de las entradas depende de diversos factores, considerando que se trata de una entidad de carácter público:

- Costes de producción: esto incluye la invitación de músicos y directores artísticos y a la plantilla de trabajadores que abarca a los músicos, personal de audiovisuales, gestión administrativa y gerencia.
- Ubicación del asiento: los precios de las entradas varían según la zona donde se situó el asiento como podemos observar en la figura 5.4. (a continuación) considerando la mejor zona la A hasta la zona con menor visibilidad que es la zona E.

- Competencia: se ajustan los precios en función de la oferta que ofrezcan otras orquestas sinfónicas de España.
- Demanda: la demanda de entradas puede influir en el establecimiento de precios, especialmente, cuando existen conciertos donde existe una mayor solicitud, donde se producirá un incremento del precio de la entrada.

Además de todos los factores mencionados anteriormente la OSCYL también, tiene en cuenta a la hora de establecer precios de las entradas a los estudiantes y jubilados, ofreciéndoles descuentos y paquetes especiales (Abono de Temporada y Abono de Bienvenida) para poder asistir a varios conciertos con el fin de poder optimizar la venta de entradas.

**Figura 5.4. Precios temporada OSCYL**

	ZONAS	A	B	C	D	E*
<b>ABONO TEMPORADA</b> [19 conciertos]						
Tarifa normal		367 €	285 €	231 €	177 €	127 €
Mayores de 65 años, Amigos del Patrimonio y Familias numerosas		285 €	219 €	177 €	136 €	98 €
Abono para personas con discapacidad <sup>(1)</sup>		196 €	152 €	124 €	95 €	67 €
Desempleados <sup>(2)</sup> y Jóvenes <sup>(3)</sup>		114 €	89 €	70 €	54 €	38 €
<b>ABONO BIENVENIDA   HISTORIAS MUSICALES</b> [8 conciertos]						
Tarifa normal		192 €	147 €	122 €	90 €	64 €
<b>ABONO SÁBADO</b> [7 conciertos]						
Tarifa normal		168 €	129 €	106 €	78 €	56 €
<b>ABONO PROXIMIDAD</b> [6 conciertos]						
Tarifa normal		162 €	124 €	102 €	75 €	54 €
<b>ENTRADAS SUeltas</b>						
Tarifa normal		30 €	23 €	19 €	14 €	10 €

Fuente: Libro de la temporada Orquesta Sinfónica de Castilla y León (2024).

Al comparar nuestra orquesta con otras que también se posicionan como líderes en el mercado, entre ellas, nos encontramos con la Orquesta Nacional de España (ONE) en Madrid. Como podemos observar a continuación en la figura 5.5., los precios que presenta la ONE son significativamente más elevados en comparación con la OSCYL. Esta diferencia se debe, principalmente, a que la Orquesta Nacional es (junto a la OSCYL) una de las orquestas más prestigiosas de España, con una trayectoria histórica de gran relevancia ya que se fundó en 1937 durante la guerra civil, constituyéndose el principal competidor que tiene nuestra organización. A continuación, podemos observar los precios que dispone la ONE en función del Abono que se seleccione o si se desea adquirir entradas sueltas por

zonas. [\[11\]](#)

**Figura 5.5. Precios temporada ONE**

ABONOS RENOVABLES C. SINFÓNICO VIERNES Y SÁBADO		CENTRAL	A	B	C	D
ABONO 24	GENERAL SOCIAL	720€ 480€	648€ 432€	504€ 336€	360€ 240€	234€ 156€
ABONO 16	GENERAL SOCIAL	512€ 320€	460,80€ 288€	358,40€ 224€	256€ 160€	166,40€ 104€
ABONO 12 A/B	GENERAL SOCIAL	408€ 240€	367,20€ 216€	285,60€ 168	204€ 120€	132,60€ 78€
ABONOS NO RENOVABLES		CENTRAL	A	B	C	D
ABONO DOMINGO CICLO SINFÓNICO (23 CONCIERTOS)		322€	276 €	230€	184€	138€
ABONO DESCUBRE (3 CONCIERTOS)	GENERAL SOCIAL	63€ 42€	54€ 36€	45€ 30€	36€ 24€	
ABONO SATÉLITES (22 CONCIERTOS)	GENERAL SOCIAL	198€ 132€				

PRECIOS ENTRADAS	ZONA CENTRAL	ZONA A	ZONA B	ZONA C	ZONA D
C. SINFÓNICO VIERNES/SÁBADO	40€	36€	28€	20€	13€
C. SINFÓNICO DOMINGO	28€	24€	20€	16€	12€
C. DESCUBRE	28€	24€	20€	16€	
C. SATÉLITES	12€ (zona única)				
C. FOCUS FESTIVAL	12€ (zona única)				
C. EN FAMILIA	14€	14€	14€	10€	10€

Fuente: Página oficial de la Orquesta Nacional de España (2024).

### 5.3.3. Estrategia de distribución

El objetivo principal de la OSCYL es poder alcanzar el mayor público posible sin perder el concepto de alta calidad de sus conciertos y, para ello, emplea canales directos de distribución entre los cuales encontramos:

- Venta en taquilla: Para poder adquirir las entradas, una posibilidad es realizarlo en el propio Centro Cultural Miguel Delibes de forma presencial.

- Venta en la página web: A través de la página web de la OSCYL, se ofrece la opción de adquirir entradas y abonos de temporada de forma más rápida y desde tu casa.
- Maratón Musical: La maratón musical se trata de un proyecto social realizado por los músicos de la OSCYL, realizando conciertos en centros del tercer sector, llevando la música directamente.

**Figura 5.6. Maratón musical de la OSCYL**



Fuente: Pagina web de la OSCYL (2024).

- Proyecto Crescendo: El proyecto tiene como objetivo fomentar la participación de niños en las etapas de infantil y primaria, acudiendo los músicos para permitirles protagonizar actuaciones musicales y acercándoles la música clásica desde una edad más temprana.

**Figura 5.7. Proyecto Crescendo realizado por la OSCYL**

IN CRESCENDO



Fuente: Página web de la OSCYL (2024).

- Desplazamiento a nivel nacional e internacional: La OSCYL, se desplaza a distintos puntos del mundo a nivel nacional e internacional con el fin de ampliar su audiencia y dar a conocer los servicios que ofrece.

**Figura 5.8. La OSCYL apuesta por la proyección internacional**



Fuente: La revista de música clásica Melómano (2023).

Con estas estrategias de distribución, la OSCYL, garantiza la accesibilidad y el alcance de un mayor número de personas. Además, a través del “Abono de Proximidad” facilitamos el desplazamiento de espectadores a nuestro Centro Cultural Miguel Delibes (CCMD) permitiéndoles la posibilidad de poder disfrutar de los conciertos.

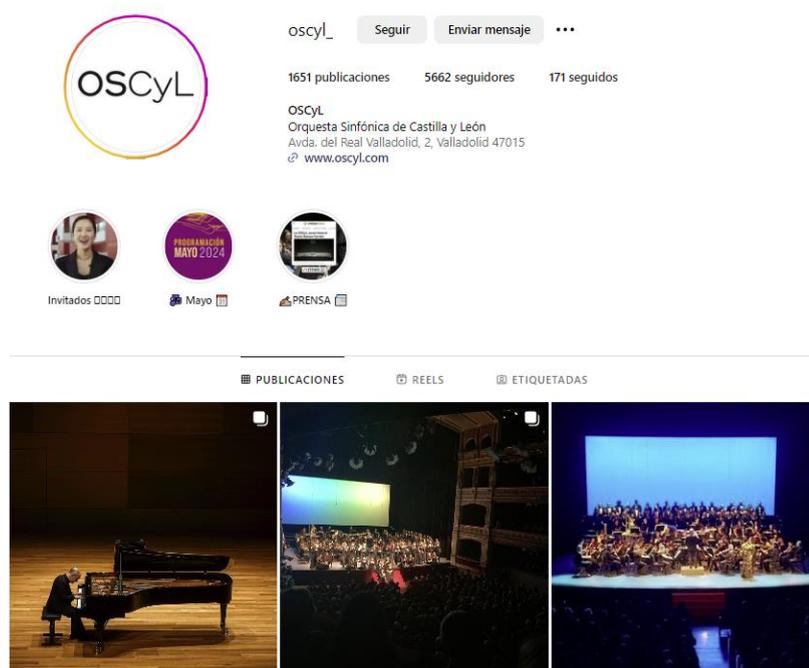
#### 5.3.4. Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación que va a llevar a cabo la OSCYL es compleja debido a que su público mayoritario son personas adultas. Sin embargo, a través de su objetivo principal, realizan un gran esfuerzo por abarcar un mayor número de audiencia. Para ello, han implementado una estrategia de comunicación diferenciada para cada segmento de audiencia.

Entre ellas, podemos encontrar:

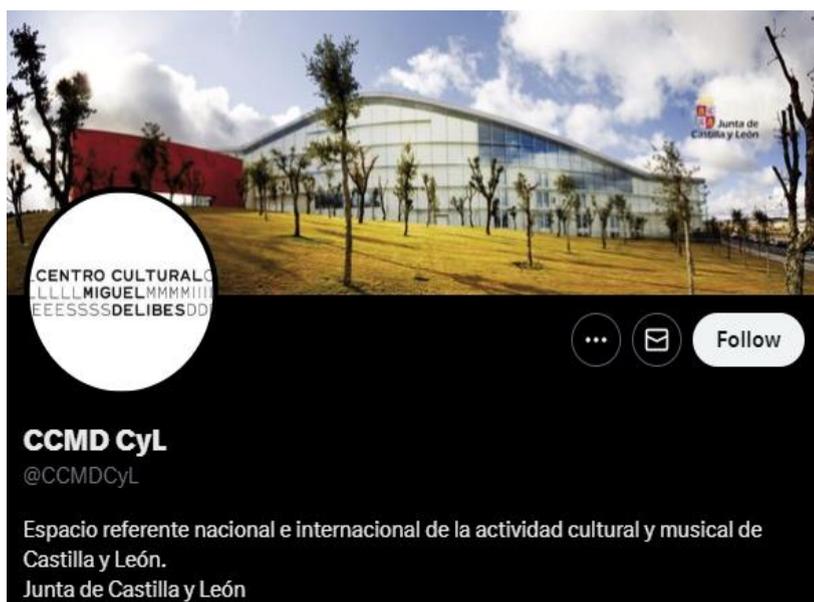
- Redes sociales: La OSCYL, emplea plataformas digitales como Instagram (Véase a continuación figura 5.8.) y Twitter (Véase a continuación figura 5.9.) para compartir fotos, videos e información sobre sus conciertos y actividades a lo largo de año. El objetivo de las plataformas digitales es alcanzar y atraer un público más joven.

Figura 5.9. Página de Instagram de la OSCYL



Fuente: Pagina de Instagram de la OSCYL (2024).

Figura 5.1.0. Página de Twitter de la OSCYL.



Fuente: Página de Twitter de la OSCYL (2024).

- Página oficial de la OSCYL: En la página web de la OSCYL se presenta toda la información acerca de la orquesta y los servicios que prestan (Véase Anexo 8).

- Prensa: A través de entrevistas de radio, artículos en periódicos y reseñas realizadas por críticos musicales de gran renombre en diversas revistas, la OSCYL, busca alcanzar distintos segmentos de audiencia, aunque centrados en las personas adultas. En el Anexo VI aparece un ejemplo de nota de prensa de la OSCYL.

*(Insertar Anexo VI)*

- Programas de Educación Musical: El personal de la OSCYL, visita centros escolares para ofrecer talleres de música clásica. Estos programas, tienen como objetivo aumentar el conocimiento de la música clásica entre los jóvenes y poder transmitir este conocimiento a sus padres y otros miembros de la comunidad.
- Presencia en Eventos Comunitarios: La orquesta, participa en actividades comunitarias como en residencias de personas de tercera edad, hospitales y otros espacios, con el fin de llevar la música clásica diferentes sectores de la sociedad y promover la inclusión cultural.

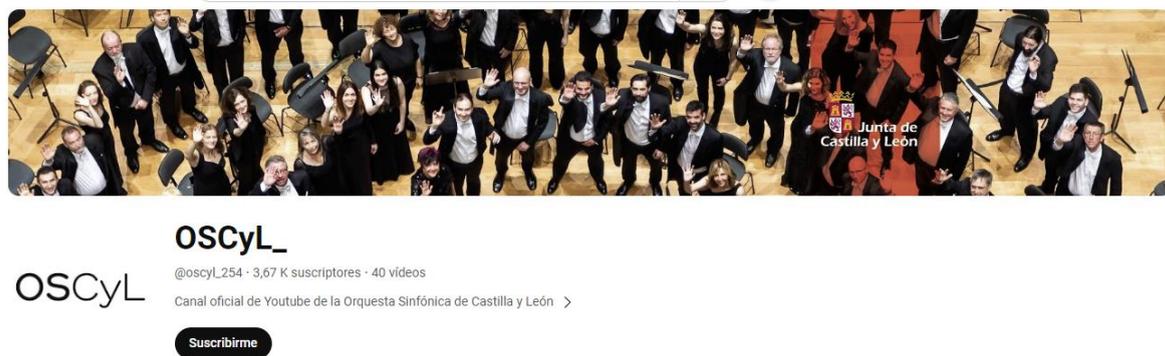
**Figura 5.1.1 Concierto en el hospital Rio Ortega de la OSCYL**



Fuente: Periódico la Razón (2017)

- YouTube: La OSCYL tiene presencia también en YouTube realizando entrevistas a distintos músicos y artistas invitados para desarrollar su presencia en otras plataformas digitales que podemos observar a continuación en la figura 5.1.2.

**Figura 5.1.2. Página de You Tube de la OSCYL**



Fuente: Pagina de You Tube de la OSCYL (2024).

- Programa Miradas: Se trata de un programa realizado por la orquesta para fomentar el desarrollo de la música clásica desde edades muy tempranas tratando de introducirles de forma progresiva al mundo cultural de la música a través de diversos talleres y actividades que explico en el Anexo VII.

**Figura 5.1.3. Área Socioeducativa “Miradas” de la OSCYL**



Fuente: Programa “Miradas” de la OSCYL (2024).

Estas estrategias, buscan alcanzar diferentes públicos y promover la apreciación de la música clásica. Al adaptarse a plataformas digitales, medios tradicionales y eventos comunitarios, la OSCYL, cumple con su objetivo principal y aumentar su alcance en la sociedad y se sitúa entre las primeras orquestas sinfónicas con mayor influencia en redes sociales. [15]

*(Insertar Anexo VII)*

**Tabla 5.1: Resumen del marketing mix de la empresa**

MIX	ESTRATEGIAS	ACCIONES	PRESUPUESTO
<b>SERVICIO</b>	Alcanzar el mayor número de segmentos de audiencia a través de la innovación de conciertos musicales.	<p>Actividades diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar la música clásica junto con actividades como la danza contemporánea, ballet y teatros.</li> </ul> <p>Programa “Miradas”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizando talleres especializados para un niños, jóvenes y padres de familia.</li> </ul> <p>Abonos de “Proximidad”:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguir incorporando el mayor número de rutas posibles para facilitar el acceso a los conciertos y ampliar el aforo.</li> </ul>	Costes de producción, ensayos y tiempo invertido.
<b>PRECIO</b>	Establecer los precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijación de precios basada en la ubicación: En función de la zona situada de la butaca.</li> <li>- Fijación de precios basada en la competencia: Establecimiento de precios similares o algo inferior a los de la competencia.</li> <li>- Fijación de precios basada en la demanda: Estrategia de precios alta según la mayor o menor importancia del concierto.</li> <li>- Fijación de precios basada en los costes de producción: Si existen artistas invitados con renombre para los conciertos.</li> </ul>	0€
<b>DISTRIBUCION</b>	Ampliar la cartera de distribuidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas en taquilla o por Internet en la página oficial de la OSCYL</li> <li>- Maratón Musical</li> <li>- Proyecto Crescendo</li> <li>- Proyecto “Miradas”</li> </ul>	En función del número de personas que asistan a los conciertos, de las actividades que se desarrollan en el proyecto “Crescendo” y “Miradas”.

<p><b>COMUNICACIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación informativa: Informar a través de redes sociales y otras plataformas los beneficios de asistir a conciertos de música clásica.</li> <li>• Comunicar los elementos que diferencian el servicio de la OSCYL con respecto a la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversas acciones en la web y redes sociales</li> <li>- Jornadas de puertas abiertas para que los alumnos puedan asistir a los ensayos.</li> <li>- Talleres de música clásica.</li> <li>- Promociones para el público joven.</li> </ul>	<p>El presupuesto dependerá de si contratamos personal especializado en comunicación y personal para impartir los talleres y actividades.</p>
----------------------------	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

## **6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE FUTURO**

En este apartado se aportan las principales conclusiones de este TFG, así como, algunas propuestas de mejora que persiguen aportar “nuestro granito de arena” a mejorar la situación actual de la OSCYL.

### **6.1. CONCLUSIONES**

Una vez realizado el análisis correspondiente a la OSCYL, realizaremos unas conclusiones y propuestas de futuro para nuestra organización.

- Se prevé que para los próximos años se produzca un crecimiento en el sector de la música orquestal alcanzando un mayor público, ofreciéndoles una diversidad de alternativas que supongan el mayor atractivo de la organización.

Desde hace años, la OSCYL se encuentra como una de las organizaciones líderes, por lo que debemos seguir mejorando e innovando para seguir posicionándonos como tales.

- En cuanto a las características del consumidor, observamos que la población que acude de forma regular son personas adultas. Con ello, hemos analizado como poder atraer a niños y jóvenes a través de diferentes actividades más dinámicas y demostrar el atractivo de la música clásica.
- Como hemos señalado, la OSCYL posee elementos diferenciadores con respecto a otras orquestas ya que cuenta con los “Abonos de Proximidad” y “actividades para niños con personal de la orquesta”. Además, cuenta con ofrecer conciertos de calidad en la interpretación de obras musicales.
- Además de la diferenciación, las estrategias que sigue la OSCYL son: profundizar en el mercado tratando de alcanzar más público y profundizar en el servicio a través de la diversificación de actividades.

### **6.2. PROPUESTAS DE FUTURO**

Con lo anterior, se proponen algunas recomendaciones con el objeto de salvar las principales limitaciones de la orquesta y aprovechar sus puntos fuertes. No obstante somos conscientes de que su aplicación no estará exento de obstáculos.

Partiendo de la base de que nos encontramos en un sector de actividad maduro cuyo público objetivo es mayoritariamente adulto, lo cual supone una importante limitación, hemos propuesto algunas actuaciones para la mejora de la orquesta con el objeto de

mantener el liderazgo en el mercado.

- Es fundamental, para captar a personas jóvenes, desarrollar nuestra presencia en las redes sociales, ya que se tratan de plataformas digitales que son empleadas principalmente por ellos. A pesar de que la OSCYL se encuentra entre las orquestas sinfónicas de España con mayor influencia en redes, su presencia sigue siendo, todavía, limitada y poco atractiva.

Dado que los jóvenes se mueven en el entorno digital, debe existir una mayor accesibilidad e información a través de éstas, consiguiendo así aumentar su interés. Lo anterior se puede complementar con ofrecer promociones y actividades con mayor diversidad de forma que aumente su valor percibido y se capte una mayor atención de este segmento de público.

- La selección de una gerencia adecuada es un aspecto fundamental para tener éxito. Este puesto debe estar ocupado por una persona profesional con conocimientos tanto de gerencia (administración y gestión) como gerencia musical. Esta doble cualificación le permitirá diseñar y programar los conciertos, tanto para un segmento adulto como para jóvenes. Sin una persona adecuada en esta posición no podemos alcanzar nuestro objetivo de tener una mayor visibilidad y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.
- Asimismo, la OSCYL se enfrenta a una situación problemática que se debe a la disminución de los puestos de trabajo vacantes, lo que dificulta la renovación de capital humano. Por ello, se debería llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento que permita cubrir aquellas vacantes todavía disponibles.
- Realizar una mayor diversificación en el programa anual de la OSCYL introduciendo:
  - Música clásica pero realizando versiones modernas.
  - Música de cine incluyendo una pantalla para proyectar la película.
  - Actividades donde el público pueda participar activamente.
  - Programas de “cazatalentos”.
  - Talleres especializados para niños y adolescentes.

Nuestro objetivo es tratar de expandirnos a un público más amplio ofreciendo talleres especializados y actividades dinámicas diseñadas para aquellas personas que no están familiarizadas con la música clásica, así como, servicios especiales a nuestros clientes más fieles.

- Por último un aspecto fundamental para realizar todo lo anterior, es que se necesita contar con un mayor presupuesto, porque de lo contrario se derivan las siguientes consecuencias negativas:
  - La reducción del personal que actualmente contamos cada vez con menos músicos.
  - Una menor calidad artística que se traduce en no cumplir con nuestra propuesta de futuro de alcanzar a mucho más público más joven.
  - La realización de menos conciertos y, con ello, conciertos con una menor diversidad y por tanto, no poder seguir con la tendencia actual.
  - Disminución de programas educativos unido con una menor participación comunitaria.
  - Menos promoción y distribución tanto a través de los canales directos mencionados anteriormente como en las redes sociales donde es nuestra fuente principal para llegar a los jóvenes.

La falta de presupuesto para una orquesta sinfónica en España supone unos efectos muy negativos en su gestión, calidad artística y su desarrollo a largo plazo. Por lo que para poder acabar con esta situación, una propuesta sería realizar planes de financiación, buscar patrocinadores o estrategias de recaudación como es el caso de la “estrategia de crowdfunding” para, así, obtener impulso económico poder mejorar y seguir siendo una orquesta con renombre en España.

En definitiva, la OSCYL puede seguir posicionándose como líder en el mercado si lleva a cabo las en los próximos meses. Pero para poder realizar todas ellas, es necesario plantear unas buenas estrategias de marketing y un equipo organizativo que tome decisiones adecuadas e innovadoras que supongan un “nuevo impulso” a la OSCYL.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### 7.1. Libros y revistas

- ABELL, D.F (1980). Defining the Business: "The starting Point of Strategic Planning".
- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate Strategy: "An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion"*
- Henderson, Bruce D. (1973). *"The Experience Curve-Reviewed"*. Boston Consulting Group.
- Humphrey, A. (2005): "Analysis for Management Consulting". SRI Alumni Newsletter (SRI International).
- Jiménez, A. L. (2000). *"Gestión del marketing social"*. Ed. MCGRAW-HIL.
- Lorenzo, A. M. S. L. (2021). *Música y Cultura: Perspectiva Histórica*. Ed. ALJIBE.
- Orlandini Robert, L. (2012). *"La interpretación musical"*. *Revista Musical Chilena*.
- Orquesta Sinfónica de Castilla y León (2024): *"Cuaderno Miradas área socioeducativa"*.
- Orquesta Sinfónica de Castilla y León (OSCYL). (2016). *"25 años de la OSCyL"*.
- Orquesta Sinfónica de Castilla y León, (2023). *"Libro de Temporada de la OSCYL 2023-2024"*.
- PENROSE, E. (1959). "The theory of the growth of the firm". New York: Oxford University Press.
- PORTER (1997). "How competitive forces shape strategy". Estados Unidos: Harvard Business Review.

### 7.2. Informes y memoria

- La División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2021-2022*.
- La División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2019). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2018-2019*.
- La División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2019). *Anuario de Estadísticas Culturales (2019)*.
- La División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2022). *Anuario de Estadísticas Culturales (2022)*.
- La División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2019). *ENCUESTA DE HÁBITOS Y PRÁCTICAS CULTURALES EN ESPAÑA 2018-2019 SÍNTESIS DE RESULTADOS*.
- La División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y

Deporte. (2022). *ENCUESTA DE HÁBITOS Y PRÁCTICAS CULTURALES EN ESPAÑA 2021-2022 SÍNTESIS DE RESULTADOS*.

- La División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). *Anuario de Estadísticas Culturales (2023)*.
- Sociedad de Autores y Editores, S. (2023). *Informe de gestión de 2022*.

### 7.3. Webgrafía

[1] March, F. J. 2017 “La historia de la orquesta Fundación Juan March”. Disponible en:

<https://www2.march.es/musica/jovenes/todos-tocan-juntos/orquesta.asp#:~:text=Aunque%20la%20orquesta%20nace%20como,para%20la%20llegada%20del%20perfeccionamiento> [Consulta el 27/02/2024].

[2] Secretaría. (2024). “La Música Barroca (características, etapas y compositores)”.

Disponible en: <https://www.academiasolfeando.com/musica-barroca/> [consulta el 28/02/2024].

[3] Redacción. (2020) “Las 10 mejores orquestas del mundo, según BBC Music Magazin”.

Disponible en: <https://scherzo.es/las-10-mejores-orquestas-del-mundo-segun-bbc-music-magazine/> [consulta el 28/02/2024].

[4] Europa Press (2023) “La música clásica en España celebra 7.750 conciertos y emplea a casi 50.000 personas en 2023”. Disponible en:

<https://www.europapress.es/cultura/musica-00129/noticia-musica-clasica-espana-celebra-7750-conciertos-emplea-casi-50000-personas-2023-podemos-sacar-pecho-20240223171031.html> [consulta el 28/02/2024].

[5] Bachtrack. (2024). “Estadísticas de la Música Clásica de Bachtrack de 2023”. Disponible

en: [https://bachtrack.com/es\\_ES/classical-music-statistics-2023](https://bachtrack.com/es_ES/classical-music-statistics-2023) [consulta el 28/02/2024].

[6] Classic Fm, C. (2023). “The 84% of the general population want to experience an

orchestral concert, new study reveals”. Available at: <https://www.classicfm.com/music-news/survey-research-royal-philharmonic-orchestra/> [consulta 29/02/2024].

[7] Marcos, E. G. (2023). “Las mejores 4 aplicaciones para escuchar música clásica en el móvil”. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/andro4all/aplicaciones-de-musica/las-mejores-aplicaciones-para-escuchar-musica-clasica-en-el-movil> [consulta 11/03/2024].

[8] Bachtrack. (2024). Una transformación gradual: Estadísticas de la Música Clásica de Bachtrack de 2023. Disponible en: [https://bachtrack.com/es\\_ES/classical-music-statistics-2023](https://bachtrack.com/es_ES/classical-music-statistics-2023) [consulta 12/03/2024].

[9] The Conversation Nuño, P. A. (2022). “¿Por qué apenas hay gente joven en los conciertos de música clásica?”. Disponible en: <https://theconversation.com/por-que-ayenas-hay-gente-joven-en-los-conciertos-de-musica-clasica-220158> [consulta 18/03/2024].

[10] Página web de la Orquesta Sinfónica de Castilla y León. (2020, 9 diciembre). Orquesta Sinfónica de Castilla y León. Disponible: <https://www.oscyl.com/> [Consulta varias veces].

[11] *Página web* de la Orquesta y Coro Nacionales de España. Disponible en: <https://ocne.mcu.es/> [Consulta varias veces].

[12] *Cuenta de Instagram*. (s. f.). Disponible en: <https://www.instagram.com/oscyl/?hl=es> [Consulta varias veces].

[13] *Cuenta X.com*. (s. f.). X (Formerly Twitter). Disponible en: <https://x.com/OSCYL> [Consulta varias veces].

[14] Cuenta de YouTube OSCYL. Disponible en: [https://www.youtube.com/channel/UCAHN1yIObGL9VF\\_0R-lxWJw](https://www.youtube.com/channel/UCAHN1yIObGL9VF_0R-lxWJw) [Consulta varias veces].

[15] Peralta, D. (2017). Evolución de las orquestas españolas en redes sociales: ranking febrero 2017. Disponible en: <https://davidperalta.es/orquestasespanolas-redes-sociales-ranking-febrero-2017/> [Consulta 21/05/2024].

**ANEXOS:**

**Anexo I: Personas que han estado suscritas a plataformas digitales de música en un trimestre según el género musical al que accedió mediante estas plataformas 2019.**

	Total han estado suscritas a plataformas digitales en un trimestre (Miles)	Canción infantil	Canción de autor	Canción melódica	Flamenco	Nuevo flamenco	Otro folklore español	Pop/ Rock español
<b>TOTAL (Miles)</b>	<b>8.455</b>	<b>493</b>	<b>2.363</b>	<b>1.982</b>	<b>1.673</b>	<b>1.140</b>	<b>747</b>	<b>6.089</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>5,8</b>	<b>28,0</b>	<b>23,4</b>	<b>19,8</b>	<b>13,5</b>	<b>8,8</b>	<b>72,0</b>
<b>SEXO</b>								
Hombres	<b>4.331</b>	20,5	24,5	889,3	18,0	13,0	10,6	69,2
Mujeres	<b>4.123</b>	26,5	31,6	1.092,4	21,7	13,9	7,0	74,9
<b>EDAD</b>								
De 15 a 24 años	<b>2.333</b>	13,4	17,6	312,6	18,9	12,7	6,1	64,8
De 25 a 34 años	<b>2.041</b>	19,6	27,6	400,1	23,0	15,1	9,2	73,4
De 35 a 44 años	<b>1.932</b>	26,3	33,1	508,2	21,6	15,3	10,0	78,0
De 45 a 54 años	<b>1.316</b>	30,4	30,0	400,2	16,7	12,9	10,6	78,0
De 55 años y más	<b>833</b>	43,3	42,5	360,6	15,0	8,3	10,1	65,7

	Pop/ Rock latino	Pop/ Rock extranjero	Blues, Soul	Jazz	World music, folk, étnica	Reggae	Rap, Hip hop	Electrónica, tecno
<b>TOTAL (Miles)</b>	<b>3.506</b>	<b>5.255</b>	<b>1.446</b>	<b>1.526</b>	<b>729</b>	<b>1.380</b>	<b>1.952</b>	<b>1.909</b>
<b>%</b>	<b>41,5</b>	<b>62,2</b>	<b>17,1</b>	<b>18,1</b>	<b>8,6</b>	<b>16,3</b>	<b>23,1</b>	<b>22,6</b>
<b>SEXO</b>								
Hombres	37,1	61,7	17,0	18,0	8,9	779,4	28,5	28,6
Mujeres	46,1	62,6	17,2	14,6	8,3	600,7	17,4	16,3
<b>EDAD</b>								
De 15 a 24 años	45,3	58,2	9,1	22,4	4,5	522,5	43,6	31,1
De 25 a 34 años	42,6	63,4	15,3	19,3	10,3	394,1	25,4	26,9
De 35 a 44 años	42,1	67,1	19,1	12,7	9,6	246,0	14,2	19,2
De 45 a 54 años	39,0	64,0	23,5	11,0	7,6	144,5	8,0	14,7
De 55 años y más	30,3	55,8	29,1	8,8	15,3	73,1	4,4	8,2

	Hard rock, metal, punk	Dance/ house	Música clásica	Ópera	Zarzuela	Otros
<b>TOTAL (Miles)</b>	<b>1.090</b>	<b>1.365</b>	<b>1.832</b>	<b>447</b>	<b>167</b>	<b>1.216</b>
<b>%</b>	<b>12,9</b>	<b>16,1</b>	<b>21,7</b>	<b>5,3</b>	<b>2,0</b>	<b>14,4</b>
<b>SEXO</b>						
Hombres	17,8	18,0	19,7	5,1	1,6	14,9
Mujeres	7,7	14,2	23,7	5,4	2,3	13,8
<b>EDAD</b>						
De 15 a 24 años	13,5	18,0	13,0	2,9	0,8	17,2
De 25 a 34 años	15,6	20,2	15,9	3,4	1,4	13,6
De 35 a 44 años	14,0	17,4	23,2	4,6	1,1	14,0
De 45 a 54 años	9,1	9,9	27,3	6,5	2,9	12,9
De 55 años y más	7,8	7,9	47,5	16,0	7,1	11,6

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2019).

**Anexo II: Personas que han estado suscritas a plataformas digitales de música en un trimestre según el género musical al que accedió mediante estas plataformas 2022.**

	Total han estado suscritas a plataformas digitales en un trimestre	Canción infantil	Canción de autor	Canción melódica	Flamenco	Nuevo flamenco	Otro folklore español	Pop/ Rock español
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>4,7</b>	<b>21,0</b>	<b>17,7</b>	<b>17,8</b>	<b>13,9</b>	<b>11,6</b>	<b>64,5</b>
<b>SEXO</b>								
Hombres	100	3,9	17,5	15,0	17,0	12,8	11,4	61,1
Mujeres	100	5,4	24,4	20,2	18,6	14,9	11,7	67,7
<b>EDAD</b>								
De 15 a 24 años	100	2,1	11,5	8,6	18,4	15,1	11,5	62,9
De 25 a 34 años	100	6,6	18,4	14,8	18,8	16,2	11,9	67,7
De 35 a 44 años	100	8,9	20,4	15,6	17,7	14,6	11,3	68,5
De 45 a 54 años	100	3,3	24,2	20,8	17,4	13,3	11,7	66,8
De 55 años en adelante	100	1,6	31,8	29,9	16,6	9,8	11,5	55,1

	Pop/ Rock latino	Pop/ Rock extranjero	Blues, Soul	Jazz	World music, folk, étnica	Reggae	Rap, Hip hop	Electrónica, tecno
<b>TOTAL</b>	<b>40,8</b>	<b>53,3</b>	<b>12,2</b>	<b>12,3</b>	<b>8,8</b>	<b>13,0</b>	<b>18,3</b>	<b>18,1</b>
<b>SEXO</b>								
Hombres	38,2	53,3	13,7	13,5	9,6	14,0	20,9	21,1
Mujeres	43,3	53,4	10,7	11,1	8,1	12,0	15,9	15,3
<b>EDAD</b>								
De 15 a 24 años	45,2	52,4	7,4	8,4	9,4	21,2	35,7	26,9
De 25 a 34 años	47,5	57,0	11,8	11,4	10,0	16,9	25,5	26,0
De 35 a 44 años	41,3	55,7	11,1	11,4	9,3	13,0	16,1	17,1
De 45 a 54 años	39,6	56,4	15,3	13,8	7,0	7,3	7,8	11,9
De 55 años en adelante	29,2	43,6	15,7	16,9	8,3	5,9	5,9	7,8

	Hard rock, metal, punk	Dance/ house	Música clásica	Ópera	Zarzuela	Otros
<b>TOTAL</b>	<b>12,0</b>	<b>13,5</b>	<b>15,5</b>	<b>3,5</b>	<b>1,4</b>	<b>27,7</b>
<b>SEXO</b>						
Hombres	15,0	14,8	15,4	3,4	1,2	28,2
Mujeres	9,2	12,3	15,7	3,7	1,6	27,3
<b>EDAD</b>						
De 15 a 24 años	14,7	17,1	9,5	0,9	0,8	29,7
De 25 a 34 años	15,5	16,7	11,6	2,2	0,8	29,8
De 35 a 44 años	14,4	15,7	14,3	2,5	0,8	24,3
De 45 a 54 años	9,0	10,9	18,6	5,0	1,9	23,3
De 55 años en adelante	5,6	6,2	24,7	7,5	3,0	32,5

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2022).

### Anexo III: Personas que han comprado música grabada en un trimestre según el género musical 2019.

	Total han comprado en un trimestre (Miles)	Canción infantil	Canción de autor	Canción melódica	Flamenco	Nuevo flamenco	Otro folklore español	Pop/ Rock español
<b>TOTAL (Miles)</b>	<b>2.897</b>	<b>117</b>	<b>413</b>	<b>292</b>	<b>256</b>	<b>141</b>	<b>122</b>	<b>1.334</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>4,0</b>	<b>14,3</b>	<b>10,1</b>	<b>8,8</b>	<b>4,8</b>	<b>4,2</b>	<b>46,0</b>
<b>SEXO</b>								
Hombres	1.574	2,8	11,1	7,8	8,1	4,6	5,4	45,0
Mujeres	1.323	5,4	18,0	12,8	9,7	5,2	2,8	47,3
<b>EDAD</b>								
De 15 a 24 años	389	0,4	9,9	5,8	3,8	3,2	0,8	42,3
De 25 a 34 años	504	6,5	12,0	6,1	8,9	6,9	1,0	48,2
De 35 a 44 años	705	7,3	13,6	8,2	10,0	4,9	3,9	48,0
De 45 a 54 años	673	2,6	11,6	11,3	6,9	5,1	3,4	56,3
De 55 años y más	626	2,1	22,4	16,6	12,7	3,9	10,1	33,4

	Pop/ Rock latino	Pop/ Rock extranjero	Blues, Soul	Jazz	World music, folk, étnica	Reggae	Rap, Hip hop	Electrónica, tecno
<b>TOTAL (Miles)</b>	<b>315</b>	<b>874</b>	<b>143</b>	<b>225</b>	<b>88</b>	<b>63</b>	<b>158</b>	<b>173</b>
<b>%</b>	<b>10,9</b>	<b>30,2</b>	<b>4,9</b>	<b>7,8</b>	<b>3,0</b>	<b>2,2</b>	<b>5,5</b>	<b>6,0</b>
<b>SEXO</b>								
Hombres	8,9	33,6	5,4	9,2	2,5	2,8	7,1	7,4
Mujeres	13,2	26,1	4,4	6,1	3,6	1,4	3,5	4,3
<b>EDAD</b>								
De 15 a 24 años	14,3	40,5	2,0	2,9	2,8	4,3	18,5	8,1
De 25 a 34 años	11,4	27,3	5,5	7,6	2,5	3,7	9,2	10,3
De 35 a 44 años	8,4	32,7	3,9	4,5	3,2	2,8	4,1	4,5
De 45 a 54 años	12,1	31,8	5,5	9,9	2,9	1,2	0,7	5,1
De 55 años y más	9,7	21,4	6,8	12,4	3,5	0,0	1,0	3,8

	Hard rock, metal, punk	Dance/ house	Música clásica	Ópera	Zarzuela	Otros	
<b>TOTAL (Miles)</b>	<b>200</b>	<b>90</b>	<b>332</b>	<b>91</b>	<b>44</b>	<b>215</b>	
<b>%</b>	<b>6,9</b>	<b>3,1</b>	<b>11,4</b>	<b>3,1</b>	<b>1,5</b>	<b>7,4</b>	
<b>SEXO</b>							
Hombres		9,0	2,8	11,9	3,3	1,5	8,3
Mujeres		4,5	3,5	10,9	2,9	1,5	6,4
<b>EDAD</b>							
De 15 a 24 años		9,4	5,0	5,9	0,3	0,0	8,7
De 25 a 34 años		8,6	3,4	2,6	2,9	0,8	6,8
De 35 a 44 años		9,3	2,9	6,6	2,1	1,1	8,6
De 45 a 54 años		7,2	3,2	12,9	3,4	1,0	5,5
De 55 años y más		1,0	1,7	25,9	6,0	4,0	7,8

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2019).

## Anexo IV: Personas que han comprado música grabada en un trimestre según el género musical 2022.

	Total han comprado en un trimestre	CanCIÓN infantil	CanCIÓN de autor	CanCIÓN melódica	Flamenco	Nuevo flamenco	Otro folklore español	Pop/ Rock español
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>1,3</b>	<b>9,7</b>	<b>5,9</b>	<b>9,8</b>	<b>5,7</b>	<b>5,8</b>	<b>36,4</b>
<b>SEXO</b>								
Hombres	100	-	8,5	4,4	8,8	4,2	7,0	34,2
Mujeres	100	-	11,3	7,9	11,1	7,6	4,5	39,1
<b>EDAD</b>								
De 15 a 24 años	100	-	6,8	4,3	3,2	8,2	1,1	36,1
De 25 a 34 años	100	-	3,9	1,9	11,7	4,8	2,5	39,2
De 35 a 44 años	100	-	9,9	7,9	12,0	8,5	3,4	45,1
De 45 a 54 años	100	-	12,4	1,8	7,7	5,3	9,6	37,4
De 55 años en adelante	100	-	12,2	11,7	12,4	3,0	8,8	26,5

	Pop/ Rock latino	Pop/ Rock extranjero	Blues, Soul	Jazz	World music, folk, étnica	Reggae	Rap, Hip hop	Electrónica, tecno
<b>TOTAL</b>	<b>9,8</b>	<b>25,1</b>	<b>3,9</b>	<b>4,9</b>	<b>1,5</b>	<b>2,8</b>	<b>7,8</b>	<b>6,3</b>
<b>SEXO</b>								
Hombres	8,3	25,1	5,0	7,1	-	-	11,0	7,7
Mujeres	11,6	25,1	2,6	2,0	-	-	3,9	4,7
<b>EDAD</b>								
De 15 a 24 años	14,0	30,1	2,3	2,3	-	-	27,7	9,3
De 25 a 34 años	8,0	17,6	2,2	5,4	-	-	9,4	7,1
De 35 a 44 años	11,7	22,1	1,9	0,0	-	-	5,3	5,6
De 45 a 54 años	11,5	33,9	5,3	5,3	-	-	3,6	9,9
De 55 años en adelante	5,3	21,0	6,3	9,5	-	-	2,6	1,6

	Hard rock, metal, punk	Dance/ house	Música clásica	Ópera	Zarzuela	Otros
<b>TOTAL</b>	<b>3,8</b>	<b>3,4</b>	<b>9,4</b>	<b>1,6</b>	<b>0,1</b>	<b>23,6</b>
<b>SEXO</b>						
Hombres	5,4	4,6	11,0	-	-	23,8
Mujeres	1,9	2,0	7,4	-	-	23,4
<b>EDAD</b>						
De 15 a 24 años	0,0	3,7	8,1	-	-	27,4
De 25 a 34 años	6,6	2,3	4,0	-	-	38,2
De 35 a 44 años	5,5	5,0	5,6	-	-	22,1
De 45 a 54 años	5,1	3,3	11,0	-	-	14,0
De 55 años en adelante	1,5	2,8	15,1	-	-	23,2

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2022).

### Anexo V: Géneros musicales más escuchados por los jóvenes 2022.

	TOTAL (%)
<i>Pop, pop-rock</i>	50.1
<i>Dance</i>	40.2
Latina, salsa	36.4
Cantautores	30.7
Electrónica	29.6
Baladistas, canción melódica	29.5
Rumba	21.9
Flamenco	21.2
<i>Rock'n'roll, rock clásico</i>	20.0
<i>Hip-hop, rap</i>	18.0
<i>Rock alternativo, grunge, indie-rock</i>	17.6
<i>Indie-pop, power-pop, pop alternativo</i>	16.7
Popular o típica de su región o comunidad autónoma	16.3
<i>Reggae, ska</i>	16.2
Músicas del mundo, étnicas	15.3
<i>Rythm&amp;blues, soul, funk</i>	14.9
<i>Heavy, hard rock, metal</i>	14.9
Clásica	13.7
<i>Rock progresivo, psicodelia</i>	11.7
<i>Punk, hardcore</i>	11.6
<i>New age</i>	10.3
<i>Jazz</i>	9.5
<i>Folk, country, blues</i>	7.3
Total	1.900
NS: p>.05.	

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte (2022).

## **La Orquesta Sinfónica de Castilla y León dirigida por Joana Carneiro y con la vallisoletana Roxana Wisniewska como solista de violín, interpretará obras de Britten y Shostakóvich en los conciertos de Abono 14 de esta semana**

Joana Carneiro, directora principal de la Orquesta Sinfónica Portuguesa, dirigirá a la OSCyL en los tres conciertos del Abono 14, en un programa con obras de Dimitri Shostakóvich y Benjamin Britten, cuyo ‘Concierto para violín, op.15’ contará con la participación, como solista de violín, de la vallisoletana Roxana Wisniewska Zabek.

La Orquesta Sinfónica de Castilla y León continúa con su programa de conciertos del Abono de Primavera – Temporada 2020-21, esta semana del jueves 29 de abril al sábado 1 de mayo a las 19:30 horas, en la Sala Sinfónica Jesús López Cobos del Centro Cultural Miguel Delibes, con tres conciertos correspondientes al Abono 14, bajo la dirección de Joana Carneiro, directora principal de la Orquesta Sinfónica Portuguesa del Teatro São Carlos de Lisboa, y directora artística del Estágio Gulbenkian para Orquesta desde 2013. Además, Roxana Wisniewska, nacida en Valladolid y cuarta generación de músicos profesionales, que este año comenzará su nueva academia en la Filarmónica de Berlín, será protagonista de los conciertos como solista de violín.

Fuente: La página oficial de la OSCYL (2021).

### **Anexo VII: Taller “Miradas”**

El taller realizado por la OSCYL, conocido como “Mira” y “Das” se trata de varios talleres y actividades promovidos para poder fomentar la participación y desarrollo musical e ir introduciendo a los más jóvenes en el mundo de la música.

Se ofrecen espacios y talleres en el Centro Cultural Miguel Delibes para desarrollar sus habilidades musicales.

Existen los “talleres para bebé” especializados en estimular el aprendizaje auditivo, “adopta a un músico” que se tratan de actividades impartidas por miembros de la OSCYL y “música inmediata” que son proyectos musicales con diferentes modalidades musicales (rock, pop, rap...)

Fuente: La página de la OSCYL (2024).