



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**TFG DE EMPRENDIMIENTO**

**MODELO DE NEGOCIO CON ENFOQUE EN EL PLAN  
ESTRATÉGICO DE UPLAY: LA *STARTUP* QUE OFRECE  
FINANCIACIÓN Y VISIBILIDAD A LOS MÚSICOS  
EMERGENTES A TRAVÉS DE LAS *FINTECH*.**

Autor: Burgos Ávila, Carmen

Directora: Fernández Méndez, Laura

5º E-3 A (Administración y Dirección de Empresas y Derecho)

MADRID | Marzo 2024

## RESUMEN EJECUTIVO

Este Trabajo de Fin de Grado se realiza en el marco de la participación del Concurso Comillas Emprende y tiene como objetivo crear un plan de negocio de la *startup* Uplay, desarrollando en profundidad el plan estratégico y haciendo una pequeña aproximación al plan de recursos humanos, al plan financiero y al plan de marketing. Para cumplir con el objetivo principal de este TFG que es desarrollar un plan desde el punto de vista estratégico, realizaremos un análisis Porter, un análisis PESTEL, definiremos la misión, visión y valores de Uplay, haremos un estudio de la industria y los competidores, llevaremos a cabo un *Business Model Canvas* y un análisis DAFO.

El fin de este plan de negocios con un enfoque estratégico, es demostrar la viabilidad de Uplay, así como, prepararla para salir al mercado y atraer inversores. Uplay es la *startup* sobre la que versa este TFG y tiene como fin, impulsar a aquellos músicos emergentes que necesitan visibilidad y financiación para dar el salto al éxito. Para ello, pone en contacto a los artistas con sus inversores a través de una plataforma de financiación participativa – en concreto, de *equity crowdfunding* y de *crowdlending* – que permite la reproducción de las canciones en *streaming*.

**PALABRAS CLAVE:** Plan estratégico, empresa emergente, artista emergente, música, financiación participativa, *streaming* musical, aplicación, plan de negocio.

## ABSTRACT

This Final Degree Project is carried out within the framework of the Comillas Emprende Competition and aims to create a business plan for the startup Uplay, developing in depth the strategic plan and making a small approach to the Human Resources plan, the financial plan and the marketing plan. To meet the main objective of this TFG, which is to develop a plan from a strategic point of view, we will carry out a Porter analysis, a PESTEL analysis, we will define the mission, vision and values of Uplay, we will make a study of the industry and competitors, we will carry out a Business Model Canvas and a SWOT analysis.

The purpose of this business plan, from a strategic point of view, is to demonstrate the viability of Uplay, as well as to prepare it to go to market and attract investors. Uplay

is the startup that is the subject of this TFG and its aim is to promote those artists who need visibility and funding to make the leap to success. To do so, it puts artists in contact with their investors through a participatory financing platform - specifically, equity crowdfunding and crowdlending - which allows for the reproduction of songs in streaming.

**KEYWORDS:** Strategic plan, start-up company, emerging artist, music, crowdfunding, music streaming, application, business plan.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
1) JUSTIFICACIÓN DEL INTERÉS EN LA CUESTIÓN .....	2
2) METODOLOGÍA.....	2
3) ESTRUCTURA .....	3
<b>II. LA IDEA DE NEGOCIO</b> .....	<b>5</b>
<b>III. PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	<b>8</b>
1) EL ENTORNO.....	8
1.1) <i>El sistema financiero</i> .....	8
1.2) <i>La industria musical</i> .....	9
2) ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DIFERENCIACIÓN .....	12
3) ANÁLISIS INTERNO: PORTER .....	14
4) ANÁLISIS EXTERNO: PESTEL .....	17
5) BUSINESS MODEL CANVAS.....	23
5.1) <i>Alianzas clave</i> .....	23
5.2) <i>Actividades clave</i> .....	24
5.3) <i>Recursos clave</i> .....	24
5.4) <i>Propuesta de valor</i> .....	25
5.5) <i>Relaciones con los clientes</i> .....	27
5.6) <i>Canales</i> .....	27
5.7) <i>Segmentos de mercado</i> .....	28
5.8) <i>Estructura de costes</i> .....	29
5.9) <i>Fuentes de ingresos</i> .....	31
6) DAFO .....	32
7) KPIs DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	35
<b>IV. PLAN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>36</b>
<b>V. PLAN FINANCIERO</b> .....	<b>38</b>
<b>VI. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>43</b>
<b>VII. CONCLUSIONES</b> .....	<b>44</b>
<b>VIII. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO</b> .....	<b>48</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>48</b>
<b>X. ANEXOS</b> .....	<b>56</b>
ANEXO I. LEGISLACIÓN SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL .....	56
ANEXO II. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A OYENTES/INVERSORES. ....	59
ANEXO III. RESUMEN DE DOS CONVERSACIONES CON ARTISTAS EMERGENTES. ....	61
ANEXO IV. RESULTADO DE LA ENCUESTA A ARTISTAS EMERGENTES. ....	63

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURA 1. LOGO DE UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CANVA.....	8
FIGURA 2. ANÁLISIS PORTER UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA. ....	17
FIGURA 3. BUSINESS MODEL CANVAS UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA.....	32
FIGURA 4. DAFO UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA. ....	35
FIGURA 5. ORGANIGRAMA DE UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA. ....	38
FIGURA 6. INGRESOS TOTALES DE UPLAY POR EL SERVICIO DE STREAMING – ELABORACIÓN PROPIA. ....	39
FIGURA 7. INGRESOS TOTALES DE UPLAY POR EL SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN – ELABORACIÓN PROPIA. ....	39
FIGURA 8. COSTES TOTALES DE UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA. ....	40
FIGURA 9. CAPEX Y NWC DE UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA.....	40
FIGURA 10. BALANCE DE UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA. ....	41
FIGURA 11. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA. ....	41
FIGURA 12. CASH FLOW STATEMENT DE UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA.....	42
FIGURA 13. DESCUENTO DE FLUJOS DE CAJA O DCF DE UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA. ....	42
FIGURA 14. ENTERPRISE VALUE (EV) DE UPLAY – ELABORACIÓN PROPIA.....	42

## LISTADO DE ABREVIATURAS

AWS	Amazon Web Services
BMC	Business Model Canvas
CAPEX	Capital Expenditure
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CMO	Chief Marketing Officer
CNMV	Comisión Nacional del Mercado de Valores
COO	Chief Operational Officer
CTO	Chief Technology Officer
DAFO	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
DCF	Discounted Cash Flows
EV	Entreprise Value
FMI	Fondo Monetario Internacional
FTSE 100	Financial Times Stock Exchange 100
KPI	Key performance indicator
LPI	Ley de Propiedad Intelectual
LSC	Ley de Sociedades de Capital
NWC	Net Working Capital
PIB	Producto Interior Bruto
PESTEL	Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.
P2P	Peer to peer
SA	Sociedad Anónima
SaaS	Software as a Service
SEM	Search Engine Marketing
SEO	Search Engine Optimization
SL	Sociedad de Responsabilidad Limitada
VRIO	Valor, raro, inimitable, apoyo organizacional



# I. INTRODUCCIÓN

## 1) Justificación del interés en la cuestión

En el libro III de “La República”, Platón explica que la educación de los defensores de la *poli* griega debía sostenerse en tres disciplinas, siendo la primera la música que Platón consideraba necesaria para cultivar el alma y hacerla crecer en virtud<sup>1</sup>. Esta misma idea se refleja en la cultura oriental, en los escritos de Confucio se destaca el poder educativo de la música afirmando que el tipo de música que se escuche puede determinar el carácter y los valores de una persona.

A día de hoy, la música sigue teniendo un valor primordial en nuestra sociedad y por ello, nos hemos decidido a construir una herramienta a través de la participación en el concurso Comillas Emprende para dar visibilidad y financiación a los artistas emergentes y permitir que sus oyentes intervengan de una forma más directa en su carrera musical financiándoles a través de un *equity crowdfunding* o *crowdlending* convirtiéndose, por tanto, no solo en fans, sino también en inversores.

Uplay, tal y como se llama nuestra empresa, canaliza las inversiones a través de una plataforma que pone en contacto a los artistas con los inversores y les permite disfrutar de su música en *streaming*.

En este Trabajo de Fin de Grado, Uplay adquiere una concreción práctica realizando un plan estratégico, con el fin de que el impacto sea real y haya inversores dispuestos a financiar este proyecto en el que se busca la rentabilidad económica, pero también el desarrollo y expansión de los artistas y la difusión de la belleza y el arte.

## 2) Metodología

La metodología seguida en este trabajo ha requerido de una investigación en tres partes que no atienden a tres momentos temporales si no que se han ido sucediendo constantemente. La primera parte ha consistido en una búsqueda sobre la industria musical y el sector bancario y, las oportunidades de negocio. Para ello he consultado artículos y libros y he acudido a conferencias, como por ejemplo la relativa a la reforma

---

<sup>1</sup> PLATÓN, Obras completas, Libro III, La República, edición de Patricio de Azcárate, tomo 7, Madrid 1872, p. 173.

de la Ley del Mecenazgo que tuvo lugar en la Universidad Pontificia de Comillas el pasado mes de octubre.

La segunda parte ha consistido en validar la idea a través de técnicas cuantitativas y cualitativas. Para realizar una investigación a través de técnicas cualitativas hemos escuchado a varias personas relacionadas con la industria musical (artistas con cierto impacto, artistas en ciernes, abogados especialistas en propiedad intelectual y trabajadores de discográficas), algunas de las conversaciones que hemos mantenido se encuentran transcritas en los anexos. Para validar la idea a través de técnicas cuantitativas, hemos realizado dos encuestas, una dirigida a los artistas y otra a los potenciales inversores. Ambas han sido incluidas en los anexos.

La tercera parte ha consistido en validar la idea de negocio a través de un plan estratégico fundado en herramientas como los análisis Porter, PESTEL, el *Business Model Canvas* y DAFO que hemos podido conocer a lo largo de la carrera y que además hemos trabajado gracias a nuestra participación en el IV concurso de Comillas Emprende de la Universidad Pontificia de Comillas 2023/2024 que ha puesto a nuestra disposición *elevatorfy*, una plataforma para aprender sobre emprendimiento y dos sesiones de *mentoring* que nos han permitido aterrizar nuestra idea a la realidad.

### **3) Estructura**

Este trabajo se puede dividir en cinco partes que son consecutivas y que nos permiten conocer la *startup*, validar la idea y finalmente prepararla para salir al mercado teniendo en cuenta los obstáculos que puede encontrar.

La primera parte de este TFG está dedicada a esbozar la idea de Uplay para poder comprender con posterioridad cuál es la estrategia que se quiere seguir.

La segunda parte consiste en la elaboración de un plan estratégico para Uplay, fundándose en un estudio sobre el entorno en el que se desarrolla que es, por una parte, el sistema financiero al ser una empresa de *equity crowdfunding* y *crowdlending* y, por otra parte, la industria musical, ya que Uplay será una empresa de financiación participativa orientada únicamente a músicos emergentes. Además, en este apartado se explica cuál es la posición de Uplay en el mercado a través de un análisis de la

competencia y del análisis de las cinco fuerzas de Porter. La propuesta de Uplay está relacionada con industrias ya existentes y maduras, pero es única.

A continuación, en el marco de este plan estratégico, hemos desarrollado un *Business Model Canvas*. Este modelo nos permite concretar la propuesta de Uplay y validar la propuesta. Para ello, analizaremos la estructura de costes, la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, así como qué actividades y recursos son clave para la continuación de Uplay. También se estimarán las fuentes de ingresos y se realizará una segmentación de mercado que facilitará la implementación de la estrategia. Finalmente, se concretarán los canales a través de los cuales Uplay promocionará, venderá y atenderá a sus clientes y se definirán aquellas relaciones o alianzas que son clave para que Uplay pueda tener éxito.

A modo de conclusión del plan estratégico, hemos realizado un análisis DAFO, considerando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Uplay.

A continuación, hemos desarrollado un plan de recursos humanos, un plan financiero y un plan de marketing. Sin embargo, el enfoque de este TFG es relativo al plan estratégico y, por tanto, el desarrollo de estos planes, aunque necesario, será breve.

En el plan de recursos humanos, hemos elaborado un organigrama de estructura jerárquica en el que el Director General estará al mando y contará con un Director de Operaciones, un Director de Marketing, un Director de Tecnología y un Director de Finanzas.

En el plan financiero hemos expuesto las fuentes de ingresos, las estructuras de coste y hemos estimado las inversiones de CAPEX necesarias y el Net Working Capital, así como un balance, una cuenta de pérdidas y ganancias y un flujo de caja a 5 años vista. Además, para poder valorar la inversión, hemos realizado un descuento de flujos de caja y una valoración por el método del *enterprise value*.

En el plan de marketing de Uplay se implementan diversas estrategias, como son las campañas publicitarias dirigidas, SEO, marketing de contenidos y colaboraciones con músicos. Además, se establecen una serie de KPIs para controlar el impacto de estas estrategias.

Tras los planes presentados, se concluye que Uplay es una empresa viable, conforme al plan estratégico, de recursos humanos, financiero y de marketing que se realizan.

## II. LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de Uplay surgió en el verano de 2023 como una forma de apoyar a tantos músicos que no consiguen financiación y que, con el impulso necesario podrían llegar a ser mundialmente conocidos y hasta quién sabe, revolucionar el mundo.

Uplay es una aplicación de móvil que estará disponible a través de la App Store y de Google Play y que también contará con página web a la que se podrá acceder desde cualquier navegador. Desde Uplay se podrá acceder a toda la música de los artistas que formen parte de esta comunidad a través de un modelo *freemium*, es decir, los usuarios pueden acceder al contenido de forma gratuita, pero con anuncios y pueden, a cambio de pagar una cuota mensual, reproducir el contenido sin anuncios y con ciertas ventajas adicionales.

Uplay ofrece acceso a través de un sistema híbrido de *streaming* y descargas a una gran variedad de canciones, pero solo de artistas emergentes. Hace unos años primaba la descarga de música, pero el *streaming* abre la posibilidad a que la reproducción sea instantánea, sin esperas y sin problemas de almacenamiento<sup>2</sup>. A través de la aplicación se podrán crear, guardar y compartir *playlists*, descargar música para su posterior reproducción, acceder a contenido sugerido, estar informado de los conciertos de los artistas escuchados y de artistas en la misma zona geográfica.

Pero, sobre todo, Uplay es una empresa de financiación para los artistas emergentes que se sirve de la tecnología, es decir, se enmarca dentro del sector de las *fintech* siguiendo un modelo de *crowdfunding*. El *crowdfunding* es una forma de obtener financiación a través de pequeñas aportaciones de capital de un conjunto de personas, con el fin de materializar un proyecto. Estas aportaciones pueden realizarse de forma altruista, a cambio de una contraprestación no monetaria, o a cambio de una contraprestación

---

<sup>2</sup> Guerras Martín, L.A., y Navas López, J.E., (julio 2014). Casos de Dirección Estratégica de la Empresa. Thomson Reuters Civitas, 5ª ed.

monetaria. La concesión de la recompensa monetaria o no monetaria dependerá del éxito del proyecto ya que solo habrá recompensa si el proyecto consigue ser financiado en su totalidad<sup>3</sup>.

Dentro de estas alternativas, el modelo que persigue Uplay es el de financiación participativa, que se concreta en *equity-crowdfunding* o *crowdlending*. El *equity-crowdfunding* supone que el inversor realiza una aportación y en compensación recibe una participación en el capital social de la sociedad promotora del proyecto. El *crowdlending* es una forma de préstamo en la que el deudor debe devolver el capital y los intereses pactados, independientemente de que se alcance el proyecto. En Uplay se ofrecen las dos alternativas y se decidirá por una o por otra en función de las preferencias de los artistas y de la trayectoria que tengan, así como de los análisis que se realicen a nivel interno<sup>4</sup>.

La regulación sobre financiación participativa aplicable en España la encontramos en el Reglamento (UE) 2020/1503 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a los proveedores europeos de servicios de financiación participativa para empresas y en el capítulo V de la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas.

La solución que presenta Uplay a la falta de financiación y visibilidad de los artistas emergentes es única porque es capaz de democratizar la música y ofrece un acuerdo atractivo tanto para los artistas que a menudo alegan que el modelo de pagos de las plataformas de *streaming* es insuficiente, como para los inversores no profesionales que pueden involucrarse de una manera más directa en la carrera de los artistas y para los inversores profesionales que desean entrar en nuevas industrias. Por ello, Uplay es un *blue ocean* como lo es *Le Cirque du Soleil*, es decir, una empresa que se mueve en los

---

<sup>3</sup> BBVA Spark (diciembre 2023). 'Crowdfunding', 'crowdlending' y equity crowdfunding': así son las fórmulas de financiación participativa. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/crowdfunding-crowdlending-equity-crowdfunding-financiacion-participativa/>

<sup>4</sup> BBVA Spark (diciembre 2023). 'Crowdfunding', 'crowdlending' y equity crowdfunding': así son las fórmulas de financiación participativa. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/crowdfunding-crowdlending-equity-crowdfunding-financiacion-participativa/>

espacios del mercado no aprovechados y que se caracteriza por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable<sup>5</sup>.

El modelo de negocio que sigue Uplay es el de un portal *Marketplace*, es decir, un local digital para hacer compras. La plataforma sirve de puente para realizar las transacciones, el vendedor ofrece los productos (en nuestro caso, los artistas) y el cliente es el destinatario final del producto (los inversores)<sup>6</sup>.

Una vez que hemos esbozado la idea de negocio es importante definir quiénes somos, cuáles son nuestros objetivos y cómo vamos a alcanzarlos a través de la misión, visión y valores<sup>7</sup>. Nuestra misión es favorecer que los artistas puedan dedicarse profesionalmente a crear música y eliminar los obstáculos de falta de visibilidad y financiación que se interponen en sus carreras profesionales. Nuestra visión es ofrecer un contacto más directo entre los artistas y sus seguidores y democratizar el mundo musical.

Desde Uplay, creemos que se pueden hacer grandes cosas con poco dinero como nos demostró hace unos meses Íñigo Quintero, posicionándose en el top 1 de las canciones más virales a nivel internacional con “Si no estás”.<sup>8</sup> Y también creemos que, si se obtiene financiación, el camino para alcanzar esos logros, es más corto. Por ello, defendemos como valores corporativos la honestidad y transparencia de las inversiones y el fomento de la ambición en nuestros artistas emergentes. Desde Uplay creemos en los acuerdos *win-win* y consideramos que un buen acuerdo es aquel en el que ambas partes ganan.

---

<sup>5</sup> Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Harvard Business School Publishing Corporation. P. 5.

<sup>6</sup> Jiménez Vargas, P. J., (enero 2023). Estudios. Comercio electrónico y economía digital: fiscalidad, retos y desafíos. Editorial Aranzadi, S.A.U. y Díez Vial, I. Martín de Castro, G., Montoro Sánchez, M.A., (2016). Fundamentos de Administración de Empresas. Capítulo 8. Civitas.

<sup>7</sup> Santander Open Academy. *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. Disponible en: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html> y Collins; J.C., y Porras, J.I., (s.f.). Cómo establecer la visión de su compañía. Harvard Business Review. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.ganaropciones.com/vision.htm>

<sup>8</sup> Acquistic, (s.f.), «El éxito de Íñigo Quintero no se limita a España, ya que ha alcanzado el top 1 de las canciones más virales a nivel mundial. Este logro es un testimonio de su capacidad para conectar con audiencias de todo el mundo y su prometedor futuro en la música global.» (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://acquistic.com/inigo-quintero/>

Incertis, R.I. (22/11/2023). *¿Qué ha hecho y dónde está Íñigo Quintero? Más de 300 millones de reproducciones avalan su éxito mundial*. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.elmundo.es/cultura/musica/2023/11/21/655b45d1e9cf4a69268b4588.html>



*Figura 1. Logo de Uplay – Elaboración propia a partir de Canva.*

### **III. PLAN ESTRATÉGICO**

#### **1) El entorno**

##### 1.1) El sistema financiero

El sistema financiero es el conjunto de instituciones, medios y mercados donde satisfacen sus necesidades tanto quienes ahorran como quienes invierten. Y su función principal es canalizar el ahorro que generan las unidades económicas con superávit hacia el gasto de las unidades económicas con déficit. Esto lo hacen a través de los intermediarios financieros que pueden ser bancarios o no bancarios<sup>9</sup>.

Dentro del sistema bancario, el contrato típico para obtener financiación es el préstamo por el que una entidad de crédito proporciona un crédito a cambio de un interés. Las principales entidades de créditos son los bancos, las cajas de ahorro y las cooperativas de crédito.

Como mercado alternativo a la financiación por parte de los bancos existen las operaciones de los mercados de valores. Este es el mercado donde tiene lugar la asignación directa del ahorro a la inversión, a través de las distintas alternativas y productos que puedan existir en el mercado primario o secundario. Además del mercado bursátil (Bolsa), existen otros mercados en los que se realizan este tipo de negocios (Futuros y Opciones o el Mercado de Renta Fija).

---

<sup>9</sup> McGraw Hill (s.f.). El Sistema financiero español. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448616170.pdf>

Más recientemente se ha desarrollado el concepto de *fintech* que procede de las palabras inglesas *Finance* y *Technology*. Las actividades de *fintech* pueden ser prestadas por entidades ya establecidas y por nuevas entidades. Dentro de este nuevo modelo, han aparecido formas alternativas de financiación como la financiación participativa que puede ser a través de préstamos (*crowdlending*) o a través de la emisión de determinados instrumentos financieros como las acciones, participaciones sociales o bonos (*equity crowdfunding*). Las empresas de financiación participativa constituyen un mecanismo novedoso para la desintermediación financiera<sup>10</sup>.

## 1.2) La industria musical

La relación de Uplay con la industria musical también es relevante, por ello, es necesario entender esta industria que ha cambiado la forma de producir y distribuir la música en las últimas décadas<sup>11</sup>.

Es importante aclarar que no existe una única industria, sino que son varias interconectadas que viven de la creación y explotación de la propiedad intelectual. Las dos industrias principales son la discográfica y la de licencias musicales<sup>12</sup>.

Antes de la aparición de internet, la industria discográfica era la más fuerte. La primera discográfica, Columbia Records, apareció en 1889 tras la invención del gramófono. Las discográficas se encargan de grabar la música y distribuirla a los consumidores. Un contrato por parte de una discográfica significa la financiación de la grabación en estudio y la distribución discográfica<sup>13</sup>. Por otra parte, la industria de las licencias musicales se encarga de conceder licencias a empresas para que se puedan explotar los derechos de las composiciones y arreglos y se pueda reproducir en vivo, así como producir y promocionar espectáculos en directo.

---

<sup>10</sup> CNMV. (s.f.) *¿Qué es Fintech? Guía rápida de CNMV*. Recuperado el 5 de marzo de 2024 de: [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03\\_Fintech.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03_Fintech.pdf)

<sup>11</sup> DE LA CALLE DURÁN, C. (agosto 2016). El declive de la industria musical española: de la muerte del disco al renacer del directo. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. 2ª ed.

<sup>12</sup> WIKSTRÖM, P., (2013). *La industria musical en una era de distribución digital*, en C@mbio: 19 ensayos clave sobre cómo internet está cambiando nuestras vidas, Madrid, BBVA. y WILLIAMSON, J. AND CLOONAN, M. (mayo 2007). Rethinking “the music industry”, *Popular Music*, Cambridge University Press, vol. 26, nº 2, pp. 305-322.

<sup>13</sup> Garavito, D. (3 de febrero de 2023) *¿Qué son y cómo funcionan los contratos discográficos?*, *Alright, soluciones legales para la música*. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://alright.com.co/blog/contrato-discografico#:~:text=Un%20contrato%20discografico%20es%20un,musical%20del%20artista%20o%20grupo>

Tras la apertura de internet al público en general en 1983 y la creación del sistema *World Wide Web* por Tim Berners-Lee en 1989, surgieron programas y páginas que permitían distribuir o escuchar la música de forma gratuita. Por ejemplo, en 1999 Shawn Fanning y Sean Parker crearon Napster, un programa que permitía a un usuario compartir archivos que estuvieran en el disco duro de su ordenador con otros usuarios, permitiendo las reproducciones a distancia<sup>14</sup>. El problema que presentaba Napster era que no contaba con las licencias necesarias para comercializar la música y esto violaba los derechos de autor. Tras una batalla judicial, Napster acabó cerrando en 2001. No obstante, el cierre de Napster no garantizó la victoria de las discográficas ya que a continuación nacieron empresas por todo el mundo que replicaban el modelo P2P de Napster<sup>15</sup>.

El término P2P corresponde a las siglas *Peer-to-Peer* que se traduce como comunicación entre iguales. Esto implica que, si haces una petición de un archivo, no lo haces a un servidor central, sino que mandas esa petición a varios ordenadores a la vez. Todos los ordenadores que tengan ese archivo te lo proporcionarán. Y, al mismo tiempo, tú te conviertes en fuente si otro ordenador solicita ese archivo<sup>16</sup>.

Las discográficas no fueron rápidas a la hora de adaptar el modelo tradicional a la nueva realidad social. Por ello, empezaron a surgir empresas de venta online de música. La primera fue iTunes, propiedad de Apple que lanzó en 2003 un sistema en el que era posible descargarse una canción por menos de un dólar<sup>17</sup>. No obstante, las estructuras se mantenían hasta que en 2008 apareció Spotify, empresa de servicios multimedia, fundada por Daniel Ek y Martin Lorentzon. Su propósito era crear un servicio legal de música financiado mediante la publicidad, que fuera gratuito y que generara ingresos para los propietarios de los derechos de propiedad intelectual. Más adelante, fue necesario incorporar un modelo *premium*, contrapuesto al *freemium* que mantenían hasta el momento<sup>18</sup>.

---

<sup>14</sup> Scheffler Zawadki, E. (3 de julio de 2022). Napster, la legendaria plataforma de música, se reinventa y ofrece criptomonedas y NFT's. *Entrepreneur en español*. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.entrepreneur.com/es/noticias/napster-la-legendaria-plataforma-de-musica-se-reinventada/430674> / TORRES MEDINA, V. L. (2001). El caso de Napster, Archivos MP3 y similares. *Ocio y tecnología en las bibliotecas públicas*, nº 123, pp. 101-107.

<sup>15</sup> ARANGO ARCHILA, F. (2016). [Apuntes sobre la historia de la industria discográfica \(1999-2004\): de Napster a la plataforma de iTunes](#) [Con]textos, 5 (19), pp. 33-43.

<sup>16</sup> Digital Guide Ionos (12/05/2023). ¿Qué es P2P (peer to peer)? (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.ionos.es/digitalguide/servidores/know-how/que-es-p2p-peer-to-peer/>

<sup>17</sup> WIKSTRÖM, P., (2013). [La industria musical en una era de distribución digital](#), en C@mbio: 19 ensayos clave sobre cómo internet está cambiando nuestras vidas, Madrid, BBVA.

<sup>18</sup> Vid. en este sentido la serie *La Playlist*, sobre Spotify disponible en Netflix.

Las principales plataformas de *streaming* musical son: Spotify, SoundCloud, Apple Music, Amazon Music, YouTube Music, Tencent Music que opera en China y es un esfuerzo conjunto de Tencent y Spotify, NetEase, Deezer, Yandex que es muy popular en Rusia, Pandora y Tidal.

De todas ellas, Spotify tiene la mayor cuota de mercado que alcanza el 30% y duplica la del siguiente competidor<sup>19</sup>. Cuenta con unos 600 millones de usuarios. No obstante, Spotify busca diversificar su negocio porque vender suscripciones de música, es un negocio muy difícil. Por eso, han ido añadiendo otras funciones como los podcasts<sup>20</sup>. Aun y todo, se anunciaba en diciembre de 2023 la tercera ronda de despidos del año que afectaba al 17% de la plantilla, 1.500 trabajadores<sup>21</sup>. Durante la pandemia el uso de Spotify aumentó y también el personal, pero ahora se ha vuelto a reducir y Spotify no puede soportar una estructura de costes tan alta. Esto se debe a que del total de los ingresos que obtiene Spotify a través de las suscripciones y de los anuncios, y una vez deducidas las cantidades de impuestos, tarifas, comisiones y otros gastos, casi el 70% es para pagar regalías<sup>22</sup>.

Las regalías, según la definición del Diccionario de la Real Academia Española es “la participación en los ingresos o cantidad fija que se paga al propietario de un derecho a cambio del permiso para ejercerlo”<sup>23</sup>. Las regalías pueden ser de grabación o de publicación. Las regalías de grabación pertenecen a los titulares de los derechos de grabaciones y se paga a través del licenciante que entregó la música a Spotify, que normalmente es un sello discográfico o distribuidora. Las regalías de publicación es el

---

<sup>19</sup> Steele A. (20/01/2024). Si Spotify domina el streaming de audio... ¿dónde están los beneficios?, *Wall Street Journal*. [https://www.elconfidencial.com/mercados/the-wall-street-journal/2024-01-20/si-spotify-domina-el-streaming-de-audio-beneficios\\_3813961/#:~:text=Foto%3A%20iStock.&text=Spotify%20ocupa%20una%20posición%20privilegiada,la%20de%20su%20siguiente%20competidor](https://www.elconfidencial.com/mercados/the-wall-street-journal/2024-01-20/si-spotify-domina-el-streaming-de-audio-beneficios_3813961/#:~:text=Foto%3A%20iStock.&text=Spotify%20ocupa%20una%20posición%20privilegiada,la%20de%20su%20siguiente%20competidor) y El País. (04/12/2023). Spotify despedirá al 17% de su plantilla. CincoDías, Empresas y finanzas. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-12-04/spotify-despedira-al-17-de-su-plantilla.html#>

<sup>20</sup> Kafka, P. (20/01/2024). La música en streaming es un negocio salvaje: que se le pregunten a Spotify. Business Insider. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.businessinsider.es/musica-streaming-negocio-salvaje-pregunten-spotify-1358258>

<sup>21</sup> Terán Haughey, M. (4/12/2023). Tercera ronda de despidos en Spotify: echará al 17% de su plantilla, El Economista.es. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/12569133/12/23/spotify-anuncia-el-despido-del-17-de-su-plantilla-no-se-salva-ninguna-tecnologica.html>

<sup>22</sup> Se puede acceder a estos datos a través de la publicidad que lanza Spotify en su página web [https://loudandclear.byspotify.com/?\\_ga=2.201903057.158523966.1705829893-122639996.1705829893#box-2](https://loudandclear.byspotify.com/?_ga=2.201903057.158523966.1705829893-122639996.1705829893#box-2)

<sup>23</sup> Real Academia Española. (s.f.). Regalía. En Diccionario de la lengua española. Última consulta el 9 de marzo de 2024 de: <https://dle.rae.es/regal%C3%ADa>

dinero que se debe a los compositores o titulares de una canción. Estos pagos se realizan a través de las editoras, las sociedades de recaudación y las agencias mecánicas<sup>24</sup>.

Por otra parte, SoundCloud es una plataforma de *streaming* que apareció en 2007 con el objetivo de dar prioridad a los artistas. Y, de hecho, al explicar en su página web quiénes son se presentan como una plataforma que ofrece a los artistas independientes las herramientas, servicios y recursos que necesitan para construir y hacer crecer sus carreras. Además, se consideran la mayor plataforma de descubrimiento de audio en el mundo<sup>25</sup>. SoundCloud tiene 140 millones de usuarios<sup>26</sup>.

## 2) Análisis de la competencia y diferenciación

Siguiendo a GALINDO RUIZ<sup>27</sup>, podemos distinguir entre competencia directa e indirecta. La competencia directa son aquellas empresas cuyos servicios están en el mercado y pueden afectar de forma directa el nivel de ventas de nuestro producto. Estas empresas han estructurado y desarrollado sus canales de comercialización y tienen definido su *target*. La competencia indirecta son aquellas empresas que ofrecen productos o servicios complementarios o sustitutos.

En nuestro caso, no se conoce ninguna empresa que haga exactamente lo mismo que propone Uplay porque nos movemos en un *blue ocean*, pero como este nuevo mercado surge de mercados preexistentes como son el de la industria musical y la financiación, es necesario que nos remitamos a las empresas que todavía navegan en los *red oceans* de la competencia y que tienen la capacidad de desarrollar las mismas actividades que Uplay<sup>28</sup>. A continuación, se analizan otras empresas de *crowdfunding*, *startups* que ayudan a músicos emergentes y las posibilidades de financiación que ofrecen las plataformas de *streaming*.

---

<sup>24</sup> Spotify for artists. Regalías. Última consulta el 9 de marzo de 2024 de: <https://support.spotify.com/es/artists/article/royalties/>

<sup>25</sup> Help Center Sound Cloud. ¿Qué es SoundCloud? Última consulta el 9 de marzo de 2024 de: <https://help.soundcloud.com/hc/es/articles/115003570488--Qu%C3%A9-es-SoundCloud>

<sup>26</sup> Curry D., (enero 2024). *SoundCloud Revenue And Usage Statistics (2024)*. Business of Apps. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.businessofapps.com/data/soundcloud-statistics/>

<sup>27</sup> Galindo Ruiz, C.J. (septiembre 2011). Formulación y evaluación de planes de negocio, ediciones de la U, pp. 71-72.

<sup>28</sup> Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Harvard Business School Publishing Corporation. P. 5.

Todas las empresas de *crowdfunding*, tanto monetarias como no monetarias, solucionan el problema de financiación para el artista, pero, solo las empresas de financiación participativa solucionan la necesidad de inversión. Por ello, aunque existen empresas de *crowdfunding* de recompensa que hacen campañas para artistas como, por ejemplo, Kickstarter, Artist Share, Patreon o Bandcamp y algunas de ellas permiten la posibilidad de escuchar música desde el sitio web, no son competidores directos<sup>29</sup>.

Por otra parte, si atendemos a las empresas de financiación participativa listadas en la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)<sup>30</sup>, tanto de *crowdlending* como de *equity-crowdfunding*, ninguna de ellas prevé financiación para artistas. Es cierto que Stockcrowd Platform S.L. tiene una sección de cultura a través de la que se financian campañas para museos, monumentos y teatros, y podrían incluir una sección para músicos emergentes, pero, a día de hoy no lo hace.

Tras hacer una búsqueda en otros países del entorno, encontramos una sociedad de inversión de Reino Unido, Hipgnosis Songs Fund<sup>31</sup>, que cuenta con una cartera de inversión en torno a canciones de éxito y los derechos de propiedad intelectual musical asociados. Las acciones de este fondo cotizan en la Bolsa de Londres desde julio de 2018 y desde marzo de 2020 forma parte del índice FTSE 250. Este fondo, aunque opere en otro país y difiera en ciertos aspectos de Uplay que se centra en artistas emergentes, es un competidor directo.

Por otra parte, las principales *startups* que ayudan a impulsar las carreras de los artistas emergentes son Acqustic, Believe, Emusic Lab, Que Artista, Eeemerging +, MusaE, Kloov y Sesh, entre muchas otras<sup>32</sup>. Se trata de editoriales, sellos discográficos y *startups* que buscan dar visibilidad a los artistas, pero no lo hacen a través de plataformas de *crowdfunding*. Por ejemplo, Acqustic es una editorial que permite que las canciones

---

<sup>29</sup>Se puede acceder a las páginas webs de estas empresas a través de los siguientes enlaces: <https://www.kickstarter.com/music?ref=section-homepage-nav-click-music>  
<https://www.artistshare.com/features>  
<https://www.patreon.com/es-ES>  
<https://bandcamp.com/#>

<sup>30</sup> Se puede acceder al listado de empresas de financiación participativa de la CNMV a través de este enlace: <https://www.cnmv.es/portal/consultas/servicios-financiacion-participativa/listado-proveedores.aspx?lang=es>

<sup>31</sup> Se puede acceder a la página web de Hipgnosis Songs Fund a través de este enlace: <https://www.hipgnosissongs.com/hipgnosis-songs-fund/>

<sup>32</sup> Se puede acceder a valoraciones y a la página web de Kloov a través de los siguientes enlaces: <https://elreferente.es/startup/kloov/> y <https://kloov.com/about-us> y <https://redmusic.com/incubadoras-de-artistas/>

de aquellos que estén en su biblioteca accedan a series, películas, documentales o anuncios, medios que normalmente no están al alcance de los artistas emergentes. Por otra parte, Kloov permite la reproducción de las canciones antes de su lanzamiento a cambio de una retribución directa para el artista fomentando una industria musical más justa. Sesh, creada por un antiguo alumno de Icade, es una plataforma en la que músicos y fans puedan conectar. Propone beneficios reales y exclusivos a los fans, por ejemplo, eventos en vivo, conversaciones cara a cara entre fans y artistas, la posibilidad de interactuar por redes y de financiarles a través de recompensas como el acceso a pre-venta de entradas o *merchandising*<sup>33</sup>.

Estas empresas satisfacen la necesidad del artista de encontrar financiación y visibilidad, pero no la de los inversores que buscan productos financieros rentables y sociales.

En cuanto a las plataformas de *streaming*, lo que proporcionan es un servicio de música, pero no promocionan las carreras de los artistas ni les financian. Si bien, como expone Esteve Lombarte, CEO y fundador de Acqstic en una entrevista a Enisa, estas plataformas pueden ser de gran ayuda. En concreto, expone el caso de Guitarrica de la Fuente, que en 3 meses pasó de 0 a 5.000 oyentes mensuales porque el algoritmo de Spotify lo detectó y lo impulsó<sup>34</sup>. Asimismo, Spotify permite lanzar campañas en su aplicación para visibilizar a artistas, pero esto requiere de una financiación previa. Por otra parte, desde 2020 Spotify incluye la opción de hacer donaciones directas a artistas desde su aplicación lo que sí supone una manera de financiación pero que en la práctica no tiene grandes repercusiones. Si las plataformas aceptaran hacer de intermediarias de donaciones o incluso promover *crowdfundings* de recompensa, serían un competidor.

### 3) Análisis interno: Porter

A continuación, se analiza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, método muy utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. De acuerdo con Porter,

---

<sup>33</sup> Se puede acceder a la página web de Sesh a través de este enlace: <https://www.joinsesh.app/for/fans/benefits>

<sup>34</sup> Lombarte, E. (agosto 2020). Acqstic. Enisa. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/casos-de-exito/acqstic>

profesor de Harvard Business School, la naturaleza de la competitividad de una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas<sup>35</sup>:

Primera fuerza, el poder de negociación con los proveedores. En el caso de las plataformas de *crowdfunding*, como es Uplay, los proveedores son los artistas. Cada artista es único y no es posible sustituirlo por otro parecido. Por otra parte, existen numerosas empresas de *crowdfunding* y el artista puede decidir en cuáles publicar, pero ninguna de ellas está dedicada por entero a financiar artistas emergentes ni busca crear un universo musical en el que se facilite la interacción entre los músicos y además la conexión con sus fans. Por tanto, su poder de negociación es medio.

Segunda fuerza, poder de negociación con los clientes. Los clientes son aquellos que escuchan la música y financian a los artistas a través del *equity crowdfunding* o *crowdlending*. Su poder de negociación es alto porque pueden decidir invertir en otros sectores y porque existen numerosas compañías de *streaming* que pueden habilitar la función de hacer donativos al artista. Sin embargo, el coste de cambiar de aplicación puede ser alto en cuanto que el cliente confía en los proyectos.

Tercera fuerza, rivalidad entre empresas competidoras. La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores incrementa, conforme estos se vuelven similares en tamaño y capacidad, cuando la reducción de precios es habitual y los productos de la industria disminuyen<sup>36</sup>. No creemos tener problemas en cuanto al producto que ofrecemos, de hecho, en marzo de 2023 se publicaba que el número de canciones que se suben diariamente a plataformas de *streaming* alcanzaba las 120.000<sup>37</sup>. O, dicho de otro modo, 83 canciones por minuto. En cambio, sí que se percibe una alta rivalidad debido al número de empresas de *crowdfunding* y la facilidad de los usuarios para cambiar de compañía porque el mercado todavía no está definido. Sin embargo, el producto que ofrece Uplay es diferente al de las demás compañías y esto disminuye el grado de rivalidad.

---

<sup>35</sup> David, Fred R. y David, Forest R. (2017). Conceptos de Administración Estratégica, Pearson, 15ª edición.

<sup>36</sup> David, Fred R. y David, Forest R. (2017). Conceptos de Administración Estratégica, Pearson, 15ª edición.

<sup>37</sup> Hernández Ruza, J. (26/05/2023). Aumenta a 120.000 el número de canciones que se suben a streaming diariamente. *Industria Musical*. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://industriamusical.com/aumenta-a-120-000-el-numero-de-canciones-que-se-suben-a-streaming-diariamente/#:~:text=Si%20el%20n%C3%BAmero%20promedio%20de,streaming%20de%20m%C3%BAsica%20este%20a%C3%B1o.>

Cuarta fuerza, entrada potencial de nuevos competidores. El riesgo de la entrada de nuevos competidores se mide analizando la dificultad o facilidad que existen para entrar en el negocio, lo que se denominan barreras de entrada. En el caso de las plataformas de *crowdfunding*, las economías de escala no suponen una barrera de entrada porque las empresas actuales todavía son medianas o pequeñas. En cuanto a la diferenciación que existe entre las empresas como barrera de entrada, no es alta, prácticamente todas las empresas de *crowdfunding* ofrecen los mismos servicios y no hay ninguna focalizada en la financiación de artistas emergentes. Lo que supone una mayor barrera de entrada es el cumplimiento de la legislación que requerirá tiempo y las autorizaciones pertinentes de la CNMV.

Por otra parte, es necesario crear un software para poner en marcha la empresa, pero esto no supone una barrera porque se puede acudir a un *software as a service* (SaaS). Como explica AWS<sup>38</sup>:

“Es un modelo de software basado en la nube que ofrece aplicaciones a los usuarios finales a través de un navegador de Internet. Los proveedores de SaaS alojan servicios y aplicaciones para que los clientes puedan acceder a ellos bajo demanda. Con una oferta SaaS, no hay que pensar en cómo se mantiene el servicio o cómo se administra la infraestructura subyacente; solo hay que pensar en cómo se va a utilizar el software”.

Quinta fuerza, desarrollo potencial de nuevos productos sustitutos. Tal y como expone GRANT, el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por un servicio o por un producto depende, en gran medida, de la facilidad que tengan para encontrar productos sustitutos<sup>39</sup>.

El problema que busca resolver Uplay no es el acceso a la música, que se puede acceder desde otras plataformas que han absorbido el modelo anterior de vinilos, CD o música pirateada y que a día de hoy no supone un riesgo. El problema que resuelve Uplay es la falta de financiación y visibilidad de los artistas emergentes y por eso propone un sistema de financiación participativa. Aunque existen productos sustitutos a la financiación por *crowdfunding*, como son los sistemas tradicionales de financiación, el

---

<sup>38</sup> AWS. (s.f.) ¿Qué es el software como servicio (SaaS)? (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://aws.amazon.com/es/what-is/saas/>

<sup>39</sup> Grant, R (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley, ninth edition.

*crowdfunding* de recompensa u otras maneras de conseguir financiación, los *fintech* aumentan de año en año por las condiciones tan ventajosas que presentan<sup>40</sup>.



Figura 2. Análisis Porter Uplay – Elaboración propia.

#### 4) Análisis externo: PESTEL

Con el fin de dar una visión más global del entorno en el que se enmarca Uplay, hemos realizado un análisis PESTEL estudiando los factores macro ambientales de acuerdo con seis categorías: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y jurídicos. Estos factores incluyen aspectos de mercado y de no mercado<sup>41</sup>.

En primer lugar, los factores políticos. Si bien tienen importancia en todas las industrias, en algunas su presencia es más fuerte que en otras. En el caso de Uplay debemos estudiar la influencia de los factores políticos en cuanto empresa del sector financiero y musical. En el sector financiero, la exposición política y la intervención

<sup>40</sup> Sánchez, C. y Quintanero J. (2022). *Las empresas Fintech: panorama, retos e iniciativas*. Banco de España. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadadas/DocumentosOcasional/es/22/Fich/do2214.pdf>

<sup>41</sup> Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., Scholes, K., (2020). *Exploring Strategies*. Pearson, 12th edition, p. 36 y Startup Guide Ionos (12/9/2023). Análisis Pestel. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/analisis-pestel/>

estatal es alta y esto favorece al sector garantizando la seguridad en las transacciones, aunque también supone que las barreras de entrada son altas por la necesidad de cumplir con una legislación determinada. En la industria musical, la exposición política y la intervención estatal es baja.

Además, en el ámbito político, existen ayudas para empresas tecnológicas y de creación artística, esto supone una oportunidad para Uplay. En concreto, podría beneficiarse a través de su participación en el Programa de Capacidades Emprendedoras para la aceleración de Startups, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia por resolución de 25 de julio de 2023. Este programa tiene por objetivo facilitar el asesoramiento a las *startups* y emprendedores innovadores que desarrollen su actividad en ciertos sectores, entre ellos la industria musical, la banca o las finanzas.

En segundo lugar, los factores económicos. Si disminuyen los ingresos de los particulares y empresas, el presupuesto para el ocio y para el ahorro disminuye. A continuación, vamos a analizar algunas variables que son importantes para la economía en general.

El crecimiento económico, de acuerdo con las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), publicado en octubre de 2023, prevé una desaceleración del Producto Interior Bruto (PIB) cada vez menor en las economías avanzadas como Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Japón o la zona euro. En cambio, prevé que las economías emergentes y en desarrollo mantendrán la tasa de crecimiento anual en un 4%, el doble del crecimiento esperado en las economías avanzadas<sup>42</sup>.

GOURINCHAS en el blog del FMI concluye que “la probabilidad de un aterrizaje suave ha aumentado, pero el pronóstico de crecimiento es el más bajo de las últimas décadas”<sup>43</sup>.

---

<sup>42</sup> Fondo Monetario Internacional (octubre 2023). Abordar las divergencias mundiales. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>

<sup>43</sup> Gourinchas, P.O. (octubre 2023). La resiliente economía mundial avanza todavía a paso lento, y las divergencias están aumentando. IMF blog. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/10/10/resilient-global-economy-still-limping-along-with-growing-divergences>

No obstante, esto no perjudica gravemente a Uplay a nivel de ventas porque presenta un modelo *freemium* al que los oyentes pueden acceder sin pagar y del que obtendría beneficios a través de publicidad.

En cuanto a los tipos de interés en España, Bankinter considera poco probables subidas adicionales y afirma que las rebajas de tipos podrían demorarse hasta 2025 puesto que la inflación todavía está por encima del objetivo del 2%. Precipitarse podría provocar un repunte en la inflación de la Eurozona<sup>44</sup>.

El auge de los tipos de interés puede presentar problemas de financiación para los artistas. Como expone el FMI en un artículo de octubre de 2023 que explica que el contexto de tasas de interés más altas por más tiempo pone en aprietos a más prestatarios<sup>45</sup>. Por ello, los artistas recurrirán a otras vías de financiación, como es la financiación participativa.

Además, aunque el panorama general no parezca alentador, el mercado del *crowdfunding* ha crecido de forma constante en los últimos años y se prevé que siga siendo así<sup>46</sup>. Además, a nivel interno, el sector *fintech* fue durante el primer semestre del año 2023 el primero en número de operaciones y cantidad de la inversión realizada de acuerdo con el informe de Bankinter sobre las tendencias de inversión en España<sup>47</sup>.

En tercer lugar, los factores sociales. Una de las consecuencias de las plataformas de internet es la interconexión de las personas a través de la plataforma que actúa como lugar para realizar transacciones, pero también como red social en la que los participantes pueden establecer relaciones.

Además, para obtener financiación, los que solicitan el crédito suelen publicitarlo en todos los lugares que tienen a su alcance que son principalmente las redes sociales.

---

<sup>44</sup> Departamento de Análisis de Bankinter. (04/10/2024). Previsión tipos de interés en la Eurozona para 2023, 2024 y 2025. Blog de economía y finanzas de Bankinter. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-tipos-interes-europa>

<sup>45</sup> Adrian T. (octubre 2023). El contexto de tasas de interés más altas por más tiempo pone en aprietos a más prestatarios. IMF Blog. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/10/10/higher-for-longer-interest-rate-environment-is-squeezing-more-borrowers>

<sup>46</sup> Market Research Company- Mordor Intelligence. Análisis de participación y tamaño del mercado de crowdfunding tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029). Última consulta el 9 de marzo de 2024 de: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/crowdfunding-market>

<sup>47</sup> Fundación Innovación Bankinter (julio 2023). Tendencias de inversión en España 2023 H1. Observatorio del Ecosistema de Startups en España. p. 24. Disponible en: [https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2023/07/informe\\_inversion\\_espana\\_2023\\_H1\\_v4-1.pdf](https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2023/07/informe_inversion_espana_2023_H1_v4-1.pdf)

Tras la pandemia del Covid-19 la tecnología se impulsó e hizo que la confianza de las personas en los pagos online creciera.

En cuarto lugar, los factores tecnológicos suponen una oportunidad para Uplay ya que es un sistema basado en la tecnología.

Para asegurar los pagos, Uplay utilizará un sistema de pagos híbrido que implementa herramientas novedosas como la tokenización en los pagos con otras más tradicionales que han funcionado perfectamente. Esto supone que primero se procede a encriptar los datos con una combinación de números y letras que sigue una lógica y posteriormente, se genera un token, es decir, un código aleatorio al que se le asocia la información previamente encriptada. La equivalencia entre la información y el token quedan guardados en una base de datos que son custodiados por el proveedor del sistema de verificación. Utilizando este sistema híbrido se garantiza la seguridad en los pagos<sup>48</sup>.

En quinto lugar, los factores medioambientales. La sostenibilidad es la relación entre las dimensiones económicas, sociales y medioambientales. Uplay promueve las finanzas colaborativas que se enmarcan en las economías colaborativas, *sharing*, *gig economies* o *P2P economies*, que están adquiriendo cada vez más importancia. Se trata de un modelo económico en el que los usuarios se aprovechan de las nuevas tecnologías para prestar, comprar, vender, compartir o alquilar bienes y servicios. Suponen una forma de consumo responsable y sostenido<sup>49</sup>.

Además, los objetivos sociales de Uplay también se alinean con los que propone la Agenda 2030 de la Asamblea General de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible<sup>50</sup>. Entre ellos, Uplay fomenta la reducción de desigualdades y la producción y consumo responsables.

---

<sup>48</sup> Alameda, T. (8/05/2019). ¿Qué es la “tokenización” de los pagos? BBVA. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.bbva.com/es/que-es-la-tokenizacion-de-los-pagos/> y Damen, A. (9/10/2020). ¿Qué es la tokenización de pagos? ¿cuáles son sus beneficios para el e-commerce? Monei blog. Disponible en: <https://monei.com/es/blog/what-is-tokenization-and-its-benefits-for-e-commerce/>

<sup>49</sup> Santander. (24/8/2021). La economía colaborativa: ¿Qué es y qué nos puede aportar? Disponible en: <https://www.santander.com/es/stories/la-economia-colaborativa-que-es-y-que-nos-puede-aportar>

<sup>50</sup> Naciones Unidas. (25/9/2015). Objetivos de desarrollo sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

En sexto lugar, los factores jurídicos tienen un papel determinante para Uplay en relación con la normativa sobre financiación participativa, propiedad intelectual, protección de datos y protección de los consumidores y usuarios.

En cuanto a la normativa relativa a las empresas *fintech*, está regulada en el Reglamento (UE) 2020/1503 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a los proveedores europeos de servicios de financiación participativa para empresas y en el capítulo V de la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas. Es un mercado joven en el que el legislador está constantemente actualizando la normativa. Lo más relevante a nuestros efectos es que es necesario que Uplay sea autorizada y supervisada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)<sup>51</sup> y que tenemos la obligación de constituir la como una sociedad de capital, es decir, una sociedad limitada, S.L., o una sociedad anónima, S.A. Además, para los inversores no experimentados, un segmento al que nos dirigimos, se establece una prueba inicial de conocimientos y una simulación de la capacidad para soportar pérdidas para evaluar si los servicios ofrecidos son adecuados. Asimismo, gozan de un período de reflexión de 4 días naturales en los que pueden revocar una oferta de inversión o una manifestación de interés en una oferta concreta de financiación participativa sin dar una justificación y sin que se le aplique una penalización<sup>52</sup>.

En cuanto a la propiedad intelectual, para un estudio pormenorizado de la legislación nacional e internacional aplicable, nos remitimos al anexo I de este TFG y en este apartado solo explicamos las cuestiones más básicas contenidas en el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia (en adelante, LPI).

Primero, es necesario distinguir entre derechos de autor en cuanto derechos morales o personales y en cuanto derechos de explotación o patrimoniales. Los derechos de autor de contenido moral (arts. 14-16 LPI) son intransmisibles y comprenden cuestiones como la decisión de si la obra ha de ser divulgada y en qué forma; la determinación de si tal divulgación ha de hacerse con nombre ajeno o bajo seudónimo o

---

<sup>51</sup> Moreno, E. y Cazorla, L. (coord.) (noviembre 2016). Crowdfunding: aspectos legales. Thomson Reuters Aranzadi.

<sup>52</sup> Memento práctico Francis Lefebvre. Contratos Mercantiles. 2022-2023. Contratos bancarios. P. 920.

signo, o anónimamente; la exigencia del reconocimiento de su condición de autor de la obra, etc.

Por otra parte, los derechos de explotación son exclusivos del titular de derechos y es el único que debe autorizarlos, aunque cabe la transmisión *mortis causa e inter vivos*. Se concretan en derechos de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación

La reproducción supone la fijación directa o indirecta, provisional o permanente, por cualquier medio y en cualquier forma, de toda la obra o parte de ella, que permita su comunicación o la obtención de copias (art. 18 LPI). La distribución es la puesta a disposición del público del original o de las copias de la obra, en un soporte tangible, mediante su venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma (art. 19 LPI). La comunicación pública es todo acto por el cual una pluralidad de personas pueda tener acceso a la obra sin previa distribución de ejemplares a cada una de ellas (art. 20 LPI). La transformación es la traducción, adaptación y cualquier otra forma de modificación en la forma de la que se derive una obra diferente (art. 21 LPI).

Para que Uplay pueda actuar sin vulnerar las leyes de propiedad intelectual, ya que ofrece el sistema de *streaming* en su plataforma, es necesario hacer un contrato con cada titular del derecho de explotación (pueden ser los artistas, las discográficas o las editoriales) en el que nos ceda sin exclusividad, los derechos de comunicación pública. Por otra parte, es imprescindible añadir una cláusula en los Términos y Condiciones de Uso de Uplay, que deberá aceptar todo usuario en la que se prohíba copiar, redistribuir, rípear, grabar, transferir, representar o mostrar en público, retransmitir o poner a disposición del público parte alguna del Servicio de Uplay o del Contenido, o utilizar el Servicio de Uplay o el contenido de una manera que viole los derechos de propiedad intelectual e industrial. La plataforma es de uso particular y no se puede emplear en establecimientos públicos<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Vid. En este sentido Sentencia de la Audiencia Provincial de Zaragoza (Sección 5ª), núm. 332/2021 de 18 de marzo.

## 5) Business Model Canvas

Tras un estudio de la idea de negocio y el entorno interno y externo de Uplay, procedemos a implementar un *Business Model Canvas*. Esta herramienta fue diseñada por Osterwalder y explicada en su libro *Generación de modelos de negocios*. En este libro explica que “la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica”<sup>54</sup>.

Además, el *Business Model Canvas* responde a tres preguntas: ¿es la empresa factible? ¿es deseable? ¿es viable?

Para responder a la primera pregunta, debemos analizar las asociaciones, actividades y recursos clave. Para responder a la segunda pregunta, es preciso detenerse y estudiar la propuesta de valor, las relaciones con clientes, los canales y los segmentos de mercado. Y, para responder a la pregunta de si es viable es necesario analizar la estructura de costes y las fuentes de ingresos.

### 5.1) Alianzas clave

Las alianzas clave se refiere a aquellas empresas o asociaciones que nos van a permitir atraer y retener usuarios, realizar las transacciones y promover las campañas de los artistas.

En relación con el sistema financiero, es clave para Uplay tener alianzas con las principales pasarelas de pago que existen, como por ejemplo PayPal, Stripe, Amazon Pay o Redsys, entre otras. Las pasarelas de pago permiten que la transacción monetaria entre vendedor y comprador se lleve a cabo en una operación online y simplifican todo el proceso de cobro.

En relación a la industria musical, Uplay debería realizar colaboraciones con todas las entidades que apoyen y tengan un contacto directo con artistas emergentes, para poder llegar a ellos a través de folletos informativos, charlas y correos. Por tanto, será clave la relación de Uplay con la Federación de la Música en España y con los distintos

---

<sup>54</sup> Escudero, J. (28/7/2022). Cómo se elabora un modelo Canvas. Emprendedores. Disponible en: <https://emprendedores.es/gestion/modelo-3/>

conservatorios y centros de enseñanza musical promovidos por ayuntamientos y comunidades autónomas.

### 5.2) Actividades clave

A continuación, es necesario estudiar las actividades clave, que son aquellas acciones de máxima prioridad para que el negocio siga su curso de manera adecuada<sup>55</sup>.

Para el buen funcionamiento de Uplay, es primordial que la plataforma funcione perfectamente puesto que todo el proceso se realiza a través de ella (desde el posicionamiento del producto hasta la compra del mismo). Por ello, es necesario que la interfaz sea sencilla de usar y muy intuitiva y al mismo tiempo, capaz de contener las canciones en *streaming*.

En segundo lugar, Uplay tiene la responsabilidad de comprobar que las campañas que se lanzan a través de su página web son verídicas y que toda la información que se proporciona es real y no ha sido alterada.

Como servicios adicionales, Uplay ofrece a los artistas la entrada a un universo musical en el que pone a su disposición herramientas, formación, contactos, estadísticas y análisis para favorecer el desarrollo de sus carreras y les orienta en la creación y el marketing que realicen en la página.

### 5.3) Recursos clave

Los recursos clave se concretan en cómo va a llevar a la práctica Uplay su propuesta de valor y con qué medios. Al hacer el análisis PESTEL, nos detuvimos en los factores legales ya que la constitución de Uplay como una empresa financiación participativa, requiere permisos de la CNMV, este es uno de sus recursos clave sin el cual no puede operar. También resulta clave la creación de sociedades de las que puedan adquirir participaciones en el *equity* los inversores.

Por otra parte, la plataforma y la página web resultan indispensables para la existencia de Uplay. Así como la existencia de una comunidad de usuarios que apoyen a

---

<sup>55</sup> Fernández, J.D. (10/2/2022). Actividades clave en el Modelo Canvas. Disponible en: <https://josedavidfernandez.com/actividades-clave-modelo-canvas/> y Yun, T. (s.f.). Modelo de negocio Kickstarter. Modelo Canvas. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-kickstarter/>

los artistas y estén dispuestos a invertir en ellos y una comunidad de artistas dispuestos a ceder parte de sus beneficios futuros o a pagar un interés por el préstamo.

Por otra parte, es necesario un equipo que permita la puesta en práctica y desarrollo de Uplay. Dada la importancia de esta materia, existe un epígrafe dedicado al desarrollo del plan de recursos humanos de Uplay.

Por tanto, a la pregunta de si Uplay es factible debemos responder que sí, puesto que tiene a su alcance las alianzas, las actividades y los recursos clave. Pasamos a continuación a analizar si es deseable.

#### 5.4) Propuesta de valor

En este apartado, es imprescindible plantearnos si aquello que hace a Uplay diferente, además, crea valor y es algo por lo que nuestros clientes están dispuestos a pagar. Para comprender si crea valor, hemos decidido realizar un análisis VRIO. Aunque el análisis VRIO sirva para que las empresas ya existentes puedan identificar nuevas oportunidades para desarrollar nuevos recursos o mejorar los existentes, es una herramienta que nos puede dar claridad.

En primer lugar, Uplay convierte un problema de falta de visibilidad y de financiación en una oportunidad de negocio y abre un nuevo mercado, por lo que neutraliza las amenazas que suponen las barreras de entrada en el sector *fintech*. Además, es capaz de ofrecer una financiación a un segmento de clientes muy variado, desde inversores profesionales hasta inversores no cualificados a un precio competitivo y obteniendo ganancias.

Por tanto, podríamos decir que la propuesta de valor para los artistas es la financiación accesible, la visibilidad y promoción, el apoyo y orientación y la posibilidad de participar en una comunidad de artistas. La propuesta de valor para los inversores es la diversificación de cartera y el acceso a una amplia gama de proyectos de carácter social, así como la posibilidad de participar en la carrera de artistas desconocidos hasta el momento.

En segundo lugar, ofrece una rareza, es decir un recurso poco común y que no poseen otras organizaciones, como es la creación de un universo para el artista cubriendo los diversos problemas a los que se enfrenta. Al mismo tiempo, la propuesta es rara para

los inversores que no podrán invertir en artistas emergentes a menos que utilicen esta plataforma. Sin embargo, estas dos rarezas, son temporales, lo que nos lleva a la tercera característica del análisis VRIO.

En tercer lugar, si el producto es raro pero temporal, es imprescindible analizar la facilidad de imitación que presenta. Imitar la estructura de una empresa de financiación participativa requiere una inversión inicial alta para la creación y mantenimiento de la aplicación y de la estructura legal que debe contar con la autorización de la CNMV. Además, es necesario hacerse con un repertorio musical emergente de calidad y conseguir la confianza del público. Por lo tanto, aunque las estructuras básicas son imitables requiere un gran esfuerzo. Por otra parte, aunque puedan aparecer sustitutos utilizando otros tipos de *crowdfunding* que requieren menos inversión inicial, como los *crowdfunding* de recompensa, esto no soluciona la necesidad del inversor de invertir en el sector musical de forma sostenible y diversificar su cartera. Tampoco soluciona del todo el problema del artista porque habrá más gente dispuesta a financiar a un artista si obtienen una ganancia que si no la obtienen, por lo tanto, el artista se estaría cerrando puertas a una mejor financiación.

Aunque normalmente en el análisis VRIO se incluye un factor que es el apoyo organizacional, en el caso de creación de una empresa, no es necesario. Tras el análisis realizado, podemos concluir que Uplay crea valor.

Por otra parte, para resolver la pregunta de si los clientes estarían dispuestos a pagar por el servicio que ofrecemos, decidimos realizar una encuesta. Recogemos a continuación algunas de las respuestas que también se contienen en el Anexo II de este TFG.

El 70% de los encuestados contestaron que estarían dispuestos a apoyar a artistas, por ejemplo, con 10 € a cambio de alguna de las siguientes recompensas: un porcentaje de los beneficios futuros del artista (el 30% votó esta opción como la favorita), prioridades y descuentos en la compra de entradas para sus conciertos, descuentos en *merchandising*, acceso anticipado a la música, *meet and greet* con el artista, o pertenecer al grupo de fans del artista.

### 5.5) Relaciones con los clientes

Como explica el blog Emprendedores, la relación con los clientes puede ser, entre otras, personal, automatizada, a través de terceros, o colectiva a través de comunidades de usuarios<sup>56</sup>.

En el caso de Uplay, nuestros clientes son, por una parte, los inversores y por otra parte los artistas. En cuanto a los inversores, la comunicación que tengamos con ellos será automatizada a través de las notificaciones de la aplicación que se hayan descargado y del correo electrónico, puesto que el acceso a la plataforma puede ser a través de la página web o de la plataforma. El correo electrónico será necesario para poder empezar a invertir y en este sentido, su relación con nosotros será de *self-service*, puesto que ellos valorarán las distintas alternativas, optarán por una y realizarán la inversión, sin que nosotros intervengamos para asesorarles.

Pero no debemos olvidar que esta plataforma pone en contacto a artistas con inversores y que los artistas pueden llegar a ver a los inversores como clientes, por ello, ponemos a su alcance un canal de comunicación interna a través del que artistas e inversores podrán comunicarse de forma directa. Este canal permitirá una relación más personal.

Con los artistas nos comunicaremos de una manera más personal puesto que para poder publicar su proyecto en nuestra página web, analizaremos previamente la información que nos proporcionan y valoraremos el riesgo que asume el inversor. Además, a medida que Uplay vaya creciendo, puede expandir su negocio y ofrecer formación económica, jurídica y de marketing para ayudarles en la toma de decisiones que afecte a sus carreras, por tanto, nuestra relación con los artistas sería de *agent assisted*.

### 5.6) Canales

Se trata de los canales que vamos a emplear para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor que ofrecemos y monetizarla. Por tanto, nos referimos tanto a los canales de comunicación, distribución y venta del producto<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Escudero, J. (28/07/2022). Cómo se elabora un modelo Canvas. Emprendedores. Recuperado el 5 de marzo de 2024 de: <https://emprendedores.es/gestion/modelo-3/>

<sup>57</sup> Fernández, J.D. (27/1/2022). Canales Canvas: Tipos y cómo seleccionarlos para tu empresa. Disponible en: [https://josedavidfernandez.com/canales-canvas/#Tipos\\_de\\_canales\\_Canvas](https://josedavidfernandez.com/canales-canvas/#Tipos_de_canales_Canvas)

Para la comunicación, es decir, para generar interés en la empresa, utilizaremos las redes sociales como Instagram, TikTok, Facebook, YouTube o Twitter ya que nos permiten asociar imágenes y sonidos y podemos comunicar mejor nuestra idea. También podemos publicitarnos en buscadores como Google y Safari y en páginas webs específicas de artistas y en páginas webs de inversores.

También consideramos imprescindible darnos a conocer en eventos en los que participan artistas emergentes, como, por ejemplo, acudiendo a conciertos como Los 1.000 del Wizink Center que dio la oportunidad a bandas y artistas emergentes de subir al escenario<sup>58</sup>.

La distribución y la venta se harán a través de la aplicación o página web en la que se detallará toda la información y se podrá tener un canal de comunicación con el artista para resolver todas las dudas necesarias.

Una vez que los artistas y los inversores hayan descargado la aplicación, la distribución y venta del producto y la comunicación con nuestros clientes habituales se hará a través de las notificaciones de la aplicación. Por tanto, los canales serán digitales.

Para realizar estas actividades de marketing, contaremos con un departamento especializado. No queremos subcontratar el servicio porque nos parece que es una parte fundamental de nuestro negocio y que a medida que Uplay crezca podríamos poner a disposición de algunos artistas la red que hayamos construido para ayudarles en su carrera.

### 5.7) Segmentos de mercado

El segmento de mercado al que nos dirigimos es, por una parte, los artistas emergentes que necesitan financiación y están dispuestos a ceder una parte de sus beneficios futuros a través de un *equity crowdfunding* o de pagar intereses solicitando un préstamo a través de un *crowdlending*.

En un primer momento, nos dirigimos a artistas españoles con menos de 1.000 oyentes mensuales en Spotify. Los oyentes mensuales son los usuarios que escuchan las canciones de un artista durante 28 días. No obstante, puede ocurrir que esos oyentes

---

<sup>58</sup> Se puede acceder a la página web de Los 1.000 del Wizink Center a través de este enlace (última consulta 7 de marzo de 2024): <https://los1000.wizinkcenter.es/>

existan porque las canciones del artista están en alguna *playlist* y sus oyentes no les hayan buscado específicamente, pero hayan escuchado la *playlist* y como consecuencia dicha canción. Además, este dato debe ser puesto en relación con la evolución del artista, si esa cifra es estable, creciente o decreciente<sup>59</sup>.

También será relevante analizar el número de seguidores con los que cuenta el artista, que nos dará una imagen de la fidelidad de los oyentes. Para seguir a un artista, el usuario debe pinchar específicamente, por lo que, a diferencia de lo que puede ocurrir con los oyentes, es una acción voluntaria.

En un momento posterior, cuando contemos con más herramientas, podremos dirigirnos a artistas que residan en otros países y si es necesario, modificar los parámetros de selección.

Por otra parte, nos dirigimos a inversores cualificados y no cualificados. Los inversores cualificados son aquellos que invierten en grandes volúmenes y eso les permite tener más fuerza en las negociaciones. Se consideran inversores cualificados aquellas instituciones, pequeñas empresas o personas físicas que superen determinados volúmenes establecidos por la ley o tienen conocimientos y experiencia suficiente para valorar los riesgos que asumen. Podrían ser *business angels*, fondos de inversión especializados, fondos de capital riesgo. Por otra parte, nos dirigimos a los inversores no cualificados que son micromecenas a los que se les otorgan mayores niveles de protección porque se considera que no cuentan con tanta información a la hora de tomar sus decisiones. Se trata principalmente de los fans.

### 5.8) Estructura de costes

En este apartado, que se desarrolla con mayor profundidad en el plan financiero, nos referiremos a las inversiones iniciales y a la estructura de costes.

En primer lugar, los gastos iniciales corresponderán al desarrollo de la aplicación que deberá contar con garantías frente a ciberataques ya que en Uplay tratamos información sensible como los datos de los artistas o las cuentas bancarias de los inversores. Por tanto, consideramos que se trata del desarrollo de una aplicación compleja

---

<sup>59</sup> Drop.show (s.f.) Cómo analizar la relación entre los oyentes y seguidores en Spotify. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://drop.show/es/analizar-relacion-oyentes-seguidores-spotify>

a la que hay que añadir los costes de difusión y promoción de la aplicación, servicios de mantenimiento de la aplicación, infraestructura y servidores de almacenamiento en la nube. A través de la página GooApps hemos calculado que el coste de lanzamiento de la aplicación serían 50.000€ aproximadamente<sup>60</sup>.

Además, hemos considerado necesario incorporar como costes iniciales una partida de 3.000 € con el fin de constituir una Sociedad Limitada, Uplay, S.L., y proceder a su inscripción en el Registro Mercantil. Esto es imprescindible para las empresas de inversión participativa, ya que lo establece el Reglamento (UE) 2020/1503 y al mismo tiempo, limita la responsabilidad de los administradores siempre que cumplan con los deberes de diligencia y lealtad propios de su cargo.

En segundo lugar, para analizar la estructura de costes, hemos hecho una estimación de los costes operativos relativos a la aplicación, a la promoción de artistas y a los gastos generales y de administración. Es relevante fijarse no solo en la tesorería, sino también en los costes, porque un fondo de maniobra negativo produce estrés en la liquidez de la empresa que podría poner en riesgo la continuidad de la misma<sup>61</sup>.

En cuanto a los costes operativos relativos a la aplicación, hemos considerado unos gastos de mantenimiento calculados como un 5% de los ingresos que percibamos, que, en todo caso, son adecuados conforme a los parámetros de Tangram Consulting, que recomiendan que los gastos de mantenimiento estén en torno al 15-20% del precio de lanzamiento<sup>62</sup>.

También en relación con los costes operativos de la aplicación, hemos tenido en cuenta los pagos que debemos realizar a las pasarelas de pago por su servicio.

En relación con los costes de administración y gestión, debemos incluir el coste por empleado. Como después desarrollaremos en el plan de recursos humanos, en un inicio, contaremos con tres empleados. El salario de estos empleados estará por encima de la media en España puesto que necesitamos atraer expertos en su materia. El salario

---

<sup>60</sup> GooApps (11/1/2023). ¿Cuánto cuesta desarrollar una App en 2023? Disponible en: <https://gooapps.es/2023/01/11/cuanto-cuesta-desarrollar-una-app-en-2023/>

<sup>61</sup> Tirado, A. (13/6/2018). El Fondo de Maniobra, clave en el análisis financiero de tu negocio. Segarra Abogados Economistas. Disponible en: <https://www.sgr.es/finanzas/fondo-de-maniobra-clave-analisis-financiero-negocio/>

<sup>62</sup> Tangram consulting (s.f.). Cuánto Cuesta Mantener Una Aplicación Móvil. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://tangramconsulting.es/noticias/cuanto-cuesta-mantener-una-app>

mínimo interprofesional de 2024, de acuerdo con el Real Decreto 145/2024, de 6 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2024, es de 1.134€ en 14 pagas, es decir, 15.876€ en el cómputo anual. Nosotros estaríamos dispuestos a ofrecer 50.000€ brutos anuales a cada trabajador. Además, si la compañía va bien, también estaríamos dispuestos a darles participaciones sin derecho de voto en Uplay S.L. Estas participaciones, cumpliendo con la normativa del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, no podrían superar la mitad del capital social. Como consecuencia de la privación al derecho de voto, estas participaciones recibirían un dividendo preferente fijado en los estatutos que sería un porcentaje fijo de los beneficios.

#### 5.9) Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos de Uplay provienen, por una parte, de los servicios que presta como plataforma de *Streaming*, tanto de la cuota que percibe por el modelo *premium*, como la publicidad del modelo *freemium*. Por otra parte, sus ingresos provienen de comisiones por las transacciones de financiación, así como, las comisiones por la organización de conciertos.

Además, a medida que Uplay crezca y ofrezcamos otros servicios, podremos cobrar por ellos o incluso ofrecer a los artistas la posibilidad de abonarse y tener acceso a cursos y otras herramientas que les ayuden en su crecimiento.

En este apartado, igual que en la estructura de costes, nos remitimos para un estudio más pormenorizado, al plan financiero.

<b>BUSINESS MODEL CANVAS</b>				
<p><b>Alianzas clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pasarelas de pago.</li> <li>- Asociaciones o fundaciones de artistas emergentes.</li> <li>- Conservatorios de música.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma tecnológica y operativa.</li> <li>- Selección y evaluación de proyectos.</li> <li>- Asesoramiento y apoyo a los artistas.</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversores: diversificación de cartera y acceso a una amplia gama de inversiones musicales de carácter social.</li> <li>- Artistas: financiación accesible, la visibilidad y promoción, el apoyo y orientación y la posibilidad de participar en una comunidad de artistas</li> </ul>	<p><b>Relaciones con los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversores: self-service.</li> <li>- Artistas: <i>agent assisted</i>.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artistas emergentes.</li> <li>- Inversores cualificados.</li> <li>- Inversores no cualificados.</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorización de la CNMV.</li> <li>- Software de la aplicación.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Digitales</li> </ul>	
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes iniciales: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Constitución de la S.L.</li> <li>o Desarrollo del software.</li> </ul> </li> <li>- Costes fijos: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Mantenimiento del software</li> <li>o Empleados.</li> </ul> </li> <li>- Costes variables: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Marketing.</li> </ul> </li> </ul>			<p><b>Estructura de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de <i>streaming</i>. <ul style="list-style-type: none"> <li>o Cuota en el modelo premium.</li> <li>o Publicidad en el modelo <i>freemium</i>.</li> </ul> </li> <li>- Comisiones</li> </ul>	

Figura 3. Business Model Canvas Uplay – Elaboración propia.

## 6) DAFO

Para finalizar el análisis del plan estratégico, procedemos a efectuar un análisis DAFO en el que estudiaremos en profundidad las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas a las que se enfrenta Uplay.

Comenzando por el análisis interno procedemos a estudiar las debilidades y fortalezas de Uplay.

Una de las debilidades principales con las que se enfrenta Uplay es la falta de aceptación por parte de los inversores. Si los inversores no creen en el proyecto o en la seguridad de la plataforma, no querrán invertir.

Por otra parte, el éxito de Uplay depende en gran medida del éxito de sus artistas, lo que puede ser una debilidad, pero también puede ser visto por los inversores como un incentivo puesto que Uplay tendrá un interés real en que los acuerdos se cumplan y sus artistas generen ingresos.

Además, otra de las debilidades de Uplay es que actualmente ya existen muchas plataformas de inversión participativa y esto genera una gran competitividad entre ellas. Y, por tanto, aunque la idea de Uplay sea disruptiva, tendrá que competir con muchas otras plataformas que llevan tiempo operando en el mercado y además de tener una cuota, tienen experiencia.

En cuanto a las fortalezas de Uplay, se trata de una empresa de *crowdfunding* especializada, y esto hace que se genere un sentimiento de pertenencia. Este sentimiento de pertenencia facilitará la difusión por redes sociales, ya que todos aquellos que se sientan identificados y les guste la iniciativa, estarán dispuestos a compartirlo. Además, los artistas se sentirán atraídos a promocionarse en un espacio que ha sido creado únicamente para ellos y que a medida que vaya creciendo les permitirá ser parte de este universo musical.

Otra de las fortalezas de Uplay es que, al ser una empresa tecnológica, su uso y acceso es fácil e intuitivo para el segmento de mercado al que nos dirigimos. Además, aporta flexibilidad a la hora de realizar las inversiones puesto que se podrán realizar desde cualquier punto del globo en cualquier momento del día. Asimismo, al ser una empresa tecnológica, tiene una gran capacidad de adaptación y respuesta, lo que se conoce como escalabilidad. Esto implica que el rendimiento de la compañía aumenta de forma relevante a medida que aumenta el número de usuarios<sup>63</sup>.

---

<sup>63</sup> Junta de Andalucía (s.f.) Conceptos sobre la escalabilidad. Marco de desarrollo de la Junta de Andalucía. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.juntadeandalucia.es/servicios/madeja/contenido/recurso/220#:~:text=Se%20entiende%20por%20escalabilidad%20a.n%C3%BAmero%20de%20usuarios%20del%20mismo.>

Uplay también ofrece un servicio de comunicación entre inversores y artistas, lo que supone una fortaleza frente a otros medios de financiación. Esto contribuiría a reducir las asimetrías de la información.

En cuanto al análisis externo, procedemos a estudiar las amenazas y oportunidades de Uplay.

La principal amenaza para Uplay ahora mismo son los cambios regulatorios en el ámbito de las *fintech* ya que, aunque existe normativa aplicable, todavía no es un mercado consolidado y podrían añadirse requisitos que dificultaran la puesta en marcha o continuación de Uplay si no pudiera cumplir con ellos.

Por otra parte, al ser una empresa relacionada con la financiación, es una empresa sensible a las recesiones económicas. Los inversores querrán invertir en Uplay cuando cuenten con dinero suficiente para realizar inversiones, pero si no cuentan con ese dinero, no querrán invertir y esto supone una amenaza.

Además, la industria musical es siempre un reto porque las tendencias cambian con cierta frecuencia y, sobre todo, varían en función de la zona geográfica. Por tanto, será una cuestión que habrá de valorarse y habrá que estar alerta a los cambios que se perciban en redes sociales u otros medios.

En relación con las oportunidades de Uplay podemos destacar la posibilidad de expandirse de manera internacional a muchos mercados sin incrementar significativamente sus costes.

En segundo lugar, existe la posibilidad, al crear un universo musical de expandirse a nuevos mercados dentro de esta industria, podríamos, por ejemplo, establecer colaboraciones con discográficas, distribuidoras o locales para conciertos. También podríamos ofrecer cursos financieros a los artistas para ayudarles a gestionar los fondos, cursos jurídicos para que comprendan qué derechos tienen sobre sus creaciones, así como, qué implicaciones surgen de su cesión y cursos de marketing para que puedan comunicar de una forma más asertiva su mensaje.

<b>DAFO</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El éxito de Uplay depende del éxito de sus artistas.</li> <li>- Ya existen otras plataformas de inversión participativa, con cuota de mercado y experiencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios regulatorios en las <i>fintech</i>.</li> <li>- Negocio sensible a las recesiones económicas.</li> <li>- Las tendencias en la industria musical cambian por zona geográfica.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea un universo para músicos emergentes.</li> <li>- Los canales son digitales y da una mayor flexibilidad.</li> <li>- Es una empresa tecnológica lo que nos permite adaptarnos con facilidad a las tendencias.</li> <li>- Ofrece un servicio de comunicación interna entre el artista y el inversor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión internacional, sin incurrir en altos costes.</li> <li>- Expansión a nuevos mercados dentro de la industria musical.</li> </ul>

*Figura 4. DAFO Uplay – Elaboración propia.*

## 7) KPIs del plan estratégico

Por último, creemos que es importante definir unos KPIs o *key performance indicators*, indicadores fáciles de obtener e interpretar que nos van a permitir medir el rendimiento de la estrategia que estamos implementando, identificar áreas de mejora y tomar decisiones. En el caso de Uplay, hemos decidido fijar los siguientes KPIs:

Primero, queremos medir el volumen de inversores, así como, el volumen de músicos. Segundo, queremos medir el volumen de la financiación, es decir, la capacidad de recaudación de fondos que tiene Uplay. Tercero, queremos medir la tasa de éxito de financiación de los proyectos. Es decir, los proyectos que se financian en la ronda de financiación establecida. Cuarto, nos parece relevante medir la tasa de conversión de inversores y músicos, es decir, el porcentaje de visitas que tenemos en nuestra página web

y que se registran. Si esta tasa fuera baja, podríamos saber que hay problemas con la comunicación de la propuesta de valor de Uplay o que la experiencia de los usuarios no es suficiente. Quinto, consideramos necesario medir el volumen de interacciones que se producen dentro de la plataforma entre inversores y músicos y, entre músicos.

A través de los resultados de estos KPIs, Uplay podrá valorar si la estrategia que ha implementado es la más acertada o debe hacer cambios.

#### **IV. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Para la salida de Uplay al mercado, es necesario plantear un plan de recursos humanos que facilite la puesta en práctica de todo lo que hemos analizado y concluido con anterioridad. No obstante, por cuestiones de extensión, el plan de recursos humanos, el plan de marketing y el plan financiero serán tratados de forma sucinta puesto que el objetivo principal de este TFG es desarrollar la parte del plan estratégico.

La plantilla inicial está formada por los socios promotores que contarán con participaciones proporcionales a sus desembolsos en Uplay SL. Los socios promotores son cinco y ocuparán los siguientes puestos.

En primer lugar, Uplay necesita un Director ejecutivo o *Chief Executive Officer* (CEO), que se encargará de tomar las decisiones principales de la empresa, establecer los objetivos y definir las estrategias.

En segundo lugar, contaremos con un Director financiero o *Chief Financial Officer* (CFO), que se encargará de llevar la contabilidad y las finanzas de la empresa, así como controlar los proyectos de inversión participativa que se hagan a través de nuestra plataforma, las condiciones y los requisitos aplicables conforme a la legislación de la Ley del Mercado de Valores.

En tercer lugar, es imprescindible contar con un Director de Marketing o *Chief Marketing Officer* (CMO) ya que una parte importante de nuestro negocio consiste en captar artistas en ciernes e inversores, tanto profesionales, como no profesionales. Como consecuencia, nos dirigimos a diferentes segmentos y es necesario realizar un análisis detallado de los mismos para poder cubrir las diferentes necesidades. En este

departamento también se integrarán, al menos en un primer momento, las acciones de un Director de Comunicaciones o *Chief Communications Officer* (CCO) que se encargará de crear una reputación de marca y contactar tanto con medios tradicionales como no tradicionales para dar a conocer a la compañía y a los artistas que tengan proyectos en Uplay.

En cuarto lugar, dado que nuestro negocio es eminentemente tecnológico, se requiere un Director de tecnología y desarrollo de software o *Chief Technology Officer* (CTO). Este puesto lo ocupará un ingeniero y tendrá a su cargo a dos empleados, que serán informáticos y que en primero desarrollarán la aplicación y después se encargarán de mantenerla. Además, en este departamento se incluirán aquellas actividades relacionadas con la seguridad de los datos.

En quinto lugar, Uplay contará con un Director de Operaciones o *Chief Operating Officer* (COO) que se encargará de gestionar las actividades diarias de la compañía y, además, se encargará de estructurar jurídicamente la empresa, cumpliendo con los trámites necesarios para conseguir la autorización de la CNMV.

Al principio, el COO tendrá a su cargo a un empleado que ejercerá la función de ojeador, puede ser que más adelante, se configure un departamento de ojeadores. La figura del “ojeador”, muy conocida en el mundo del fútbol, se encarga de detectar futbolistas todavía muy jóvenes que prometen ser grandes futbolistas en un futuro. En nuestro caso, se trataría de un especialista en la industria musical que acuda a eventos o a través de redes sociales u otros medios, pueda tener contacto con artistas emergentes y proponerles formar parte de nuestra comunidad. Cuando Uplay tenga una posición en el mercado más consolidada, las funciones de este ojeador se centrarán en analizar las solicitudes que nos lleguen para determinar qué proyectos pueden encajar en nuestro negocio y qué riesgo se asume financiándoles, para proponerles la alternativa del *equity crowdfunding* o *crowdlending*, y ofrecer los proyectos en el mercado a un tipo de interés más alto o bajo en función del riesgo.

A través de esta estructura jerárquica, creemos que Uplay puede llegar a cumplir con sus objetivos.

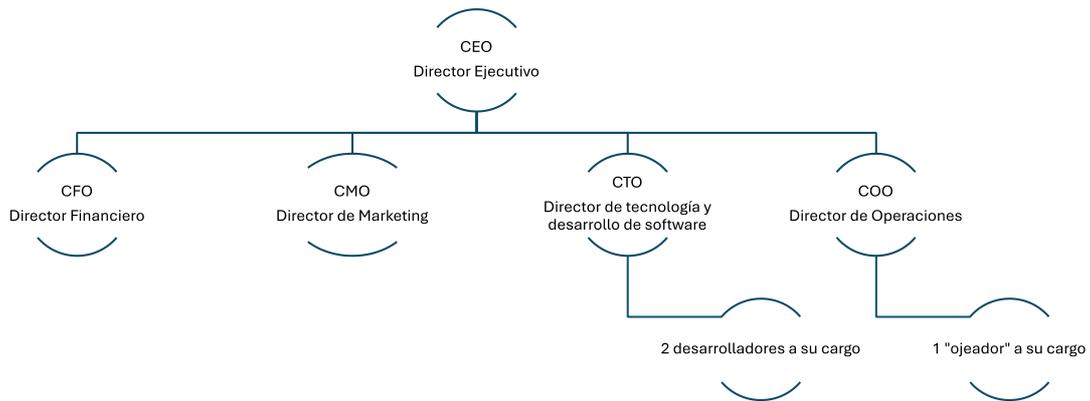


Figura 5. Organigrama de Uplay – Elaboración propia.

## V. PLAN FINANCIERO

El plan financiero de una *startup* permite estimar los ingresos, gastos, construir una estructura de financiación y sobre todo, establecer unos objetivos. Aunque en este epígrafe nos referimos al plan financiero, solo lo abordaremos de manera sucinta puesto que el objetivo de este TFG es realizar un plan estratégico.

En primer lugar, en relación con los ingresos. Uplay cuenta con dos fuentes de ingresos. Por una parte, los ingresos que recibe por el modelo de *streaming*, que pueden ser ingresos por el pago de una cuota mensual en el caso de que el usuario tenga una cuenta *premium*; o ingresos por publicidad en el caso de que el usuario tenga una cuenta *freemium*. A continuación, adjuntamos una tabla de Excel en la que hemos estimado los ingresos por los servicios de *streaming* para cinco años.

<b>STREAMING</b>					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Mercado - Oyentes</b>					
Mercado objetivo - Oyentes	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Cuota de mercado	0,5%	1,0%	1,6%	2,2%	2,7%
Oyentes de UPlay	50.000	100.000	160.000	224.000	268.800
% crecimiento		100,0%	60,0%	40,0%	20,0%
<b>Freemium</b>					
Oyentes freemium	47.500	90.000	136.000	179.200	201.600
% Freemium	95,0%	90,0%	85,0%	80,0%	75,0%
Ingresos por oyente	1,0	2,0	3,0	3,6	4,0
% crecimiento		100,0%	50,0%	20,0%	10,0%
<b>Ingresos totales</b>	<b>47.500,00 €</b>	<b>180.000,00 €</b>	<b>408.000,00 €</b>	<b>645.120,00 €</b>	<b>798.336,00 €</b>
<b>Premium</b>					
Oyentes premium	2.500	10.000	24.000	44.800	67.200
% Freemium	5,0%	10,0%	15,0%	20,0%	25,0%
Ingresos por oyente	50,0	62,5	68,8	72,2	74,0
% crecimiento		25,0%	10,0%	5,0%	2,5%
<b>Ingresos totales</b>	<b>125.000,00 €</b>	<b>625.000,00 €</b>	<b>1.650.000,00 €</b>	<b>3.234.000,00 €</b>	<b>4.972.275,00 €</b>
<b>Ingresos totales - Streaming</b>	<b>172.500,00 €</b>	<b>805.000,00 €</b>	<b>2.058.000,00 €</b>	<b>3.879.120,00 €</b>	<b>5.770.611,00 €</b>

*Figura 6. Ingresos totales de Uplay por el servicio de Streaming – Elaboración propia.*

Por otra parte, Uplay obtiene ingresos por comisiones derivados de su modelo de *crowdfunding* y de los conciertos que se organicen como consecuencia de su participación en Uplay. Adjuntamos a continuación otro cuadro de Excel con las estimaciones a 5 años.

<b>DISTRIBUCIÓN</b>					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Mercado - Artistas</b>					
Mercado objetivo - Artistas	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Cuota de mercado	0,5%	1,0%	1,6%	2,2%	2,7%
Artistas distribuidos	100	200	320	448	538
% crecimiento		100,0%	60,0%	40,0%	20,0%
<b>Conciertos</b>					
Conciertos por artista	2	2	2	2	2
Asistentes por concierto	50	50	50	50	50
Precio por asistente	10,0	12,0	13,2	13,9	14,2
% crecimiento		20,0%	10,0%	5,0%	2,5%
% comisión	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
<b>Ingresos totales</b>	<b>50.000,00 €</b>	<b>120.000,00 €</b>	<b>211.200,00 €</b>	<b>310.464,00 €</b>	<b>381.870,72 €</b>
<b>Financiación artistas</b>					
Oyentes por artista	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
% dispuestos a invertir	5,0%	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%
Inversión por artista	10,0	20,0	30,0	36,0	39,6
% crecimiento		100,0%	50,0%	20,0%	10,0%
% comisión	9,9%	10,9%	11,9%	12,9%	13,9%
<b>Ingresos totales</b>	<b>24.750,00 €</b>	<b>152.600,00 €</b>	<b>456.960,00 €</b>	<b>936.230,40 €</b>	<b>1.479.582,72 €</b>
<b>Ingresos totales - Distribución</b>	<b>74.750,00 €</b>	<b>272.600,00 €</b>	<b>668.160,00 €</b>	<b>1.246.694,40 €</b>	<b>1.861.453,44 €</b>

*Figura 7. Ingresos totales de Uplay por el servicio de distribución – Elaboración propia.*

En segundo lugar, hemos estimado los costes de Uplay durante los 5 primeros años. Para ello, hemos tenido en cuenta que existen unos costes operativos, para el mantenimiento de la App, relativos a la ciberseguridad, al procesamiento de pagos y al marketing. Además, hemos tenido en cuenta unos costes operativos relativos al servicio

de distribución. Estos costes variables están dirigidos a promocionar a los artistas. Por último, hemos estimado unos costes de ventas, generales y administración que se requieren para el buen funcionamiento de la empresa. Adjuntamos a continuación una tabla con estas estimaciones de costes.

COSTES					
	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Costes operativos - App</b>					
Ciberseguridad y mantenimiento	12.362,50 €	53.880,00 €	136.308,00 €	256.290,72 €	381.603,22 €
% ingresos	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Procesamiento de pagos	12.362,50 €	53.880,00 €	136.308,00 €	256.290,72 €	381.603,22 €
% ingresos	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Marketing	49.450,00 €	215.520,00 €	545.232,00 €	1.025.162,88 €	1.526.412,89 €
% ingresos	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
<b>Costes app</b>	<b>74.175,00 €</b>	<b>323.280,00 €</b>	<b>817.848,00 €</b>	<b>1.537.744,32 €</b>	<b>2.289.619,33 €</b>
<b>Costes operativos - Distribución</b>					
Alquiler locales	45.000,00 €	45.798,00 €	109.046,40 €	198.625,31 €	286.202,42 €
% ingresos - conciertos	90,0%	85,0%	80,0%	77,5%	75,0%
Marketing y eventos - artistas	24.725,00 €	107.760,00 €	272.616,00 €	512.581,44 €	763.206,44 €
% ingresos	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
<b>Costes distribución</b>	<b>69.725,00 €</b>	<b>153.558,00 €</b>	<b>381.662,40 €</b>	<b>711.206,75 €</b>	<b>1.049.408,86 €</b>
<b>Costes operativos - SG&amp;A</b>					
Salarios SG&A	150.000,00 €	550.000,00 €	960.000,00 €	1.365.000,00 €	1.750.000,00 €
Número de empleados	3	10	16	21	25
Coste laboral por empleado	50.000,00 €	55.000,00 €	60.000,00 €	65.000,00 €	70.000,00 €
D&A	12.290,00 €	60.117,00 €	156.708,00 €	283.290,72 €	491.223,87 €
% capex	20,0%	30,0%	40,0%	50,0%	60,0%
One-time costs - trámites	4.000,00 €				
<b>Costes generales</b>	<b>166.290,00 €</b>	<b>610.117,00 €</b>	<b>1.116.708,00 €</b>	<b>1.648.290,72 €</b>	<b>2.241.223,87 €</b>
<b>Costes totales</b>	<b>310.190,00 €</b>	<b>1.086.955,00 €</b>	<b>2.316.218,40 €</b>	<b>3.897.241,79 €</b>	<b>5.089.028,19 €</b>

Figura 8. Costes totales de Uplay – Elaboración propia.

En tercer lugar, hemos calculado el CAPEX, es decir, las inversiones en bienes de capital que serían necesarias cada año, así como el fondo de maniobra operativo o Net Working Capital (NWC), que se refiere a los activos corrientes que quedan disponibles una vez pagados los pasivos corrientes. A continuación, adjuntamos una tabla de Excel que hemos elaborado con las estimaciones de los próximos 5 años.

Necesidades de capital					
Inversiones					
	2024	2025	2026	2027	2028
Desarrollo app	49.450,00 €	161.640,00 €	340.770,00 €	512.581,44 €	763.206,44 €
% ingresos	20,0%	15,0%	12,5%	10,0%	10,0%
Equipos informáticos	12.000,00 €	38.750,00 €	51.000,00 €	54.000,00 €	55.500,00 €
Número de empleados	3	10	16	21	25
Equipos por empleado	2	2	2	2	2
Coste por equipo	2.000,00 €	2.500,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Tasa de reposición	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Capital expenditures</b>	<b>61.450,00 €</b>	<b>200.390,00 €</b>	<b>391.770,00 €</b>	<b>566.581,44 €</b>	<b>818.706,44 €</b>
<b>Fondo de maniobra operativo</b>					
Deferred revenue	37.087,50 €	161.640,00 €	408.924,00 €	768.872,16 €	1.144.809,67 €
% ingresos	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Accounts payable	31.019,00 €	108.695,50 €	231.621,84 €	389.724,18 €	508.902,82 €
% costes	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Inventory	7.417,50 €	26.940,00 €	54.523,20 €	76.887,22 €	76.320,64 €
% ingresos	3,0%	2,5%	2,0%	1,5%	1,0%
Accounts receivable	12.362,50 €	53.880,00 €	136.308,00 €	256.290,72 €	381.603,22 €
% ingresos	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Prepaid expenses	15.509,50 €	48.912,98 €	92.648,74 €	136.403,46 €	152.670,85 €
% costes	5,0%	4,5%	4,0%	3,5%	3,0%
Net working capital	32.817,00 €	140.602,53 €	357.065,90 €	689.014,94 €	1.043.117,77 €
<b>Change in NWC</b>	<b>32.817,00 €</b>	<b>107.785,53 €</b>	<b>216.463,38 €</b>	<b>331.949,04 €</b>	<b>354.102,83 €</b>

Figura 9. CAPEX y NWC de Uplay – Elaboración propia.

En cuarto lugar, hemos estimado a 5 años, un balance, una cuenta de pérdidas y ganancias y un flujo de efectivo, teniendo en cuenta los ingresos, gastos, CAPEX y NWC estimados con anterioridad, de tal manera, que los inversores puedan evaluar la solidez financiera de Uplay, las tendencias de ingresos y gastos a lo largo del tiempo y la generación y uso de caja.

Me gustaría mencionar en relación al tipo de gravamen, que Uplay S.L. se registrará por la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, que en su artículo 29 establece que el tipo general de gravamen para las sociedades es del 25%, con la particularidad de que, las empresas de nueva creación tributarán, en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva y en el siguiente, al tipo del 15%.

Balance sheet	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Activo no corriente</b>					
Net PP&E	49.160,00 €	189.433,00 €	424.495,00 €	707.785,72 €	1.035.268,30 €
Gross PP&E	61.450,00 €	261.840,00 €	653.610,00 €	1.220.191,44 €	2.038.897,88 €
Accumulated depr.	12.290,00 € -	72.407,00 € -	229.115,00 € -	512.405,72 € -	1.003.629,59 €
<b>Activo corriente</b>					
Accounts receivable	12.362,50 €	53.880,00 €	136.308,00 €	256.290,72 €	381.603,22 €
Prepaid expenses	15.509,50 €	48.912,98 €	92.648,74 €	136.403,46 €	152.670,85 €
Cash & equivalents	44.333,54 €	125.775,42 €	442.251,16 €	1.305.808,18 €	2.554.523,60 €
	7.417,50 €	26.940,00 €	54.523,20 €	76.887,22 €	76.320,64 €
<b>Total activo</b>	<b>128.783,04 €</b>	<b>444.941,39 €</b>	<b>1.150.226,10 €</b>	<b>2.483.175,30 €</b>	<b>4.200.386,61 €</b>
<b>Pasivo no corriente</b>					
Deuda LT	16.000,00 €	92.000,00 €	68.000,00 €	44.000,00 €	20.000,00 €
<b>Pasivo corriente</b>					
Notes payable	4.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €	24.000,00 €
Deferred revenue	37.087,50 €	161.640,00 €	408.924,00 €	768.872,16 €	1.144.809,67 €
Accounts payable	31.019,00 €	108.695,50 €	231.621,84 €	389.724,18 €	508.902,82 €
<b>Total pasivo</b>	<b>88.106,50 €</b>	<b>386.335,50 €</b>	<b>732.545,84 €</b>	<b>1.226.596,34 €</b>	<b>1.697.712,49 €</b>
<b>Capital propio</b>					
Common equity	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €	100.000,00 €
Retained earnings	59.323,46 € -	41.394,11 €	317.680,26 €	1.156.578,96 €	2.402.674,12 €
<b>Total capital propio</b>	<b>40.676,54 €</b>	<b>58.605,89 €</b>	<b>417.680,26 €</b>	<b>1.256.578,96 €</b>	<b>2.502.674,12 €</b>
<b>Total pasivo + capital</b>	<b>128.783,04 €</b>	<b>444.941,39 €</b>	<b>1.150.226,10 €</b>	<b>2.483.175,30 €</b>	<b>4.200.386,61 €</b>
	OK	OK	OK	OK	OK

Figura 10. Balance de Uplay – Elaboración propia.

P&L	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos por streaming	172.500,00 €	805.000,00 €	2.058.000,00 €	3.879.120,00 €	5.770.611,00 €
% crecimiento		366,7%	155,7%	88,5%	48,8%
Ingresos por distribución	74.750,00 €	272.600,00 €	668.160,00 €	1.246.694,40 €	1.861.453,44 €
% crecimiento		264,7%	145,1%	86,6%	49,3%
<b>Ingresos operativos</b>	<b>247.250,00 €</b>	<b>1.077.600,00 €</b>	<b>2.726.160,00 €</b>	<b>5.125.814,40 €</b>	<b>7.632.064,44 €</b>
% crecimiento		335,8%	153,0%	88,0%	48,9%
Costes por app	- 74.175,00 €	- 323.280,00 €	- 817.848,00 €	- 1.537.744,32 €	- 2.289.619,33 €
% margen streaming	57,0%	59,8%	60,3%	60,4%	60,3%
Costes distribución	69.725,00 €	153.558,00 €	381.662,40 €	711.206,75 €	1.049.408,86 €
% margen distribución	6,7%	43,7%	42,9%	43,0%	43,6%
Costes generales	- 166.290,00 €	- 610.117,00 €	- 1.116.708,00 €	- 1.648.290,72 €	- 2.241.223,87 €
<b>Costes operativos</b>	<b>- 310.190,00 €</b>	<b>- 1.086.955,00 €</b>	<b>- 2.316.218,40 €</b>	<b>- 3.897.241,79 €</b>	<b>- 5.580.252,06 €</b>
% crecimiento		250,4%	113,1%	68,3%	43,2%
<b>EBIT</b>	<b>- 62.940,00 €</b>	<b>9.355,00 €</b>	<b>409.941,60 €</b>	<b>1.228.572,61 €</b>	<b>2.051.812,38 €</b>
% margen	-25,5%	-0,9%	15,0%	24,0%	26,9%
Ingresos financieros	2.216,68 €	6.118,01 €	22.997,78 €	62.837,08 €	119.508,12 €
% rentabilidad	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Costes financieros	1.400,00 €	8.120,00 €	6.440,00 €	4.760,00 €	3.080,00 €
% coste deuda	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
<b>EBT</b>	<b>- 59.323,46 €</b>	<b>4.883,12 €</b>	<b>439.379,65 €</b>	<b>1.296.170,05 €</b>	<b>2.174.400,89 €</b>
Taxes	-	9.630,99 € -	59.185,55 € -	324.042,51 € -	543.600,22 €
Tax rate	15,0%	15,0%	15,0%	25,0%	25,0%
<b>Beneficio neto</b>	<b>- 59.323,46 €</b>	<b>14.514,11 €</b>	<b>380.194,11 €</b>	<b>972.127,54 €</b>	<b>1.630.800,67 €</b>

Figura 11. Cuenta de pérdidas y ganancias de Uplay – Elaboración propia.

Cash flow Statement	2024	2025	2026	2027	2028
Beneficio neto	- 59.323,46 €	17.929,35 €	359.074,36 €	1.038.898,70 €	1.746.095,16 €
D&A	12.290,00 €	60.117,00 €	156.708,00 €	283.290,72 €	491.223,87 €
Change in NWC	32.817,00 €	107.785,53 €	216.463,38 €	331.949,04 €	354.102,83 €
<b>Net cash from operations</b>	<b>- 14.216,46 €</b>	<b>185.831,88 €</b>	<b>732.245,74 €</b>	<b>1.654.138,46 €</b>	<b>2.591.421,86 €</b>
<b>Net cash from investments</b>	<b>- 61.450,00 € -</b>	<b>200.390,00 € -</b>	<b>391.770,00 € -</b>	<b>566.581,44 € -</b>	<b>818.706,44 €</b>
Debt issued	20.000,00 €	100.000,00 €	- €	- €	- €
Años deuda	5	5	5	5	5
Debt repayment	- € -	4.000,00 € -	24.000,00 € -	24.000,00 € -	24.000,00 €
Dividends issued	- €	- €	- €	200.000,00 €	500.000,00 €
New equity raised	100.000,00 €	- €	- €	- €	- €
<b>Net cash from financing</b>	<b>120.000,00 €</b>	<b>96.000,00 € -</b>	<b>24.000,00 € -</b>	<b>224.000,00 € -</b>	<b>524.000,00 €</b>
<b>Net cash flow</b>	<b>44.333,54 €</b>	<b>81.441,88 €</b>	<b>316.475,74 €</b>	<b>863.557,02 €</b>	<b>1.248.715,42 €</b>

Figura 12. Cash Flow Statement de Uplay – Elaboración propia.

Finalmente, hemos realizado un descuento de flujos de caja o DCF para estimar el valor presente del proyecto y a continuación, hemos calculado el valor de la inversión o *enterprise value* (EV) con el fin de proporcionar una imagen completa de Uplay y poderla comparar con otras empresas independientes de su estructura de capital.

	2024	2025	2026	2027	2028
EBIT	- 62.940,00 € -	9.355,00 €	409.941,60 €	1.228.572,61 €	2.051.812,38 €
Taxes	- €	- € -	81.988,32 € -	245.714,52 € -	410.362,48 €
Tax rate	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
<b>NOPAT</b>	<b>- 62.940,00 € -</b>	<b>9.355,00 €</b>	<b>327.953,28 €</b>	<b>982.858,09 €</b>	<b>1.641.449,90 €</b>
D&A	12.290,00 €	60.117,00 €	156.708,00 €	283.290,72 €	491.223,87 €
Change in NWC	32.817,00 €	107.785,53 €	216.463,38 €	331.949,04 €	354.102,83 €
Capex	- 61.450,00 € -	200.390,00 € -	391.770,00 € -	566.581,44 € -	818.706,44 €
<b>FCF</b>	<b>- 79.283,00 € -</b>	<b>41.842,48 €</b>	<b>309.354,66 €</b>	<b>1.031.516,41 €</b>	<b>1.668.070,16 €</b>

Figura 13. Descuento de flujos de caja o DCF de Uplay – Elaboración propia.

Análisis	
Crecimiento a largo plazo	2,0%
WACC	10,0%
Valor terminal (TV)	£ 21.267.894,54
Valor actual del TV	£ 13.205.689,22
<b>Valor actual de los flujos de caja</b>	<b>£ 1.866.046,64</b>
<b>Valor de la inversión (EV)</b>	<b>£ 15.071.735,85</b>
Deuda neta	£ 20.000,00
<b>Valor para el accionariado (MEV)</b>	<b>£15.051.735,85</b>

Figura 14. Enterprise Value (EV) de Uplay – Elaboración propia.

## VI. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es fundamental para Uplay ya que, a través de este, se podrá aumentar la visibilidad de Uplay como una plataforma líder para los músicos emergentes. Además, a través del plan de marketing pretendemos mitigar una de las debilidades que observamos al realizar el análisis DAFO, es la relativa a la falta de confianza de los inversores. El tercer objetivo de este plan de marketing es convertirse en la plataforma a través de la que los artistas triunfan, atrayendo a nuevos artistas emergentes con mucho talento.

Para cumplir con estos tres objetivos vamos a implementar varias estrategias de marketing.

En primer lugar, se debe posicionar la marca en el mercado, para ello es imprescindible comunicar de manera clara a los inversores y a los músicos nuestro mensaje. Los beneficios para los inversores son la posibilidad de invertir en proyectos sociales y también personales obteniendo una rentabilidad. Los beneficios para los músicos son la financiación y visibilidad, así como la participación en la comunidad de artistas.

Para ello, es necesario lanzar el mensaje de formas diferentes a cada segmento que hemos identificado. Para ello, utilizaremos campañas publicitarias dirigidas, principalmente a través de Google Ads. Esta estrategia también se conoce como SEM o *Search Engine Marketing*. Además, acudiremos a eventos de músicos emergentes y entablaremos contacto con ellos para presentarles la idea. Asimismo, queremos llevar a cabo un SEO (*Search Engine Optimization*), es decir, una optimización del posicionamiento de nuestro sitio web para motores de búsqueda.

En segundo lugar, Uplay debe adquirir cuota de mercado y para ello, se puede llevar a cabo una estrategia de marketing de contenidos, es decir, Uplay puede redactar artículos relacionados con la historia de la música, las tendencias, los casos de éxito de Uplay y materias que se estudien en los conservatorios.

En este mismo sentido, sería interesante llevar a cabo *webinars* y talleres especializados que pudieran ayudar a los músicos en temas legales, financieros o de marketing.

Además, también sería interesante trasladar nuestro mensaje a través de otros músicos que ya son conocidos y que pueden ayudarnos a través de sus redes sociales.

En tercer lugar, es preciso fidelizar a nuestros usuarios. Para ello, podemos integrar *Chatbots* en la aplicación y en el sitio web para que inversores y músicos puedan tener una respuesta rápida a sus preguntas.

Finalmente, para comprobar que este plan de marketing funciona, es imprescindible implementar unos KPIs, que nos permitan realizar un control y en caso de no funcionar, realizar cambios. En concreto, mediremos el éxito del plan en función del incremento de oyentes en nuestra página web, del volumen de inversiones recaudados a través del crowdfunding, del incremento de artistas, y, además, relacionándolo con el número de oyentes mensuales que tengan.

## VII. CONCLUSIONES

Uplay ha sido creada para dar solución a los problemas de visibilidad y financiación de los músicos emergentes que no cuentan con recursos, en el marco del Concurso Comillas Emprende. A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado, se ha puesto de manifiesto que Uplay es una *startup* viable y a continuación, procedemos a sintetizar toda la información presentada en los apartados anteriores para reiterar la afirmación de que Uplay está preparada para salir al mercado y que, por tanto, hemos dado respuesta a los objetivos perseguidos en este TFG.

En primer lugar, hemos desarrollado un plan estratégico, que es el objetivo que perseguía este TFG, para ello, hemos analizado las dos industrias en las que Uplay tiene presencia. Por una parte, en el sistema financiero, las *fintech* están adquiriendo cada vez más relevancia en las economías colaborativas. Por otra parte, la industria musical ha evolucionado mucho en las últimas décadas y la falta de adaptación de empresas consolidadas en el sector ha permitido la entrada de nuevas *startups*.

A continuación, para comprender mejor el entorno, hemos llevado a cabo un análisis interno y uno externo. Para el análisis interno, hemos utilizado la herramienta conocida como las cinco fuerzas de Porter y hemos concluido que, aunque existen competidores, ninguno de ellos realiza la misma actividad que Uplay porque o bien, no

son empresas de financiación participativa, o bien, no están orientadas a crear un universo musical para artistas emergentes. Para el análisis externo, hemos utilizado la herramienta conocida como PESTEL en la que podemos destacar el grado de compromiso de Uplay con la sociedad y el cumplimiento de los objetivos de la Asamblea General de las Naciones Unidas para el desarrollo sostenible. Además, es imprescindible resaltar que el cumplimiento de la normativa es el mayor reto al que se enfrenta Uplay a la hora de crearse.

Posteriormente, hemos presentado el plan de negocio de Uplay a través del *Business Model Canvas* diseñado por Osterwalder, del que hemos concluido que Uplay es una empresa factible, deseable y viable.

Para demostrar que es factible, hemos analizado las alianzas, actividades y recursos claves de Uplay. Las alianzas clave son las pasarelas de pago, las asociaciones, fundaciones, sociedades y cualquier otra entidad que tenga contacto directo con músicos emergentes. Las actividades clave consisten en ofrecer un servicio de inversión y *streaming* musical a través de la plataforma o aplicación, así como el análisis del riesgo de cada inversión. Los recursos clave para operar son la autorización de la CNMV y el software.

Para probar que es una empresa deseable hemos estudiado la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, los canales y los segmentos de mercado. La propuesta de valor es distinta para inversores y músicos. A los inversores les permite diversificar la cartera e invertir en proyectos sociales. A los músicos les permite tener acceso a financiación de manera sencilla. Las relaciones con los clientes son automatizadas a través de las notificaciones de la aplicación y el correo electrónico, además se incorpora un canal interno para que inversores y músicos se puedan comunicar. El canal de venta será la aplicación o página web. En cuanto a los segmentos de mercado, podemos distinguir tres grupos. El primer grupo está formado por artistas emergentes con necesidades de financiación. El segundo grupo está compuesto por inversores cualificados que busquen una rentabilidad alta o quieran diversificar cartera. El tercer grupo lo forman los inversores no cualificados.

Para manifestar que Uplay es viable hemos expuesto su estructura de costes y sus fuentes de ingresos que hemos desarrollado en el plan financiero.

Seguidamente, hemos presentado un análisis DAFO en el que hemos valorado, a nivel interno, las debilidades y fortalezas y a nivel externo, las amenazas y oportunidades de Uplay. Respecto a las oportunidades cabe mencionar la posibilidad cercana de una expansión internacional y la ampliación de servicios para artistas, que incluirían acuerdos con discográficas, editoriales, locales para celebrar conciertos, espacios para el *networking* y el desarrollo de la creatividad, la oferta de cursos de formación del marketing y la música, el mundo jurídico y la música o las finanzas.

Finalmente, hemos propuesto unos KPIs o indicadores de rendimiento que nos permiten evaluar la estrategia y modificarla si es necesario.

En segundo lugar, hemos desarrollado un plan de recursos humanos. Uplay tiene una estructura jerárquica en la que las decisiones son tomadas por el CEO y existen cuatro departamentos. El departamento de operaciones es dirigido por el COO, que tiene a su cargo un ojeador cuya función es contactar con los artistas que podrían presentar sus proyectos de financiación en Uplay. El departamento financiero es dirigido por el CFO, el departamento tecnológico, por el CTO, y el Departamento de Marketing por el CMO. Los directores de departamento y el CEO serán los socios fundadores. Además, el CTO contará con dos empleados a su cargo.

En tercer lugar, hemos desarrollado un plan financiero en el que hemos presentado las predicciones desde 2024 hasta 2028 relativas a los ingresos tanto del servicio de *streaming* como de distribución, los costes operativos de la aplicación, de distribución y los costes generales y de administración. También hemos estimado el CAPEX y el *Net Working Capital* y hemos proyectado, un balance, una cuenta de pérdidas y ganancias y un estado de flujos de caja. Finalmente, de cara a los inversores, hemos valorado la compañía por el método de descuento de flujos de caja y el *enterprise value*.

En cuarto lugar, hemos expuesto un plan de marketing con el objetivo de consolidarnos como líderes en el sector, dar seguridad a los inversores que nos eligen y al mismo tiempo, ser un punto de referencia para los músicos emergentes. Para ello hemos propuesto estrategias de SEO, SEM y marketing de contenidos.

Tras el análisis realizado, creemos que Uplay tiene verdaderas posibilidades de triunfar en el mercado y por ello, queremos agradecer al proyecto Comillas Emprende, impulsado por la Universidad Pontificia de Comillas que ha hecho posible trabajar esta

idea de negocio que se ha concretado en Uplay, para ofrecer visibilidad y financiación a los músicos emergentes a través de las *fintech*.

## **VIII. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO**

Por la presente, yo, Carmen Burgos Ávila, estudiante del doble grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho, E-3, de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Plan de Negocio para un proyecto de emprendimiento: Uplay”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. *Brainstorming* de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
3. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes. Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

## **IX. BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Harvard Business School Publishing Corporation.

David, Fred R. y David, Forest R. (2017). Conceptos de Administración Estratégica, Pearson, 15ª edición.

De la Calle Durán, C. (agosto 2016). El declive de la industria musical española: de la muerte del disco al renacer del directo. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. 2ª ed. Thomson-Civitas.

Díez Vial, I. Martín de Castro, G., Montoro Sánchez, M.A., (2016). Fundamentos de Administración de Empresas. Capítulo 8. Civitas.

Galindo Ruiz, C.J. (septiembre 2011). Formulación y evaluación de planes de negocio, ediciones de la U.

Grant, R (2016). Contemporary Strategy Analysis. *Wiley*, ninth edition.

Guerras Martín, L.A., y Navas López, J.E., (julio 2014). Casos de Dirección Estratégica de la Empresa. Thomson Reuters Civitas, 5ª ed.

Jiménez Vargas, P. J., (enero 2023). Estudios. Comercio electrónico y economía digital: fiscalidad, retos y desafíos. Editorial Aranzadi, S.A.U.

Memento práctico Francis Lefebvre. Contratos Mercantiles. 2022-2023. Contratos bancarios.

Moreno, E. y Cazorla, L. (coord.) (noviembre 2016). Crowdfunding: aspectos legales. Thomson Reuters Aranzadi.

## **Legislación**

Reglamento (UE) 2020/1503 del Parlamento Europeo y del Consejo, relativo a los proveedores europeos de servicios de financiación participativa para empresas.

Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas.

Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

## Otros

Acquistic, (s.f.), «El éxito de Iñigo Quintero no se limita a España, ya que ha alcanzado el top 1 de las canciones más virales a nivel mundial. Este logro es un testimonio de su capacidad para conectar con audiencias de todo el mundo y su prometedor futuro en la música global.» (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://acquistic.com/inigo-quintero/>

Adrian T. (octubre 2023). El contexto de tasas de interés más altas por más tiempo pone en aprietos a más prestatarios. IMF Blog. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/10/10/higher-for-longer-interest-rate-environment-is-squeezing-more-borrowers>

Arango Archila, F. (2016). [Apuntes sobre la historia de la industria discográfica \(1999-2004\): de Napster a la plataforma de iTunes](#) [Con]textos, 5 (19), pp. 33-43.

Alameda, T. (8/05/2019). ¿Qué es la “tokenización” de los pagos? BBVA. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.bbva.com/es/que-es-la-tokenizacion-de-los-pagos/>

AWS. (s.f.) ¿Qué es el software como servicio (SaaS)? (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://aws.amazon.com/es/what-is/saas/>

BBVA Spark (diciembre 2023). ‘*Crowdfunding*’, ‘*crowdlending*’ y *equity crowdfunding*’: así son las fórmulas de financiación participativa. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.bbvaspark.com/contenido/es/noticias/crowdfunding-crowdlending-equity-crowdfunding-financiacion-participativa/>

Collins; J.C., y Porras, J.I., (s.f.). Cómo establecer la visión de su compañía. *Harvard Business Review*. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.ganaropciones.com/vision.htm>

CNMV. (s.f.) *¿Qué es Fintech? Guía rápida de CNMV*. (última consulta el 5 de marzo de 2024): [https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03\\_Fintech.pdf](https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Fichas/GR03_Fintech.pdf)

Curry D., (enero 2024). *SoundCloud Revenue And Usage Statistics (2024)*. Business of Apps. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.businessofapps.com/data/soundcloud-statistics/>

Damen, A. (9/10/2020). ¿Qué es la tokenización de pagos? ¿cuáles son sus beneficios para el e-commerce? Monei blog. Disponible en: <https://monei.com/es/blog/what-is-tokenization-and-its-benefits-for-e-commerce/>

Departamento de Análisis de Bankinter. (04/10/2024). Previsión tipos de interés en la Eurozona para 2023, 2024 y 2025. Blog de economía y finanzas de Bankinter. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-tipos-interes-europa>

Digital Guide Ionos (12/05/2023). ¿Qué es P2P (peer to peer)? (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.ionos.es/digitalguide/servidores/know-how/que-es-p2p-peer-to-peer/>

Drop.show (s.f.) Cómo analizar la relación entre los oyentes y seguidores en Spotify. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://drop.show/es/analizar-relacion-oyentes-seguidores-spotify>

El País. (04/12/2023). Spotify despedirá al 17% de su plantilla. CincoDías, Empresas y finanzas. Disponible en: <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-12-04/spotify-despedira-al-17-de-su-plantilla.html#>

Escudero, J. (28/7/2022). Cómo se elabora un modelo Canvas. Emprendedores. Disponible en: <https://emprendedores.es/gestion/modelo-3/>

Fernández, J.D. (10/2/2022). Actividades clave en el Modelo Canvas. Disponible en: <https://josedavidfernandez.com/actividades-clave-modelo-canvas/>

Fernández, J.D. (27/1/2022). Canales Canvas: Tipos y cómo seleccionarlos para tu empresa. Disponible en: [https://josedavidfernandez.com/canales-canvas/#Tipos\\_de\\_canales\\_Canvas](https://josedavidfernandez.com/canales-canvas/#Tipos_de_canales_Canvas)

Fondo Monetario Internacional (octubre 2023). Abordar las divergencias mundiales. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2023/10/10/world-economic-outlook-october-2023>

Fundación Innovación Bankinter (julio 2023). Tendencias de inversión en España 2023 H1. Observatorio del Ecosistema de Startups en España. p. 24. Disponible en: [https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2023/07/informe\\_inversion\\_espana\\_2023\\_H1\\_v4-1.pdf](https://www.fundacionbankinter.org/wp-content/uploads/2023/07/informe_inversion_espana_2023_H1_v4-1.pdf)

Garavito, D. (3 de febrero de 2023) ¿Qué son y cómo funcionan los contratos discográficos?, *Alright, soluciones legales para la música*. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://alright.com.co/blog/contrato-discografico#:~:text=Un%20contrato%20discogr%C3%A1fico%20es%20un,musical%20del%20artista%20o%20grupo>

GooApps (11/1/2023). ¿Cuánto cuesta desarrollar una App en 2023? Disponible en: <https://gooapps.es/2023/01/11/cuanto-cuesta-desarrollar-una-app-en-2023/>

Gourinchas, P.O. (octubre 2023). La resiliente economía mundial avanza todavía a paso lento, y las divergencias están aumentando. IMF blog. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/10/10/resilient-global-economy-still-limping-along-with-growing-divergences>

Help Center Sound Cloud. ¿Qué es SoundCloud? Última consulta el 9 de marzo de 2024 de: <https://help.soundcloud.com/hc/es/articles/115003570488--Qu%C3%A9-es-SoundCloud>

Hernández Ruza, J. (26/05/2023). Aumenta a 120.000 el número de canciones que se suben a streaming diariamente. *Industria Musical*. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://indusriamusical.com/aumenta-a-120-000-el-numero-de-canciones-que-se-suben-a-streaming->

[diariamente/#:~:text=Si%20el%20n%C3%BAmero%20promedio%20de,streaming%20de%20m%C3%BAsica%20este%20a%C3%B1o.](#)

Incertis, R.I. (22/11/2023). *¿Qué ha hecho y dónde está Íñigo Quintero? Más de 300 millones de reproducciones avalan su éxito mundial.* (última consulta el 4 de marzo de 2024): <https://www.elmundo.es/cultura/musica/2023/11/21/655b45d1e9cf4a69268b4588.html>

Junta de Andalucía (s.f.) Conceptos sobre la escalabilidad. Marco de desarrollo de la Junta de Andalucía. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.juntadeandalucia.es/servicios/madeja/contenido/recurso/220#:~:text=Se%20entiende%20por%20escalabilidad%20a,n%C3%BAmero%20de%20usuarios%20del%20mismo>

Kafka, P. (20/01/2024). La música en streaming es un negocio salvaje: que se le pregunten a Spotify. *Business Insider*. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.businessinsider.es/musica-streaming-negocio-salvaje-pregunten-spotify-1358258>

Lombarte, E. (agosto 2020). Acqusic. Enisa. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/casos-de-exito/acqusic>

Market Research Company- Mordor Intelligence. Análisis de participación y tamaño del mercado de crowdfunding tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029). Última consulta el 9 de marzo de 2024 de: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/crowdfunding-market>

McGraw Hill (s.f.). El Sistema financiero español. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448616170.pdf>

Naciones Unidas. (25/9/2015). Objetivos de desarrollo sostenible. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Platón, Obras completas, Libro III, La República, edición de Patricio de Azcárate, tomo 7, Madrid 1872, p. 173.

Real Academia Española. (s.f.). Regalía. En Diccionario de la lengua española. Última consulta el 9 de marzo de 2024 de: <https://dle.rae.es/regal%C3%ADa>

Sánchez, C. y Quintanero J. (2022). *Las empresas Fintech: panorama, retos e iniciativas*. Banco de España. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/22/Fich/do2214.pdf>

Santander Open Academy. (s.f.). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

Santander. (24/8/2021). La economía colaborativa: ¿Qué es y qué nos puede aportar? Disponible en: <https://www.santander.com/es/stories/la-economia-colaborativa-que-es-y-que-nos-puede-aportar>

Scheffler Zawadki, E. (3 de julio de 2022). Napster, la legendaria plataforma de música, se reinventa y ofrece criptomonedas y NFT's. *Entrepreneur en español*. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.entrepreneur.com/es/noticias/napster-la-legendaria-plataforma-de-musica-se-reinventa/430674>

Spotify for artists. Regalías. Última consulta el 9 de marzo de 2024 de: <https://support.spotify.com/co-es/artists/article/royalties/>

Startup Guide Ionos (12/9/2023). Análisis Pestel. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.ionos.es/startupguide/gestion/analisis-pestel/>

Steele A. (20/01/2024). Si Spotify domina el streaming de audio... ¿dónde están los beneficios?, *Wall Street Journal*. [https://www.elconfidencial.com/mercados/the-wall-street-journal/2024-01-20/si-spotify-domina-el-streaming-de-audio-beneficios\\_3813961/#:~:text=Foto%3A%20iStock.&text=Spotify%20ocupa%20una%20posición%20privilegiada,la%20de%20su%20siguiente%20competidor](https://www.elconfidencial.com/mercados/the-wall-street-journal/2024-01-20/si-spotify-domina-el-streaming-de-audio-beneficios_3813961/#:~:text=Foto%3A%20iStock.&text=Spotify%20ocupa%20una%20posición%20privilegiada,la%20de%20su%20siguiente%20competidor)

Tangram consulting (s.f.). Cuánto Cuesta Mantener Una Aplicación Móvil. (última consulta el 5 de marzo de 2024): <https://tangramconsulting.es/noticias/cuanto-cuesta-mantener-una-app>

Terán Haughey, M. (4/12/2023). Tercera ronda de despidos en Spotify: echará al 17% de su plantilla, *El Economista.es*. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/12569133/12/23/spotify-anuncia-el-despido-del-17-de-su-plantilla-no-se-salva-ninguna-tecnologica.html>

Tirado, A. (13/6/2018). El Fondo de Maniobra, clave en el análisis financiero de tu negocio. Segarra Abogados Economistas. Disponible en: <https://www.sgrr.es/finanzas/fondo-de-maniobra-clave-analisis-financiero-negocio/>

Torres Medina, V. L. (2001). El caso de Napster, Archivos MP3 y similares. Ocio y tecnología en las bibliotecas públicas, nº 123.

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., Scholes, K., (2020). Exploring Strategies. Pearson, 12th edition.

Wikström, P., (2013). [La industria musical en una era de distribución digital](#), en C@mbio: 19 ensayos clave sobre cómo internet está cambiando nuestras vidas, Madrid, BBVA.

Williamson, J. and Cloonan, M. (mayo 2007). Rethinking “the music industry”, Popular Music, *Cambridge University Press*, vol. 26, nº 2.

Yun, T. (s.f.). Modelo de negocio Kickstarter. Modelo Canvas. (última consulta el 7 de marzo de 2024): <https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-kickstarter/>

## **X. ANEXOS**

### **Anexo I. Legislación sobre propiedad intelectual.**

#### **LEGISLACIÓN INTERNA**

Artículo 20.1.b de la CE. Se reconocen y *protegen los derechos: (...) b) A la producción y creación literaria, artística, científica y técnica.*

Artículo 149.1.9ª de la CE. *El Estado tiene competencia exclusiva sobre las siguientes materias: (...) 9ª. Legislación sobre propiedad intelectual e industrial.*

Artículo 10.4 del CC. *Los derechos de propiedad intelectual e industrial se protegerán dentro del territorio español de acuerdo con la ley española, sin perjuicio de lo establecido por los convenios y tratados internacionales en los que España sea parte.*

Artículo 428 del CC. *El autor de una obra literaria, científica o artística, tiene el derecho de explotarla y disponer de ella a su voluntad.*

Artículo 429 del CC. *La Ley sobre Propiedad Intelectual determina las personas a quienes pertenece ese derecho, la forma de su ejercicio y el tiempo de su duración. En casos no previstos ni resueltos por dicha ley especial se aplicarán las reglas generales establecidas en este Código sobre la propiedad.*

Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.

#### **LEGISLACIÓN INTERNACIONAL**

Entidades: Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO) y de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

##### **Unión Europea**

Directiva 2001/29/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de mayo de 2001, relativa a la armonización de determinados aspectos de los derechos de autor y derechos afines a los derechos de autor en la sociedad de la información.

Directiva 2004/48/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de abril de 2004 relativa al respeto de los derechos de propiedad intelectual.

Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014 relativa a la gestión colectiva de los derechos de autor y derechos afines y a la concesión de licencias multiterritoriales de derechos sobre obras musicales para su utilización en línea en el mercado interior.

Directiva (UE) 2017/1564 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de septiembre de 2017, sobre ciertos usos permitidos de determinadas obras y otras prestaciones protegidas por derechos de autor y derechos afines en favor de personas ciegas, con discapacidad visual o con otras dificultades para acceder a textos impresos.

Directiva (UE) 2019/790 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de abril de 2019 sobre los derechos de autor y derechos afines en el mercado único digital.

Directiva (UE) 2019/789 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de abril de 2019 por la que se establecen normas sobre el ejercicio de los derechos de autor y derechos afines aplicables a determinadas transmisiones en línea de los organismos de radiodifusión y a las retransmisiones de programas de radio y televisión.

Reglamento (UE) nº 608/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de junio de 2013, relativo a la vigilancia por parte de las autoridades aduaneras del respeto de los derechos de propiedad intelectual.

Reglamento (UE) 2017/1128 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de junio de 2017 relativo a la portabilidad transfronteriza de los servicios de contenidos en línea en el mercado interior

Reglamento (UE) 2022/1925 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de septiembre de 2022 sobre mercados disputables y equitativos en el sector digital y por el que se modifican las Directivas (UE) 2019/1937 y (UE) 2020/1828 (Reglamento de Mercados Digitales).

Reglamento (UE) 2022/2065 del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de octubre de 2022 relativo a un mercado único de servicios digitales y por el que se modifica la Directiva 2000/31/CE (Reglamento de Servicios Digitales).

## **Ámbito internacional**

Convenio para la protección de las obras literarias y artísticas, adoptado en Berna el 9 de septiembre de 1886.

Convención universal sobre derecho de autor, adoptado en Ginebra el 6 de septiembre de 1952.

Convención Internacional sobre la Protección de los Artistas Intérpretes o Ejecutantes, los Productores de Fonogramas y los Organismos de Radiodifusión, adoptada en Roma el 26 de octubre de 1961.

Convenio para la protección de los productores de fonogramas contra la reproducción no autorizada de sus fonogramas, adoptado en Ginebra el 29 de octubre de 1971.

Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC), adoptado en 1994.

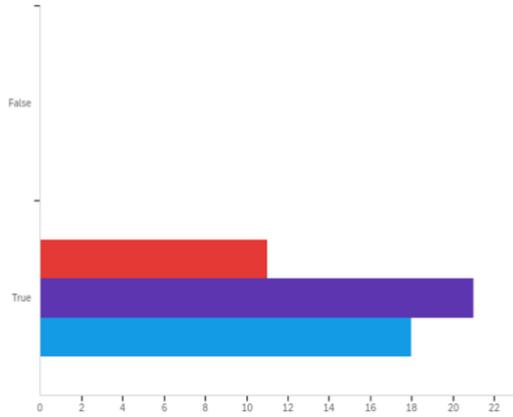
Tratado de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual sobre Derecho de Autor, adoptado en Ginebra el 20 de diciembre de 1996 (WTC).

Tratado de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas, adoptado en Ginebra el 20 de diciembre de 1996 (WPPT).

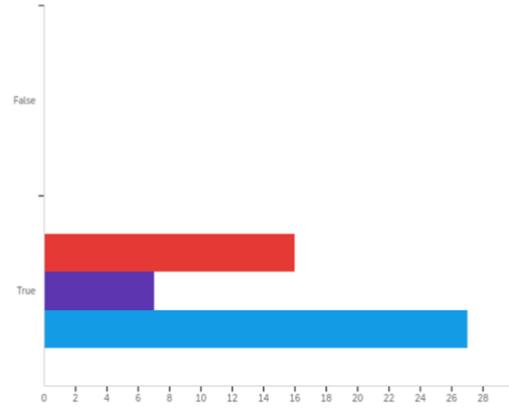
Tratado para facilitar el acceso a las obras publicadas a las personas ciegas, con discapacidad visual o con otras dificultades para acceder al texto impreso, adoptado en Marrakech el 27 de junio de 2013. Este tratado fue firmado por la UE el 30 de abril de 2014, ratificado el 1 de octubre de 2018 y entró en vigor el 1 de enero de 2019.

## Anexo II. Resultados de la encuesta a oyentes/inversores.

Q3 - De media, ¿cuántas horas de música escuchas al día?



Q4 - Escucho más música...



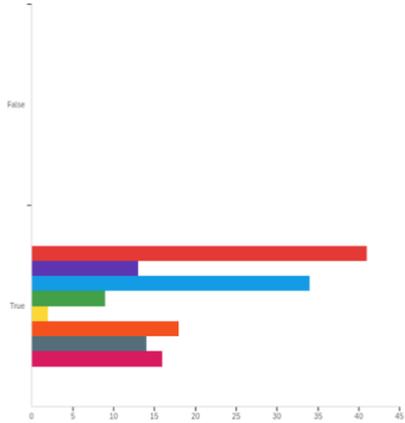
#	Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Recuento
0	False	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
1	True	4.00	6.00	5.14	0.75	0.56	50

#	Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Recuento
0	False	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
1	True	1.00	3.00	2.22	0.90	0.81	50

#	Pregunta	False	True	Total
4	Menos de 1 hora	0.00%	100.00%	11
5	Entre 1 y 2 horas	0.00%	100.00%	21
6	Más de 2 horas	0.00%	100.00%	18

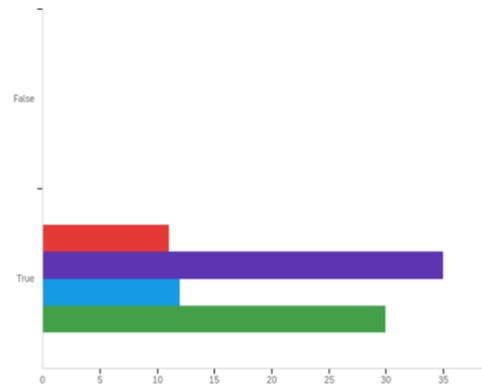
#	Pregunta	False	True	Total
1	Española	0.00%	100.00%	16
2	Internacional	0.00%	100.00%	7
3	Ambas	0.00%	100.00%	27

Q5 - Los géneros musicales que más escucho son... (marca tantas como quieras)



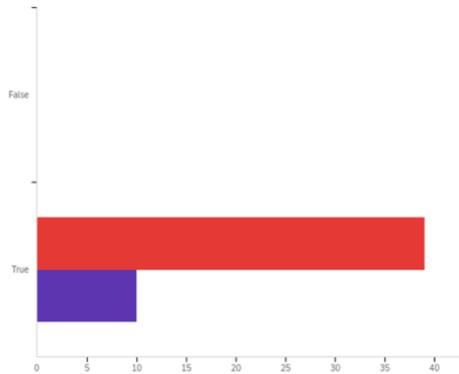
#	Pregunta	False	True	Total
1	Pop	0.00%	100.00%	41
2	Rap	0.00%	100.00%	13
3	Reggaeton	0.00%	100.00%	34
4	Rock	0.00%	100.00%	9
5	Techno	0.00%	100.00%	2
6	Indie	0.00%	100.00%	18
7	Trap	0.00%	100.00%	14
8	Otros	0.00%	100.00%	16

Q6 - En lo relativo al streaming, ¿con qué afirmación o afirmaciones te identificas más?



#	Pregunta	False	True	Total
1	Soy un fan de la "música del momento"	0.00%	100.00%	11
2	Soy más de canciones que me gustan que de artistas concretos	0.00%	100.00%	35
3	Escucho música de artistas poco conocidos y revelación (por ejemplo, que tengan menos de 1.000 oyentes mensuales)	0.00%	100.00%	12
4	Me gusta descubrir música y artistas nuevos a través de canciones recomendadas o playlists ya hechas	0.00%	100.00%	30

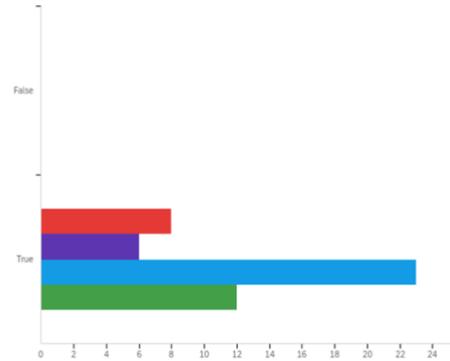
Q7 - ¿Tienes Spotify Premium u otras plataformas de *streaming* en versión de pago?



#	Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Recuento
0	False	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
1	True	1.00	2.00	1.20	0.40	0.16	49

#	Pregunta	False	True	Total
1	Sí	0.00%	100.00%	39
2	No	0.00%	100.00%	10

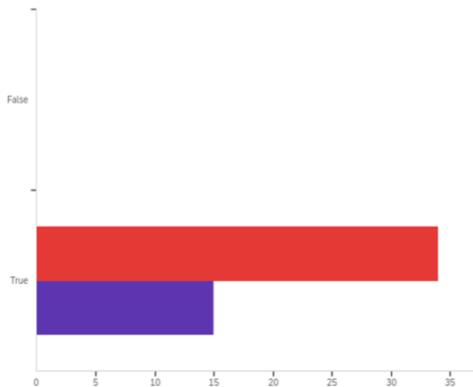
Q8 - En lo concerniente a conciertos, ¿con qué afirmación te identificas más?



#	Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Recuento
0	False	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
1	True	1.00	4.00	2.80	0.99	0.98	49

#	Pregunta	False	True	Total
1	No me importa ahorrar para ir a un concierto de un artista reconocido mundialmente	0.00%	0 100.00%	8 8
2	Soy más de conciertos de artistas menos reconocidos en salas pequeñas	0.00%	0 100.00%	6 6
3	Punto medio, me gustan ambas experiencias	0.00%	0 100.00%	23 23
4	No suelo gastar en entradas a conciertos	0.00%	0 100.00%	12 12

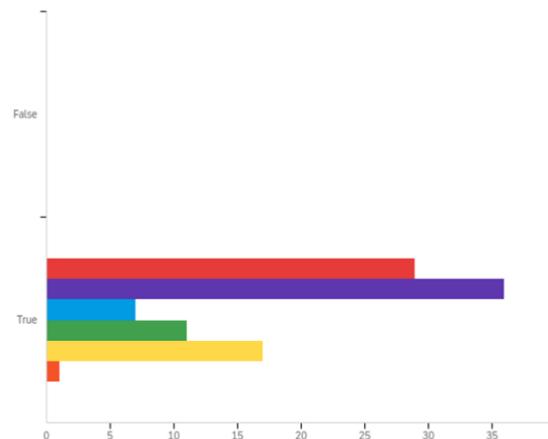
Q9 - ¿Estarías dispuesto a apoyar a artistas (por ejemplo, con 10€) que consideres "revelación" a cambio de derechos futuros, entradas o descuentos en conciertos, *merchandising*...?



#	Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Recuento
0	False	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
1	True	1.00	2.00	1.31	0.46	0.21	49

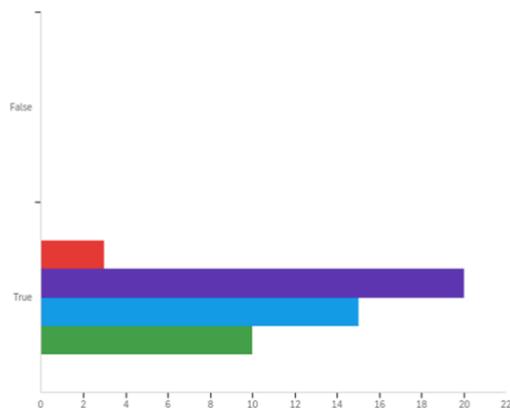
#	Pregunta	False	True	Total
1	Sí	0.00%	0 100.00%	34 34
2	No	0.00%	0 100.00%	15 15

Q10 - Elige las tres opciones que más te gustaría obtener a cambio de tu apoyo a los artistas:



#	Pregunta	False	True	Total
1	Un porcentaje de los beneficios futuros del artista	0.00%	0 100.00%	29 29
2	Prioridades y descuentos en la compra de entradas para sus conciertos	0.00%	0 100.00%	36 36
3	Descuentos en <i>merchandising</i>	0.00%	0 100.00%	7 7
4	Acceso anticipado a la música	0.00%	0 100.00%	11 11
5	<i>Meet and greet</i> con el artista	0.00%	0 100.00%	17 17
6	Pertenecer al club de fans del artista, que se mantenga si ese artista crece	0.00%	0 100.00%	1 1

Q11 - ¿Qué opción se ajusta más a tus intereses?



#	Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Recuento
0	False	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
1	True	1.00	4.00	2.67	0.87	0.76	48

#	Pregunta	False	True	Total		
1	Me gustaría invertir en un género, no me interesa invertir en artistas concretos	0.00%	0	100.00%	3	3
2	Me gustaría invertir en artistas concretos de mi selección. Quiero ser el siguiente descubridor de Quevedo o Rosalía	0.00%	0	100.00%	20	20
3	Ambas me parecen interesantes	0.00%	0	100.00%	15	15
4	Ninguna opción me interesa	0.00%	0	100.00%	10	10

### Anexo III. Resumen de dos conversaciones con artistas emergentes.

#### Conversación 1.

Requisitos para publicar en Spotify: Spotify te recomienda distribuidoras y te lo suben ellas a Spotify, pagando una cantidad. Las distribuidoras te dan acceso a la publicación en más plataformas, por poco dinero más, o incluso, el mismo.

Respecto a otras plataformas de *streaming*, considero que Apple Music y Amazon Music son más de la edad de nuestros padres. En cambio, Spotify es más para estudiantes, de hecho, cuentan con un plan para estudiantes

¿Cuánto suele costar la producción? 10/20€. Entre grabarla y maquetarla...

Si no renuevas la suscripción al año siguiente, la eliminan. Pero pagas un poco más y se mantiene.

Respecto a la retribución por reproducciones, considera que hay que tener un mínimo muy alto de oyentes para que te paguen.

No considero vivir de la música, lo considero un *hobbie*. Aunque ganase mucho dinero, no dejaría de trabajar. Y vivir a largo plazo. Estabilidad. Son modas.

Informes de Spotify. *Spotify for artists*, reproducciones diarias, estadísticas. De dónde son los oyentes. Si la gente te incluye en sus *playlists*. Te llegan los datos dos días después de que haya ocurrido.

## **Conversación 2.**

La idea es buena, pero tiene dificultades. Primero hay que crear la plataforma, después, hay que hacerte un nombre y que se fien de ti. Pero esto es cuestión de marketing, por ejemplo, Remitly ya es fiable solo porque te ha salido en no sé cuántos anuncios de YouTube.

Sería interesante ofrecer servicios adicionales a los artistas y también a otras empresas o figuras relacionadas con la industria musical. Por ejemplo, los managers o las distribuidoras. Normalmente, los managers te consiguen salas para tocar. Estas salas cobran llevándose una parte de la entrada y con las consumiciones que se hagan.

Requisitos para Spotify: que la canción sea tuya, no es necesario registrarla. Ahora, si la quieres proteger, si no la tienes registrada, pues no ganas nada. Ese dinero que es bastante y que podrías estar ganando, ya nada...

En cuanto a las plataformas de *streaming*. Amazon music, tiene público, pero todavía no ha dado el estirón. YouTube tiene mucho tirón.

También son relevantes las redes sociales: TikTok. La gente conoce una versión acelerada y se van a Spotify para escucharla entera.

Si estás con una productora, existe la posibilidad de entrar en *playlists*, y ganar oyentes mensuales, pero la productora se lleva una parte.

Los contratos pueden ser eternos. Tienen un plazo, y si no lo paras, se van autorrenovando.

Retribución: 0,0025 por *stream*. Son alrededor de 100€ por 50.000 reproducciones. Lo tienen en una plataforma, la plataforma recoge los royalties, los va acumulando eternamente y necesitas un mínimo para poder cobrarlo. Puedes decidir acumularlo o no.

¿Cuánto ganas por concierto? O pagas un alquiler. O a lo mejor te cuesta un poco más, pero con consumición, pero en tal caso no pagas alquiler. O si traes a más de x personas, te bajan el alquiler.

¿Cuánto necesitarías para hacer la música un sustento? Un concierto cada 3 meses, 600 personas. Haciendo cálculos, a lo mejor te puedes llevar 6.000€ al mes, además de lo que ganes por los *streams*.

¿Estarías dispuesto a ...? Sí.

*Spotify for artist*. Si sacas la canción, tienes que hacer la promoción. Que has sacado una canción y por qué deberías escuchar esa canción. Está implementando cosas para ayudar a artistas emergentes.

#### Anexo IV. Resultado de la encuesta a artistas emergentes.

---

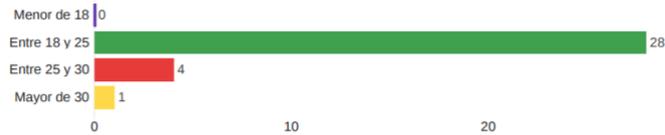
1

**Resultados Encuesta - Artistas Emergentes**

Q1 - Nombre artístico

Nombre artístico	
annita	
dors	
Jumbo	
Club 28	
Los Míticos	
Tus Novias indie	
Nuevos Hobbies	
Puzzles y Dragones	
La media distancia	
yaveremos	
los reels	
BALONCESTO	
Biela	
ROCOCCO	
MENTIRA	
agosto	
Todos verdes	
Las Peturias	
Amor Líquido	
Error 97	

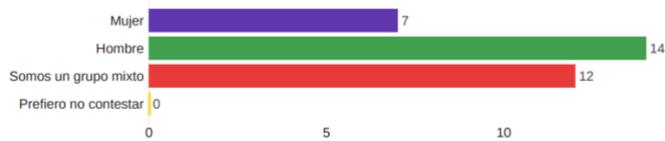
## Q3 - ¿En que grupo de edad estás?



## Q3 - ¿En que grupo de edad estás?

Campo	¿En que grupo de edad estás?	¿En que grupo de edad estás?
Menor de 18	0	0%
Entre 18 y 25	28	85%
Entre 25 y 30	4	12%
Mayor de 30	1	3%

## Q4 - Género



## Q4 - Género

Campo	Mujer	Hombre	Somos un grupo mixto	Prefiero no contestar
Género	7	14	12	0
Género	21%	42%	36%	0%

3

## Q5 - De media , ¿cuántas horas de música dedicas al día?



## Q5 - De media , ¿cuántas horas de música dedicas al día?

Campo	Menos de 2 horas	Entre 2 y 4 horas	Más de 4 horas
De media , ¿cuántas horas de música dedicas al día?	28	5	0
De media , ¿cuántas horas de música dedicas al día?	85%	15%	0%

## Q6 - ¿Que requisitos te han exigido para entrar en Spotify ?



## Q6 - ¿Que requisitos te han exigido para entrar en Spotify ?

Campo	Mostrar derechos de autor	Formato específico de la canción	Suscripción a una distribuidora	Otras
¿Que requisitos te han exigido para entrar en Spotify ?	12	0	33	0
¿Que requisitos te han exigido para entrar en Spotify ?	36%	0%	100%	0%

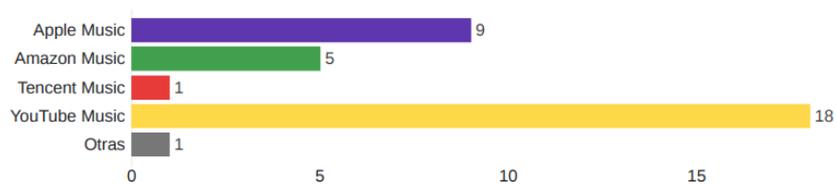
Q7 - ¿Has considerado otras plataformas de streaming diferentes a Spotify?



Q7 - ¿Has considerado otras plataformas de streaming diferentes a Spotify?

Campo	Si	No
¿Has considerado otras plataformas de streaming diferentes a Spotify?	18	15
¿Has considerado otras plataformas de streaming diferentes a Spotify?	55%	45%

Q8 - En caso afirmativo, ¿cuáles?



Q8 - En caso afirmativo, ¿cuáles?

Campo	Apple Music	Amazon Music	Tencent Music	YouTube Music	Otras
En caso afirmativo, ¿cuáles?	9	5	1	18	1
En caso afirmativo, ¿cuáles?	50%	28%	6%	100%	6%

Q9 - ¿Donde produces tu música?



Q9 - ¿Donde produces tu música?

Campo	En mi casa con ordenador personal	Pequeño estudio de un amigo	Estudio profesional
¿Donde produces tu música?	5	16	12
¿Donde produces tu música?	15%	48%	36%

Q10 - ¿Estás satisfecho con el resultado de las canciones?



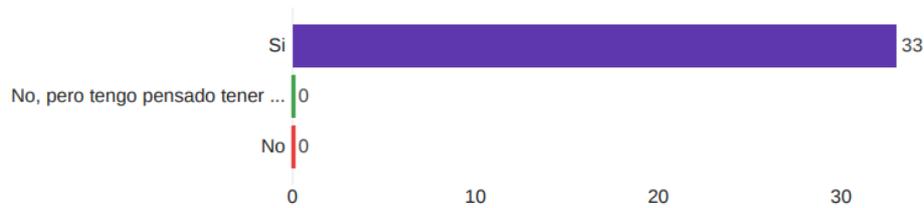
Q10 - ¿Estás satisfecho con el resultado de las canciones?

Campo	Si	Indiferencia	No
¿Estás satisfecho con el resultado de las canciones?	23	10	0
¿Estás satisfecho con el resultado de las canciones?	70%	30%	0%

Q11 - ¿Cuánto te suele costar la producción de una pieza?

Campo	Mín.	Máx.	Media	Respuestas
Grabar y maquetas	50.00	147.00	88.55	33
Extras de instrumental	15.00	84.00	41.53	17
Otros extras	40.00	40.00	40.00	1

Q12 - ¿Tienes contrato con alguna distribuidora?



Q12 - ¿Tienes contrato con alguna distribuidora?

Campo	Si	No, pero tengo pensado tener uno próximamente	No
¿Tienes contrato con alguna distribuidora?	33		0
¿Tienes contrato con alguna distribuidora?	100%		0%

Q13 - En caso de ser estudio profesional ¿te distribuyen la música ellos?



Q13 - En caso de ser estudio profesional ¿te distribuyen la música ellos?

Campo	Si	No
En caso de ser estudio profesional ¿te distribuyen la música ellos?	0	16
En caso de ser estudio profesional ¿te distribuyen la música ellos?	0%	100%

## Q14 - ¿Planeas crear más canciones en el corto plazo?



## Q14 - ¿Planeas crear más canciones en el corto plazo?

Campo	Si	No lo tengo claro	No
¿Planeas crear más canciones en el corto plazo?	17	16	0
¿Planeas crear más canciones en el corto plazo?	52%	48%	0%

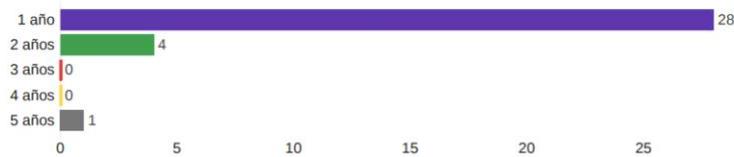
## Q15 - ¿En tu contrato con la distribuidora, has cedido los derechos de distribución de ...?



## Q15 - ¿En tu contrato con la distribuidora, has cedido los derechos de distribución de ...?

Campo	Una sola canción	Múltiples canciones	No he cedido nunca
¿En tu contrato con la distribuidora, has cedido los derechos de distribución de ...?	9	24	0
¿En tu contrato con la distribuidora, has cedido los derechos de distribución de ...?	27,27%	72,73%	0,00%

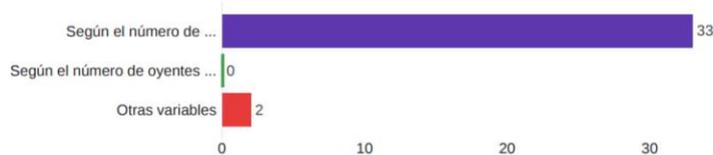
## Q16 - ¿Cuánto tiempo te vincula dicho contrato? (en años)



## Q16 - ¿Cuánto tiempo te vincula dicho contrato? (en años)

Campo	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años
¿Cuánto tiempo te vincula dicho contrato? (en años)	28	4	0	0	1
¿Cuánto tiempo te vincula dicho contrato? (en años)	85%	12%	0%	0%	3%

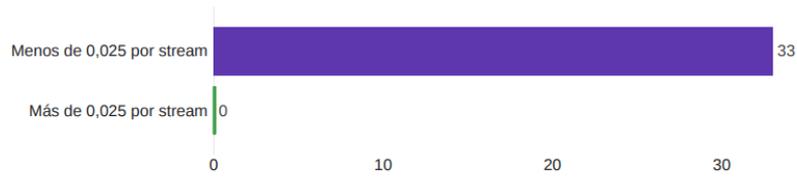
## Q17 - ¿Como funciona tu retribución con la distribuidora?



## Q17 - ¿Como funciona tu retribución con la distribuidora?

Campo	Según el número de reproducciones	Según el número de oyentes mensuales	Otras variables
¿Como funciona tu retribución con la distribuidora?	33	0	2
¿Como funciona tu retribución con la distribuidora?	100%	0%	6%

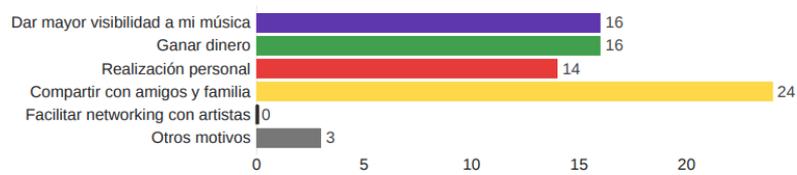
Q18 - ¿Cuánto percibes por reproducción en Spotify?



Q18 - ¿Cuánto percibes por reproducción en Spotify?

Campo	Menos de 0,025 por stream	Más de 0,025 por stream
¿Cuánto percibes por reproducción en Spotify?	33	0
¿Cuánto percibes por reproducción en Spotify?	100%	0%

Q19 - ¿Que te motivó a subir música a Spotify?



Q19 - ¿Que te motivó a subir música a Spotify?

Campo	Dar mayor visibilidad a mi música	Ganar dinero	Realización personal	Compartir con amigos y familia	Facilitar networking con artistas	Otros motivos
¿Que te motivó a subir música a Spotify?	16	16	14	24	0	3
¿Que te motivó a subir música a Spotify?	48%	48%	42%	73%	0%	9%

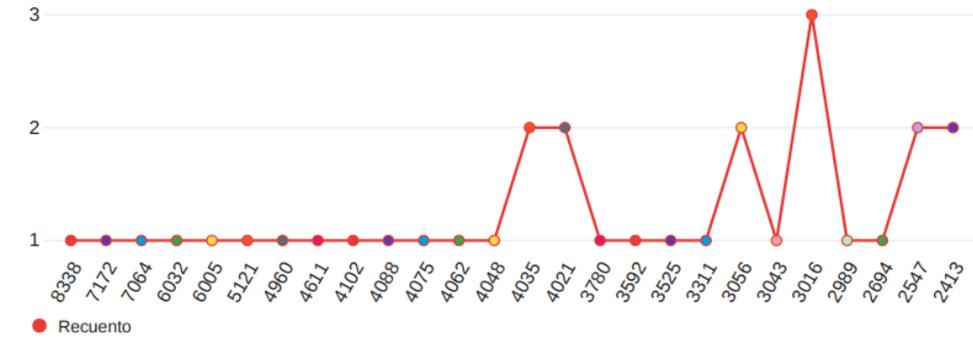
Q20 - ¿Considera suficiente la exposición que Spotify da a artistas emergentes?



Q20 - ¿Considera suficiente la exposición que Spotify da a artistas emergentes?

Campo	Si	No
¿Considera suficiente la exposición que Spotify da a artistas emergentes?	3	30
¿Considera suficiente la exposición que Spotify da a artistas emergentes?	9%	91%

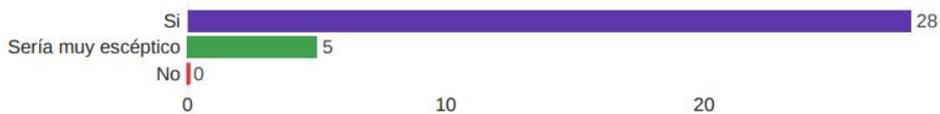
Q21\_1 - Salario mensual



Q21\_1 - Salario mensual

Campo	Mín.	Máx.	Media	Respuestas
Salario mensual	2413.00	8338.00	4054.67	33

Q22 - ¿Estarías dispuesto a recibir apoyo económico de tus oyentes, a cambio de recompensas como entradas a conciertos, acceso anticipado a música etc.?



Q22 - ¿Estarías dispuesto a recibir apoyo económico de tus oyentes, a cambio de recompensas como entradas a conciertos, acceso anticipado a música etc.?

Campo	Si	Sería muy escéptico	No
¿Estarías dispuesto a recibir apoyo económico de tus oyentes, a cambio de recompensas como entradas a conciertos, acceso anticipado a música etc.?	28	5	0
	84,85%	15,15%	0,00%