



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DIGITAL: ÁGORA**

Autor: Paloma Martínez de Aspe Martín

Director: Iñigo Amoribieta Alonso

MADRID | Marzo 2025

## **Resumen ejecutivo**

Este Trabajo de Fin de Grado presenta el plan de negocio de Ágora, un marketplace digital de compra y alquiler de obras de arte que nace con el propósito de democratizar el acceso al arte y revalorizar su presencia en la vida cotidiana. En un contexto cada vez más deshumanizado, donde los espacios tienden a ser impersonales y funcionales, Ágora propone recuperar la función emocional, identitaria y estética del arte, acercándolo tanto a particulares como a empresas a través de un modelo accesible, flexible e innovador.

El proyecto se basa en una propuesta de valor clara: conectar directamente a artistas — emergentes y consolidados— con usuarios interesados en adquirir o alquilar arte para sus hogares, oficinas o eventos. Para ello, se apuesta por una plataforma tecnológica intuitiva, atractiva y segura, que permita transacciones eficientes y una experiencia personalizada.

## **Abstract**

This Final Degree Project presents the business plan for Ágora, a digital marketplace for buying and renting artwork, created with the purpose of democratizing access to art and restoring its presence in everyday life. In an increasingly dehumanized context, where spaces tend to be impersonal and functional, Ágora seeks to recover the emotional, identity-based, and aesthetic value of art by bringing it closer to both individuals and companies through an accessible, flexible, and innovative model.

The project is based on a clear value proposition: to connect artists —both emerging and established— directly with users interested in acquiring or renting art for their homes, offices, or events. To achieve this, it relies on an intuitive, visually appealing, and secure digital platform that enables efficient transactions and a personalized user experience.

## Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Interés por el tema .....</b>	<b>9</b>
1.1.1. Contexto .....	9
1.1.2. Problema.....	9
1.1.3. Oportunidad.....	10
<b>2. REVISION DE LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Estructura y metodología .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Objetivos personales del trabajo .....</b>	<b>11</b>
<b>3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Propuesta de valor .....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. Modelo de funcionamiento .....</b>	<b>12</b>
3.2.1. Creación de usuarios y funciones .....	12
3.2.2. Plataforma.....	12
3.2.2.1. Publicación de las obras .....	12
3.2.2.2. Filtros de búsqueda .....	12
3.2.2.3. Selección de obras.....	13
3.2.2.4. Proceso de pago.....	13
3.2.2.5. Proceso de envío .....	13
<b>3.3. Funcionamiento de compra y alquiler .....</b>	<b>14</b>
3.3.1. Opciones de compra y alquiler.....	14
3.3.2. Cálculo del precio de compra y alquiler.....	15
3.3.3. Depósito de seguridad .....	15
3.3.4. Devolución .....	15
3.3.4.1. Firma del contrato .....	15
3.3.5. Seguros necesarios.....	16
<b>4. DIRECCION ESTRATÉGICA.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Misión.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Visión.....</b>	<b>17</b>
<b>5. ANALISIS DEL ENTORNO .....</b>	<b>17</b>
<b>5.1. Definición del entorno objetivo.....</b>	<b>17</b>
5.1.1. Origen del mercado del arte .....	18
5.1.2. Evolución del mercado del arte .....	19
5.1.3. Tendencias actuales del mercado del arte .....	19
<b>5.2. Análisis del mercado del arte .....</b>	<b>20</b>
5.2.1. Tamaño y crecimiento de mercado.....	20
5.2.1.1. Segmentos destacados.....	21
5.2.1.2. Principales mercados: distribución geográfica.....	21
5.2.1.3. Impacto del mercado del arte en la economía .....	21
5.2.2. Crecimiento del mercado online.....	22
5.2.3. Proyecciones a futuro .....	22
5.2.4. Principales competidores.....	23
5.2.4.1. Potencial diferenciación.....	25
<b>5.3. Análisis del entorno genérico: Análisis PESTEL.....</b>	<b>26</b>
<b>5.4. Análisis del entorno específico: Las Cinco Fuerzas de Porter .....</b>	<b>28</b>

5.5.	<b>Conclusión del análisis del entorno .....</b>	<b>31</b>
<b>6.</b>	<b><i>ESTRATEGIA COMPETITIVA .....</i></b>	<b>32</b>
<b>6.1.</b>	<b>Análisis DAFO.....</b>	<b>32</b>
6.1.1.	Debilidades .....	32
6.1.1.1.	Dependencia tecnológica .....	32
6.1.1.2.	Logística y transporte .....	33
6.1.2.	Amenazas .....	33
6.1.2.1.	Competencia de otras plataformas .....	33
6.1.2.2.	Desintermediación.....	33
6.1.3.	Fortalezas.....	33
6.1.3.1.	Innovación tecnológica: aplicación interactiva y página web.....	33
6.1.3.2.	Diseño: plataforma intuitiva y visualmente atractiva.....	34
6.1.3.3.	Diversidad de servicios: compra, alquiler.....	34
6.1.3.4.	Relación con usuarios: suscripción premium para clientes y artistas .....	35
6.1.4.	Oportunidades.....	35
6.1.4.1.	Crecimiento del comercio electrónico y marketplaces .....	35
6.1.4.2.	Expansión a nuevos mercados .....	35
6.1.4.3.	Diversificación del público objetivo .....	35
6.1.4.4.	Colaboración con artistas emergentes.....	35
6.1.4.5.	Innovación tecnológica aplicada al arte .....	35
<b>6.2.</b>	<b>Conclusión análisis DAFO .....</b>	<b>36</b>
<b>7.</b>	<b><i>ANÁLISIS FINANCIERO .....</i></b>	<b>36</b>
<b>7.1.</b>	<b>Estimación de ventas.....</b>	<b>36</b>
7.1.1.	Fuentes de ingresos.....	36
7.1.1.1.	Captación de la oferta y demanda por diferentes estrategias .....	37
7.1.1.2.	Comisiones por transacción .....	45
7.1.1.3.	Suscripción a servicios premium para clientes .....	53
7.1.1.4.	Servicios premium para artistas .....	54
7.1.2.	Conclusión de la estimación de ingresos.....	54
<b>7.2.</b>	<b>Estimación de gastos .....</b>	<b>57</b>
7.2.1.	Fuentes de gastos .....	57
7.2.1.1.	Gastos de personal.....	57
7.2.1.2.	Coste de desarrollo tecnológico .....	59
7.2.1.3.	Coste de Marketing y Publicidad .....	59
7.2.1.4.	Costes administrativos y generales .....	69
7.2.1.5.	Costes de gestión y logística .....	70
7.2.2.	Conclusión de la estimación de gastos .....	71
<b>7.3.</b>	<b>Inversión inicial.....</b>	<b>71</b>
<b>7.4.</b>	<b>Proyección de cuenta de pérdidas y ganancias.....</b>	<b>73</b>
<b>7.5.</b>	<b>Umbral de rentabilidad de Ágora .....</b>	<b>77</b>
<b>7.6.</b>	<b>Proyección de balance de situación .....</b>	<b>77</b>
<b>7.7.</b>	<b>Proyección de flujos de caja .....</b>	<b>78</b>
<b>7.8.</b>	<b>Conclusiones del análisis financiero .....</b>	<b>79</b>
<b>8.</b>	<b><i>CONCLUSIÓN.....</i></b>	<b>80</b>
<b>9.</b>	<b><i>ANEXOS.....</i></b>	<b>81</b>
<b>10.</b>	<b><i>BIBLIOGRAFIA .....</i></b>	<b>83</b>

## Índice de figuras

Figura 1: Tamaño de mercado del arte online, en millones de USD, (2022-2032).....	22
Figura 2: Ciudades con más galerías de arte en España en 2019. ....	23
Figura 3: Países con más ingresos por ventas de obras de arte en 2023.....	25
Figura 4: Tamaño de mercado de papel tapiz, 2024-2029. ....	30
Figura 5: Tamaño de mercado de pantallas inteligentes, 2024-2029. ....	31
Figura 6: Proyección de crecimiento de la oferta de Ágora, 2025-2030. ....	39
Figura 7: Proyección captación de demanda: estrategias de adquisición de clientes y variables, 2025-2030. ....	44
Figura 8: Proyección de ingresos, por comisión de compraventa, 2025-2030.....	48
Figura 9: Proyección de ingresos, por comisión de compraventa, 2025-2030.....	51
Figura 10: Proyección del aumento de obras transaccionadas, de Ágora, 2025-2030. ....	52
Figura 11: Comparación proyectada de obras disponibles y obras transaccionadas de Ágora, 2025-2030. ....	53
Figura 12: Proyección de ingresos totales de Ágora, 2025-2030.....	56
Figura 13: Crecimiento de los comerciales de oferta, de Ágora, 2025-2030. ....	66

## Índice de tablas

Tabla 1: Índice de precios de consumo. Base 2021- Febrero 2025.....	27
Tabla 2: Proyección de crecimiento de oferta de Ágora, por estrategia de fuerza telefónica, 2025-2030.....	38
Tabla 3: Proyección de crecimiento de demanda de Ágora, por estrategia de anuncios de Instagram, 2025-2030.....	40
Tabla 4: Proyección de campañas publicitarias y seguidores medios por influencer. ....	41
Tabla 5: Proyección de captación de clientes por estrategia de campañas con influencers de Ágora, 2025-2030.....	42
Tabla 6: Proyección de captación de clientes por crecimiento orgánico, 2025-2030. ....	43
Tabla 7: Proyección de pérdida de clientes por churn rate, 2025-2030. ....	43
Tabla 8: Proyección captación de demanda: estrategias de adquisición de clientes y variables, 2025-2030. ....	44
Tabla 9: Resumen captación de oferta y demanda de Ágora, 2025-2030. ....	45
Tabla 10: Proyección de artistas y clientes existentes, obras dispibles en la plataforma, 2025-2030.....	46
Tabla 11: Variables explicativas de los ingresos por comisiones de compraventa de Ágora. ....	47
Tabla 12: Proyección de ingresos, por comisión de compraventa, 2025-2030. ....	47
Tabla 13: Proyección de artistas y clientes existentes, obras dispibles en la plataforma, 2025-2030.....	49
Tabla 14: Variables explicativas de los ingresos por comisiones de alquiler de Ágora..	49
Tabla 15: Proyección de ingresos, por comisión de alquiler, 2025-2030.....	50
Tabla 16: Proyección de ingresos de comisiones por transacción de compraventa y alquiler de Ágora, 2025-2030.....	51
Tabla 17: Proyección de ingresos, por suscripción al servicio premium para clientes, 2025-2030.....	53
Tabla 18: Proyección de ingresos, por suscripción al servicio premium para artistas, 2025-2030. ....	54
Tabla 19: Proyección de ingresos totales de Ágora por partidas, 2025-2030. ....	56
Tabla 20: Variables explicativas del gasto de personal, 2025-2030.....	58

Tabla 21: Proyección de costes de personal, 2025-2030.....	58
Tabla 22: Proyección de coste de desarrollo tecnológico, 2025-2030. ....	59
Tabla 23: Costes variables para captación de demanda por estrategia de anuncios en Instagram de Ágora, 2025-2030. ....	60
Tabla 24: Comparación de coste variables para captación de demanda por estrategia de anuncios en Instagram, con repercusión sobre clientes, de Ágora, 2025-2030.....	60
Tabla 25: Coste por cliente adquirido por estrategia de anuncios en Instagram, de Ágora, 2025-2030.....	61
Tabla 26: Coste por lead por estrategia de anuncios en Instagram, de Ágora, 2025-2030. ....	62
Tabla 27: Costes variables para captación de demanda por estrategia de campañas con influencers de Ágora, 2025-2030. ....	62
Tabla 28: Comparación de coste variable para captación de demanda por estrategia de influencers, con repercusión sobre clientes, de Ágora, 2025-2030. ....	63
Tabla 29: Coste por cliente adquirido por estrategia de influencers, de Ágora, 2025-2030. ....	64
Tabla 30: Coste por lead por estrategia de campañas con influencers, de Ágora, 2025-2030. ....	65
Tabla 31: Costes fijos para captación de oferta por estrategia de fuerza telefónica comercial de Ágora, 2025-2030. ....	66
Tabla 32: Comparación de coste fijos para captación de oferta por estrategia de fuerza comercial telefónica, con repercusión sobre artistas, de Ágora, 2025-2030. ....	67
Tabla 33: Costes fijos para captación de demanda por estrategia de anuncios en Instagram y campañas con influencers, de Ágora, 2025-2030.....	67
Tabla 34: Resumen de costes de marketing y publicidad de Ágora, 2025-2030.....	68
Tabla 35: Resumen de costes de marketing y publicidad por partidas, de Ágora, 2025-2030. ....	69
Tabla 36: Proyección de coste de administrativos y generales, 2025-2030, en euros.....	70
Tabla 37: Proyeccion de costes de operación y logisitica, 2025-2030, en euros. ....	71
Tabla 38: Proyección de costes totales de Ágora por partidas, 2025-2030, en euros. ....	71
Tabla 39: Proyeccion de inversión inicial para Ágora, 2025-2029, en euros.....	72

Tabla 40: Cálculo de la depreciación acumulada de Ágora, 2025-2030. ....	73
Tabla 41: Proyección de estados financieros: cuenta de pérdidas y ganancias, de Ágora, 2025-2030. ....	74
Tabla 42: Cálculo de la depreciación de Ágora, 2025-2030. ....	76
Tabla 43: Proyección de estados financieros: balance de situación, de Ágora, 2025-2030. ....	78
Tabla 44: Proyección de estados financieros: flujo de caja, de Ágora, 2025-2030. ....	78



# 1. INTRODUCCION

## 1.1. Interés por el tema

### 1.1.1. Contexto

*“El arte es sobre todo un estado del alma” (Marc Chagall, 1887-1985).*

Desde tiempos remotos, el ser humano ha sentido la necesidad de expresarse y dejar huella. Las pinturas rupestres de hace más de 20.000 años ya evidencian ese deseo de registrar vivencias y pensamientos. A lo largo de los siglos, el arte ha adoptado múltiples formas, desde las pinceladas del Renacimiento hasta las expresiones del Arte Contemporáneo, reflejando creencias, emociones e historias de cada época.

El arte es un lenguaje universal que conecta a las personas a través del tiempo, el espacio y las culturas, superando barreras geográficas e idiomáticas. Además de unir a los individuos, establece un vínculo con otras épocas, permitiéndonos entender cómo vivieron y pensaron quienes nos precedieron. Así, se convierte en una ventana al espíritu de su tiempo, enriqueciendo nuestra comprensión histórica.

También cumple una función clave en la conexión con nuestras raíces culturales y la construcción de identidad. Las expresiones artísticas no solo narran el pasado, sino que brindan sentido de pertenencia y continuidad a las nuevas generaciones.

Más allá de mirar al pasado, el arte proyecta el futuro. Es testigo de las inquietudes del presente y fuente de inspiración para imaginar lo que está por venir. En definitiva, es mucho más que una forma de expresión: es un puente entre personas, generaciones y culturas.

### 1.1.2. Problema

Actualmente, vivimos en una sociedad cada vez más deshumanizada, donde el avance tecnológico, el ritmo acelerado y el minimalismo han transformado nuestros entornos. Espacios públicos y privados se han vuelto fríos y neutros, perdiendo personalidad. En

este contexto, el arte, tradicionalmente refugio emocional y símbolo de nuestra sensibilidad, ha sido relegado por lo funcional.

Hogares y oficinas, antes decorados con expresión artística, hoy se perciben vacíos, minimalistas, neutros. El arte ha pasado a considerarse un lujo para unos pocos, generando una desconexión que no solo empobrece los espacios, sino también nuestra dimensión más humana.

### 1.1.3. Oportunidad

Ante este panorama, es fundamental recuperar el arte como parte de nuestra vida diaria. Su capacidad para humanizar, inspirar y dar identidad a los espacios resulta clave en un mundo cada vez más homogéneo y emocionalmente vacío.

*“El propósito del arte es quitar el polvo de la rutina de nuestra alma” (Pablo Picasso, 1881-1973).*

La oportunidad de negocio consiste en crear un **marketplace de compra y alquiler de obras de arte**, accesible y diverso. Este modelo permite disfrutar del arte, superando barreras económicas o de compromiso, y ofreciendo la posibilidad de renovar los espacios con piezas distintas de forma continua.

## **2. REVISION DE LITERATURA**

### **2.1. Estructura y metodología**

Este Trabajo Fin de Grado se organiza en distintas secciones con un enfoque que permite desarrollar de forma integral el modelo de negocio de un marketplace de compra y alquiler de obras de arte:

- Introducción y generación de la idea: se presenta el contexto del proyecto, su motivación, objetivos y alcance.

- Análisis del entorno: se estudia el mercado del arte a nivel macro y micro, incluyendo tendencias y herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Definición de la propuesta de valor: se detalla el enfoque diferencial del marketplace y su papel como puente entre el artistas y clientes.
- Estrategia empresarial: se exponen las ventajas competitivas y los elementos clave para el posicionamiento del proyecto.
- Estudio comercial: se analiza la oferta, la demanda, la competencia y las oportunidades del sector, así como las proyecciones de crecimiento.
- Proyección financiera: se evalúa la viabilidad económica del negocio con estimaciones de ingresos, costes, inversión inicial y umbral de rentabilidad. Se proyectan los tres estados financieros: cuenta de pérdidas y ganancias, balance de situación y flujo de caja.
- Conclusiones: se recogen los principales aprendizajes del trabajo y recomendaciones para la implementación del modelo.

## **2.2. Objetivos personales del trabajo**

Desde que era niña, el arte ha sido una fuente constante de inspiración y emoción para mí. Las visitas a museos y el contacto con obras artísticas despertaron una sensibilidad especial que con el tiempo se convirtió en una verdadera pasión. Estudiar historia del arte en bachillerato confirmó lo que ya intuía: el arte no solo me interesaba, sino que era una parte fundamental de cómo interpreto el mundo.

Cuando tuve que elegir el tema de mi Trabajo de Fin de Grado, supe que debía estar conectado con esa vocación personal. Este proyecto no es solo una propuesta empresarial, sino también una forma de materializar un sueño: acercar el arte a más personas y hacer que forme parte de su vida diaria.

Mi objetivo personal con este TFG es contribuir, aunque sea modestamente, a que el arte deje de percibirse como un lujo y se convierta en algo accesible, cercano y transformador.

Si logro inspirar a otros a redescubrir el valor del arte en su día a día, sentiré que he dado un paso importante hacia ese ideal que me acompaña desde siempre.

### **3. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

#### **3.1. Propuesta de valor**

La propuesta de negocio consiste en crear un marketplace digital que conecte a artistas con clientes interesados en adquirir obras de arte de manera accesible. La plataforma busca democratizar el acceso al arte, facilitando el encuentro entre oferta y demanda en un entorno seguro, dinámico y atractivo para ambas partes.

#### **3.2. Modelo de funcionamiento**

##### **3.2.1. Creación de usuarios y funciones**

Al descargar la aplicación o entrar en el sitio web, todos los usuarios deberán registrarse con sus datos personales, ya sea para vender o adquirir obras de arte. Existen dos tipos de perfiles:

- **Artistas o vendedores:** suben sus obras en su perfil para venderlas o alquilarlas. Tendrán acceso a herramientas para gestionar su inventario, establecer precios y condiciones, y realizar un seguimiento de sus transacciones.
- **Cientes o compradores:** navegan por el catálogo en busca de obras que se adapten a sus preferencias. Podrán filtrar las opciones disponibles según su estilo, presupuesto y necesidades, y gestionar sus compras o alquileres desde su perfil.

##### **3.2.2. Plataforma**

###### **3.2.2.1. *Publicación de las obras***

Los artistas publican sus obras de arte subiendo imágenes de calidad y completando una ficha detallada con la siguiente información: antigüedad de la obra, material utilizado, dimensiones, técnica empleada (óleo, acuarela, acrílico, etc.), historia y significado de la obra, título de la pieza, entre otros.

###### **3.2.2.2. *Filtros de búsqueda***

Los clientes podrán acceder al catálogo completo y utilizar filtros para afinar su búsqueda, como tipo de obra, precio, técnica, tamaño o entorno recomendado (hogar, oficina, eventos, etc.).

#### 3.2.2.3. *Selección de obras*

Los clientes pueden guardar sus obras favoritas en una sección específica de la app, lo que facilita su consulta y mejora la experiencia de navegación.

#### 3.2.2.4. *Proceso de pago*

Una vez seleccionada la obra de arte que se desea alquilar o comprar, la aplicación mostrará un desglose detallado de los costes asociados, que incluirá:

- Precio base: el valor de la obra determinado por el artista.
- Gastos de envío: se podrá elegir entre dos tipos de envío, un envío estándar y otro a través de una empresa especializada en transporte y embalaje de obras, que se explica a continuación.
- Seguro: existe la opción de contratar dos seguros: seguro de transporte y seguro ante posibles daños durante el alquiler.
- Comisión por transacción: se establece una comisión por las obras transaccionadas.

La plataforma contará con métodos de pago digitales como Stripe o PayPal, garantizando una experiencia de pago segura.

#### 3.2.2.5. *Proceso de envío*

##### 3.2.2.5.1. *Tipos de envío*

Los clientes y artistas tendrán la posibilidad de elegir entre dos opciones de envío, diseñadas para adaptarse a las características y el valor de cada obra:

El envío estándar se realiza a través de empresas de mensajería comunes como SEUR, Correos o UPS. Este tipo de envío está diseñado para obras de arte de menor tamaño, menos frágiles y precio más asequible.

Por otro lado, existirá la opción de un envío más sofisticado que será gestionado por Arte Plus Cargo, una empresa especializada en el transporte de obras de arte. Esta opción está pensada para piezas de alto valor, gran tamaño o especial fragilidad. Arte Plus Cargo ofrece servicios de embalaje a medida, condiciones de transporte controladas y manipulación profesional, garantizando la máxima seguridad durante todo el proceso logístico. Aunque conlleva un coste superior, este servicio asegura que las obras lleguen a su destino en perfectas condiciones, gracias al alto nivel de especialización y experiencia de la empresa.

Se espera alcanzar un acuerdo con Arte Plus Cargo que permita reducir el coste habitual de este tipo de envíos especializados. Esto haría posible ofrecer un servicio de alta calidad a un precio más accesible para los usuarios de Ágora, reforzando así su propuesta de valor y mejorando su competitividad frente a otras alternativas del mercado.

#### *3.2.2.5.2. Entrega del envío*

La entrega se realiza en la dirección establecida, quien confirma la recepción con una firma digital. La plataforma notifica cada etapa del proceso, desde que la obra es marcada en favoritos hasta la entrega final, garantizando una comunicación fluida entre artista y cliente.

Todo el sistema busca minimizar riesgos, asegurando así una experiencia fiable para ambas partes.

### **3.3. Funcionamiento de compra y alquiler**

#### **3.3.1. Opciones de compra y alquiler**

La compra de una obra es definitiva. El período de alquiler de las obras de arte será definido por el artista y el cliente, con un mínimo de un año.

### 3.3.2. Cálculo del precio de compra y alquiler

El precio de adquisición de las obras será fijado por el artista. El coste mensual de alquiler de una obra será el 2% de su valor de compra. (Esfera del Arte, 2024). Entendiendo que el precio promedio de las obras en Ágora es de 1.000 euros, el alquiler mensual base será de 20 euros.

### 3.3.3. Depósito de seguridad

En caso de alquiler, el cliente deberá abonar una garantía equivalente a un mes de alquiler. Si la obra se devuelve en buen estado, se procederá a la devolución íntegra de la garantía.

### 3.3.4. Devolución

Antes de devolver la obra, el cliente deberá completar un formulario con fotos actualizadas para documentar su estado. La recogida será programada a través de la plataforma, mediante un transporte profesional y en el horario que el usuario elija.

Al recibir la obra, el artista inspeccionará su estado. Si todo está correcto, se devolverá el depósito de seguridad. En caso de daños, se notificará a la plataforma y al arrendatario, y el coste de reparación se descontará del depósito. Si el daño excede ese importe, se gestionará un acuerdo adicional.

Todos estos aspectos estarán detallados en el contrato de alquiler, aceptado previamente por ambas partes.

#### 3.3.4.1. *Firma del contrato*

Para formalizar el alquiler, cliente y artista deberán firmar un contrato en el que se acepten los términos del acuerdo. El uso de la obra será exclusivamente para disfrute y exposición, quedando prohibida su manipulación, copia, modificación o venta.

El contrato incluirá:

- Información de las partes: datos personales y de contacto del arrendatario y el arrendador.
- Detalles de la obra: descripción con estado, dimensiones y valor estimado.
- Duración del alquiler: fechas de inicio y fin del periodo acordado.
- Condiciones del alquiler: precio, forma de pago y acuerdos adicionales.
- Cuidados: guía elaborada por el artista con recomendaciones para la conservación.
- Envío y devolución: fechas y métodos pactados, incluyendo el transporte elegido.

La firma se realizará digitalmente a través de herramientas como Adobe Sign, garantizando validez legal y seguridad. El contrato proporciona claridad y confianza, protegiendo los intereses de ambas partes.

### 3.3.5. Seguros necesarios

Para garantizar la tranquilidad tanto de los clientes como de los artistas, especialmente durante el proceso de alquiler, Ágora contará con dos seguros principales:

El seguro de transporte será gestionado a través de la empresa especializada Arte Plus Cargo, este seguro cubre posibles daños, pérdida o robo de la obra durante el envío. Estará disponible de forma opcional para las partes implicadas (cliente o artista), y será especialmente recomendable en el caso de piezas de alto valor o fragilidad.

El seguro de daños durante el periodo de alquiler protegerá al artista ante posibles daños que la obra pudiera sufrir mientras se encuentra en manos del cliente. El seguro cubrirá restauraciones, pérdidas parciales o siniestros, ofreciendo así una mayor seguridad y confianza a los artistas que decidan poner sus obras en la plataforma. Este seguro lo llevará a cabo la aseguradora Helvetia.

## **4. DIRECCION ESTRATÉGICA**

### **4.1. Misión**

La misión de Ágora responde a tres preguntas clave:



¿Qué hacemos? Ágora acerca el arte a la vida cotidiana, devolviéndole su valor como elemento esencial en hogares, oficinas y espacios comunes. Su propósito va más allá de lo estético: busca generar impacto emocional y cultural. ¿Para quién lo hacemos? La plataforma conecta a artistas que buscan visibilidad con personas interesadas en disfrutar del arte de forma accesible y auténtica. ¿Cómo lo hacemos? A través de un marketplace digital que permite explorar, seleccionar y comprar o alquilar obras de arte de forma sencilla y personalizada.

Es decir, la misión de Ágora reside en reintegrar el arte en la vida diaria mediante una plataforma que conecte a artistas con clientes.

#### **4.2. Visión**

La visión de Ágora responde a:

¿Qué queremos ser? Ser el referente global en el acceso democrático al arte. ¿Cómo lo lograremos? Consolidando un marketplace innovador que ofrezca una experiencia accesible y personalizada, fortaleciendo el vínculo entre arte y sociedad.

Es decir, la visión de Ágora es convertirse en la plataforma líder que inspire a las personas y haga del arte parte esencial de sus vidas.

## **5. ANALISIS DEL ENTORNO**

### **5.1. Definición del entorno objetivo**

El mercado del arte es el espacio donde bienes con valor histórico y artístico cambian de titular mediante transacciones económicas. Aunque se asocia a la sensibilidad y la belleza, también actúa como un activo económico que puede generar cifras extraordinarias, especialmente en subastas. Esta dualidad entre lo artístico y lo comercial es una de sus características más destacadas (Navas Fernández, 2009-2010).

Sin embargo, su funcionamiento es complejo y poco accesible. Las elevadas cifras y la discreción de las operaciones hacen que cada vez menos personas participen en él (Fané, 2018).

El mercado se divide en dos grandes categorías:

- **Mercado primario:** Comprende la venta de obras recientes, directamente del artista al comprador, a menudo a través de galerías. El precio se determina por factores como la reputación del artista, la técnica, el tamaño de la obra y el perfil del comprador (Navas Fernández, 2009-2010).
- **Mercado secundario:** Incluye la compraventa de obras ya existentes, gestionadas por casas de subastas, ferias y otros intermediarios. El valor depende de aspectos como la trayectoria del artista, la autenticidad y el estado de conservación de la obra, lo que añade mayor complejidad (Navas Fernández, 2009-2010).

Las principales vías de distribución son las galerías, subastas y ferias internacionales, que no solo facilitan las transacciones, sino que también construyen el valor y la reputación del arte y sus creadores (Navas Fernández, 2009-2010).

Un rasgo esencial del mercado del arte es su dimensión especulativa y su vínculo con el tiempo. Como el vino, muchas obras alcanzan su valor con los años. Grandes piezas suelen terminar en manos de herederos de quienes supieron apostar por artistas emergentes. Es el tiempo el que finalmente valida esas inversiones (Fané, 2018).

#### 5.1.1. Origen del mercado del arte

El mercado del arte, tal como lo conocemos, se originó en el Renacimiento (siglo XVI), impulsado por el humanismo y el surgimiento del coleccionismo privado (Fané, 2018).

Hasta entonces, las obras eran propiedad exclusiva de instituciones como la Iglesia o las cortes reales. Con el auge de la propiedad privada, nobles y burgueses comenzaron a coleccionar arte como muestra de estatus y expresión personal (Boutique, n.d.)

En este contexto nacieron los primeros “gabinetes de curiosidades” o “stanzio”, espacios privados dedicados a exhibir colecciones (National Geographic España, n.d.). Este fenómeno dio lugar a una economía del arte más estructurada, especialmente en ciudades como Venecia y Ámsterdam, que se consolidaron como centros comerciales clave (Boutique, n.d.).

En resumen, el Renacimiento marcó el inicio del mercado del arte moderno, basado en el deseo individual de poseer y disfrutar obras en contextos privados.

#### 5.1.2. Evolución del mercado del arte

En el siglo XVII, el auge económico de la burguesía europea transformó el mercado del arte. Ya no fue exclusivo de la aristocracia puesto que abogados, médicos o banqueros comenzaron a coleccionar arte como símbolo de estatus. Las obras pasaron a reflejar escenas cotidianas y retratos, alejándose de los temas religiosos o mitológicos (Fané, 2018). Es decir, el arte comenzó a ser más accesible.

Este cambio impulsó la oferta y la demanda, y surgieron figuras como los marchantes de arte, que facilitaron las transacciones (Boutique, n.d.). También nacieron nuevas formas de intercambio, como ferias y subastas públicas, destacando la fundación de Spink en Londres en 1666, primera casa de subastas británica (Spink, n.d.).

En el siglo XVIII, el mercado ya estaba consolidado, con marcos legales que protegían la autenticidad de las obras (Fané, 2018). Este modelo profesionalizó el sector y amplió el acceso al arte para nuevos públicos.

#### 5.1.3. Tendencias actuales del mercado del arte

El mercado del arte vive una transformación constante impulsada por la tecnología, la sostenibilidad y las redes sociales.

Las innovaciones tecnológicas han ampliado el acceso al arte, especialmente desde la pandemia. Las galerías y ferias virtuales, como la Biennale de Sídney, Art Dubái o Art

Basel Hong Kong, permiten explorar obras desde cualquier parte del mundo (Narro, 2020; Biennale Of Sydney, 2024). Museos como el Reina Sofía o el Guggenheim también han digitalizado sus contenidos, ofreciendo recorridos y exposiciones online (Museo Reina Sofía, s. f.; Guggenheim, s. f.).

La sostenibilidad se ha vuelto un factor clave. El arte ecológico, el uso de materiales sostenibles y el compromiso con causas sociales como la igualdad o la justicia conectan con una audiencia más consciente (1819, n.d.).

Asimismo, las redes sociales como Instagram o TikTok permiten a los artistas visibilizar su obra, construir una marca personal y vender sin intermediarios. Muchos artistas incluso colaboran con influencers para promocionar sus piezas, aprovechando la confianza que estos generan entre sus seguidores (1819, n.d.).

En conjunto, estas tendencias están redefiniendo el mercado del arte, impulsando su crecimiento y adaptándolo a los valores y hábitos del mundo actual.

## **5.2. Análisis del mercado del arte**

### **5.2.1. Tamaño y crecimiento de mercado**

El mercado del arte se divide en dos grandes segmentos: el mercado primario, donde se venden obras nuevas directamente desde artistas o galerías, y el mercado secundario, dedicado a la reventa de piezas ya adquiridas. Desde una perspectiva económica, su tamaño se mide por el volumen total de ventas y el valor generado por la incorporación de nuevas obras en circulación (Celaya, 2006).

El informe *El Mercado del Arte 2020*, elaborado por la economista cultural Dra. Clare McAndrew (fundadora de Arts Economics) y publicado por Art Basel y UBS, ofrece un análisis detallado del mercado global. En 2019, las ventas mundiales de arte y antigüedades alcanzaron los 64,1 mil millones de dólares, aunque el mercado sufrió una contracción interanual del 5% tras dos años de crecimiento. Aun así, se mantuvo por encima de los niveles de 2017 (McAndrew, 2020).

#### 5.2.1.1. Segmentos destacados

A continuación, se analiza el mercado del arte según sus principales segmentos:

- Galerías: en 2019, las ventas a través de galerías alcanzaron 36,8 mil millones de dólares, con un crecimiento del 2% respecto al año anterior (McAndrew, 2020).
- Subastas: este segmento registró una contracción, con ventas por 24,2 mil millones de dólares, lo que representó una caída del 17% tras dos años de expansión (McAndrew, 2020).
- Ferias de arte: continuaron siendo clave para el sector, generando 16,6 mil millones de dólares en ventas, con un incremento interanual inferior al 1%. Representaron el 45% del total de ventas realizadas por galerías (McAndrew, 2020).
- Ventas online: tras cinco años de crecimiento, se desaceleraron en 2019, con 5,9 mil millones de dólares, un 2% menos que el año anterior, manteniendo una cuota del 9% del mercado global (McAndrew, 2020).
  - Las casas de subastas con ventas inferiores a 1 millón de dólares generaron el 23% de sus ingresos por vía digital, mientras que las grandes (más de 10 millones) solo el 4%.
  - Entre los coleccionistas de alto patrimonio, el 48% declaró comprar arte online con frecuencia, lo que demuestra el peso creciente del canal digital (McAndrew, 2020).

#### 5.2.1.2. Principales mercados: distribución geográfica

Los tres principales mercados del arte: Estados Unidos, China y Reino Unido, concentraron el 82% del valor de las ventas globales (McAndrew, 2020).

Estados Unidos lideró con 28,3 mil millones de dólares, representando el 44% del total mundial. Reino Unido se mantuvo segundo con 12,7 mil millones y un 20% de participación, pese a una caída del 9% debido al Brexit. China, con 11,7 mil millones y un 18% del mercado, también sufrió un descenso del 1%, afectada por la desaceleración económica (McAndrew, 2020).

#### 5.2.1.3. Impacto del mercado del arte en la economía

Se calcula que en 2019 el sector del arte generó empleo directo para 3 millones de personas en todo el mundo. A nivel empresarial, aproximadamente 310.810 negocios operaban dentro del mercado global del arte, incluyendo galerías, casas de subastas y comercios de antigüedades y coleccionables. (McAndrew, 2020). Además, la industria destinó 19,9 mil millones de dólares a servicios auxiliares relacionados con su actividad, lo que contribuyó a la creación y mantenimiento de 368.860 empleos adicionales. (McAndrew, 2020).

### 5.2.2. Crecimiento del mercado online

El mercado del arte online ha crecido un 587% en la última década, según el *Informe de Arte Online 2023 de Hiscox* (Hiscox España, 2023). En estos diez años, la venta de obras por Internet se ha consolidado como una parte esencial del sector para casas de subastas, galerías y plataformas digitales.

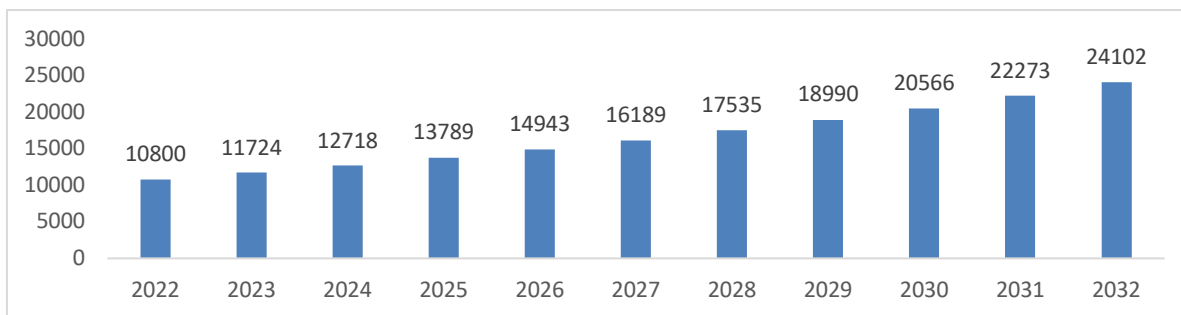
En 2013, solo el 38% de los compradores adquiriría arte online; en 2023, la cifra ascendió al 78% (Hiscox España, 2023). Ese mismo año, el mercado online alcanzó un valor de 1,57 mil millones de dólares. (Hiscox España, 2023).

En 2019, las ventas online crecieron un 280%, impulsadas por la pandemia, que convirtió este canal en el principal medio de comercialización (González, 2022). En 2023, con la vuelta a la normalidad y el efecto de la inflación, el crecimiento se estabilizó en un 6%. (Hiscox España, 2023).

### 5.2.3. Proyecciones a futuro

No existen datos exactos sobre el crecimiento futuro del mercado de arte online, pero se puede hacer una estimación en base a la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del +8,55%, que establece el informe de Mordor Intelligence. (*Bellas Artes En Linea Tamaño de Mercado*, 2023).

**Figura 1: Tamaño de mercado del arte online, en millones de USD, (2022-2032).**



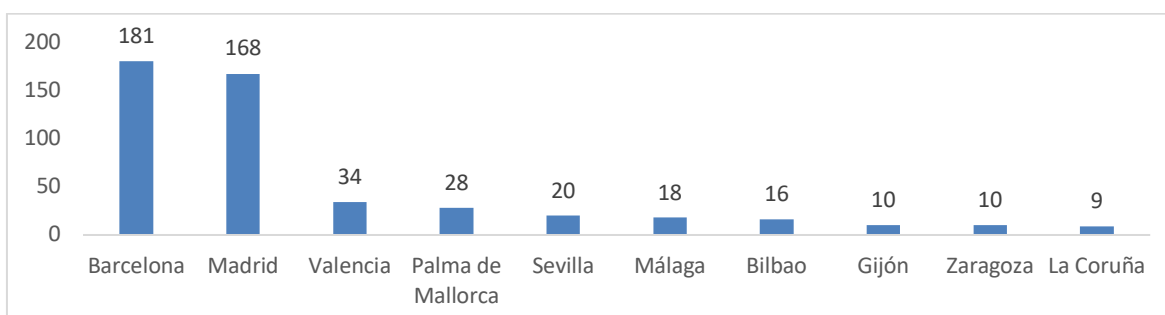
*Nota. Asumiendo un CAGR del +8,55%. Fuente: Elaboración propia.*

En conclusión, se estima que para 2032 el valor del mercado online será creciente, alcanzando los 24 mil millones de USD.

#### 5.2.4. Principales competidores

Si bien no existen estudios específicos que permitan determinar con exactitud el número de galerías de arte en España, es posible identificar los principales centros de divulgación artística del país.

**Figura 2: Ciudades con más galerías de arte en España en 2019.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista. (Statista, 2020).

Como muestra la figura, las ciudades con mayor número de galerías son Barcelona (181), Madrid (168) y Valencia (34). Ágora busca posicionarse inicialmente en el mercado español, impulsando el arte local y la visibilidad de artistas consolidados y emergentes.

Una vez consolidada en España, evaluará su expansión al mercado europeo, aunque en esta primera etapa, la prioridad será crecer dentro del panorama artístico nacional.

En España existen varias plataformas que ofrecen servicios similares a los de Ágora. Entre las más destacadas:

- Flecha: comercializa arte contemporáneo con un catálogo de casi 10.000 obras de más de 800 artistas. Ofrece venta y alquiler de arte para oficinas, hogares, rodajes y eventos (Flecha, 2024).
- Artoteka: con sede en Bilbao, promueve el arte contemporáneo local mediante alquiler de obras y actividades de mediación artística (Artoteka, 2024).
- Esfera del Arte: consultora activa en España y Portugal desde 1994, ofrece alquiler, venta, asesoramiento y desarrollo de proyectos artísticos para empresas y particulares (Esfera del Arte, 2024).

De cara a una posible expansión hacia capitales europeas, resulta clave analizar la evolución del mercado del arte en Europa, que ha crecido notablemente en los últimos años, pese a desafíos macroeconómicos y geopolíticos.

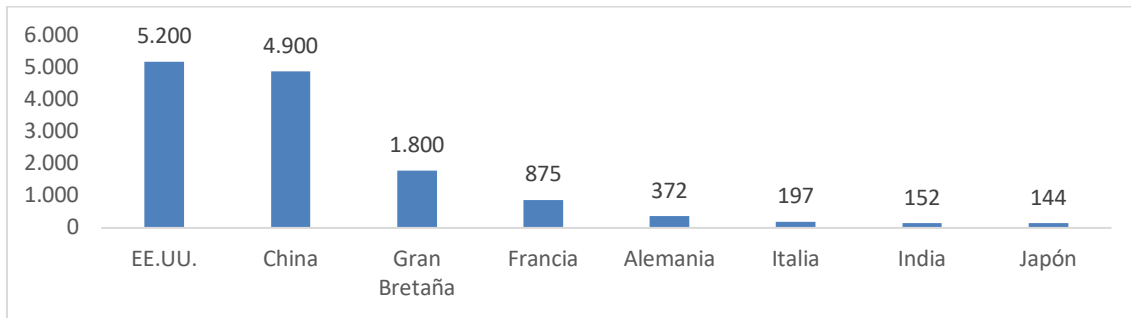
A nivel global, EE. UU. y China lideran el mercado de compraventa. En Europa, Reino Unido sigue siendo un actor importante con 1.800 millones de dólares en ventas, pese a la pérdida de cuota tras el Brexit (Melo, 2024).

Francia ha registrado un crecimiento del 72% en la última década, destacando una subasta en 2023 por 21,9 millones de dólares por una obra de Joan Miró (Ehrmann, s. f.). Alemania, con 372 millones en ventas, sobresale por la Berlin Art Week, que reúne a galerías, coleccionistas y exposiciones de todo el mundo (Melo, 2024; Galerías de Arte y Salas de Exposición en Berlín, 2024). Italia mantiene su peso internacional gracias a su legado artístico y eventos como Arte Fiera de Bolonia, una de las ferias más prestigiosas del país (Fiere, s. f.).

En conjunto, las capitales europeas presentan un mercado dinámico y creciente, lo que convierte a Europa en una opción estratégica para la futura expansión de Ágora.



**Figura 3: Países con más ingresos por ventas de obras de arte en 2023.**



*Nota: En millones de USD. Se excluyen antigüedades, bienes culturales anónimos y muebles. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Statista.*

#### *5.2.4.1. Potencial diferenciación*

Aunque existen fuertes competidores como los anteriormente nombrados, Ágora podrá diferenciarse enfocándose en aspectos como:

- Modelo Peer-to-Peer (P2P): A diferencia de la mayoría de las plataformas, nos centraremos en un modelo que conecte directamente a artistas y compradores.
- Enfoque en arte emergente o local: Ágora se focalizará en destacar a artistas emergentes o locales que no tienen acceso a grandes marketplaces internacionales.
- Funciones sociales: Ágora integrará herramientas como perfiles personalizados, reseñas y una comunidad interactiva para fomentar la conexión entre artistas y clientes.
- Servicios premium para artistas: contratando este servicio se ofrecerá a los artistas premium mayor visibilidad en la plataforma, destacándolos en secciones especiales y priorizándolos en las búsquedas y recomendaciones. Además, contarán con un panel avanzado de estadísticas y análisis de mercado para optimizar su estrategia y maximizar su alcance.
- Servicios premium para clientes: los suscriptores premium podrán acceder antes que el público general a nuevas obras en la plataforma, asegurando la posibilidad de adquirir o alquilar piezas exclusivas.

- Modelo híbrido B2B y B2C: Ágora se diferencia al dirigirse tanto a clientes particulares como a empresas y profesionales, lo que permite abarcar la totalidad de la demanda.





Otros elementos clave de diferenciación se abordarán más adelante como parte de las ventajas competitivas de la estrategia implementada por Ágora.

### **5.3. Análisis del entorno genérico: Análisis PESTEL**

Para evaluar el entorno de Ágora, es fundamental analizar diversos factores macroeconómicos y determinar si constituyen una amenaza o una oportunidad para la empresa.

- Político/Legales:
  - Subvenciones y apoyo gubernamental: España y la UE ofrecen incentivos fiscales y ayudas para artistas, galerías y proyectos culturales.
  - Protección de datos en la aplicación: la plataforma cumplirá con el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) de la UE para garantizar la seguridad de la información.
  - Contratos de alquiler y compra: se detallarán contratos con regulación sobre responsabilidad de daños, obras y seguros para cada transacción.
- Económicos:
  - Inflación y poder adquisitivo: En febrero de 2025, la tasa de inflación en España se situó en el 3%, según datos del Instituto Nacional de Estadística. (INE - Instituto Nacional de Estadística, s. f.). Este incremento se ha atribuido principalmente al alza de los precios de la electricidad, que aumentaron un 28% en comparación con el año anterior. (Fàbrega, 2025). Este repunte inflacionario puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores, limitando su capacidad para invertir en bienes no esenciales, como el arte. Sin embargo, el mercado del arte ha demostrado resiliencia en contextos económicos adversos, manteniendo un volumen

de ventas global de 65.000 millones de dólares en 2023, superando los niveles previos a la pandemia. (Society, 2024).

Índice de precios de consumo. Base 2021 - Febrero 2025			
		Variación mensual	Variación anual
Índice general		0,4 	3,0 
Inflación subyacente	1	0,3 	2,2 

**Tabla 1: Índice de precios de consumo. Base 2021- Febrero 2025.**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, 2024.

- Tipos de interés: En 2025, el Banco Central Europeo (BCE) ha seguido reduciendo los tipos de interés para estimular la economía de la eurozona. En marzo, aplicó un recorte de 25 puntos básicos, situando el tipo de interés de la facilidad de depósito en el 2,50% (European Central Bank, 2025). Esta medida busca facilitar el acceso al crédito para particulares y empresas, lo que podría favorecer la inversión en diversos sectores, incluido el mercado del arte. Al reducirse los costes de financiación, es más probable que coleccionistas y empresas aumenten la adquisición de obras de arte, impulsando la demanda en este mercado.
- Sociales
  - Según datos del Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad (ONTSI), el teletrabajo total aumentó del 13,2% en el primer trimestre de 2023 al 14,4% en 2024, lo que equivale a más de 3 millones de personas trabajando desde casa. (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad [ONTSI], 2024). Paralelamente, se ha observado una tendencia de retorno a las oficinas. Un estudio de 2024 reveló que el 58% de las empresas españolas adoptaron un modelo de trabajo 100% presencial. (Sagarna, 2024b). Aunque el retorno a la presencialidad ha aumentado, el teletrabajo sigue siendo una realidad significativa, fomentando la inversión en la mejora y decoración del hogar. Esta tendencia representa una oportunidad para Ágora, ya que el mayor tiempo en casa impulsa la demanda de obras de arte.

- Tecnológicos:
  - Plataformas digitales: el crecimiento del comercio online ha facilitado el acceso al arte, ampliando su alcance a un público más diverso.
  - Realidad aumentada y virtual: tecnologías como la realidad virtual e inteligencia artificial permiten previsualizar obras en espacios reales. Aunque no se aplicarán en la fase inicial, representan una futura oportunidad para enriquecer la propuesta de valor.
  
- Ecológicos:
  - Sostenibilidad del arte: este modelo promueve la reutilización de obras, evitando su almacenamiento o desuso, y dando nueva vida al arte.
  - Transporte y embalaje: se aplicarán medidas para reducir la huella de carbono mediante embalajes reciclables y transporte sostenible y eficiente.

En términos generales, el análisis PESTEL presenta un panorama favorable respecto a los factores externos que pueden influir en el mercado de arte, con una presencia mínima de amenazas reales.

#### **5.4. Análisis del entorno específico: Las Cinco Fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter en 1979, permite evaluar el entorno competitivo de una industria a través de cinco factores que determinan su grado de atractivo (Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: Qué Es y Cómo Hacerlo Con Éxito, s. f.).

Para aplicarlo en el caso de Ágora, es esencial definir su mercado objetivo, que incluye tanto la demanda como la oferta del sector artístico. Por un lado, se dirige a clientes B2C (particulares que buscan decorar sus espacios) y B2B (empresas, hoteles u organizadores de eventos que requieren arte en alquiler). Por otro, los artistas —emergentes o consolidados— son parte fundamental, al buscar visibilidad y nuevas vías de monetización.

Ágora opta por un modelo mixto de alquiler y compraventa, ofreciendo flexibilidad a los clientes y mayores oportunidades de ingresos para los artistas.

Las cinco factores que componen el estudio son:

- Rivalidad entre competidores

El mercado del arte incluye galerías físicas y online, plataformas de compraventa y alquiler, y artistas independientes.

Las galerías tradicionales han sido clave en la promoción del arte, pero hoy enfrentan desafíos como la competencia digital y la adaptación tecnológica. Por su parte, las galerías online han ganado terreno gracias a la digitalización. Según Arts Economics: “las ventas de arte online se duplicaron en 2020, y en España pasaron del 10% al 22% del total de ventas entre 2019 y 2020”. (Arts Economics, 2021, p. 8).

Además, con el auge de las redes sociales, muchos artistas optan por vender directamente, sin intermediarios, lo que representa otra amenaza competitiva.

En este contexto, la rivalidad entre competidores se considera de intensidad moderada.

- Amenaza de nuevos competidores

El mercado del arte enfrenta una alta amenaza de nuevos competidores debido a factores clave. Cada año emergen miles de nuevos artistas, enriqueciendo pero intensificando la competencia; en 2023 se registraron más de 8.830 ventas de obras ultracontemporáneas, representando el 1,3% del mercado total de bellas artes (Artprice by Artmarket, 2024).

Además, la inteligencia artificial ha revolucionado la producción artística, facilitando la entrada de nuevos actores al reducir barreras técnicas y de habilidad. Se estima que para 2030 el mercado global de arte generado por IA alcanzará los 8.500 millones de dólares (America Retail, 2024).

Por tanto, la amenaza de nuevos competidores en el mercado del arte se considera de intensidad alta.

- Poder de negociación de los clientes

En el mercado del arte, los clientes disponen de múltiples opciones, como galerías físicas, alquiler o compra tradicional y alternativas online, lo que les otorga un alto poder de negociación. Ágora ofrece tanto compra como alquiler digital, aumentando su valor diferencial. Para reducir dicho poder, será clave brindar una experiencia atractiva, personalizada y un servicio de calidad que fomente la fidelización de clientes y artistas.

En consecuencia, el poder de negociación de los clientes se considera de intensidad alta.

- Poder de negociación de los proveedores

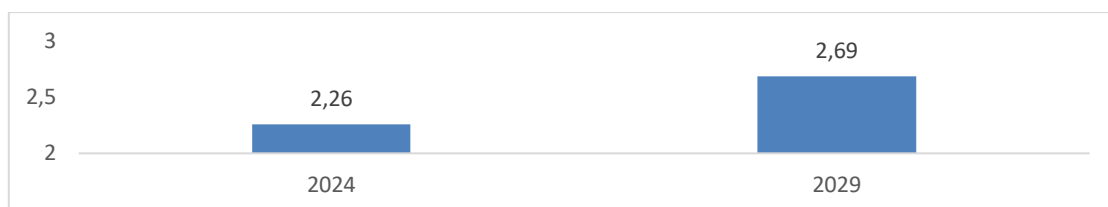
Al tratarse de un marketplace especializado, Ágora cuenta con un número reducido de proveedores, lo que implica que el poder de negociación de los mismos se considera de intensidad baja.

- Amenaza de productos sustitutivos

El mercado del arte enfrenta alternativas que pueden considerarse sustitutivas al modelo de negocio de Ágora.

Por un lado, tiendas de muebles y decoración ofrecen elementos como el papel pintado, permitiendo personalizar espacios a menor coste. Este mercado se estima en 2.260 millones de dólares en 2024, con una previsión de crecimiento hasta 2.690 millones en 2029, a una tasa anual del 3,59% (Mordor Intelligence, 2024).

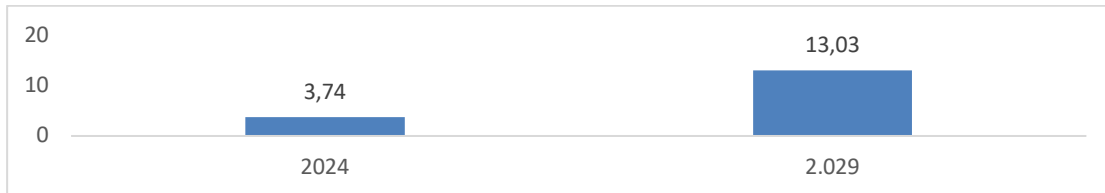
**Figura 4: Tamaño de mercado de papel tapiz, 2024-2029.**



Fuente: Elaboración propia a partir de informe de Mondor Intelligence.

Por otro lado, el arte digital está ganando relevancia y transformando la decoración de interiores. El mercado de pantallas inteligentes alcanzará los 3.740 millones de dólares en 2024 y crecerá a una tasa anual del 28,40%, llegando a los 13.030 millones en 2029 (Mordor Intelligence, 2024).

**Figura 5: Tamaño de mercado de pantallas inteligentes, 2024-2029.**



Fuente: Elaboración propia a partir de informe de Mondor Intelligence.

Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos se considera de intensidad alta.

- Conclusión del análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1980) aplicado a Ágora muestra un mercado con oportunidades y desafíos. La competencia es moderada, con un modelo aún poco extendido pero replicable. La entrada de nuevos competidores es posible, aunque limitada por barreras tecnológicas y logísticas. El poder de negociación de los clientes es alto debido a múltiples opciones, por lo que Ágora debe ofrecer un servicio personalizado y de calidad. La influencia de los proveedores es moderada, beneficiados por la visibilidad de la plataforma. Finalmente, aunque existen productos sustitutos, Ágora destaca gracias a una sólida propuesta de valor diferenciada.

### **5.5. Conclusión del análisis del entorno**

El análisis del entorno de Ágora revela un mercado con gran potencial de crecimiento, impulsado por la transformación digital, el auge del arte online y la creciente demanda de propuestas más accesibles y flexibles como el alquiler. A nivel macroeconómico, los factores políticos, tecnológicos y sociales ofrecen un marco favorable para su desarrollo, mientras que el entorno económico, aunque incierto, presenta oportunidades gracias a la resiliencia histórica del mercado del arte.

Desde una perspectiva competitiva, el modelo de negocio de Ágora se enfrenta a un entorno dinámico, con alta amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutivos, pero también con claras oportunidades de diferenciación a través de su enfoque peer-to-peer, su apuesta por el talento local y emergente, y la integración de servicios digitales avanzados. La competencia es significativa, pero aún existe espacio para propuestas innovadoras que respondan a las nuevas formas de consumo cultural.

En definitiva, el entorno ofrece las condiciones adecuadas para el lanzamiento y consolidación de Ágora en el mercado español, con una posible proyección internacional en el medio plazo, siempre que se mantenga una estrategia enfocada en la diferenciación, la accesibilidad y la conexión directa entre artistas y público.

## **6. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Según Michael Porter, la estrategia competitiva permite lograr ventaja en un sector considerando costes, características de productos y posicionamiento de marca. Esta ventaja se alcanza ofreciendo un valor superior percibido por los clientes, justificando precios más altos (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson, & Scholes, 2020).

Ágora adoptará una estrategia basada en la diferenciación, centrada en ofrecer ventajas únicas altamente valoradas por los clientes.

### **6.1. Análisis DAFO**

El análisis DAFO evalúa fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas, sirviendo para generar alternativas estratégicas y facilitar decisiones futuras (Whittington, Regnér, Angwin, Johnson, & Scholes, 2020). El propósito principal es determinar cómo las fortalezas y debilidades de Ágora permiten enfrentar eficazmente cambios del entorno empresarial.

#### **6.1.1. Debilidades**

##### *6.1.1.1. Dependencia tecnológica*



Al operar íntegramente en un entorno digital, cualquier fallo técnico afectaría la experiencia del usuario. Es fundamental invertir continuamente en mantenimiento, actualización tecnológica y medidas de seguridad frente a ciberataques.

#### *6.1.1.2. Logística y transporte*

La gestión del envío y devolución de obras de arte presenta desafíos operativos y económicos, especialmente con piezas frágiles o valiosas. Será clave la contratación de empresas de logística especializadas para garantizar un servicio seguro y eficiente.

### 6.1.2. Amenazas

#### *6.1.2.1. Competencia de otras plataformas*

Como se ha mencionado anteriormente, existen fuertes competidores en esta industria. Para mitigar esta amenaza, se adoptará una estrategia dual: analizar a los principales competidores, integrando sus mejores prácticas en Ágora, y potenciar nuestra capacidad de innovación para crear ventajas competitivas únicas que nos diferencien. Estas ventajas se detallan en el apartado de fortalezas.

#### *6.1.2.2. Desintermediación*

Existe el riesgo de que los usuarios establezcan contacto directo fuera de la plataforma para evitar el pago de comisiones. Para contrarrestar este problema, se implementarán estrategias que incentiven el uso de la plataforma. Por ejemplo, contratos digitales que den confianza y seguridad a ambas partes, sistemas de pago protegidos para proteger depósitos e impagos, seguros específicos para las obras de arte y mejores tarifas de envíos y embalajes.

### 6.1.3. Fortalezas

#### *6.1.3.1. Innovación tecnológica: aplicación interactiva y página web*

Una ventaja competitiva clave será la innovación tecnológica mediante el desarrollo de una aplicación interactiva y una página web, diseñadas para ofrecer una experiencia de usuario intuitiva, accesible y atractiva.

El objetivo principal de estas herramientas será facilitar al máximo el proceso de alquiler de obras de arte, haciéndolo intuitivo, accesible y visualmente atractivo. Tanto la aplicación como la página web compartirán la misma oferta de productos, permitiendo a los usuarios elegir el canal que mejor se adapte a sus preferencias o necesidades. Ambas plataformas compartirán la misma oferta de productos, permitiendo elegir el canal preferido.

La empresa realizará una inversión inicial significativa con profesionales cualificados para crear y mantener la plataforma, optimizando la experiencia del cliente y reforzar su diferenciación en el mercado del alquiler de obras de arte.

#### *6.1.3.2. Diseño: plataforma intuitiva y visualmente atractiva*

Otra ventaja competitiva clave de Ágora es el diseño y la estética de sus plataformas digitales. Entender a nuestro público objetivo, compuesto por personas cercanas al mundo del arte, implica reconocer que la apariencia visual es fundamental para captar su interés.

El diseño destacará la belleza de las obras, facilitando la navegación, inspirando confianza y animando a explorar la oferta artística. La estética de las plataformas es importante para que los clientes puedan apreciar los detalles de cada pieza. El diseño estará enfocado en crear un entorno que inspire confianza y que anime a explorar la oferta artística.

Así, el cuidado estético será un pilar estratégico para conectar con los clientes y transmitir el valor diferencial de la empresa.

#### *6.1.3.3. Diversidad de servicios: compra, alquiler.*

Una ventaja competitiva clave será la diversificación de servicios, alineada con la misión de acercar el arte a la vida cotidiana de forma accesible y flexible. Los usuarios podrán comprar directamente, alquilar temporalmente, eligiendo según sus necesidades. Esta estrategia refuerza el compromiso de democratizar y revitalizar el acceso al arte.

#### *6.1.3.4. Relación con usuarios: suscripción premium para clientes y artistas*

Otra ventaja competitiva clave será implementar programas de fidelización y membresías que incentiven el uso recurrente de la plataforma. La suscripción premium permitirá a clientes acceder anticipadamente a nuevas obras, y a los artistas destacar sus obras para obtener mayor visibilidad. Esta estrategia reforzará la fidelidad de los usuarios y fortalecerá la posición de Ágora en el mercado.

#### *6.1.4. Oportunidades*

##### *6.1.4.1. Crecimiento del comercio electrónico y marketplaces*

El sector del arte está experimentando una transformación digital significativa. Esta tendencia representa una oportunidad para posicionar la plataforma como un referente en el mercado del arte digital.

##### *6.1.4.2. Expansión a nuevos mercados*

La internacionalización de la plataforma permitiría el alquiler transfronterizo de obras de arte, ampliando así el alcance del negocio y ofreciendo a los artistas una mayor visibilidad.

##### *6.1.4.3. Diversificación del público objetivo*

Aunque los principales clientes son los amantes del arte, la plataforma también podría captar el interés de empresas, hoteles, restaurantes y otros negocios que buscan decorar sus espacios con piezas artísticas de manera flexible y accesible.

##### *6.1.4.4. Colaboración con artistas emergentes*

La plataforma puede convertirse en un escaparate para nuevos talentos, ofreciendo a los artistas emergentes una mayor exposición y la posibilidad de conectar con potenciales clientes y coleccionistas sin necesidad de intermediarios tradicionales.

##### *6.1.4.5. Innovación tecnológica aplicada al arte*

En el futuro, la plataforma podría incorporar tecnologías avanzadas, como la realidad aumentada, que permitiría a los usuarios previsualizar cómo quedarían las obras en sus espacios antes de realizar el alquiler o la compra.

## **6.2. Conclusión análisis DAFO**

Ágora presenta una propuesta innovadora y diferenciada que aprovecha el auge del arte digital y el comercio electrónico. Aunque existen desafíos como la logística y la competencia, la plataforma cuenta con fortalezas clave como su diseño atractivo, la diversidad de servicios y un enfoque centrado en el usuario. Además, las oportunidades del entorno, como la colaboración con artistas emergentes y la expansión a nuevos mercados, refuerzan su potencial de crecimiento.

## **7. ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero que se presenta a continuación busca demostrar la viabilidad económica del negocio. Para ello, se seguirá un enfoque estructurado que incluye: (i) la proyección de ventas generadas desglosadas según sus distintas fuentes de ingresos; (ii) la estimación de los costes involucrados; (iii) el cálculo de la inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto; (iv) la elaboración de un estado de pérdidas y ganancias proyectado a futuro, (v) un análisis de la rentabilidad del negocio, (vi) la elaboración de un balance de situación proyectado a futuro y (vii) de un estado de flujos de caja proyectado a futuro.

### **7.1. Estimación de ventas**

Cuando se menciona la estimación de las ventas de Ágora, se hace referencia al cálculo de una cifra o un intervalo que represente los ingresos anuales que la cadena podrá generar.

#### **7.1.1. Fuentes de ingresos**

Se han identificado tres fuentes principales de monetización: las comisiones por transacción (diferenciamos entre transacción por compra y por alquiler), los servicios

premium para artistas y los servicios premium para clientes. Para cada una de las fuentes se ha estudiado una serie de variables que condicionan el ingreso final.

A continuación, se detalla el cálculo estimado de estas fuentes, considerando las variables clave que determinarán el volumen de ingresos.

De cara al estudio de esta fuente de ingresos, es importante comprender la oferta y la demanda que tendrá la plataforma, es decir, el número de clientes y artistas que serán captados para crear el mercado interno de la plataforma.

Diferenciamos a continuación entre captación de oferta (artistas) y captación de demanda (clientes). La captación de artistas se llevará a cabo por una estrategia comercial telefónica y la captación de clientes se llevará a cabo a través de una doble estrategia digital; captación por redes sociales a través de anuncios y captación por redes sociales a través de influencers. A continuación se detalla este estudio de captación de oferta y demanda:

#### *7.1.1.1. Captación de la oferta y demanda por diferentes estrategias*

##### *7.1.1.1.1. Captación de oferta: estrategia de adquisición de artistas*

Para el desarrollo de un marketplace, es fundamental garantizar una base sólida de artistas que provean la oferta de obras disponibles para el alquiler. A diferencia del cliente final, los artistas no suelen buscar activamente plataformas de este tipo, ya que se trata de un modelo novedoso. Por tanto, se requiere una estrategia de captación proactiva y directa.

#### a) Estrategia: fuerza comercial telefónica

La captación de artistas se llevará a cabo mediante una fuerza comercial telefónica, es decir, un agente que contactará con artistas a través de llamadas, presentando la plataforma y su propuesta de valor. Esta estrategia permite explicar directamente los beneficios del modelo y resolver posibles objeciones en el momento.

#### b) Hipótesis operativa

Se asume que un comercial a jornada completa puede captar a 2 artistas al día. Se considera una jornada laboral estándar de 20 días al mes. Esto supone una media de 40 artistas captados al mes, teniendo un mes de vacaciones, se calcula un total de 440 artistas captados al año, por cada comercial. Por lo tanto, en el año 2025 , con un solo comercial contratado, Agora tendría 440 artistas en la plataforma.

Estimamos que el número de comerciales necesarios para hacer crecer la oferta de Ágora tendrá un crecimiento exponencial para garantizar una oferta solida en la plataforma.

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Artistas</b>							
Comerciales	#	1	2	4	7	11	16
Artistas por comercial	#	440	440	440	440	440	440
Artistas captados	#	440	880	1.760	3.080	4.840	7.040
Churn rate	%	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)
Churn total	#		(88)	(0)	(0)	(0)	(0)
Artistas existentes	#	440	1.232	2.992	6.072	10.912	17.952

**Tabla 2: Proyección de crecimiento de oferta de Ágora, por estrategia de fuerza telefónica, 2025-2030.**

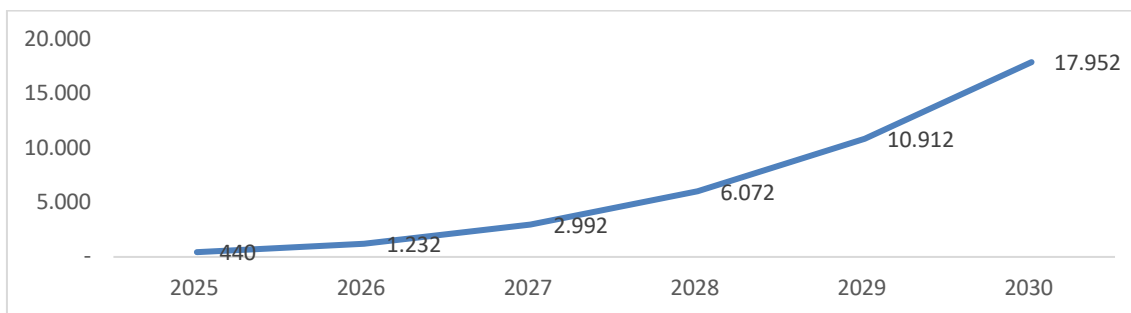
Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Como observamos en la tabla, vemos un crecimiento del número de comerciales pasando de tener 1 comercial en el año 2025 a tener 16 comerciales en el año 2030, esto repercute en los artistas captados pasando de tener 440 artistas a tener 7.040 artistas.

Entendemos que los artistas se acumulan de un año a otro, aun así, estimamos una tasas de pérdida de artistas (churn rate) del 10%, por lo tanto, en términos acumulativos, Ágora pasa de tener 440 artistas en el año inicial a 18.128 artistas en el 2030.

A continuación se muestra el crecimiento de la oferta de Ágora:

**Figura 6: Proyección de crecimiento de la oferta de Ágora, 2025-2030.**



Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

#### 7.1.1.1.2. *Captación de demanda: estrategia de adquisición de clientes*

Para garantizar el crecimiento del marketplace desde el lado de la demanda, se plantea una doble estrategia de marketing basada en redes sociales, especialmente Instagram, canal con alto potencial para mostrar contenido visualmente atractivo y conectar con usuarios interesados en arte.

##### a) Estrategia 1: anuncios publicitarios en Instagram

La captación de clientes mediante anuncios en Instagram se basa en una estrategia progresiva de inversión en marketing digital, con el objetivo de generar impresiones (usuarios que ven la publicidad) masivas y convertirlas en nuevos clientes para la plataforma.

##### o Hipótesis operativa

Para entender la conversión de impresiones de los anuncios en nuevos clientes de Ágora, se ha seguido el siguiente razonamiento:

Se parte de un objetivo de 15 millones de impresiones en el año 2025. En los primeros años, se realiza una inversión muy intensiva en marketing con el objetivo de dar a conocer la plataforma y atraer una base inicial de clientela. Así, las impresiones aumentan a 18

millones en 2026, y se ajustan a 10 millones en 2027, reflejando una estrategia de consolidación del posicionamiento. A partir de 2028, se estima un crecimiento sostenido del 20% anual en el número de impresiones.

Sobre el total de impresiones, se aplica una tasa constante de conversión por clic del 2%. De esos clics, un 2% se convierte en leads cualificados. Por lo que en 2025, se estima tener 300.000 leads. Finalmente, se asume que estos leads se transforman en nuevos clientes captados por un ratio de conversión del 2%. Por lo tanto, se asume que de los 15 millones de visualizaciones del anuncio se obtienen 300.000 leads a la plataforma, de los cuales 6.000 se transforman en clientes.

Con este modelo, se estima captar 6.000 clientes en 2025 mediante anuncios en Instagram, alcanzando los 13.500 en 2030. Estas tasas de conversión están alineadas con los promedios del sector, que sitúan la conversión de anuncios en Instagram en torno al 2% (Wolf Agencia de Marketing, s. f.).

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cientes</b>							
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Conversión click	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Leads	#	300.000	360.000	200.000	300.000	450.000	675.000
Lead conversion rate	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes anuncio instagram	#	6.000	7.200	4.000	6.000	9.000	13.500

**Tabla 3: Proyección de crecimiento de demanda de Ágora, por estrategia de anuncios de Instagram, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

b) Estrategia 2: campañas con influencers

La segunda vía de adquisición de usuarios para Ágora se basa en colaboraciones con influencers. Esta estrategia se apoya en la cercanía que estos perfiles tienen con sus comunidades, lo cual permite generar un impacto directo.

- Hipótesis operativa



Para estimar los resultados de esta vía, se ha proyectado un número anual de campañas y un número medio de seguidores por influencer.

Durante los dos primeros años, se ha previsto realizar 48 campañas anuales con influencers, apostando por una estrategia de alta intensidad en la fase inicial del proyecto. El objetivo es generar notoriedad rápidamente, construir reconocimiento de marca y captar una base sólida de usuarios. En el tercer año (2027), el número de campañas se reduce a 32, con el propósito de dar tiempo a que los mensajes de campañas anteriores maduren y produzcan efectos en el posicionamiento de la plataforma. A partir del cuarto año, se retoma una inversión mayor en esta vía, con 40 campañas en 2028 y 2029, y alcanzando de nuevo las 48 en 2030.

En cuanto al tipo de influencer seleccionado, se trabajará con perfiles conocidos como “medios”, es decir, aquellos con una comunidad de seguidores relevante. Se estima comenzar con influencers que tengan una media de 100.000 seguidores en 2025. A medida que la plataforma crezca, se buscará establecer colaboraciones con perfiles cada vez más influyentes. Así, la media de seguidores por influencer irá aumentando progresivamente hasta alcanzar los 759.375 en 2030. Esta evolución responde tanto a la necesidad de llegar a un público más amplio como al objetivo estratégico de vincular la marca con figuras de mayor autoridad en el entorno digital.

		Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cientes</b>								
Campañas	#		48	48	32	40	40	48
Seguidores medios por influencer	#		100.000	150.000	225.000	337.500	506.250	759.375

**Tabla 4: Proyección de campañas publicitarias y seguidores medios por influencer.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Para construir las siguientes estimaciones, se ha contado con el apoyo de Manuela Ochoa, influencer y amiga cercana, que cuenta con amplia experiencia en la realización de campañas publicitarias en redes sociales. Según su experiencia, se asume que cada campaña genera impresiones equivalentes al 30% de la base de seguidores de cada influencer, y que la tasa de clic sobre esas impresiones es del 10%. De esos clics, se

considera que todos los leads que acaban transformándose en clientes son un 2%. (Manuela Ochoa, 2024).

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cientes</b>							
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Seguidores medios por influencer	#	100.000	150.000	225.000	337.500	506.250	759.375
Ratio de impresiones por campaña	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Impresiones por campaña	#	1.440.000	2.160.000	2.160.000	4.050.000	6.075.000	10.935.000
Ratio de conversion click	%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Leads	#	144.000	216.000	216.000	405.000	607.500	1.093.500
Ratio de conversion de lead		2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes influencers	#	2.880	4.320	4.320	8.100	12.150	21.870

**Tabla 5: Proyección de captación de clientes por estrategia de campañas con influencers de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Con este modelo, se estima captar 2.880 nuevos clientes en 2025 mediante campañas con influencers, cifra que crecerá hasta alcanzar los 21.870 clientes en 2030. Este canal representa una fuente estratégica de adquisición basada en la recomendación de confianza, clave para el posicionamiento emocional de la marca y la viralización de su propuesta de valor.

#### 7.1.1.1.3. *Crecimiento orgánico de la plataforma*

Por último, aunque no se considera una estrategia activa de captación por no implicar un gasto directo, se contempla el crecimiento orgánico de la plataforma. Este tipo de crecimiento se produce de forma natural como consecuencia de la propia existencia y funcionamiento de Ágora.

Este crecimiento orgánico responde a la lógica de que, cuanto más se utiliza la plataforma, más se habla de ella, más visibilidad adquiere y, por tanto, más usuarios nuevos se suman sin necesidad de inversión publicitaria directa.

Se asume a continuación un crecimiento orgánico de la plataforma progresivo, siendo de un 3% en el 2025 y aumentando hasta alcanzar el 13% en 2030. Este crecimiento tiene un impacto 8.200 nuevos clientes.

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cientes</b>							
Crecimiento organico	%	3%	5%	7%	9%	11%	13%
Nuevos clientes organico	#		444	1.397	2.491	4.565	8.199
Nuevos clientes organico	#	-	444	1.397	2.491	4.565	8.199

**Tabla 6: Proyección de captación de clientes por crecimiento orgánico, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

7.1.1.1.4. *Churn rate: tasa de pérdida de clientes de Ágora*

Por otro lado, resulta fundamental tener en cuenta que, al mismo tiempo que nuevos clientes se suman a la plataforma, algunos de ellos pueden abandonarla si la experiencia no cumple con sus expectativas. Este fenómeno se conoce como churn rate y hace referencia al porcentaje de usuarios que abandonan de plataforma. Asumimos un churn rate del 10% según Apps Flyers. (Appsflyer, s.f.).

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Churn rate	%	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)
Churn normal	#		(888)	(1.996)	(2.768)	(4.150)	(6.307)
Churn total	#		(888)	(1.996)	(2.768)	(4.150)	(6.307)

**Tabla 7: Proyección de pérdida de clientes por churn rate, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

7.1.1.1.5. *Conclusión captación de demanda: estrategia de adquisición de clientes*

A continuación, se presenta una tabla resumen que recoge las dos estrategias de captación analizadas (anuncios en Instagram y campañas con influencers), junto con sus respectivas variables y ratios asumidos. Además, se incluye el crecimiento orgánico estimado de la plataforma y el porcentaje de pérdida de clientes (churn rate). La tabla muestra el total acumulado de clientes activos en la plataforma para cada año.

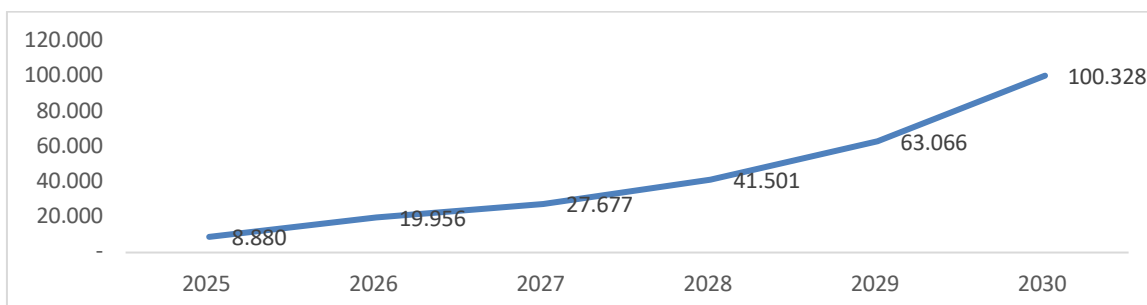
	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Cientes</b>							
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Conversión click	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Leads	#	300.000	360.000	200.000	300.000	450.000	675.000
Lead conversion rate	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes anuncio instagram	#	6.000	7.200	4.000	6.000	9.000	13.500
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Seguidores medios por influencer	#	100.000	150.000	225.000	337.500	506.250	759.375
Ratio de impresiones por campaña	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Impresiones por campaña	#	1.440.000	2.160.000	2.160.000	4.050.000	6.075.000	10.935.000
Ratio de conversion click	%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Leads	#	144.000	216.000	216.000	405.000	607.500	1.093.500
Ratio de conversion de lead	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes influencers	#	2.880	4.320	4.320	8.100	12.150	21.870
Crecimiento organico	%	3%	5%	7%	9%	11%	13%
Nuevos clientes organico	#	-	444	1.397	2.491	4.565	8.199
Nuevos clientes organico	#	-	444	1.397	2.491	4.565	8.199
Churn rate	%	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)
Churn normal	#	-	(888)	(1.996)	(2.768)	(4.150)	(6.307)
Churn total	#	-	(888)	(1.996)	(2.768)	(4.150)	(6.307)
Cientes existentes	#	8.880	19.956	27.677	41.501	63.066	100.328

**Tabla 8: Proyección captación de demanda: estrategias de adquisición de clientes y variables, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Entendemos que los clientes se acumulan de año a año, por lo que el total de clientes existentes en la plataforma pasa de 8.880 en 2025 a 100.328 en 2030, lo que refleja un crecimiento exponencial impulsado por las campañas de marketing en Instagram y con influencers, el crecimiento orgánico de la comunidad y una disminución progresiva del churn rate.

**Figura 7: Proyección captación de demanda: estrategias de adquisición de clientes y variables, 2025-2030.**



Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

#### 7.1.1.1.6. *Conclusión captación de oferta y demanda de Ágora*

Como resumen de lo expuesto anteriormente, y dada la relevancia de este análisis para la estimación de ingresos, en la siguiente tabla se presenta la evolución anual del número de clientes y artistas en la plataforma.

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Artistas</b>							
Artistas existentes	#	440	1.232	2.992	6.072	10.912	17.952
<b>Clientes</b>							
Nuevos clientes anuncio instagram	#	6.000	7.200	4.000	6.000	9.000	13.500
Nuevos clientes influencers	#	2.880	4.320	4.320	8.100	12.150	21.870
Nuevos clientes organico	#	-	444	1.397	2.491	4.565	8.199
Churn total	#		(888)	(1.996)	(2.768)	(4.150)	(6.307)
Clientes existentes	#	8.880	19.956	27.677	41.501	63.066	100.328

**Tabla 9: Resumen captación de oferta y demanda de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Una vez analizadas la oferta y la demanda que configuran el mercado de Ágora, es posible abordar con mayor precisión el estudio de las distintas fuentes de ingresos de la plataforma.

#### 7.1.1.2. *Comisiones por transacción*

La principal fuente de ingresos de la plataforma proviene de las comisiones aplicadas por cada transacción. Diferenciamos entre comisiones por transacción de compraventa o comision por alquiler.

##### 7.1.1.2.1. *Comisiones por transacción de compraventa*

En cuanto a las comisiones por transacción de compraventa:

- Número de artistas registrados: se estima que en el primer año se contará con 440 artistas activos en la plataforma.

- Número de obras disponibles: cada artista ofrecerá, en promedio, 30 obras, lo que conforma un catálogo total aproximado de 13.200 obras disponibles en el primer año.
- Clientes activos: Se estima que el 40% del total de clientes registrados en la plataforma estarán activos, ya sea realizando compras o alquilando obras de arte. Dentro de este grupo de clientes activos, se proyecta que un 20% utilizará la plataforma para alquilar y otro 20% para comprar.
- Clientes inactivos: Se prevé que el 60% de los clientes de la plataforma no comprarán ni alquilarán obras de arte.
- Precio medio de compra: asumo que el precio medio de compra de una obra de arte en Ágora es de 1.000 euros. Aplico un incremento del precio año a año sujeto a una inflación del 2,5%.
- Comision aplicada: se aplicará una comision por transacción de compraventa del 5%. Asumo esta comision porque es la comision que aplica vinted por cada transacción de compraventa. (Como Ser Minimalista, 2021).
- Compras por usuario cliente: asumo que los clientes de la plataforma harán aproximadamente un 1,1 compraventas al año.

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Artistas</b>							
Artistas existentes	#	440	1.232	2.992	6.072	10.912	17.952
Obras por artista	#	30	30	30	30	30	30
Obras en la plataforma	#	13.200	36.960	89.757	182.154	327.351	538.548
<b>Clientes</b>							
Nuevos clientes anuncio instagram	#	6.000	7.200	4.000	6.000	9.000	13.500
Nuevos clientes influencers	#	2.880	4.320	4.320	8.100	12.150	21.870
Nuevos clientes organico	#	-	444	1.397	2.491	4.565	8.199
Churn total	#		(888)	(1.996)	(2.768)	(4.150)	(6.307)
Clientes existentes	#	8.880	19.956	27.677	41.501	63.066	100.328

**Tabla 10: Proyección de artistas y clientes existentes, obras dispibles en la plataforma, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Ventas</b>							
Cientes que compran	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Cientes inactivos	%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Compras por usuario cliente	#	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Precio compras	€	1.000	1.025	1.051	1.077	1.104	1.131
Comisión compras	%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

**Tabla 11: Variables explicativas de los ingresos por comisiones de compraventa de Ágora.**

Fuente: Elaboración propia a partir de las asunciones anteriores.

Por lo tanto, se estima que con el cálculo de multiplicar los clientes existentes \* %. De clientes activos que compran \* número de compras por usuario cliente \* precio medio de compra \* comisión de compra, hallo el volumen de ingresos por comision de compraventa en un año.

De esta manera, se espera que en el año 2025, con 8.880 clientes, 481 artistas, y, aplicando una comision del 5% a cada transacción de compraventa, Ágora ingrese 97.680 euros.

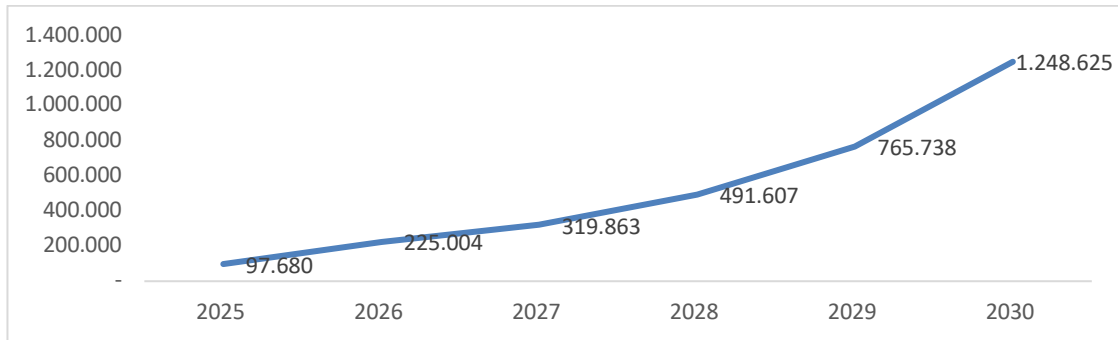
	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Artistas</b>							
Artistas existentes	#	440	1.232	2.992	6.072	10.912	17.952
<b>Cientes</b>							
Cientes existentes	#	8.880	19.956	27.677	41.501	63.066	100.328
<b>Ventas</b>							
Cientes que compran	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Cientes inactivos	%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Compras por usuario cliente	#	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Numero de obras compradas	#	1.954	4.390	6.089	9.130	13.874	22.072
Precio compras	€	1.000	1.025	1.051	1.077	1.104	1.131
Comisión compras	%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Ventas de compra	€	97.680	225.004	319.863	491.607	765.738	1.248.625

**Tabla 12: Proyección de ingresos, por comisión de compraventa, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores

Se estima que en el año 2025, se ingresará 97 mil euros por 1.954 obras compradas y conforme el crecimiento de clientes y artistas en la plataforma anteriormente explicado, los ingresos por comisión de compraventa crezcan hasta alcanzar los 1.248.625 euros en 2030.

**Figura 8: Proyección de ingresos, por comisión de compraventa, 2025-2030.**



Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

#### 7.1.1.2.2. Comisiones por transacción de alquiler

En cuanto a las comisiones por transacción de alquiler:

- Número de artistas registrados: se estima que en el primer año se contará con 440 artistas activos en la plataforma.
- Número de obras disponibles: cada artista ofrecerá, en promedio, 30 obras, lo que conforma un catálogo total aproximado de 13.200 obras disponibles.
- Clientes activos: Se estima que el 40% del total de clientes registrados en la plataforma estarán activos, ya sea realizando compras o alquilando obras de arte. Dentro de este grupo de clientes activos, se proyecta que un 20% utilizará la plataforma para alquilar y otro 20% para comprar.
- Clientes inactivos: Se prevé que el 60% de los clientes de la plataforma no comprarán ni alquilarán obras de arte.
- Precio medio de alquiler: asumiendo que el precio medio de compra de una obra de arte en Ágora es de 1.000 euros y aplicando un incremento sujeto a una inflación del 2,5%, **estimo que precio medio de alquiler será de un 2% mensual sobre el valor de la obra.** (Esfera del Arte, s.f.).



- Comision aplicada: por cada transacción de alquiler, **se aplicará una comisión del 3% sobre el precio del alquiler**. Esta comisión se repartirá de la siguiente manera: **dos tercios serán destinados al artista que alquila su obra, y el tercio restante corresponderá a Ágora como ingreso por intermediación**.
- Alquiler por usuario cliente: asumo que los clientes de la plataforma harán aproximadamente un 1,5 alquileres al año. (Martínez Echevarría, 2024).

Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Artistas</b>							
Artistas existentes	#	440	1.232	2.992	6.072	10.912	17.952
Obras por artista	#	30	30	30	30	30	30
Obras en la plataforma	#	13.200	36.960	89.757	182.154	327.351	538.548
<b>Clientes</b>							
Nuevos clientes anuncio instagram	#	6.000	7.200	4.000	6.000	9.000	13.500
Nuevos clientes influencers	#	2.880	4.320	4.320	8.100	12.150	21.870
Nuevos clientes organico	#	-	444	1.397	2.491	4.565	8.199
Churn total	#		(888)	(1.996)	(2.768)	(4.150)	(6.307)
Clientes existentes	#	8.880	19.956	27.677	41.501	63.066	100.328

**Tabla 13: Proyección de artistas y clientes existentes, obras dispibles en la plataforma, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

<b>Ventas</b>							
Clientes que compran	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Clientes inactivos	%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Alquileres por usuario alquilador	#	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Precio alquiler	€	240	246	252	258	265	272
Comisión alquiler	%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Ventas de alquiler	€	212.907	490.427	697.186	1.071.525	1.669.031	2.721.549

**Tabla 14: Variables explicativas de los ingresos por comisiones de alquiler de Ágora.**

Fuente: Elaboración propia a partir de las asunciones anteriores.

Por lo tanto, se estima que con el cálculo de multiplicar los clientes existentes \* % de clientes activos que alquilan \* número de alquileres por usuario cliente \* precio medio de alquiler \* comisión de alquiler, hallo el volumen de ingresos por comision de alquiler en un año.

De esta manera, se espera que en el año 2025, con 8.880 clientes, 480 artistas y aplicando una comisión del 33,3% sobre el precio de alquiler (2% mensual del valor de la obra), Ágora ingrese 212.907 euros por 2.664 obras alquiladas.

A continuación la tabla explicativa de la proyección de ingresos por comisión de alquiler:

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Artistas</b>							
Artistas existentes	#	440	1.232	2.992	6.072	10.912	17.952
Obras por artista	#	30	30	30	30	30	30
Obras en la plataforma	#	13.200	36.960	89.757	182.154	327.351	538.548
<b>Clientes</b>							
Clientes existentes	#	8.880	19.956	27.677	41.501	63.066	100.328
<b>Ventas</b>							
Clientes que alquilan	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Clientes inactivos	%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Alquileres por usuario alquilador	#	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Numero de obras alquiladas	#	2.664	5.987	8.303	12.450	18.920	30.098
Precio alquiler	€	240	246	252	258	265	272
Comisión alquiler	%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Ventas de alquiler	€	212.907	490.427	697.186	1.071.525	1.669.031	2.721.549

**Tabla 15: Proyección de ingresos, por comisión de alquiler, 2025-2030.**

Fuente: elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

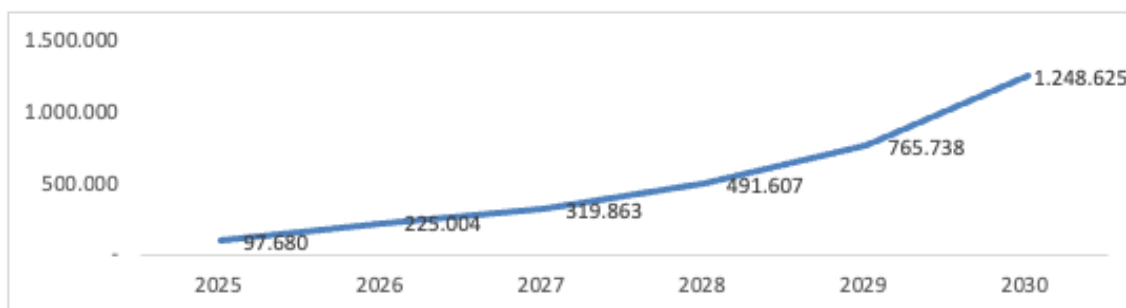
Se estima que en el año 2025, se ingresarán 425 mil euros y conforme el crecimiento de clientes y artistas en la plataforma anteriormente explicado, los ingresos por comisión de alquiler crecerán hasta alcanzar los 5443.098 euros en 2030.

Desde el punto de vista del cliente que alquila una obra, y tomando como referencia una obra valorada en 1.000 euros, el precio mensual de alquiler sería de 20 euros, 2% mensual del valor de la obra. Al año, mínimo requerido de alquiler de la obra, el importe pagado por el alquiler es de 240 euros.

Desde la perspectiva del artista, por cada obra alquilada recibe dos tercios del importe del alquiler, lo que equivale a 161 euros.

Desde la perspectiva de ágora, por cada obra alquilada recibe un tercio del importe del alquiler, es decir, 79 euros.

**Figura 9: Proyección de ingresos, por comisión de compraventa, 2025-2030.**



Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

### 7.1.1.2.3. Conclusion ingresos de comisiones de transacción de compraventa y alquiler

A continuación, se muestra una tabla resumen de la estimación de ingresos de Ágora por la fuente de comisiones de compraventa y de alquiler:

Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Artistas</b>							
Artistas existentes	#	440	1.232	2.992	6.072	10.912	17.952
<b>Clientes</b>							
Clientes existentes	#	8.880	19.956	27.677	41.501	63.066	100.328
<b>Ventas</b>							
Clientes que alquilan	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Clientes inactivos	%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Compras por usuario cliente	#	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Alquileres por usuario alquilador	#	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Numero de obras compradas	#	1.954	4.390	6.089	9.130	13.874	22.072
Numero de obras alquiladas	#	2.664	5.987	8.303	12.450	18.920	30.098
Total de obras transaccionadas	#	4.618	10.377	14.392	21.580	32.794	52.170
Precio compras	€	1.000	1.025	1.051	1.077	1.104	1.131
Precio alquiler	€	240	246	252	258	265	272
Comisión compras	%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Comisión alquiler	%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Ventas de compra	€	97.680	225.004	319.863	491.607	765.738	1.248.625
Ventas de alquiler	€	212.907	490.427	697.186	1.071.525	1.669.031	2.721.549
<b>Ventas por comisiones de compra y alquiler</b>	€	<b>310.587</b>	<b>715.431</b>	<b>1.017.049</b>	<b>1.563.132</b>	<b>2.434.769</b>	<b>3.970.174</b>

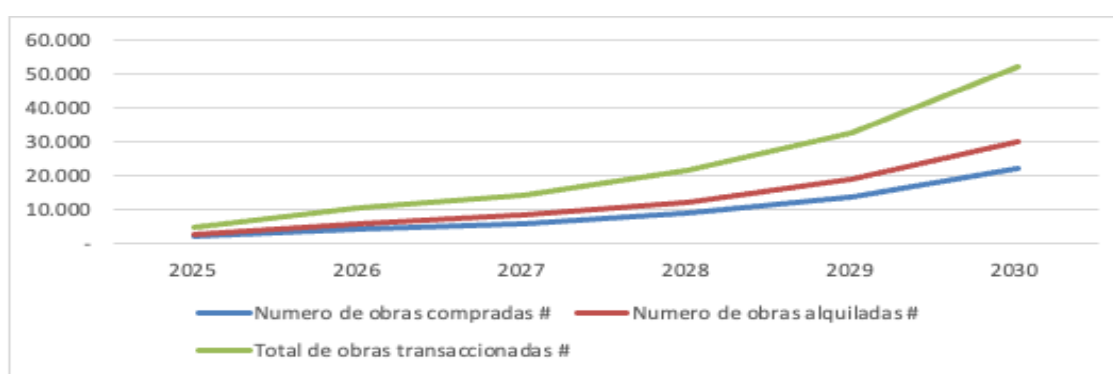
**Tabla 16: Proyección de ingresos de comisiones por transacción de compraventa y alquiler de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Se prevé que en 2025 los ingresos procedentes de las comisiones por transacciones de compraventa y alquiler asciendan a 310.587 euros, por 4.618 obras transaccionadas. A medida que la base de clientes y artistas en la plataforma continúe creciendo según lo expuesto anteriormente, estos ingresos aumentarán de forma progresiva, alcanzando un total estimado de 3.970.174 euros en el año 2030.

Resulta interesante observar cómo el número de obras transaccionadas ha mostrado un crecimiento progresivo, pasando de 4,618 en el año inicial a 52,170 proyectadas para 2030. A continuación, se presenta un gráfico que ilustra esta evolución.

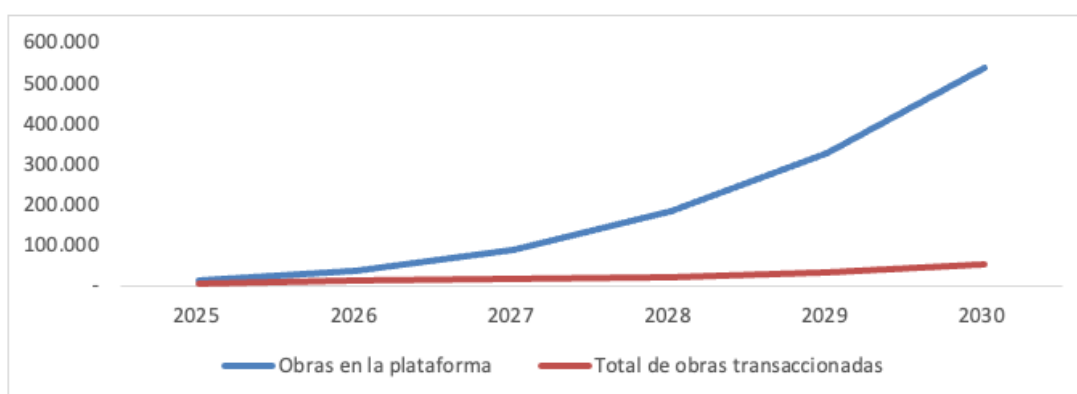
**Figura 10: Proyección del aumento de obras transaccionadas, de Ágora, 2025-2030.**



Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Es relevante destacar que, a lo largo del tiempo, la relación entre la oferta y la demanda en Ágora se mantiene coherente. El número de obras transaccionadas en la aplicación siempre es menor que la cantidad de obras disponibles, lo que indica una mayor oferta que demanda. Esta dinámica permite que el negocio tenga un margen de crecimiento progresivo. Se muestra a continuación la comparación entre obras disponibles y obras transaccionadas:

**Figura 11: Comparación proyectada de obras disponibles y obras transaccionadas de Ágora, 2025-2030.**



Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

### 7.1.1.3. Suscripción a servicios premium para clientes

Otra forma de generar ingresos será a través de servicios premium dirigidos a los clientes que buscan una experiencia más personalizada al seleccionar las obras para sus espacios. Los ingresos derivados de estos servicios se estimarán en función de:

- Número de clientes activos en la plataforma: Se estima que en el primer año habrá 8.800 clientes registrados.
- Porcentaje de clientes que contratan servicio premium: Se prevé que un 2% de los clientes utilizará este servicio premium.
- Precio anual del servicio premium a clientes: Se determina una precio anual de 80 euros para acceder a los servicios premium de la plataforma.

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Clientes existentes	#	8.880	19.956	27.677	41.501	63.066	100.328
% clientes premium	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Tarifa suscripción premium	€	80	80	80	80	80	80
<b>Ventas por servicio premium para clientes</b>	€	<b>14.208</b>	<b>31.930</b>	<b>44.284</b>	<b>66.401</b>	<b>100.905</b>	<b>160.524</b>

**Tabla 17: Proyección de ingresos, por suscripción al servicio premium para clientes, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores

En el año 2025, se espera ingresar por suscripción premium 14.208 euros, conforme el crecimiento de clientes, este ingreso crecerá a 160.424 euros.

#### 7.1.1.4. Servicios premium para artistas

Finalmente, se generarán ingresos a través de la oferta de servicios premium destinados a mejorar la visibilidad y profesionalización de los artistas dentro de la plataforma. La demanda de estos servicios dependerá de las siguientes variables:

- Número de artistas registrados: Siguiendo el pensamiento del anterior apartado, se estima que en el primer año habrá 480 artistas activos en la plataforma.
- Porcentaje de artistas que contratan servicios premium: Se proyecta que 2% de los artistas utilizará al menos un servicio premium al mes.
- Precio anual del servicio premium para artistas: Se determina un precio anual de 80 euros para acceder a los servicios premium de la plataforma.

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
% artistas premium	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Tarifa suscripción premium	€	80	80	80	80	80	80
<b>Ventas por servicio premium para artistas</b>	€	<b>704</b>	<b>1.971</b>	<b>4.787</b>	<b>9.715</b>	<b>17.459</b>	<b>28.723</b>

**Tabla 18: Proyección de ingresos, por suscripción al servicio premium para artistas, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

#### 7.1.2. Conclusión de la estimación de ingresos

Después de un análisis minucioso de las tres principales fuentes de ingresos de la cadena, es posible realizar una estimación global de las ventas de Ágora.

La tabla recapitulativa de los ingresos totales proyectados para Ágora en el período 2025-2030 es la siguiente:

	Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Artistas</b>							
Comerciales	#	1	2	4	7	11	16
Artistas por comercial	#	440	440	440	440	440	440
Artistas captados	#	440	880	1.760	3.080	4.840	7.040
Churn rate	%	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)
Churn total	#		(88)	(0)	(0)	(0)	(0)
<b>Artistas existentes</b>	#	<b>440</b>	<b>1.232</b>	<b>2.992</b>	<b>6.072</b>	<b>10.912</b>	<b>17.952</b>
Obras por artista	#	30	30	30	30	30	30
Obras en la plataforma	#	13.200	36.960	89.757	182.154	327.351	538.548
<b>Clientes</b>							
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Conversión click	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Leads	#	300.000	360.000	200.000	300.000	450.000	675.000
Lead conversion rate	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes anuncio instagram	#	6.000	7.200	4.000	6.000	9.000	13.500
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Seguidores medios por influencer	#	100.000	150.000	225.000	337.500	506.250	759.375
Ratio de impresiones por campaña	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Impresiones por campaña	#	1.440.000	2.160.000	2.160.000	4.050.000	6.075.000	10.935.000
Ratio de conversion click	%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Leads	#	144.000	216.000	216.000	405.000	607.500	1.093.500
Ratio de conversion de lead	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes influencers	#	2.880	4.320	4.320	8.100	12.150	21.870
Crecimiento organico	%	3%	5%	7%	9%	11%	13%
Nuevos clientes organico	#		444	1.397	2.491	4.565	8.199
Nuevos clientes organico	#	-	444	1.397	2.491	4.565	8.199
Churn rate	%	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)	(10%)
Churn normal	#		(888)	(1.996)	(2.768)	(4.150)	(6.307)
Churn total	#		(888)	(1.996)	(2.768)	(4.150)	(6.307)
<b>Clientes existentes</b>	#	<b>8.880</b>	<b>19.956</b>	<b>27.677</b>	<b>41.501</b>	<b>63.066</b>	<b>100.328</b>
<b>Ventas</b>							
Clientes que compran	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Clientes que alquilan	%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Clientes inactivos	%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
Compras por usuario cliente	#	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
Alquileres por usuario alquilador	#	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Numero de obras compradas	#	1.954	4.390	6.089	9.130	13.874	22.072
Numero de obras alquiladas	#	2.664	5.987	8.303	12.450	18.920	30.098
Total de obras transaccionadas	#	4.618	10.377	14.392	21.580	32.794	52.170
Precio compras	€	1.000	1.025	1.051	1.077	1.104	1.131
Precio alquiler	€	240	246	252	258	265	272
Comisión compras	%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Comisión alquiler	%	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Ventas de compra	€	97.680	225.004	319.863	491.607	765.738	1.248.625
Ventas de alquiler	€	212.907	490.427	697.186	1.071.525	1.669.031	2.721.549
<b>Ventas por comisiones de compra y alquiler</b>	€	<b>310.587</b>	<b>715.431</b>	<b>1.017.049</b>	<b>1.563.132</b>	<b>2.434.769</b>	<b>3.970.174</b>
% clientes premium	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Tarifa suscripcion premium	€	80	80	80	80	80	80
<b>Ventas por servicio premium para clientes</b>	€	<b>14.208</b>	<b>31.930</b>	<b>44.284</b>	<b>66.401</b>	<b>100.905</b>	<b>160.524</b>
% artistas premium	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Tarifa suscripcion premium	€	80	80	80	80	80	80
<b>Ventas por servicio premium para artistas</b>	€	<b>704</b>	<b>1.971</b>	<b>4.787</b>	<b>9.715</b>	<b>17.459</b>	<b>28.723</b>
<b>Ventas totales</b>	€	<b>325.499</b>	<b>749.331</b>	<b>1.066.120</b>	<b>1.639.247</b>	<b>2.553.133</b>	<b>4.159.421</b>

**Tabla 19: Proyección de ingresos totales de Ágora por partidas, 2025-2030.**

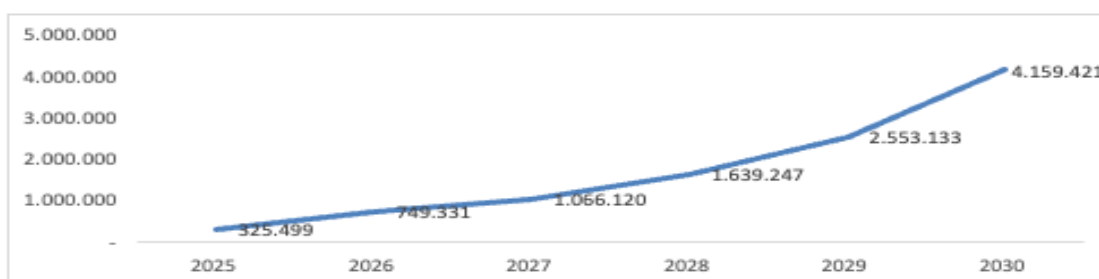
Nota: Se tiene en cuenta el Go To Market: captación de oferta y de demanda por sus diferentes estrategias. Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

En el año inicial, con **440 artistas** que suben un promedio de **30 obras cada uno**, se estima un total de **13.200 obras disponibles** para transacción en la plataforma. Suponiendo una base inicial de **8.800 clientes**, captados mediante **estrategias de marketing digital** —incluyendo publicidad en Instagram y campañas con influencers— y considerando tanto el **crecimiento orgánico** de la plataforma como la **pérdida estimada de usuarios**, se calcula que solo el **40%** de estos clientes realizarán transacciones. Esto se traduce en **4.618 obras efectivamente transaccionadas a partir de las 13.200 disponibles**.

Asumiendo un precio promedio de **1.000 euros por obra**, y considerando la posibilidad de compraventa o alquiler, así como las comisiones previamente establecidas, se estima que **los ingresos por comisiones de transacciones de compraventa en el año 2025 ascenderán a 325.499 euros**.

Teniendo en cuenta la evolución esperada en la base de artistas y clientes, junto con la **aplicación de nuevas estrategias anuales y los costes asociados** (*se explicarán en el epígrafe de coste de marketing y publicidad*), se proyecta que los ingresos podrían alcanzar aproximadamente los **4 millones de euros en el año 2030**.

**Figura 12: Proyección de ingresos totales de Ágora, 2025-2030.**



Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores



## 7.2. Estimación de gastos

La segunda parte del análisis financiero complementa a la primera, centrándose en calcular los costes asociados con la operación de Ágora.

### 7.2.1. Fuentes de gastos

A continuación, analizaré los costes operativos del negocio de Ágora. En este apartado no se incluirá la inversión inicial destinada al desarrollo tecnológico de la plataforma. Por tanto, se considerarán los gastos relacionados con el personal, marketing, desarrollo tecnológico, así como los costes administrativos y generales. Todos estos elementos reducen los ingresos y afectan la rentabilidad de Ágora, pero resultan fundamentales para garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa.

#### 7.2.1.1. *Gastos de personal*

Este apartado incluye a todos los empleados que formarán parte de Ágora. Se prevé un incremento anual del 2,5% en el coste medio por trabajador. El equipo de Ágora estará compuesto por los siguientes equipo y profesionales:

- Equipo tecnológico: necesario desde el inicio para construir y mejorar la plataforma. Incrementará a medida que la plataforma crece en usuarios.
- Equipo de operaciones: encargado de la gestión de transacciones, soporte a usuarios y logística. El equipo crecerá como consecuencia del aumento de usuarios.
- Equipo de atención al cliente: Encargado de soporte a los usuarios, gestionar consultas y resolver incidencias.
- Equipo comercial y marketing: necesario para atraer artistas y consumidores, especialmente en los años de inicio, gestionar campañas y alianzas estratégicas. En este equipo diferenciamos entre comerciales y encargados de las redes sociales.
- Equipo administrativo y financiero: se encargará de la planificación de presupuestos, finanzas y aspectos legales.

En el primer año, el equipo tecnológico, operativo y administrativos, contará con dos empleados. Los equipos de atención al cliente, equipo comercial y de redes sociales estarán conformados por un único empleado. El un salario bruto medio anual estimado para el personal de Ágora será de 35.000 euros, sujeto a revisión anual. Sin embargo, el coste real para la empresa incluye una carga social adicional del 33%, lo que eleva el coste total por empleado a 46.550 euros. Este coste está sujeto a una revisión anual con un crecimiento estimado del 2,5% anual.

El resumen de las asunciones anteriores se clarifica a continuación:

Salario bruto por empleado	(35.000)	(35.875)	(36.772)	(37.691)	(38.633)	(39.599)
<i>Crecimiento coste medio empleado (YoY)</i>		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Coste empresa (seguridad social)	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Coste medio por empleado	(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)

**Tabla 20: Variables explicativas del gasto de personal, 2025-2030..**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Se proyecta un crecimiento progresivo en la plantilla, alcanzando los 31 empleados en 2030. En la siguiente tabla se muestra el desglose de personal:

P&L (€)	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
<b>Personal</b>	<b>(418.950)</b>	<b>(477.138)</b>	<b>(684.692)</b>	<b>(1.002.585)</b>	<b>(1.335.945)</b>	<b>(1.632.679)</b>
Número de empleados	9	10	14	20	26	31
Equipo tecnológico	2	2	2	3	3	3
Equipo de operaciones	2	2	2	3	3	3
Equipo de atención al cliente	1	1	1	2	2	2
Equipo administrativo y financiero	2	2	3	3	4	4
Equipo marketing: comercial	1	2	4	7	11	16
Equipo marketing: RRSS	1	1	2	2	3	3
<i>Crecimiento YoY</i>		11%	40%	43%	30%	19%
Salario bruto por empleado	(35.000)	(35.875)	(36.772)	(37.691)	(38.633)	(39.599)
<i>Crecimiento coste medio empleado (YoY)</i>		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
Coste empresa (seguridad social)	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Coste medio por empleado	(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)

**Tabla 21: Proyección de costes de personal, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia basada en las suposiciones anteriores.

Como se observa en la tabla, el crecimiento de los empleados de Ágora es progresivo a excepción de los comerciales del equipo de marketing. Esto se debe a que son la principal fuerza de captación de la oferta de Ágora, los clientes, por ello, es importante, una inversión intensiva en comerciales.

Se explicará en el epígrafe de gastos de marketing el razonamiento detrás de esta inversión y crecimiento.

### 7.2.1.2. Coste de desarrollo tecnológico

El coste de desarrollo de la plataforma, incluyendo su mantenimiento y ampliación tecnológica, se ha estimado como un gasto constante que representará el 30% de la inversión inicial de la plataforma al año. Se estima que el coste de capex para la creación de la plataforma es de 150.000 euros (se explica en epígrafe de inversión inicial requerida), lo que serían 50.000 euros anuales de coste de desarrollo tecnológico.

P&L (€)	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
Coste de desarrollo	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)	(50.000)
% sobre ventas	(15,4%)	(6,7%)	(4,7%)	(3,1%)	(2,0%)	(1,2%)

**Tabla 22: Proyección de coste de desarrollo tecnológico, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

### 7.2.1.3. Coste de Marketing y Publicidad

El gasto en marketing es muy importante porque tiene como objetivo principal la captación tanto de la demanda como de la oferta en el mercado de Ágora. Con este fin, se analizará la forma más eficiente de implementar las estrategias de marketing previamente descritas.

Para justificar y estructurar adecuadamente el gasto en marketing, se distinguirán los costes variables asociados a cada estrategia y los costes fijos generales. En primer lugar, se desarrollará el análisis de la captación de demanda a través de sus dos canales principales: campañas de anuncios en Instagram y colaboraciones con microinfluencers. Posteriormente, se abordará el coste relacionado con la captación de la oferta, es decir, la incorporación de artistas a la plataforma.

#### 7.2.1.3.1. Costes variables

- a) Captación de demanda: estrategia de anuncios de Instagram

El objetivo para el año 2025 de la estrategia de marketing en anuncios es alcanzar 15.000.000 de visualizaciones, es decir, impresiones. De estas impresiones, se ha considerado un tasas de conversión de impresión a clic sobre el anuncio del 2%. (Wolf Agencia de Marketing, s. f.). Por tanto se espera que se traduzcan en 6.000 clientes. Teniendo en cuenta el número objetivo de impresiones, asumimos que el coste por cada mil impresiones será de 8,5 euros (Jevnet, s.f.), según el estudio de precios de publicidad en Instagram de Jevnet.

Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Costes</b>							
<b>Costes variables</b>							
Coste por mil impresiones	€	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Coste instagram	#	127.500	153.000	85.000	127.500	191.250	286.875

**Tabla 23: Costes variables para captación de demanda por estrategia de anuncios en Instagram de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

En el año 2025, con un objetivo de 15 millones de impresiones, y con un coste de 8,5 euros por mil impresiones, estimamos un coste de marketing de 127.500 euros. Para 2030, con un objetivo de doblar las impresiones (33 millones de impresiones), incurrirán 286.875 euros. A continuación se explicará cómo este coste de marketing es justificado porque es reflejo del crecimiento del número de clientes de la plataforma.

Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Cientes</b>							
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Conversión click	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Leads	#	300.000	360.000	200.000	300.000	450.000	675.000
Lead conversion rate	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes anuncio instagram	#	6.000	7.200	4.000	6.000	9.000	13.500
<b>Costes</b>							
<b>Costes variables</b>							
Coste por mil impresiones	€	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Coste instagram	#	127.500	153.000	85.000	127.500	191.250	286.875

**Tabla 24: Comparación de coste variables para captación de demanda por estrategia de anuncios en Instagram, con repercusión sobre clientes, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboracion propia a partir de asunciones anteriores.

Para 2025, el coste de 127 mil euros, se traducirá en 6.000 clientes atendiendo a las tasas de conversión por clic y lead establecidas por la agencia de marketing Wolf. Para 2030, se espera que el gasto de 286 mil que se establece tenga como objetivo alcanzar las 33 millones de visualizaciones y por tanto, incrementar la clientela de Ágora en 13.5000.

Teniendo en cuenta todo lo explicado anteriormente, se calcula el coste por cliente capturado o client acquisition cost (CAC), para la estrategia de captación de clientes.

Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Clientes</b>							
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Conversión click	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Leads	#	300.000	360.000	200.000	300.000	450.000	675.000
Lead conversion rate	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes anuncio instagram	#	6.000	7.200	4.000	6.000	9.000	13.500
<b>Costes</b>							
<b>Costes variables</b>							
Coste por mil impresiones	€	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Coste instagram	#	127.500	153.000	85.000	127.500	191.250	286.875
<b>Costes fijos</b>							
Gestor de redes sociales	#	1	1	2	2	3	3
Coste por empleado	€	(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)
Coste gestión de redes sociales	€	(46.550)	(47.714)	(97.813)	(100.259)	(154.147)	(158.001)
<b>Client acquisition cost (CAC)</b>							
Instagram	€	21,3	21,3	21,3	21,3	21,3	21,3

**Tabla 25: Coste por cliente adquirido por estrategia de anuncios en Instagram, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Como se observa en la tabla, captando 6.000 clientes por un coste de 127.500 euros, el el coste por cliente captado por anuncio de Instagram es de 20 euros.

Se calcula también el coste per lead asociado a esta estrategia de marketing digital.

Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Clientes</b>							
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Conversión click	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Leads	#	300.000	360.000	200.000	300.000	450.000	675.000
Lead conversion rate	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes anuncio instagram	#	6.000	7.200	4.000	6.000	9.000	13.500
<b>Costes</b>							
<b>Costes variables</b>							
Coste por mil impresiones	€	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Coste instagram	#	127.500	153.000	85.000	127.500	191.250	286.875
<b>Costes fijos</b>							
Gestor de redes sociales	#	1	1	2	2	3	3
Coste por empleado	€	(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)
Coste gestión de redes sociales	€	(46.550)	(47.714)	(97.813)	(100.259)	(154.147)	(158.001)
<b>Cost per lead (CPL)</b>							
Instagram	€	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43

**Tabla 26: Coste por lead por estrategia de anuncios en Instagram, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

En 2025, teniendo 300.000 leads y un coste de 127 mil euros, el coste por lead es de 0,43.

b) Captación de demanda: estrategia de campañas con influencers

Se prevé la realización de un total de 48 campañas de difusión a través de perfiles de Instagram con una media de 100.000 seguidores. Cada campaña consistirá en una única publicación promocional en el perfil del influencer correspondiente. Según la información facilitada por Manuela Ochoa, influencer del sector, el coste estimado por publicación en perfiles de estas características asciende a 120 euros.

Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Costes</b>							
<b>Costes variables</b>							
Coste por 100,000 seguidores	€	120	120	120	120	120	
Coste por campaña	€	1.200	1.800	2.700	4.050	6.075	9.113
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Coste influencers	#	57.600	86.400	86.400	162.000	243.000	437.400

**Tabla 27: Costes variables para captación de demanda por estrategia de campañas con influencers de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

El coste destinado a colaboraciones con influencers experimenta un crecimiento significativo a lo largo del horizonte temporal analizado, pasando de 57.600 euros en la primera fase hasta alcanzar los 437.400 euros en la última. Esta evolución refleja la apuesta progresiva por una estrategia de marketing de impacto, basada en la colaboración con perfiles de Instagram con amplia visibilidad.

Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Seguidores medios por influencer	#	100.000	150.000	225.000	337.500	506.250	759.375
Ratio de impresiones por campaña	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Impresiones por campaña	#	1.440.000	2.160.000	2.160.000	4.050.000	6.075.000	10.935.000
Ratio de conversion click	%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Leads	#	144.000	216.000	216.000	405.000	607.500	1.093.500
Ratio de conversion de lead	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes influencers	#	2.880	4.320	4.320	8.100	12.150	21.870
Cientes existentes	#	8.880	19.956	27.677	41.501	63.066	100.328
<b>Costes</b>							
<b>Costes variables</b>							
Coste por 100,000 seguidores	€	120	120	120	120	120	120
Coste por campaña	€	1.200	1.800	2.700	4.050	6.075	9.113
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Coste influencers	#	57.600	86.400	86.400	162.000	243.000	437.400

**Tabla 28: Comparación de coste variable para captación de demanda por estrategia de influencers, con repercusión sobre clientes, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

En 2025, el coste por las 48 campañas con influencers es de 57 mil euros. Este gasto se traducirá em 2.880 nuevos clientes para Ágora atendiendo a los ratios de impresión por campaña, ratio de conversión de clic y lead que nos ha facilitado la influencer Manuela Ochoa. Para 2030, el coste de 437 euros se convertirá en 21 mil nuevos clientes.

Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Clientes</b>							
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Seguidores medios por influencer	#	100.000	150.000	225.000	337.500	506.250	759.375
Ratio de impresiones por campaña	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Impresiones por campaña	#	1.440.000	2.160.000	2.160.000	4.050.000	6.075.000	10.935.000
Ratio de conversion click	%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Leads	#	144.000	216.000	216.000	405.000	607.500	1.093.500
Ratio de conversion de lead		2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes influencers	#	2.880	4.320	4.320	8.100	12.150	21.870
<b>Costes</b>							
<b>Costes variables</b>							
Coste por 100,000 seguidores	€	120	120	120	120	120	120
Coste por campaña	€	1.200	1.800	2.700	4.050	6.075	9.113
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Coste influencers	#	57.600	86.400	86.400	162.000	243.000	437.400
<b>Client acquisition cost (CAC)</b>							
Instagram	€	21,3	21,3	21,3	21,3	21,3	21,3
Influencers	€	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Total	€	15,6	17,3	9,5	13,7	13,0	15,2

**Tabla 29: Coste por cliente adquirido por estrategia de influencers, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Como se observa en la tabla, captando 2.880 clientes por un coste de 57.660 euros, el coste por cliente captado por influencer es de 21,3 euros. Por tanto, el coste por cliente de capturado por anuncios de Instagram es de 21,3 euros y el coste por cliente capturado por campañas con influencers es de 20 euros. Se calcula también el coste per lead asociado a esta estrategia de campañas con influencers.



Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
<b>Clientes</b>							
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Seguidores medios por influencer	#	100.000	150.000	225.000	337.500	506.250	759.375
Ratio de impresiones por campaña	%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Impresiones por campaña	#	1.440.000	2.160.000	2.160.000	4.050.000	6.075.000	10.935.000
Ratio de conversion click	%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Leads	#	144.000	216.000	216.000	405.000	607.500	1.093.500
Ratio de conversion de lead	%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Nuevos clientes influencers	#	2.880	4.320	4.320	8.100	12.150	21.870
<b>Costes</b>							
<b>Costes variables</b>							
Coste por 100,000 seguidores	€	120	120	120	120	120	120
Coste por campaña	€	1.200	1.800	2.700	4.050	6.075	9.113
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Coste influencers	#	57.600	86.400	86.400	162.000	243.000	437.400
<b>Cost per lead (CPL)</b>							
Instagram	€	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
Influencers	€	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Total	€	0,31	0,33	0,18	0,27	0,26	0,32

**Tabla 30: Coste por lead por estrategia de campañas con influencers, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

En 2025, teniendo 144.000 leads y un coste de 57 mil euros, el coste per lead es de 0,40 euros. Por tanto, el coste por lead por estrategia de anuncios de Instagram es de 0,43 euros y el coste por campañas de influencers es de 0,40 euros.

#### 7.2.1.3.2. Costes fijos

Se establecen que los costes fijos de marketing y publicidad serán los salarios de los empleados que conforman el equipo. El gasto de personal de marketing se divide en comerciales que llevan a cabo la captación telefónica de la oferta, y los encargados de las redes sociales que ejecutarán las estrategias de captación de demanda (anuncios en redes sociales y campañas con influencers).

- a) Captación de oferta: estrategia de fuerza comercial telefónica

Se determina que la manera de captación de oferta más eficiente para Ágora es la fuerza comercial telefónica. Asumimos que un comercial puede cerrar en una jornada laboral dos artistas para Ágora.

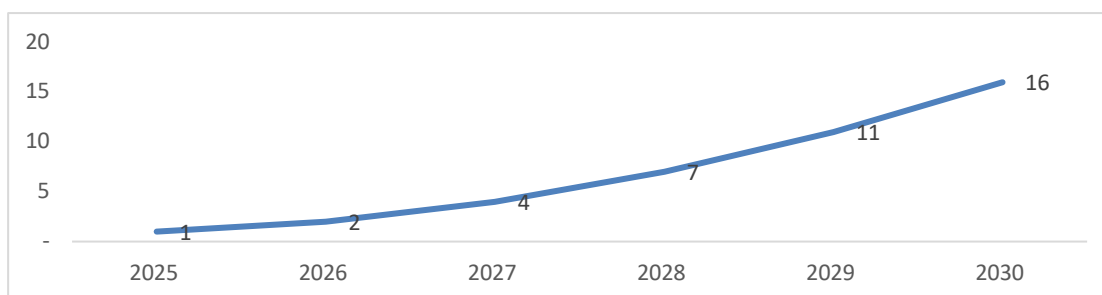
Units		2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Costes</b>							
<b>Costes fijos</b>							
Gestor comercial	#	1	2	4	7	11	16
Coste por empleado	€	(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)
Coste gestión comercial	€	(46.550)	(47.714)	(97.813)	(100.259)	(154.147)	(158.001)

**Tabla 31: Costes fijos para captación de oferta por estrategia de fuerza telefónica comercial de Ágora, 2025-2030.**

*Nota: el coste por empleado se estima que es de 35.000 euros anuales + 33% de seguridad social +2,5% incremento anual. Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.*

En el año 1, se estima tener un cote de 46.550 euros, el número de comerciales debe crecer exponencialmente para garantizar un crecimiento de la oferta de la plataforma.

**Figura 13: Crecimiento de los comerciales de oferta, de Ágora, 2025-2030.**



Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Se ha realizado esta curva exponencial para poder hallar el número de comerciales necesarios para que el crecimiento sea exponencial.

		Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Artistas</b>								
Comerciales	#		1	2	4	7	11	16
Artistas por comercial	#		440	440	440	440	440	440
Artistas existentes	#		440	880	1.760	3.080	4.840	7.040
Obras por artista	#		30	30	30	30	30	30
Obras en la plataforma	#		13.200	26.400	52.800	92.400	145.200	211.200
<b>Costes</b>								
<b>Costes fijos</b>								
Gestor comercial	#		1	2	4	7	11	16
Coste por empleado	€		(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)
Coste gestión comercial	€		(46.550)	(47.714)	(97.813)	(100.259)	(154.147)	(158.001)

**Tabla 32: Comparación de coste fijos para captación de oferta por estrategia de fuerza comercial telefónica, con repercusión sobre artistas, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Se observa que con 46.550 euros de inversión en gasto de personal de comerciales, se consiguen 440 artistas. Con 16 comerciales, y una inversión de 158 mil euros, la conversión en artistas registrados es de 7.040. Asumiendo que cada artista sube una media de 30 obras a la plataforma, el número de obras disponibles crece de 13.200 a 211.200 obras.

b) Coste fijo para la estrategia de captación de demanda: anuncios publicitarios en Instagram y campañas con influencers.

El coste fijo para la estrategia de captación de demanda se basa en las personas contratadas por Ágora que llevarán a cabo las campañas de marketing.

Los dos primeros años tendremos dos personas contratadas llevando a cabo las campañas, en el año 2027 y 2029 las personas contratadas aumentarán a dos y tres respectivamente.

		Units	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Costes</b>								
<b>Costes fijos</b>								
Gestor de redes sociales	#		1	1	2	2	3	3
Coste por empleado	€		(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)
Coste gestión de redes sociales	€		(46.550)	(47.714)	(97.813)	(100.259)	(154.147)	(158.001)

**Tabla 33: Costes fijos para captación de demanda por estrategia de anuncios en Instagram y campañas con influencers, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

### 7.2.1.3.3. Conclusion coste de marketing

Considero importante señalar que los costes de personal del área de marketing están contemplados dentro de la cuenta de pérdidas y ganancias, específicamente en el apartado de gastos de personal. No obstante, con el fin de facilitar la comprensión de mi razonamiento, me ha parecido pertinente incluir esta explicación en este apartado. A continuación, se resumen en la siguiente tabla los costes variables asociados al área de marketing.

P&L (€)	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
Marketing y Publicidad	(185.100)	(239.400)	(171.400)	(289.500)	(434.250)	(724.275)
Coste Instagram	(127.500)	(153.000)	(85.000)	(127.500)	(191.250)	(286.875)
Coste influencers	(57.600)	(86.400)	(86.400)	(162.000)	(243.000)	(437.400)

**Tabla 34: Resumen de costes de marketing y publicidad de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Costes							
Costes variables							
Coste por mil impresiones		8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Impresiones	#	15.000.000	18.000.000	10.000.000	15.000.000	22.500.000	33.750.000
Coste instagram	#	127.500	153.000	85.000	127.500	191.250	286.875
Coste por 100,000 seguidores		120	120	120	120	120	120
Coste por campaña		1.200	1.800	2.700	4.050	6.075	9.113
Campañas	#	48	48	32	40	40	48
Coste influencers	#	57.600	86.400	86.400	162.000	243.000	437.400
Coste por cliente organico		-	-	-	-	-	-
Coste organico		-	-	-	-	-	-
Costes fijos							
Gestor de redes sociales	#	1	1	2	2	3	3
Coste por empleado		(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)
Coste gestión de redes sociales		(46.550)	(47.714)	(97.813)	(100.259)	(154.147)	(158.001)
Costes totales							
Costes totales de marketing		138.550	191.686	73.587	189.241	280.103	566.274
Cost per lead (CPL)							
Instagram		0,43	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
Influencers		0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Total		0,31	0,33	0,18	0,27	0,26	0,32
Client acquisition cost (CAC)							
Instagram		21,3	21,3	21,3	21,3	21,3	21,3
Influencers		20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Total		15,6	17,3	9,5	13,7	13,0	15,2

**Tabla 35: Resumen de costes de marketing y publicidad por partidas, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

#### 7.2.1.4. Costes administrativos y generales

Los gastos administrativos y generales incluirán costes asociados a la gestión operativa de la plataforma, como servicios administrativos, contabilidad, licencias, abogados, alquiler de oficina y otros gastos necesarios para el funcionamiento del negocio.

Se estima que el gastos de alquiler de oficina es de 86 mil euros, y los demás gastos se mantienen constantes en 10 mil euros. La oficina conforme el crecimiento de la plantilla de Ágora aumentará en 2028 a 110.000 euros.

P&L (€)	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
<b>Administrativos y generales</b>	<b>(96.000)</b>	<b>(96.000)</b>	<b>(96.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>
Alquiler	(86.000)	(86.000)	(86.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)
Otros administrativos y generale	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)

**Tabla 36: Proyección de coste de administrativos y generales, 2025-2030, en euros.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

#### 7.2.1.5. Costes de gestión y logística

En Ágora, los costes de envío, seguros y contratos serán asumidos directamente por el cliente que compra o alquila la obra, ya que la plataforma solo actúa como intermediario en la transacción. Estos gastos no impactan en la estructura de costes de la empresa.

El único coste que asume Ágora es el de negociación y gestión de acuerdos con proveedores externos, como empresas de transporte, embalaje y aseguradoras, para facilitar opciones de servicio a los usuarios. Sin embargo, el pago de estos servicios será responsabilidad de exclusiva del cliente.

Es decir, Ágora gestionará acuerdos con proveedores de transporte, embalaje y seguros. Esta labor será realizada por un profesional del área de logística, cuyo salario ya está contemplado en el apartado de sueldos y salarios.

Aun así, se ha estimado para esta partida un importe de 30.000 euros anuales para cubrir los recursos necesarios en la negociación y contacto con los proveedores. Este enfoque es importante ya que permitirá a Ágora establecer relaciones estratégicas con proveedores clave, optimizando costes y asegurando un servicio de calidad.

De cara a futuro, se proyecta este coste con incremento anual sometido a un IPC del 3% anual. De este modo, el coste evolucionará gradualmente para ajustarse a la inflación y mantenerse competitivo en el mercado.

P&L (€)	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
<b>Gestion y logística</b>	<b>(30.000)</b>	<b>(30.900)</b>	<b>(31.827)</b>	<b>(32.782)</b>	<b>(33.765)</b>	<b>(34.778)</b>
Base coste anual	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)
Ajuste anual por Inflacion (IPC)		3%	3%	3%	3%	3%

**Tabla 37: Proyección de costes de operación y logística, 2025-2030, en euros.**

Nota: En azul, el crecimiento esperado de IPC. En negro, los cálculos resultante a partir de dicha asunción. Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

### 7.2.2. Conclusión de la estimación de gastos

Hemos analizado en detalle la totalidad de los costes asociados a la operación del marketplace. A continuación, se presenta un resumen de los costes totales en la siguiente tabla.

P&L (€)	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
<b>Ingresos Totales</b>	<b>325.499</b>	<b>748.768</b>	<b>1.064.149</b>	<b>1.634.461</b>	<b>2.543.418</b>	<b>4.141.962</b>
<b>OPEX</b>	<b>(780.050)</b>	<b>(893.288)</b>	<b>(1.033.611)</b>	<b>(1.494.392)</b>	<b>(1.973.309)</b>	<b>(2.560.896)</b>
<b>Personal</b>	<b>(418.950)</b>	<b>(477.138)</b>	<b>(684.692)</b>	<b>(1.002.585)</b>	<b>(1.335.945)</b>	<b>(1.632.679)</b>
Número de empleados	9	10	14	20	26	31
Equipo tecnológico	2	2	2	3	3	3
Equipo de operaciones	2	2	2	3	3	3
Equipo de atención al cliente	1	1	1	2	2	2
Equipo administrativo y financiero	2	2	3	3	4	4
Equipo marketing: comercial	1	2	4	7	11	16
Equipo marketing: RRSS	1	1	2	2	3	3
<i>Crecimiento YoY</i>		<i>11%</i>	<i>40%</i>	<i>43%</i>	<i>30%</i>	<i>19%</i>
Salario bruto por empleado	(35.000)	(35.875)	(36.772)	(37.691)	(38.633)	(39.599)
<i>Crecimiento coste medio empleado (YoY)</i>		<i>2,5%</i>	<i>2,5%</i>	<i>2,5%</i>	<i>2,5%</i>	<i>2,5%</i>
Coste empresa (seguridad social)		<i>33%</i>	<i>33%</i>	<i>33%</i>	<i>33%</i>	<i>33%</i>
Coste medio por empleado	(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)
<b>Coste de desarrollo</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>
% sobre ventas	(15,4%)	(6,7%)	(4,7%)	(3,1%)	(2,0%)	(1,2%)
<b>Marketing y Publicidad</b>	<b>(185.100)</b>	<b>(239.400)</b>	<b>(171.400)</b>	<b>(289.500)</b>	<b>(434.250)</b>	<b>(724.275)</b>
Coste Instagram	(127.500)	(153.000)	(85.000)	(127.500)	(191.250)	(286.875)
Coste influencers	(57.600)	(86.400)	(86.400)	(162.000)	(243.000)	(437.400)
<b>Administrativos y generales</b>	<b>(96.000)</b>	<b>(96.000)</b>	<b>(96.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>
Alquiler	(86.000)	(86.000)	(86.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)
Otros administrativos y generale	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)
<b>Gestión y logística</b>	<b>(30.000)</b>	<b>(30.750)</b>	<b>(31.519)</b>	<b>(32.307)</b>	<b>(33.114)</b>	<b>(33.942)</b>
Base coste anual	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)
Ajuste anual por Inflación (IPC)		<i>2,5%</i>	<i>2,5%</i>	<i>2,5%</i>	<i>2,5%</i>	<i>2,5%</i>

**Tabla 38: Proyección de costes totales de Ágora por partidas, 2025-2030, en euros.**

Fuente: elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

La estrategia de costes de Ágora prioriza el crecimiento controlado. La combinación de una estructura flexible en personal, una inversión estratégica en marketing y un control eficiente de los costes logísticos permite mantener una estabilidad en los gastos. En mi opinión, el gasto más importante de los contemplados, es el gasto de marketing, pues sobre él, recae la captación de la oferta y demanda de la plataforma.

### 7.3. Inversión inicial

Una vez estimados los ingresos por ventas y los costes, se determina la inversión inicial requerida para el lanzamiento de Ágora.

A continuación se detallará a qué se destinará la inversión inicial de Ágora:

- En 2025, se destinarán 150.000 euros a la creación de la plataforma digital, asegurando funcionalidades avanzadas para su óptimo desarrollo. Según estimaciones del sector, el coste de este tipo de plataformas varía entre 40.000 y 150.000 euros, dependiendo de su complejidad (Shakers, 2024). Dado que el objetivo del marketplace es conectar artistas con clientes y facilitar la gestión eficiente de compras y alquileres, se ha decidido realizar la inversión máxima para garantizar un rendimiento óptimo.
- Además, se ha previsto una inversión adicional de 50.000 euros en 2026 y 2027 para mejoras en la plataforma.
- Por otro lado, se ha previsto una inversión de 665 mil euros para cubrir las pérdidas operativas hasta alcanzar el punto de equilibrio o *breakeven* en 2028. Dado que el marketplace no generará beneficios en sus primeros años, es fundamental contar con un respaldo financiero suficiente para cubrir gastos operativos.

Por lo tanto, Ágora requerirá una inversión inicial de 915.985 euros para desarrollar y optimizar el marketplace hasta alcanzar su punto de equilibrio en 2028. En la siguiente tabla se detallan los datos anteriormente explicados:

Cálculo de la Inversión Inicial	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
CapEx para crear la plataforma	(150.000)					
CapEx para mejorar la plataforma		(50.000)	(50.000)			
Inversión inicial para asumir pérdidas hasta <i>breakeven</i>	(665.985)					
<b>Inversión Inicial total</b>	<b>(915.985)</b>					

**Tabla 39: Proyección de inversión inicial para Ágora, 2025-2029, en euros.**

Fuente: Elaboración propia realizada a partir de asunciones anteriores.

Es importante destacar que la inversión inicial en CapEx se amortizará de forma lineal durante un periodo de 10 años. En este sentido, la inversión destinada a la creación de la



plataforma (150.000 €) generará una depreciación anual de 15.000 €, aplicable desde el ejercicio 2025.

A partir de 2026, se incorpora una mejora en la plataforma valorada en 50.000 €, lo que añade 5.000 € adicionales de depreciación anual. Posteriormente, en 2027, se realiza una nueva inversión de 250.000 €, que incrementa la depreciación en 25.000 € anuales a partir de ese año.

Calculo de depreciación	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
CapEx para crear la plataforma	(150.000)					
Depreciación por año (10 años)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)
CapEx para mejorar la plataforma		(50.000)				
Depreciación por año (10 años)		(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)
CapEx para mejorar la plataforma			(50.000)			
Depreciación por año (10 años)			(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)
<b>Depreciación</b>	<b>(15.000)</b>	<b>(20.000)</b>	<b>(25.000)</b>	<b>(25.000)</b>	<b>(25.000)</b>	<b>(25.000)</b>

**Tabla 40: Cálculo de la depreciación acumulada de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

Como se observa en la tabla, la depreciación en 2025 es de 15.000 euros, correspondiente a la amortización de la inversión inicial en la creación de la plataforma. En 2026 y 2027, esta cantidad se incrementa en 5.000 euros adicionales cada año, reflejando las nuevas inversiones en mejoras de la plataforma.

#### **7.4. Proyección de cuenta de pérdidas y ganancias**

A continuación se proyecta una cuenta de pérdidas y ganancias a cinco años tomando como referencia los datos anteriormente analizados.

P&L (€)	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
<b>Ingresos Totales</b>	<b>325.499</b>	<b>748.768</b>	<b>1.064.149</b>	<b>1.634.461</b>	<b>2.543.418</b>	<b>4.141.962</b>
Comisiones por transacciones (compra y alquiler) de obras de arte	310.587	715.431	1.017.049	1.563.132	2.434.769	3.970.174
Suscripción premium de clientes	14.208	31.930	44.284	66.401	100.905	160.524
Suscripción premium de artistas	704	1.408	2.816	4.928	7.744	11.264
<b>COGS</b>	<b>(20.865)</b>	<b>(33.563)</b>	<b>(43.024)</b>	<b>(63.834)</b>	<b>(91.103)</b>	<b>(139.059)</b>
% sobre ventas	(6,4%)	(4,5%)	(4,0%)	(3,9%)	(3,6%)	(3,4%)
Servidores	(7.500)	(7.500)	(7.500)	(10.000)	(10.000)	(10.000)
Bases de datos	(3.600)	(3.600)	(3.600)	(4.800)	(4.800)	(4.800)
Comisiones de pago	(3%)	(3%)	(3%)	(3%)	(3%)	(3%)
Comisiones de pago	(9.765)	(22.463)	(31.924)	(49.034)	(76.303)	(124.259)
<b>Margen Bruto</b>	<b>304.634</b>	<b>715.205</b>	<b>1.021.124</b>	<b>1.570.627</b>	<b>2.452.316</b>	<b>4.002.903</b>
% sobre ventas	93,6%	95,5%	96,0%	96,1%	96,4%	96,6%
<b>OPEX</b>	<b>(780.050)</b>	<b>(893.288)</b>	<b>(1.033.611)</b>	<b>(1.494.392)</b>	<b>(1.973.309)</b>	<b>(2.560.896)</b>
<b>Personal</b>	<b>(418.950)</b>	<b>(477.138)</b>	<b>(684.692)</b>	<b>(1.002.585)</b>	<b>(1.335.945)</b>	<b>(1.632.679)</b>
Número de empleados	9	10	14	20	26	31
Equipo tecnológico	2	2	2	3	3	3
Equipo de operaciones	2	2	2	3	3	3
Equipo de atención al cliente	1	1	1	2	2	2
Equipo administrativo y financiero	2	2	3	3	4	4
Equipo marketing: comercial	1	2	4	7	11	16
Equipo marketing: RRSS	1	1	2	2	3	3
<i>Crecimiento YoY</i>		<b>11%</b>	<b>40%</b>	<b>43%</b>	<b>30%</b>	<b>19%</b>
Salario bruto por empleado	(35.000)	(35.875)	(36.772)	(37.691)	(38.633)	(39.599)
<i>Crecimiento coste medio empleado (YoY)</i>		<b>2,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,5%</b>
Coste empresa (seguridad social)	33%	33%	33%	33%	33%	33%
Coste medio por empleado	(46.550)	(47.714)	(48.907)	(50.129)	(51.382)	(52.667)
<b>Coste de desarrollo</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>
% sobre ventas	(15,4%)	(6,7%)	(4,7%)	(3,1%)	(2,0%)	(1,2%)
<b>Marketing y Publicidad</b>	<b>(185.100)</b>	<b>(239.400)</b>	<b>(171.400)</b>	<b>(289.500)</b>	<b>(434.250)</b>	<b>(724.275)</b>
Coste Instagram	(127.500)	(153.000)	(85.000)	(127.500)	(191.250)	(286.875)
Coste influencers	(57.600)	(86.400)	(86.400)	(162.000)	(243.000)	(437.400)
<b>Administrativos y generales</b>	<b>(96.000)</b>	<b>(96.000)</b>	<b>(96.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>	<b>(120.000)</b>
Alquiler	(86.000)	(86.000)	(86.000)	(110.000)	(110.000)	(110.000)
Otros administrativos y generale	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)
<b>Gestión y logística</b>	<b>(30.000)</b>	<b>(30.750)</b>	<b>(31.519)</b>	<b>(32.307)</b>	<b>(33.114)</b>	<b>(33.942)</b>
Base coste anual	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)	(30.000)
Ajuste anual por Inflación (IPC)		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
<b>EBITDA</b>	<b>(475.416)</b>	<b>(178.082)</b>	<b>(12.487)</b>	<b>76.235</b>	<b>479.006</b>	<b>1.442.007</b>
% sobre ventas	(146,1%)	(23,8%)	(1,2%)	4,7%	18,8%	34,8%
<b>D&amp;A</b>	<b>(15.000)</b>	<b>(20.000)</b>	<b>(25.000)</b>	<b>(25.000)</b>	<b>(25.000)</b>	<b>(25.000)</b>
% sobre ventas	(4,6%)	(2,7%)	(2,3%)	(1,5%)	(1,0%)	(0,6%)
<b>EBIT</b>	<b>(490.416)</b>	<b>(198.082)</b>	<b>(37.487)</b>	<b>51.235</b>	<b>454.006</b>	<b>1.417.007</b>
% sobre ventas	(150,7%)	(26,5%)	(3,5%)	3,1%	17,9%	34,2%
<b>Resultado Financiero</b>	--	--	--	--	--	--
% sobre ventas	--	--	--	--	--	--
<b>EBT</b>	<b>(490.416)</b>	<b>(198.082)</b>	<b>(37.487)</b>	<b>51.235</b>	<b>454.006</b>	<b>1.417.007</b>
% sobre ventas	(150,7%)	(26,5%)	(3,5%)	3,1%	17,9%	34,2%
<b>Impuestos</b>	--	--	--	<b>(7.685)</b>	<b>(68.101)</b>	<b>(354.252)</b>
% sobre ventas	(25,0%)	(25,0%)	(25,0%)	(15,0%)	(15,0%)	(25,0%)
<b>Net Income</b>	<b>(490.416)</b>	<b>(198.082)</b>	<b>(37.487)</b>	<b>43.550</b>	<b>385.905</b>	<b>1.062.755</b>
% sobre ventas	(150,7%)	(26,5%)	(3,5%)	2,7%	15,2%	25,7%

**Tabla 41: Proyección de estados financieros: cuenta de pérdidas y ganancias, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

- **Los Costs of Goods Sold (COGS):** representan los costes directamente asociados a la venta de un producto o servicio. Los COGS en Ágora son notablemente bajos puesto que la plataforma actúa únicamente como intermediaria en la transacción, sin

incurrir en gastos operativos. Esto se debe a que los costes logísticos que tradicionalmente podrían considerarse parte de los COGS, como envíos, seguros y contratos, son asumidos directamente por el cliente. Los únicos costes que se cuentan como COGS son:

- **Servidores:** asumo un coste constante de 7.500 euros los tres primeros años, y 10.000 euros los tres siguientes.
  - **Base de datos:** asumo un coste de 3.600 euros los tres primeros años, y 4.800 euros los tres siguientes
  - **Comisiones de pago:** asumo un 3% por utilizar pasarelas como PayPal o Stripe sobre los ingresos por transacción.
- **Margen Bruto de Ventas:** El análisis del margen bruto pone de manifiesto la solidez y escalabilidad del modelo de negocio. A lo largo del periodo 2025-2030, se observa un crecimiento sostenido de los ingresos, acompañado de unos COGS bajos y fácilmente escalables. Esto permite mantener un margen bruto superior al 93% sobre ventas en todos los ejercicios, alcanzando incluso el 96,6% en 2030. Esta eficiencia operativa refleja las ventajas del modelo digital, donde los costes no crecen al mismo ritmo que los ingresos, y confirma el alto potencial de rentabilidad del proyecto.
  - **EBITDA:** El análisis del EBITDA muestra una mejora progresiva de la rentabilidad operativa a medida que el negocio escala. Aunque en los dos primeros años, 2025 y 2026, se presentan EBITDA negativos (-146,1% y -23,8% sobre ventas), estos se explican por las fuertes inversiones iniciales en personal, marketing y desarrollo.

A partir de 2027, el EBITDA pasa a ser positivo y crece de forma sostenida, alcanzando un 34,8% sobre ventas en 2030. Esta evolución refleja una estructura de costes operativos que, si bien intensa al inicio, es capaz de diluirse con el crecimiento de los ingresos, lo que valida la escalabilidad y viabilidad económica del modelo. En resumen, el negocio muestra un punto de inflexión en la rentabilidad a medio plazo, consolidando su capacidad de generar beneficios conforme crece su base de usuarios y su volumen de actividad.

- **EBIT:** el EBIT del proyecto Ágora se obtiene a partir del EBITDA, deduciendo el gasto anual por depreciación. Esta depreciación proviene de dos inversiones en CapEx: una inversión inicial de 150.000 euros destinada a la creación de la plataforma, y una inversión adicional de 50.000 euros durante dos años para su mejora. Ambas inversiones se deprecian linealmente en un periodo de 10 años, lo que implica un gasto anual de 15.000 euros y 5.000 euros.

Calculo de depreciación	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
CapEx para crear la plataforma	(150.000)					
Depreciación por año (10 años)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)	(15.000)
CapEx para mejorar la plataforma		(50.000)				
Depreciación por año (10 años)		(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)
CapEx para mejorar la plataforma			(50.000)			
Depreciación por año (10 años)			(5.000)	(5.000)	(5.000)	(5.000)
<b>Depreciación</b>	<b>(15.000)</b>	<b>(20.000)</b>	<b>(25.000)</b>	<b>(25.000)</b>	<b>(25.000)</b>	<b>(25.000)</b>

**Tabla 42: Cálculo de la depreciación de Ágora, 2025-2030.**

Nota: Asumiendo una depreciación a 10 años. Fuente: Elaboración propia.

- **Resultado financiero:** Ágora no contempla gastos financieros, ya que se ha optado por una financiación libre de deuda. Esta decisión se debe a que, al tratarse de una empresa en fase de creación, es poco probable que las entidades bancarias concedan financiación, y en caso de hacerlo, sería a un tipo de interés muy elevado, lo que afectaría negativamente a la rentabilidad del proyecto.
- **Impuesto:** por normativa fiscal, no se paga impuesto sobre beneficios mientras el resultado sea negativo. Una vez que Ágora alcanza rentabilidad en 2029, se aplica un 25% sobre el beneficio antes de impuestos (EBT).
- **Net Income:** El beneficio neto de Ágora refleja una evolución positiva y sostenida, acorde con la naturaleza escalable del modelo de negocio. Aunque los primeros ejercicios (2025-2027) presentan pérdidas netas (de -490.416 € a -37.487 €), esto se debe a la inversión inicial en equipo, desarrollo de la plataforma y marketing para posicionar la marca.

A partir de 2028, el negocio alcanza beneficios netos, con un Net Income positivo de 38.525 €, alcanzando su punto de breakeven, a partir de entonces, el negocio crece hasta alcanzar 1.063.089 € en 2030, lo que representa un 25,7% sobre ventas.

### **7.5. Umbral de rentabilidad de Ágora**

Atendiendo a la cuenta de pérdidas y ganancias expuesta, se observa que la rentabilidad de Ágora sigue una trayectoria progresiva y coherente con la lógica de una startup digital. Durante los primeros años (2025–2027), la empresa opera con márgenes netos negativos, como resultado de una fase inicial intensiva en inversión, especialmente en personal, marketing, tecnología y desarrollo de la plataforma. Estos costes, necesarios para construir la base del negocio, provocan pérdidas operativas mientras se sientan los cimientos de escalabilidad.

**Es en 2028 cuando Ágora alcanza el punto de equilibrio (break-even), con un Net Income positivo de 43.550 €, lo que representa un margen neto del 2,7% sobre ventas.** Este momento marca un hito clave: los ingresos ya superan los costes operativos y financieros, y la empresa comienza a ser autosuficiente desde el punto de vista económico.

A partir de ahí, la rentabilidad crece de forma notable: en 2029, el margen neto sube al 15,2%, y en 2030 alcanza el 25,7%, con un beneficio neto de 1.063.765 €. Esta evolución se explica, en gran medida, por una estructura de costes optimizada, **un modelo escalable**, y altos márgenes brutos sostenidos por un COGS muy reducido.

En definitiva, los datos reflejan que Ágora tiene la capacidad de alcanzar rentabilidad en un horizonte razonable de 3 a 4 años, y de sostener un crecimiento rentable en el largo plazo, reinvertiendo parte de sus beneficios sin comprometer su viabilidad financiera.

### **7.6. Proyección de balance de situación**

A continuación, se muestra la proyección del balance de situación de Ágora:

Balance de situación (€)	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
<b>Activo</b>	<b>509.584</b>	<b>311.502</b>	<b>274.015</b>	<b>317.564</b>	<b>703.470</b>	<b>1.766.225</b>
<b>Activo Fijo</b>	135.000	165.000	190.000	165.000	140.000	115.000
Inmovilizado material						
Inmovilizado intangible	150.000	200.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Depreciación acumulada	(15.000)	(35.000)	(60.000)	(85.000)	(110.000)	(135.000)
<b>Activo Circulante</b>	--	--	--	--	--	--
<b>Caja</b>	374.584	146.502	84.015	152.564	563.470	1.651.225
<b>Pasivo</b>	--	--	--	--	--	--
<b>Pasivo fijo</b>	--	--	--	--	--	--
Deuda a largo plazo						
<b>Pasivo circulante</b>	--	--	--	--	--	--
Proveedores						
Revolver						
<b>Patrimonio neto</b>	<b>509.584</b>	<b>311.502</b>	<b>274.015</b>	<b>317.564</b>	<b>703.470</b>	<b>1.766.225</b>
<b>Capital social</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1.000.000</b>
<b>Net income</b>	(490.416)	(198.082)	(37.487)	43.550	385.905	1.062.755
<b>Reservas</b>	--	(490.416)	(688.498)	(725.985)	(682.436)	(296.530)

**Tabla 43: Proyección de estados financieros: balance de situación, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

## 7.7. Proyección de flujos de caja

A continuación, se muestra la proyección del balance de situación de Ágora:

Flujo de caja (€)	2025	2026F	2027F	2028F	2029F	2030F
<b>Cash-flow de operaciones</b>	<b>(475.416)</b>	<b>(178.082)</b>	<b>(12.487)</b>	<b>68.550</b>	<b>410.905</b>	<b>1.087.755</b>
EBIT	(490.416)	(198.082)	(37.487)	51.235	454.006	1.417.007
Depreciación	15.000	20.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Impuestos	--	--	--	(7.685)	(68.101)	(354.252)
<b>Cash-flow de inversiones</b>	<b>(150.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	--	--	--
Cambio en inmovilizado intangible	(150.000)	(50.000)	(50.000)	--	--	--
<b>Cash-flow de financiación</b>	<b>1.000.000</b>	--	--	--	--	--
Cambio en pasivo fijo	--	--	--	--	--	--
Resultado financiero	--	--	--	--	--	--
Cambio en capital social	1.000.000	--	--	--	--	--
Dividendos	--	--	--	--	--	--
<b>Final cash-flow</b>	<b>374.584</b>	<b>(228.082)</b>	<b>(62.487)</b>	<b>68.550</b>	<b>410.905</b>	<b>1.087.755</b>
<b>Caja</b>	<b>2025</b>	<b>2026F</b>	<b>2027F</b>	<b>2028F</b>	<b>2029F</b>	<b>2030F</b>
BoP	0	374.584	146.502	84.015	152.564	563.470
Generación de caja	374.584	(228.082)	(62.487)	68.550	410.905	1.087.755
EoP	374.584	146.502	84.015	152.564	563.470	1.651.225

**Tabla 44: Proyección de estados financieros: flujo de caja, de Ágora, 2025-2030.**

Fuente: Elaboración propia a partir de asunciones anteriores.

En el primer año, el flujo de caja total asciende a 374.000 euros, resultado de un cash flow operativo de 475.000 euros, un cash flow de inversión negativo de -150.000 euros y un cash flow de financiación positivo de 1.000.000 euros.

El cash flow de inversión recoge la inversión inicial en CapEx destinada al desarrollo de la plataforma. La depreciación correspondiente a dicha inversión se refleja en el cash flow operativo, compensando parcialmente el EBIT y ajustando así el resultado operativo a efectos de tesorería.

Por su parte, el cash flow de financiación muestra que la aportación inicial se realiza íntegramente mediante fondos propios, lo que permite evitar el uso de deuda y, por tanto, prescindir de gastos financieros en esta etapa inicial del proyecto.

### **7.8. Conclusiones del análisis financiero**

El análisis financiero de Ágora demuestra la viabilidad económica del proyecto a medio y largo plazo, basándose en un modelo de negocio escalable, con márgenes brutos elevados y una estructura de costes estratégicamente diseñada para acompañar el crecimiento progresivo de la plataforma.

Gracias a una triple fuente de ingresos —comisiones por transacción, servicios premium para artistas y clientes— y a una estrategia sólida de captación de oferta y demanda, se proyectan ingresos crecientes, que alcanzarán los 4 millones de euros en 2030. Esta evolución va acompañada de una gestión eficiente del gasto, en la que el marketing desempeña un papel clave como motor de crecimiento, especialmente en las fases iniciales.

Aunque el proyecto presenta pérdidas en sus primeros años debido a las inversiones necesarias para su puesta en marcha, Ágora alcanza el punto de equilibrio en 2028 y consolida su rentabilidad en los años siguientes, con un margen neto del 25,7% sobre ventas en 2030. Además, la ausencia de deuda y la planificación cuidadosa de la inversión inicial refuerzan su estabilidad financiera.

En conjunto, este análisis refleja un modelo económico sólido, rentable y alineado con los objetivos estratégicos del proyecto, capaz de sostener su crecimiento en el tiempo y generar un impacto real en la democratización del acceso al arte.

## 8. CONCLUSIÓN

Ágora nace como respuesta a una necesidad cada vez más evidente: recuperar el valor del arte en nuestra vida cotidiana. En un contexto de creciente desconexión emocional este proyecto propone una solución innovadora, accesible y humana, devolviendo al arte su papel como fuente de identidad, inspiración y vínculo cultural.

El análisis del entorno ha confirmado que el mercado del arte se encuentra en plena transformación, impulsado por la digitalización, el auge del arte online y una sociedad cada vez más abierta a nuevas formas de consumo cultural. En este escenario, Ágora encuentra un espacio para su consolidación, especialmente en el mercado español, con potencial de expansión internacional a largo plazo.

Desde el punto de vista estratégico, el proyecto se apoya en una propuesta de valor diferencial basada en la conexión directa entre artistas y clientes, un diseño intuitivo, y una amplia gama de servicios que democratizan el acceso al arte. El análisis del entorno específico ha demostrado que, a pesar de los desafíos operativos y competitivos, la plataforma cuenta con fortalezas claras y un potencial de crecimiento significativo.

Finalmente, el análisis financiero ha confirmado la viabilidad económica del proyecto, con un modelo escalable, márgenes elevados y una estructura de costes optimizada. Aunque el camino hacia la rentabilidad requiere una inversión inicial significativa, Ágora alcanza el punto de equilibrio en un horizonte razonable y proyecta beneficios sostenidos a partir de 2028.

En definitiva, Ágora no es solo una oportunidad de negocio, sino una apuesta por humanizar nuestros espacios, apoyar el talento artístico y transformar la forma en que nos relacionamos con el arte. Un puente entre sensibilidad y tecnología, entre artistas y sociedad, que busca no solo generar valor económico, sino también impacto cultural.

Solo el compromiso y la pasión de quienes impulsan Ágora determinarán si este proyecto logrará hacerse realidad. Hasta entonces, este es su plan de negocio.



## 9. ANEXOS

### **Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado**

**ADVERTENCIA:** Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, **Paloma Martínez de Aspe Martín**, estudiante de Ade y Relaciones Internacionales de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado **Plan de negocio de una empresa digital: Ágora**, 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. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **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 (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24/3/2025

Firma: Paloma Martínez de Aspe Martín

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'P. Martínez de Aspe Martín', written over a horizontal line.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- America Retail. (2024). *Innovación y arte: Cómo la IA está transformando la creatividad humana*. America Retail. <https://america-retail.com/secciones/innovacion/innovacion-y-arte-como-la-ia-esta-transformando-la-creatividad-humana/>
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Qué es y cómo hacerlo con éxito*. (s. f.). <https://miro.com/>. <https://miro.com/es/planificacion-estrategica/que-son-cinco-fuerzas-porter/>
- Appsflyer. (s.f.). *Churn rate: ¿Qué es y cómo medirlo?* AppsFlyer. <https://www.appsflyer.com/es/glossary/churn-rate/#:~:text=De%20hecho%2C%20la%20aplicaci%C3%B3n%20promedio,el%207%25%20se%20considera%20manejable>
- Art Basel Hong Kong. (s. f.). Art Basel. <https://www.artbasel.com/hong-kong>
- Artprice by Artmarket. (2024). *Informe sobre el mercado del arte contemporáneo 2024*. PR Newswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/informe-sobre-el-mercado-del-arte-contemporaneo-2024-de-artprice-by-artmarket-302271423.html>
- Arts Economics. (2021). *El mercado español del arte en 2021* (p. 8). Arts Economics. [https://artseconomics.com/wp-content/uploads/2021/12/El\\_mercado\\_espanol\\_del\\_arte\\_en\\_2021\\_pantalla1.pdf](https://artseconomics.com/wp-content/uploads/2021/12/El_mercado_espanol_del_arte_en_2021_pantalla1.pdf)
- Artoteka. (2024, 10 julio). *¿Qué es?* - artoteka. <https://artoteka.org/info/>
- Basel, A. (2020, May 3). The Art Basel and UBS Global Art Market Report | Art Basel. *Art Basel*. <https://www.artbasel.com/stories/art-market-report-1?lang=es>
- Bellas Artes en Línea Tamaño de mercado*. (2023). Mondor Intelligence. <https://www.mondorintelligence.com/es/industry-reports/online-fine-art-market/market-size>
- Biennale of Sydney. (2024, 11 noviembre). Biennale Of Sydney. <https://www.biennaleofsydney.art/>
- Boutique, N. (n.d.). *El mercado del arte desde mediados del siglo XX hasta la actualidad: Los distribuidores del arte en el contexto nacional e internacional* [Trabajo de Fin de Grado, Universitat de les Illes Balears]. DSpace Universitat de les Illes Balears.

- Recuperado de <https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/1626/TFG%20Nathalie%20Boutique%20.pdf>
- Celaya, J. (2006, August 31). *¿Cómo funciona el mercado del arte?* - *Dosdoce.com*. Dosdoce.com. <https://www.dosdoce.com/2006/08/31/como-funciona-el-mercado-del-arte/>
- Centeno, M. F. (2015, February 18). El arte es un estado del alma. *Excelsior*. <https://www.excelsior.com.mx/blog/se-lo-que-estas-pensando/el-arte-es-un-estado-del-alma/1008904>
- Como Ser Minimalista. (2021, 19 de octubre). *Cómo funciona Vinted*. <https://comoserminimalista.com/como-funciona-vinted/>
- Ehrmann, T. (s. f.). *The art market in 2023*. <https://www.artprice.com/artprice-reports/the-art-market-in-2023/the-top-performing-countries>
- European Central Bank. (2025, 6 marzo). *Decisiones de política monetaria*. <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2025/html/ecb.mp250306~d4340800b3.es.html>
- Esfera del Arte. (s.f.). *Esfera del Arte*. <https://esferadelarte.com/>
- Fàbrega, J. (2025, 14 marzo). Cadena SER. *Cadena SER*. <https://cadenaser.com/nacional/2025/03/14/la-subida-de-precio-de-la-luz-lleva-la-inflacion-al-3-en-febrero-cadena-ser/>
- Fané, L. (2018, 7 de noviembre). *El mercado del arte y su funcionamiento*. Manifiesto de Arte. Recuperado de <https://manifiestodearte.com/el-mercado-del-arte-y-su-funcionamiento/>
- Fané, L. (2018, 4 de julio). *Los orígenes del mercado del arte*. Manifiesto de Arte. Recuperado de <https://manifiestodearte.com/los-origenes-del-mercado-del-arte/>
- Fiere, B. (s. f.). *ARTEFIERA | In Bologna*. *Artefiera*. <https://www.artefiera.it/en/home/776.html>
- Flecha madrid 2024 | *Flecha*. (2024). <https://flecha.es/galerias>
- Galerías de arte y salas de exposición en Berlín*. (2024, 16 diciembre). *visitBerlin*. <https://www.visitberlin.de/es/galerias-de-arte-y-salas-de-exposicion-en-berlin>

- González, P. (2022, February 25). *Tendencias en la digitalización del mercado del arte*. Future. <https://future.inese.es/tendencias-en-la-digitalizacion-del-mercado-del-arte/>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *INEbase / Nivel y condiciones de vida (IPC) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo / Últimos datos*. INE. [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176802&idp=1254735976607&menu=ultiDatos](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&idp=1254735976607&menu=ultiDatos)
- Jevnet. (s.f.). *Precio de la publicidad en Instagram: ¿cuánto cuesta anunciarse en Instagram?* Jevnet. Recuperado de <https://www.jevnet.es/precio-publicidad-instagram/#:~:text=Este%20precio%20puede%20variar%20en,3%E2%82%AC%20y%2010%E2%82%AC>.
- Mordor Intelligence. (2024). *Smart Display Market - Growth, Trends, and Forecasts (2024-2029)*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/smart-display-market>
- Mordor Intelligence. (2024). *Wallpaper Market - Growth, Trends, and Forecasts (2024-2029)*. Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/wallpaper-market>
- Morgan Media. (2024, September 9). *Las 8 mejores plataformas para vender tu arte online*. RedCollectors. <https://redcollectors.com/blogs/blog/las-8-mejores-plataformas-para-vender-tu-arte-online>
- Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. (s. f.). Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. <https://www.museoreinasofia.es/>
- Narro, I. (2020, 28 marzo). *Las mejores exposiciones virtuales para ver desde casa*. Architectural Digest España. <https://www.revistaad.es/arte/articulos/mejores-exposiciones-virtuales-para-ver-desde-casa/25446>
- National Geographic España. (n.d.). *Museos y casas de gabinetes de curiosidades*. Recuperado el [fecha de consulta], de [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/museos-casa-gabinetes-curiosidades\\_19730#:~:text=Se%20trataba%20de%20colecciones%20privadas,%20C%20studiolo%20C%20museo%20o%20galer%C3%ADa](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/museos-casa-gabinetes-curiosidades_19730#:~:text=Se%20trataba%20de%20colecciones%20privadas,%20C%20studiolo%20C%20museo%20o%20galer%C3%ADa).

- Navas Fernández, A. (2009-2010). *Evolución y desarrollo del mercado del arte. El auge y consolidación de la fotografía en los mercados internacionales: El caso de Joel Peter Witkin*. Boletín de Arte, (30-31), 487-510. Departamento de Historia del Arte, Universidad de Málaga.
- No te olvides de vivir - El Arte le quita al alma el polvo de la cotidianidad. (2019, December 11). <https://www.expansion.com/fueradeserie/blogs/no-te-olvides-de-vivir/2019/12/11/el-arte-le-quita-al-alma-el-polvo-de-la.html>
- Dubai, A. (2024b, diciembre 18). Art Dubai | Home. Art Dubai. <https://www.artdubai.ae/>
- Matoya Martínez-Echevarria – Obras y colecciones. (s. f.). <https://matoyamartinezechevarria.com/>
- Melo, M. F. (2024, 15 abril). El mercado del arte en el mundo. *Statista Daily Data*. <https://es.statista.com/grafico/32093/paises-con-mas-ingresos-por-ventas-en-subastas-de-bellas-artes-y-nft-y-artistas-mas-vendidos/>
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2024). *Flash Teletrabajo 2024*. ONTSI. <https://www.ontsi.es/sites/ontsi/files/2024-08/Flash%20Teletrabajo%202024.pdf>
- Online Courses for Adults | The Guggenheim Museums and Foundation. (s. f.). The Guggenheim Museums And Foundation. <https://www.guggenheim.org/online-courses-for-adults>
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria. Qinnova. (s.f.). Beneficio, valor. <https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/Beneficio,%20valor>
- Sagarna, R. (2024b, noviembre 27). *El regreso a las oficinas tras el boom del teletrabajo*. FAMO. <https://famo.es/2024/11/26/regreso-a-las-oficinas-tras-la-pandemia/>
- Sharma, S. (2025, 17 enero). *Cómo vender arte en línea*. Spocket. <https://www.spocket.co/es/blogs/como-vender-arte-en-linea>
- Society, F. (2024, 2 abril). *El mercado del arte hace gala de su resiliencia frente a la inestabilidad global con EE.UU. y China como motores de crecimiento - Funds Society*. Funds Society. <https://www.fundssociety.com/es/noticias/mercados/el-mercado-del-arte-hace-gala-de-su-resiliencia-frente-a-la-inestabilidad-global-con-ee-uu-y-china-como-motores-de-crecimiento/>

- Spink. (n.d.). *Spink*. <https://www.spink.com/>
- Statista. (2020, 28 febrero). *Ciudades españolas con más galerías de arte en 2019*. <https://es.statista.com/estadisticas/1097652/numero-de-galerias-de-arte-en-ciudades-espanolas/>
- Shakers. (2024, mayo 21). *¿Cuánto cuesta hacer un Marketplace?* Shakers, Reinventing Work. <https://blog.shakersworks.com/es-es/cuanto-cuesta-hacer-marketplace>
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring Strategy* (12<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Wolf Agencia de Marketing. (s. f.). *Aumenta el tasa de conversión de tus anuncios en Instagram*. Recuperado de <https://wolfagenciademarketing.com/aumenta-el-tasa-de-conversion-de-tus-anuncios-en-instagram/>
1819. (n.d.). *Tendencias actuales en el mercado del arte*. Recuperado el [13/01/2025], de <https://1819.es/tendencias-actuales-en-el-mercado-del-arte/>