



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

PLAN DE NEGOCIO: CoMusic

Autor: Irene Santos Cabrera

Director: Antonio Núñez Partido

Índice

1. <i>Resumen</i>	4
2. <i>Resume Abstract</i>	4
3. <i>Elevator Pitch</i>	4
4. <i>Introducción</i>	5
Interés por la cuestión	5
Objetivos.....	6
Metodología.....	6
5. <i>Marco teórico</i>	7
Delimitación y definición del concepto	7
Estado de la cuestión	8
6. <i>Casos reales: Pequeños artistas emergentes. Visión y necesidades.</i>	9
7. <i>Resumen ejecutivo</i>	9
Generación de la idea	10
8. <i>Objetivo de la organización</i>	11
Misión	11
Visión	11
Valores	11
9. <i>Análisis del entorno</i>	12
Análisis de la competencia	16
Marco Legal	18
10. <i>Viabilidad Comercial</i>	19
Mercado potencial	19
Viabilidad Operativa.....	20
11. <i>Plan económico-financiero</i>	22
Inversión Inicial	22
Estado de la situación	22
Análisis de Ingresos	23
Análisis de Gastos	24
Planificación de la gestión fiscal.....	25
Balances y cuentas en posibles escenarios y previsiones a cinco años	25
1. Pesimista.....	26
2. Normal.....	27
3. Optimista	28
12. <i>Innovación y Estrategia empresarial</i>	28
Plan Estratégico	28
a. Modelo canvas.....	29
b. Modelo Aeker.....	30
Estrategia Competitiva	31
Ventajas Competitivas	32
DAFO.....	32
13. <i>Plan Comercial y de Marketing</i>	34
Estimación de ventas y Costes	34

Estrategia Comercial	34
a. Análisis de las 4 P	34
b. Elementos de la marca.....	35
c. Distribución, Comunicación y segmentación.....	35
Visión a futuro	37
Conclusiones	38
Referencia Bibliográficas	40
Anexos	43
Índices de tablas y Gráficos	43
Entrevista 1.....	43
Entrevista 2.....	46

1. Resumen

A lo largo del siguiente documento, vamos a presentar nuestro proyecto: **Comusic**, un modelo de negocio **digital** que pretende operar en el mercado de la **industria musical** y **redes sociales**.

Comusic es una **aplicación móvil** que tiene como objetivo fomentar la cultura en torno a la música en España, además de dar **soporte** a los artistas del panorama español para que no sólo puedan **relacionarse** con persona de interés del sector, si no también con **salas de conciertos** para poder promocionar su actividad. De esta forma, nuestra plataforma ofrece un **sistema de reservas** que permite a estos locales de entretenimiento digitalizar la programación de la sala de una forma fácil e intuitiva.

A continuación explicamos todos los pasos que hemos seguido para llevar a cabo este negocio, así como los requerimientos, la economía necesaria y la estrategia que nos va a permitir alcanzar nuestros objetivos.

2. Resume Abstract

Throughout the following document, we will present our project: Comusic, a digital business model that aims to operate in the market of the music industry and social networks. Comusic is a mobile application that aims to promote the culture around music in Spain, in addition to supporting the artists of the Spanish panorama so that not only can relate with person of interest in the sector, but also with concert halls to be able to promote their activity. In this way, our platform offers a reservation system that allows these entertainment venues to digitize the programming of the room in an easy and intuitive way. Below we explain all the steps that we have followed to carry out this business, as well as the requirements, the necessary economy and the strategy that will allow us to achieve our objectives.

3. Elevator Pitch

Entrada en el ascensor

- ¿Sabías que la cultura en torno a la música en España va descendiendo a medida que pasan los años?

Para evitar esa situación y fomentar las carreras de los músicos, así como la actividad de empresas del sector, he creado una aplicación de móvil que combina las funciones de red social, foro y plataforma de reservas de salas de concierto. El objetivo de esta plataforma es facilitar la conexión de los músicos entre ellos, con su público y fomentar la relación sana y controlada de las salas de concierto con los artistas.

Nos vendría bien que usted participara como inversor para poder seguir desarrollando nuestra aplicación y, a través de la innovación, llegar a un mayor número de artistas para proporcionarles nuestra ayuda y satisfacer sus necesidades; a la vez que nos ayuda hacer de nuestra empresa, un negocio más rentabilidad.

Si me deja su tarjeta, lo llamo esta tarde y concretamos todo. Muchas gracias por su atención y hasta pronto.

4. Introducción

Interés por la cuestión

Como artista, llevo dedicándome a la música desde que nací. A lo largo de mi vida, me he ido formando a nivel instrumental e interpretativo, pues siempre he tenido claro que quería dedicarme a ello.

En 2010, quise compartir mi pasión con el resto del mundo, así que decidí abrir un canal de YouTube en el que subía contenido musical. Lo utilizaba como portal hacia el mundo, mientras que me lo pasaba bien y mejoraba mis habilidades de producción audiovisual. Si bien es cierto que siempre he estado satisfecha con la visibilidad que obtenía, nunca pude sacar nada, a nivel profesional, del rendimiento de mis vídeos.

Más tarde, aparecieron redes sociales como Instagram, diversificando y ampliando el foco. Así, empecé a dividir mi actividad. En 2016, decidí producir un EP con mis primeras composiciones, compartiéndolo en *Spotify*, entre otros portales digitales de distribución musical. Siempre me ha dado mucha satisfacción poder llegar a mi entorno, pues todo mi círculo siempre ha sido partícipe de toda mi actividad musical.

Este año, he decidido darle un empuje empresarial a mis capacidades musicales formando un pequeño proyecto de actuaciones en eventos y composiciones personalizadas. A raíz de esto, he tomado consciencia de las dificultades a las que nos enfrentamos los artistas a la hora emprender un proyecto sea a nivel empresarial, a nivel artístico, o ambos. A lo largo de todos estos años, me he dado cuenta de la cantidad de talento que hay, y de la competitividad que se crea a raíz de la realidad actual de esta industria; pues es alcanzable,

por desgracia, sólo para unos pocos. Bajo mi punto de vista, eso tiene que cambiar. Y es que la industria musical, tiene que ser una industria de colaboración entre todos los proyectos para que cada uno, tenga la oportunidad de dedicarse a lo que le gusta. Si algo es cierto, es que luego triunfará quién más trabaje, tenga talento, sepa estar cuando las oportunidades pasen y sea capaz de vencer a las tendencias y al paso del tiempo.

Debido a esto, considero pertinente hacer un análisis exhaustivo del entorno, la industria, y de las necesidades para poder explotarlas y satisfacerlas a través del producto que se va a proponer a continuación.

Objetivos

En este documento pretendemos presentar una idea de negocio a partir de un trabajo de **investigación** acerca de la **necesidad de apoyo de artistas emergentes** y análisis de la posible **competencia**. El objetivo es demostrar la **viabilidad** del plan de negocio centrado en una idea de organización, que defiende el **desarrollo del trabajo colaborativo** como la clave del **éxito** en cualquier ámbito de la vida, es decir, tanto personal como empresarial. De esta forma, pretendemos a su vez, demostrar que a través de la **colaboración**, se pueden alcanzar las **expectativas** de cada integrante y participante de la actividad de la organización. Para ello, no sólo desarrollaremos dicho plan de negocio sino que determinaremos los **perfiles** y la **estructura organizativa** óptima para lograr dichos objetivos.

Metodología

Proyecto de investigación

- a. Enfoque general **inductivo**: partimos del hecho de que sabemos que a la hora de introducirse en la industria musical, los artistas cuentan con su propia iniciativa y recursos. De ahí, extraeremos conclusiones más generalizadas.
- b. Metodología: investigación **cualitativa**. Describimos las cualidades de autogestión y recursos necesarios.

Con el fin de atender a los objetivos fijados en el apartado anterior, la metodología empleada en el presente trabajo puede dividirse en tres apartados: primero se aborda el

análisis y revisión de la situación actual de la industria musical con el objetivo de extraer los puntos a mejorar; después, se llevará a cabo una **investigación de los datos numéricos relevantes** para el objeto de estudio, después, se lleva a cabo una investigación empírica con el fin de obtener datos primarios sobre las relaciones entre los artistas emergentes y la industria mediante el empleo de **técnicas cualitativas** y finalmente se desarrollará un **Plan de Negocio** con el objetivo de crear una aplicación de apoyo para artistas emergentes y proveedores de salas de conciertos. Debido a la novedad de la idea, el trabajo tendrá un enfoque **inductivo** ya que partimos del hecho de que los artistas cuenta con su propia iniciativa y recursos a la hora de introducirse en la industria; y será mediante de la viabilidad del proyecto y de las herramientas ofrecidas donde podremos aportar conclusiones generales. Únicamente partimos del hecho de que sabemos que de forma individual es imposible llevar a cabo una carrera profesional, pues necesitamos la colaboración de individuos que apoyen y faciliten nuestra actividad. Se van a poner en práctica dos herramientas metodológicas: el **análisis del entorno**, y la **entrevista** en profundidad a varios personajes con una trayectoria emergente en el mundo musical con el fin de extrapolar dicha información a nuestra idea de negocio. El análisis del entorno es importante para conocer la situación, las amenazas, las oportunidades, adquirir la información necesaria para suplir esa necesidad no satisfecha e intentar analizar por qué la industria musical es una industria tan cruel y restringida. Así, las entrevistas nos aportan el punto de vista directo de nuestro público objetivo pudiendo, así, pulir nuestra idea con el objetivo de centralizar nuestra actividad en las necesidades más urgentes a satisfacer. De esta forma, podremos contrastar la realidad de la industria con la visión de nuestro target. Por ello, la metodología aplicada será principalmente investigación cualitativa con el fin de optimizar nuestra idea de negocio.

5. Marco teórico

Delimitación y definición del concepto

Como hemos visto previamente, la idea de estudio de la viabilidad del proyecto a exponer los siguientes conceptos.

- **Negocio online:** Un negocio online nace de la la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de internet.

- **Industria de la música:** Conjunto de compañías y particulares que generan beneficios en torno a la creación de canciones o fracciones de canciones nuevas, por la venta de conciertos en vivo y shows, grabaciones de audio y vídeo, composiciones y partituras, y de la organización y asociación de autores, además de otras actividades en torno al artista. (Promoción Musical ®., 2019)
- **Transformación digital:** La transformación digital es el cambio por parte de la empresa a la hora de operar y aportar valor a sus clientes, gracias a la integración de tecnología digital las áreas que la comprenden. Además, también implican un cambio cultural que exige el desafío constante del status quo, y experimentar, a la vez que sentirse a gusto con el fracaso. La transformación digital puede generar una reelaboración de productos, procesos y estrategias ofrecidos con anterioridad dentro de la organización, mediante el aprovechamiento de la tecnología digital. (PowerData, G., 2019).
- **Networking:** Capacidad de crear una red de contactos a nivel profesional y personal con el objetivo de generar oportunidades a nivel personal o de negocio. (Economía Simple.com, 2019)

Estado de la cuestión

Sólo hace falta asomar la cabeza al mercado para darse cuenta de que la transformación digital de las empresas e industrias es inevitable. A día de hoy, todas las empresas buscan y trabajan para relucir su lado más **innovador** y **automatizar** sus actividades con el fin de alimentar su reputación y aumentar la eficiencia de su saber hacer. Según el Instituto Nacional de Estadística, el 98,65% de las empresas con más de diez empleados usan **internet**, así como el 51,79% utilizan **medios sociales** y el 78,22% usan internet y tiene **página web** (INE, 2018). Asimismo, la industria musical en sí misma, se encuentra en medio de una transformación total en cuanto a su forma de operar, distribuir y gestionar, evolucionando hacia la era digital en la que nos estamos inmergiendo. Debido a esto, esta iniciativa no es más que una respuesta a todo el cambio que se está produciendo, de forma a facilitar la actividad a nivel empresarial y personal del target que proponemos.

6. Casos reales: Pequeños artistas emergentes. Visión y necesidades.

Tras el análisis de las opiniones de artistas emergentes en la actualidad, nos gustaría presentar las conclusiones y necesidades que hemos detectado dentro de los argumentos presentados.

Si bien es cierto, **la industria musical** a día de hoy está en continuo **cambio** proyectándose hacia una realidad completamente diferente a la que hemos visto durante las últimas décadas, pues cada día es más **digital**. Además, es una industria cada vez más cruel que reserva sitio para pocos y, aunque apueste por nuevos talentos, busca un perfil muy concreto que visualiza como un producto y busca explotarlo hasta obtener beneficios considerables. Sin embargo, ¿dónde queda toda la pasión invertida y la esencia de los cantantes? Nuestras interlocutoras nos expresan que tienen un rayo de esperanza en el futuro, en torno a lo que la industria se refiere pues, no sólo ésta está **resurgiendo** y se están apostando por nuevos **talentos**, si no que se les está más dando **visibilidad** a las mujeres, en comparación con las últimas décadas. Asimismo, explican ambas que gracias a las nuevas tecnologías, a día de hoy se puede no sólo escuchar todo tipo de música y de estilos, si no que se pueden conocer artistas nuevos, tanto aquellos que son conocidos como pequeños artistas que intentan hacerse un hueco en la industria. De esta forma, las plataformas más utilizadas son Spotify e Instagram. Sin embargo, a día de hoy, la industria debe abrir la mente, aprender a escuchar y valorar el talento existente, así como dotar a los nuevos artistas de **herramientas** que les permitan hacer un hueco en el mercado. Si que es cierto que lo que se concibe como éxito es personal en cada pero que, para dedicarse a la música hay que contar con talento, esfuerzo y dedicación, y rodearte de gente con quien compartir esta parte artística.

7. Resumen ejecutivo

IDEA: **Plataforma** de apoyo a artistas. Pretende combinar el concepto de **página web**, **red social y foro** en una misma aplicación que permita al artista **compartir** su contenido, **colaborar** con otros artistas, dar a conocer y satisfacer sus necesidades, y estar al día de **oportunidades**, conciertos, y herramientas ofertadas.

VENTAJA COMPETITIVA: negocio **único**, inexistente en España.

UBICACIÓN: online.

INVERSIÓN INICIAL:

- Empresa de diseño y mantenimiento: 21.120€
- Marketing: 12.000 € anuales
- Coste de constitución: 3600€
- Fijos: 65.916€ anuales

CLAVE DEL ÉXITO:

- Sistema único y diferente
- Servicio sencillo pero reorientado
- Herramienta de apoyo tanto para el cliente como para el proveedor
- Sistema *win-win*

Generación de la idea

COMUSIC es una **plataforma** de apoyo a artistas. Pretende combinar el concepto de página web, red social y foro en una misma aplicación que permita al artista compartir su contenido, colaborar con otros artistas, dar a conocer y satisfacer sus necesidades, y estar al día de oportunidades, conciertos, y herramientas ofertadas. La aplicación permite al artista **comunicarse** tanto con fans, como con proveedores y otros artistas. Asimismo, permite al **proveedor** estar en contacto con el cliente de forma rápida y automática. Para los proveedores, esta aplicación es un sistema operativo de gestión de su actividad.

De esta forma podemos percatar los siguientes beneficios:

- Para el artista
 - a. **Compartir** contenido con los fans de forma a promover la marca personal del artista.
 - b. **Interactuar** con otros músicos.
 - c. Tener **acceso** a oferta de proveedores como productoras publicitarias, organizadoras de bodas, gestoras de eventos...
 - d. Tener acceso a entradas de conciertos de otros artistas.
 - e. Tener acceso a salas de concierto de Madrid. Tanto a su actividad (carteles, sesiones, *jams*...), como portal de reservas online, según disponibilidad.
 - f. **Vender** entradas anticipadas.
- Para el proveedor
 - Tener un **sistema operativo** que sistematice su actividad.

- **Acceso** rápido a clientes
- Posibilidad de **publicitar** su producto.
- Fácil **gestión** de su actividad.

8. Objetivo de la organización

Misión

La misión de COMUSIC es velar por una actitud **colaborativa** dentro de la industria. De esta forma, lograr un bienestar general generando las mismas oportunidades para todos los artistas y proveedores emergentes. El objetivo no sólo es dar apoyo a los artistas emergentes que quieran conectarse con la industria, formando parte de la situación del mercado e interconectar a músicos, en general, con proveedores y otros sujetos pertenecientes a la industria; si no también darle una plataforma de soporte a los proveedores de forma a que puedan mejorar sus beneficios. Así, gracias a la colaboración de los integrantes, se expone un **intercambio de experiencias** que puede resultar muy enriquecedor tanto para el músico, como para el fan y el proveedor.

Visión

El objetivo de esta **app** es crear una **comunidad** en torno a los artistas tanto emergentes, como existentes en la industria. De cara a un futuro, tenemos la visión de convertirnos en la plataforma **referencia** para artistas a nivel herramienta de promoción de cara a los fans; y de contacto con proveedores. Esta plataforma se ha creado con la visión última de hacer de esta industria, una industria menos cruel.

Valores

Como valores destacables, apostamos por la **confianza**, la **transparencia**, la **empatía** y el **compromiso** no sólo con nuestros clientes, si no también con nuestros proveedores. Nuestros valores se fundamentan en el trabajo en **equipo**, y es por eso por lo que nuestra plataforma sigue una filosofía de colaboración entre sus integrantes.

9. *Análisis del entorno*

El objetivo organizacional que perseguimos cuando analizamos el entorno, reside en la elaboración de una **estrategia** que sea lo más eficiente posible, que responda a la situación del entorno. La importancia de dicho análisis se fundamenta en la importancia de ser consciente de las **tendencias** y las situaciones que han tenido lugar tanto en el **pasado**, como aquellas que tienen lugar en el presente y en el futuro. A la hora de estudiar el entorno, la metodología que vamos a emplear es el análisis **PEST**.

Este método nos permite estudiar los factores que no pertenecen a la empresa, pero sí afectan a su actividad presente y futura. Las siglas PEST responden a los diferentes factores a abordar: factores **políticos**, **económicos**, **sociales** y **tecnológicos**. A continuación, desarrollamos cada factor con el objetivo de obtener una visión general del panorama nacional y como la situación puede afectar a nuestro negocio. (Estrategical, 2019)

En primer lugar, dentro de los factores **políticos**, vamos a analizar la situación nacional e internacional. En cuanto a su posición internacional, España es un país que, desde 1986, está comprendido dentro de la Unión Europea además de otras organizaciones reconocidas internacionalmente como son la OTAN, la ONU o la OCDE.

A nivel local, cuenta con una forma de gobierno **democrática** constitucional, contando con el apoyo de una **monarquía** parlamentaria, siendo los poderes emanados del pueblo. La aprobación del presidente reside en el apoyo por parte de la mayoría simple en el Congreso de los Diputados. Actualmente, el Partido Social Obrero (centro izquierda) es el que gobierna en España, con Pedro Sánchez como presidente del gobierno. A día de hoy, la situación política en España es crítica pues en los últimos años ha ocurrido una transición desde el bipartidismo al multipartidismo, generando un ambiente de enfrentamiento que está causando una **crisis social** pronunciada. Así, dentro de la política los siguientes partidos se ven obligado a establecer coaliciones u otro tipo de alianzas para poder gobernar. La reputación política en España ha empeorado los últimos diez años por motivos de **corrupción**, lo que genera desconfianza en los ciudadanos españoles en torno al fin último del gobierno pues se ha demostrado que responde a intereses propios.

En segundo lugar, en cuanto a los factores **económicos** podemos decir que la economía de España se rige por el sector **terciario**, o de servicios, siendo, en términos absolutos, la **decimotercera** economía del mundo; y la **quinta** economía más grande, al igual que su población, de la Unión Europea. Desde la entrada de España en una profunda crisis económica en 2008, el país ha sufrido un largo periodo de recesión, lo que ha acarreado una fuerte **reducción** de empleo, inversión y renta; y un decrecimiento del **consumo** privado, disminuyendo además el **gasto** de las administraciones públicas.

(datosmacro.com, 2019)

Sin embargo, desde 2017, España ha experimentado recuperación económica, teniendo que gestionar toda la problemática generada durante los años de recesión. La situación actual muestra la disminución del desempleo en más de un 1%, mejorando la prima de riesgo progresivamente. Así, a pesar de que la desigualdad de los ciudadanos es más pronunciada, el **poder adquisitivo** de la población es medio-alto. A pesar de que la situación nacional no sea la más favorable, gracias a la reactivación de la economía española, podríamos decir que estamos en un buen momento para ofrecer una idea innovadora al mercado. (Luis Federico Florio and Gráficos, 2019)

Los factores **tecnológicos** hacen referencia a las innovaciones tecnológicas desarrolladas en la sociedad y la evolución de **internet** y del **comercio virtual**; entre otros.

Si bien es cierto, desde la aparición de internet, el mundo y, siendo más precisos, la forma de operar por parte de las empresas, ha ido y continúa evolucionando a lo largo del tiempo. A día de hoy, vivimos en una época de cambios, haciendo de nuestro día a día, un lugar cada vez más tecnológico, sistemático y **automatizado**. El objetivo de toda esta evolución reside en mejorar la **calidad de vida** de los ciudadanos, además de aumentar la esperanza de vida de las personas. Sin embargo, como todo, las innovaciones tecnológicas dejan ver su lado negativo. Y es que a pesar de las facilidades que proponen las nuevas tecnologías, el hecho de vivir siempre conectados, no nos permite **desconectar** nunca. Esto que parece tan fácil y no lo es, acarrea muchísimos problemas psicológicos en la vida de las personas, empeorando su salud mental. Así, los avances tecnológicos son costosos y rompen con estructuras económicas de muchos países, afectando a sectores e industrias y obligando a las economías a ser adaptables a los grandes y rápidos cambios de estos días. En cuanto a la evolución de internet y del comercio virtual, considero importante resaltar la evolución del **marketing** y la forma de operar por parte de las

empresas. Sin importar el tipo de comercio que tengamos, a día de hoy todas las empresas deberían ofrecer contenido digital con el fin de adaptarse a un nuevo modelo de negocio fácil de proyectar hacia los próximos años. Como explica Izquierdo-Castillo, Jessica en su libro “Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de 3 modelos de negocio”: "La distribución online de contenidos plantea un escenario de gran potencial para la comunicación digital. La convergencia mediática reúne en un mismo contexto a los actores comunicativos tradicionales, mientras provoca la emergencia constante de actores nativos digitales (*pure players*)." (2012, julio-agosto, v. 21, n. 4, pp. 385-390.) De esta forma, no sólo podemos llegar a nuestro target de forma rápida y fácil, si no que podemos cuantificar de forma exacta la repercusión de nuestra actividad; y por lo tanto, la rentabilidad de nuestra inversión.

Los factores **sociales** se centran en cuestiones en torno al nivel de **riqueza** de la sociedad y los nuevos **estilos de vida** tendencias, entre otros temas a tratar. Hemos elegido estos dos subtipos de factores sociales pues consideramos que son los que más nos aportan información acerca de nuestro mercado potencial.

Si bien es cierto, como hemos explicado, nuestra empresa se dirige mayoritariamente a artistas emergentes y proveedores de establecimientos con licencia para conciertos; quién controla toda esta industria y a quien va dirigida toda la actividad en torno al sector, es al público consumidor de música. Debido a esto, hemos querido analizar cual es el **nivel de vida de los jóvenes entre 16 y 29 años** y cómo destinan su economía personal. Hemos elegido este rango de edad pues consideramos que el público más habitual que interactúa en este tipo de plataformas y puede presentar la necesidad de mantenerse al tanto de novedades en cuanto a eventos y a sus artistas favoritos, se encuentra dentro de dicho rango.

Figura 1: Renta anual neta media nacional

Resultados nacionales	
Renta anual neta media (año anterior a la entrevista)	
Renta por persona y unidad de consumo por edad y sexo.	
Unidades: Euros	
	Renta media por persona
	2015
Ambos sexos	
De 16 a 29 años	8.935
Hombres	
De 16 a 29 años	8.908
Mujeres	
De 16 a 29 años	8.963

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como podemos ver en el gráfico la renta media de las personas entre 16 y 29 años en España en 2015 fue de 8.935€.

Figura 2: Gasto total y gastos medios de los hogares españoles

Gasto total y gastos medios de los hogares	
Gasto medio por hogar, gasto medio por persona y estructura del gasto total por grupos de gasto (2 dígitos) según diferentes variables de clasificación	
Gastos medios y estructura del gasto según sexo y edad del sustentador principal	
Unidades: Euros	
	Grupo 9. Ocio, espectáculos y cultura
	2015
Total	
De 16 a 29 años	
Gasto medio por persona	639,99
Hombres	
De 16 a 29 años	
Gasto medio por persona	677,38
Mujeres	
De 16 a 29 años	
Gasto medio por persona	577,64

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Así el gasto medio por persona en ocio en el año 2015 fue 639,99€.

Lo representativo de estos datos es ver que, a pesar de no contar con una renta muy alta, los jóvenes españoles, destinan el 7,16 % de su renta en **ocio**. Aunque podría resultarnos

un número poco representativo, debemos de tener en cuenta que este gasto hace referencia única y exclusivamente al gasto en entradas y tarifas para espectáculos y actividades culturales. Teniendo en cuenta que la gran mayoría de nuestro ocio gira en torno a la consumición de **alimentos** ya sea en restaurantes, bares o terrazas; destinar un 7,16% de la renta en dicho gasto me parece un dato a valorar a la hora de desarrollar una modelo de negocio. Y es que en España, el ocio es una parte muy importante del estilo de vida de la personas. Los humanos somos seres racionales, pero el español es un ser particularmente social que busca integrarse en ambientes donde prime mayoritariamente la compañía, la gastronomía mediterránea y la música.

Según la encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales 2014-2015, realizada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, la actividad cultural con mayor nivel de asistencia o práctica es **escuchar música** (87,2%). Además, la asistencia a espectáculos en directo es una de las primeras elecciones de ocio entre los jóvenes españoles.

Gracias a estos estudios, consideramos que podemos perpetuar en el interés de los ciudadanos, no sólo satisfaciendo sus necesidades, si no generando nuevas que mejoren su nivel de vida.

Análisis de la competencia

Todo sector y toda empresa, salvo en situaciones monopolísticas, tiene que enfrentarse a la **competencia**. Si bien es cierto, a la hora de desarrollar la idea que respondiera a las necesidades que considerábamos insatisfechas, nos aseguramos el hecho de no tener un competidor **directo**. Queríamos que nuestra idea fuese original, y esa esencia no la íbamos a perder. Sin embargo, hasta realizar un análisis profundo de la competencia, no éramos conscientes de la cantidad de plataformas de apoyo a artistas que existe. Si algo es cierto es que todas estas pequeñas empresas no hacen bien su marketing pues considero que la **notoriedad** que tienen no es demasiado elevada.

Pues bien, a día de hoy existen numerosas apps del sector importantes en España.

1. Spotify, Apple music. Deezer, Soundcloud... : Estas apps se dedican a la **distribución** de música en **streaming**. Además, ofrecen información de cada artista integrado y de sus conciertos futuros. Su carácter social reside en la posibilidad de compartir con tus amigos las playlists creadas, o colaborativas.

2. Fever: Fever es una plataforma de **venta de entradas de conciertos, festivales y planes en Madrid**. Ofrece numerosos descuentos a los que puedes acceder con tan sólo un clic.
3. YouTube: Ofrece contenido **audiovisual** de todo tipo. Muchos artistas crean comunidad a través de esta aplicación, apoyándose en su plataforma.
4. Instagram y Facebook: Instagram y Facebook son las **redes sociales** más fuertes en distribución de contenido audiovisual. La mayoría de los artistas se comunican con sus fans a través de estas dos redes sociales creando una comunidad fuerte. Estas aplicaciones permiten compartir actividad de forma rápida y en streaming.
5. Shazam: Esta app permite **identificar** la canción que estás escuchando y conocer las tendencias en torno al mercado y las canciones líderes de cada ciudad del mundo. (Musicalizza.com, 2019)

Además, hemos podido observar la existencia de páginas web a nivel internacional, poco conocidas en España, que llevan a cabo servicios de soporte para artistas.

La primera es **reverbNation**. Desde 2006, esta plataforma ayuda a millones de artistas emergentes a desarrollar sus carreras. Conectan artistas con lugares, festivales, marcas, editores, etiquetas, y fans a través de sus herramientas de gestión de carrera y marketing en línea, combinadas con sus capacidades de A&R de rápido crecimiento y relaciones con la industria. (ReverbNation.com, 2019)

La segunda es **Bandpage**. Bandpage es una de las grandes herramientas que permite **transportar** la actividad del músico a a las **plataformas** de alto consumo como Facebook, Twitter, Youtube, etc... Cuenta con más de 500.000 músicos en todo el mundo, entre ellos grandes artistas como Alicia Keys y Beyoncé. Persigue distintas funcionalidades. Entre ellas, la herramienta para que el cliente monte su propia tienda online, la perfecta integración con FaceBook; crear un site personalizado para difundir todo el producto a través de una simple url; entre otros...

Probablemente, nuestro competidor más directo sea, sin duda, una plataforma llamada **Linkmusic**.

"Linkmusic es una red de interacción social creada para ayudar a músicos, salas y fans a conocerse y conectar entre sí, para crear más y mejores oportunidades de música en vivo, de forma fácil, directa y rentable...

Hacer que los músicos emergentes puedan mover a su público (fans), contactar directamente con salas, logrando oportunidades para proyectarse..."

Todo esto a través de una herramienta que **promueve** el **contacto** de los **músicos** con **salas**, promotores y fans, así como la creación de una agenda interactiva de música en vivo. De esta forma, permite aumentar el negocio, la proyección y las oportunidades; entre otros

"Con todo esto, Linkmusic proporciona un medio eficaz de creación y difusión de los eventos de música en vivo, no sólo para artistas y espacios musicales, sino para los fans, que participan y se involucran para hacerlos realidad." (<https://www.lnkmsc.com/linkmusic/>). A día de hoy cuenta con más de 700 músicos asociados.

Consideramos que nuestra idea es parecida, sin embargo la estructura de la página web muestra ser meramente informativa. En nuestro caso, consideramos que lo más relevante es crear un **sistema operativo** de conexión jugando a la vez con el software de una red social.

Marco Legal

En cuanto al marco legal, a la hora de desarrollar todo modelo de negocio, es importante cumplir con toda la normativa explícita del país. En nuestro caso, cabe destacar los siguientes puntos a tener en cuenta con el fin de que nuestra actividad sea lícita: (Emprendedores.com, 2019)

1. **Permisos, licencia y condiciones de uso.** Si bien es cierto, a la hora de formar una app, el usuario accede desde su dispositivo móvil o tableta, lo que puede darnos pie a acceder a datos de su dispositivo. Debido a esto, es determinante la solicitud de permisos a dicho usuario para poder indagar en su dispositivo con el fin de llegar a sus contactos, realizar pagos o ceder datos. Así, se nos exige el desarrollo de licencias y condiciones de uso que deben ser aceptadas previo al uso de nuestro servicio.
2. **Derechos propios y de terceros.** Es imprescindible contar con las licencias de los recursos utilizados, por lo que se exige determinar dichos recursos con exactitud. Esto se debe a que algunos de ellos excluyen el uso comercial y, por

tanto, no pueden ser ejecutados en aplicaciones. Asimismo, es importante proteger el contenido creado para evitar plagios y actividades idénticas indeseadas.

3. **Funcionalidades lícitas.** Es importante tener en cuenta el mensaje que se difunde en la actividad de nuestra plataforma de forma a conservar la licitud del contenido. Igual que la publicidad no puede incitar a malos hábitos, nuestro contenido debe estar protegido de estas sugerencias.
4. **Privacidad y geolocalización.** Desde el pasado 2018, la responsabilidad frente a la privacidad de los datos del usuario es un requisito imprescindible para cualquier actividad que involucre a terceros. Es por esto por lo que debemos contar con los permisos de nuestros usuarios de forma a que ellos puedan en todo momento privatizar su actividad dentro de la plataforma y configurar la privacidad de su geolocalización.
5. **Información y cookies.** Así como es fundamental proteger al usuario, también es imprescindible ser transparentes frente a él. Se exige informar al usuario sobre lo que sustenta la aplicación, es decir, sobre la regulación de la actividad y toda la información en torno a los creadores y soporte que posee la plataforma. Además, el usuario debe aceptar las cookies siendo informado en todo momento sobre las mismas, así como todos los aspectos legales que las engloban.
6. **Publicidad.** Finalmente, aunque en nuestro caso sea algo a tener en cuenta en un futuro, es importante considerar que siempre que monetizamos nuestra actividad en la plataforma, se debe notificar al usuario de que lo que se visualiza es publicidad; además de cómo venimos de explicar, asegurar que es lícita.

10. Viabilidad Comercial

Mercado potencial

A nivel empresarial y buscando el beneficio de la empresa para asegurar su viabilidad, nuestro mercado potencial es comprendido, principalmente, por todas las salas de conciertos (de ahora en adelante, **proveedores**) de España.

Tras una investigación exhausta del mercado en torno a este sector de retail de ocio, hemos podido percibir que nuestro negocio se va a volcar sobre las dos grandes ciudades de España, Madrid y Barcelona, pues es donde se concentra la actividad principal en torno a nuestro interés. Cabe destacar, a su vez, Bilbao; y no debemos de perder de vista

aquellas ciudades donde dan lugar festivales importantes a nivel nacional e internacional. Como hemos explicado, el objetivo es proporcionar a estos locales no sólo un **sistema operativo** que sistematice su actividad, sino también una **plataforma de promoción** que suponga la maximización de su actividad y de sus beneficios.

A su vez, el mercado potencial también reside en todos los **artistas** pasados, presentes y futuros. Es decir, tanto los artistas que forman el panorama musical, como los pequeños artistas emergentes. Este **marketshare** se ha creado para poder maximizar la actividad del músico que busca ampliar su **comunidad**, aprender de experiencias ajenas **interactuando** con otros individuos influyentes en el sector; y tener un **contacto directo** y accesible con el **proveedor**, de forma a mejorar su relación y maximizar su tiempo.

Finalmente, el tercer mercado potencial a abordar son los amantes de la música como **oyentes**. Como hemos explicado a la hora de analizar el entorno, este target es aquel que va sustentar la plataforma a largo plazo pues, es el que interactúa principalmente con los músicos, alimentando su actividad. No sólo es nuestro *target*, si no también el de nuestros **clientes**. Este segmento nos permite trabajar en conjunto hacia un mismo objetivo, siguiendo una estrategia común. En un futuro, como mejora a nuestra actividad, propondremos servicios a nuestro target en torno a la adquisición de entradas, a la interacción con sus artistas favoritos y al acceso de noticias y primicias de novedades del sector.

Viabilidad Operativa

A la hora de desarrollar nuestra plataforma, tuvimos que hacer un estudio de las **posibilidades de software** que existen en el mercado, y cual iba a ser la mejor y la más rentable para nuestro negocio. Para ello, pedimos consejo a una empresa de **consultoría** de plataformas digitales. Lo que pedíamos no era sencillo. Como hemos explicado, nuestra idea consiste en desarrollar una plataforma que tenga **tres enfoques**: herramienta de reservas, red social y mensajería instantánea. Debido a esto, lo que nos propusieron fue lo siguiente: Crear **tres softwares** por separado para posteriormente integrar dos en uno de ellos.

En el mundo de software existe un concepto que se llama **Boutique de Software**. Este concepto se refiere a empresas muy especializadas en un software determinado que se encargan de la parte técnica (desarrollarlo y mantenerlo) y que, posteriormente, dejan que otras empresas comercialicen con su marca. A día de hoy existen empresas que ha desarrollado softwares de mensajería instantánea y de red social, con el objetivo de comercializar con ellos ofreciendo el servicio a cambio de una cuota mensual. En nuestro caso, eso no permitiría disponer de esas dos funcionalidades incrustándolas en nuestra app, con nuestro propio *branding*. De esta forma, la empresa que nos ofertaría el servicio se encargaría de la **manutención y evolución** de la parte de nuestra aplicación que permite tanto la **mensajería instantánea**, como todo el servicio de **red social**.

El mejor enfoque consideramos que es crear nuestra propia aplicación que responda a la funcionalidad de reservas de salas online, para posteriormente integrar las dos funcionalidades restantes.

Para desarrollar nuestra *app*, necesitaríamos contar con:

1. **Diseño Gráfico**. Para ello, necesitamos contratar un diseñador gráfico y un experto en usabilidad que sean capaces de seguir la imagen corporativa que queremos dar.
2. **Desarrollo de la plataforma**. Contaríamos con un experto que nos desarrollase una plataforma de reservas según fecha y hora, con las opciones de registro de usuario, cambio de contraseñas, etc. incluidos.
3. **Cloud**. Es importante que la herramienta se encuentre alojada en la nube. Esto exige costes de infraestructura y soporte de la misma. La APP hay que alojarla en algún *cloud* luego tienes también un coste de infraestructura y soporte a la infraestructura.
4. **Gestión de incidencias**. A la hora de crear una APP, es importante contar un grupo de soporte que ofrezca un mantenimiento en caso de que hayan incidencias. Así, es relevante contar con un informático de forma continua a futuro. Otras cosas que tienen que tener en cuenta es que luego hay que mantener y tener a alguien dando soporte a la APP por si hay incidencias, con lo que hay que pagar también a un informático de forma continua a futuro de forma a dar una solución rápida.

11. *Plan económico-financiero*

Inversión Inicial

Antes de aludir a los costes generados por la una idea de negocio, es importante determinar los gastos surgidos al constituir una **Sociedad Limitada Nueva Empresa**. Para ello, debemos tener en cuenta los gastos de constitución que ascienden a 3000€, así como 600€ destinados a satisfacer costes derivados la **inscripción** de la sociedad en el Registro Mercantil, así como de las actividades **notariales**, la certificación negativa de la **denominación social** y otros gastos que puedan surgir en el proceso. Como hemos estudiado previamente, a la hora de desarrollar este proyecto tenemos que contar con el apoyo de una plataforma online compleja. Debido a esto, la inversión inicial se basa en el presupuesto ofrecido por un tercero que opere a favor de la **creación** de nuestra **App**. Como hemos explicado, nuestra aplicación cuenta con tres funcionalidades que deben crearse por separado. Para empezar, parte de nuestra inversión se destina a las actividades de la Boutique de Software que opera a favor de la mensajería instantánea y la funcionalidad de red social de nuestro producto. En segundo lugar, otra parte de nuestro presupuesto iría destinada al desarrollo de la plataforma principal enfocada a reservas de salas de concierto en España. En este caso, no pagamos un servicio íntegro, si no a un **experto** en el campo que exige un salario por horas. Finalmente, con el objetivo de establecer el *branding* corporativo y así, poder trabajar el *engagement* de nuestra marca, debemos determinar parte de nuestra inversión a un **diseñador** gráfico que le de dimensión a nuestro producto.

En la figura 5, presentamos en detalle lo explicado anteriormente.

Estado de la situación

A la hora de analizar la viabilidad financiera de nuestro negocio, es importante conocer la **situación** económica y social de los agentes que afectan directamente a la **rentabilidad** de nuestra empresa: las salas de conciertos.

Si bien es cierto que la actividad de las salas de concierto a decrecido los últimos años, estas tratan de subsistir a la situación a través de sus modelos de negocios desarrollados para mantener la rentabilidad de sus pequeñas empresas. Si algo es cierto es que existe un debate abierto sobre la forma que tienen estos locales de entretenimiento de operar

pues, es un principio, gracias a la actividad de los músicos, las salas podían obtener beneficios, a la vez que remunerar al artista invitado. Gracias a esa dinámica, no sólo los músicos podían vivir de sus proyectos artísticos, si no que el movimiento **cultural** que se generaba, enriquecía y motivaba a músicos veteranos a emprender con sus ideas y aprovechar y hacer uso de su talento. Sin embargo, toda esta dinámica se ha ralentizado no sólo por la crisis económica que ha sufrido España desde el 2008, si no por la creación de festivales masivos patrocinados por marcas y, por lo tanto, mucho más rentables, entre otras actividades de entretenimiento que han empujado a las salas de conciertos a compartir el riesgo con el músico. Mientras que anteriormente, la remuneración de los grupos que tocaban residía en el 100% de la taquilla generada, lucrándose la sala de las bebidas y comida vendidas; a día de hoy, cualquier músico que desee tocar en una sala responde con un 30% aproximado de la taquilla o un alquiler fijo de la sala.

Análisis de Ingresos

Basándonos en los datos y cifras en España recopilados y analizados por la asociación estatal de salas de música en directo, Acces, exponemos que las salas de conciertos tienen una media de **ingresos totales de 234.954€**, obtenido a través de la venta de entradas 39%, subvenciones 1%, comidas y bebidas 59% y otros ingresos 1%; siendo el precio medio de la entrada pagada 6,34€. En cuanto a los gastos, **la media total es de 190.831€**, desglosando gastos de programación 40%, gastos laborales 19%, gastos del local 12% y otros gastos 29%. Obteniendo como rentabilidad un 23% (Acces, 2017).

Dicho esto, como hemos explicado previamente, nuestro target a la hora de basarnos en los beneficios de nuestro negocio, reside en las salas de concierto de Madrid y Barcelona. El resto del territorio español se presenta como proyecto futuro de expansión a tener en cuenta. Por lo contrario, hemos querido basar nuestra rentabilidad en las **244 salas de conciertos** comprendidas dentro de las dos ciudades españolas principales mencionadas. A la hora de tasar nuestro servicio, hemos querido poner en valor la promoción que haríamos de las salas dentro de nuestra plataforma, así como la digitalización de la programación de actuaciones, ofreciendo un software avanzado de gestión de reservas por parte de numerosos artistas; optando finalmente por una **doble remuneración**. En primer lugar, exigiríamos a la sala **un coste fijo de 180 € mensuales** por la presencia en la plataforma, y el acceso a nuestro sistema operativo a diario. En segundo lugar,

exigiríamos además un *success fee* proveniente de cada reserva igual al **4% de la venta de entradas o del importe procedente del alquiler de la sala** por parte del artista, según el contrato firmado entre el local y el cliente. Así los **costes** de nuestro servicio conformarían un **0,42%** de los gastos generados por la sala, además de aumentar los beneficios del negocio del local pues se reducirían el elevado coste de programación que asumen estos negocios a lo largo de su ejercicio. (véase en la figura 5).

De esta forma nuestros **ingresos**, provenientes de nuestros servicios prestados a las salas de conciertos consistirían en 18.103,24€ el primer año, generando un **déficit** de 35.657€. Esta situación se erradicaría a partir del **cuarto año** en el que se empezarían a obtener **beneficios** y, a partir del quinto año se recuperaría la **inversión**. Si bien, esto refleja la situación que se generaría si la actividad de nuestra empresa se proyectase de forma lineal. Sin embargo, como explicaremos más tarde, se prevén cambios y mejoras en la actividad del negocio que depende de una evolución positiva y tiene como objetivo empujar nuestra empresa a aumentar sus **honorarios** a través de otros recursos y actividades **adicionales** a las mencionadas.

Análisis de Gastos

A nivel de **gastos**, nuestra empresa al gestionar un producto enteramente digital no cuenta con gastos elevados en **activos materiales**. Sin embargo, nuestra forma de trabajar exige un **sopORTE técnico** que vele por la seguridad y por el buen funcionamiento de nuestra plataforma. Así, al gestionar un número elevado de datos, contenido y archivos, debemos asumir el gasto de **almacenamiento** en la nube que eso exige. De esta forma, así como es importante la existencia de nuestra plataforma, consideramos relevante crear una **página web** básica informativa que exige un gasto mínimo, pero a tener en cuenta. Finalmente, al ser un concepto nuevo y una idea a integrar en el mercado y en la mente del consumidor, nuestro gasto mayoritario es en **comunicación y marketing**. Dicho gasto supone el desarrollo de campañas publicitarias y una comunicación constante para crear notoriedad y aumentar el *engagement online*, así como una inversión exhaustiva en medios offline tradicionales que nos van a permitir segmentar y alcanzar nuestro target de forma masiva (ver figura 6). Más adelante, explicaremos en profundidad los métodos elegidos a la hora de comunicarnos con el cliente y la estrategia en torno a la proyección del plan de negocio.

Planificación de la gestión fiscal

En cuanto a la planificación **fiscal**, la opción más responsable es optar por establecer una sociedad limitada pues no sólo te exime de responsabilidad personal ante el negocio, si no que únicamente exige 3000€ de capital inicial.

Atendiendo a los datos de la **Agencia Tributaria**, presentamos las condiciones fiscales desglosadas por la condición de Sociedad Limitada:

- Impuesto de sociedades: 25%
- Tarifa IAE: 931,5
- Ponderación: 1,29
- IAE: 1.201,64 €

Al ser una PYME, nuestro negocio tendrá que asumir una tasa del **25%** de la cifra de negocio aludiendo al **Impuesto de Sociedades**, utilizándose una ponderación de 1,29 sobre su tarifa a partir de un resultado de explotación superior o igual a 1.000.000€ para el pago de dicho impuesto.

Balances y cuentas en posibles escenarios y previsiones a cinco años

Previo a analizar la sensibilidades de los posibles escenarios, consideramos relevante explicar la situación inicial que asumimos en nuestros supuestos:

- Hemos asumido, como hemos explicado anteriormente que el **precio** de nuestro producto son 180 euros **mensuales**, además de un 4% como *success fee* procedente del importe de las reservas del usuario.
- Cabe destacar también que como Sociedad Limitada Nueva Empresa, los dos primeros años no tenemos que pagar **impuestos**, y a partir del tercer año pagaríamos un 25% de los beneficios como Impuesto de Sociedades.
- La **sensibilidad** según cada escenario depende de la tasa de crecimiento de captación de nuevas salas de concierto a lo largo de los años.

1. Pesimista

Figura 3: Flujos de caja sensibilidad pesimista

Flujos de caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Inversión inicial						
Diseño gráfico	1.000 €					
Desarrollo de software	21.120,00 €					
Coste de constitución	3.600,00 €					
TOTAL	25.720 €					
Costes fijos						
Cloud	-960 €	-960 €	-960 €	-960 €	-960 €	
Soporte de software (Sueldos y salarios)	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	
Marketing	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	
Página web	-156 €	-156 €	-156 €	-156 €	-156 €	
TOTAL	-65.916 €					
Ingresos fijos	21600	32400	51840	82944	132710,4	
Ingresos variables	68,83188	103,24782	165,196512	264,3144192	422,9030707	
TOTAL	21668,83188	32503,24782	52005,19651	83208,31442	133133,3031	
EBITDA	-44.247 €	-33.413 €	-13.911 €	17.292 €	67.217 €	
Intereses	- €	- €	- €	- €	- €	
EBT	-44.247 €	-33.413 €	-13.911 €	17.292 €	67.217 €	
Impuestos	- €	- €	- 3.477,70 €	4.323,08 €	16.804,33 €	
Beneficio Neto	-44.247 €	-33.413 €	-10.433 €	12.969 €	50.413 €	-24.711 €

Fuente: Elaboración Propia

A la hora de hacer un balance de sensibilidad pesimista, es decir, por debajo de las predicciones que realmente esperamos, consideramos importante explicar que, además de las suposiciones iniciales, hemos asumido que las salas **captadas** el primer año van a ser **10** y la tasa de **crecimiento** de captación de dichas salas de conciertos a partir del segundo año va a ser de un 50% y en el tercer y cuarto año de un 60%. Esto se debe a que contamos con aumentar nuestra notoriedad e imagen de marca un poco más cada ejercicio.

De esta forma, la empresa incurriría en **pérdidas** hasta el cuarto año y a partir del quinto año, no habría recuperado la **inversión** inicial todavía.

2. Normal

Figura 4: Flujos de caja sensibilidad normal

Flujos de caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Inversión inicial						
Diseño gráfico	1.000 €					
Desarrollo de software	21.120,00 €					
Coste de constitución	3.600,00 €					
TOTAL	25.720 €					
Costes fijos						
Cloud	-960 €	-960 €	-960 €	-960 €	-960 €	
Soporte de software (Sueldos y salarios)	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	
Marketing	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	
Página web	-156 €	-156 €	-156 €	-156 €	-156 €	
TOTAL	-65.916 €					
Ingresos fijos	32400	51840	88128	149817,6	254689,92	
Ingresos variables	103,24782	165,196512	280,8340704	477,4179197	811,6104635	
TOTAL	32503,24782	52005,19651	88408,83407	150295,0179	255501,5305	
EBITDA	-33.413 €	-13.911 €	22.493 €	84.379 €	189.586 €	
Intereses	- €	- €	- €	- €	- €	
EBT	-33.413 €	-13.911 €	22.493 €	84.379 €	189.586 €	
Impuestos	- €	- €	5.623,21 €	21.094,75 €	47.396,38 €	
Beneficio Neto	-33.413 €	-13.911 €	16.870 €	63.284 €	142.189 €	175.019 €

Fuente: Elaboración Propia

A la hora de hacer un balance de sensibilidad normal, es decir, bajo las predicciones que realmente esperamos, consideramos importante explicar que, además de las suposiciones iniciales, hemos asumido que las salas **captadas** el primer año van a ser 15 y la tasa de **crecimiento** de captación de dichas salas de conciertos a partir del segundo año va a ser de un 60% y en el tercer y cuarto año de un 70%. Esto se debe a que contamos con aumentar nuestra notoriedad e imagen de marca un poco más cada ejercicio.

De esta forma, a partir del tercer año la empresa empezaría a obtener **beneficios** y al cabo del año cinco, se recuperaría la **inversión** inicial.

3. Optimista

Figura 5: Flujos de caja sensibilidad optimista

Flujos de caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Inversión inicial						
Diseño gráfico	1.000 €					
Desarrollo de software	21.120,00 €					
Coste de constitución	3.600,00 €					
TOTAL	25.720 €					
Costes fijos						
Cloud	-960 €	-960 €	-960 €	-960 €	-960 €	
Soporte de software (Sueldos y salarios)	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	-52.800,00 €	- 52.800,00 €	- 52.800,00 €	
Marketing	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	-12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	
Página web	-156 €	-156 €	-156 €	-156 €	-156 €	
TOTAL	-65.916 €					
Ingresos fijos	43200	69120	124416	223948,8	403107,84	
Ingresos variables	137,66376	220,262016	396,4716288	713,6489318	1284,568077	
TOTAL	43337,66376	69340,26202	124812,4716	224662,4489	404392,4081	
EBITDA	-22.578 €	3.424 €	58.896 €	158.746 €	338.476 €	
Intereses	- €	- €	- €	- €	- €	
EBT	-22.578 €	3.424 €	58.896 €	158.746 €	338.476 €	
Impuestos	- €	- €	14.724,12 €	39.686,61 €	84.619,10 €	
Beneficio Neto	-22.578 €	3.424 €	44.172 €	119.060 €	253.857 €	397.935 €

Fuente: Elaboración Propia

A la hora de hacer un balance de sensibilidad optimista, es decir, por encima de las predicciones que realmente esperamos, consideramos importante explicar que, además de las suposiciones iniciales, hemos asumido que las salas **captadas** el primer año van a ser 20 y la tasa de **crecimiento** de **captación** de dichas salas de conciertos a partir del segundo año va a ser de un 60% y en el tercer y cuarto año de un 80%.

De esta forma, a partir del segundo año la empresa empezaría a obtener beneficios y al cabo del año cuatro, se recuperaría la inversión inicial.

12. Innovación y Estrategia empresarial

Plan Estratégico

A la hora de establecer un plan de **estratégico**, vamos a apoyarnos en distintas herramientas que clarifiquen la trayectoria a seguir con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

Los modelos que hemos elegido para desarrollar nuestra estrategia son el modelo **canvas** y el modelo de **Aeeker**.

a. Modelo canvas

El modelo canvas es un método que expone lógicamente la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2004). Este modelo pretende que los proyectos sean gestionados como **unidades de negocio**, resaltando el potencial emprendedor en dicha gestión. Asimismo, este modelo pretende dar respuesta al entorno cambiante en el que se desarrolla el mercado, de forma a poner a disposición del emprendedor una herramienta dinámica y simple que aporte la rapidez exigida por las oportunidades y necesidades sugeridas. (Ferreira-Herrera, 2016)

A la hora de establecer una estrategia, se tienen en cuenta distintos **factores**. El primero son los **socios clave**, descritos como aquellos agentes que puedan aportar a la actividad de la empresa como *partners*. En nuestro caso sería los músicos registrados, pues aunque también formen parte nuestro target, pueden realizar actividades que beneficien a nuestra actividad; y la empresas que decidan asociarse a nuestra plataforma, como pueden ser las plataformas de venta de entradas, distribución de música en *streaming*, entre otros. En segundo lugar, destacaríamos las **actividades clave**, en nuestro caso son la atención al cliente, el mantenimiento de la aplicación, las mejoras digitales, las mejoras de experiencia de usuario en las que incluimos las reformas y mejoras de la app; y el contacto y la negociación con proveedores y clientes. En cuanto a nuestros **recursos clave**, contamos con recursos humanos como puede ser el técnico de desarrollo, soporte y mantenimiento; con los vendedores que se ponen en contacto con el cliente; y con la herramienta que nos permite sostener el sistema operativo que queremos crear. A la hora de hablar de la **propuesta de valor** de nuestra empresa, queremos explicar la importancia de crear una herramienta de apoyo para artistas y salas de concierto de forma a mejorar la calidad de las relaciones e interacciones entre ellos y con la audiencia, en la industria musical. Asimismo, esta plataforma de apoyo es la única del mercado que combina las funciones de red social, plataforma de reservas y foro/mensajería instantánea en esta industria. En cuarto lugar, la **relación con el cliente** es cercana en cuanto al B2C se refiere, es decir, con los músicos pues el objetivo es darles la confianza y la seguridad para que les nazca la necesidad de pertenecer a la comunidad que queremos crear, y el sentimiento colaborativo con el resto de los integrantes. Respecto al B2B, es decir, a la relación con las salas de conciertos, la relación que pretendemos crear es profesional,

exponiendo los beneficios de pertenecer a nuestra plataforma, tanto a nivel de automatización como a nivel económico. Por lo que concierne a los **canales**, como explicaremos más tarde el objetivo es establecer una estrategia digital contando con herramientas que optimicen el SEO de nuestra página web, además de SEM, redes sociales, patrocinios, recomendaciones y el “boca a boca”. Además de lo digital, utilizaremos el teléfono móvil, medios offline como radio o exterior, y el correo electrónico. Considerando la **segmentación del cliente**, nuestra empresa busca salas de conciertos que quieran digitalizar su forma de operar y sus actividades; así como músicos interesados en compartir su contenido tanto con los usuarios, como beneficiarse de la herramienta pues a su disposición en cuanto a diálogo con salas de conciertos, audiencia y otros músicos. Finalmente nos dirigimos a los amantes de la música y fans de un gran número de artistas para que se unan a seguir la trayectoria de estos. Para finalizar, en lo que a **costes de estructura y fuentes de ingreso** se refiere, nuestros costes se basan en la creación de la plataforma y todo el soporte que necesitamos, además del mantenimiento y el tiempo empleado. Nuestros **costes fijos** son los costes que surjan de la plataforma como puede ser el soporte en la nube que necesitamos como almacenamiento y los salarios de los empleados que gestionen la aplicación en cuanto a mantenimiento e incidencias, así como el coste de manutención de la página web informativa. En cuanto a las **fuentes de ingresos**, nuestros ingresos residen en las tarifas cobradas a las salas de los conciertos, al porcentaje que obtenemos de las reservas y, en un futuro, como venimos de explicar, de la venta de entradas de conciertos y festivales, así como la publicidad surgida de la colaboración con marcas interesadas en nuestro target.

b. Modelo Aeker

Bajo la visión de David Aeker, especialista en marketing enfocado en la estrategia de marca, si algo es importante a destacar de la estrategia de nuestra marca es el **Brand Equity**. Este concepto se define como “el efecto diferencial (positivo o negativo) de un consumidor ante el marketing de un producto con marca en comparación a su reacción frente al marketing del mismo producto sin marca “(Keller, 1993). Para lograr ese *Brand equity* Aeker expresa la importancia de asistir a la notoriedad de marca, la lealtad de marca, la calidad percibida y las asociaciones de marca.

En primer lugar, hablamos de **notoriedad** de marca cuando nos referimos a la capacidad que tiene el consumidor de percibir nuestra marca de forma a que es capaz de clasificarla

e identificarla en su categoría correspondiente. Si algo es cierto es que al emprender, una de nuestras labores fundamentales es alcanzar un determinado número de impresiones que nos permitan generar esa notoriedad e ir labrando nuestra imagen de marca. Asimismo, en lo que a la **lealtad** de marca se refiere, el objetivo a largo plazo, como visión futura es conseguir que el consumidor frente a otras opciones elija nuestro producto como su servicio de confianza. Para ello, es importante cuidar de la **calidad** percibida que no es más que aquello que dota al consumidor de una razón de compra y a la marca de un tinte diferenciador que llama la atención del *target*. La importancia de cuidar los detalles reside en la imposibilidad por parte del consumidor de hacer evaluaciones sobre la calidad, si no que dicha percepción se basa en atributos que deben ser explotados al detalle. Para ello, contamos con un proceso de creación cuidado al detalle y un equipo de soporte que nos acompañará a lo largo de la vida de nuestro producto. Finalmente, todos estos factores giran en torno a las **asociaciones** que puede crearse nuestro *target* frente a nuestra marca. Es importante que nuestra estrategia esté focalizada en generar asociaciones únicas frente a nuestros competidores y, en nuestro caso, frente al mercado. Gracias a dichas asociaciones, surgen las necesidades de cada individuo que deben ser satisfechas. Cuantas mas asociaciones existan, mayor fortaleza tendrá nuestra marca frente a otras.

Estrategia Competitiva

A la hora de establecer una estrategia, no sólo debemos analizar cual es la **creación de valor** que realiza nuestra empresa, si no debemos tener en cuenta el **marketing mix**, con el fin de aumentar la eficiencia de nuestra actividad de forma a gestionar todas nuestras acciones en torno a lo objetivos fijados.

En primer lugar, es importante clarificar la **influencia** de nuestra empresa en el mercado a través de la creación, de la configuración y la captura de valor. Para ello, consideramos que la mejor herramienta es el análisis **VRIO** pues nos permite analizar como los recursos y las capacidades proveen a la empresa de una ventaja competitiva basada en el valor, la rareza, su carácter inimitable y el soporte organizacionales. Respecto al **valor** que aporta nuestra empresa, como hemos explicado previamente, queremos ofrecer un producto único que responda a una necesidad que no está cubierta. La **rareza** de nuestra marca reside en la unicidad de nuestro producto, así como el **carácter inimitable** que se basa

en poder de gestión de nuestra compañía, así como el mantenimiento de la plataforma ofertada. Finalmente, el **soporte organizacional** refleja la eficiencia de nuestros recursos a la hora de sustentar el sistema operativo que propone nuestra empresa. Todas estas características comprenden y sustentan nuestras ventajas competitivas, de las cuales hablaremos próximamente.

En cuanto a la estrategia a abordar, cabe señalar la importancia del **ciclo de vida de producto**, pues según en que fase se encuentre, estableceremos una estrategia u otra. En nuestro caso, el producto ofertado se encuentra en plena **introducción** por lo que sería necesaria una estrategia de perfeccionamiento que elimine las deficiencias técnicas que un producto nuevo puede tener. Sometiendo nuestra actividad empresarial a un estudio estratégico fundamentado por la matriz **BCG**, podemos decir que nuestra empresa es un **interrogante** pues tiene gran crecimiento al ser un producto novedoso que atiende a necesidades no cubiertas; y poca participación de mercado pues tiene poca notoriedad y aún no se ha puesto en marcha. Debido a esto, la estrategia a seguir consiste en mejorar la **percepción** de la **calidad** del producto ofrecido para conseguir una mejor cuota de mercado. Nuestra estrategia en función del posicionamiento de nuestra marca es una estrategia de **diferenciación** que implica un grado de unicidad tal que el cliente, perteneciente a un segmento determinado, es capaz de soportar un precio mayor. A la hora de seguir esta estrategia, es importante cuidar la **calidad** del producto, la **relación** con el cliente, y **complementos** que hagan que sea compatible con otros productos o servicios.

Ventajas Competitivas

Las **ventajas competitivas** de una compañía son el **núcleo** de la estrategia empresarial. Gracias a dichas ventajas, la empresa es capaz de aportar **valor** al mercado y, por consecuencia a los competidores. En nuestro caso, las ventajas competitivas a exponer residen en la reiterativa unicidad de nuestro producto y en el servicio multifuncional ofertado que engloba las funciones de foro, red social y plataforma de reservas.

DAFO

A la hora de exponernos como empresa frente al mercado, hemos tomado consciencia de lo que podemos aportar, de aquello que nos afecta, de nuestra capacidad de influencia y

de los aspectos a mejorar. Para poder posicionarnos, hemos desarrollado un DAFO que explica nuestra situación en la industria.

En primer lugar, nuestras **debilidades** se basan en la poca **notoriedad** y la poca presencia en el mercado que tenemos pues, al ser una empresa emergente que ofrece un producto completamente nuevo, es difícil **penetrar** en el mercado sin asumir riesgos. Para ello, será importante desarrollar un plan de marketing que vele por la imagen de marca y siga una estrategia comunicativa. Otra de nuestras debilidades reside en el **difícil panorama nacional existente**. Asimismo, cabe destacar que todo nuestro B2B se centra en las ciudades de Madrid, Barcelona y Bilbao, pues el resto de ciudades de España, cuenta con un pequeño número de salas de conciertos. Aunque es verdad que la industria musical en España se está progresivamente liberalizando, los últimos años este mercado ha sido regulado por un número reducido de sellos y marcas que dominan el panorama musical de nuestro país. Debido a esto, cualquier propuesta que amenace con creces dicha estructura, corre el riesgo de enfrentarse a estas empresas cuyo objetivo es mantener su poder de negociación.

Es así como planteamos nuestras **amenazas**. Como acabamos de mencionar, nos enfrentamos a estas empresas que son fuerte competidoras en sus ámbitos. No son competidoras porque realicen actividades semejantes, si no por su ambición de tener un control exhaustivo de la industria, de forma a responsabilizarse de lo que podemos escuchar en el panorama nacional. Así, aunque nuestra aplicación combine determinados servicios, a día de hoy, esos servicios existen de forma separada por lo que al final, son una amenaza. Adicionalmente, la amenaza de la forma de trabajo de las salas de concierto en España también es una realidad. A día de hoy, las salas de conciertos no están digitalizadas, si no bajo responsabilidad de uno o varios socios que van gestionando las reservas y la agenda del local. Esto puede ser una barrera pues la propuesta cambiaría la forma de operar y por lo tanto, exige un cambio de mentalidad que muchas empresas no están dispuestas a realizar.

En tercer lugar, las **fortalezas** de nuestra empresa nacen en el servicio multifuncional que ofrecemos al combinar varias actividades que enriquecen mucho nuestra oferta. Además, cabe destacar la facilidad de uso de nuestra plataforma que hace que sea accesible a cualquier usuario. Así como es accesible gracias a la experiencia de usuario, también la hacemos accesible a nivel económico para todos nuestros clientes y usuarios.

Finalmente, en cuanto a las **oportunidades** existentes en el mercado que podemos aprovechar, resaltaríamos la expansión de marca de cara a futuro de forma a ir ofreciendo

más productos y servicios a la comunidad; así como la internacionalización a otros países, pues consideramos importante expandir esta herramienta hacia otros lugares de forma a ayudar y poder llegar a otros artistas y, en general, a otros panoramas nacionales. Como oportunidad última, nos vemos inmersos en la posibilidad de formar parte del cambio cultural que se está produciendo en esta industria, lo que ofrece nuevas posibilidades y todo un campo abierto de opciones.

13. Plan Comercial y de Marketing

Estimación de ventas y Costes

Para poder realizar una estimación de ventas adecuada, conviene remontarnos al estudio del mercado potencial y de la viabilidad comercial, además de la viabilidad financiera. Como hemos visto, en un principio nos centraríamos únicamente en la remuneración por parte de las reservas de las salas de Madrid, y Barcelona y así, poder ir expandiéndonos en un futuro tanto a nivel funcional como geográficamente.

Como explicábamos en el apartado de viabilidad financiera, los costes residirían en el salario del técnico en mantenimiento y en los costes fijos que genere la plataforma; además de los costes de marketing. Así, se puede ver en el anexo x la estimación de ventas para los próximos cinco años.

Estrategia Comercial

En este apartado, presentaremos nuestro plan de marketing. El objetivo es alcanzar un **marketing 360** que sea fiel a la imagen de marca, de forma a comunicar adecuadamente el mensaje a nuestro target. Elaborar un buen plan de marketing es indispensable para alcanzar los objetivos fijados por la estrategia pues, no sólo marca las pautas a llevar a cabo, si no que nos permite medir los resultados de las acciones desarrolladas.

a. Análisis de las 4 P

En primer lugar, es importante determinar cual son las cuatro P de nuestra empresa. El **producto** que ofertamos es una plataforma online para músicos que ofrece no sólo un servicio de red social y foro, si no también un sistema de reservas de salas de conciertos.

A la hora de hablar de **precio**, como hemos explicado previamente, nuestro precio se establece no sólo por tarifas fijas para servicios B2B, si no también a través de una comisión por parte de los *partners* con los que se asocia nuestra empresa. Asimismo, en cuanto al **punto de venta**, como hemos desarrollado, es online. Finalmente, la **promoción** del servicio que ofrecemos se hará offline y online. Los detalles de la promoción los veremos más tarde.

b. Elementos de la marca.

Nada es más importante a la hora de presentar un producto que cuidar cada detalle de cada elemento de la marca. La marca es la cara visible del producto y, por lo tanto, debe reflejar el mensaje que queremos transmitir a nuestro target a través de un lenguaje claro. El **nombre** de nuestra marca es Comusic. Dicho nombre está reforzado por el **eslogan** o *claim* “cree en lo que creas” y por el **logotipo** adjuntado a continuación.



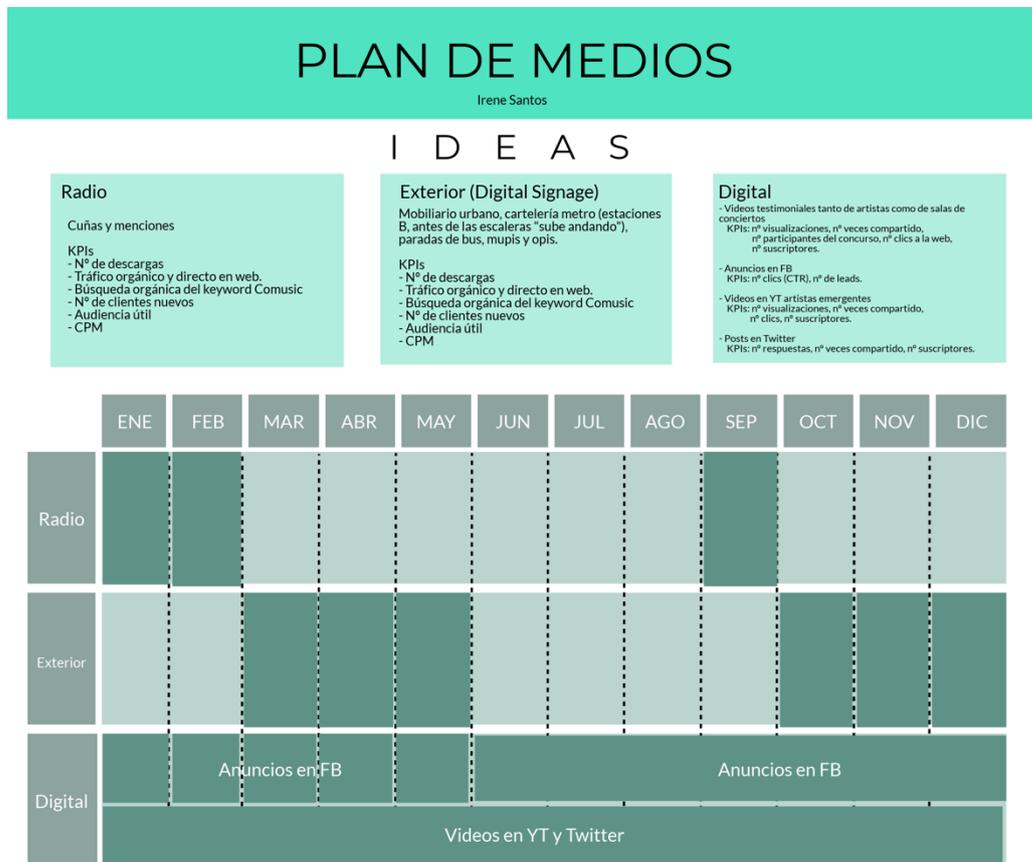
c. Distribución, Comunicación y segmentación

Para poder dar a conocer nuestro producto, es importante que desarrollemos un plan de marketing y comunicación alineado con la estrategia propuesta de forma a alcanzar los objetivos fijados. Para ello, es relevante realizar un plan medios adecuado a lo que queremos comunicar y a nuestro target.

Como hemos explicado previamente en numerosas ocasiones, la **distribución** del servicio ofrecido es online. En cuanto a la comunicación, dado que es un servicio digital y puntero, consideramos importante hacer uso de todas las herramientas puestas a nuestra disposición de forma a no sólo establecer un plan de medios *offline*, si no también *online*. El **plan de medios** tiene como objetivo **publicitar** la actividad de la empresa, así como aumentar la **notoriedad** de marca con el fin no sólo de captar nuevos clientes, si no de

crear un **recuerdo** en la mente de nuestro target. A continuación se expone el plan de medios llevado a cabo.

Figura 6: Plan de medios



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, en cuanto a **offline**, proponemos llevar una estrategia masiva basada en cuñas y menciones de **radio**; y por **exterior**. El **beneficio** de estos medios reside en la difusión masiva del mensaje, la segmentación que se puede hacer y, el hecho de estar ante dos medios baratos. En radio el objetivo es presentar el producto de forma simple y sencilla de forma a exponer brevemente el *customer experience* y los beneficios de la marca para el usuario. El target en este caso es el usuario pues, cuantos más artistas capturemos, más rentable será nuestro servicio para las salas de concierto. El lenguaje será cercano, claro y preciso. El **calendario** explica que dichas cuñas y menciones serán difundidas en enero, febrero y septiembre, pues son los meses en los que existe una tendencia de cambio y de inicio hacia nuevos objetivos y nuevas actividades a nivel personal. En cuanto a exterior, la **estética** a mostrar será simple e impactante presentando nuestro logo, el slogan y un *call to action* preciso. El calendario de este medio se basa en

los tres meses posteriores a la presencia televisiva para estar siempre presentes. Los **KPIs** de ambas campañas son el número de **descargas**, el **tráfico orgánico** y directo en web, la **búsqueda orgánica** del *keyword* Comusic, el número de clientes nuevos, la **audiencia útil** y el CPM.

En segundo lugar, el plan de medios **digital** es al que vamos a dar más importancia pues se mueve en nuestro canal de distribución. Nuestra estrategia se basa en la presencia en todas las redes tanto con contenido como con *paid media*, para generar *owned media* en todas nuestras plataformas y una mayor presencia en nuestra *app*. Comusic podrá encontrarse tanto en su **página web**, como en **redes sociales** (Facebook, Twitter, Instagram, Tumblr y YouTube). Las **actividades** a realizar van a ser videos testimoniales tanto de artistas como de responsables de salas de conciertos en los que expliquen su experiencia con nuestro producto y el resultado de disfrutar de nuestros servicios. Los **KPIs** en torno a estos vídeos son el número de visualizaciones, el número de veces compartido, el número de participantes del concurso, el número de clics a la web, el número de suscriptores. Asimismo, se desarrollaran anuncios de Facebook durante todo el año en los que estaremos atentos al número de clics (**CTR**), y al número de leads generados. También desarrollaremos vídeos en YouTube para dar a conocer a los artistas emergentes de nuestra plataforma. Los KPIs de esta actividad será el número de visualizaciones, el número de veces compartido, el número de clics, el número de comentarios y el número de suscriptores. Finalmente, haremos un plan de redes en Instagram y Twitter, subiendo publicaciones diarias en las que haremos hincapié en el número de respuestas, el número de veces compartido, y el número de suscriptores.

Visión a futuro

Si bien es cierto que la actividad de nuestra empresa es multifuncional, pues ofrecemos numerosos servicios a distintos target, existe detrás de este un negocio, un proyecto de expansión de cara a los próximos años. La razón por la que hemos decidido proyectar determinados avances hacia el futuro, en vez de ponerlos en marcha desde el inicio de la actividad de la empresa, es porque queremos asegurar las bases y construir unos cimientos estables para tener un margen de mejora. Esto nos va a permitir **revitalizar** nuestro producto de forma a seguir una línea de innovación interesante para nuestros clientes.

Como se desarrolla a lo largo de este documento, el servicio que vamos a ofrecer es un servicio que comprende tanto la funcionalidad de reserva de salas de concierto y redes sociales, como un foro en el que todos los usuarios pertenecientes a la plataforma pueden interactuar entre ellos. Así, los ingresos obtenidos proceden, en un principio, de la remuneración obtenida de las tarifas asumidas por las salas de conciertos más el porcentaje planteado que obtenemos de cada reserva realizada a la sala.

Es así como nos gustaría integrar otras funciones en un futuro. En primer lugar, nos gustaría establecer relaciones con **plataformas de música en streaming** que nos permitan dar soporte para el acceso a listas de reproducción desde nuestra aplicación, así como la posibilidad de que nuestros usuarios puedan compartir en nuestra aplicación, la música presente en dichas plataformas. Además, también nos gustaría crear dentro de la aplicación un **sistema de venta de entradas** de forma que todos nuestros usuarios puedan hacer una venta online de entradas y, así, asegurar la asistencia del evento programado. A partir de esa venta generaríamos un *success fee* que se añadiría al plan financiero de nuestro negocio. Finalmente, en un futuro si logramos la notoriedad de marca deseada, nos gustaría organizar festivales en colaboración con las salas de conciertos para dar a conocer nuevos artistas.

Conclusiones

Para concluir, el objeto de este estudio ha sido analizar la industria musical y cómo los artistas se desarrollan para poder hacerse un hueco en el mercado; con el objetivo de aportar una solución que pueda satisfacer las necesidades del músico, a la vez que fomentar la cultura española y ayudar a negocios que sustentan su actividad. A lo largo de este trabajo se ha querido cumplir con los objetivos fijados al inicio y demostrar que este plan de negocio junto con la estructura y acciones propuestas, es un plan viable; además de dar evidencias de que a través de un sistema colaborativo existe un mayor bienestar en una industria.

La realización de este proyecto ha sido un camino largo, laborioso y emocionante. He aprendido mucho, pudiendo tocar y abordar todos los ámbitos que constituye la actividad de un emprendedor y desarrollar todas las necesidades que genera un negocio.

He generado una pasión por esta idea que, independientemente de la rentabilidad y los beneficios que pueda dar, es una empresa que se crea con el fin último de conectar una industria que cada día es más individualista. Los objetivos de este negocio se han

presentado claramente, y pueden resumirse en el deseo de crear una red de influencias y contactos que puedan interaccionar entre sí de forma fácil y sistemática, así como el acceso a información, oportunidades y servicios existentes para el artista.

Asimismo, tiene como objetivo dar soporte y empuje a las salas de conciertos pues no son negocios que vivan en una situación fácil; y que hayan podido sobrevivir adecuadamente tras la crisis económica y cultural a la que se ha sometido España los últimos veinte años.

Como última aportación, me gustaría destacar algo que aprendo todo los días, y es que, bajo mi opinión, no hay más límite que aquel que nos imponemos a nosotros mismos, que todo esfuerzo obtiene su recompensa, que todo pasa por algo y lo mejor siempre está por venir.

Referencia Bibliográficas

Musicalizza.com (2019). *Plataformas para músicos* | *musicalizza.com*. [online] Available at: <https://musicalizza.com/plataformas-para-musicos/> [Accessed 1 Jun. 2019].

Lanocheenvivo.com (2019). *Listado de Salas de conciertos* | *lanocheenvivo.com*. [online] Available at: <http://lanocheenvivo.com/salas/listado> [Accessed 1 Jun. 2019].

Gruposmadrid.com. (2019). *Listado completo de Salas de conciertos* | *gruposmadrid.com*. [online] Available at: <http://gruposmadrid.com/salas-de-conciertos> [Accessed 1 Jun. 2019].

Eventbrite.es. (2019). *Precios y características de Eventbrite para organizadores* | *Eventbrite*. [online] Available at: <https://www.eventbrite.es/organizer/pricing/> [Accessed 1 Jun. 2019].

Sala-mandra.es. (2019). *Alquiler Salas de conciertos Madrid* | *Sala-mandra.es*. [online] Available at: <https://www.sala-mandra.es/alquiler/salas-conciertos-madrid> [Accessed 1 Jun. 2019].

Mininube.com (2019). *Salas de conciertos* | *Mininube.com* [online] Available at: <https://www.minube.com/tag/salas-de-conciertos> [Accessed 1 Jun. 2019].

Reverbnation.com (2019). Available at: <https://corporate.reverbnation.com/> [Accessed 1 Jun. 2019].

EXPANSION. (2019). *Cuatro fenómenos sociales que tendrán impacto en la economía española* - *EXPANSION*. [online] Available at: <http://www.expansion.com/economia/2018/06/05/5b0bd915268e3e44068b4587.html> [Accessed 1 Jun. 2019].

Estrategical. (2019). *estrategical* | *Análisis PESTEL*. [online] Available at: <https://direstrategaugr.wixsite.com/estrategical/analisis-pestel> [Accessed 1 Jun. 2019].

Luis Federico Florio and (Gráficos) (2019). *España asienta una salida de la crisis que no logra frenar los desequilibrios*. [online] La Vanguardia. Available at: <https://www.lavanguardia.com/economia/20170728/43129414059/pib-espana-crisis.html> [Accessed 1 Jun. 2019].

datosmacro.com. (2019). *Desempleo de España Tasa de desempleo 2019*. [online] Available at: <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sc=LAB-> [Accessed 1 Jun. 2019].

Ine.es. (2019). [online] Available at: https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2017/files/assets/common/downloads/publication.pdf [Accessed 1 Jun. 2019].

Ine.es. (2019). *Renta por persona y unidad de consumo por edad y sexo.(9942)*. [online] Available at: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9942>[Accessed 1 Jun. 2019].

Ine.es. (2019). *Gastos medios y estructura del gasto según sexo y edad del sustentador principal(10655)*. [online] Available at: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10655> [Accessed 1 Jun. 2019].

Ine.es. (2019). *Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y comunidad autónoma(4247)*. [online] Available at: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247> [Accessed 5 Jun. 2019].

Marketing Digital. (2019). *¿Qué es E-commerce o comercio electrónico? - Marketing Digital*. [online] Available at: <https://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/> [Accessed 5 Jun. 2019].

Promoción Musical ®. (2019). *Industria Musical | Qué es, Historia, Estructura y Modelo de Negocio*. [online] Available at: <https://promocionmusical.es/industria-musical-que-es-historia-modelo-negocio/> [Accessed 5 Jun. 2019].

PowerData, G. (2019). *Transformación digital. Qué es y su importancia y relación con los datos*. [online] Powerdata.es. Available at: <https://www.powerdata.es/transformacion-digital> [Accessed 5 Jun. 2019].

Economía Simple. (2019). *¿Qué es networking? | Definición de networking | Networking empresarial*. [online] Available at: <https://www.economiasimple.net/glosario/networking> [Accessed 5 Jun. 2019].

Plandegira.com. (2019). *Salas de Conciertos en Barcelona 6*. [online] Available at: http://www.plandegira.com/salas_de_conciertos_en_barcelona.htm?page=6&search_order_asc=desc [Accessed 5 Jun. 2019].

España, T. (2019). *Tipos de IVA en España*. [online] GesTron. Available at: <http://gestron.es/tipos-impositivos-iva-en-espana/> [Accessed 5 Jun. 2019].

Emprendedores. (2019). *Requisitos legales que debe cumplir una app*. [online] Available at: <https://www.emprendedores.es/gestion/a55043/requisitos-legales-app-lanzar-aplicacion/> [Accessed 5 Jun. 2019].

APD España. (2019). *¿Qué impuestos paga una empresa en España?*. [online] Available at: <https://www.apd.es/impuestos-paga-una-empresa-espana/> [Accessed 5 Jun. 2019].

Ferreira-Herrera, D. (2016). *El modelo CANVAS en la formulación de proyectos*. [online] Revistas.ucc.edu.co. Available at: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/view/1252> [Accessed 1 Jun. 2019].

Izquierdo-Castillo, Jessica. “Distribución online de contenidos audiovisuales: análisis de 3 modelos de negocio”. *El profesional de la información*, 2012, julio-agosto, v. 21, n. 4

Keller, K., Jasso Hernand Borneville, E., Garza Castellón Cantú, R. and Mondragón, C. (2008). *Administración estratégica de marca branding*. México: Pearson Educación.

Salasdeconciertos.com. (2017). ESTUDIO DE CUANTIFICACIÓN DE DATOS DE LAS SALAS DE CONCIERTOS. [online] Available at: <http://salasdeconciertos.com/wp-content/uploads/2018/01/ESTUDIO-DATOS-DEL-SECTOR-DE-LAS-SALAS-DE-CONCIERTOS-1.pdf> [Accessed 2 Jun. 2019].

Anexos

Índices de tablas y Gráficos

Figura 1: Renta anual neta media nacional

Figura 2: Gasto total y gastos medios de los hogares españoles

Figura 3: Flujos de caja sensibilidad pesimista

Figura 4: Flujos de caja sensibilidad optimista

Figura 5: Flujos de caja sensibilidad normal

Figura 6: Plan de medios

Entrevista 1

Madrid, 23 de Enero 2019

Carlota Madariaga, artista emergente.

1. Para ti, ¿cuál es la situación de la industria musical en España?

Yo creo que la industria en España esta mejorando por momento. Yo he estado viviendo fuera, y el arte ahí se tiene en cuenta de otra forma. Pero poco a poco, se está apostando por perfiles que también merecen tener un hueco, y no tanto por le perfil comercial. Y que se esta dando importancia a la música. Es verdad que todavía la gente no lo entiende y no te tiene en cuenta como un trabajador más. Per creo que se está mejorando poco a poco.

2. Como oyente, ¿consideras que tienes acceso a toda la música que te gustaría escuchar?

Yo creo que si. A través de todas las plataformas de streaming, me pongo a curiosear a diario. Tenemos acceso a mucho arte, cada vez más. Con un simple clic tenemos acceso a lo que sea. Es más lo que tu haces por encontrar la música.

3. ¿Crees que es fácil descubrir nuevos talentos y escuchar música fuera de lo comercial? ¿Por qué?

Dificil no es porque, como he dicho, tenemos acceso a distintas plataformas que nos ponen esa música a disposición. Pero es verdad que estamos mal acostumbrados a escuchar solo música comercial, por lo que se nos hace mucho mas dificil escuchar otro

tipo de música. Todo depende de cómo te muevas y de tu curiosidad.

4. Como artista, ¿cuán difícil crees que es formar parte de la industria? ¿Cuáles son los mayores retos?

Creo que lo más difícil es labrar tu carrera, teniendo claro quien eres y tener esa visión comercial; y tener muy claro como vas a seguir los pasos, pues no hay una fórmula general. Tienes que tener las cosas claras. La música es formar una empresa por lo que hay que estar a todo y tener visión comercial. Y luego influyen muchos factores, moverte mucho, tener talento y sacarte partido explotando lo que tienes que ofrecer e invertir en lo que crees. Con cuestión de tiempo y mucho esfuerzo, todo puede llegar. Vivir de la música, si lo trabajas bien, no tiene que ser muy complicado. Obviamente es importante estar ahí para dar con todas las oportunidades. Pero es verdad que las oportunidades en cualquier ámbito no abundan.

5. ¿Como artista, prefieres trabajar sola o acompañada de más músicos?

Yo como artista, yo prefiero estar acompañada porque no me considero profesional en todo lo que a música se refiere. Para mi carrera, necesito a mi equipo que me ayudan a dar esa visión comercial. Estar bien arropada hace que mi producto se defina. Yo prefiero cantar sola, y dudo mucho que en algún momento forme un dúo. Yo creo que tengo un estilo muy marcado y la esencia de mi marca es a nivel solista.

6. ¿Cómo trabajas a día de hoy? ¿En qué herramientas te apoyas y por qué?

No tengo una rutina marcada, ahora estoy trabajando en mi EP que sale en febrero. Voy un par de veces a la semana pero hay semanas que no puedo. Intento componer temas todas las semanas porque eso ejercita mucho la mente y activa muchísimo. También lo que hago es descubrir música nueva para tener influencias y aplicarlo a mi música. Ir a eventos musicales todas las semanas. Estoy en una época de mucha creatividad... Me apoyo mucho en Instagram

porque a través de ahí es por donde estoy conociendo a mucha gente, sobre todo amigos y personas con las que comparto intereses. Me parece una plataforma muy intuitiva, muy accesibilidad. Ahora mismo me permite estar en contacto con gente y darme visibilidad. Y luego, plataformas digitales en streaming. Si que es verdad que la propia herramienta de Instagram tiene un algoritmo que pone limitaciones en cuanto a impresiones.

7. ¿Te parece difícil compaginar tu vida con tus proyectos musicales?
¿Por qué?

A mi no porque todo lo que hago en mi vida. Cada día me rodeo más de gente que se dedica a la música. También es verdad que para un músico no todo en su vida es su proyecto musical, esto es como cuando tu emprendes tienes que trabajar y compaginarlo con algo que te de ingresos también. Si puede ser musical, pues mejor.

8. ¿Qué echas en falta de tu vida como artista, del mercado y del entorno musical?

Falta apoyo, especialmente a las mujeres que nos dedicamos a esto. Tenemos menos posibilidades pero si que es verdad que está en auge, y cada vez hay mas mujeres en la industria. Me falta que realmente una carrera musical se vea igual de digno que trabajar en una empresa y con eso quiero decir que me parece que tendríamos que ser reconocido como cantantes. También hace falta humildad para hacer de esta industria una industria en la que cada uno nos aportemos y no nos pisemos.

9. ¿Cuál es tu máxima, es decir, para ti que es el éxito a nivel artista?
El éxito para mi es poder dedicarte a algo que te aporta y que te da tanto goce que no lo consideras un trabajo. Para mi es vital dedicarme a algo que no me haga pensar “uff me quedan dos horas para terminar...”, además de que me permita vivir y dar de comer a una familia.

10. ¿Te parece difícil relacionarte con personas que hacen lo mismo que tú y estar al día de oportunidades que surgen?

Según como lo miro. Yo este año me he introducido mucho en la industria y he conocido a perfiles de todo tipo. Desde el que quiere

comerse a todo el mundo y pisarlo, hasta el perfil de gente humilde que lo desborda de talento que quiere compartir. Si aprendes a nadar en este mar, creo que es fundamental rodearse de gente con la que compartes interés para no frustrarse...

11. ¿Qué momento sería para ti un momento para rendirse? El momento es cuando dejas de disfrutar con lo que haces. Nunca lo dejaría por resultados porque, aunque me frustre y me agobie, es algo que hago porque me apasiona y no me canso nunca. Para mí es un trabajo que no parece un trabajo.

Entrevista 2

Madrid, 30 de Enero 2019

Rebeca Laud, artista emergente, ganadora de Namu

1. Para ti, ¿cuál es la situación de la industria musical en España?
Sí que es verdad que hasta hace un par de años, la cosa estaba difícil. Pero sí que veo estos últimos años se están dando oportunidades a nuevos estilos y nuevos artistas. Ahora mismo, 2019, la industria está resurgiendo.
2. Como oyente, ¿consideras que tienes acceso a toda la música que te gustaría escuchar?
Sí, con el tema de Spotify y todo esto, yo creo que es fácil de encontrar música nueva.
3. ¿Crees que es fácil descubrir nuevos talentos y escuchar música fuera de lo comercial? ¿Por qué?
Sí, solo hay que darse una vuelta por Instagram. El tema cantautor está resurgiendo y eso se nota.
4. Como artista, ¿cuán difícil crees que es formar parte de la industria? ¿Cuáles son los mayores retos?
Es difícil formar parte de la industria, pero no es imposible. Es difícil llegar a ser de los top 5 o 10 pero no es imposible. Los mayores retos son hacerte valer por lo que tu eres, frente a discográficas que ven como un producto. Es decir, no dejar que

modifiquen su esencia. Yo personalmente me hago el hueco por las redes sociales y a través de conciertos, y para mi el reto es llegar a un público determinado porque hay muchísima competencia. Es un reto tener un punto diferente.

5. Como artista, ¿prefieres trabajar sola o acompañada de más músicos?

Yo nunca he tenido un dúo ni una banda. Me gusta mucho ir a mi bola y contar mis cosas. Yo no podría lidiar con un duo porque yo compongo contando mis historias. Nunca me lo he planteado y nunca digas nunca, pero de primeras soy más solista.

6. ¿Cómo trabajas a día de hoy? ¿En qué herramientas te apoyas y por qué?

Ahora mismo hago videos manteniendo las redes sociales activas. Intento escuchar a la gente que me escribe para proponerme *covers*, ir a cantar donde me llamen. Sobre todo estoy intentando tener todos los meses un concierto en alguna sala de Madrid. Utilizo todo mi material de producción e Instagram y Facebook para los eventos.

7. ¿Te parece difícil compaginar tu vida con tus proyectos musicales? ¿Por qué?

No me parece difícil porque estoy acostumbrada, llevo cuatro años compaginándolo. Es difícil pero factible. No renunciaría a la música por hacer mi vida. Mi entorno es muy musical, así que mi vida personal se basa mucho en la música.

8. ¿Qué echas en falta de tu vida como artista, del mercado y del entorno musical?

Le falta tener muchos ojos. Se centran mucho en un tipo de cosa. Se buscan perfiles concretos y no en todo lo que hay. Echo en falta que haya más variedad, que la gente que te vaya a ver, te pidan canciones diferentes. La gente no escucha. Me encantaría que la gente se parara a escuchar lo que los músicos tenemos que decir.

9. ¿Cuál es tu máxima, es decir, para ti que es el éxito a nivel artista? El éxito para mi sería ir a cantar a algún sitio y que la gente te diga que le has emocionado muchísimo. Conseguir emocionar y llegar

a los corazones de la gente es para mi un éxito total. Las pequeñas cosas.

10. ¿Te parece difícil relacionarte con personas que hacen lo mismo que tú y estar al día de oportunidades que surgen?

Ahora mismo con las redes sociales, he conocido a un montón de personas. Me parece que las redes sociales hacen su función perfectamente juntando a personas de los mismos gustos e intereses.

11. ¿Qué momento sería para ti un momento para rendirse?

Para mi no hay momento para rendirse. No lo veo una opción. Si que lo puedes compaginar y dejarlo un poco de lado, pero nunca rendirse por completo. No por nada, si no porque me da tantas cosas buenas a nivel emocional y personal. Siempre hay alguna puerta abierta para un proyecto que quieras hacer.