



Facultad de ciencias económicas ICADE, Universidad Pontificia de Comillas.

Trabajo de fin de grado

Plan de negocio de la Start-up:

Xcout

Clave: 201807104

Autor: Marina Giménez Molina

Director: Juan Antonio Gil Serra

Plan de negocio para la start-up: Xcout.

Marina
Giménez
Molina

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	1
Abstract	1
Acrónimos	2
Índice de gráficos, tablas y figuras	3
1. Introducción- La idea de negocio	4
2. El mercado y la industria	5
<i>i. Mercado de la música – evolución y pronósticos</i>	5
<i>ii. Actores en la industria – artistas, estudios, agentes, discográficas</i>	8
<i>iii. Factores de éxito en la carrera de un artista</i>	12
<i>iv. Cinco fuerzas de Porter</i>	16
<i>v. DAFO</i>	20
2. Concepto	22
<i>i. El juego</i>	25
<i>ii. Selección de talento</i>	27
<i>iii. Artista información y música</i>	28
<i>iv. Usuario y comunidad</i>	29
3. Plan de marketing	30
<i>i. Estrategia de lanzamiento</i>	30
<i>ii. Segmentación y público objetivo</i>	32
<i>iii. Market test</i>	35
<i>iv. Marketing Mix</i>	36
4. Plan de operaciones	42
<i>ii. Producto mínimo viable</i>	44
5. Plan de recursos humanos	45
<i>i. Equipo</i>	45

ii. <i>Organigrama</i>	48
6. Análisis financiero	49
i. <i>Mercado</i>	49
ii. <i>Estado de flujo de caja</i>	61
iii. <i>Valoración de Xcout. Descuento de flujos de cajas</i>	63
7. Conclusión	64
8. Bibliografía	54
9. Anexo	60
i. <i>Klaus Gottschlich</i>	60
ii. <i>Cristina Ruiz</i>	62
iii. <i>Encuesta Liverpool 2022</i>	62

Resumen

Actualmente, el 97% de las reproducciones provienen únicamente del 10% (Ingham, 2020) de los artistas y las probabilidades de éxito de estos son inferiores al 0,4% (Hesmondhalgh, D., Osborne, R., et al, 2021) . De esta manera, surge Xcouts una start-up española que tiene como objetivo impulsar a cantantes y compositores que tratan de triunfar en la industria de la música y que por su falta de visibilidad, financiación y contactos observan como sus posibilidades de lograr un progreso se desvanecen.

Xcouts será capaz de crear una comunidad donde artistas y audiencia lleven a cabo una relación basada en el win-win aunando la gamificación con la producción musical. De esta manera, trataremos de que los artistas minoritarios no solo promocionen sus piezas musicales, sino que a través de Xcouts sean capaces de lograr todos los pasos necesarios para alcanzar el éxito musical, como son la producción y edición, asesoramiento de imagen u oportunidades con grandes discográficas. Por su parte, la audiencia tendrá la posibilidad de acceder a una nueva herramienta de ocio en la que además de ejercer como jurado tendrán la posibilidad de obtener premios monetarios.

Para estudiar la viabilidad de este trabajo de fin de grado hemos llevado a cabo distintos esquemas estratégicos que, de igual manera, nos permitan concretar la financiación necesaria y la organización tanto humana como estratégica para lograr el éxito de Xcouts. Asimismo, conocer y analizar las dificultades a las que los artistas se enfrentan en su día a día, resulta un pilar fundamental a la hora de construir este proyecto; para ello hemos realizado un estudio donde una muestra de 125 personas plasmó sus opiniones e inquietudes.

Palabras clave: música, artistas, gamificación, plataforma, emprendimiento.

Abstract

Currently, 97% of the reproductions come from only 10% (Ingham, 2020) of the artists and their chances of success are less than 0.4% (Hesmondhalgh, D., Osborne, R., et al, 2021). Xcouts is a Spanish startup that aims to boost singers and songwriters who are trying to make it in the music industry and who, due to their lack of visibility, funding and contacts, see their chances of making progress fade away.

Xcouts will be able to create a community where artists and audiences can create a win-win relationship by combining gamification with music production. In this way, we will try that minority artists not only promote their musical pieces, but that through Xcouts they will be able to achieve all the necessary steps to reach musical success, such as production and editing, image consulting or opportunities with major record labels. For their part, the audience will have the possibility of accessing a new entertainment tool in which, in addition to acting as a jury, they will have the chance to win monetary prizes.

In order to study the viability of this final degree project, we have carried out different strategic schemes that will also allow us to specify the necessary financing and the human and strategic organisation to achieve the success of Xcouts. Likewise, knowing and analysing the difficulties that artists face on a daily basis is a fundamental pillar in the construction of this project, for which we have carried out a study in which a sample of X people expressed their opinions and concerns.

Key words: music, artists, gamification, platform, entrepreneurship.

Acrónimos

B2B	<i>Business to business</i>
B2C	<i>Business to consumer</i>
<i>CAPM</i>	<i>Capital Asset Pricing Model</i>
CEO	Director ejecutivo
CFO	Director financiero
CPA	Coste por adquisición
CPU	<i>Central processing unit</i>
CMO	Director de marketing
CLO	Director del departamento de marketing
CHRO	Director del departamento de recursos humanos
COGS	<i>Cost of goods sold</i>
DCF	<i>Discounted cash flows</i>
DYO	<i>Do it yourself artist</i>
EBIT	<i>Earnings Before Interest Tax</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization</i>
Lipa	<i>The Liverpool Institute for Performing Arts</i>
NFT	<i>Non-Fungible Tokens</i>
NYSE	<i>New York Stock Exchange</i>
WACC	<i>Weighed Average Cost of Capital</i>

Índice de gráficos, tablas y figuras

Índice de tablas:

Tabla 1: Uso de internet y preferencias por edad	33
Tabla 2: Market test Liverpool Indicadores	35
Tabla 3: Comparación de redes sociales empleadas por Xcout	40
Tabla 4: Cuatro fases del plan de operaciones del primer año.	42
Tabla 5: Organigrama de Xcout.	49
Tabla 6: Mercado y datos necesarios para elaborar el análisis financiero de Xcout.	49
Tabla 7: Principales variables para tener en cuenta al estimar los ingresos.	55
Tabla 8: Ingresos Xcout.	57
Tabla 9: Gastos operativos de Xcout.	59
Tabla 10: Cuenta de perdidas y ganancias de Xcout:	60
Tabla 11: Estado de flujos de caja de Xcout.	61
Tabla 12: WACC de Xcout y retorno de capital	63
Tabla 13: Descuento de Flujo de Caja (DCF).	64

Índice de gráficos:

Gráfico 1: La industria de la música	4
Gráfico 2: Industria de la música grabada de 2001 a 2020.	6
Gráfico 3: Estimación del crecimiento de la industria de 2018 a 2025.	7
Gráfico 4: Ingresos de un artista en la industria de la música	8
Gráfico 5: Número de usuarios con teléfonos inteligentes 2016- 2021.	36

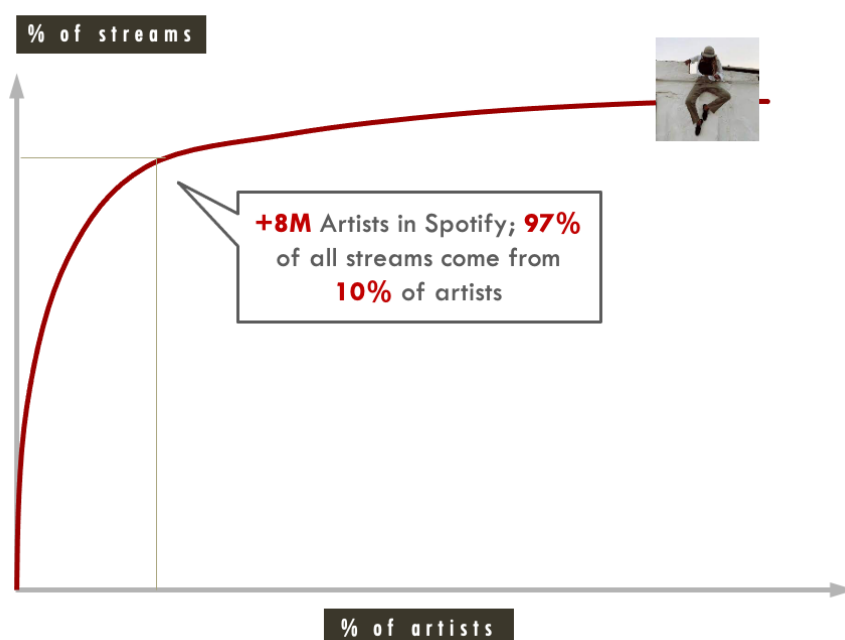
Índice de figuras:

Ilustración 1: Ejemplo de juego	25
Ilustración 2: Ejemplo de juego	26
Ilustración 3: Ejemplo pagina artista	28
Ilustración 4: Ejemplo pagina usuario	29
Ilustración 5: Funcionamiento de Firebase	45

1. Introducción- La idea de negocio

Mi hermana Lucia está estudiando su primer año de composición y producción en The Liverpool Institute for Performing Arts, comúnmente conocida como Lipa, una de las mejores universidades de música tanto en Inglaterra como a nivel mundial. Pese a su indudable talento y ganas de triunfar, la extrema competitividad y dificultad que existe dentro de la industria de la música hace que sus posibilidades de vivir del sector y alcanzar sus sueños se vean reducidas.

Gráfico 1: La industria de la música



Nota: este gráfico muestra la distribución de los artistas en la industria de la música. El eje y es representa el porcentaje de reproducciones y el eje x el porcentaje de artistas. Fuente: Gráfico de elaboración propia con datos tomados de Music Creators' Earnings in the Digital Era. David Hesmondhalgh, Richard Osborne, Hyojung Sun and Kenny Barr. Intellectual Property Office. 2021.

Como podemos observar en el anterior gráfico, la industria presenta una alta concentración, donde solo unos pocos artistas reúnen la mayor parte de las reproducciones y la visibilidad. Así, el 97% de las reproducciones provienen únicamente del 10% de los artistas (Ingham, 2020) y las probabilidades de éxito de estos es inferior al 0,4% (Hesmondhalgh, D., Osborne, R., 2021).

La idea de crear Xcout surge con la misión de ayudar a pequeños artistas como mi hermana, que todavía no han podido despegar en su carrera y que enfrentan grandes problemas a la hora de obtener visibilidad y financiación. De esta manera, el propósito radica en tres objetivos: ofrecer un espacio donde conectar con la audiencia y aumentar su base de seguidores, conseguir financiación para poder invertir en su carrera y por último ofrecer la oportunidad de contactar con profesionales de la industria como managers, discográficas, productoras y demás soporte profesional.

La manera en la que Xcout pretende formalizar estos objetivos, es a través de una aplicación donde los usuarios puedan jugar y votar a pequeños artistas. De estas votaciones saldrían dos rankings: el de los artistas más votados, y el de los mejores cazatalentos (Xcout en adelante). Al finalizar cada mes, los primeros de cada ranking recibirán premios incentivando a los propios usuarios a explorar nueva música y estilos.

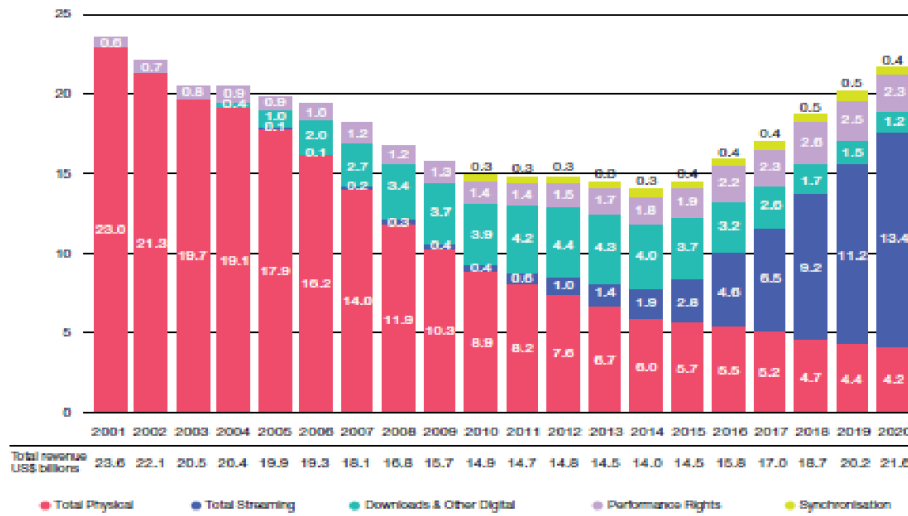
2. El mercado y la industria

i. Mercado de la música – evolución y pronósticos

Tal y como hemos mencionado con anterioridad, la industria de la música es muy competitiva, en ella, son pocos los artistas que consiguen triunfar. Actualmente existen más de 70 millones de canciones en plataformas de streaming como Spotify o Apple Music, además esta cifra continúa creciendo a una tasa del 31% anualmente (Ingham, 2020). En otras palabras, estas plataformas reciben más de 22 millones de canciones nuevas cada año. (Ingham, 2021)

Se trata de una industria muy amplia y dentro de ella se engloban diversos negocios como la venta de discos, la venta de derechos de autor, las reproducciones y descargas en plataformas de música y, por último, los conciertos en directo y festivales.

Gráfico 2: Industria de la música grabada de 2001 a 2020.



Nota: el gráfico muestra los ingresos procedentes de la industria de la música grabada desde 2001 hasta 2020. Fuente – International Recording Industry Federation (IFPI 2021). Music industry is more than “recording” – includes live concerts and publishing rights (money paid to songwriters)

Como podemos observar en el gráfico, la música grabada tiene actualmente un tamaño de casi 25 billones de dólares. En contraposición con otros sectores e industrias es considerablemente más pequeña, empero su evolución durante las últimas décadas ha hecho de ella una de las más atractivas y con mayor potencial del mercado.

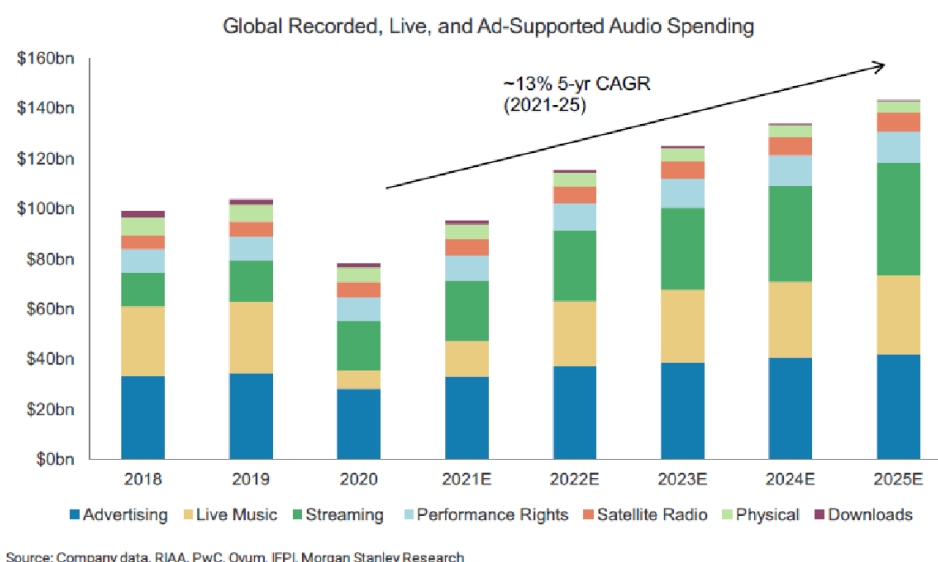
El mercado se caracteriza por haber experimentado grandes fluctuaciones en las últimas décadas. En primer lugar, la industria sufrió una fuerte caída a principios de siglo debido a la aparición de la piratería, que disminuyó notablemente las ventas de discos físicos. No obstante, el surgimiento de plataformas de música en streaming ha frenado esta tendencia, haciendo despegar a la industria una vez más.

Actualmente, el mayor porcentaje de los ingresos que se generan en este sector provienen de las reproducciones online. Tal y como ilustra el gráfico 2, existe una tendencia positiva con una tasa de crecimiento compuesto del 35% desde su aparición en 2007. Por otro lado, es interesante destacar como los derechos de autor están, al mismo tiempo, tomando un papel cada día más importante en el sector. En el año 2001, los derechos de autor suponían tan solo un 0,6% de los ingresos de la industria frente al 2,3% en el año 2020.

En este crecimiento, los Non Fungible Tokens (NFTS en adelante) han jugado un papel fundamental dada su creciente popularidad y su relación directa con la venta de los derechos de artistas.

Por otro lado, con la llegada del Covid 19 la industria volvió a sufrir una considerable caída, reflejada en el siguiente gráfico. En él, se muestra la tendencia del mercado de manera global (al contrario que la tabla anterior que solo tenía en cuenta la música grabada, esta tabla esta representa los distintos sectores de la industria), el mercado ha seguido una senda decreciente cayendo un 20% de su valor, de 100 billones de dólares en 2018 a 80 billones en 2020.

Gráfico 3: Estimación del crecimiento de la industria de 2018 a 2025.



Nota: este gráfico muestra los ingresos procedentes de la industria de la música en general de 2018 y 2019. Al igual que las estimaciones de crecimiento tras la pandemia, desde 2020 hasta 2025. Fuente: Swinburne, S. B., & Mansson-Perrone, C. M. P. (2021, octubre). Revival - Raising our Global Music Outlook. Morgan Stanley.

Este descenso residía fundamentalmente en las restricciones sanitarias que limitaban la realización de conciertos y festivales. Pese a que esta caída fue pronunciada dada la importancia de estos eventos para la industria, cabe destacar, que el resto de los segmentos del mercado como la publicidad, los derechos de autor, o las plataformas digitales, se mantuvieron estables.

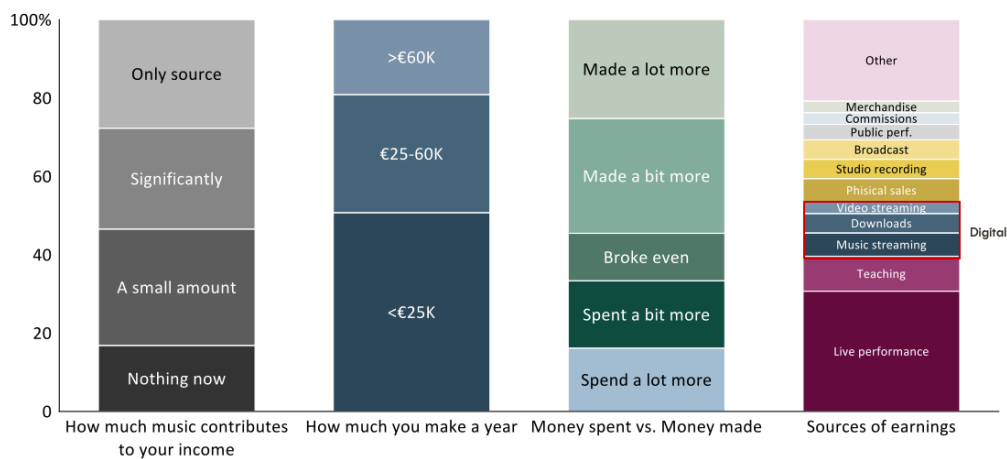
Tras el fin de las restricciones, se espera que la industria se recupere rápidamente con el regreso de los conciertos en vivo por lo que para finales de 2022, los ingresos serán incluso mayores que los que se alcanzaron antes de la pandemia. Durante los próximos 5 años se pronostica una tasa de crecimiento compuesto del 13%, alza provocada gracias al aumento de las plataformas de música online.

ii. Actores en la industria – artistas, estudios, agentes, discográficas

Los artistas y cantantes están deseando crecer y triunfar, sin embargo, es muy complicado conseguirlo. Actualmente, existen nueve millones de artistas que crean su propia música en Spotify, conocidos como “Do it yourself artist” (DYA en adelante) y sus probabilidades de éxito son mínimas. Pero lo más alarmante, no es únicamente la dificultad para alcanzar la fama, sino que, muchos de ellos tras dedicarle gran número de horas y de capital, no consiguen ni siquiera ganarse la vida de un trabajado sueño.

Por todas estas razones, la pregunta principal para estudiar esta industria es: ¿Son capaces estos pequeños artistas de vivir de lo que ingresan con la música? La respuesta queda muy bien reflejada la siguiente tabla:

Gráfico 4: Ingresos de un artista en la industria de la música



Nota: esta tabla representa como se distribuyen los ingresos de un artista en el mundo de la música. En el eje Y se representan los porcentajes de 0-100% y en el eje X los distintos factores a considerar. Fuente - La tabla es de elaboración propia. Información tomada de: Music Creators' Earnings in the Digital Era. David Hesmondhalgh, Richard Osborne, Hyojung Sun and Kenny Barr. Intellectual Property Office. 2021.

En la primera barra, podemos observar cómo aproximadamente solo el 50% de los artistas consiguen vivir de la música. La otra mitad, o bien no tienen ningún ingreso procedente de esta industria u obtienen una remuneración insuficiente para vivir de ella.

La segunda barra, representa los ingresos anuales medios de un artista. Solo el 50% de ellos alcanzan una renta superior a 25.000 dólares gracias a la música y únicamente el 20% consiguen unos ingresos superiores a 60.000 dólares. Este hecho llama mucho la atención si tenemos en cuenta que el ingreso medio de una persona en Inglaterra es de 41.000 dólares (Banco Mundial, 2022).

La tercera barra, compara dichos ingresos en relación con los gastos y la inversión que hacen los propios artistas para conseguir, producir, distribuir promocionar o publicar sus canciones. De nuevo, podemos observar cómo tan solo la mitad consiguen llegar al punto muerto, donde los ingresos igualan a los costes. Con todo, estos datos muestran lo complicado que puede llegar a ser vivir de los ingresos que la música proporciona.

La última barra, refleja las posibles fuentes de ingresos en esta industria. Como se puede observar la mayor parte de los artistas, alrededor del 30%, logran sus ingresos de lo recaudado en conciertos en directo. La segunda fuente de ingresos, son las rentas generadas gracias a lo que hemos denominado música digital, que engloba tanto plataformas de streaming como descargas de música y video, así como las reproducciones online; todo ello representa el 15% de los ingresos del artista. Por último, destaca el alto porcentaje de ingresos, 10%, que proceden de la actividad docente llevada a cabo por los artistas que optan por este camino dedicándose a las clases particulares, las escuelas o las universidades.

Por otro lado, el crecimiento que ha experimentado esta industria en los últimos años ha empujado a numerosos inversores a situar su capital en este sector. Este sentimiento, se ha visto reflejado en distintos ámbitos:

- Universal Music fue valorada por 55 billones tras su primera salida a bolsa en septiembre de 2021. (Expansión, 2021)

- Los derechos de autor de las canciones y los NFTs se han convertido en nuevos vehículos de inversión. Tendencia ejemplarizada en Sony Music quien adquirió el pasado diciembre los derechos de Bruce Springsteen, valorados por 550 millones de dólares (elEconomista.es, 2021). Paralelamente, los grandes *hedge funds* y bancos de inversión se están percatando del valor en la industria, invirtiendo en los derechos de las mayores estrellas del sector. Un ejemplo de esto es el fondo de inversión de 1 billón de dólares que lanzó Blackstone, junto a la empresa de derechos de autor Hipgnosis, en 2020 con el propósito de invertir en derechos de canciones (Shapiro, 2021).
- La inversión en startups del sector, no se queda muy atrás. En los últimos años, han aparecido cientos de aplicaciones que proporcionan servicios y entretenimiento muy variado con el fin de aprovechar el crecimiento y la inversión en la industria.

Conexo al último punto mencionado, encontramos a Vezt y ANote ambas dedicadas a la venta de derechos de autor online, ya sea a través de una página web o de una aplicación. En el caso de Vezt, su función es la de recaudar estos derechos en nombre de los fans conjugándolo con un seguimiento de dichos derechos a través de tecnología blockchain. Por otro lado, ANote de igual manera se enfoca a la venta de derechos de autor, sin embargo, su concepto diferente ya que está dirigido a los principales actores de la industria. Este hecho permite a los editores, sellos discográficos y artistas vender derechos musicales. De esta manera, ambas start-ups ofrecen a sus usuarios un nuevo y alternativo vehículo de inversión.

Adicionalmente a la venta de derechos, han aparecido otras aplicaciones que ofrecen a los artistas facilidades a la hora de producir su propia música, subirla a las plataformas online o conseguir visibilidad y financiación. Entre estas aplicaciones destacan algunas que comparten aspectos con Xcout, y que incluso, podrían figurar como potenciales socios en un futuro.

YouGrowPromo es una empresa emergente cuya sede se encuentra en Países Bajos. Es una de las numerosas empresas (como Playlist Push, Omari o Playlist Promotions) que ayudan a acentuar la audiencia de un artista o de una canción en las diferentes plataformas digitales. Para ello, promocionan el producto en distintas redes sociales como YouTube

y TikTok pero principalmente, se especializan en Spotify. YouGrowPromo, procura conseguir que las canciones accedan a determinadas listas de reproducción y, de esta manera, aumentar el número de descargas y reproducciones. Actualmente más de 3000 artistas de renombre trabajan con ellos, como BeckyG, una de las cantantes y compositoras latinas más exitosas del momento, con más de 29 millones de oyentes mensuales (Spotify, 2022a).

Sin embargo, a pesar de tener un alto número de artistas en la plataforma, algunos bastante prestigios, la aplicación recibe numerosos comentarios y críticas en internet, donde el público cuestiona la legitimidad de este modelo de negocio, afirmando que muchas de las descargas y reproducciones son generadas por *bots* y por tanto son falsas. Este hecho distorsiona las estadísticas, y podría resultar en la eliminación de las plataformas de música del artista; el año pasado 750.000 canciones fueron eliminadas de Spotify. (PromocionMusical.es, 2021)

Otro ejemplo de un futuro socio es Unsigned Only, un concurso internacional de música que se celebra anualmente dirigido a artistas que no han firmado con una gran compañía discográfica ni con ninguna de sus filiales. Su objetivo es encontrar a un artista innovador y con talento en múltiples categorías. Así, los artistas pueden presentar su música original o versiones de canciones ya existentes, sin que exista un límite en el número de piezas que pueden presentar.

En esta plataforma el jurado está compuesto por profesionales de la industria de la música (artistas, productores, periodistas y managers). Cada año se nombra a un ganador del gran premio, que recibe 20.000 dólares en metálico además de otros premios de valor añadido como son el *merchandising* o los servicios de asesoramiento. Sin embargo, a pesar del premio y la oportunidad de establecer contactos con los principales actores de la industria, esta aplicación no ofrece la oportunidad de aumentar el perfil público de los artistas. Hecho ilustrado en las redes sociales y el Spotify de muchos de los ganadores, que continúan con un bajo número de *streams* tras ganar el concurso. Un ejemplo sería el cantante Hudson Thames, ganador de la categoría pop de *Unsigned Only* en 2021, quien actualmente tiene menos de 200.000 oyentes mensuales (Spotify, 2022b), y menos de 50.000 seguidores en Instagram (Instagram, 2022). Una vez más, este hecho muestra la

dificultad de conseguir visibilidad en la industria, con artistas que, a pesar de contar con talento, contactos e inversión, siguen sin aumentar su audiencia y visibilidad.

iii. Factores de éxito en la carrera de un artista

Son muchos los factores que impulsan la carrera musical de un artista. Además de talento, un artista necesita de financiación, producción, distribución y marketing. Tras analizar la industria, podemos inferir que existen actualmente cuatro caminos para lograr tener una oportunidad dentro este competitivo sector.

Tabla 1: Vías de un artista para introducirse en la industria de la música

Artists	Funding	Production	Distribution	Marketing /PR	Rights Mgmt.	Selling	Audiences
Participate in TV talent show	Talent shows 				Collecting Soc 	Streaming platforms 	<ul style="list-style-type: none"> • Very high entry barriers • Artists give away a % of music rights • Medium success rate
Sign with record label	Record labels 					Apple Music	
"Buy" services	Service labels 					music 	<ul style="list-style-type: none"> • Low to medium entry barriers • Artists could give away a % of music rights • But will need to put their own money also • Very low success rate
Fully self-managed	Crowdfunding 	Production studios 	Distribution services 	Marketing services 		YouTube 	
	Rights selling 						
	Contests 						
	Friends & Family 						

Nota: esta tabla representa los cuatro caminos que puede escoger un artista par intentar triunfar en la industria de la música y la complejidad de triunfar en cada uno de ellos. Representa además a los principales actores de la industria y sus funciones en ella. Fuente: Tabla de elaboración propia.

1. Programas de televisión

La gran mayoría de artistas recientemente incorporados al mundo de la música han surgido de programas de televisión de distintas partes del mundo. El programa con mayor fama es XFactor que surgió en Inglaterra en 2004 y desde entonces, ha emitido 15 temporadas. Su éxito traspasó las fronteras y consiguió triunfar en diversos países entre ellos Estados Unidos, Italia y España. En este formato, muchos artistas lograron la fama interactuando con la audiencia, además de competir por un premio de 5 millones de dólares y un contrato con Sony Music. (Graham, 2016)

En España existe de igual manera formatos similares a X Factor, uno de los más representativos ha sido Operación Triunfo que permitió el salto a la fama a artistas como Aitana, Bisbal, Bustamante o Chenoa.

Empero a la popularidad ganada, son muchas las barreras de entrada para estos programas, como es la cesión de derechos de autor con independencia del resultado obtenido en el concurso. De igual manera, el número de participantes en estos formatos es limitado y no garantiza la visibilidad y el éxito del artista.

2. Firmar con una discográfica:

En la actualidad las tres grandes discográficas de la industria, Sony Music, Warner Music Group y Universal Music Group, reúnen un 78% de las canciones reproducidas en plataformas de *streaming* (Ingham, 2021). Tradicionalmente, conseguir la firma con una discográfica era el sueño de cualquier artista, además de la manera más eficaz de llegar a triunfar y crecer. Las discográficas por su parte ofrecían todos estos servicios a cambio de un porcentaje muy alto de los derechos de los artistas, aproximadamente los autores mantenían un 30% de sus derechos. (Muela, 2020)

No obstante, son muy pocos los que logran firmar con estas discográficas ya que las barreras de entrada son muy altas y conseguir la atención de un cazatalentos resulta muy complicado. Para lograr esta atención, los artistas necesitan reunir seguidores y tener una visibilidad previa, lo cual exige una gran inversión en sus canciones, estilo e imagen. Una vez firmado el contrato, la discográfica acostumbra a proporcionar un anticipo a los artistas para que estos puedan financiar su proyecto. A pesar de ello, los artistas precisan unos ingresos mayores a ese anticipo para empezar a ganar dinero, dificultando que puedan recuperar la inversión inicial y propiciando su ruina al no ser capaces de reembolsar el préstamo.

3. Contratar servicios

La tercera vía radica en la subcontratación de servicios. Para financiarse el artista puede acudir a una plataforma de *crowdfunding* o vender sus derechos, los fondos obtenidos se destinarán a distintas empresas de producción, marketing y distribución según las

necesidades del momento. Habitualmente estas empresas no retienen ningún porcentaje de los derechos del artista.

Triunfar con esta vía resulta más complicado que con una discográfica. Sin embargo, el artista mantendrá alrededor del 60-70% de sus derechos minimizando los riesgos y las barreras de entrada serán menores, al evitar una selección previa.

Durante la última década han surgido muchas empresas que ofrecen diferentes servicios a los artistas para producir, distribuir y promocionar su música. Entre ellas destaca Tune Core, que se sitúa como una de las más innovadoras y con mayor proyección dentro de la industria.

Tunecore, perteneciente a la empresa cotizada Believe, es una plataforma global donde los músicos independientes tienen la oportunidad de desarrollar sus audiencias y carreras. Esta empresa, ofrece diversos servicios entre los que se encuentran tecnología y servicios de distribución, administración de publicaciones y de promoción. Su objetivo es ayudar a artistas, sellos y managers a vender su música a través de Spotify, Apple Music, Amazon Music, Deezer o TikTok. (Tunecore, 2022).

El auge de las startups que ofrecen este tipo de servicio ha sido llamativo en los últimos años, sin embargo, el mecanismo seguido por las mismas resulta ineficiente ya que sitúa las piezas musicales en la cola de las plataformas musicales. Esto empuja al pequeño artista a realizar un desembolso que no termina de solucionar el acuciante problema de la visibilidad y acceso al público.

4. “Do it yourself artist”

Por último, nos encontramos los DYA. Esta denominación engloba pequeños artistas en fase de introducción en el mundo de la música, sin embargo, triunfar por este camino puede resultar arduo y complejo. En primer lugar, el artista destinará sus propios ingresos o recurrirá a los de sus familiares y amigos como fuente de financiación. El resto de los servicios recaen sobre el propio artista, que precisará de materiales como micrófonos, ordenadores, un software de producción musical o una tarjeta de sonido para producir sus

propias canciones. Además, serán sus redes sociales las que sirvan para promocionar y distribuir su música.

Asimismo, para su entrada en Spotify y otras plataformas necesitarán acudir a una distribuidora específica como Tunecore, quien les permitirá publicar sus canciones y formalizar los derechos sobre estas. (Spotify, 2022c) En esta vía, apenas existen barreras de entrada y el artista mantiene la totalidad de los derechos. Sin embargo, sus posibilidades de triunfar son mucho menores respecto al resto de caminos ya que no dispone servicios profesionales que ayuden a promocionar, distribuir o producir su música.

5. XCOUT como alternativa

Una vez analizada la industria, surge Xcout. Xcout es una plataforma que pretende ofrecer un quinto camino, más eficiente y gratificante para los pequeños artistas. Desde Xcout aumentaremos la visibilidad de los artistas que, aun poseyendo un indudable talento, carecen de los recursos y medios para darse a conocer. Este hecho es de extrema importancia ya que, como anteriormente hemos mencionado, el 97% de las reproducciones en plataformas como Spotify solo vienen del 10% de los artistas. (Ingham, 2020).

A través de Xcout, todos los artistas tendrán las mismas posibilidades de ser escuchados, por lo que la visibilidad será equitativa. Sin embargo, serán los usuarios de la plataforma los que, a través de sus votaciones, determinen el potencial y el éxito del artista.

iv. Cinco fuerzas de Porter

Tabla 2: Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: elaboración propia

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo de gestión empresarial que se utiliza para conocer cuál es la competencia y la rivalidad de un sector determinado. De esta manera, las empresas son capaces de identificar cuán atractiva es cada industria y comprender cuáles son los recursos necesarios para competir en ella.

Los cinco factores que analiza Porter para llevar a cabo este análisis son:

1. Poder de negociación con clientes:

Para el análisis de los clientes tendremos en cuenta los diferentes modelos de negocio que se engloban dentro de Xcout. En primer lugar, Xcout plantea un modelo B2C, dirigido al consumidor final, quien en nuestro caso son los artistas y los usuarios de la plataforma. Por otro lado, Xcout cuenta con la posibilidad de establecer un modelo B2B en un futuro. En este caso los clientes serían los actores de la industria de la música, como las discográficas, productoras y agencias de marketing, el objetivo de la venta de información de los artistas más destacados como las canciones que más gustan, las categorías preferidas e incluso las características de los usuarios que escuchan a cada artista.

Ante la competitividad de la industria, los artistas urgen conseguir visibilidad y nuevas vías para acceder a la audiencia; hecho demostrado en la encuesta que llevamos a cabo en Liverpool, donde la gran mayoría de estudiantes de música, más del 75%, se mostraban dispuestos a participar en un concurso de talentos (encuesta disponible en el anexo). Por todo esto, consideramos que su poder de negociación frente a nosotros es bajo.

En segundo lugar, podríamos considerar que los usuarios poseen un poder de negociación medio alto ya que actualmente existen cuantiosas plataformas que ofrecen servicios de entretenimiento y reproducción de música similares; por este motivo, sus intereses en la aplicación son mucho menores a los de un artista. Sin embargo, el hecho de que ofrezcamos incentivos como premios y una gamificación atractiva incrementará nuestro poder de negociación y nos hará diferenciales.

Por último, los agentes de la industria de la música quienes, según nuestro análisis, poseen un poder de negociación bajo. Esto se debe a la inexistencia de plataformas que ofrezcan la visibilidad suficiente a pequeños artistas como para extraer datos e información relevante. Si Xcout consiguiera reunir en su plataforma a los próximos talentos del sector, el interés de las discográficas en hacerse con la información de las futuras tendencias de la industria aumentaría considerablemente. Otra causa que delimita el poder de este grupo es que no representan la principal fuente de ingresos de Xcout, sino una posibilidad de monetización futura.

2. Poder de negociación con proveedores:

Pese a que los proveedores de esta aplicación no son numerosos, no debemos obviar su importancia pues cuentan con un poder alto.

En primer lugar, se precisa contactar con un programador y desarrollador de aplicaciones. Considerando la alta demanda de estos perfiles profesionales y la escasa oferta, sobre todo en España, su poder de negociación se potencia.

En segundo lugar, se requiere de un lugar donde almacenar los datos e información. En un principio utilizaríamos Firebase. Jorge Bloom (2022) señalaba en su entrevista: “es el

sistema que utilizan actualmente todas las *start-up* de tecnología, y que, por el momento, no existe una herramienta que lo iguale”. Así, Firebase tendría un alto poder de negociación frente a nosotros, ya que no existe una alternativa a su servicio salvo tener tus propios servidores, opción que resultaría excesivamente costosa y arriesgada para el comienzo de Xcout.

3. Entrada de nuevos competidores:

La aparición de nuevos competidores es uno de los mayores riesgos para Xcout puesto que no existen grandes barreras de entrada. Sin embargo, el potencial de escalabilidad de la aplicación posibilita la generación de barreras artificiales que limitarán la aparición de nueva competencia en un futuro.

Un ejemplo de estas barreras consistiría en alcanzar economías de red empleando la ventaja de ser los primeros en penetrar este mercado. La clave de ello reside en dos aspectos; en primer lugar, la captación de un gran número de usuarios desde el inicio; en segundo lugar, el diseño de un producto y servicio atractivo que fomente la retención y atracción de nuevos clientes. Estas estrategias permitirán crear mayores barreras y, por lo tanto, la dificultad de penetración de futuros entrantes.

Por otro lado, el modelo de negocio en el que se inspira Xcout no otorga costes a los usuarios a la hora de virar de una aplicación a otra. Por este motivo, es fundamental implementar estrategias de retención de artistas y usuarios. Por ejemplo, podría crearse jerarquía dentro de la aplicación. Los usuarios tendrán la oportunidad de ir creciendo desde un nivel básico hasta un nivel experto, obteniendo recompensas según vayan subiendo de categoría. De esta manera, si se plantearan la posibilidad de cambiar de aplicación, se verían limitados por el riesgo de perder su posición y beneficios.

4. Sustitutos:

Xcout, pretende dar visibilidad a aquellos artistas que no tienen la oportunidad de acceder a la audiencia. Así, un posible sustituto radicaría en que las plataformas ya existentes cambiaran su modelo para intentar otorgar a estos artistas mayores oportunidades. Por ejemplo, Spotify podría actualizar su software para garantizar una

oportunidad a los artistas de la cola, tras esto y en función del éxito que tengan, se les otorgaría más o menos visibilidad a través de listas de reproducción y canciones recomendadas.

Este sistema democratizaría la aplicación a través del software, como sucede actualmente en otras aplicaciones como Tik Tok, donde todos los videos tienen las mismas oportunidades y dependiendo de la respuesta inicial de los usuarios, la plataforma promociona en mayor o menor medida ese contenido. Así, aparecería una opción substituta a lo que Xcout pretende introducir en el mercado.

5. Rivalidad entre empresas:

En la actualidad existen modelos de negocio similares a Xcout, donde se puede escuchar y descargar música, así como encontrar un entretenimiento apoyando y financiando a pequeños artistas. Sin embargo, no existe ninguna aplicación que reúna todo ello.

Entre los principales competidores de Xcout se encuentran distintos agentes involucrados: aplicaciones de música, de entretenimientos o crowdfunding para artistas. Por este motivo, es importante que Xcout se diferencie a través del juego, las votaciones y los premios. Los usuarios y los artistas seguirán utilizando el resto de las plataformas y Xcout no será una alternativa sino una actividad complementaria, donde se impulse el crecimiento de los artistas que posteriormente se refleje en el resto de las plataformas, ya sean de música o de entretenimiento.

Si atendemos a la financiación para los artistas, no consideramos que exista tanta rivalidad. Es cierto que existen aplicaciones específicas para levantar capital y financiar proyectos creativos incluso, algunas especializadas en el sector de la música. A pesar de ello, uno de los objetivos de Xcout es crear un vínculo entre los usuarios y los artistas, vínculo que en las otras aplicaciones es más complicado que ocurra. Otra razón por la que no suponen tanta rivalidad reside en que este servicio se podría llegar a externalizar o pactar con alguna de las empresas ya existentes.

v. DAFO

Una vez analizada la posición competitiva de la empresa a través de Porter, analizaremos su situación externa e interna con el fin de establecer un plan estratégico y tomar las decisiones adecuadas para cumplir con los objetivos establecidos.

Análisis interno:

En primer lugar, es importante llevar a cabo un análisis interno de nuestra empresa para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

● Debilidades:

Xcout podría enfrentar la no aceptación en la industria y su rentabilidad podría verse comprometida. Por otro lado, cuenta con la debilidad de no disponer de los mismos recursos que otras empresas ya asentadas poseen. Por ejemplo, no cuenta con experiencia en el sector, ni con un equipo completo y entrenado, tampoco dispone de un software ya en funcionamiento, ni una base de usuarios y artistas que conozcan la empresa; esta experiencia, sería adquirida a medida que la aplicación fuese creciendo.

Otro gran desafío mencionado con anterioridad es el de encontrar a un buen programador informático que se encargue del desarrollo de un software y una aplicación óptimos. Actualmente las empresas invierten constantemente en tecnología, acrecentando la demanda y la rivalidad a la hora de reclutar y retener a este tipo de profesionales.

● Fortalezas:

La principal fortaleza de Xcout es que no existe ninguna aplicación en el mercado con una idea de negocio similar. En este sentido, estaríamos introduciendo una plataforma completamente innovadora, que reúne en un mismo sistema modelos de negocio diversos, cuyo éxito ya ha sido probado de manera individual. Esta existencia previa, nos permitirá

lanzar al mercado una aplicación que solvete los fallos y deficiencias presentadas por otras aplicaciones.

Por otro lado, Xcout cuenta con la ventaja de crecer gracias a las economías de red. Así el valor de la aplicación aumenta acorde al número de suscripciones. Si un artista introduce su canción en la aplicación recurrirá a sus amigos y familiares para que le ayuden y le voten, estos también encontrarán entretenimiento y la posibilidad de ganar premios por lo que poco a poco la aplicación irá aumentando su valor al mismo tiempo que se crea una comunidad.

Análisis externo:

Una vez analizados los aspectos internos de la compañía, es importante observar las oportunidades y las amenazas, es decir, los factores externos a los que nos tendremos que enfrentar:

- **Amenazas:**

En primer lugar, la mayor amenaza que podría encarar Xcout radica en las grandes empresas del mercado como Spotify o Apple Music, que podrían desarrollar un modelo similar y adaptar sus modelos de negocio actuales para crear una mayor competencia. Esta amenaza resultaría muy perjudicial para nuestra idea, ya que estas corporaciones cuentan con infinidad de recursos, especialistas, base de usuarios y artistas en comparación a Xcout.

Otra amenaza reside en la crisis económica que se espera para los próximos años, esta podría tener como resultado que los inversores pierdan interés en el sector o que decidan invertir en proyectos menos arriesgados.

- **Oportunidades:**

La primera oportunidad de Xcout, consiste en un amplio mercado de artistas con gran deseo de crecer en la industria y conseguir visibilidad. Esto se refleja en la encuesta realizada a los alumnos de composición y producción de la universidad de Lipa en

Liverpool, donde el 75% respondió que estarían interesados en participar en un concurso de talentos, y el 16% mostró su interés en el concurso sujeto a las condiciones que pudiesen existir. Además, en esta misma encuesta, la gran mayoría expresó como priorizaban el obtener visibilidad por encima de las recompensas económicas o la firma con una gran discográfica. (Cuestionario disponible en el anexo)

Otro aspecto que debemos tener en cuenta es el creciente interés de los inversores por este sector. En la actualidad existe excedente de capital en el mercado y los inversores están buscando nuevos vehículos de inversión en industrias y proyectos emergentes que aporten un alto retorno. Xcout podría beneficiarse de esta tendencia adquiriendo más capital con el fin de impulsar la *start-up* y escalar.

Por otro lado, en el largo plazo no podemos pasar por alto el éxito que están teniendo la venta de NFTs y de derechos de autor en el mercado. Esto proveerá de oportunidades para el despegue de la aplicación que, junto a la adquisición de los futuros talentos de la música y la retención de un porcentaje de los derechos de sus canciones, harán que los beneficios estén asegurados.

2. Concepto

Xcout es una plataforma que pretende poner en contacto a artistas emergentes con la audiencia para así, aumentar su visibilidad y sus probabilidades de triunfar.

Tabla 3: Concepto y funciones de Xcout



Fuente: Elaboración propia.

La aplicación pretende cumplir cuatro funciones:

i. Concurso/ XFactor:

XFactor fue indudablemente un formato de éxito, donde todos los artistas deseaban participar y la audiencia se mostraba impaciente ante la llegada de nuevos episodios y temporadas. Xcout pretende ser un nuevo concurso de música donde, al igual que en XFactor, los artistas puedan competir los unos contra los otros y los usuarios puedan votar.

El incentivo de los artistas será obtener visibilidad y acercarse a la audiencia, sin limitarse a la propia aplicación, esto pretende aumentar su base de seguidores en otras redes sociales simultáneamente. Además, cuentan con otro incentivo importante, el premio para el ganador del concurso.

Por otro lado, la audiencia se encargará de votar a sus favoritos. La votación determinará quien será el mejor "xcout", es decir, el mejor cazatalentos quien obtendrá, un premio monetario de la misma cuantía al de los artistas.

ii. Reproducción de música en streaming / Spotify:

Además del concurso, los usuarios podrán emplear la aplicación para crear listas de reproducción y escuchar a sus artistas favoritos en cualquier momento. Sería una plataforma similar a Spotify o Apple Music, con la opción de reproducción online y de descarga.

iii. Financiación/ Kickstarter:

Uno de los objetivos de Xcouts es garantizar a los artistas el acceso a financiación. Para ello, dentro de la plataforma existirá la posibilidad de levantar fondos, a través de un sistema similar al de Kickstarter, GoFundMe, Indiegogo, o Ulule. Por su parte, Kickstarter logró levantar aproximadamente 800 millones para financiar proyectos de todo tipo. (Statista, 2021)

Adicionalmente, el artista podrá acceder a financiación a través de la venta de productos, entradas y demás material. En la actualidad, existe una plataforma que ofrece un servicio similar, Bandcamp. Bandcamp, ofrece a los artistas la posibilidad de crear su propia tienda para promocionar y vender su música, así como ofrecer *merchandise*. De igual manera, es una comunidad musical, en la que los fans descubren, conectan y apoyan directamente a los artistas que les gustan.

Desde su creación en 2007, 350.000 artistas se han registrado y actualmente, cuentan con más de 5 millones de álbumes a la venta. Bandcamp es rentable desde 2012 y las ventas del último mes crecieron un 122% en términos anuales. (PromocionMusical.es, 2020)

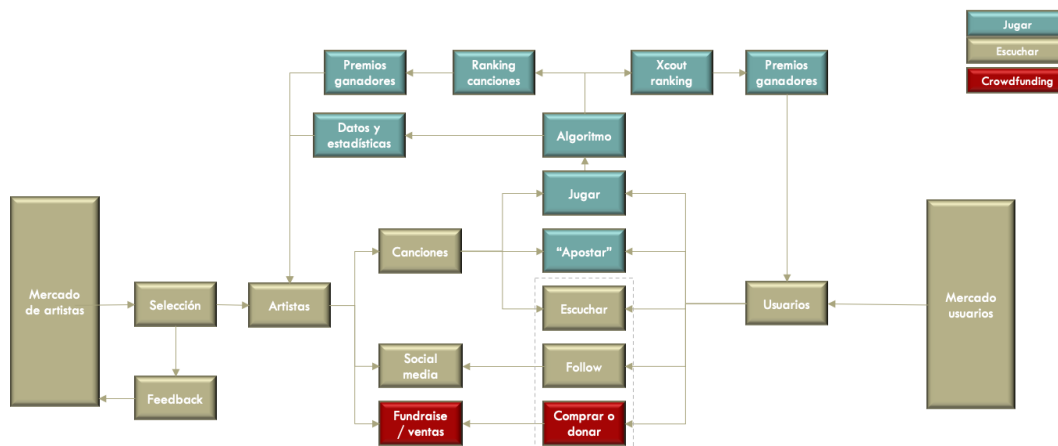
Los fans han generado un flujo monetario hacia artistas y discográficas de 853 millones de dólares utilizando Bandcamp. Solo en el último año, ha existido un gasto de 212 millones de dólares repartido en 15.1 millones de álbumes digitales, 6.9 millones de canciones, 2.2 millones de discos de vinilo, 950.000 CD, 500.000 casetes y 400.000 camisetas. Sin embargo, estas aplicaciones tan solo ofrecen estos servicios y posibilidad de éxito a grandes artistas, quedando de nuevo los pequeños músicos marginados del proceso. Además, pese a promocionar a nuevos artistas, la mayor parte de sus ingresos proceden de artistas ya establecidos que prefieren mantenerse independientes de las discográficas.

iv. Entretenimiento/ Tik tok -Instagram:

Los artistas podrán subir videos junto a sus canciones y los usuarios tendrán la posibilidad de elaborar sus propios videos con dichas canciones, con objetivo de incrementar el atractivo del producto y el entretenimiento para la audiencia.

La siguiente tabla ilustra el flujo de trabajo de Xcout. Flujos representados en tres colores, el azul corresponde con la parte de juego y concurso; el beige expone la función de reproducción de música online y las descargas y por último, en rojo la financiación de los artistas.

Tabla 4: Flujo de trabajo y de operaciones en Xcout



Fuente: elaboración propia

i. El juego

El modo en el que esta aplicación funciona y las bases del juego son extremadamente sencillas e intuitivas. Existen dos tipos de modalidades dentro de la aplicación: el concurso mensual y la gala anual

- **Concurso mensual**

Ilustración 1: Ejemplo de juego



Fuente: elaboración propia

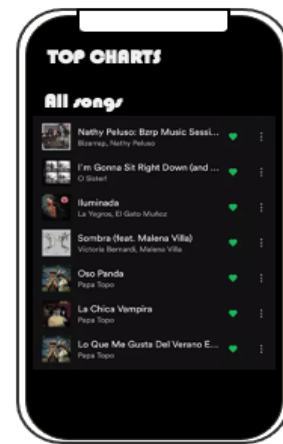
A la hora de jugar los usuarios verán, en la pantalla del móvil o del ordenador, el video de dos bandas o artistas. El jugador tendrá que escuchar un mínimo de 30 segundos de la canción. A continuación, contará con la posibilidad de elegir cuál de los dos artistas es de mayor agrado. Esta elección se basará en lo que los propios oyentes desean y valoran: la calidad de la letra, la calidad de la producción, el video o la portada del artista. Posteriormente, seleccionarán la canción que más les gusta desplazando hacia la derecha (sistema similar al de Tinder) y la canción perdedora hacia la izquierda. Así, el artista que obtiene el "sí", consigue un punto, y el artista rechazado, lo pierde. El artista ganador, competirá contra la próxima banda y así sucesivamente.

Este método favorece a los usuarios que más juegan, puesto que tienen una mayor probabilidad de ganar puntos. Cada vez que desplacen el video a la derecha o a la izquierda verán si su decisión concuerda con la mayoría o, si por lo contrario, no son tan buenos cazatalentos.

Ilustración 2: Ejemplo de juego

Para que el juego sea más divertido e interesante, el propio usuario podrá filtrar según el país, estilo o género de música que más le interese, así disfrutará música que más les guste. Sin embargo, también reducirán su probabilidad de convertirse el mejor Xcout, al limitarse solo a un tipo de música.

De este juego tan sencillo, se obtendrán dos rankings, por un lado, quienes son los artistas más votados y por otro lado quienes son los mejores cazatalentos, los mejores Xcout.



Fuente: elaboración propia

Una vez conocidos los ganadores se repartirán los premios. En un principio el premio será monetario, si bien en un futuro, podrían tratarse de entradas para conciertos o festivales. De igual manera, se podrían elaborar rankings por listas, donde el premio sea menor, pero donde los usuarios y los artistas tengan más posibilidades de ganar.

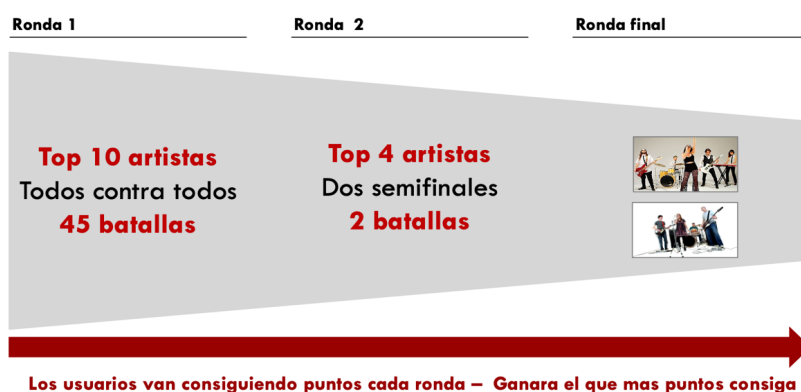
- **Gala anual**

En la gala competirán los diez artistas más votados del año y la dinámica será muy parecida al concurso mensual. La gala se dividirá en tres rondas. Durante la primera ronda competirán todos contra todos, 45 batallas en total. En estas, el usuario tendrá que votar siguiendo el mismo método de deslizar a la derecha el favorito y a la izquierda al perdedor. A continuación, se creará el ranking que determinará quiénes son los cuatro finalistas. La segunda ronda será mucho más dinámica, puesto que ya conocerán a los artistas y la canción.

La ronda final consistirá en un enfrentamiento directo. En caso de empate de artistas, ganará el que mayor número de votaciones obtuvo durante el total del año, y en caso de empate entre usuarios vencerá el que mejor trayectoria tenga como cazatalentos.

El software se entrenará para que, además de tener en consideración la votación a los mejores artistas, se tenga de igual manera en importancia la promoción de los artistas por parte de la audiencia en otras plataformas; identificando comentarios, reproducciones y otros métodos de visibilidad.

Tabla 5: Funcionamiento de la gala anual.



Nota: esta tabla representa cómo se ejecutaría la gala anual, el número de batallas y de artistas.

Fuente: Elaboración propia.

ii. Selección de talento

Lograr que los artistas se muestren interesados en esta aplicación es relativamente más sencillo que atraer a la audiencia, ya que, como hemos analizado la industria de la música impone grandes barreras a la mayoría de los artistas, quienes no logran visibilidad y permanecen expectantes por conseguir financiación y audiencia.

El primer requisito será que el artista no haya firmado un acuerdo con una discográfica previamente. En segundo lugar, es fundamental que tengan alguna canción publicada en plataformas como Spotify o Apple Music. Con este filtro desde Xcout evitaremos futuros conflictos que pudieran llegar a surgir con relación a los derechos de autor.

Si el artista cumple con estos dos requerimientos puede comenzar el proceso de aplicación, cuyo coste será de 25 euros por canción publicada en la plataforma. De esta manera, pretendemos conseguir una fuente de ingresos recurrente capaz de cubrir el coste de selección, estimado en 3 euros por canción revisada.

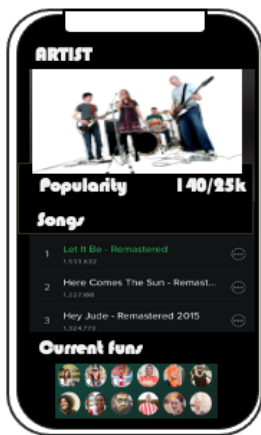
El comité de selección estará formado en primer lugar por empleados de Xcout y más adelante se planteará la opción de que los mejores “xcouts”, participen en el proceso de selección, cobrando una remuneración por ello. Este comité se encargará de revisar:

- El cumplimiento normativo de las canciones
- Calidad de la música y de la letra
- Calidad de la producción
- Información personal
 - Pequeña introducción del artista explicando quién es, cuáles son sus aficiones y su estilo.
 - 2 o 3 fotos para su perfil
- Presencia en Spotify o Apple Music
- Presencia en otras redes sociales como Instagram, Tik Tok o Facebook

iii. Artista información y música

Todos los artistas contarán con una página personal en la aplicación. En ella los usuarios podrán encontrar información y contenido como:

Ilustración 3: Ejemplo pagina artista



- Todas las canciones que el artista haya subido a la aplicación junto con la letra, además de los videos que graben con la canción
- Una pequeña biografía con las fotos que el artista elija. En ella tendrán la posibilidad de presentarse, contar quienes son y cuáles son sus objetivos, para poder conectar así con sus seguidores
- Seguidores y la gente a la que siguen
- Enlaces a sus otras redes sociales (Spotify, YouTube, Instagram, Facebook o Tik Tok)

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, tendrán la posibilidad de levantar fondos a través de su perfil gracias a donaciones. Es aquí donde aparece la financiación de los artistas mencionada

anteriormente, herramienta presente en plataformas como Spotify o Kickstarter. Xcout cobrará una comisión del 5% de los fondos levantados, porcentaje menor de lo que cobran otras plataformas mencionadas anteriormente (10-15%). Otra posible manera de financiación es a través de la venta de *merchandise*, entradas para conciertos y festivales o NFTS.

Con objetivo de ampliar la visibilidad de nuestros artistas fuera de Xcout y ayudarles a hacer crecer sus carreras musicales, los rankings se distribuirán en diferentes medios de comunicación como emisoras de radio, blogs de música y medios especializados, listas de reproducción populares en plataformas musicales o cuentas propias en las redes sociales. Con el fin de medir el cumplimiento de dichos objetivos, es importante verificar los siguientes parámetros:

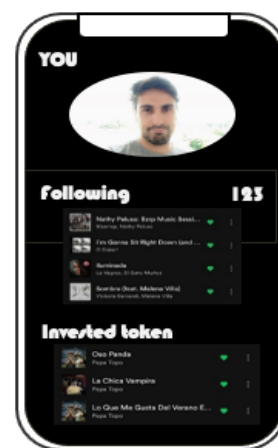
- El número de enlaces, publicaciones, y “me gusta” en las redes sociales de los artistas.
- El número de descargas y reproducciones que han logrado incrementar gracias a la publicación de sus canciones en la plataforma.
- Tasa de retención de artistas, a través del porcentaje de artistas que vuelven a subir canciones.
- Factor de viralidad, por el número de usuarios que se refieren a otros usuarios o artistas.
- Mejor rendimiento

iv. Usuario y comunidad

De igual manera, los usuarios cuentan con su propia página. Puede ser tanto privada como pública, y en ella pueden encontrar sus listas de reproducción, sus artistas y canciones favoritos, y su posición en el ranking de Xcout.

Los usuarios podrán seguirse entre sí, con el fin de mantenerse informados e imitar las estrategias de los mejores Xcout en base a qué géneros le interesan más a dicho usuario, artistas que siguen y escuchan, o sus últimas votaciones. En esta página también podrán encontrar un enlace a las otras redes sociales que el usuario quiera mostrar.

Ilustración 4: Ejemplo pagina usuario



Fuente: elaboración propia

Es importante que la aplicación disponga de sincronización con otras plataformas, para que la audiencia tenga la oportunidad de subir canciones y promocionar a los artistas en otras redes sociales como Instagram, o Facebook. Esto contribuye al objetivo principal de Xcout, dar visibilidad a los cantantes.

3. Plan de marketing

i. Estrategia de lanzamiento

Durante la introducción de la aplicación en el mercado es importante establecer una estrategia de lanzamiento. Tras investigar y analizar las distintas tácticas de lanzamiento de una start-up, consideramos adecuadas dos estrategias para Xcout:

a. Estrategia de Big Ban:

Esta estrategia consiste en entrar en el mercado a gran escala, es decir, con una extraordinaria campaña de marketing, una aplicación completa cuya funcionalidad sea perfecta y un gran equipo en el país en el que se quiera implantar. Así, estaríamos disminuyendo el riesgo de que aparecieran imitadores con más recursos que nosotros y incurran en plagio.

La escala y la velocidad con la que se introduce una aplicación como Xcout en el mercado es crítica, puesto que ser el primero proporciona ventajas como son: la posibilidad de crear barreras de entrada a futuros competidores, generar un mayor impacto ante los usuarios y artistas, conseguir un mayor conocimiento y mayor experiencia frente a la competencia.

Sin embargo, esta estrategia posee varios inconvenientes:

- La dificultad de reunir inversores sin haber realizado previamente un testeo en el mercado que demuestre el potencial de la idea.
- Tal y como Jorge Bloom (2022) nos indicó, “en el aspecto técnico la dificultad es mayor, puesto que conseguir una aplicación perfecta en un primer momento es casi imposible. Además, en caso de éxito y muchos usuarios se suscriben a la plataforma al mismo tiempo, el riesgo de que los

sistemas no sean capaces de soportar el volumen de información y datos es muy alto”.

- Dificultad para realizar adaptaciones de mejora en el software y la funcionalidad de la aplicación.
- Por último, se perdería la idea de comunidad. El lanzamiento a gran escala perjudica a las pequeñas comunidades que surgirían si se comenzase creando la plataforma por regiones, donde los usuarios conocen mejor a los artistas y viceversa.

b. Estrategia de red atómica:

La idea de *Atomic Network* fue postulada por primera vez en la obra *The Cold Start Problem*, escrita por Adam Chen. En la actualidad, muchas de las grandes empresas tecnológicas de éxito como Uber, Facebook, Tinder o Zoom utilizaron esta estrategia para introducirse en el mercado.

El dilema del “cold start” se centra en la dificultad de poner en marcha y coger impulso cuando todavía no existen usuarios en una plataforma, así el autor ofrece como solución construir economías de red. Para hacer más sencilla su explicación, Chen lo ejemplariza con un coche, “es más difícil arrancarlo cuando está frío” (Chen, 2021). Lo mismo ocurre con las nuevas aplicaciones, empresas y productos, es mucho más complicado que consigan crecer y tener éxito si tratar de comenzar a gran escala sin haber creado una comunidad sólida antes, que genere economías de red y que fomente el boca a boca.

La estrategia de red atómica consiste en centrarse en un nicho del mercado, una ciudad, una región, una universidad o un grupo determinado. Una vez creada la pequeña comunidad en tu plataforma, se comienzan a generar economías de red, la aplicación gana valor y se expande gracias a la comunicación entre usuarios y no usuarios. Un ejemplo de esto sería lo que sucedió en 2011 con Airbnb. Esta empresa surgió en Estados Unidos, donde alcanzó mucha fama y usuarios rápidamente. Ante su éxito, la empresa europea Wimdu intentó replicar este mismo modelo de negocio en Europa. Su homólogo europeo contaba con mayor capital para el lanzamiento de la idea, sin embargo, fracasaron al no disponer de suficientes alojamientos y usuarios en los países en los que se introdujeron.

Por el contrario, Airbnb sí que logró penetrar en el mercado europeo al poseer una base sólida de clientes en Estados Unidos que conocían y confiaban en la empresa. Estos usuarios estadounidenses ofrecían su casa y mostraban interés por alojamientos en otros destinos (Chen, 2021). Esto demuestra la importancia de las economías de red, donde a mayor número de usuarios y contenido existente en una aplicación mayor es su valor y crecimiento.

Por estos motivos, consideramos que la mejor estrategia para lanzar Xcout es la de comenzar con una red atómica. El nicho en el que se enfocaría Xcout en el corto plazo sería el de los estudiantes de música de la universidad de Lipa en Liverpool, donde la presencia de mi hermana facilitaría el acceso y por tanto se reducirían costes. Además, los artistas se encuentran en la necesidad de encontrar visibilidad y acceso a la audiencia, por lo que la relación win-win entre estudiantes y nuestra plataforma sería ágil y sencilla. Una vez generado el contenido será mucho más sencillo atraer a los usuarios.

ii. Segmentación y público objetivo

En el mercado se reúnen personas, empresas, e instituciones con distintas necesidades. Sin embargo, cada individuo posee distintas maneras de satisfacer las mismas. La segmentación de mercado es una estrategia de marketing que consiste en identificar los distintos segmentos que componen el mercado para optimizar el plan de marketing y conseguir acceder a los distintos grupos de clientes de una forma más fácil y eficiente (Tynan, A. C., & Drayton, J., 1987).

Para llevar a cabo esta segmentación, utilizaremos cuatro criterios que nos ayudarán a identificar los distintos segmentos que conforman el mercado y determinar a cuál nos queremos dirigir.

a. Segmentación geográfica:

Tal y como hemos comentado en el apartado anterior, en el corto plazo, el plan de marketing seguirá una estrategia de red atómica. Esta estrategia, tiene como objetivo penetrar en el mercado a través de un pequeño nicho, la ciudad de Liverpool en Inglaterra, concretamente en los estudiantes de la universidad de Lipa y sus familiares y amigos.

Sin embargo, en el largo plazo, el objetivo de Xcout será crecer en el Reino Unido, para posteriormente internacionalizarse y convertirse en una aplicación mundial. Así, es importante identificar que, en función del país e incluso de la región en la que se encuentran los usuarios predominan estilos y categorías musicales completamente distintas. Por este motivo, Xcout ofrece la posibilidad a los usuarios de filtrar la música que quieren escuchar según sus gustos, idiomas, procedencia, época.

b. Segmentación demográfica:

La segmentación demográfica consiste en dividir a los clientes según su edad y género. Cada día son más las personas que utilizan internet con fines de ocio, pese a ello, sigue existiendo una amplia diferencia dependiendo de la edad del usuario.

Tabla 1: Uso de internet y preferencias por edad

Edad	Frecuencia	Tiempo	Preferencias
13-24	Alto	Corto	Redes Sociales
24-44	Moderado	Moderado	Redes sociales & e-
45+	Bajo	Largo	E-mail

Fuente: tabla de elaboración propia. Información tomada de; Who Uses Apps? A Mobile App Demographics Primer. (s. f.-b). data.ai. <https://www.data.ai/en/academy/uses-apps-mobile-app-demographics-primer/>

Tal y como observamos en la tabla, los individuos de entre 18-34 años son los que mayor tiempo dedican a los móviles y otros aparatos inteligentes. Por esta razón, el plan de marketing se enfocará en intentar captar y retener a estos usuarios, gente joven interesada en las redes sociales y en las nuevas tecnologías. Una vez hayamos conseguido alcanzar a este público, intentaremos captar la atención de los usuarios que se encuentren en otros rangos de edad y que tengan un menor interés en la plataforma.

Por último, las estrategias de marketing no harán diferencias en cuanto al género del usuario, ya que se considera que tanto hombres como mujeres se sentirán igualmente atraídos por esta plataforma.

c. Segmentación conductual:

La segmentación conductual consiste en dividir el mercado dependiendo del uso, entendimiento y actitud hacia el servicio. En este caso distinguimos dos tipos de clientes para esta plataforma, a los que dirigir estrategias de marketing diferentes.

En primer lugar, nos encontramos con los artistas, a los que Xcout dirige su actividad principal. Pequeños artistas que tratan de hacerse un espacio en la industria musical y que utilizarían la plataforma con el fin de conseguir visibilidad, financiación, contactos, reconocimiento y competir para alcanzar el gran premio.

Por otro lado, encontramos los usuarios, a los que es considerablemente más complicado alcanzar ya que el exceso de exposición a constante información y entretenimiento dificulta la capacidad de captar su atención. Asimismo, ya existen plataformas donde pueden escuchar música. La manera en la que Xcout pretende atraer a los usuarios es mediante la gamificación, el desafío y la competición. Para la consecución de este objetivo, debe tratarse de público interesado en la música, juegos de estrategia o incluso de apuestas. Estas personas tienen una personalidad competitiva, creativa y con disposición de tiempo para escuchar y explorar nuevos géneros musicales.

d. Segmentación socioeconómica:

Xcout no llevará a cabo una segmentación del poder adquisitivo de los usuarios ya que la aplicación será completamente gratuita para los usuarios y los artistas. Sin embargo, en caso de que los artistas quieran publicar alguna de sus canciones deberán abonar 25 euros por canción, precio que se considera asequible para este grupo.

Por lo tanto, el público objetivo de Xcout será la población de Reino Unido segmentada en personas jóvenes interesadas en la música, las redes sociales, y el entretenimiento online.

iii. Market test

Una vez analizada la estrategia de penetración en el mercado y la segmentación que pretendemos seguir, resulta de vital importancia llevar a cabo una prueba en el mercado que verifique si nuestras premisas son correctas.

A la hora de llevar a cabo el *market test* existen varios puntos de análisis:

- Tiempo de permanencia del usuario y actividades realizadas.
- Índices de retención de usuarios.
- Rendimiento de los miembros entre sí (CPU).
- Disposición de los artistas a volver a subir canciones a la plataforma (CPA).
- Impacto real en los flujos de los artistas en las otras plataformas y redes sociales.

Por otro lado, habría que fijar una serie de indicadores que nos permitan evaluar si la estrategia de marketing está bien enfocada y tiene posibilidades de éxito, o, por el contrario, debería de ser re-evaluada.

Tabla 2: Market test Liverpool Indicadores

<u>Porque Liverpool</u>	<u>Testar</u>	<u>Genial</u>	<u>Preocupante si...</u>
• LIPA & otras escuelas de música para reclutar artistas	• Canciones subidas	• >100	• <20
	• Usuarios activos	• >1000	• <100
	• MgM /Usuario	• >5	• <1
• Universidades, bares, colegios, festivales ...	• Coste / Usuario	• <10€	• >30€
• muchos lugares donde reclutar a los usuarios	• NPS de artistas	• >8	• <6
	• NPS de usuarios	• >8	• <6
	• Usuario – tiempo medio	• >5 h.	• <1 h.
• Lucia, mi hermana.	• Juegos/ canción	• >200	• <50
	• Descargas / canción	• x2	• x0,1

Fuente: elaboration propia.

iv. Marketing Mix

a. Producto:

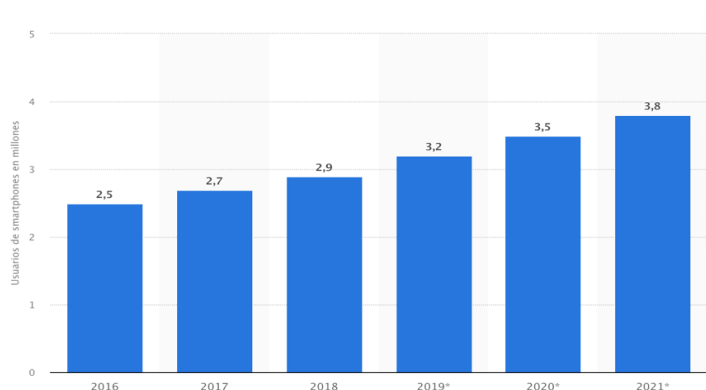
Xcout ofrece a sus usuarios un servicio de reproducción de música online que les permite descubrir música de pequeños artistas en cualquier momento. De igual manera, ofrece un servicio de entretenimiento a través de la modalidad de juego, dónde los usuarios competirán por conseguir ser los mejores cazatalentos y así obtener premios.

Al mismo tiempo, los artistas logran, a través de la aplicación, no solo un servicio de promoción que les otorga la oportunidad de obtener una mayor reconocimiento y alcance, sino también el acceso a financiación a través de donaciones, venta de *merchandise* y entradas de conciertos.

b. Distribución:

Xcout será una plataforma online accesible a través de una aplicación o página web. En el actual mundo interconectado existen pocas personas que no dispongan de un teléfono inteligente con acceso a internet. Desde 2016 hasta 2021 el número de usuarios con teléfonos inteligentes ha crecido a una tasa compuesta del 7,2%, llegando a 3.800 millones de usuarios en el mundo como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 5: Número de usuarios con teléfonos inteligentes 2016- 2021.

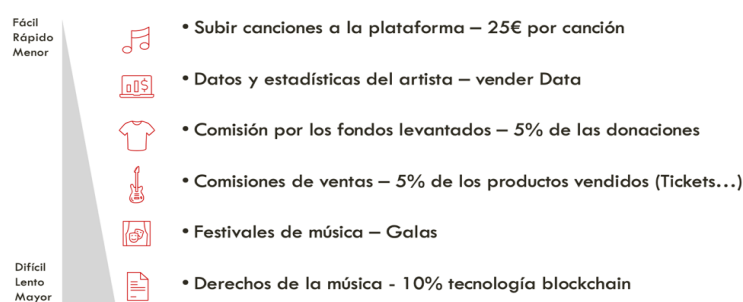


Fuente: Fernandez, R. (2022, 14 febrero). Usuarios de teléfonos inteligentes a nivel mundial 2016–2021. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/636569/usuarios-de-telefonos-inteligentes-a-nivel-mundial/>

c. Precio:

Para llevar a cabo un análisis de precio, debemos identificar cuáles son las distintas posibilidades de monetización de este negocio y de esta manera, poder determinar los precios y comisiones a implantar. Para ello, nos apoyaremos en la siguiente ilustración.

Ilustración 6: Posibles maneras de monetización de Xcout.



Fuente: Elaboración propia

Este análisis permite identificar distintas formas de monetizar la aplicación. Sin embargo, nos centraremos en las seis que resultan más factibles y cuentan con mayores posibilidades de integrarse en el futuro en nuestro modelo. Estas seis vías de monetización, ilustradas anteriormente, son muy variadas y se encuentran ordenadas de mayor a menor rapidez y facilidad de implantación.

En primer lugar, las comisiones procedentes de las piezas musicales subidas a la plataforma. Tal y como hemos explicado anteriormente, los artistas deberán pagar entre 25 euros por cada canción que quieran publicar en la plataforma. Empero, el pago no garantiza que la canción vaya a superar los filtros de los seleccionadores. Además, esta fuente de ingresos es relativamente fácil de implementar, puesto que se trata de un precio estándar en la industria de la música. Empresas como Tunecord que cobren entre 10-30 euros por cada canción que introducen en Spotify.

En segundo lugar, disponemos de la venta de datos. Estos datos engloban tanto las estadísticas de los artistas, como los gustos y preferencias musicales de la audiencia. La

venta de datos posee mayor dificultad de implementación, puesto que, la calidad de los datos (en lo que respecta a profundidad y validez), depende de la cantidad de usuarios y del tiempo que pasen en la plataforma. La venta podría destinarse tanto a los propios artistas, quienes consiguen *feedback* para sus próximas canciones, como a las productoras y discográficas, quienes tratan de fichar a los próximos talentos. Por otro lado, esta fuente también implica un coste, procedente de generar dichos datos, además de los esfuerzos que supone buscar y atraer a posibles compradores, un proceso más lento y complicado.

En tercer lugar, Xcout cobrará una comisión del 5% sobre los fondos levantados para financiar a los artistas. Esta fuente de ingresos resulta igualmente complicada de implementar, puesto que depende de las donaciones que hagan los fans de la plataforma. Sin embargo, se trata de un método en auge que muchas plataformas utilizan para financiar todo tipo de proyectos. Es importante considerar un posible acuerdo con plataformas que ya ofrezcan estos servicios (Kickstarter, GoFundMe, Indiegogo), externalizando el negocio.

En cuarto lugar, la comisión del 5% sobre las ventas realizadas por los artistas a través de la aplicación. Los artistas tendrán la opción de vender a través de Xcout entradas para conciertos online o en vivo, festivales y *merchandise* como camisetas, sudaderas o discos físicos. Esta fuente de ingresos dependerá de la voluntad del propio artista a vender a través de este canal. Para implantarla es necesario alcanzar a una masa crítica que incentive la confianza del artista.

Otra posible fuente de ingresos son eventos como festivales, galas e incluso un canal de televisión. El concepto de estos sería similar al Coca-Cola Music Experience, un festival creado por Coca-Cola Company en el que actúan artistas conocidos del momento.

Por último, la venta de derechos de autor. Para ello utilizaríamos una tecnología *blockchain* que permite llevar un seguimiento de los derechos de una manera más segura y controlada. De igual manera, existiría la posibilidad de subcontratar a empresas como Vezt o Anote. Esta fuente de ingresos resulta difícil de manejar puesto que el conocimiento previo requerido y las barreras de entrada pueden ser muy grandes. Además, para incentivar el deseo de inversión en los artistas requerirá un conocimiento previo de los mismos.

Atendiendo a lo anteriormente mencionado, podemos afirmar que Xcout pretende establecer los precios inspirándose en los implantados por la competencia. De igual manera, la competitividad del mercado nos empuja a establecer unos precios competitivos durante la fase de lanzamiento que nos permitan atraer de manera rápida tanto a usuarios como a artistas.

d. Promoción y comunicación:

La promoción y comunicación engloban una serie de estrategias de marketing fundamental para las empresas, que consiste en incentivar a los consumidores con el fin de incrementar las ventas de la compañía (Camino J. R & Vigaray J, 2002). Para desarrollar un buen plan de marketing es fundamental considerar el ciclo de vida de la empresa, para así elaborar aquella estrategia de promoción que se ajuste a las necesidades del momento. Puesto que Xcout es una empresa emergente con un modelo de negocio innovador, será necesario realizar importantes inversiones en publicidad y promoción para acceder al público y darse a conocer.

- Publicidad:

A la hora de analizar las herramientas que utilizaremos para publicitar Xcout, es importante diferenciar entre la publicidad pagada y la publicidad gratuita, también conocida como “medios ganados”.

Publicidad gratuita

En primer lugar, emplearemos nuestra propia página web o aplicación móvil, donde existirá un apartado en el que los usuarios podrán encontrar noticias, eventos, foros de usuarios y de artistas y promociones específicas. De esta manera, estaremos fomentando la comunicación con nuestros clientes creando una comunidad que nos permitirá extender el concepto.

En la actualidad, una importante vía de publicidad entre las empresas son las redes sociales (Statista, 2022), a causa del creciente volumen de usuarios suscritos a ellas. Hoy por hoy, más del 50% de la población mundial utilizan redes sociales (Digital, 2022).

Asimismo, la calidad de esta publicidad sobresale de entre las demás vías gracias a la cantidad de datos e información recogidos que permiten, no solo un acercamiento al público objetivo, sino conocer al detalle sus aficiones e intereses.

Tabla 3: Comparación de redes sociales empleadas por Xcout

Red social	Contenido	Número de usuarios / mes	Edad media	Coste por campaña
Facebook	Video- foto	2.910 millones	+ 45	1,26 \$
Instagram	Video- foto	1.478 millones	16-24	1,20\$
Tik tok	Videos cortos	1.000 millones	16-24	1,20\$
Youtube	Videos	2.562 millones	32-45	0,10\$
Twitter	Tweets	436 millones	32-45	4,2\$

Fuente: tabla de elaboración propia. Datos obtenidos de: Galeano, S. (2022, 31 enero). Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo (2022). Marketing

Publicidad pagada:

De igual manera, se desarrollarán campañas de marketing pagadas con el objetivo de impulsar la difusión de la empresa y así conectar con más usuarios. La mayoría de las redes sociales ofrecen la posibilidad de pagar por crear anuncios; además gracias a las nuevas tecnologías y a los volúmenes de información que manejan, estas compañías permiten personalizar el servicio de publicidad para aumentar las probabilidades de éxito. Hoy en día las plataformas más utilizadas para llevar a cabo campañas de publicidad pagada son: Facebook, Instagram ads, YouTube ads y Google ads.

Mientras que Facebook sigue siendo la aplicación más utilizada para promocionar anuncios, Instagram se ha convertido en la red social más efectiva a la hora de captar a los usuarios, con una tasa de captación del 0,75%, frente al 0,31% de Facebook (Cucu, 2022). En estas dos aplicaciones las campañas son muy sencillas de crear y ofrecen la posibilidad de desarrollar campañas orquestadas, es decir, publicar en ambas plataformas simultáneamente. El coste de publicitarse depende de lo que se quiera invertir. Asimismo,

el retorno que obtienen en estas dos plataformas depende de la cantidad invertida, la calidad del contenido publicitado y la selección del público objetivo y las palabras clave (los hashtags).

La publicidad a través de Google Ads también será uno de los métodos que emplearemos para darnos a conocer. Esta herramienta otorga la posibilidad de aparecer el primero en las búsquedas de Google cuando un usuario haga búsquedas frases relacionadas con nuestro negocio.

Por otro lado, también realizaremos marketing a través de *influencers* y colaboraciones con discográficas, productoras, o agencias de marketing. El fin de estas herramientas será el aumentar la credibilidad de la aplicación ante los ojos de la audiencia, además de aumentar la presencia en las redes sociales y otras plataformas.

Xcout, creará contenido de todo tipo, para tratar de alcanzar al mayor número de usuarios, publicitando tanto videos, como fotos, o historias.

- Promoción y Premios

Premios: la lógica de utilizar premios para promocionar nuestros servicios reside en cautivar y atraer a los usuarios y artistas. Los usuarios tendrán un incentivo para dar una oportunidad a nuevos talentos, y los artistas tendrán un incentivo para publicar su música en Xcout y no en otra de las muchas plataformas musicales que existen actualmente.

Freemium: durante el lanzamiento a finales de 2022, comenzaremos implementando un modelo gratuito en el que los artistas no tendrán que pagar por publicar su música en la plataforma. De esta manera, conseguiremos crecer a mayor velocidad y reduciremos las barreras de entrada de los usuarios en la plataforma. Sin embargo, este modelo solo se empleará durante la etapa de lanzamiento e introducción del producto en el mercado. Más adelante, una vez hayamos conseguido introducir la aplicación en el mercado (estimamos que será en 2023), se establecerán los precios y comisiones explicados en el apartado anterior.

En un futuro, de igual manera se contemplarán promociones específicas como podrían ser: descuentos (segunda canción subida a menor precio), bonos para subir un número de canciones al año, ventajas por suscripción y otro tipo de técnicas que hagan más atractivo el pago a los artistas.

4. Plan de operaciones

El plan de operación detalla las actividades tanto técnicas como organizativas, que se deberán llevar a cabo en la empresa durante los próximos 12 meses para poder lograr los distintos objetivos.

En la siguiente tabla se muestran resumidos los objetivos de los cuatro trimestres de 2022. Además, se especifican las actividades, el equipo y la financiación necesarias para cumplir dichos objetivos.

Tabla 4: Cuatro fases del plan de operaciones del primer año.

	1. Plan de negocio	2. Desarrollo del concepto	3. Market test	4. Lanzamiento
Objetivo	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar el plan de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación del modelo a posibles inversores y profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Provar el funcionamiento en un mercado (Cuidad UK – Liverpool) 	<ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento complete (UK)
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de mercados secundarios (internet...) Investigación de mercados primaries (Interviews...) Modelo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Crear un product minimo viable con las funcionalidades basicas Marketing / fundraising Reclutar a un equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar el software Subscripcion de artistas Conseguir usuarios Probar la aplicacion en la vida real 	<ul style="list-style-type: none"> Campaña completa de marketing Aplicación y plataforma completamente funcionales Crecimiento del equipo PR con Radio, Blogs...
Equipo	<ul style="list-style-type: none"> Funadodra (Marina Gimenez) 	<ul style="list-style-type: none"> Fundadora CTO (Desarrollo de la aplicacion, CRM...) 	<ul style="list-style-type: none"> Fundadora CTO Estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> Fundadora CTO + 2 CMO + 2 (PR, SM...) A&R CFO Estudiantes
Fecha	<ul style="list-style-type: none"> Abril 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Septiembre 2022 	<ul style="list-style-type: none"> Diciembre 2022 	<ul style="list-style-type: none"> 2023
Financiación	<ul style="list-style-type: none"> -- 	<ul style="list-style-type: none"> Pre-seed 	<ul style="list-style-type: none"> Seed investors 	<ul style="list-style-type: none"> Serie A

Fuente: Elaboración propia

Existen cuatro fases previas al lanzamiento completo de la aplicación que se estima a principios de 2023.

La primera fase consiste en el plan de operaciones expuesto en el presente trabajo y que estará terminado para abril de 2022. Durante este tiempo el objetivo es definir en detalle cuál será el fin de la aplicación, el público objetivo, la situación del mercado y el potencial del concepto. Además, trataremos de planear cuál es la financiación necesaria para poder continuar con las siguientes fases hasta el lanzamiento. Lo más importante es informarnos de cómo funciona la industria y el negocio, hablar con profesionales y enfocar cuáles serán los siguientes pasos por seguir.

En la segunda fase encontramos el desarrollo del concepto, cuyo principal objetivo será exponer el plan de negocio a inversores potenciales para conseguir *feedback* y financiación. Esta financiación podría provenir de familiares y amigos con un *pre-seed* objetivo de entre sesenta y setenta mil euros. Adicionalmente, durante este tiempo se desarrollará un producto mínimo viable, es decir, un prototipo funcional que cumpla con los objetivos principales de Xcout y que cuente con las funcionalidades básicas de la aplicación. En esta fase lo más importante es encontrar a profesionales de la tecnología como un programador y un diseñador gráfico especializado en experiencia de usuario, que provean de soporte para el diseño y creación tanto del software como de la aplicación.

La tercera fase consistiría en realizar el market test, para ello debemos determinar en qué mercado queremos impulsar Xcout. Inicialmente las opciones consideradas más factibles serían Inglaterra o España. La primera de ellas por su cercanía a la industria, Inglaterra es actualmente uno de los países donde más artistas se reúnen buscando crecer en el mundo de la música, prueba de ello son sus numerosas escuelas de música como: Lipa University en Liverpool, The Academy of Contemporary Music (ACM) o Birmingham University entre otras; academias que representan una gran oportunidad para captar a nuevos talentos. Tal y como reflejamos en el plan de marketing Inglaterra resulta un lugar muy atractivo ya que la estrategia de red atómica nos sería más eficiente en términos monetarios y de tiempo.

La cuarta fase consistiría el lanzamiento completo en 2023 en Reino Unido. Para la consecución de esta fase sería necesario llevar a cabo una estrategia y un plan de marketing completo, enfocado en promocionar y dar a conocer la aplicación. Para ello la aplicación debería estar completamente terminada con todas las adaptaciones y mejoras que fueran necesarias. Durante esta etapa sería necesario continuar ampliando el equipo

con expertos en las diferentes áreas de negocio además de enfocar el objetivo de conseguir la Serie A.

ii. Producto mínimo viable

Para establecer los requisitos necesarios para crear un producto mínimo viable, que podamos introducir en el mercado para testar la idea de negocio primero debemos conocer cómo funcionan las aplicaciones y las páginas webs. Para esto, Jorge Bloom director tecnológico de ADNTR0, una empresa dedicada al análisis de ADN nos compartió su visión. Jorge es un especialista en las tecnologías, la informática, y la programación por lo que sus consejos y su conocimiento poseen mucho valor.

Tras reunirnos con Jorge podemos concluir:

El primer paso para crear una aplicación es la contratación de un diseñador de experiencia de usuario cuya función radique en la creación de un logo, color corporativo, tipografía y demás aspectos. Estos profesionales conocen los gustos del usuario como son el formato de las pantallas de la aplicación o de las páginas web. El coste de este trabajo es de alrededor de 300 euros.

Una vez diseñada la página web y la aplicación, es necesario contratar a un programador que la ejecute. Jorge expuso dos opciones para desarrollarlo:

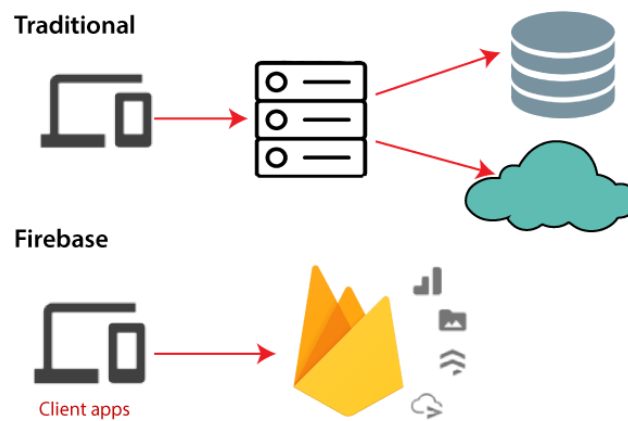
Por un lado, subcontratar a una empresa de programación de aplicaciones. Opción más cara, con un desembolso mínimo 10.000 euros y con una menor implicación en el proyecto por parte del profesional.

Otra posibilidad, sería contratar un CTO que no solo tenga intereses económicos, sino que también esté motivado en sacar adelante este proyecto. El coste es menor, 7.000 euros aproximadamente, desglosado en 30 euros la hora 20 horas a la semana durante 4 meses. Además, ofrece la posibilidad de tener una mayor continuidad y personalización. Empero del coste mencionado con anterioridad, se pueden plantear otras remuneraciones como ofrecer participaciones en la empresa u otro tipo de motivaciones

Los videos y la posibilidad de descargar música requieren de un servidor en el que se pueda almacenar dicha información. Jorge instó utilizar Firebase, de Google. Actualmente muchas compañías e individuos utilizan esta plataforma puesto que es más

barata y segura. Sin embargo, como Bloom (2022) subrayó, “sólo serviría para crear un producto sencillo más adelante sería necesario invertir en un servidor más potente”.

Ilustración 5: Funcionamiento de Firebase



Fuente: *Firebase Introduction - Javatpoint. (s. f.). Javatpoint.*
<https://www.javatpoint.com/firebase-introduction>

Bloom puntualizó otra manera de optimizar y reducir la cantidad de datos e información que hay que almacenar añadiendo el requisito de que el video esté subido a una plataforma como YouTube o Vimeo. De esta manera, no ocupan espacio en el servidor de Xcout y se podrían reproducir directamente.

Por último, se necesitaría un BackOffice, esto es una página web donde el equipo de Xcout pueda ver las estadísticas, dar de alta a nuevos usuarios o eliminar a aquellos que no cumplen con las condiciones de uso de la aplicación.

5. Plan de recursos humanos

i. Equipo

El equipo se formará de manera orgánica a medida que la empresa vaya creciendo y desarrollándose. Sin embargo, se considera importante definir algunos de los puestos clave que deberían incorporarse a lo largo del crecimiento del proyecto.

CEO, Director ejecutivo:

En primer lugar, un CEO. Atendiendo a la poca experiencia profesional cosechada por nuestra parte, es de vital importancia encontrar un profesional que preferiblemente, conozca la industria. Al tratarse de una empresa emergente es importante que, entre sus cualidades, el director ejecutivo sea una persona con iniciativa, trabajadora y que sepa trabajar en equipo para así conseguir liderar y motivar a la empresa.

CTO, Director de tecnología:

Inicialmente es uno de los puestos con mayor relevancia por la carga tecnológica que posee Xcout, será el encargado de mantener la plataforma en funcionamiento y diseñar la aplicación y el software. Adicionalmente, entre sus funciones principales destaca la contratación y selección del diseñador gráfico.

Este diseñador tendría como responsabilidades atender las inconveniencias de los usuarios, así como potenciar su crecimiento. En un principio esta función podría subcontratarse, pero a largo plazo, sería necesario incorporar un diseñador propio experto en experiencia de los usuarios que logre maximizar el atractivo y la sencillez de la aplicación.

CMO, Director de Marketing:

Responsable de marketing, enfocado en promocionar la plataforma y establecer alianzas con terceros como discográficas, agencias, universidades y escuelas. Sus funciones principalmente residirán en:

- Establecer un plan de marketing para introducir Xcout en Liverpool, atendiendo a la atracción de los usuarios y los artistas de manera personalizada, puesto que se trata de públicos muy distintos.
- Fijar presupuestos y administrar fondos para las distintas campañas.

- Medir el retorno de pasadas inversiones en marketing para determinar próximas estrategias y conseguir una mayor eficiencia en el futuro.
- Reclutar al equipo de marketing, establecer el papel de cada empleado del departamento y marcar los objetivos conjuntos.
- Liderar, motivar y comunicar al equipo de marketing.

CFO, director financiero:

Las funciones de un director financiero en una *start-up* tienen como objetivo asegurar la estabilidad financiera considerando el rápido crecimiento del negocio. Entre sus funciones destacan:

- Lograr atraer financiación y mantener informados a inversores.
- Gestionar el capital conseguido, planificar de las inversiones y establecer futuras rondas de financiación.
- Mantener un análisis contable acorde con la legislación.
- Participar en la definición del análisis estratégico según los resultados financieros y su visión como experto.
- Gestionar el futuro crecimiento del equipo reclutando y entrenando a los miembros de Xcout. Este último punto requiere que entre sus cualidades destaque el poder de liderazgo y motivación del equipo.

CRHO, Recursos humanos:

Director de recursos humanos, encargado de seleccionar y ampliar la lista de trabajadores. Inicialmente, se necesitaría una única persona encargada de esta función, formándose un equipo a medida que la empresa fuera creciendo.

Sus funciones serían:

- Definir y asignar los diferentes puestos de trabajo, así como la posterior formación y evolución de los empleados.
- Organizar procesos de selección de nuevos empleados.
- Asistir en el desarrollo de las carreras profesionales y la promoción profesional.
- Fomentar la cultura de la empresa y las buenas relaciones laborales.

CLO, director legal:

Responsable de gestionar todos los aspectos legislativos y jurídicos de las operaciones de la empresa. En este caso, es fundamental un conocimiento profundo en la rama jurídica de la gestión de derechos de autor y privacidad de usuarios. No obstante, esta posición se podría externalizar por la gran cantidad de empresas que ofrecen estos servicios.

Comisario de música

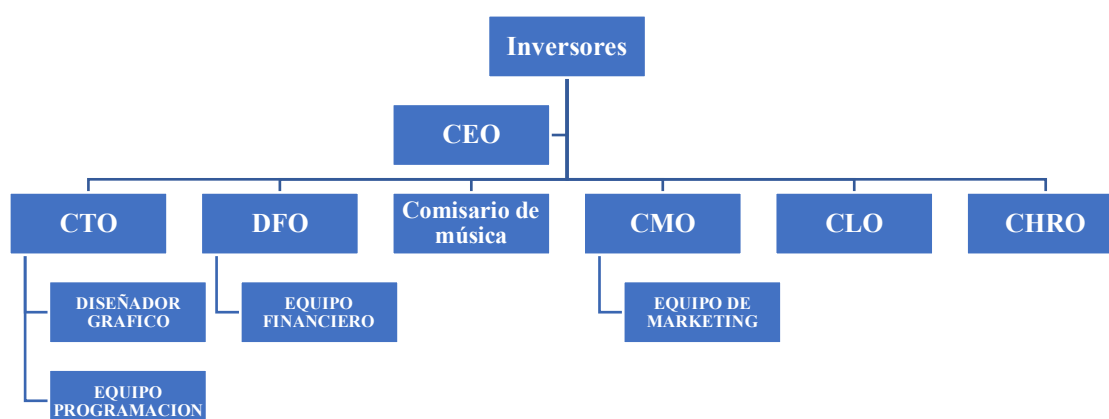
Profesional orientado a seleccionar los mejores artistas. El proceso de selección es crítico para Xcout, ya que determinará el contenido de la plataforma. Por tanto, será necesario un buen profesional de la industria capaz de identificar la calidad de las canciones, la producción, la letra y demás aspectos claves en las piezas musicales.

Si finalmente se optara por externalizar el proceso de selección, una opción que se planteó con anterioridad es que sean los propios Xcouts quienes realicen la selección recibiendo una remuneración. En este caso, el papel del comisario consistiría en determinar qué usuarios estarían cualificados para desarrollar este trabajo y comunicarse de manera recurrente con ellos. Por último, también se encargaría de investigar nuevas tendencias musicales, contribuyendo la innovación del modelo.

ii. Organigrama

Una vez explicados los puestos de trabajo y sus responsabilidades podemos construir un organigrama. Un organigrama es una representación gráfica de la organización de una empresa. Hemos decidido construirlo de manera vertical, distribuyendo de arriba a abajo los diferentes puestos dependiendo del nivel jerárquico de cada uno.

Tabla 5: Organigrama de Xcout.



Fuente: Elaboración propia

6. Análisis financiero

Para llevar a cabo el análisis financiero de Xcout hemos elaborado una predicción de la cuenta de pérdidas y ganancias para los próximos cinco años en Reino Unido. Esta comenzará tras el lanzamiento completo de la aplicación en 2023 y llegaría hasta 2027. Para llevar a cabo esta predicción nos basaremos en una serie de hipótesis fundamentadas en datos de la industria y opiniones de profesionales.

i. Mercado

El primer paso para la construcción de la cuenta de resultados es analizar el mercado y estimar los volúmenes que pretendemos alcanzar entre 2023 y 2027.

Tabla 6: Mercado y datos necesarios para elaborar el análisis financiero de Xcout.

Mercado	2023	2024	2025	2026	2027	Notas / Fuente:
Mercado Global (# canciones/año)	9.500.000	10.450.000	11.495.000	12.644.500	13.908.950	Datos de Spotify - Nuevas canciones de artistas independientes al año
Crecimiento mercado anual (%)	10%					Datos de Spotify - Crecimiento streaming año
Mercado UK (% mercado global)	10%	10%	10%	10%	10%	Datos de IFPI
Mercado UK (# canciones/año)	950.000	1.045.000	1.149.500	1.264.450	1.390.895	Datos de IFPI

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, actualmente existen 9,5 millones de canciones de reciente creación realizadas por DYA en plataformas digitales. Partiendo de esta cifra estimamos que, durante los próximos años el número de canciones crezca a la misma velocidad que se proyecta el crecimiento de la música en *streaming*, alrededor de 10%. (Morgan S.T, 2021)

Una vez hallado el número de canciones procedentes de artistas independientes en cada año y teniendo en consideración que Reino Unido supone un 10% de la industria (IFPI, 2021), podemos determinar el número de canciones inglesas publicadas anualmente.

iii. Construcción de la cuenta de pérdidas y ganancias

a. Ingresos

Una vez conocido los datos de mercado, el siguiente paso sería calcular la penetración de mercado. Para ello, es necesario estimar el número de clientes que aspiramos atraer en los próximos años. Este proceso queda reflejado en la siguiente tabla.

Tabla 7: Principales variables para tener en cuenta al estimar los ingresos.

Principales variables de Ingresos	2023	2024	2025	2026	2027
% artistas interesados	3%	5%	10%	15%	20%
Casting	23.750	52.250	114.950	189.668	278.179
% artistas seleccionados	5%	5%	5%	5%	5%
Canciones seleccionadas	1.188	2.613	5.748	9.483	13.909
Canciones por artista	2	2	2	2	2
Artistas	594	1.306	2.874	4.742	6.954
Usuarios / Artista	25	30	35	40	45
Audience	14.844	39.188	100.581	189.668	312.951
% de usuarios que hacen gasto	5%	7%	10%	15%	15%
Gasto medio / año	20 €	25 €	30 €	30 €	30 €
Fondos levantados para artistas	14.844	68.578	301.744	853.504	1.408.281
% canciones >1M streams	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
# Canciones >1M streams	95	209	460	759	1.113
Ingresos por canción >1M streams	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Ingresos por derechos	2.850.000 €	6.270.000 €	13.794.000 €	22.760.100 €	33.381.480 €

Fuente: elaboración propia

Comenzamos calculando el porcentaje de penetración en el mercado, este porcentaje se basará en las encuestas realizadas a los artistas de Liverpool, la opinión de expertos y el creciente interés en este sector. Por todo ello, asumimos una penetración de mercado del 2,5% para 2023. Durante los siguientes años estimamos que dicho porcentaje muestre una tendencia alcista con un crecimiento del 5% anual, que vendrá impulsado por las economías de red, el boca a boca y la inversión en marketing y promoción.

A continuación, calculamos el número de canciones que realmente consideramos que lograrán introducirse en la plataforma. Como indicamos en el apartado “proceso de selección”, no todas las canciones consiguen cumplir con los criterios de entrada de Xcout, así estimamos que tan solo el 5% superarán dicho proceso.

Otras hipótesis meditadas para calcular los ingresos totales presentados en la tabla anterior son:

- Ratio de artistas / usuarios: actualmente Spotify cuenta con una proporción de 50 usuarios por artista. Por este motivo, y teniendo en consideración que tanto los artistas como los propios usuarios tienen más incentivos en nuestra plataforma (los premios), hemos optado por considerar 25 usuarios por cada artista el primer año, ratio que irá creciendo progresivamente hasta alcanzar 45 en 2027.
- Donaciones / Fondos levantados por artista: estimamos que un 5% de los usuarios comprarán y donarán a través de Xcout. Este número crecerá a medida que los usuarios creen un vínculo con los artistas unido a ello, el gasto medio por usuario crecerá de igual manera. En 2023 asumimos que los usuarios gastarán de media 20 euros, basándonos en estudios que muestran que, actualmente, el usuario medio gasta 39 euros en plataformas digitales (El Mundo, 2021). Estos números pueden parecer elevados a simple vista, pero no debemos subestimar el poder de los familiares, amigos y fans.

- Comisión sobre los fondos levantados: nuestra investigación muestra que actualmente diversas plataformas de *crowdfunding* cobran entre el 8%-15% de los fondos levantados (Fundly, 2022). Por este motivo, y con la finalidad de diferenciarnos de los competidores optaremos por fijar un 5% de comisión.
- Comisión sobre derechos de autor: Xcout mantendrá un 10% de los derechos de las canciones que se publiquen en la plataforma. Tal y como ilustraba la tabla “vías de introducción para músicos”, actualmente los artistas deben sacrificar gran parte de sus derechos para poder triunfar. Por este motivo, Xcout trata de proporcionar un nuevo camino a través del cual tan solo renunciarían a un 10% de sus derechos, frente a un 69% - 70% que perderían firmando con discográficas (PromocionMusical.es, 2018).
- Probabilidad de triunfar del artista: no todas las canciones recogidas en Xcout llegarán a ser grandes éxitos. En la actualidad, las probabilidades de triunfar son inferiores al 0,4% (Hesmondhalgh, D., Osborne, R., et al, 2021). Para aquellos triunfadores hemos estimado unos ingresos de 30.000 euros por canción.

Una vez recogidos todos los datos relevantes para evaluar los ingresos, procedemos a su cálculo, ilustrado en la siguiente tabla.

Tabla 8: Ingresos Xcout.

Ingresos Xcout	2023	2024	2025	2026	2027
Fee por casting	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
Ingresos por casting	593.750	1.306.250	2.873.750	4.741.688	6.954.475
% Comisión por fondos levantados	5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos por fundraising	742	3.429	15.087	42.675	70.414
% de derechos de autor retenidos	10%	10%	10%	10%	10%
Ingresos por derechos de autor	285.000	627.000	1.379.400	2.276.010	3.338.148
Total ingresos	879.492 €	1.936.679 €	4.268.237 €	7.060.373 €	10.363.037 €

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, encontramos los ingresos de los castings que resultan de multiplicar el número de canciones que se apuntan al proceso de selección, por el precio por canción, 25 euros. En segundo lugar, los ingresos sobre los fondos levantados; el cálculo consiste en multiplicar un 5% de comisión por el gasto medio de cada usuario además de por el porcentaje de usuarios que compran a través de Xcout.

Por último, los ingresos derivados de retener un porcentaje sobre los derechos de las canciones de la plataforma. Xcouts mantendría un 10% sobre los derechos que, multiplicado por la probabilidad de triunfar, 0,4% (Hesmondhalgh, D., Osborne, R., et al, 2021), y la rentabilidad que proporcionan las canciones más exitosas, 30.000 euros (estimación propia), resulta en el total de esta última fuente de ingresos.

b. Gastos

Para continuar elaborando la cuenta de pérdidas y ganancias, se analizaron los gastos incurridos por Xcout para sacar este negocio adelante. Se pueden identificar cinco fuentes de gastos:

- Salario de los empleados: aproximamos un salario medio de 60.000 euros anuales por empleado (*Talent.com*, 2022). Asimismo, el número de empleados se espera que crezca a medida que la empresa acorde con la expansión.
- Gastos del proceso de selección de artistas: basados en el salario medio de un curador de música, que corresponde con 12 euros la hora (*Glassdoor*, 2022). Asumiendo un tiempo estimado de 15 minutos por análisis conllevaría unas 4 canciones por hora, con un coste de 3 euros por canción.
- Otros gastos operativos: este bloque engloba los costes generales y de administración (los costes de suministros, almacenamiento de datos o renta).
- Gasto en marketing: con el objetivo de captar y retener a usuarios y artistas, asumimos un 10% sobre ventas que corresponde con el coste habitual asociado a una empresa emergente (*Gómez*, 2022). Con el fin de conseguir una penetración de mercado exitosa, creemos prudente inflar este porcentaje durante los dos primeros ejercicios.

- Gasto en premios: existirá un gasto de 200.000 de euros en premios que se repartirán entre 10 ganadores. En los siguientes periodos, tanto la cuantía total de premios como el número de usuarios y artistas premiados se verán incrementados junto con el crecimiento de la plataforma.

Todos estos gastos se verán afectados por la inflación, factor de vital importancia a la hora de calcular la cuenta de resultados de una compañía. Durante los próximos años se espera una inflación de alrededor del 2,5% en Europa. (Fondo Monetario Internacional, 2023,24,25,26)

Tabla 9: Gastos operativos de Xcout.

Gastos operativos					
Empleados	12	18	20	25	30
Salario / empleado (coste total €)	60.000	61.458	62.951	64.532	66.196
Salarios	720.000	1.106.244	1.259.029	1.613.288	1.985.893
Coste por casting	3	3	3	3	3
Costes de casting	71.250	156.750	344.850	569.003	834.537
Oficina	50.000	51.215	52.460	53.776	55.164
Suministros	10.000	10.243	10.492	10.755	11.033
Almacenamiento datos	15.000	33.000	72.600	119.790	175.692
Otros gastos (Comunic., viajes...)	15.000	20.000	30.000	30.000	50.000
Otros gastos	90.000	92.187	94.427	96.797	106.477
Inversión en marketing (% ingresos)		15%	10%	10%	10%
Marketing	250.000	290.502	426.824	706.037	1.036.304
Premio medio	20.000	25.000	30.000	30.000	30.000
Usuarios premiados	10	15	30	30	30
Premios	200.000	375.000	900.000	900.000	900.000
Inflación	2%	2%	3%	3%	
Total expenses	1.331.250	2.020.683	3.025.129	3.885.125	4.863.210

Fuente: Elaboración propia.

c. Cuenta de pérdidas y ganancias

Una vez analizados los ingresos y los gastos procederemos a elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias, estado financiero refleja las operaciones realizadas por una empresa en un periodo determinado. En nuestro caso incluiremos las previsiones desde 2023, un año después del lanzamiento de la aplicación en Inglaterra, hasta 2027.

Tabla 10: Cuenta de pérdidas y ganancias de Xcout:

Ingresos Xcout	2023	2024	2025	2026	2027
<i>Fee por casting</i>	25 €	25 €	25 €	25 €	25 €
Ingresos por casting	593.750	1.306.250	2.873.750	4.741.688	6.954.475
<i>% Comisión por fondos levantados</i>	5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos por fundraising	742	3.429	15.087	42.675	70.414
<i>% de derechos de autor retenidos</i>	10%	10%	10%	10%	10%
Ingresos por derechos de autor	285.000	627.000	1.379.400	2.276.010	3.338.148
Total ingresos	879.492 €	1.936.679 €	4.268.237 €	7.060.373 €	10.363.037 €
Gastos operativos					
<i>Empleados</i>	12	18	20	25	30
<i>Salario / empleado (coste total €)</i>	60.000	61.458	62.951	64.532	66.196
Salarios	720.000	1.106.244	1.259.029	1.613.288	1.985.893
<i>Coste por casting</i>	3	3	3	3	3
Costes de casting	71.250	160.559	361.813	611.977	920.723
<i>Oficina</i>	50.000	51.215	52.460	53.776	55.164
<i>Suministros</i>	10.000	10.243	10.492	10.755	11.033
<i>Almacenamiento datos</i>	15.000	33.000	72.600	119.790	175.692
<i>Otros gastos (Comunic., viajes...)</i>	15.000	20.000	30.000	30.000	50.000
Otros gastos	90.000	92.187	94.427	96.797	106.477
<i>Inversión en marketing (% ingresos)</i>		15%	10%	10%	10%
Marketing	250.000	290.502	426.824	706.037	1.036.304
<i>Premio medio</i>	20.000	25.000	30.000	30.000	30.000
<i>Usuarios premiados</i>	10	15	30	30	30
Premios	200.000	375.000	900.000	900.000	900.000
<i>Inflación</i>	2%	2%	3%	3%	
Total expenses	1.331.250	2.024.492	3.042.093	3.928.099	4.949.396
EBITDA	- 451.758	- 87.813	1.226.144	3.132.274	5.413.641
EBITDA %	- 1	- 0	29%	44%	52%
Depreciation and amortization		23.333	39.167	50.000	64.583
EBIT	- 451.758	- 111.146	1.186.978	3.082.274	5.349.058
Interest expense					
EBT	- 451.758	- 111.146	1.186.978	3.082.274	5.349.058
EBT acumulado	- 451.758	- 562.904	624.074	3.706.348	9.055.405
Tax expense	0%	0%	15%	15%	15%
Net income	- 451.758	- 111.146	1.093.367	2.619.933	4.546.699

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, Xcout obtendrá un resultado negativo durante los dos primeros años de actividad. Sin embargo, se estima que, en 2025, se logre el punto de equilibrio, generando así unos beneficios netos de un millón de euros. Alcanzado este punto, se

espera que los beneficios crezcan de manera exponencial, doblando los resultados anteriores en cada ejercicio.

Xcout pretende financiarse únicamente con capital, aunque no descarta recurrir a fondos públicos, estas líneas de crédito resultan interesantes ya que poseen condiciones más ventajosas. Por este motivo, desestimamos los intereses sobre deudas al calcular esta cuenta. Por otro lado, la ausencia de beneficios durante los dos primeros periodos nos permite deducir impuestos en resultados posteriores. Así, asumimos una tasa del 15%, impuesta por hacienda a empresas emergentes (elEconomista.es & Europa Press, 2021)

ii. Estado de flujo de caja

El estado de flujo de caja es el tercer documento esencial que las empresas deben presentar al concluir su ejercicio en el reporte anual.

El estado de flujo de caja o estado de flujo de efectivo hace referencia a los ingresos y egresos de fondos de una empresa durante un periodo determinado. El objetivo de realizar este análisis es poder informar a los interesados sobre la capacidad de la empresa a la hora de generar flujos de efectivo positivos, la capacidad de atender sus obligaciones y el efecto que tiene la posición financiera en las operaciones. (Manus,1995).

Tabla 11: Estado de flujos de caja de Xcout.

Cash flow from operations					
Net income	- 451.758	- 111.146	1093367	2619933	4546699
Depreciation	0,00	23333,33	39166,67	50000,00	64583,33
Change in accpout payable		197	202	213	871
Change in inventory.					
Change in account receivables		- 105.719	- 233.156	- 279.214	- 330.266
Cash flow from operations	- 451.758	- 193.335	899.579	2.390.933	4.281.887
Cash flow from investing					
Software	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Equipo	120.000	60.000	20.000	50.000	50.000
Total	- 170.000	- 110.000	- 70.000	- 100.000	- 100.000
Cashflow from financing					
Notes payable					
FREE CASH FLOW	- 621.758	- 303.335	829.579	2.290.933	4.181.887

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de: "Spotify Annual Report 2020-2021" por Spotify.<https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>

a. Flujo de caja de operaciones

Para calcular el flujo de caja de operaciones hemos utilizado el método directo, que parte del beneficio neto al que añade la depreciación, para más tarde sustraer las diferencias que han experimentado las cuentas a cobrar, cuentas por pagar e inventarios de un ejercicio a otro.

Comenzamos estimando las cuentas a cobrar y pagar, para lo que tomamos como referencia los datos de la multinacional sueca Spotify.

En 2021, Spotify obtuvo unas cuentas por cobrar del 8% sobre ventas. Atendiendo al menor tamaño de Xcout, y por tanto, menor poder de negociación frente a los clientes, hemos decidido aumentar este porcentaje a 10% (Spotify, 2021d). Permitiendo a los clientes plazos mas prolongados de pago.

La misma metodología ha sido empleada para estimar las cuentas por pagar. La empresa sueca contaba con un 11% de deuda con proveedores sobre el coste de los bienes vendidos, conocido por sus siglas en inglés, COGS (Spotify, 2021d). Tomando este dato, consideramos razonable establecer un 9% para nuestra aplicación. Al ser una empresa emergente, con mayores riesgos y sin trayectoria previa, su poder de negociación ante los proveedores es mucho menor y por tanto exigirán cobros en plazos más cortos.

b. Flujo de caja de inversión

Xcout invertirá en equipo y software durante los primeros ejercicios. Estudiando el mercado estimamos un coste usual de 10.000 euros anuales por empleado en cada equipo. Además, tras la entrevista a Bloom pudimos estimar unos gastos en software y programas de 50.000 euros anuales.

Con todo, estimamos la necesidad de inversión en un millón de euros, suma que permitirá el lanzamiento de Xcout al mercado. Esta inversión, se recuperará rápidamente dado el crecimiento esperado para la compañía, reflejado en el tercer año donde no solo consigue llegar al punto muerto y una buena rentabilidad sino también flujos de caja positivos.

iii. Valoración de Xcout. Descuento de flujos de cajas

Una vez calculado el flujo de caja de Xcout, podemos estimar el valor total de la compañía a través del método de descuento de flujo de cajas (DCF).

Para llevar a cabo esta valoración comenzaremos calculando el coste medio ponderado de capital de la empresa, de igual modo conocido como WACC. Xcout se financia únicamente a través de capital, sin la existencia de deuda, por lo que el WACC se corresponderá con el coste de capital.

Tabla 12: WACC de Xcout y retorno de capital

WACC: Retorno de capital		
1,07	B	Beta Spotify
2,38	RF	10 years treasury rate
9,06	RM	Cotizacion NYSE un año
4,00	Premium	Estimacion propia
13,53	Cost of equity	

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de: Finbox. (2022). The Complete Toolbox For Investors | finbox.com. Finbox. <https://finbox.com/NYSE:SPOT/models/wacc>; New York Stock Exchange, N. Y. S. E. (2022, marzo). Trading & Data. NYSE. <https://www.nyse.com/trading-data>; Ycharts. (2022, marzo). 10 Year Treasury Rate. YCharts. https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate.

Estimando el coste de capital tomamos una serie de hipótesis:

- Beta: utilizamos como base la beta de Spotify y le añadimos un premium de 4 puntos con el fin de compensar la diferencia de tamaño y riesgo (Finbox, 2022). Los inversores esperaran un mayor retorno al asumir más riesgos.
- Prima de riesgo del mercado: Spotify cotiza en la bolsa neoyorquina, New York Stock Exchange por ello, escogeremos su prima de riesgo del mercado, establecida en un 9,06% a fecha del 28 de marzo del 2022. (New York Stock Exchange, 2022)
- Tasa de interés libre de riesgo: utilizamos el “10 years treasury yield 2,38%”. (Ycharts, 2022)

- Con las métricas mencionadas anteriormente somos capaces de calcular el coste de capital, 13,53% utilizando el Capital Asset Pricing Model, conocido como CAPM.

Por último, debemos estimar el valor terminal de la empresa. Tratando de ser conservadores hemos utilizado un 5% de crecimiento. Sin embargo, al tratarse de una *start-up* tecnológica, con una idea de negocio innovadora que cubre una necesidad existente en la industria de la música, consideramos que el crecimiento se acelerara en años futuros. Así, Xcout se convertiría en una *scale-up* con un crecimiento superior al 20% durante tres ejercicios consecutivos (del Fresno, 2021).

Tabla 13: Descuento de Flujo de Caja (DCF).

	2023	2024	2025	2026	2027	
FREE CASH FLOW	- 621.758	- 303.335	829.579	2.290.933	4.181.887	Growth
Terminal value					51.491.409	5,00
TOTAL	- 621.758	- 303.335	829.579	2.290.933	55.673.296	
NPV	30.684.655					

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, llegamos a una valoración de Xcouts de aproximadamente 30 millones de euros. Esta valoración, consideramos que es alcanzable si tenemos en cuenta la oportunidad existente en el mercado y las hipótesis tomadas con anterioridad. Estudiando la industria, hemos observado que son muchas las *start-up* de música que han conseguido llegar a estas valoraciones. Con estas cifras, podrían considerarse *Minicorns* o incluso *Soonicorns*, empresas que se encuentran en la fase de inversión Serie A con un alto crecimiento. (Tracxn, 2021)

7. Conclusión

Xcout ofrece una solución a todos los artistas y compositores de la industria de la música, que actualmente ven limitadas sus oportunidades de triunfar, por la alta concentración que posee esta industria donde solo un número reducido de canciones y artistas reúnen toda la visibilidad y audiencia.

Tras desarrollar este plan de negocio, podemos afirmar la viabilidad de impulsar Xcout en el mercado, puesto que se trata una idea innovadora que soluciona una necesidad no

atendida por ningún otro agente de la industria. Xcout cuenta con un público objetivo bien establecido tanto por parte de los artistas, quienes se encuentran expectantes por encontrar una oportunidad de ser escuchados, como por parte de la audiencia, que cada día emplea más tiempo en las plataformas online para entretenerse.

Además, como se ha probado en el análisis financiero, Xcout no necesitaría inicialmente grandes cantidades de capital para crecer y se estima que logrará llegar a punto muerto de aquí a tres años.

Así mismo, hemos detectado algunos riesgos y dificultades que Xcout tendrá que afrontar y para los que hemos buscado distintas soluciones. En primer lugar, ante la dificultad de retener y atraer a los suscriptores en nuestra aplicación, hemos desarrollado un plan de marketing cuyo objetivo será introducir la aplicación en un nicho del mercado y crecer a través del boca a boca y las economías de red. De esta manera, resolvemos también el segundo problema al que se enfrentaría nuestra plataforma; la aparición de nueva competencia. Gracias a la ventaja de ser los primeros y la habilidad de generar barreras de entrada, limitaremos la aparición de imitadores en el futuro y nos consolidaremos en el mercado como la plataforma donde nacen las próximas estrellas de la industria.

8. **Bibliografía**

About-Kickstarter. (s. f.). Kickstarter. Recuperado 3 de enero de 2022, de <https://www.kickstarter.com/about?ref=global-footer>

Andrew Chen | The Cold Start Problem: How to Start and Scale Network Effects | Talks at Google. (2021, 9 diciembre). YouTube. Recuperado 26 de diciembre de 2021, de <https://www.youtube.com/watch?v=TSnYO34b3TA>

Anote Music. ANote Music. (2021, September 13). Recuperado 2 de febrero de 2022, de <https://anotemusic.com/>

Bandcamp. (s. f.). Bandcamp. Recuperado 20 de noviembre de 2021, de <https://bandcamp.com>

B.M., & O.C.D.E. (2022a). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - United Kingdom | Data*. Bancomundial.org. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=GB>

Chen, A. (2021). *The Cold Start Problem*. HarperCollinsPublishers.

¿Cuánto gana un Music Curator en Londres, Inglaterra? (2022, 24 marzo). Glassdoor. https://www.glassdoor.es/Sueldos/londres-music-curator-sueldo-SRCH_IL.0,7_IC2671300_KO8,21.htm

Cucu, E. (2022, 11 marzo). *2022 Social Media Industry Benchmarks | Socialinsider*. Socialinsider Blog: Social media marketing insights and industry tips. <https://www.socialinsider.io/blog/social-media-industry-benchmarks/>

Dean, B. (2021, octubre). *Spotify User Stats*. Backlinko. <https://backlinko.com/spotify-users>

del Fresno, B. G. (2021, 22 diciembre). *¿Qué son las 'scaleups' y en qué se diferencian de las 'startups'?* BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/que-son-las-scaleups-y-en-que-se-diferencian-de-las-startups/>

Expansión. (2021, 21 septiembre). Universal Music dispara su valor de mercado a 55,000 mdd en su salida a bolsa. *Expansión*. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://expansion.mx/mercados/2021/09/21/universal-music-valor-mercado-55-000-mdd-salida-bolsa>

elEconomista.es. (2021, 16 diciembre). *Bruce Springsteen vende a Sony los derechos de su discografía por 500 millones de dólares.* <https://www.eleconomista.es/actualidad/noticias/11525635/12/21/Bruce-Springsteen-vende-a-Sony-los-derechos-de-su-discografia-por-500-millones-de-dolares.html>

elEconomista.es & Europa Press. (2021, 10 diciembre). *El Gobierno aprueba la ley de «startups»: así quedan las deducciones fiscales.* elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11515393/12/21/El-Gobierno-aprueba-este-viernes-la-ley-de-startups-asi-quedan-las-deducciones-fiscales.html>

Fernandez, R. (2022, 14 febrero). *Usuarios de teléfonos inteligentes a nivel mundial 2016–2021.* Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/636569/usuarios-de-telefonos-inteligentes-a-nivel-mundial/>

Finbox. (2022). *The Complete Toolbox For Investors* | *finbox.com*. Finbox. <https://finbox.com/NYSE:SPOT/models/wacc>

Firestore Introduction - *Javatpoint*. (s. f.). Javatpoint. <https://www.javatpoint.com/firebase-introduction>

- F.M.I. (2022). *Inflation forecast in Europe*. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/inflation_outlook_imf/Europe/
- FreeYourMusic. (2021, 1 junio). *How much does Spotify pay per stream? Streaming payouts comparison [2021] - Blog*. FreeYourMusic.Com. <https://freeyourmusic.com/blog/how-much-does-spotify-pay-per-stream>
- Galeano, S. (2022, 31 enero). *Cuáles son las redes sociales con más usuarios del mundo (2022)*. Marketing 4 Ecommerce - Tu revista de marketing online para e-commerce. <https://marketing4ecommerce.net/cuales-redes-sociales-con-mas-usuarios-mundo-ranking/>
- Gimenez, M. (2021, diciembre). *Artist contest*. Google Docs. https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScZPuQt3gnQglVoIrzYd8Ohy4upybsKweZU4cInkFiLOB21XQ/viewform?usp=sf_link
- Global Music. medimops. (s.f.)*. Recuperado 8 de marzo de 2022, de <https://www.medimops.de/global-music-index/>
- Gomez, J. (2022, 3 enero). *¿Cuánto deberías invertir en Marketing en 2022?* G4Marketing Online. <https://blog.g4marketingonline.com/cu%C3%A1nto-deber%C3%ADas-invertir-en-marketing-en-2022>
- Graham, S. (2016). *The X Factor and reality television: beyond good and evil: Vol. Volume 36*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S0261143016000635>
- Hesmondhalgh, D., Osborne, R., Sun, H., & Barr, K. (2021). *Music Creators' Earnings in the Digital Era*.
- Ifpi Global Music Report 2021*. (s. f.). Ifpi. Recuperado 20 de noviembre de 2021, de <https://gmr2021.ifpi.org/report>

Ingham, T. (2020, 3 agosto). *Spotify Dreams of Artists Making a Living. It Probably Won't Come True.* Rolling Stone.
<https://www.rollingstone.com/pro/features/spotify-million-artists-royalties-1038408/>

Ingham, T. (2021, 4 marzo). *Slowly but surely, the major labels' dominance of Spotify is declining.* Music Business Worldwide.
<https://www.musicbusinessworldwide.com/slowly-but-surely-the-major-labels-dominance-of-spotify-is-declining/>

Instagram. (2022). *Hudson Thames.* Instagram.
<https://www.instagram.com/hudsonthames/?hl=en>

Juste, C. A. (2021, 18 marzo). *Modelo de valoración de activos financieros (CAPM).* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-valoracion-activos-financieros-capm.html>

Liverpool Institute for Performing Arts. (s. f.). Liverpool Institute for Performing Arts. Recuperado 26 de febrero de 2022, de <https://lipa.ac.uk/music>

López, D., & Sempere, P. (2022, 18 marzo). *Los grandes analistas vaticinan un frenazo del PIB ante una inflación desbocada.* Cinco Días.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/17/economia/1647538083_304362.html

Muela, C. (2020, 10 julio). *Las grandes discográficas no están muertas en la era del streaming: de hecho, están a punto de ganar más.* . . Xataka.
<https://www.xataka.com/empresas-y-economia/grandes-discograficas-no-estan-muertas-era-streaming-hecho-estan-a-punto-ganar-dinero-que-era-dorada-cd>

Music Ally. (2022, 3 febrero). *How many users do Spotify, Apple Music and streaming services have?* <https://musically.com/2022/02/03/spotify-apple-how-many-users-big-music-streaming-services/>

Music by Numbers 2020. (s. f.). UK Music. Recuperado 20 de noviembre de 2021, de <https://www.ukmusic.org/research-reports/music-by-numbers-2020/>

New York Stock Exchange, N. Y. S. E. (2022, marzo). *Trading & Data*. NYSE. <https://www.nyse.com/trading-data>

Popular Music , Volume 36 , Special Issue 1: The Critical Imperative , January 2017 , pp. 6 – 20 DOI: https://doi.org/10.1017/S0261143016000635

PromocionMusical.es. (2020, 30 septiembre). *Las Ventas de Bandcamp Han Aumentado un 122%*. <https://promocionmusical.es/noticias/ventas-bandcamp-aumentan-122-por-ciento>

Spotify. (2022a). *Becky G*. Spotify. <https://open.spotify.com/artist/4obzFoKoKRHIphyHzJ35G3>

Spotify. (2022b). *Hudson Thames*. Spotify. <https://open.spotify.com/artist/3AoNmoBJyEsBxIAjhrdxt>

Spotify. (2022c). *Subir tu música a Spotify – Spotify for Artists*. Spotify. <https://artists.spotify.com/es/help/article/getting-music-on-spotify>

Spotify. (2021d). *2020-2021 Annual Report*. Spotify. <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx>

Start Up Salary in United Kingdom - Average Salary. (2022). Talent.Com. <https://uk.talent.com/salary?job=start+up+>

Statista. (2021, 13 diciembre). *Total amount of funding pledged on Kickstarter 2012–2021*. <https://www.statista.com/statistics/310218/total-kickstarter-funding/>

Swinburne, S. B., & Mansson-Perrone, C. M. P. (2021, octubre). *Revival - Raising our Global Music Outlook*. Morgan Stanley.

Swinburne, B. S., Yeh, T. Y., Mansson-Perrone, C. M. P., Zhao, M. Z., Duran, D. D., & McVeigh, C. M. (2021, diciembre). *Media & Entertainment – Here We Are Now*, Entertain Us. Morgan Stanley.

Talent.com. (2022). *Talent.com: Job Search | Find Jobs Hiring Near You*. Recuperado 6 de febrero de 2022, de <https://uk.talent.com>

Tracxn, T. (2021, 19 marzo). *Emerging Startups 2021: Top Music Tech Startups*. Emerging Startups | Tracxn. <https://tracxn.com/d/emerging-startups/top-music-tech-startups-2021>

Tunecore. (2022). *About Us, Tunecore*. Tunecore. <https://www.tunecore.com/what-is-tunecore>

Tynan, A. C., & Drayton, J. (1987). *Market segmentation*. *Journal of marketing management*, 2(3), 301-335.

Wikström, P. (2013). *La industria musical en una era de distribución digital*. OpenMind. Recuperado 9 de enero de 2022, de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/>

Who Uses Apps? A Mobile App Demographics Primer. (s. f.). Data.ai/ Academy. <https://www.data.ai/en/academy/uses-apps-mobile-app-demographics-primer/>

Ycharts. (2022, marzo). *10 Year Treasury Rate*. YCharts. https://ycharts.com/indicators/10_year_treasury_rate

9. Anexo

Opinión de expertos

i. **Klaus Gotttschlich**

En primer lugar, entrevistamos a Klaus Gotttschlich consejero delegado y co-fundador de Milanuncios. Klaus fue el antiguo director ejecutivo de e-Bay en España. Actualmente se le considera un grandísimo experto en negocios online y recientemente consiguió llevar mil anuncios al siguiente nivel.

Gracias a la entrevista con Klaus conseguí *feedback* y recomendaciones sobre Xcout. Klaus quedó muy impresionado con la idea de negocio. Considera que hay un hueco en el mercado para este tipo de plataformas, y subrayó lo importante que puede llegar a ser el poder de la “cola de artistas” que necesitan visibilidad y que están ansiosos de poder triunfar en esta industria.

Sin embargo, también nos proporcionó ciertas guías y recomendaciones que resultaron muy interesantes y constructivas. En primer lugar, discutimos sobre el proceso de selección y la entrada de artistas en la plataforma. Su recomendación fue la de no establecer barreras de entrada a los usuarios durante la introducción de la plataforma en el mercado. Al establecer un proceso de selección, la aplicación se vuelve responsable del contenido que hay en la plataforma. Sin embargo, si permitimos que cada usuario publique el contenido que deseen y nos limitamos a revisar y eliminar aquel contenido que es evidentemente negativo o perjudicial, el responsable sería el propio usuario. Me puso como ejemplo Milanuncios. En esta aplicación, cualquiera puede publicar lo que considere, sin embargo, tiene que aceptar previamente las condiciones de uso de la plataforma, haciéndose de esta manera responsables del contenido que publican. Así mismo, disponen de un sistema de alertas que previene y trata de minimizar la aparición de contenido inapropiado. Por últimos, los usuarios disponen de la posibilidad de denunciar ciertas publicaciones o comentarios.

En cuanto a la monetización de la aplicación, Gotttschlich recalcó la importancia de “hacer la bola mas grande”. Puesto que, una vez alcanzas una masa considerable “la monetización viene sola”. Por ese motivo, al principio lo optimo seria no establecer

barreras de entradas de ningún tipo. Dejando acceso gratuito y libre a la plataforma, tanto a los usuarios como a los artistas. De esta manera, facilitas que el público objetivo decida dar una oportunidad a la aplicación y se convierta en parte de la comunidad de suscriptores.

Otra de las cuestiones que tratamos durante la entrevista, fue la de escoger la estrategia más favorable de inserción en el mercado. Es decir, escoger entre la estrategia “Big Bang” *versus* “Atomic Network”. Klaus nos recomendó que siguiéramos la segunda por varios motivos:

- Es muy complicado conseguir la financiación necesaria para sacar una aplicación a tan gran escala. (Big Bang)
- Hay un riesgo elevado de que la aplicación tenga fallos e ineficiencias. Sin ir más lejos, hay mayores probabilidades de que los sistemas no puedan aguantar los altos volúmenes de información que se publicarían al mismo tiempo.
- Es más fácil crear comunidades y fidelización si la aplicación comienza en una ciudad, expandiendo a nuevas regiones a través del boca a boca y las economías de red.

Otro tema que tratamos durante la entrevista fue el de montar un equipo. Nos comentaba, la importancia de conseguir encontrar a un CTO cuanto antes. Un negocio como Xcout que depende de una buena infraestructura informática, es importante que presente la idea de negocio junto a un experto en informática, sistemas y aplicaciones de cara a conseguir financiación y atraer a nuevos inversores.

Sin embargo, es una misión complicada. La demanda por estos profesionales es muy alta, mientras la oferta está muy limitada. Sobre todo, si buscamos a un programador que esté especializado tanto front office, como back office. (lo habitual es que conozcan o entiendan de uno u otro)

Por último, dialogamos acerca de la importancia de la cultura empresarial, de la energía y la personalidad que debería caracterizar a los integrantes de un equipo. No solo es importante el conocimiento técnico de un empleado, sino que, es fundamental el carisma, el temperamento y el espíritu emprendedor que posean. En una start-up, lo habitual es

delegar y confiar en los demás para conseguir sacar los proyectos adelante, por lo que una buena comunicación y un buen ambiente de trabajo son fundamentales.

ii. Cristina Ruiz

Cristina Ruiz es CEO de Indra, una empresa española que ofrece servicios de consultoría, seguridad, sistemas financieros y muchos mas campos dentro del ámbito de la tecnología. Decidimos hablar con Cristina con el objetivo de recibir *feedback* e informarnos en profundidad de como funcionan estas ideas de negocio tecnológicas. De la reunión con ella sustrajimos las siguientes conclusiones:

Cristina identifico que este modelo de negocio se basa fundamentalmente en la tecnología y el marketing. Por este motivo, para conseguir un buen desarrollo de la idea, lo principal es contactar con un buen director tecnológico y director de marketing que quieran trabajar en este proyecto con ilusión y motivación.

En segundo lugar, al igual que Klaus, nos recomendó la estrategia de *Atomic Network* sobre la de Big Bang por los mismos motivos: dificultad para conseguir los niveles de financiación necesarios, al no contar con una base de usuarios previa y no estar testada, y la dificultad de crear un sistema o una tecnología que vaya a soportar grandes volúmenes de información y que no necesite considerables retoques y adaptaciones previos.

Otro punto que tratamos fue la posibilidad de entrar junto a otra empresa que conozca el sector y que disponga de capital y los equipos necesarios para poder impulsarlo. Comentamos que esta opción es muy factible, pero que sin embargo lo visualiza como una opción a largo plazo. Para que una corporación decida invertir en nuestra empresa necesitas por lo menos disponer de un producto mínimo viable que se haya probado y que disponga de un publico objetivo interesado en el.

iii. Encuesta Liverpool 2022

Con el fin de entender mejor a nuestro publico objetivo, mas concretamente a los artistas, quienes serán los que generarán el contenido de nuestra plataforma. Decidimos llevar a

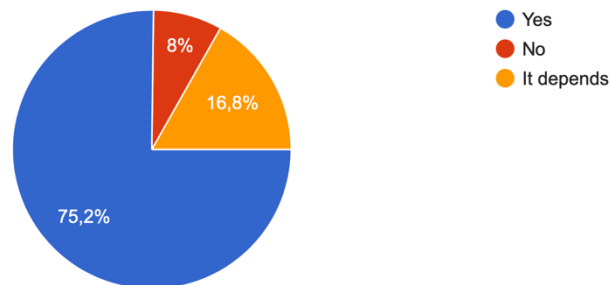
cabo una encuesta en la universidad de Liverpool Lipa, donde esperamos llevar a cabo una prueba del mercado y lanzar el proyecto por primera vez.

La encuesta fue contestada por 125 artistas y nos confirmo la mayoría de nuestras hipótesis:

- Los artistas estarían interesados en participar en un concurso de talentos.
- La gran mayoría ya tienen canciones compuestas y producidas que podrían introducir en la plataforma.
- El mayor interés de un artista es el de conseguir visibilidad, por encima de una recompensa económica o de la firma con una agencia discográfica.
- Prácticamente el 90% de los artistas, estaría dispuesto a pagar por entrar en un concurso de talentos. La cifra mas destacada es entre 0-25 euros.
- El hecho de tener que subir contenido grabado no seria un inconveniente para los artistas.

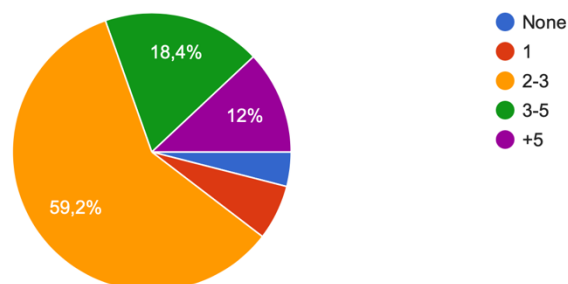
Would you sign up for a music contest for unsigned artist?

125 respuestas

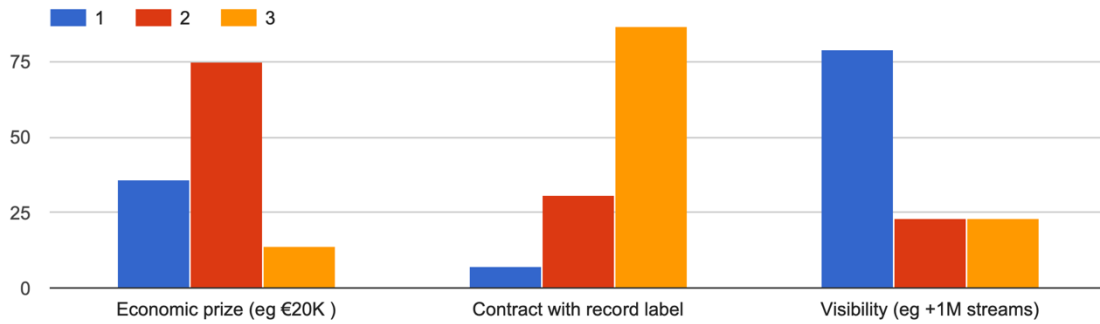


How many songs have you composed, that could be uploaded to a music contest?

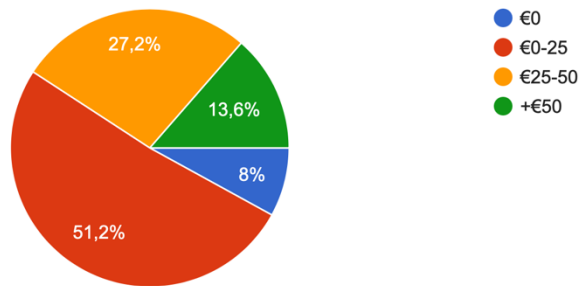
125 respuestas



What would you value most from a music contest? (Rank them 1 most important, 3 the least important for you)



How much would you pay to participate in the contest? (cost of uploading one song)
125 respuestas



If the contest required you to upload a home made video with your song, would you do it?
125 respuestas

