



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

# **PLAN DE NEGOCIO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA *STARTUP* *uPlay***

Autor: Lucía Álvarez Fernández  
Director: Susana de los Ríos Sastre

MADRID | Marzo 2024

## ***Resumen***

En los últimos tiempos la forma de consumir y distribuir la música ha cambiado. La compraventa de los CD ha caído en picado y el *streaming* se ha vuelto el protagonista del consumo musical. El desarrollo tecnológico ha provocado un aumento en las facilidades para producir música y cada vez son más los artistas que prueban suerte en la industria y dan alas a su sueño. Los consumidores se centran cada vez más en el producto final y son muchos los artistas que se han dado a conocer gracias a plataformas como *Tiktok*, una vez su viralización. Se valora cada vez más el talento y menos el nombre y a las personas les gusta ser quienes han descubierto al nuevo artista número 1.

Es en este punto donde surge *uPlay*, una plataforma innovadora que quiere cambiar las normas de la industria musical. La *startup* será una plataforma digital destinada a aquellas personas que deseen descubrir y apoyar artistas emergentes. Los usuarios, en caso de apoyar económicamente a los artistas, tendrán la oportunidad de recibir distintos tipos de beneficios exclusivos. *uPlay* aspira a ser pionera en la evolución del consumo musical, prometiendo sinergias únicas entre artistas y oyentes.

Desde esta idea original, un estudio pormenorizado de la industria musical y un análisis estratégico del entorno, se plantea este TFG.

Palabras clave: *uPlay*, industria musical, artistas emergentes, *streaming*, sinergias.

## ***Abstract***

In recent times, the way music is consumed and distributed has changed significantly. CD sales have plummeted, and streaming has become the main character of music consumption. Technological development has led to an increase in the ease of producing music and more artists are trying their luck in the industry and giving wings to their dream. Consumers are increasingly focused on the final product and many artists have become known through platforms like *Tiktok*, once their content goes viral. Talent is valued over names more than ever and people enjoy being the ones who discovered the next number 1 artist.

It is at this critical moment where *uPlay* comes in, an innovative platform poised to revolutionize the music industry, and aims to change the rules of this industry. The *startup* is designed for those eager to discover and support emerging artists. Users, in case of financially supporting the artists, will have the opportunity to receive different types of exclusive benefits. *uPlay* aims to be a pioneer in the evolution of music consumption, promising unique synergies between artists and listeners.

This final degree project is proposed from this original idea, following a detailed study of the music industry and a strategic analysis of the environment.

Keywords: *uPlay*, music industry, emerging artists, streaming, synergies.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	6
OBJETIVOS.....	8
METODOLOGÍA.....	8
ESTRUCTURA .....	11
<b>2. LA INDUSTRIA MUSICAL: EVOLUCIÓN Y ANÁLISIS.....</b>	<b>12</b>
LA TRANSFORMACIÓN DEL MUNDO DE LA MÚSICA.....	12
DERECHOS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN LA INDUSTRIA MUSICAL	17
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	19
<b>3. PLAN ESTRATÉGICO .....</b>	<b>22</b>
VISIÓN, MISIÓN Y VALORES .....	22
ANÁLISIS PESTEL.....	23
ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	27
ANÁLISIS DAFO.....	32
<b>4. MODELO DE NEGOCIO .....</b>	<b>34</b>
<i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> .....	34
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>55</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>60</b>
ANEXO 1: RESULTADOS ENCUESTA – OYENTES.....	60
ANEXO 2: RESULTADOS ENCUESTA – ARTISTAS EMERGENTES .....	73
ANEXO 3: DISEÑO DE LA PLATAFORMA - MUESTRA DE INTERFACES DE <i>UPLAY</i> .....	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

<u>FIGURA 1: CÓMO FUNCIONA LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA EN SU ESTADO TRADICIONAL</u> .....	13
<u>FIGURA 2: CAMBIOS Y NUEVOS ACTORES EN LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA</u> .....	14
<u>FIGURA 3: CUOTA DE MERCADO PLATAFORMAS DIGITALES SEGUNDO TRIMESTRE 2022</u> .....	16
<u>FIGURA 4: LOGO DE <i>uPlay</i></u> .....	23
<u>FIGURA 5: SEGUIMIENTO POTENCIALES ARTISTAS EMERGENTES PARA <i>uPlay</i></u> .....	39
<u>FIGURA 6: <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> DE <i>uPlay</i></u> .....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

<u>TABLA 1: INGRESOS POR <i>STREAMING</i> DE <i>uPlay</i></u> .....	43
<u>TABLA 2: INGRESOS POR DISTRIBUCIÓN DE <i>uPlay</i></u> .....	45
<u>TABLA 3: INGRESOS TOTALES DE <i>uPlay</i></u> .....	45
<u>TABLA 4: COSTES OPERATIVOS APP DE <i>uPlay</i></u> .....	46
<u>TABLA 5: COSTES OPERATIVOS DISTRIBUCIÓN DE <i>uPlay</i></u> .....	47
<u>TABLA 6: GASTOS DE CAPITAL DE <i>uPlay</i></u> .....	48
<u>TABLA 7: COSTES OPERATIVOS GENERALES DE <i>uPlay</i></u> .....	48

# 1. INTRODUCCIÓN

## PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La música amansa a las fieras. Esta expresión tan popular tiene su origen en la leyenda de Orfeo, poeta y músico griego que poseía un canto y una forma de tocar la lira que aplacaba a las fieras más salvajes y que, con el paso del tiempo se ha utilizado para referirse a la capacidad tranquilizadora de la música para comportamientos agresivos o nerviosos (RPV, 2022).

Según la RAE (s.f.) “la música es el arte de combinar los sonidos de la voz humana o de los instrumentos, o de unos y otros a la vez, de suerte que produzcan deleite, conmoviendo la sensibilidad, ya sea alegre, ya tristemente”.

Solo hay que echar una vista hacia el pasado para ver como la música siempre ha estado presente en el ser humano. Desde tiempos prehistóricos cuando el ser humano descubrió la posibilidad de crear sonidos al golpear objetos y soplar en cañas o huesos, no ha habido una época en la humanidad en la que la música no haya jugado un papel crucial, cada tiempo a su manera.

Atendiendo a estudios científicos, las investigaciones más recientes acerca del desarrollo cognitivo impulsado por el aprendizaje musical están arrojando datos significativos sobre cómo la práctica musical impulsa el desarrollo cognitivo (Herrera et al.,2014).

Tras un estudio sobre el desarrollo cognitivo de adolescentes, basado en la metodología Orff, la cual tiene un enfoque centrado en la integración de música, movimiento y expresión corporal en la enseñanza, utilizando instrumentos diseñados para niños, fomentando la improvisación, composición y secuencia de aprendizaje natural, se constata una diferencia estadísticamente significativa en las relaciones analógicas entre el pre y el postest en el grupo experimental, lo cual permite afirmar que el programa de estimulación musical implementado permite fortalecer las habilidades cognitivas y a su vez mejorar los procesos de aprendizaje (Cuervo y Ordóñez, 2021).

De observarse la evolución de la música en las últimas décadas, se entenderá el crecimiento y el cambio que ha tenido lugar. Si bien hasta el 2010 predominaba el consumo físico de la música, el año 2010 se distingue por registrar la cuota más baja en el mercado físico, donde no solo la reproducción de audio experimenta un declive del 30,5%, sino que también la venta de unidades de DVD y VHS disminuye en un 66% en comparación con 2009. En total, el mercado físico en 2010 experimenta una reducción del 28,5% (International Federation of the Phonographic Industry, 2016).

A pesar de proporcionar cifras anuales globales, tal y como expresa el informe de la *International Federation of the Phonographic Industry* (IFPI, en adelante) de 2016, el *streaming* generó más de 40 millones de euros en solo medio año, superando ampliamente los 26 millones de euros generados por la venta de audio en formato físico. Si consideramos el formato de vídeo, podemos agregar un millón más a esta cifra. De esta manera, el año 2016 podría ser recordado como el momento histórico en el que el mercado digital, encabezado por el *streaming*, supera por primera vez al mercado físico, liderado en menor medida por la venta de formatos de audio.

Esta transformación no hubiera sido posible sin el papel que ha adquirido la tecnología. Y es que la evolución de la música y tecnología han ido avanzando juntas.

La invención del fonógrafo por Thomas Edison en 1877 marcó el comienzo de la grabación de sonido marcando el inicio de la creciente popularidad de géneros como el jazz y el blues. Esto permitió a la música ser preservada y reproducida de manera mecánica pues hasta entonces sólo se había conservado y transmitido por escrito (Delalande, 2004).

Por otro lado, el cambio de las cintas analógicas a los formatos digitales ha traído consigo mejoras significativas en la calidad y la facilidad de grabación. La digitalización ha posibilitado grabaciones más precisas, ediciones sin pérdida de calidad y una distribución más extensa de la música (Mila Espitia, 2023).

Según datos del año 2021, hay más de 5,220 millones de personas que utilizan smartphones, lo que equivale al 66% de la población global. En el año 2020, la cantidad de usuarios de smartphones aumentó en 93 millones, con una tasa de crecimiento anual del 1.8% (DataReportal, 2021).

La ‘generación Z’ ha estado marcada por el constante crecimiento de la digitalización y como no puede ser de otra manera, el equipo también. Por tanto, en ocasiones, debido a tanto estímulo, nos vemos abrumados por tanta música, tantos artistas y especialmente tanto talento desaprovechado.

## **OBJETIVOS**

El propósito general de este TFG consiste en desarrollar una idea de negocio vinculada a la industria musical y determinar la viabilidad de la estrategia empresarial que se plantea para la *startup uPlay*. Para lograr este propósito, se desglosa el trabajo en tres objetivos específicos:

1. Analizar las tendencias y problemáticas actuales en el sector de la industria musical en España, con el fin de identificar oportunidades de negocio.
2. Evaluar la posición estratégica de la *startup* mediante el análisis de su entorno general y específico.
3. Exponer el modelo de negocio propuesto por la *startup uPlay*.

## **METODOLOGÍA**

Definidos los objetivos, la metodología a seguir en este TFG para abordarlos es la siguiente:

De cara a realizar el análisis del sector de la industria musical, se hará un estudio del mercado con el objetivo de examinar las tendencias actuales en la industria musical, como

cambios en los modelos de distribución, preferencias del consumidor y tecnologías emergentes. Para ello, se lleva a cabo un análisis de la posición estratégica de la *startup* y la formulación de objetivos estratégicos. El primer paso consiste en examinar el entorno macroeconómico de *uPlay*.

Para este propósito, se emplea el análisis PESTEL, una herramienta conceptualizada por Liam Fahey y V. K. Narayanan en su ensayo "Análisis macro-ambiental en gestión estratégica", publicado en 1968. Este análisis aborda los factores externos que pueden influir y determinar la viabilidad de una empresa, incluyendo aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales.

Además, con el objetivo del análisis del entorno específico de *uPlay*, se realiza el análisis de las 5 fuerzas de Porter. El análisis de las 5 fuerzas de Porter, introducido por Michael Porter en 1979, es una herramienta para evaluar la competencia en una industria. Este modelo examina factores clave, como el poder de negociación de compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la posibilidad de productos sustitutos y la intensidad competitiva entre empresas existentes. Ayuda a las empresas a comprender la dinámica del mercado y desarrollar estrategias sólidas para fortalecer su posición y enfrentar la competencia en su industria.

Asimismo, se tiene que identificar y analizar a los competidores clave en el sector y evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la situación de la *startup*, *uPlay*.

Con este objetivo, se hace uso de la matriz DAFO; se atribuye su origen a Albert Humphrey y su equipo en la década de 1960 en el Stanford Research Institute (SRI), aunque el método ha experimentado evoluciones a lo largo del tiempo.

La aplicación de la matriz DAFO involucra la evaluación de las fortalezas y debilidades internas de una organización, junto con la identificación de oportunidades y amenazas en su entorno externo. Este enfoque analítico ofrece una perspectiva integral de la posición estratégica de la empresa, permitiendo el desarrollo de estrategias eficaces fundamentadas en el análisis profundo de sus capacidades y el contexto operativo.

La confección del plan de negocio ha sido abordada mediante el empleo de la herramienta del *Business Model Canvas*. Fue introducida por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro "Generación de Modelos de Negocio" ("*Business Model Generation*"), publicado en 2010.

Este método proporciona una estructura visual y sistemática para describir, diseñar y analizar todos los elementos clave que componen un modelo de negocio. Al utilizar el *Business Model Canvas*, se facilita una comprensión más integral de la propuesta empresarial, abarcando aspectos como segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costes.

La herramienta ha demostrado ser instrumental en la visualización y planificación detallada de cada componente esencial del modelo de negocio, contribuyendo así a la formulación de estrategias y a la toma de decisiones fundamentadas en un contexto emprendedor (Salum y Coleta, 2019).

Por otro lado, se realiza una selección y análisis detallado de los artistas emergentes que formarán parte de este proyecto. Se observará su crecimiento y evolución en los últimos tiempos.

El análisis de resultados será una práctica regular, evaluando la efectividad de las estrategias implementadas y ajustando el plan según sea necesario. Se recopilará activamente *feedback* a través de encuestas y opiniones para comprender mejor las necesidades y expectativas de los usuarios y artistas emergentes.

## **ESTRUCTURA**

Respecto a la estructura, este trabajo contiene los siguientes apartados. En primer lugar, se realizará un análisis de la industria musical y de su evolución. En este sentido, se trabajará sobre la transformación que ha ido teniendo lugar del mundo de la música y de la oportunidad de negocio que existe para *uPlay*. También se realizará un análisis de los derechos de propiedad intelectual en la industria musical puesto que son una parte muy relevante en esta.

En segundo lugar, se describe el plan estratégico de la *startup*, en la que se definirán la visión, misión y valores de la empresa. Además, con el objetivo de completar el plan estratégico, se hará uso de las siguientes herramientas: análisis PESTEL, análisis de las 5 Fuerzas de Porter y un análisis DAFO.

En tercer lugar, se explica el modelo de negocio de *uPlay*, para lo que se hará uso del *Business Model Canvas*. Finalmente, se realizan las conclusiones pertinentes.

## 2. LA INDUSTRIA MUSICAL: EVOLUCIÓN Y ANÁLISIS

### LA TRANSFORMACIÓN DEL MUNDO DE LA MÚSICA

El mundo de la música ha estado en constante evolución, desarrollándose a la par que el ser humano. A finales del siglo XX, la industria musical grabada llevaba más de un cuarto de siglo expandiéndose. En 1974, la venta de discos llegaba a los 1.000 millones en todo el mundo, y al finalizar el siglo, esa cifra había triplicado. Es en 1999 cuando entran en juego un grupo de hackers adolescentes, los cuales desencadenarían un proceso que terminó por transformar el sector. Shawn Fanning, el líder del grupo, creó y lanzó un servicio de archivos compartidos denominado *Napster*, que otorgaba la posibilidad a los usuarios de descargarse y compartir música gratuitamente. A pesar de que *Napster* fue rápidamente demandado, la veda se había abierto, y los servicios de piratería online no paraban de surgir y las compañías musicales debían competir contra esto.

En 2003 se produjo otro punto de inflexión en la industria musical ya que se creó un servicio online de ventas y distribución de música dentro de la legalidad, siendo este servicio *Apple Computer* (hoy denominado *iTunes*), que permitía a los consumidores comprar únicamente las canciones que realmente les gustaran de cada álbum (Wikstrom, s.f.).

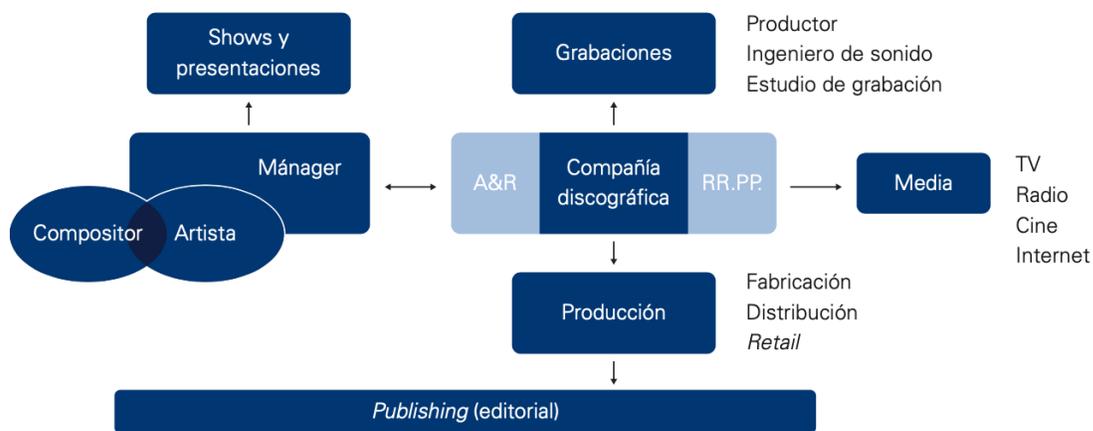
Asimismo, la IFPI, estimó que 20.000 millones de canciones se descargaron o intercambiaron ilegalmente en Internet, y una investigación de NPD en los EE. UU. entre usuarios de Internet de 13 años y más sugiere que un cuarto de la caída en unidades de CD en 2005 (26%) se sustituyó por consumo de música a través del intercambio ilegal de archivos (International Federation of the Phonographic Industry, 2006).

A pesar de poder extraer varias conclusiones de los datos recién comentados hay una conclusión que destaca sobre cualquiera: la era digital era una realidad.

Si bien como ya se ha comentado, el soporte antiguo era la distribución y venta física, esto ha quedado anticuado. Las compañías han tenido que redefinirse para sobrevivirse. Se han

adaptado a la era digital y han tenido en cuenta los nuevos actores que han ido surgiendo en las últimas décadas. Antiguamente, el funcionamiento de la industria de la música se podía considerar más sencillo, siendo asimismo el poder de negociación de los artistas emergentes escaso en relación con los distribuidores musicales.

Figura 1: Cómo funciona la industria de la música en su estado tradicional



Fuente: Mendoza Woodman, 2017

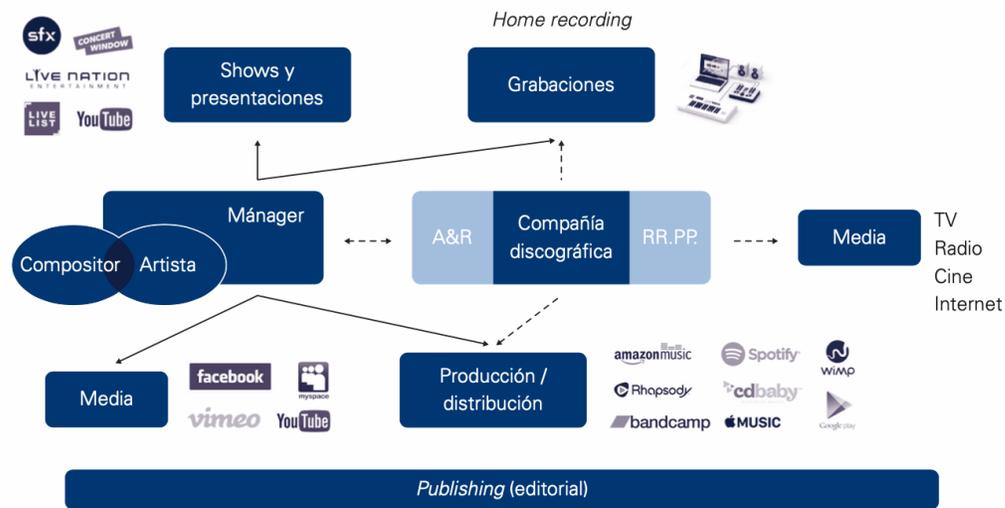
El artista se relacionaba con una compañía discográfica a través de un mánager. Es entonces cuando tiene lugar la firma de un contrato de exclusividad por el tiempo que se considere con el objetivo de producir nueva música. En este proceso se necesita la ayuda de un productor, ingeniero de sonido responsable de la grabación y evidentemente, un estudio para poder realizar la grabación. Cuando la obra musical está preparada, la compañía es la encargada de su producción y distribución (bien en físico, bien en digital) así como de la promoción en diferentes medios. El artista, junto con su mánager, si así lo desea, organiza su gira musical y se realiza también la gestión de derechos editoriales y de los derechos de autor (Woodman, 2017), que más tarde se estudian.

Este modelo está cuestionado en la actualidad puesto que los artistas se llevan porcentajes bajos de su éxito. Las compañías discográficas, debido al poder que tienen por la gran oferta creativa musical que hay y teniendo en cuenta que para los artistas que no están asentados en la industria, no hay una garantía de éxito, se aprovechan y las condiciones al firmar no son verdaderamente justas. Hoy en día, el poder de los artistas sigue siendo limitado pero los intermediarios se han ido reduciendo. La figura de un mánager o agente que los represente no es tan común como antes ya que este rol lo puede asumir el propio artista, siendo también asumidas muchas veces por ellos mismos las actividades de producción, grabación y relaciones públicas, las cuales antes correspondían a la discográfica (Woodman, 2017).

Asimismo, debido a los avances en tecnología, las actividades para llevar a cabo la producción y grabación de un tema musical se han vuelto más asequibles. Existe la posibilidad, y cada día es más recurrente, de grabar las canciones en la propia casa del artista y ellos mismos crear su producto musical. La distribución y venta del producto, como se ha explicado anteriormente, se realiza mayoritariamente vía *streaming* y descargas, habiendo muchas aplicaciones donde subir el contenido y siendo el mismo artista el que puede hacerlo (Woodman, 2017).

En relación con los conciertos y actuaciones en vivo, han surgido también nuevos participantes que desean centralizar estas actividades, gestionando locales, venta de entradas y contratación exclusiva de artistas, lo que facilita la oferta de contenido artístico para diferentes nichos del mercado de la música. Por otro lado, los artistas pueden hacer uso de la emisión de espectáculos en vivo vía *streaming* a través de páginas como *YouTube*, lo que además de aumentar su alcance implica no tener que hacer uso de ningún intermediario.

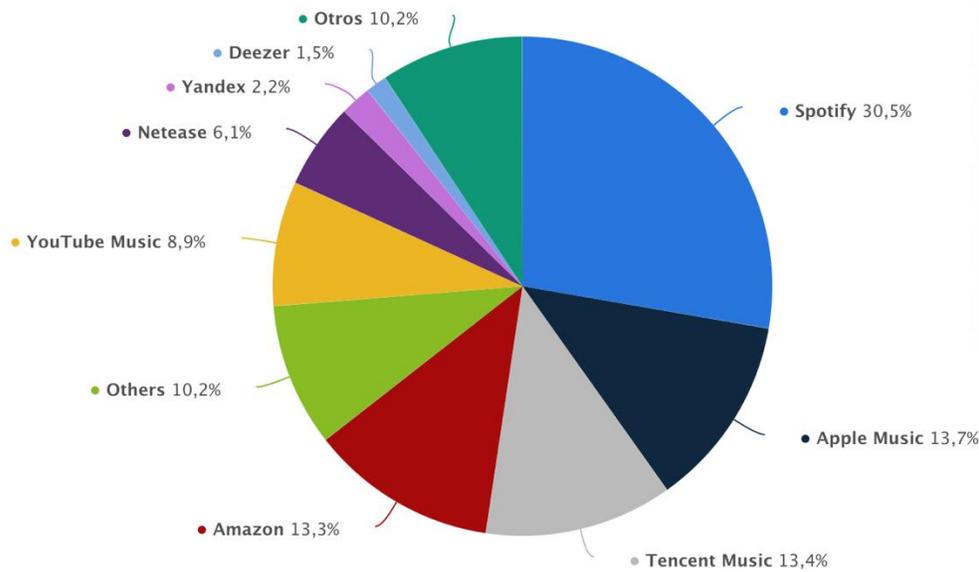
Figura 2: Cambios y nuevos actores en la industria de la música



Fuente: Mendoza Woodman, 2017

Por otro lado, empresas como *Deezer* o *Spotify* que surgieron en 2006 y 2008 respectivamente, se pudieron crear gracias al desarrollo de las aplicaciones móviles que florecieron durante esa primera década. Debido al éxito de estas plataformas, a medida que pasaban los años fueron surgiendo competidores, entre los que cabe destacar *Apple Music* o *Tencent Music*. Conforme a los datos de Statista, entre abril y junio de 2022, *Spotify* se posicionó como la principal plataforma de música en *streaming* del mundo con una cuota de mercado cercana al 31%. *Apple Music* ocupó la segunda posición, cercana al 14%.

Figura 3: cuota de mercado plataformas digitales segundo trimestre 2022



Fuente: Statista, 2024

En febrero de 2021, *Spotify* anunció que más de 60.000 canciones al día estaban siendo cargadas en su plataforma y en octubre del 2022, según Steve Cooper, de *Warner Music*, aproximadamente 100.000 pistas de música se cargaban en plataformas como *SoundCloud*, *Spotify*, *Apple*, entre otras.

Con tantas canciones resulta muy complicado para los artistas emergentes dejar de serlo ya que las aplicaciones dan fuerza y visibilidad a artistas ya establecidos. De hecho, a pesar de que, en estas aplicaciones, haya listas de música especializadas en artistas intentándose establecerse en este sector, el último caso en el que un artista emergente español saltó a la fama se produjo por la viralización en otras aplicaciones. Este fue el caso de Iñigo Quintero en *TikTok* con su canción ‘Si no estás’.

Durante el primer semestre de 2023, el mercado digital supuso el 88% del mercado musical, con un total de 188.585 millones de euros. El desglose de este mercado digital equivalió a un 86,9% de *streaming* y 1,1% de descargas y otros. Además, en relación con el *streaming*, hay que mencionar la división entre audio y vídeo, pues hay una gran diferencia. Mientras que el

*streaming* de audio supuso un 84,32%, generando 156.970 millones de euros, el *streaming* de vídeo supuso el 15,68% restante, un total de 29.198 millones de euros. Por su parte, el mercado físico, supuso el restante 12%, siendo su cifra la de 25.734 millones de euros (Promusicae, 2023).

En definitiva, la transformación digital ha desempeñado un papel clave en la evolución de la industria musical, siendo un espejo de los cambios en la sociedad contemporánea. Desde la digitalización de la música hasta la adopción de nuevas formas de producción, distribución y promoción, la industria musical ha transicionado hacia la era digital, lo que ha alterado la manera en la que se crea, comercializa y consume la música.

## **DERECHOS DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN LA INDUSTRIA MUSICAL**

Tal y como establece el Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (LPI, en adelante) en sus dos primeros artículos, la propiedad intelectual protege las creaciones originales literarias, artísticas o científicas del autor por el simple hecho de haberlas creado. Asimismo, la propiedad intelectual está integrada por derechos de carácter personal y patrimonial, teniendo el autor la plena disposición y el derecho exclusivo a la explotación de la obra.

Por tanto, el autor, por ser el creador de la obra, posee dos tipos de derechos. Por un lado, los derechos morales y por otro, los derechos de explotación de la obra. Conforme al artículo 17 del mencionado Real Decreto Legislativo:

“Corresponde al autor el ejercicio exclusivo de los derechos de explotación de su obra en cualquier forma y en especial, los derechos de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación, que no podrán ser realizadas sin su autorización, salvo en los casos previstos en la presente Ley”.

En definitiva, los derechos de explotación de una obra son cuatro: derecho de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación. En caso de que así se desee, el autor o el titular que haya adquirido estos derechos mediante una cesión de derechos, podrán explotar la obra. En relación con los derechos morales, estos siempre corresponderán al autor de la obra, puesto que son irrenunciables e intransferibles (artículo 14 LPI).

Si bien se ha comentado el régimen legislativo general de los derechos de propiedad intelectual, hay que detenerse en el caso de una obra musical. Por un lado, están los derechos editoriales y, por otro lado, los derechos fonográficos.

Respecto a los derechos editoriales, estos buscan la protección la composición de la obra musical y pertenecen al autor o autores de la composición. El autor de la composición poseerá los derechos morales y económicos dado que es una creación original. Podrá, por lo tanto, transferir únicamente los derechos económicos de explotación a una editorial musical mediante un contrato de edición musical (Martín, s.f).

Sobre los derechos fonográficos, estos protegen las grabaciones o másteres de la canción. Es decir, aunque una composición se única, puede tener diferentes grabaciones sonoras. Un compositor puede otorgar licencias de grabación a diferentes artistas, y cada artista puede hacer una versión diferente de una misma composición. En este caso, el artista o la discográfica solo serían propietarios del máster grabado, pero no de la composición, que siempre pertenecerá al compositor, a no ser que este ceda sus derechos de autor (Tolentino, 2022).

Es muy importante tener clara esta distinción puesto que, de no conocerse, se puede terminar en batallas legales entre compositores y discográficas. Este es el caso de *Taylor Swift*, la cual aseguró que su compañía discográfica le había quitado todos los derechos de sobre sus canciones. En cambio, la realidad no es esa. Esta artista, firmó en su día un contrato de tipo discográfico con *Big Machine* transmitiendo la propiedad de los másteres. Sin embargo, la cantante no ha perdido todos los derechos, simplemente el control de los discos los ha tenido

siempre la compañía discográfica. Por tanto, no hay impedimento en que cante las canciones en directo, ya que esta posee la propiedad de las letras que escribió, no así de las grabaciones (Castelló, 2021).

Si bien no es obligatorio el registro de una canción, es recomendable para poder ejercer y gestionar los derechos de la obra musical. De esta manera, se ostenta la prueba de la autoría (Unir, 2024).

En España existen tres sociedades que gestionan los derechos de autor. Estas son la Sociedad General de Autores y Editores (la SGAE, en adelante), la Asociación de Gestión de Derechos Intelectuales y la entidad denominada ‘Artistas Intérpretes o Ejecutantes’. Las tres sociedades son entidades colectivas sin ánimo de lucro, siendo la más conocida en nuestro país la SGAE (Olóndriz, 2021).

La SGAE administra y distribuye los ingresos derivados de los derechos de autor por el uso de las obras de los creadores y clientes en diversos ámbitos, como la comunicación pública, la reproducción, la distribución, la transformación y la copia privada, todo esto mediante la gestión de licencias (SGAE, 2024).

En palabras de la profesora y directora del Máster en Propiedad Intelectual de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), Isabel Fernández-Gil Viega, esta sociedad es uno de los pilares que contribuyen al crecimiento de la industria musical, a pesar del avance de las nuevas tecnologías y la hiperconectividad que estas conllevan.

## **OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Tras el análisis realizado en los apartados anteriores, actualmente existen diversas empresas, aplicaciones y plataformas musicales que buscan otorgar a los usuarios la posibilidad de escuchar a sus artistas favoritos en cuestión de segundos. Desde aplicaciones más antiguas

como *iTunes* o *Spotify*, a nuevas plataformas como *SoundCloud* que van un paso más allá y exponen a artistas más emergentes.

*uPlay* va más allá de estas aplicaciones, puesto que junta las funciones de las aplicaciones mencionadas, pero se adapta a la nueva realidad de la industria musical y busca ser un enlace entre artista y fan, relegando a un segundo plano a las discográficas y siendo esta empresa quienes conecten directamente a las dos partes. Los fans podrán invertir en los artistas y como se estudia más adelante recibirán beneficios exclusivos, todo esto a través del *crowdfunding* de recompensa.

En este sentido, el *crowdfunding* está regulado en la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial. Existen diversos tipos de *crowdfunding*, queriendo destacar el de recompensa, ya que va a ser el utilizado por la empresa. Tal y como expresó en 2021 el despacho Garrigues, en este tipo de financiación “el inversor aporta unos fondos al promotor con ánimo de percibir en el futuro un beneficio no dinerario, como, por ejemplo, bienes o servicios de la sociedad en la que se invierte que se desarrollarán y elaborarán con los fondos recaudados”.

Conforme se ha analizado tras realizar dos encuestas a consumidores de música y a artistas emergentes, existe una clara disposición a apoyar económicamente a artistas emergentes a cambio de beneficios exclusivos.

La encuesta realizada a artistas emergentes refleja la dependencia de plataformas de distribución que no les ofrecen suficiente exposición y la dificultad para establecer un enlace directo con la audiencia que permita un modelo de financiamiento sostenible. Por otro lado, los artistas emergentes cuentan con una clara disposición de encontrar nuevas vías para dar mayor visibilidad a su música y recibir apoyo directo de sus seguidores.

En definitiva, *uPlay* ofrece a los artistas una exposición mayor que la que pueden tener en otras aplicaciones existentes y, además, rentabilizar fácilmente su trabajo. Además, se creará

una relación entre artistas y fans, lo que provocará sinergias inexistentes actualmente y relaciones mutuamente beneficiosas. La industria musical se encuentra en constante crecimiento y evolución, adaptarse a esta es necesario y la oportunidad de negocio es, a priori, una realidad que a continuación se analizará.

### 3. PLAN ESTRATÉGICO

#### VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

En el epicentro de la dimensión cultural y estratégica de cualquier organización se encuentran la misión y visión de la empresa, que como asegura Peter Senge, la primera representa el propósito y la contribución de la organización en la sociedad, mientras que la visión engloba todos los objetivos a largo plazo. Los valores describen la manera en que las cosas se deben hacer en la empresa, siendo fundamental que se encuentren alineados con la misión y visión de la organización (Calpena, 2009).

*uPlay* es una plataforma destinada a todas las personas que deseen descubrir y apoyar a artistas emergentes. Los usuarios, en caso de apoyar económicamente a los artistas, tendrán la oportunidad de recibir distintos tipos de beneficios tales como contenido exclusivo, entradas para futuros conciertos, descuentos, porcentaje de los beneficios futuros del artista, etc.

La visión de la *startup* es ser la principal plataforma para el descubrimiento y apoyo de talentos emergentes en la industria musical, proporcionando a los usuarios una experiencia única y gratificante.

La misión de la empresa es la siguiente: ‘descubre al próximo talento emergente e impúlsale a la cima’.

Finalmente, los valores son la innovación, empoderamiento, seguridad, transparencia y comunidad. A continuación, se adjunta el logo de la empresa.

Figura 4: Logo de *uPlay*



Fuente: elaboración propia

## ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL cumple dos funciones: ayudar a identificar el entorno en el que se desarrolla la empresa y recopilación de información que esta podrá utilizar para predecir y anticiparse antes que sus competidores a problemas futuros. En definitiva, ayuda a las empresas a determinar como el macroentorno influirá en las metas y objetivos de esta (Yüksel, 2012).

### Factores políticos

En primer lugar, respecto a los factores políticos que influyen en la *startup*, hay que atenerse a la estabilidad política del gobierno actual, además de las políticas económicas y legislativas que siguen. También, si bien se considera la posibilidad de expandirse a otros mercados globales, actualmente se realiza el estudio del mercado nacional.

En relación con las políticas actuales para los emprendedores, cabe destacar la Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes; es decir la 'Ley de *startups*', que busca captar talento e inversión. Asimismo, existen bonificaciones de la Seguridad Social y ayudas ICO para emprendedores y autónomos. Para promover la figura de los autónomos se les otorga un año de cuota reducida al iniciar una actividad por cuenta propia. Respecto a las ayudas ICO, son ayudas que buscan financiar actividades empresariales, siendo de gran utilidad y repercusión para este caso.

Cabe mencionar la figura de la Empresa Nacional de Innovación, S.A., 'ENISA', organismo dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Su razón de ser radica en el apoyo financiero a emprendedores y pymes, a través de préstamos participativos. Recientemente el Gobierno aprobó un presupuesto de casi 100 millones de euros, que gestionará ENISA. *uPlay* cumpliría los requisitos para beneficiarse de esta fuente de financiación.

Los factores políticos del entorno son propicios para el buen desarrollo de la *startup* debido a las ayudas, por lo que el escenario se considera positivo.

### Factores económicos

Como factor económico más importante hay que destacar la situación económica de los países en los que desea operar la empresa; en este caso y por el momento, España.

En primer lugar, es necesario recordar que España sigue recuperándose de la crisis causada por el COVID-19 y también indirectamente marcada por situaciones como la guerra entre Rusia y Ucrania.

Conforme a un informe de situación de la economía española realizada por el Ministerio de Economía y Competitividad en 2023, previa consulta al Banco de España y teniendo en cuenta las previsiones del Banco Central Europeo y de la Comisión Europea, la economía española tuvo una fuerte recuperación a partir de 2021 y continúa creciendo en 2023. Durante la primera mitad de 2023, el PIB español creció un 3,4% interanual, tasa muy superior a la registrada en el mismo periodo por países vecinos como Alemania (0%), Francia (1,3%) e Italia (1,1%). Si bien en 2022, el PIB alcanzó su nivel pre-COVID, a mediados de 2023 se situó un 2,1% por encima.

También es relevante mencionar el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, estrategia española para dirigir fondos destinados por Europa para mitigar los daños sufridos por el COVID-19. En este sentido, el Consejo de Ministros acaba de poner en marcha la

segunda fase del Plan, aprobando el acuerdo para establecer condiciones con el fin de poner en marcha cinco facilidades con cargo a los préstamos de la adenda del Plan. Se han aprobado el total de 40.000 millones de euros, de los cuales 8.150 millones se destinan a financiar empresas y emprendedores y 4.000 millones de euros al *Fondo Next Tech*, con el fin del impulso de *startups* españolas (Gobierno de España, 2024).

En definitiva, la situación económica es complicada por todo lo que ha sucedido en los últimos tiempos (COVID-19) y por los conflictos y tensiones geopolíticas actuales, pero como asegura el informe reciente mencionado, la economía española lidera el crecimiento en Europa gracias entre, otras cuestiones, al despliegue del Plan de Recuperación, el cual apuesta por el emprendimiento.

### Factores sociales

En el siguiente lugar, cabe hablar de los factores socioculturales, esto es, de los de hábitos de consumo y tendencias de los españoles o de la disposición que tiene la sociedad a apoyar económicamente a los artista.

En este sentido, tal y como expresa la IFPI, los ingresos por transmisión de audio por suscripción aumentaron un 10,3% a 12.700 millones de dólares y había 589 millones de usuarios de cuentas de suscripción *premium* a finales de 2022 (IFPI, 2023).

El informe publicado por la IFPI muestra que en año 2022 se ha producido un significativo aumento en la escucha de música media global, alcanzando las 20,1 horas semanales. Esto se traduce en un incremento de más del 9% respecto a las 18,4 horas que se observaron en 2021 (IFPI, 2021).

Asimismo, como se recoge en la encuesta del Ministerio de Cultura y Deporte del 2021-2022 en España existe una clara tendencia por parte de los individuos a escuchar música y esto va

en aumento, debido entre otros motivos, a que cada vez es más habitual escuchar música en el entorno laboral.

En definitiva, los factores sociales otorgan optimismo a la *startup*.

### Factores tecnológicos

En relación con los factores tecnológicos, se debe hacer referencia a la importancia que ha adquirido la tecnología en casi todos los sectores, pero más aún en la industria musical. Esto provoca que *uPlay* deba estar constantemente actualizado y desarrollar buen software para no quedarse atrás.

Por otro lado, la empresa va a aprovecharse de la oportunidad que otorgan las nuevas tecnologías, debido al uso del *streaming* y a la inversión denominada *crowdfunding*. También cabe mencionar el aumento de la inteligencia artificial. Esta se utiliza cada vez más en la industria tecnológica y es un factor a tener en cuenta.

Finalmente, como ya se ha comentado en la evolución de la industria musical y gracias a la encuesta que se realizó a los artistas, cada vez son más los que producen su música, sin acudir a estudios de grabación.

En este sentido, *uPlay* se ve beneficiada debido a que los costes para producir música se han ido reduciendo, lo que hace que más artistas se animen a crear su propia música.

### Factores ecológicos

En relación con los factores ecológicos, si bien puede pensarse que debido al auge del *streaming* y declive de la venta de los CD y vinilos, una menor producción física es equivalente a bajas emisiones de carbono, esto no es cierto. De hecho, el almacenamiento y procesamiento de los archivos en la nube necesita de multitud de centros de datos que requieren de muchos recursos y energía, y si se entrase a valorar lo que conlleva la fabricación

de los dispositivos desde donde se reproduce la música, esto aumenta aún más (Brennan y Devine, 2019).

Teniendo en cuenta la importancia que ha adquirido la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, es un factor a tener en cuenta, pero no es una traba para la *startup*.

### Factores legales

En este sentido, sobre los factores legales, hay que hablar del cumplimiento de leyes y regulaciones de privacidad, así como de regulaciones e impuestos gubernamentales.

En relación con la industria musical, cabe mencionar las leyes de privacidad que afectan a la recopilación de datos y prácticas del usuario. El cumplimiento del Reglamento General de Protección de datos (RGPD) y la normativa de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales tiene incidencia en la manera en la que la empresa reúne y emplea los datos.

Por otro lado, actualmente existe un factor que influye en el macroentorno de forma notable, la necesidad de una legislación que defienda los derechos de propiedad intelectual (estudiados y desarrollados en el apartado 2.3) y las regulaciones sobre piratería digital que afectan la distribución y monetización de la música. Se ha visto como este tema no se ha conseguido paliar y es muy influyente en la sociedad actual.

En relación con el coste fiscal, al tratarse de una empresa de nueva creación, conforme a la Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto de Sociedades, el tipo de gravamen durante los dos primeros años será del 15%, lo que supone un ahorro y un incentivo para la empresa.

### **ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Una vez estudiado el macroentorno en el que tendrá lugar el desarrollo de la actividad, hay que analizar la industria para observar su atractivo. Con este fin, se realiza el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, al ser un análisis completo de la estructura básica de cualquier industria.

### Amenaza de entrada de nuevos competidores

Esta fuerza se refiere a los factores que los nuevos actores deben superar para entrar en el mercado. Se va a realizar un análisis del grado de dificultad que implica entrar en el mercado para otras empresas que fueran a ofrecer servicios similares, lo que repercutiría en competencia directa para *uPlay* y sería una amenaza por reducir su cuota de mercado.

En este sentido, una de las mayores amenazas reside en que las plataformas ya establecidas, decidan introducir el servicio de *crowdfunding* y decidan poner más foco en los artistas emergentes. En este sentido, cabe mencionar lo que realizó Spotify en tiempos de pandemia. Además del programa ‘*Spotify COVID-19 Music Relief*’, que tenía como objeto ayudar financieramente a músicos a través de organizaciones, habilitó el ‘*Artist Fundraising Pick*’, que tenía como objeto donaciones directas a artistas por parte de los fans (Spotify, 2020). Teniendo en cuenta el éxito que tuvo esta función, Spotify decidió dejarlo habilitado para aquellos artistas que desean tener esa opción. Si bien esta empresa no se lleva ningún tipo de comisión, y no se trata de micro financiación de recompensa ya que son donaciones, es de tener en cuenta para *uPlay*.

Por otro lado, hay que tener en cuenta las barreras de entrada, destacando el desarrollo tecnológico y la creación de una comunidad leal. En el primer caso, teniendo en cuenta la relativa facilidad de crear plataformas digitales, no supone una barrera significativa. En relación con la creación de una comunidad, es algo difícil de conseguir. *uPlay* necesita mantener su valor único, para otorgar al usuario una experiencia superior y protegerse contra nuevos entrantes.

### Amenaza de nuevos productos

En relación con esta fuerza, y tal y como se ha expresado antes, no hay actualmente ninguna otra plataforma que explote la sinergia entre artista y oyente a través del *crowdfunding* y *streaming* como hace *uPlay*.

De todos modos, hay que tener en cuenta plataformas de redes sociales ya mencionadas como *Tiktok*, que están dando mucha visibilidad y exposición a artistas emergentes, los cuales se viralizan gracias a un vídeo de segundos y pasan a la primera línea de la industria. De hecho, hace unos meses, *Tiktok* ha impulsado ‘la Cuenta del Artista’, para impulsar la visibilidad de los artistas y se trata de una potencial amenaza.

Además, existen otras plataformas que están fortaleciendo el vínculo entre artista y oyente, y a pesar de no realizarlo desde el mismo lugar que *uPlay*, hay que tenerlo en cuenta y analizarlo. En este sentido, cabe mencionar lo llevado a cabo por *Spotify* (recientemente explicado) o *Youtube*, la cual ha puesto en funcionamiento modelos para que los usuarios que lo deseen puedan apoyar económicamente a sus creadores favoritos. Los suscriptores reciben beneficios a cambio de cuotas mensuales (YouTube, 2024).

Por otro lado, hay que tener en cuenta como amenaza el tradicional *crowdfunding*, puesto que permiten a los artistas recibir fondos directamente de los fans sin tener que estar en una plataforma de *streaming*. En definitiva, la amenaza de nuevos productos es baja ya que, si bien existen alternativas para satisfacer las necesidades económicas de los artistas emergentes, no existe actualmente nada como *uPlay*.

#### Poder de negociación de proveedores

En este sentido, se consideran proveedores directos a dos bloques: los artistas emergentes y los servicios de terceros (incluyendo a proveedores de tecnología, procesadores de pago o las salas de conciertos).

En el primer lugar, los artistas emergentes que buscan plataformas para darse a conocer tienen un poder de negociación bastante bajo. Además de que existan muchas plataformas para que los consumidores escuchen música, también hay una gran oferta de artistas. Cuanto más conocidos son, más poder de negociación tienen. En el caso de los artistas emergentes su poder es bajo.

En el segundo lugar, en relación con los servicios de terceros, tienen poco poder de negociación debido a que existen muchas alternativas disponibles en el mercado.

En definitiva, la gran oferta existente hace que el poder de negociación de los proveedores sea bajo, lo que podría favorecer a *uPlay* en un futuro cercano para la consecución de ofertas y planes más ventajosos.

#### Poder de negociación de consumidores

En lo relativo al poder de negociación de los consumidores, se deben tener en cuenta dos factores: lealtad a la marca y sensibilidad a los precios.

En tanto que la industria musical es una industria que cuenta con muchas plataformas para el *streaming*, los consumidores son muy sensibles a los precios; esto es, en caso de que sean muy altos, acudirán a otras alternativas.

En relación con la lealtad a la marca, *Spotify* ostenta una posición dominante en el mercado, como se ha visto. Esta empresa es la que tiene más poder en el mercado ya que tiene mayor prestigio, experiencia y sabe adecuarse a los cambios en el mercado.

De todos modos, si *Spotify* subiera mucho sus precios, muchos usuarios cambiarían de aplicación ya que existen alternativas con funciones muy similares tales como escuchar música sin conexión, catálogos de música muy amplios, recomendaciones personalizadas o la creación de infinitas listas de música.

Es por ello por lo que el precio es el factor diferencial a la hora de elegir una plataforma u otra. En este caso, el poder del consumidor es alto, debido a la gran oferta que hay en el mercado.

### Grado de rivalidad entre competidores

En relación con el grado de rivalidad entre competidores, debido a que no existe otra plataforma actualmente que fusione de la manera en la que lo hace *uPlay* a artistas emergentes y oyentes, el grado de rivalidad es bajo. A pesar de esto, existen grandes empresas que dominan, separadamente, los servicios prestados (*streaming* e inversión en modo de micro financiación) por la *startup* de manera diferencial. Por tanto, cabe realizar un análisis de estos:

En relación con la parte del *streaming*, y como ya se ha ido viendo a lo largo del trabajo, existen unos competidores muy fuertes. Conforme a datos de Statista, en 2023, *Spotify* ostenta el 30,5% de cuota de mercado, siendo claramente el gran líder. En segundo lugar, con un 13,7% de cuota de mercado se encuentra *Apple Music* y, en tercer lugar, *Tencent Music* (13,4%) y, en cuarto lugar, *Amazon Music* (13,3%). Para estas tres empresas que son alternativas muy similares a *Spotify*, es complicado crecer puesto que el prestigio está establecido.

En relación con los competidores relativos a la micro financiación, cabe destacar tres empresas: *Kickstarter* y *Ulele*. La primera es el gran referente en el mundo de la micro financiación, llegando al número de más de 250.000 proyectos y más de 7 billones de dólares recaudados. Esta empresa se lleva porcentaje de comisión si el proyecto llega a la cifra de fondos establecida; en caso contrario, devuelven el dinero a los inversores. *Ulele* fue creada en 2010 y es una de las plataformas de *crowdfunding* más importantes del continente, superando la cifra de 50.000 proyectos de financiación. No hay una lista cerrada con los proyectos que tiene en su plataforma, desde música, hasta deporte o moda. Esta empresa, al igual que *Kickstarter* cobra comisión en caso de que el proyecto haya recibido la financiación acordada en los plazos y términos establecidos.

## ANÁLISIS DAFO

En relación con el análisis DAFO, se realiza un estudio de las fortalezas y debilidades internas de una organización, junto con la identificación de oportunidades y amenazas en su entorno externo. Es un análisis clave para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Comenzando con las debilidades de *uPlay*, existe una clara e intrínseca al equipo. A pesar de que los fundadores de la *startup* son personas preparadas y cuentan con experiencia en el mundo laboral, no poseen la experiencia idónea que se requeriría. Asimismo, la idea de negocio de *uPlay* tiene un gran componente tecnológico y si bien uno de los fundadores tiene estudios sobre programación y análisis de datos, el resto de los integrantes flaquean en este aspecto.

Existe otra debilidad para la empresa y es que el mercado de la música es un mercado saturado. Si bien *uPlay* no se puede comparar con los servicios que ofrecen las grandes empresas que dominan el mercado, como *Spotify* o *Apple Music*, establecerse en un mercado donde todo está establecido, es un gran reto.

En segundo lugar, en relación con las amenazas, existen dos que sobresalen respecto al resto. Como ya se ha ido desarrollado a lo largo del trabajo, la piratería ha sido y es una amenaza en la industria musical.

En menor medida, se considera una amenaza los cambios en los gustos del usuario. En los últimos tiempos se ha visto que los gustos se han ido modificando conforme lo ha hecho la industria y es por ello por lo que la plataforma está preparada para estar en constante evolución.

En relación con las fortalezas, destacan principalmente tres. En primer lugar, es una aplicación con un enfoque en los artistas emergentes, otorgando una oportunidad única para que se hagan conocidos y puedan vivir de su pasión; esto diferencia a *uPlay* de otras plataformas que se focalizan en los artistas ya establecidos.

En segundo lugar, esta empresa ofrece contenido y beneficios exclusivos a los usuarios que deciden apoyar económicamente a los artistas, lo que implica un mayor compromiso de los usuarios a la plataforma y atraerá a usuarios que busquen conexiones más profundas con los artistas que apoyan.

La tercera gran fortaleza de la empresa es la capacidad de adaptación que esta tiene. Los fundadores son conscientes de la era en la que se vive y de todos los cambios que se producen. Por ello, al haber crecido con la era digital, *uPlay* está más que preparada para evolucionar y no quedarse atrás en ningún momento.

Finalmente, en relación con las oportunidades, *uPlay* ha visto que se dan sinergias en la industria musical que no estaban siendo explotadas. La relación artista-usuario y crear una plataforma que colabore con promotores de salas dará a ambas partes una experiencia completa.

Por otro lado, debido a la hiper conectividad del siglo XXI, la aplicación tiene grandes posibilidades de expandirse internacionalmente a nuevos mercados, aumentando entonces los usuarios y la diversidad de artistas representados.

Cabe destacar también como oportunidad el uso de nuevas tecnologías y las formas de generar contenido y monetización a través de ellas. Un ejemplo claro de esto es el crecimiento de la plataforma *Twitch*, a través de la cual se retransmiten vídeos en vivo y la gente puede donar dinero a sus *streamers* favoritos a través de los *bits*, que son unas monedas virtuales que permiten a los usuarios apoyar a sus creadores de contenido favoritos. Esto es una oportunidad para *uPlay* puesto que se aprovechará esta tendencia para el crecimiento y expansión de la empresa.

## 4. MODELO DE NEGOCIO

### ***BUSINESS MODEL CANVAS***

Con el objetivo de poder realizar un análisis de una manera dinámica y visual, el modelo *Canvas*, desarrollado en 2010 por Osterwalder y Pigneur, es una herramienta óptima para agregar valor a la idea de negocio. De esta manera, con la división en nueve apartados, se podrá entender la propuesta de valor de *uPlay*. Estos apartados son los siguientes:

#### Socios clave

Los socios estratégicos en la industria musical son claves para hacer que el modelo de negocio se lleve adecuadamente a cabo.

Los socios clave de *uPlay* son cinco: en primer lugar, los inversores. En este caso, se trata tanto de los usuarios que quieran apoyar a los artistas como de quienes deseen apoyar el proyecto. En este sentido, la empresa se inscribirá en una aceleradora e incubadora de *startups* denominada *Lanzadera*, con sede en Valencia. De esta manera, se podrá acceder a mayor número de personas y posibles inversores. Además, es muy importante contar con el apoyo de los *Family, Friends and Fools* (en adelante, FFF), que son aquellas personas más cercanas a los fundadores y que harán que la empresa pueda comenzar su actividad.

En segundo lugar, los artistas emergentes, los cuales son clientes, pero también aliados. En este sentido, además de ser los protagonistas y la cara visible de la empresa, tendrán unos seguidores que estarán comprometidos y apasionados sobre su trabajo y futuro. La colaboración con los artistas implicará la construcción de una comunidad sólida y a un crecimiento orgánico. Además, normalmente los artistas, movidos por su pasión por la música, suelen conocer a gente del gremio, lo que conllevará más oportunidades de colaboración para *uPlay*.

En tercer lugar, los promotores de conciertos y locales de música, de cara a poder llevar a cabo la misión de la empresa. Si bien en un futuro la idea de *uPlay* es dar esta funcionalidad

a los artistas y seguidores, actualmente, se colaborará con promotores y locales para poder prestar este servicio. De esta manera, no solo se promocionará la marca de la *startup*, sino que esta podrá llegar a un público más amplio y diverso.

Los embajadores de la marca, es decir, aquellos que difunden la imagen de la empresa con el objetivo de llegar a más gente, son los siguientes aliados. En este sentido, se contactará a *influencers* que también quieran ser artistas y formar parte de nuestra aplicación. De esta manera, el vínculo será mayor y su motivación por realizar un mejor trabajo, extra.

Asimismo, las empresas de tecnología que son parte del desarrollo y mantenimiento de la aplicación. No solo son quienes desarrollan y mantienen la plataforma, sino que son responsables de garantizar la seguridad de los usuarios, y son los responsables de que la empresa esté actualizada en términos de innovación.

#### Actividades clave

La principal actividad de la plataforma es el *streaming* musical, para lo que se tiene que llevar a cabo negociaciones y colaboraciones con artistas emergentes, y se debe llevar un desarrollo de la aplicación constante. Paralelamente, se encuentra la gestión de la relación usuario y artista, provocando sinergias para ambos, a través del *crowdfunding*, entre otros.

En relación con las actividades menos visibles pero imprescindibles, se pueden considerar las siguientes: en primer lugar, hay que constituir la sociedad *uPlay*, que adoptará forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Una vez se eleve el contrato de sociedad a público, se inscribe en el Registro Mercantil. Habrá que atenerse a lo establecido en la Ley 1/2010, de 2 de julio, de Sociedades de Capital para las cuestiones jurídicas y a la Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial, y para las cuestiones jurídicas del *crowdfunding*, que será una de las formas de financiación.

En términos financieros, son necesarias las aportaciones iniciales de los FFF, de los socios fundadores y de *Lanzadera*.

Atendiendo al marketing, el objetivo de *uPlay* es que la empresa empiece a conocerse antes de su salida al mercado; en este sentido, los embajadores de la marca y el marketing de boca a boca son imprescindibles. Las redes sociales se crearán desde ese momento y se promocionará con los *influencers* colaboradores.

Como actividad que se desea llevar a cabo en un futuro se encuentra la posibilidad de que *uPlay* sea también la organizadora y promotora de los conciertos y eventos. De esta manera, se daría una solución 360°.

### Propuesta de valor

La propuesta de valor constituye el eje central del modelo de negocio, y es que el objetivo de esta es la resolución del problema del cliente y definir los elementos distintivos respecto de la competencia (Ferreira, 2016). En definitiva, esto es lo que hará que los clientes elijan *uPlay* y no otra empresa.

*uPlay* ofrece a los usuarios una plataforma para descubrir, respaldar y llevar a la cima a artistas emergentes. Es en este punto donde se diferencia del resto de competidores puesto que, en caso de invertir en el artista, posteriormente el usuario obtendrá beneficios exclusivos, como entradas para conciertos, descuentos, contenido exclusivo, etc.

El artista, por su parte, podrá llegar a las casas de millones de personas con sus canciones y ser, a raíz de su música, quien él quiera.

Si bien esta empresa se centra en un público joven, en base a que son los que más consumen música y tras realizar una encuesta los fundadores y estudiar otra del Ministerio de Cultura y Deporte, son el grupo más interesado en descubrir nuevos artistas y música, también se considera importante y necesario llegar al resto de grupos de edades, como se explicará próximamente.

La necesidad de esta *startup* viene de los socios fundadores, los cuales siempre han escuchado mucha música y tenían ese deseo de descubrir nuevos talentos musicales y encontraban dificultades en las aplicaciones existentes.

Esta es la propuesta de valor de *uPlay*:

“¿Quieres ser quién descubra al próximo Quevedo o Aitana? Solo estás a tres pasos de poder hacerlo.

- 1) Descarga la *app* de *uPlay*.
- 2) Crea tu perfil.
- 3) Explora nuevos talentos y apóyales si te gustan. ¡Recibirás una recompensa futura en caso de invertir en su música!”

### Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes son claves en la estrategia empresarial de cualquier empresa. Un estudio publicado por la Asociación DEC (Desarrollo de la Experiencia de Cliente) junto con la empresa Forrester ha demostrado que las empresas que ofrecen una buena experiencia de cliente tienen un rendimiento de negocio mayor respecto de las que no lo hacen, obteniendo un 66% más de ingresos entre 2019-2021 que las que no cuidaron este aspecto (Zazo, 2023).

En este sentido, *uPlay* es consciente de que los clientes son el corazón de la empresa y por eso, la relación con los clientes será muy cercana y sencilla. Uno de los objetivos es crear una comunidad sólida y en la que los usuarios se sientan parte de ella y cómodos ante cualquier duda o sugerencia que puedan tener.

Por un lado, se encuentra la interacción personalizada a través de la aplicación y la posibilidad de contactar a través de un correo electrónico con el equipo para sugerencias o problemas.

Por otro lado, se realizarán encuestas para que de una manera anónima y más rápida se puedan mejorar paulatinamente los servicios y, por ende, se adecúe todo más a las necesidades de los clientes. También se organizarán sorteos y juegos a través de la aplicación y redes sociales para la expansión de la empresa.

La plataforma cuenta con tecnología avanzada para proteger los datos del usuario y garantizar su seguridad.

### Segmento de mercado

Kolter en su libro “Dirección de Mercadotecnia”, publicado en 2001, establece que “una empresa en lugar de competir en cualquier parte necesita identificarlos segmentos d mercado más atractivos a los cuales está en posibilidad de servir con eficacia”. Es decir, en la segmentación de mercado, es necesario identificar a quiénes les puede realmente interesar nuestros productos o servicios, es decir, nuestros potenciales clientes.

Cabe diferenciar cuatro tipos de variables de segmentación: geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Teniendo en cuenta los datos de la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España 2021-2022 del Ministerio de Cultura y Deporte, el grupo que más habito tiene de escuchar música diariamente, son los jóvenes comprendidos entre 20 y 24 años, con unas estadísticas del 81,5%.

Conforme a los datos de la encuesta mencionada, el grupo de personas comprendido entre 20 y 24 años es también el mayoritario (31,8%) en relación con la suscripción de pago a plataformas digitales de música en el último trimestre estudiado.

En este sentido, *uPlay* lleva a cabo una segmentación psicográfica, al estar estudiando el estilo de vida de las personas y teniendo en cuenta los grupos de edad, también segmentación demográfica, de cara a llegar al mayor número de personas dentro de este nicho.

A pesar de que el grupo mencionado es el mayoritario, no hay que olvidarse de los grupos comprendidos entre 25 a 34 años y de 35 a 44 años puesto que, en la encuesta realizada a las personas según la frecuencia del hábito de escuchar música, el 79,3% y 74,5% de los encuestados de esos grupos (respectivamente), suelen escuchar música todos los días.

En conclusión, si bien son los más jóvenes los que más consumen música, no son los únicos.

Por otro lado, en relación con la audiencia donde se escucha más música en *streaming* y conforme a un estudio realizado por *Spotify*, las ciudades españolas que lideran el ranking son Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla (Audiencia, 2013).

También cabe mencionar a los artistas emergentes, habiendo realizado un estudio y seguimiento de varios de ellos en *Spotify*, se ha considerado como artistas emergentes a todos aquellos que tengan menos de 50.000 oyentes mensuales en otras plataformas de *streaming* y que sus canciones no tengan más de 1.000.000 de reproducciones. De esta manera, se comenzará a filtrar artistas. Además, se ha observado realizando este seguimiento que los artistas con menos oyentes mensuales son los que más han crecido en los últimos 3 meses.

Figura 5: seguimiento potenciales artistas emergentes para *uPlay*

State	Date of proposal	Song	Listeners at proposal	Artist	Monthly listeners	Follow up date	Monthly listeners at follow up date	Growth
Included	13/11/23	todo duele :(	1796	AdriFu MPV	6791	27/2/24	7091	Yes
Included	13/11/23	POR EL ASCENSOR	20000	Bermu	6847	27/2/24	11800	Yes
Included	13/11/23	Quería contarte mis Miedos	81354	Arguedax	19600	27/2/24	20000	Yes
Included	13/11/23	He vuelto a escribir	7193	pol klein	4253	27/2/24	8792	Yes
Declined	13/11/23	Tu Voz	57202	Ethico Sady	7500			No
Declined	13/11/23	Ahí estabas tú	2211192	Diego el Jhane	45100			No
Included	13/11/23	Dos Locos	78295	Yacaré	3198	27/2/24	14200	Yes
Included	13/11/23	Pareja de 3	6872	Joaquín Hernández	2294	27/2/24	11200	Yes
Included	13/11/23	No pido tanto	29250	Roger BG pabloamat	17700	27/2/24	30300	Yes
Included	13/11/23	Tenía que acabar		Agudo	37900	27/2/24	36100	No
Included	13/11/23	Complicado	105763	Sanju	47200	27/2/24	46200	No
Included	13/11/23	9 Meses	82333	J. Daniel Mauri Matavandals	5057	27/2/24	6736	Yes
Declined	13/11/23	música más		Ilina	81000			No
Included	13/11/23	Nada Es Tan Importante	19986	Corrientes DM	1946	27/2/24	1464	No
Included	13/11/23	Mil Veces	566215	Blankita	5697	27/2/24	4636	No
Included	13/11/23	No siento na		Alex Granero	37100	27/2/24	28900	No
Included	13/11/23	Si me voy	53442	Tenda	5337	27/2/24	5898	Yes
Declined	13/11/23	Olvidarte	1033126	Poncelam	34700			No
Included	14/11/23	Ratos Muertos	6044	Ernest Prana	6452	27/2/24	13600	Yes
Included	14/11/23	Loca		Nacho Lopez	2989	27/2/24	3158	Yes

### Recursos clave

En relación con los recursos clave, el principal e imprescindible por la fase en la que se encuentra la *startup*, es el capital humano. En las primeras fases de una empresa, en tanto que los recursos financieros son limitados y los desafíos y objetivos abundantes, el capital humano cobra aun mayor importancia. En este sentido, los fundadores del equipo son fundamentales para la empresa. Además, los individuos son personas con habilidades complementarias, pero visión compartida, clave para la toma de decisiones y el buen rumbo de la *startup*.

Por otro lado, el capital humano será quien tenga que conseguir los inversores y obtener el financiamiento, y los inversores evaluarán las competencias del equipo, por lo que este es crucial.

En segundo lugar, el capital financiero para inversiones y operaciones, que juega un papel esencial en el desarrollo y crecimiento presente y futuro de la empresa. En el momento inicial en el que se encuentra *uPlay*, el capital financiero se destinaría al desarrollo de los servicios y tecnología, adquisición de derechos y licencias y para el marketing y expansión de la empresa.

En tercer lugar, cabe destacar como recursos clave la aplicación y la página web, herramientas que permiten llevar a cabo la proposición de valor, además de la creación de contenido exclusivo. La aplicación, diseñada para dispositivos móviles y *tablets*, ofrece a los usuarios una interfaz intuitiva y prácticas para acceder a todos los servicios que la empresa ofrece.

Por otro lado, la página web complementa a la aplicación en tanto, a través de esta, los usuarios podrán encontrar información más detallada acerca de las condiciones, servicios,

artistas, etc. También es el punto de unión para la empresa ya que los usuarios podrán responder en ella formularios y tendrán opciones de contacto directo, entre otras cuestiones.

Finalmente, es crucial conseguir una plantilla sólida y muy buena de artistas emergentes para que atraigan a usuarios y proporcionen una buena imagen de la empresa.

### Canales

Los canales de la empresa son fundamentalmente cuatro:

Por un lado, la aplicación de *uPlay* disponible en *App Store* y *Google Play* y diseñada como se ha comentado previamente para móviles y *tablets*. La aplicación es el canal clave de esta empresa en tanto que es la que permite a los usuarios y artistas acceder de manera sencilla a la plataforma y ofrece una experiencia personalizada, según los gustos de cada uno. Asimismo, los artistas podrán subir su contenido en la aplicación y seguir su crecimiento en ella. El hecho de que se encuentre disponible tanto en *App Store* y *Google Play* garantiza que sea accesible para una gran mayoría.

Por otro lado, la página web oficial de *uPlay* junto con las redes sociales para la promoción y comunicación son otros dos canales importantes de *uPlay*. Teniendo en cuenta el perfil demográfico del público objetivo, las redes son un canal muy interesante a tener en cuenta. Tras un estudio realizado por *We Are Social* , para los jóvenes de entre 16 y 24 años, *Instagram* es la red social favorita. Los adultos, por su parte, prefieren *Facebook*. No hay que olvidarse del crecimiento que está teniendo *Tiktok*, que como ya se comentó previamente, ha ayudado a varios artistas a ser conocidos (We Are Social, 2024). Estas tres serían las principales redes sociales donde se pondría el foco de publicidad.

Finalmente, se pretende realizar alianzas con promotores de salas de conciertos para llegar a una audiencia más amplia y obtener mayor publicidad.

### Fuentes de ingreso

En relación con las fuentes de ingreso, teniendo en cuenta el funcionamiento de *uPlay*, se han dividido los ingresos en dos bloques. Asimismo, se ha optado también por realizar la previsión de los próximos tres años. Por un lado, se encuentra la parte de *streaming* de la aplicación. En este sentido, hay oyentes que se consideran *freemium* en tanto que no pagan ninguna suscripción y oyentes *premium*, los cuales pagan una suscripción mensual o anual a cambio de ciertos beneficios.

Para comenzar a desglosar estos ingresos, se ha considerado, conforme a un análisis del mercado, y teniendo en cuenta la población española, que el mercado objetivo de oyentes en España es de 10 millones de personas, caracterizado principalmente por los jóvenes adultos y adolescentes.

Para el primer año, se considera que la cuota de mercado de *uPlay* será de 0,5%, lo que implica que los oyentes de *uPlay* serán 50.000 personas, aproximadamente. Este porcentaje se ha asumido observando la distribución actual de cuota de mercado de las plataformas digitales anteriormente estudiadas. Se considera que el primer año, cada oyente *freemium*, de manera indirecta (por anuncios), generará un euros de ingreso a la empresa.

Por parte de los oyentes *premium*, se ha considerado, que el porcentaje de personas suscritas equivale al 5% de los oyentes de *uPlay*, esto es 2.500 personas. Tras estudiar los precios de las plataformas más establecidas, el precio de suscripción será de 4,50€ mensuales o de 50€ anuales. Teniendo en cuenta lo que es, a priori, más beneficioso para los clientes, se trabajará con la cifra anual. Por tanto, en relación con los ingresos por oyente *premium*, se traduce en 125.000€.

Ahora, teniendo en cuenta lo anterior, los ingresos por parte de los oyentes *freemium* equivalen a 47.500€, puesto que los oyentes son 47.500 personas y cada uno, genera un euro de ingreso. Los ingresos por *streaming* del primer año suponen un total de 172.500,00€.

Para el segundo año, se ha estimado un crecimiento de los oyentes de *uPlay* de un 100%, equivaliendo esto una cuota de mercado del 1% y suponiendo un total de 100.000 oyentes para la empresa. Por otro lado, los ingresos por oyente supondrán dos euros a la empresa, es decir, un porcentaje de crecimiento de 100. Teniendo en cuenta que el porcentaje de oyentes *premium* suscritos aumenta a un 10%, los ingresos por oyentes *freemium* del segundo año asciende a 180.000€ y los ingresos por oyentes *premium* a 625.000€, suponiendo unos ingresos por *streaming* de 805.000€.

Para el tercer año, se ha estimado un crecimiento de la cuota de mercado del 1,6% (160.000 oyentes) y un crecimiento de los ingresos por oyente *freemium* del 50% y de los *premium* del 15%. Esto supone un total de 408.000€ y 1.650.000€ de ingresos *freemium* y *premium*, respectivamente. En total, el tercer año, se recaudaría unos ingresos por *streaming* de 2.058.000€.

Tabla 1: ingresos por *streaming* de *uPlay*

<b>STREAMING</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Mercado - Oyentes</b>			
Mercado objetivo - Oyentes	10.000.000	10.000.000	10.000.000
<i>Cuota de mercado</i>	0,5%	1,0%	1,6%
Oyentes de UPlay	50.000	100.000	160.000
<i>% crecimiento</i>		100,0%	60,0%
<b>Freemium</b>			
Oyentes freemium	47.500	90.000	136.000
<i>% Freemium</i>	95,0%	90,0%	85,0%
Ingresos por oyente	1,0	2,0	3,0
<i>% crecimiento</i>		100,0%	50,0%
<b>Ingresos totales</b>	<b>47.500,00 €</b>	<b>180.000,00 €</b>	<b>408.000,00 €</b>
<b>Premium</b>			
Oyentes premium	2.500	10.000	24.000
<i>% Premium</i>	5,0%	10,0%	15,0%
Ingresos por oyente	50,0	62,5	68,8
<i>% crecimiento</i>		25,0%	10,0%
<b>Ingresos totales</b>	<b>125.000,00 €</b>	<b>625.000,00 €</b>	<b>1.650.000,00 €</b>
<b>Ingresos totales - Streaming</b>	<b>172.500,00 €</b>	<b>805.000,00 €</b>	<b>2.058.000,00 €</b>

Fuente: elaboración propia

En relación con los ingresos por distribución, se ha considerado el mercado objetivo de artistas emergentes de 20.000 personas (estimado en base a la presencia de artistas y sus oyentes mensuales en *Spotify* y países en los que esta opera) y una cuota de mercado de *uPlay* del 0,5% para el primer año, 1% para el segundo y 1,6% para el tercer año. Esto supone entonces la distribución de 100, 200 y 320 artistas emergentes en cada año.

Este bloque se divide en dos subgrupos: conciertos por artistas y comisión por financiación a los artistas.

En primer lugar, en relación con los conciertos que cada artista realizará, se ha asumido que serán 2 y que los asistentes por concierto serán 50 personas. El precio por asistente es de 10€ el primer año, de 12€ el segundo y de 13,2€ el tercero; siendo el porcentaje de comisión de *uPlay* es del 50%. Teniendo en cuenta el crecimiento ya mencionado, equivale a unos ingresos de 50.000€ el primer año y de 120.000€ y 211.200€ los dos siguientes.

En tercer lugar, cabe destacar como fuente de financiación, el *crowdfunding* de recompensa. En relación con la comisión por financiación, se ha asumido que de media los artistas tendrán unos 5.000 oyentes mensuales, de los cuales el 5% el primer año estarán en disposición a invertir en ellos y se asume una inversión media de los oyentes dispuestos de 10€. La comisión de *uPlay* en este caso, será del 9,9% el primer año, del 10,9% el segundo año y del 11,9% el tercer año.

Por tanto, el primer año, se obtendrá unos ingresos de 24.750€. En el segundo y tercer año, la disposición a invertir aumenta al 7% y 8%, respectivamente, y la inversión media a 20 y 30€, respectivamente. Por ello, en el segundo y tercer año, los ingresos por comisiones son de 152.600€ y 456.960€, respectivamente.

Esto implica que los ingresos por distribución del primer, segundo y del tercer año ascienden a 74.750€, 272.600€ y a 668.160€, respectivamente.

Tabla 2: ingresos por distribución de *uPlay*

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

Fuente: elaboración propia

En definitiva, el total de ingresos de *uPlay* el primer, segundo y tercer año asciende respectivamente a 247.250€, 1.077.600€ y 2.726.160€.

Tabla 3: ingresos totales de *uPlay*

	2024	2025	2026
Ingresos totales - Streaming	172.500,00 €	805.000,00 €	2.058.000,00 €
Ingresos totales - Distribución	74.750,00 €	272.600,00 €	668.160,00 €
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>247.250,00 €</b>	<b>1.077.600,00 €</b>	<b>2.726.160,00 €</b>

Fuente: elaboración propia

### Estructura de costes

En relación con la estructura de costes de *uPlay*, se han dividido los costes en tres bloques. Por un lado, se encuentran los costes operativos de la aplicación, por otro lado, los costes operativos de distribución y finalmente, los costes operativos generales y administrativos. Asimismo, se ha optado por realizar la previsión de los próximos tres años.

Respecto al primer grupo, los costes operativos de la aplicación, se ha hecho una división entre ciberseguridad y mantenimiento, procesamiento de pagos (con el objetivo de que los usuarios puedan invertir en los artistas) y del marketing.

Sobre la ciberseguridad y el mantenimiento, se ha considerado unos costes totales del 5% sobre los ingresos totales. Esto implica un total de 12.362,50€, 53.880€ y 136.308€ para los tres primeros años. Mismas cantidades se han considerado para el segundo grupo, es decir, para procesamiento de pagos. En relación con el marketing, los costes ascienden a 49.450€, 215.520€ y 545.232€ para los tres primeros años, suponiendo el 20% de los ingresos totales.

Tabla 4: costes operativos app de *uPlay*

<b>COSTES</b>		2024	2025	2026
<b>Costes operativos - App</b>				
Ciberseguridad y mantenimiento		12.362,50 €	53.880,00 €	136.308,00 €
	% ingresos	5,0%	5,0%	5,0%
Procesamiento de pagos		12.362,50 €	53.880,00 €	136.308,00 €
	% ingresos	5,0%	5,0%	5,0%
Marketing		49.450,00 €	215.520,00 €	545.232,00 €
	% ingresos	20,0%	20,0%	20,0%
<b>Costes app</b>		<b>74.175,00 €</b>	<b>323.280,00 €</b>	<b>817.848,00 €</b>

Fuente: elaboración propia

Respecto a los costes operativos por distribución, se ha dividido entre el alquiler de locales por conciertos y el marketing y eventos para la promoción de los artistas. En relación con el alquiler, se ha considerado como costes el 90% de los ingresos por distribución para el primer año. Esto supone un coste de 45.000€ el primer año y para el segundo y tercer año, un 85% y 80% de los ingresos por distribución, respectivamente. Es decir, 45.798,00€ y 109.046,40€. Respecto al segundo grupo, se han configurado unos costes de 24.725€ para el primer año y de 107.760,00€ y 272.616,00€ para los dos siguientes, al tratarse del 10% de los ingresos.

Tabla 5: costes operativos distribución de *uPlay*

<b>Costes operativos - Distribución</b>			
Alquiler locales	45.000,00 €	45.798,00 €	109.046,40 €
<i>% ingresos - conciertos</i>	<i>90,0%</i>	<i>85,0%</i>	<i>80,0%</i>
Marketing y eventos - artistas	24.725,00 €	107.760,00 €	272.616,00 €
<i>% ingresos</i>	<i>10,0%</i>	<i>10,0%</i>	<i>10,0%</i>
<b>Costes distribución</b>	<b>69.725,00 €</b>	<b>153.558,00 €</b>	<b>381.662,40 €</b>

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en relación con los costes generales y administrativos, se ha incluido los salarios, parte de las inversiones y los trámites iniciales. Para el primer año, se ha asumido la cifra de 3 empleados y un coste laboral por cada uno de 50.000€. Esto supone un total de 150.000€. Para los costes generales y administrativos, se ha asumido la cifra de 12.290€, al tratarse del 20% de los gastos de capital. Finalmente, en este primer año, hay un coste extra, debido a los trámites iniciales, de 4.000€.

En definitiva, el primer año se tienen unos costes generales de 166.290€.

A continuación, se adjunta una tabla sobre los gastos de capital de cada año:

Tabla 6: gastos de capital de *uPlay*

Necesidades de capital		2024	2025	2026
<b>Inversiones</b>				
Desarrollo app		49.450,00 €	161.640,00 €	340.770,00 €
	<i>% ingresos</i>	20,0%	15,0%	12,5%
Equipos informáticos		12.000,00 €	38.750,00 €	51.000,00 €
	<i>Número de empleados</i>	3	10	16
	<i>Equipos por empleado</i>	2	2	2
	<i>Coste por equipo</i>	2.000,00 €	2.500,00 €	3.000,00 €
	<i>Tasa de reposición</i>	25%	25%	25%
<b>Capital expenditures</b>		- 61.450,00 € -	200.390,00 € -	391.770,00 €

Fuente: elaboración propia

En relación con los dos años siguientes, se ha asumido que, creciendo la empresa, también lo harán los empleados, aumentando la cifra a 10 y 16 empleados. El coste laboral por empleado también aumenta, siendo 55.000€ y 60.000€, respectivamente. Esto supone unos costes de salarios de 550.000€ el segundo año, y de 960.000€ el tercer año.

Para los costes generales y administrativos del segundo año, se ha asumido la cifra de 60.117€, al tratarse del 30% de los gastos de capital y de 156.708€ el tercer año (40% de los gastos de capital).

En total, en el segundo y tercer año, se producen unos costes totales de 610.117€ y 1.116.708€, respectivamente.

Tabla 7: costes operativos generales de *uPlay*

<b>Costes operativos - SG&amp;A</b>				
Salarios SG&A		150.000,00 €	550.000,00 €	960.000,00 €
	<i>Número de empleados</i>	3	10	16
	<i>Coste laboral por empleado</i>	50.000,00 €	55.000,00 €	60.000,00 €
D&A		12.290,00 €	60.117,00 €	156.708,00 €
	<i>% capex</i>	20,0%	30,0%	40,0%
One-time costs - trámites		4.000,00 €		
<b>Costes generales</b>		166.290,00 €	610.117,00 €	1.116.708,00 €
<b>Costes totales</b>		310.190,00 €	1.086.955,00 €	2.316.218,40 €

Fuente: elaboración propia

En definitiva, el primer año se tienen unos costes totales de 310.190€. En total, en el segundo y tercer año, se producen unos costes totales de 1.086.955€ y 2.316.218,40, respectivamente.

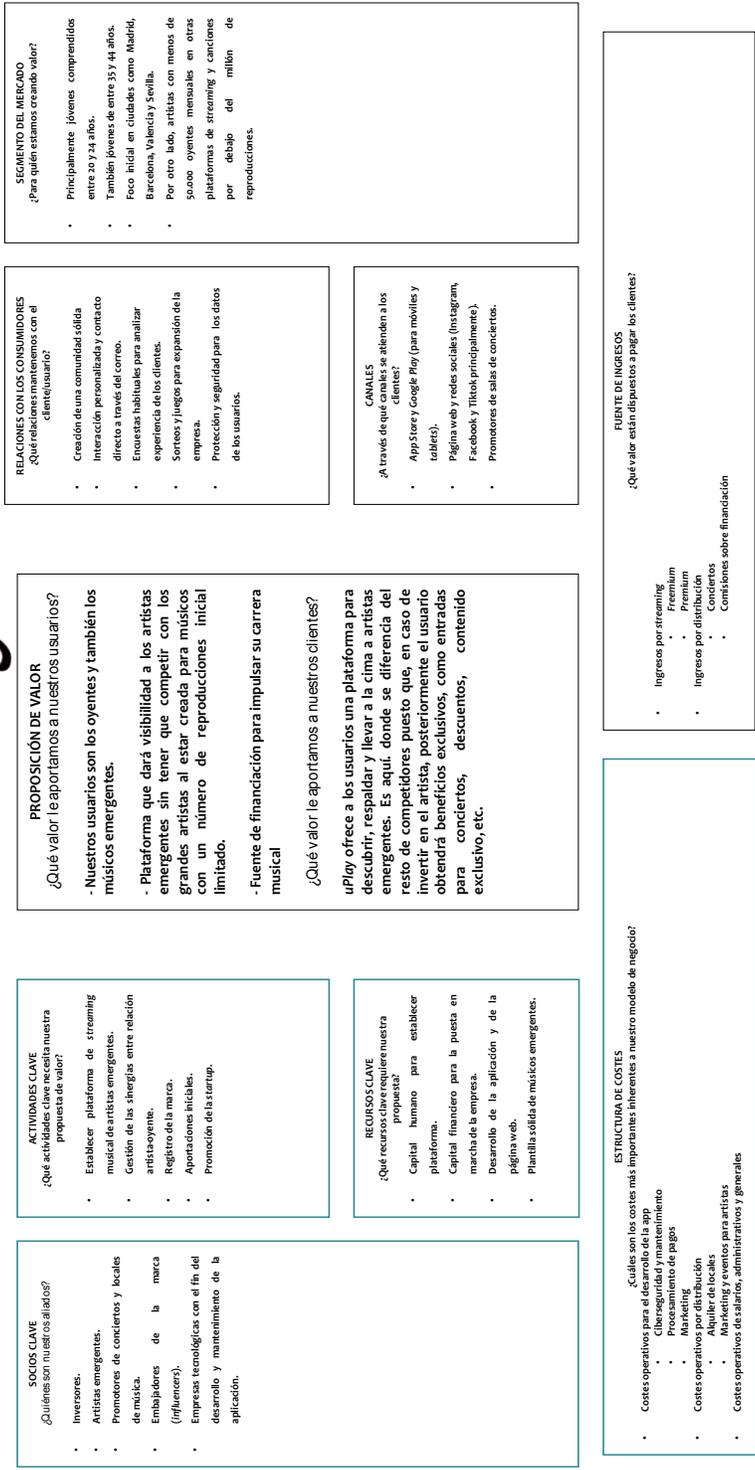


Figura 6: Business Model Canvas de uPlay  
Fuente: elaboración propia a partir de Osterwalder & Pigneur, 2010

## 5. CONCLUSIONES

Tras el análisis que se ha realizado a lo largo del trabajo, se pueden realizar una serie de conclusiones que confirman la viabilidad estratégica de la idea de negocio de *uPlay*.

1. Analizar las tendencias y problemáticas actuales en el sector de la industria musical en España, con el fin de identificar oportunidades de negocio.

Realizado un análisis de la evolución de la industria musical, se ha visto que la tecnología ha dado pasos agigantados en los últimos tiempos y que el futuro está marcado por ella. Por eso, tiene que hablarse de una *startup* tecnológica. Este cambio ha llevado al acceso de multitud de música para los consumidores y ha presentado desafíos para los artistas emergentes en relación con su visibilidad y monetización de su trabajo.

A pesar de que existen numerosas plataformas establecidas en el mercado, no se cuenta con plataformas que den el mismo servicio que *uPlay* desea garantizar. Hay muchas sinergias desaprovechadas y *uPlay* tiene en cuenta las necesidades de los artistas emergentes y también de los oyentes. *uPlay* desea posicionarse como puente entre artistas emergentes y su audiencia, ofreciendo soluciones a las problemáticas identificadas.

2. Evaluar la posición estratégica de la *startup* mediante el análisis de su entorno general y específico.

Para estudiar la posición estratégica de *uPlay* se han realizado dos análisis: PESTEL y Porter. En términos generales, el entorno macroeconómico en España es favorable para la implementación de *uPlay*. Esto es debido a la nivel de digitalización actual, el creciente consumo de música en *streaming* y las ayudas existentes para fomentar el emprendimiento. Se ha visto como la situación económica es de incertidumbre debido a la crisis por el COVID-19 y las actuales tensiones geopolíticas y conflictos, pero España confía y apuesta por los emprendedores. La *startup* se encuentra bien posicionada para aprovechar estas tendencias, ya que satisface las demandas de un público que busca más lejos de la oferta

de plataformas convencionales.

En relación con el análisis específico de la industria, se ha visto como es igualmente favorable, destacando la necesidad de diferenciarse de los competidores ya que existe una alta competencia de plataformas. Por ello, las sinergias que desea explotar *uPlay* son clave para mantener esa exclusividad y promover la innovación, siendo su gran fortaleza.

3. Exponer el modelo de negocio propuesto por la *startup uPlay*.

Gracias a la herramienta *Business Model Canvas*, se han podido estudiar los elementos clave de la *startup*.

- Socios clave: los aliados clave de *uPlay* son los inversores, artistas emergentes, promotores de conciertos, embajadores de la marca y empresas tecnológicas.
- Actividades clave: principalmente es el *streaming* musical, debiendo llevarse a cabo negociaciones y colaboraciones con artistas emergentes. Paralelamente, se encuentra la gestión de la relación usuario y artista, provocando sinergias para ambos.
- Propuesta de valor: *uPlay* ofrece a los usuarios una plataforma para descubrir, respaldar y llevar a la cima a artistas emergentes. Es en este punto donde se diferencia del resto de competidores puesto que, en caso de invertir en el artista, posteriormente el usuario obtendrá beneficios exclusivos, como entradas para conciertos, descuentos, contenido exclusivo, etc.
- Relación con los clientes: son el corazón de la empresa por lo que será una relación cercana y sencilla; las interacciones serán personalizadas y se les escuchará también a través de encuestas y se realizarán sorteos y juegos para fortalecer la relación.
- Segmento de mercado: principalmente jóvenes entre 20 y 24 años por ser los mayores consumidores de música; también jóvenes entre 25 y 44 años, focalizándose en un primer momento en ciudades grandes como Madrid, Barcelona y Sevilla. Respecto a los artistas emergentes, los requisitos para estar en *uPlay* es que tengan menos de 50.000 oyentes mensuales en plataformas ya establecidas y sus canciones cuenten con menos de un millón de reproducciones.
- Recursos clave: actualmente, el capital humano. También cabe destacar el capital financiero, la aplicación y página web y una buena base inicial de artistas emergentes.

- Canales: la aplicación es el canal más importante, estando disponible en *App Store* y *Google Play*. También hay que destacar la página web de la empresa, las redes sociales (*Instagram*, *Facebook* y *Tiktok*) y alianzas con promotores de salas de conciertos.
- Fuentes de ingresos: se han dividido las fuentes de ingresos en dos bloques teniendo en cuenta el funcionamiento de *uPlay* y también se ha realizado la previsión a tres años vista: ingresos por *streaming* e ingresos por distribución. En definitiva, el total de ingresos de *uPlay* el primer, segundo y tercer año asciende respectivamente a 247.250€, 1.077.600€ y 2.726.160€. Durante el tercer año de *uPlay*, se observa que los costes se recuperarían desde la creación, dato crucial para conseguir inversores de calidad.
- Estructura de costes: se han dividido los costes en tres bloques y se ha realizado la previsión a tres años vista: costes operativos de la aplicación, por otro lado, costes operativos de distribución y finalmente, los costes operativos generales y administrativos. En definitiva, el primer año se tienen unos costes totales de 310.190€. En total, en el segundo y tercer año, se producen unos costes totales de 1.086.955€ y 2.316.218,40€, respectivamente.

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

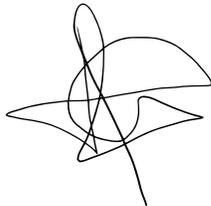
Por la presente, yo, Lucía Álvarez Fernández, estudiante de ADE y Derecho de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Plan de Negocio y Análisis Estratégico de la *startup uPlay*", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 19/03/2024

Firma: Lucía Álvarez Fernández



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Admin. (2022). Número de usuarios de smartphones y teléfonos móviles en todo el mundo en 2021/2022: demografía, estadísticas, predicciones. *Trend Repository*. Recuperado el 10 de diciembre, 2023, de <https://trendrep.net/es/número-de-usuarios-de-smartphones-y-telefonos-móviles-en-todo-el-mundo-en-20212022-demograf%C3%ADa-estad%C3%ADsticas-predicciones/>
- Agencias (2013). La audiencia de Spotify en España es mayoritariamente 'urbanita'. *NoticiasClave.net*. Recuperado el 10 de febrero, 2024, de <http://noticiasclave.net/es/noticia/la-audiencia-de-spotify-en-espana-es-mayoritariamente-u.html>
- BOE (1996) Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia.
- BOE (2010) Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- BOE (2015) Ley 5/2015, de 27 de abril, de fomento de la financiación empresarial.
- BOE (2018) Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.
- Brennan y Devine (2019) La huella de carbono de la música en 'streaming' es mayor que la de vinilos y CDs. *The Conversation*. Recuperado el 6 de marzo, 2024, de <https://theconversation.com/la-huella-de-carbono-de-la-musica-en-streaming-es-mayor-que-la-de-vinilos-y-cds-116785>
- Buil Tercero, P. (2017). Evolución del modelo comercial y nuevos hábitos de consumo en España. *Telos 106. Revista de Pensamiento sobre Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 54-64.
- Calpena, R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. *Universitat politècnica de catalunya*.

- Castelló, I. (2021). El caso Taylor Swift: Derechos de autor en la industria musical. *Segarra Abogados Economistas*. Recuperado el 18 de enero, 2024, de <https://www.sgrr.es/despacho/>
- Cuervo, L., y Ordóñez, X. (2021). Beneficios de la estimulación musical en el desarrollo cognitivo de estudiantes de grado medio. *Estudios Pedagógicos*, 47(2), 339–353.
- Delalande, F. (2004). Musical education in the new technologies age. *Comunicar*, 12(23), 17–23.
- Enisa (2024). Jóvenes emprendedores. *Enisa. Gobierno de España*. Recuperado el 6 de marzo, 2024, de <https://www.enisa.es/es/financia-tu-empresa/lineas-de-financiacion/d/jovenes-emprendedores>
- Fahey, L., y Narayanan, V. (1986). Análisis macro-ambiental en gestión estratégica. *St. Paul. ISO 690*.
- Ferreira Herrera, D. C. (2016). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107).
- Gobierno de España (2024). El Gobierno aprueba el marco para movilizar 40.000 millones de euros en préstamos del Plan de Recuperación. *Gobierno de España*. Recuperado el 6 de marzo, 2024, de <https://planderecuperacion.gob.es/noticias/Gobierno-aprueba-marco-movilizar-40000-millones-euros-prestamos-segunda-fase-adenda-plan-recuperacion-ico-prtr>
- Herrera, L., et al. (2014). Music Training Influence on Cognitive and Language Development in 3 to 4 year-old Children // Influencia del entrenamiento musical en el desarrollo cognitivo y lingüístico de niños de 3 a 4 años. *Revista de Psicodidáctica*, 19 (2).
- IFPI. (2006). Informe 2006 sobre piratería de la industria discográfica protegiendo la creatividad musical. *International Federation of the Phonographic Industry*.
- IFPI. (2021). Global music report 2021. *International Federation of the Phonographic Industry*.
- IFPI. (2023) IFPI Global Music Report: Global Recorded Music Revenues Grew 9% In 2022. *International Federation of the Phonographic Industry*.

- Ingham, T. (2022) Nearly 80% of artists on Spotify have fewer than 50 monthly listeners. *Music Business Worldwide*. Recuperado el 16 de marzo, 2024, de <https://www.musicbusinessworldwide.com/over-75-of-artists-on-spotify-have-fewer-than-50-monthly-listeners/>
- Kemp, S. (2021). Digital 2021: Global overview report. *Datareportal*. Recuperado el 12 de diciembre, 2023, de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>
- Kickstarter (2024). La misión de Kickstarter es ayudar a dar vida a proyectos creativos. *Kickstarter*. Recuperado el 11 de marzo, 2024, de <https://www.kickstarter.com/about?ref=global-footer>
- Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control. *Magíster en Administración-Tiempo Parcial* 29(11), ESAN.
- Lanzadera (2024). Programa aceleración Lanzadera. *Lanzadera*. Recuperado el 28 de enero, 2024, de <https://lanzadera.es/programa/>
- Martín, B. (s.f). Guía para entender los derechos de autor en la música. *Sympathyforthelawyer*. Recuperado el 14 de enero, 2024, de <https://sympathyforthelawyer.com/blog/guia-derechos-de-autor-en-la-musica/>
- Mendoza Woodman, J. (2018). Los cambios en la industria de la música y el rol de las sociedades de gestión colectiva. *360: Revista de ciencias de la gestión*, 3, 109-135.
- Mila Espitia, L. F. (2023). Cómo la tecnología ha transformado la producción musical al 2023. *Noticias Caracol*. Recuperado el 10 de diciembre, 2023, de <https://noticias.caracoltv.com/tecnologia/como-la-tecnologia-ha-transformado-la-produccion-musical-al-2023-so35>
- Ministerio de Cultura y Deporte (2022). Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2021-2022. *Ministerio de Cultura y Deporte*.
- Muñoz Deiros, E. (2014) Los derechos de explotación de una obra. *Eva Muñoz Deiros Abogada*. Recuperado el 14 de enero, 2024, de <https://evamunoz.es/derechos-explotacion-obra/>

- OBS Business School. (2023). *Impacto económico en la industria de la música en directo*. Recuperado el 05 de octubre, 2023, de <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-impacto-economico-en-la-industria-de-lamusic-a-en-directo>
- Olóndriz, P. (2021). El reparto de los derechos de autor en España. *Legis Music*. Recuperado el 18 de enero, 2024, de <https://legismusic.com/es/reparto-derechos-autor-espana/>
- Orús, A. (2023). Spotify - Datos estadísticos. *Statista*. Recuperado el 12 de diciembre, 2023, de <https://es.statista.com/temas/6670/spotify/#topicOverview>
- Orús, A. (2024). Cuota de mercado de las plataformas de música en streaming a nivel mundial en 2022. *Statista*. Recuperado el 15 de enero, 2024, de <https://es.statista.com/estadisticas/698135/cuota-de-mercado-de-las-plataformas-de-streaming-a-nivel-mundial/>
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Macmillan Education UK*, 133-143.
- Promusicae (2023). Mercado de la música grabada en España. *Promusicae*.
- Poulet, O. (2021). Las plataformas musicales más usadas. *MagneSound*. Recuperado el 12 de diciembre, 2023, de <https://magnesound.com/plataformas-musicales/>
- Quintanal Díaz, J. y Goig Martínez, R.M. (2021). *La matriz DAFO. Un recurso en el contexto socioeducativo*. Editorial UNED.
- RPV. (2022). La música amansa a las fieras. *Revista Literaria El Candelabro*. Recuperado el 10 de diciembre, 2023 de: <https://revistaliterariaelcandelabro.blog/2022/12/25/la-musica-amansa-a-las-fieras/>
- Salum, et al. (2019). The business models' value dimensions: an analytical tool. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(3), 438-459.
- Senge, P. M. (1988). The practice of innovation. *Leader to Leader*, 9, 77-91.
- SGAE (2024). Quiénes somos. *Sociedad General de Autores y Editores*. Recuperado el 18 de enero, 2024, de <https://www.sgae.es/sobre-sgae/quienes-somos/>

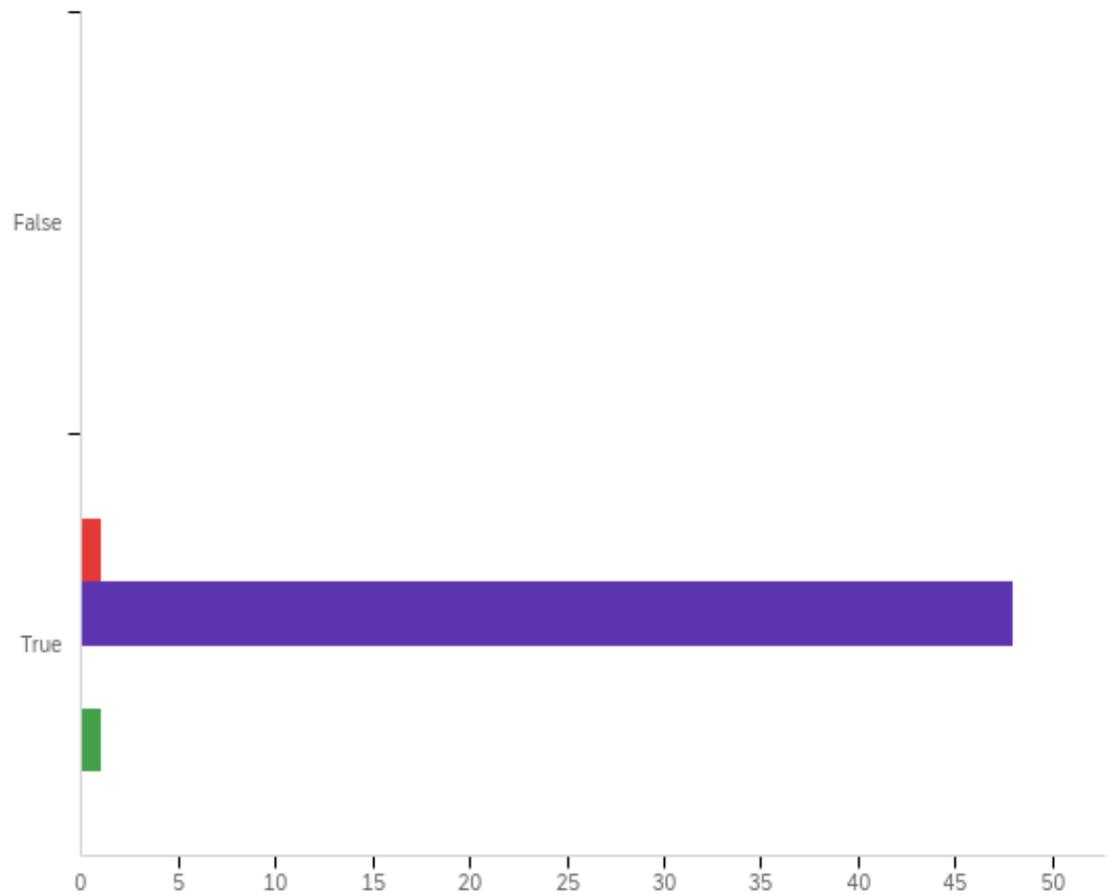
- Spotify (2020). Spotify COVID-19 Music Relief. *Spotify for Artists*. Recuperado el 11 de marzo, 2024, de <https://artists.spotify.com/blog/spotify-covid-19-music-relief#>
- Tolentino, A. (2022). La Diferencia entre Composición & Master. *Blue Larimar Music*. Recuperado el 18 de enero, 2024, de <https://www.bluelarimarmusic.com/post/composici3n-vs-master>
- Ulele (2024). Descubre Ulele. *Ulele*. Recuperado el 11 de marzo, 2024, de [https://es.ulule.com/pages/discover/?utm\\_source=ulule&utm\\_medium=footer&utm\\_campaign=bas\\_de\\_homepage](https://es.ulule.com/pages/discover/?utm_source=ulule&utm_medium=footer&utm_campaign=bas_de_homepage)
- Unir (2024). Los derechos de autor en la m3sica: ¿c3mo se obtienen y para qu3 sirven? *Unir revista*. Recuperado el 18 de enero, 2024, de <https://www.unir.net/humanidades/revista/derechos-autor-musica/>
- Wikstr3m, P (s.f). La industria musical en una era de distribuci3n digital. *C@mbio. BBVA*, 9-22.
- Youtube (2024). Forja conexiones m3s profundas con la financiaci3n por fans. *YouTube Creators*. Recuperado el 11 de marzo, 2024, de <https://www.youtube.com/creators/fanfunding/>
- Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for Pestel Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52-66.
- Zazo, A. (2023). La experiencia del cliente: una inversi3n rentable. *Sales Business School*. Recuperado el 5 de febrero, 2024, de <https://salesbusinessschool.es/thinking-on-sales/experiencia-del-cliente/>

## 7. ANEXOS

### ANEXO 1: Resultados encuesta – Oyentes

*Validación de hipótesis- Oyentes*  
**Finalizado a fecha de 11 Diciembre 2023**

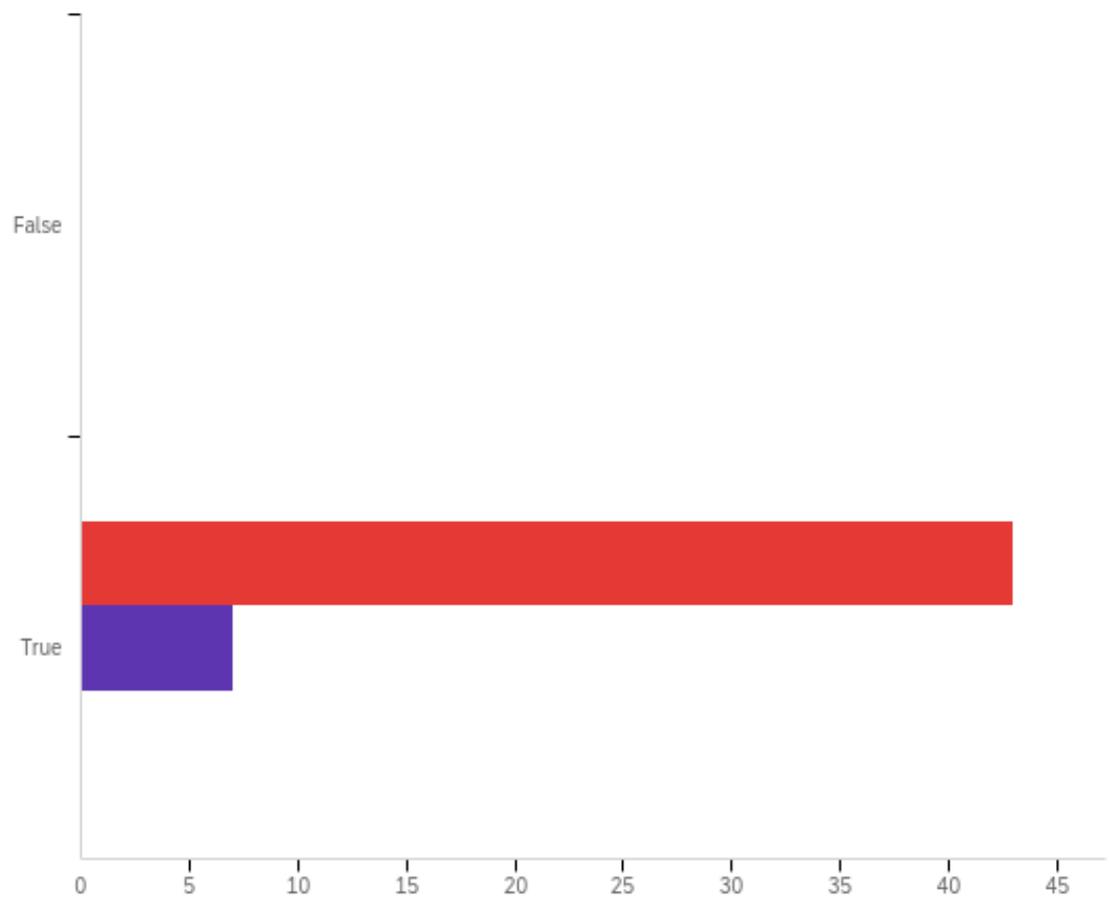
#### Q1 - ¿En qué grupo de edad estás?



#	Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Recuento
0	False	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
1	True	1.00	4.00	2.02	0.32	0.10	50

#	Pregunta	False		True		Total
1	Menor de 18	0.00%	0	100.00%	1	1
2	Entre 18 y 25	0.00%	0	100.00%	48	48
3	Entre 25 y 30	0.00%	0	0.00%	0	0
4	Mayor de 30	0.00%	0	100.00%	1	1

### Q2 - Género...

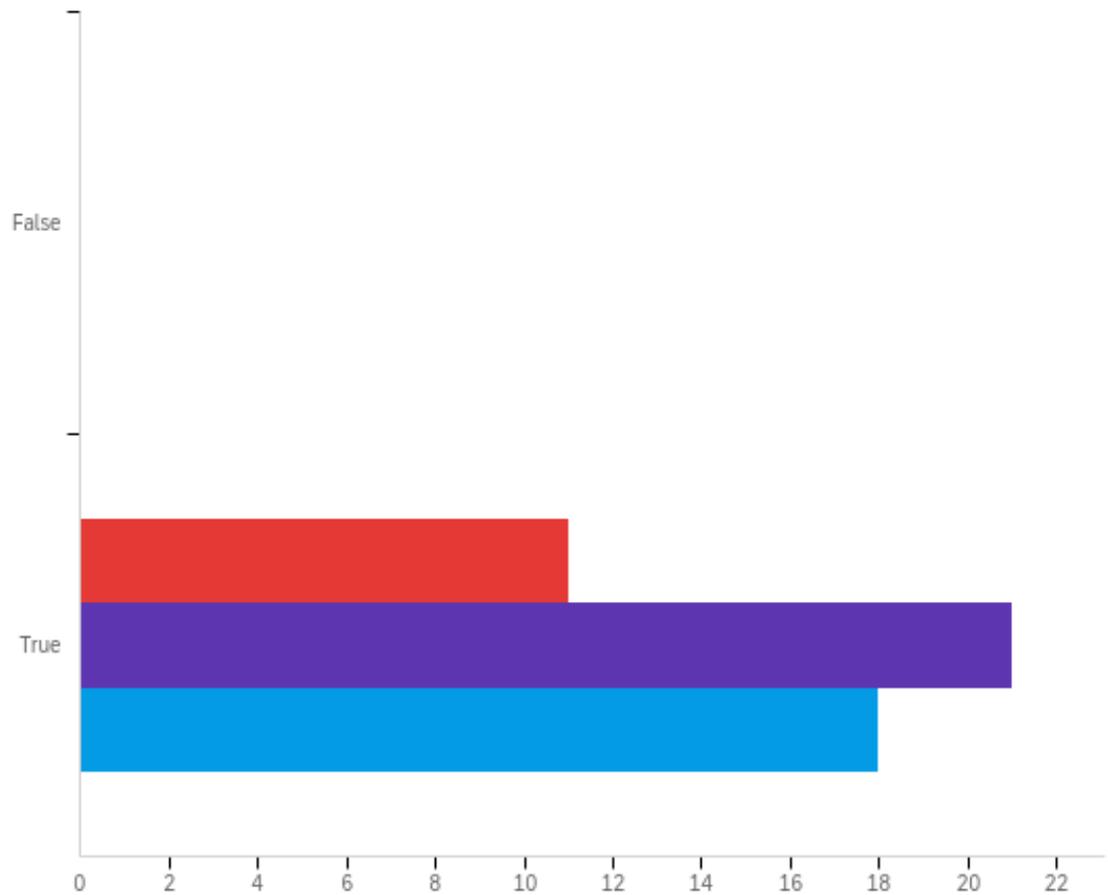


#	Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Recuento
0	False	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0

1	True	1.00	2.00	1.14	0.35	0.12	50
---	------	------	------	------	------	------	----

#	Pregunta	False		True		Total
1	Mujer	0.00%	0	100.00%	43	43
2	Hombre	0.00%	0	100.00%	7	7
3	Prefiero no contestar	0.00%	0	0.00%	0	0

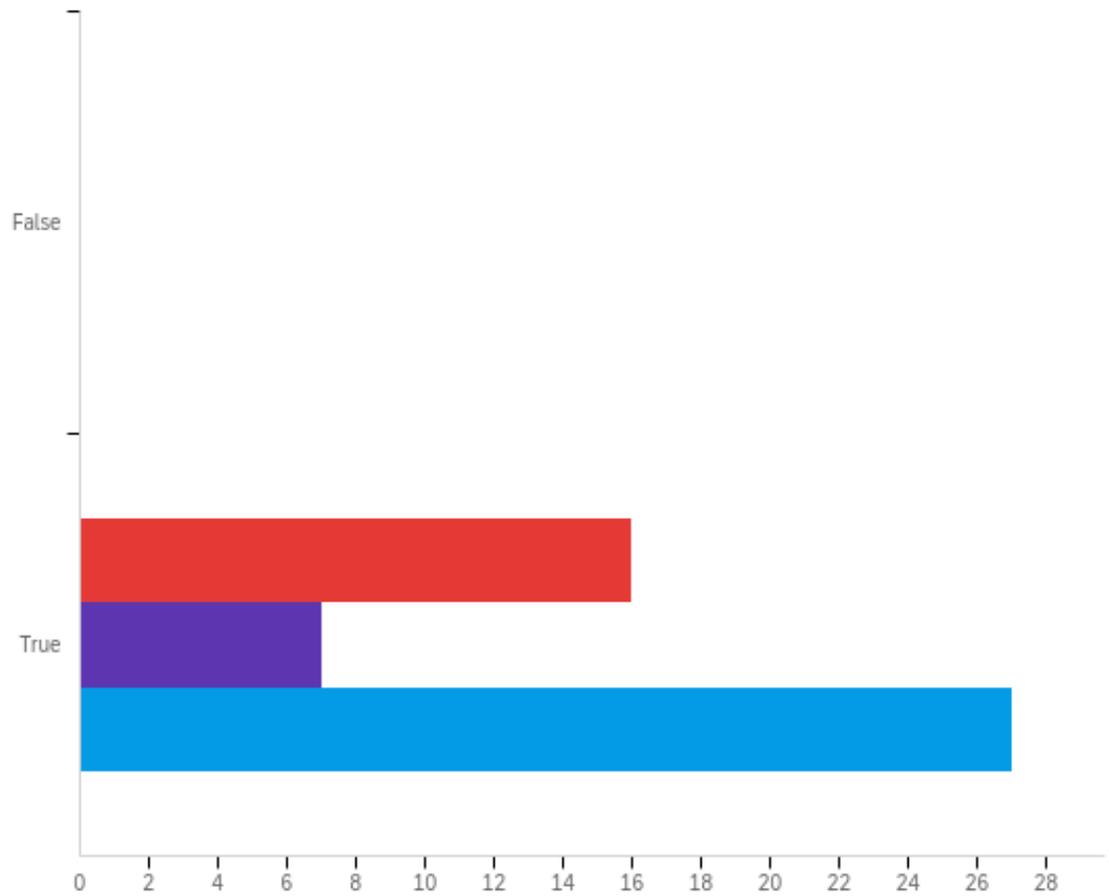
### Q3 - De media, ¿cuántas horas de música escuchas al día?



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

#	Pregunta	False		True		Total
4	Menos de 1 hora	0.00%	0	100.00%	11	11
5	Entre 1 y 2 horas	0.00%	0	100.00%	21	21
6	Más de 2 horas	0.00%	0	100.00%	18	18

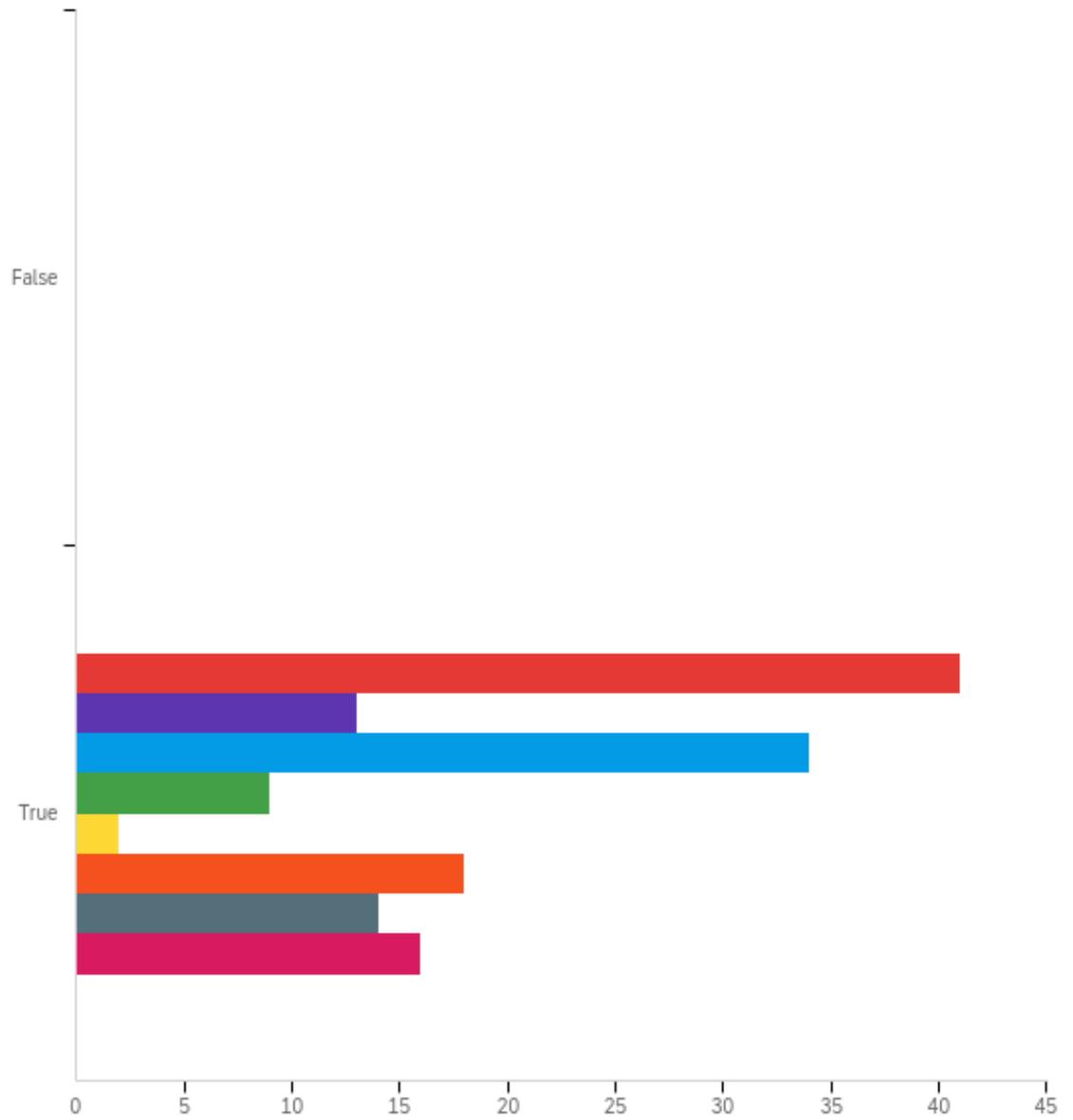
#### **Q4 - Escucho más música...**



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

#	Pregunta	False		True		Total
1	Española	0.00%	0	100.00%	16	16
2	Internacional	0.00%	0	100.00%	7	7
3	Ambas	0.00%	0	100.00%	27	27

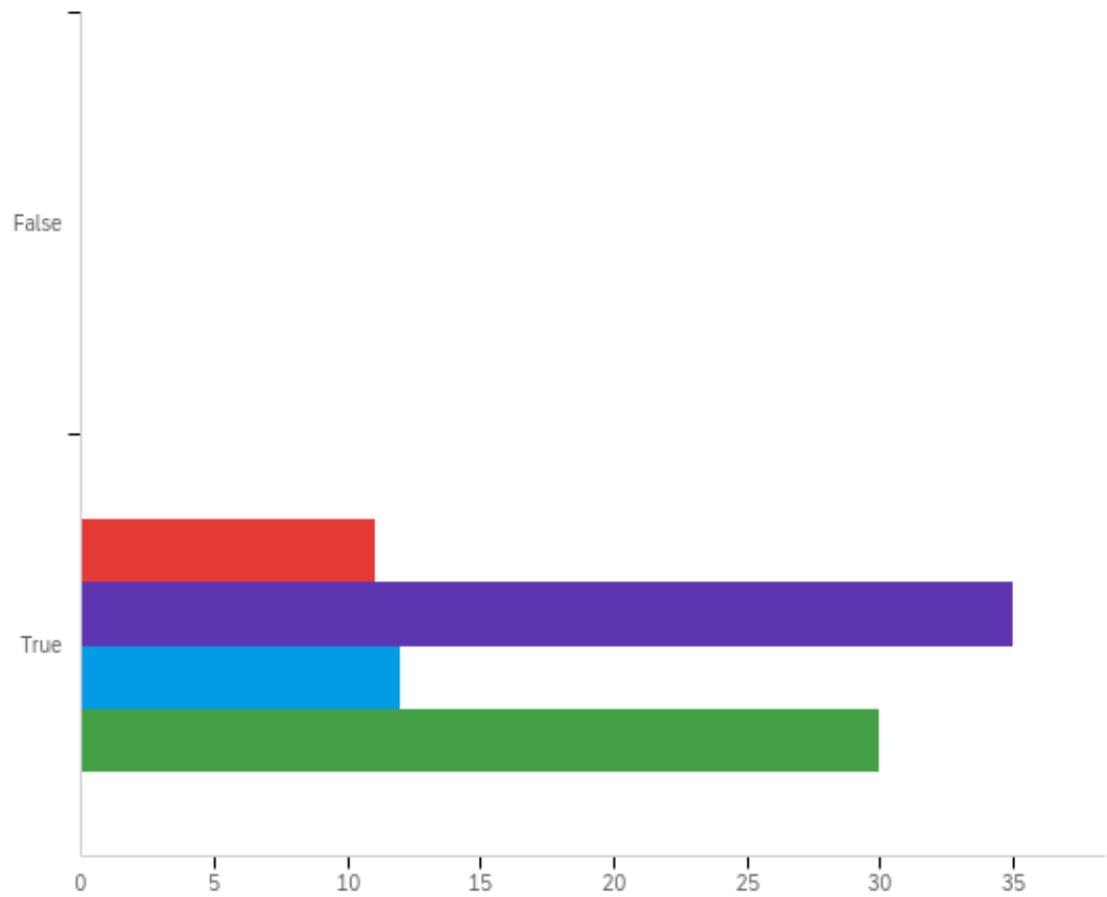
**Q5 - Los géneros musicales que más escucho son... (marca tantas como quieras)**



#	Pregunta	False		True		Total
1	Pop	0.00%	0	100.00%	41	41
2	Rap	0.00%	0	100.00%	13	13
3	Reggaeton	0.00%	0	100.00%	34	34

4	Rock	0.00%	0	100.00%	9	9
5	Techno	0.00%	0	100.00%	2	2
6	Indie	0.00%	0	100.00%	18	18
7	Trap	0.00%	0	100.00%	14	14
8	Otros	0.00%	0	100.00%	16	16

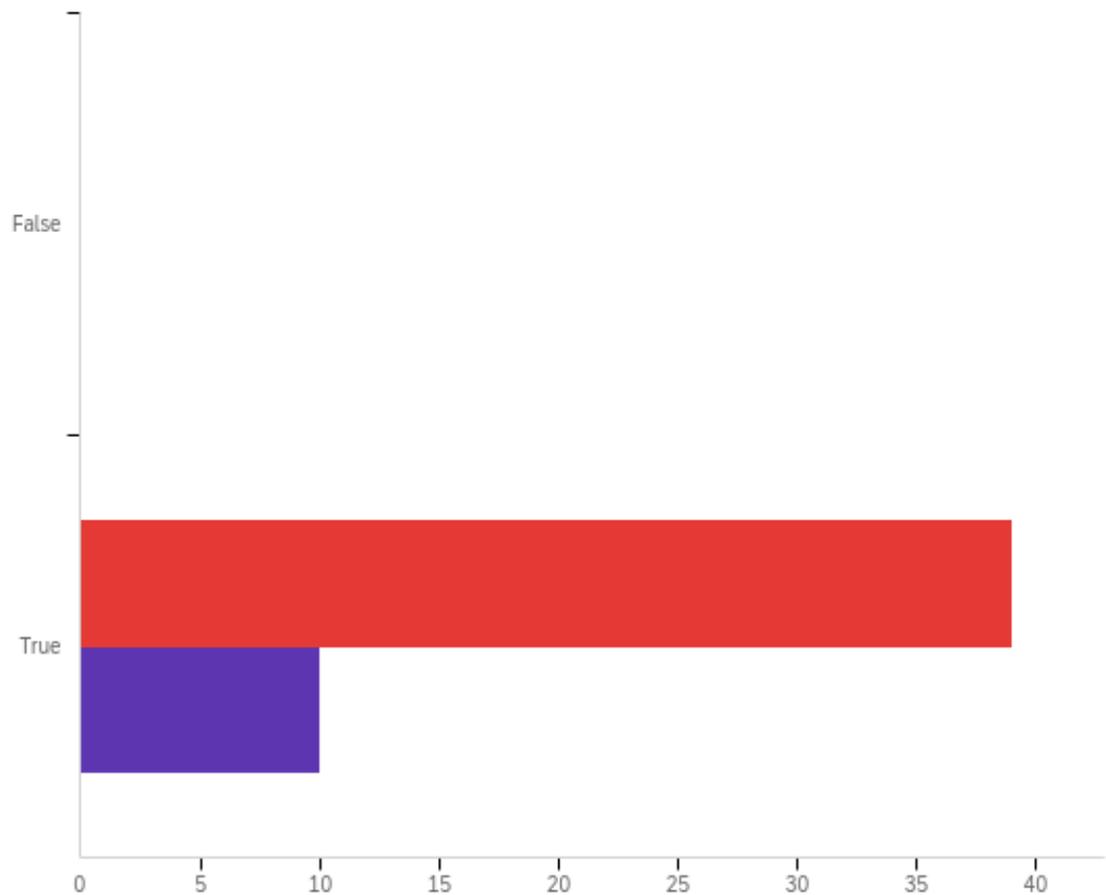
**Q6 - En lo relativo al streaming, ¿con qué afirmación o afirmaciones te identificas más?**



#	Pregunta	False	True	Total
1	Soy un fan de la "música del momento"	0.00% 0	100.00% 11	11

2	Soy más de canciones que me gustan que de artistas concretos	0.00%	0	100.00%	35	35
3	Escucho música de artistas poco conocidos y revelación (por ejemplo, que tengan menos de 1.000 oyentes mensuales)	0.00%	0	100.00%	12	12
4	Me gusta descubrir música y artistas nuevos a través de canciones recomendadas o playlists ya hechas	0.00%	0	100.00%	30	30

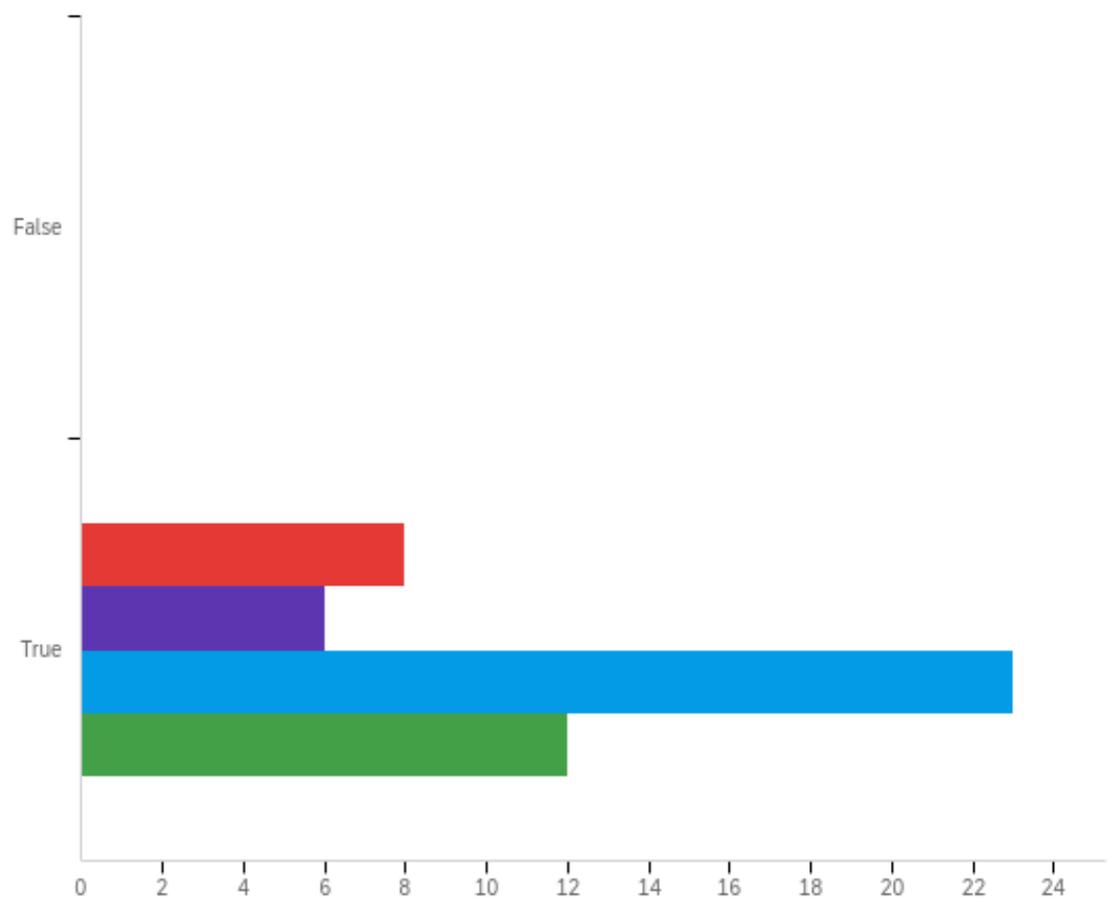
**Q7 - ¿Tienes Spotify Premium u otras plataformas de streaming en versión de pago?**



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

#	Pregunta	False		True		Total
1	Sí	0.00%	0	100.00%	39	39
2	No	0.00%	0	100.00%	10	10

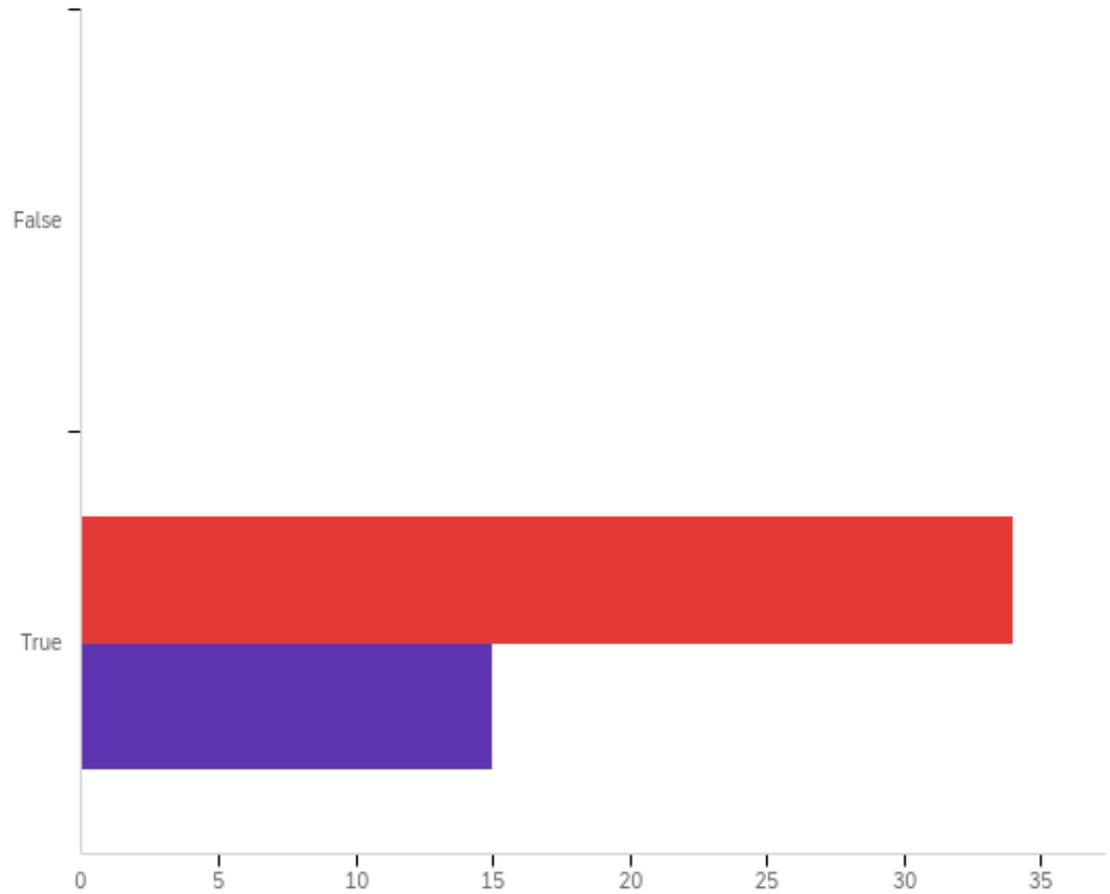
**Q8 - En lo concerniente a conciertos, ¿con qué afirmación te identificas más?**



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

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

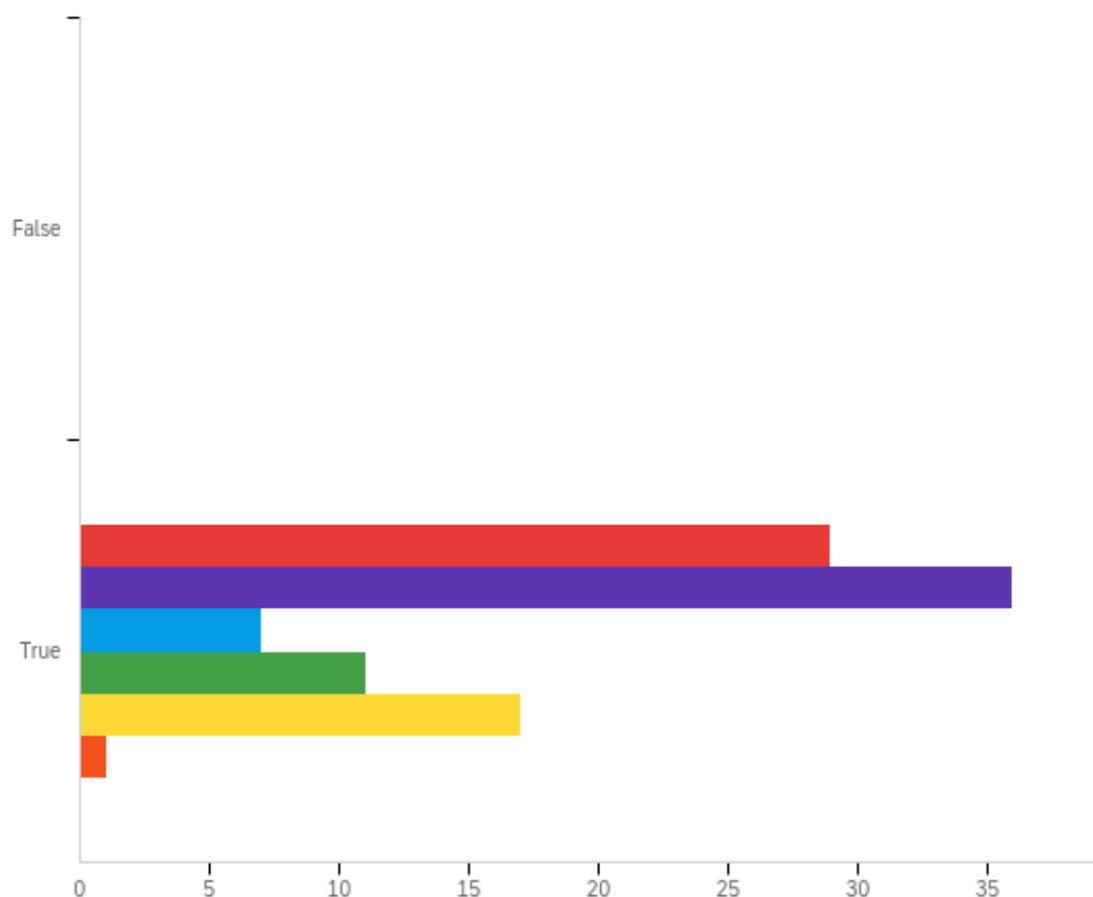
**Q9 - ¿Estarías dispuesto a apoyar a artistas (por ejemplo con 10 euros) que consideres “revelación” a cambio de derechos futuros, entradas o descuentos en conciertos, merchandising...?**



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

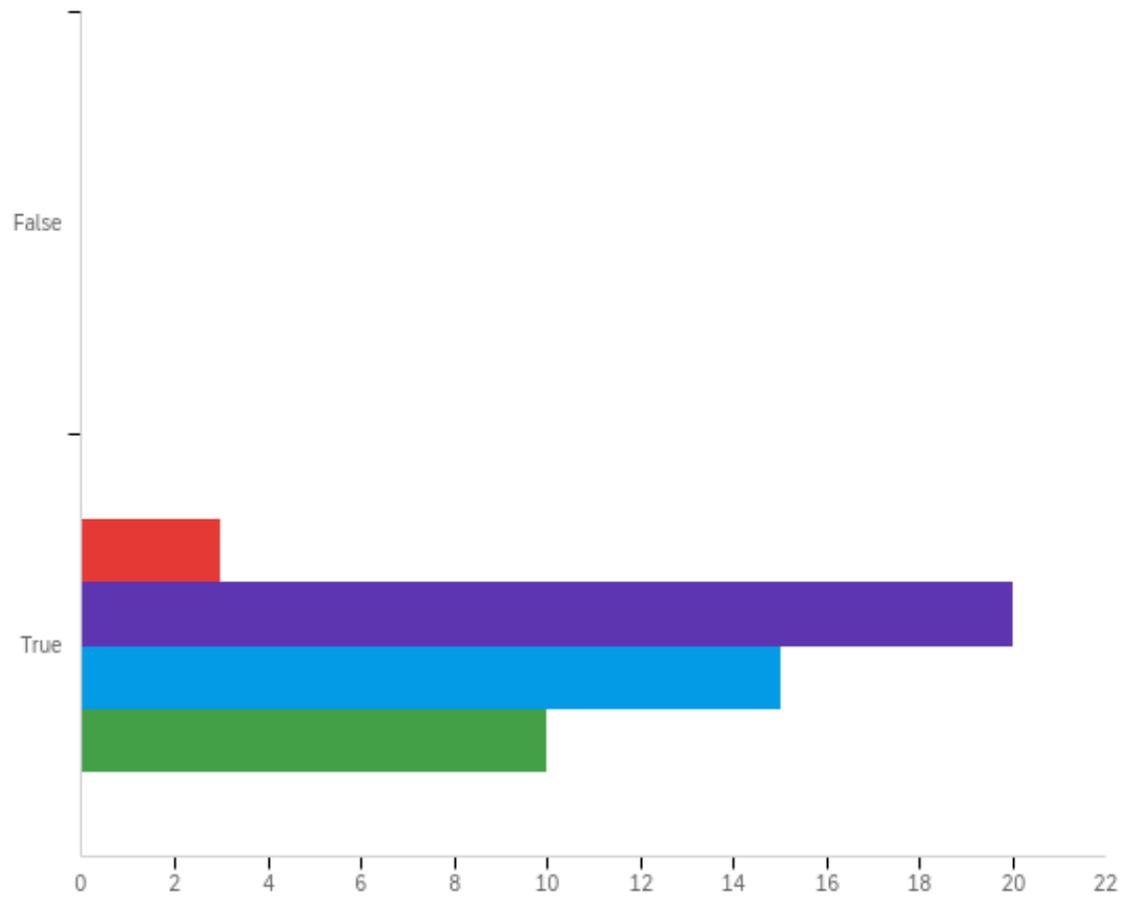
#	Pregunta	False		True		Total
1	Sí	0.00%	0	100.00%	34	34
2	No	0.00%	0	100.00%	15	15

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



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

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



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

#	Pregunta	False	True	Total
1	Me gustaría invertir en un género, no me interesa invertir en artistas concretos	0.00%   0	100.00%   3	3

2	Me gustaría invertir en artistas concretos de mi selección. Quiero ser el siguiente descubridor de Quevedo o Rosalía	0.00%	0	100.00%	20	20
3	Ambas me parecen interesantes	0.00%	0	100.00%	15	15
4	Ninguna opción me interesa	0.00%	0	100.00%	10	10

## ANEXO 2: Resultados encuesta – Artistas emergentes

# Resultados Encuesta - Artistas Emergentes

Q1 - Nombre artístico

Nombre artístico

annita

dors

Jumbo

Club 28

Los Míticos

Tus Novias Indie

Nuevos Hobbies

Puzzles y Dragones

La media distancia

yaveremos

los reels

BALONCESTO

Biela

ROCOCÓ

MENTIRA

agosto

Toldos verdes

Las Petunias

Amor Líquido

Error 97

Joder Juan

María Jesús y su Hijo

Capibara

Última Copa

Vicente Calderón

Cenca

Teresafs

H Gru

Anaval

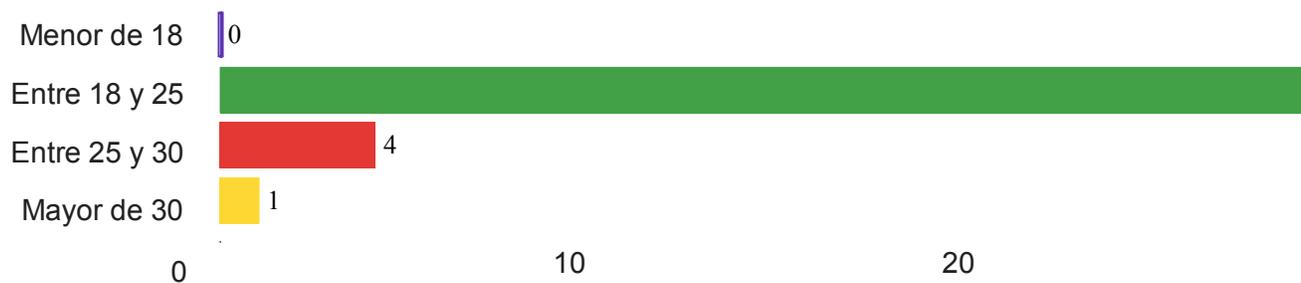
Isa

Cuarteto filarmónico de Logroño

Ana Sanpedro

GUITI

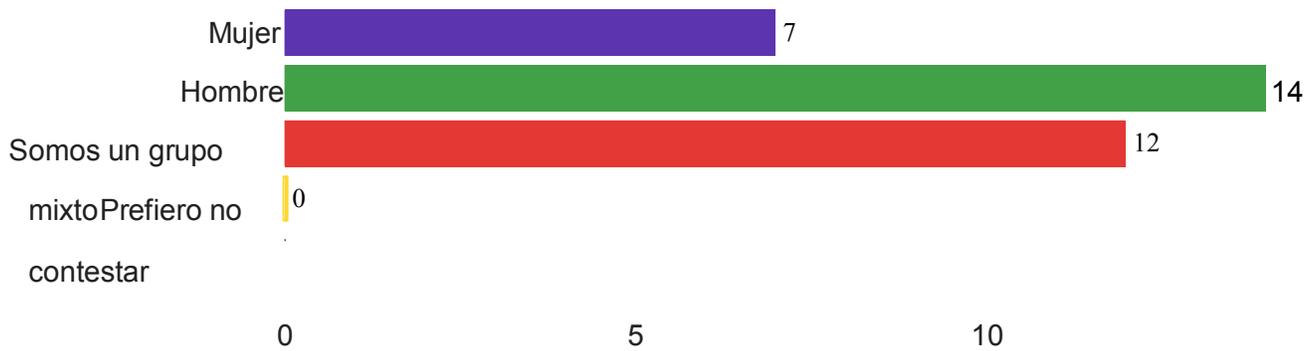
Q3 - ¿En que grupo de edad estás?



Q3 - ¿En que grupo de edad estás?

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

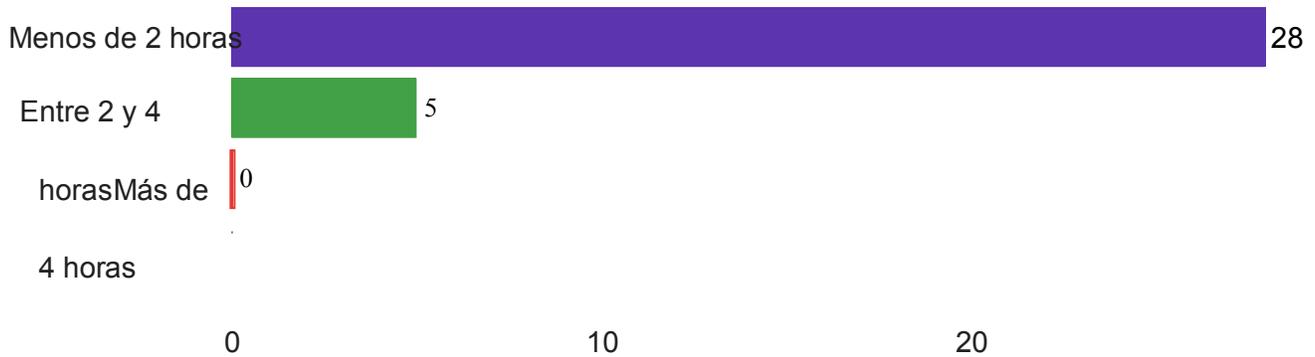
Q4 - Género



Q4 - Género

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

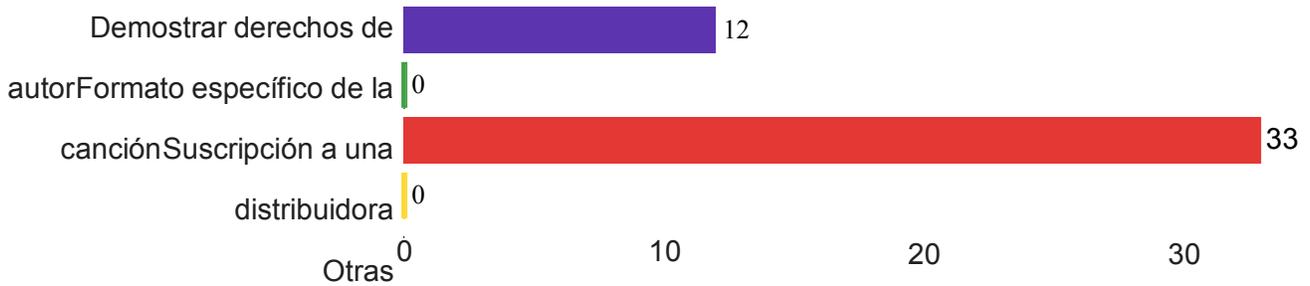
Q5 - De media , ¿cuántas horas de música dedicas al día?



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

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

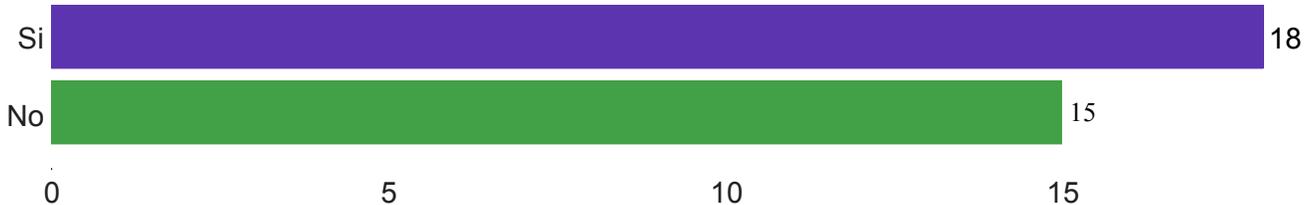
Q6 - ¿Que requisitos te han exigido para entrar en Spotify ?



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

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

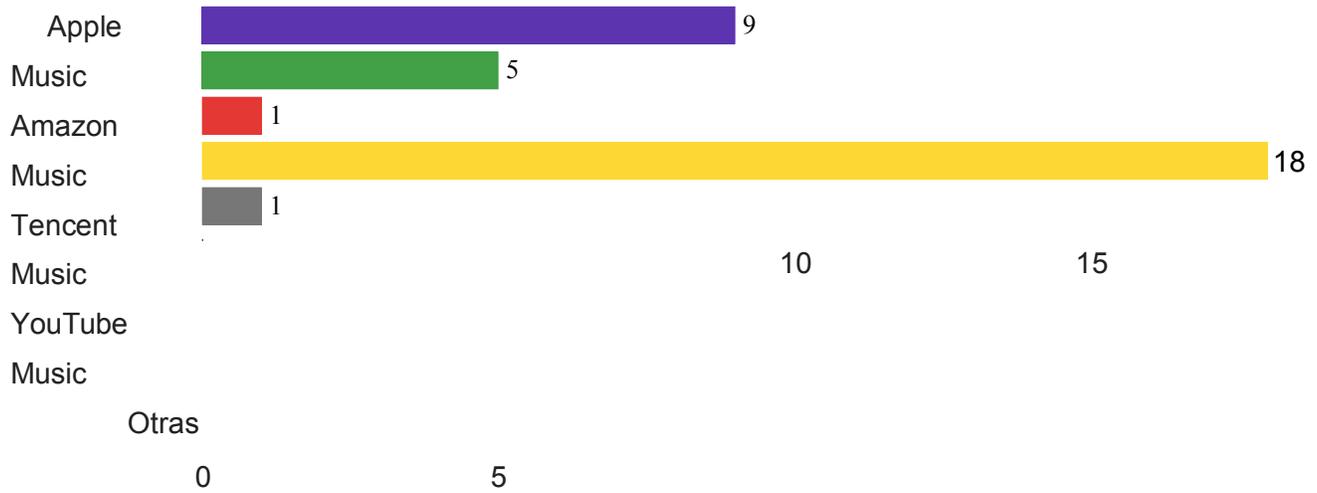
Q7 - ¿Has considerado otras plataformas de streaming diferentes a Spotify?



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

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

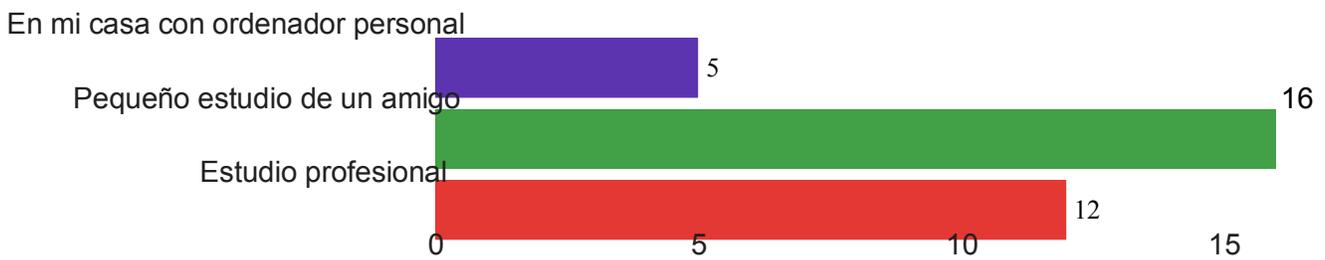
Q8 - En caso afirmativo, ¿cuáles?



Q8 - En caso afirmativo, ¿cuáles?

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

Q9 - ¿Donde produces tu música?



Q9 - ¿Donde produces tu música?

Campo	En mi casa con ordenador personal	Pequeño estudio de un amigo	Estudio profesional
0	5	16	12

¿Donde produces tu  
música?

5

16

12

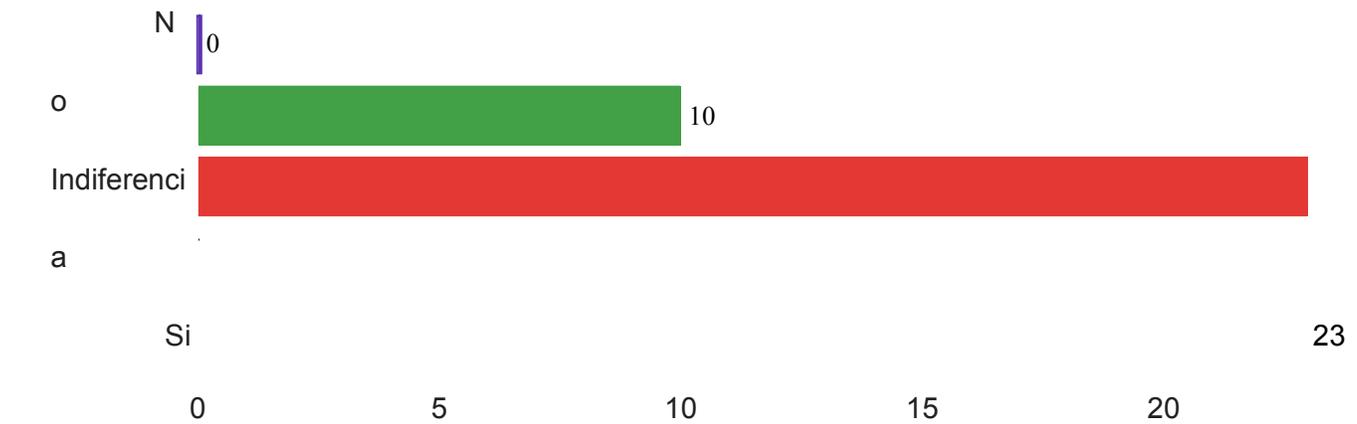
¿Donde produces tu  
música?

15%

48%

36%

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



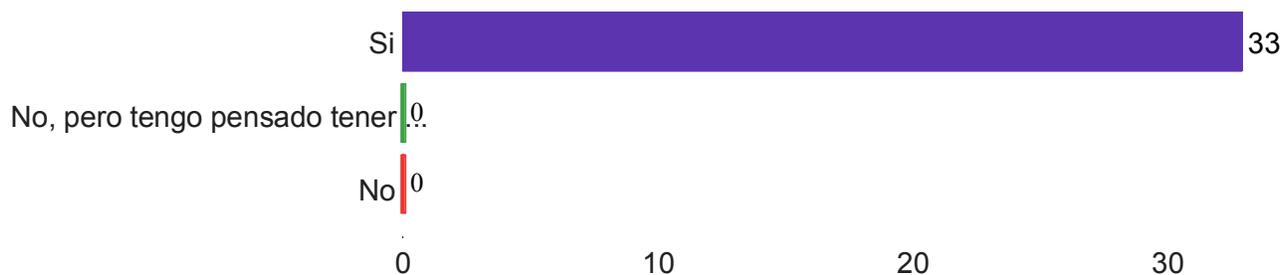
Q10 - ¿Estás satisfecho con el resultado de las canciones?

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

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

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

Q12 - ¿Tienes contrato con alguna distribuidora?



Q12 - ¿Tienes contrato con alguna distribuidora?

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

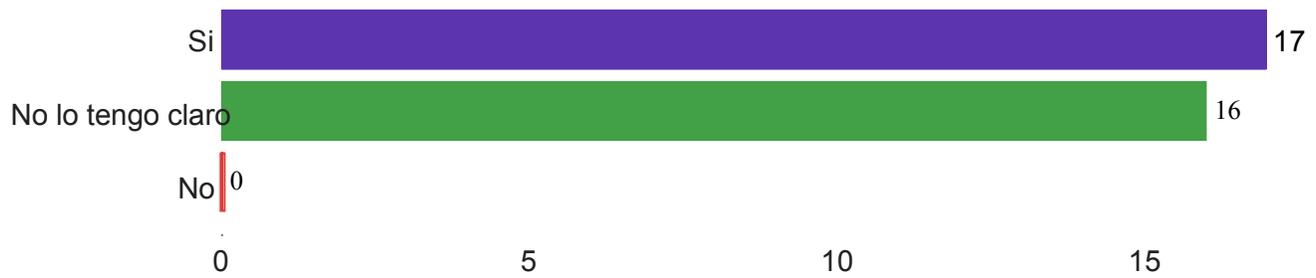
Q13 - En caso de ser estudio profesional ¿te distribuyen la música ellos?



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

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

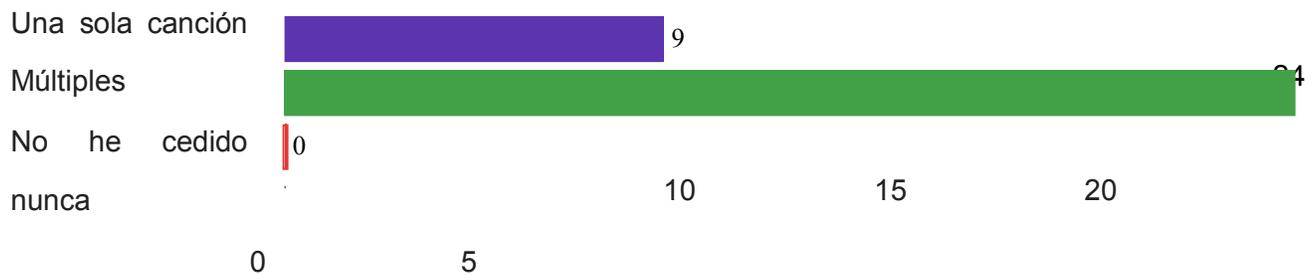
Q14 - ¿Planeas crear más canciones en el corto plazo?



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

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

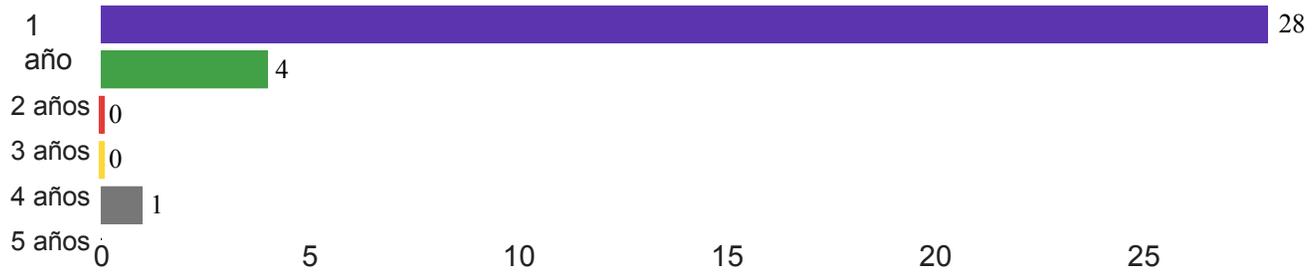
Q15 - ¿En tu contrato con la distribuidora, has cedido los derechos de distribución de ...?



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

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

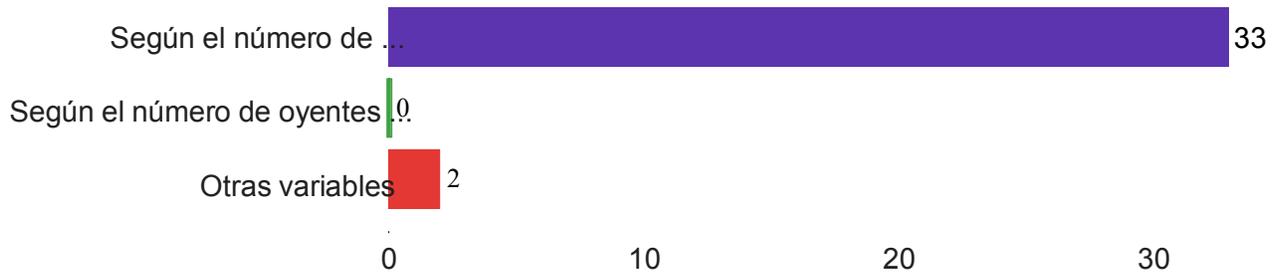
Q16 - ¿Cuánto tiempo te vincula dicho contrato? (en años)



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

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

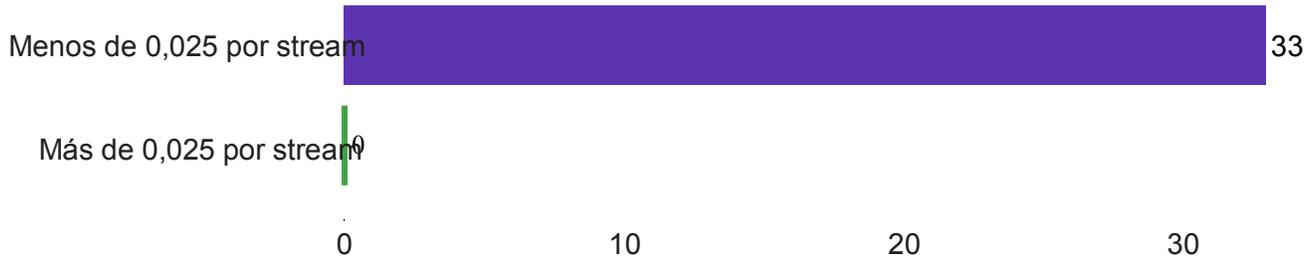
Q17 - ¿Como funciona tu retribución con la distribuidora?



Q17 - ¿Como funciona tu retribución con la distribuidora?

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

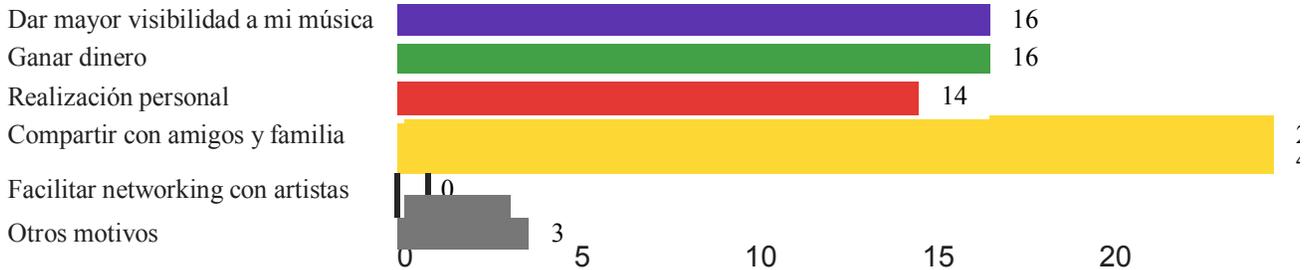
Q18 - ¿Cuánto percibes por reproducción en Spotify?



Q18 - ¿Cuánto percibes por reproducción en Spotify?

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

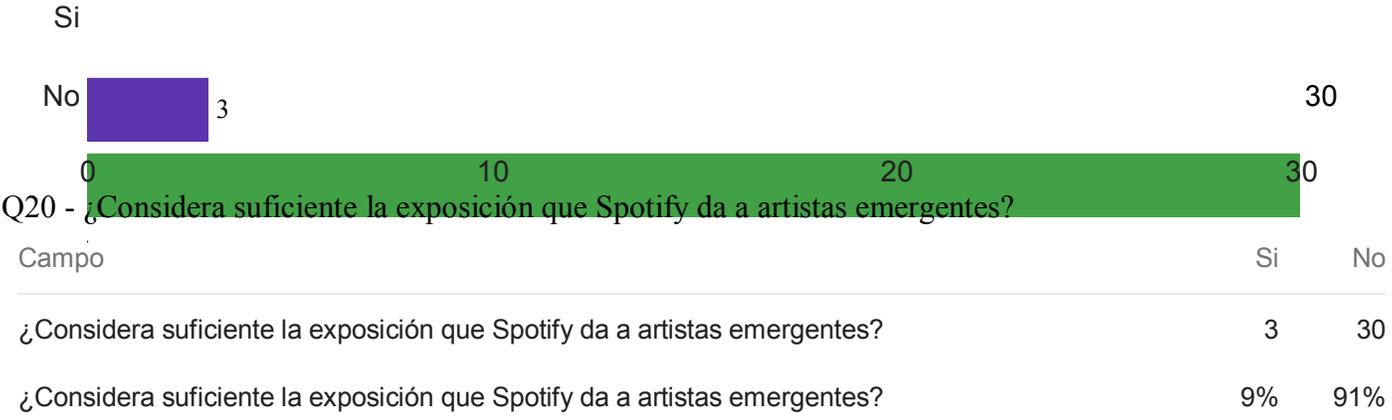
Q19 - ¿Que te motivó a subir música a Spotify?



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

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

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



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



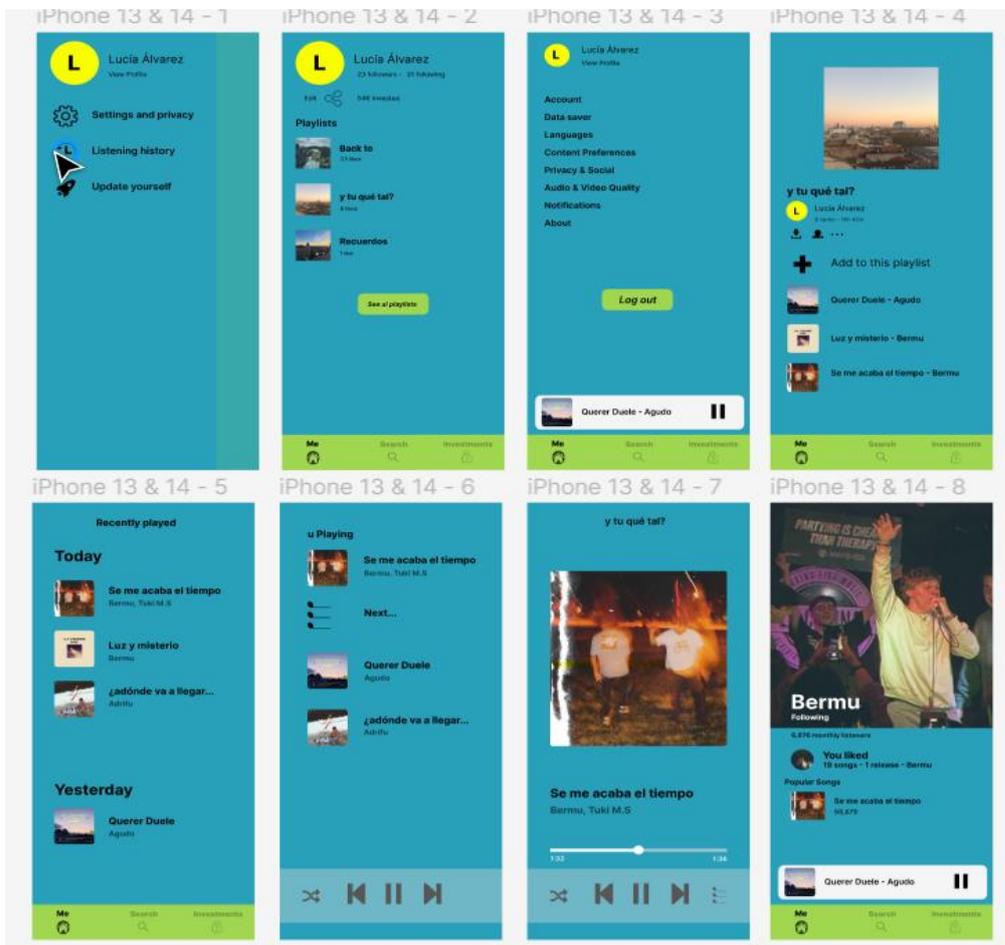
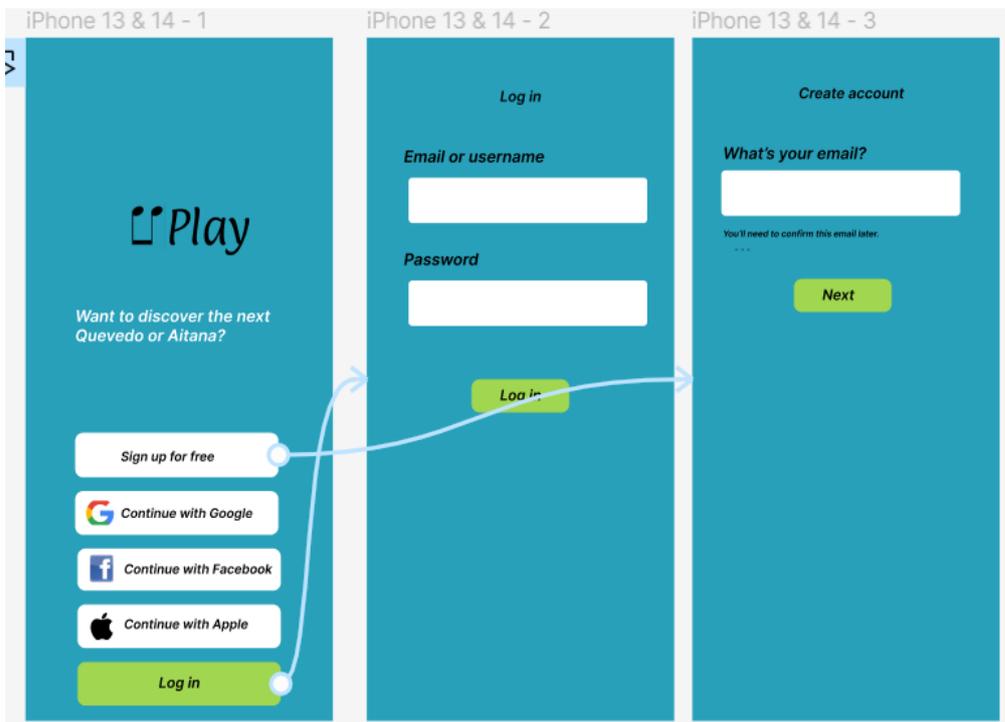
Q22 - ¿Estarías dispuesto a recibir apoyo económico de tus oyentes, a cambio de recompensas como entradas a conciertos, acceso anticipado a música etc.?



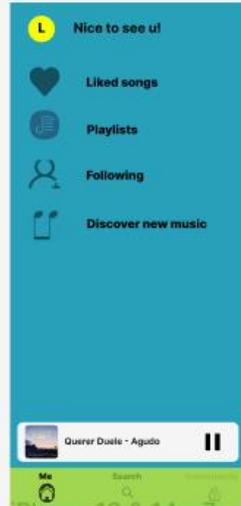
Q22 - ¿Estarías dispuesto a recibir apoyo económico de tus oyentes, a cambio de recompensas como entradas a conciertos, acceso anticipado a música etc.?

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

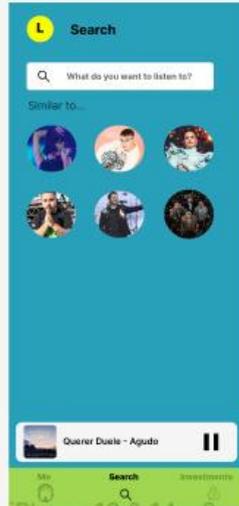
### ANEXO 3: Diseño de la plataforma - Muestra de interfaces de *uPlay*



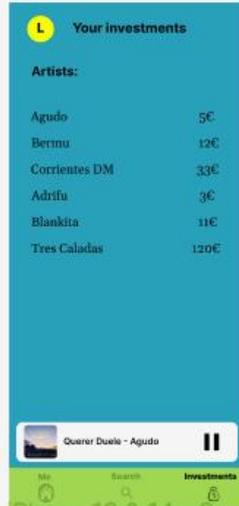
iPhone 13 & 14 - 5



iPhone 13 & 14 - 2



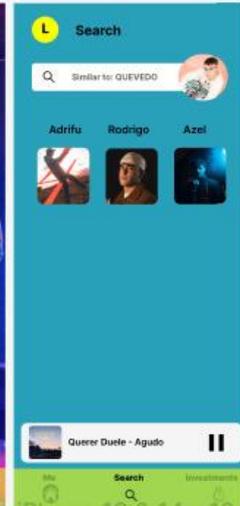
iPhone 13 & 14 - 6



iPhone 13 & 14 - 4



iPhone 13 & 14 - 11



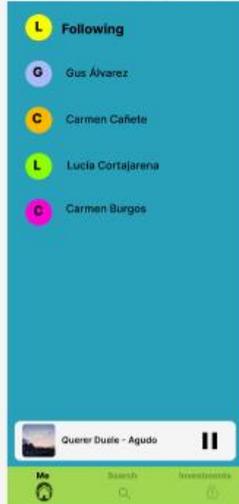
iPhone 13 & 14 - 7



iPhone 13 & 14 - 8



iPhone 13 & 14 - 9



iPhone 13 & 14 - 10



iPhone 13 & 14 - 12

