

PLAN DE NEGOCIO



Tutor: Jaime del Pozo

Ángel Gómez
Alberto Gómez-Serranillos
Iván Mendivil
Pablo Corróns
Javier Tirenti



Executive MBA Semanal 08-09

ÍNDICE

1. MISIÓN	7
2. MODELO DE NEGOCIO	9
2.1. Funcionamiento de PlayMusic.fm®	10
2.1.1. Portal PlayMusic.fm®	10
2.1.2. Publicidad.....	11
2.1.3. Conciertos	11
2.1.4. Intermediación	11
2.1.5. Comercio Electrónico	12
2.1.6. Merchandising	12
3. ANÁLISIS EXTERNO	13
3.1. Análisis del Entorno.....	13
3.1.1. Entorno económico en España y en el Mundo.....	13
3.1.2. Entorno Político.....	14
3.1.3. Entorno legislativo	14
3.1.4. Entorno Tecnológico.....	14
3.1.5. Entorno socio-cultural. Usuarios de Internet	16
3.1.6. Entorno socio-cultural. Estructura del sector de las redes sociales en España y en el Mundo.....	17
3.2. Análisis del Sector de la Actividad	20
3.2.1. Estructura del Sector de la música	20
3.2.2. Situación de la Publicidad en España	22
3.2.3. Análisis de la Competencia	23
3.2.4. Agentes intervinientes	24
3.2.5. Anunciantes	25
3.2.6. Salas de concierto	25
3.3. Encuesta: Confirmación de Tendencias	26
3.3.1. Objetivo de la encuesta	26
3.3.2. Tipo de encuesta	26
3.3.3. Análisis de la información	26
3.3.4. Consideraciones	28
3.3.5. Extrapolación Internacional	28
3.3.6. Conclusiones del Análisis de Mercado	29
4. ANÁLISIS (DAFO)	31
4.1. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)	31
4.1.1. Análisis de las Debilidades.....	31
4.1.2. Análisis de las Amenazas	32
4.1.3. Análisis de las Fortalezas	33
4.1.4. Análisis de las Oportunidades.....	34
4.2. Análisis QDAFO	36
4.2.1. Resultados	36

4.2.2.	Conclusiones.....	36
5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	39
5.1.	Usuarios registrados.....	39
5.2.	Artistas registrados.....	40
5.3.	Conciertos organizados por artistas Premium.....	41
5.4.	Notoriedad entre las redes sociales.....	41
5.5.	Expansión Internacional.....	41
6.	PLAN COMERCIAL.....	43
6.1.	Estrategia.....	43
6.1.1.	Objetivos.....	43
6.1.2.	Fundamentos.....	43
6.1.3.	Metodología.....	44
6.2.	Captación.....	44
6.2.1.	Objetivos.....	44
6.2.2.	Acciones.....	46
6.2.3.	Plan.....	52
6.2.4.	Presupuesto.....	55
6.3.	Fidelización y Crecimiento.....	57
6.3.1.	Objetivos.....	57
6.3.2.	Acciones.....	58
6.3.3.	Plan.....	59
6.3.4.	Presupuesto.....	60
6.4.	Resumen personal y costes comerciales.....	60
6.5.	Línea de Actividad Principal: Publicidad en Playmusic.....	61
6.5.1.	Formatos.....	61
6.5.2.	Eficacia publicitaria en Internet.....	63
6.5.3.	Cálculo de Impactos.....	64
6.6.	Líneas de Actividad complementarias.....	66
6.6.1.	Organización de conciertos.....	66
6.6.2.	Merchandising.....	67
6.6.3.	Intermediación.....	67
6.6.4.	Comercio Electrónico.....	67
6.6.5.	Usuarios Premium.....	67
6.6.6.	Presupuesto.....	68
6.7.	Previsión de ventas.....	68
6.8.	Mecanismos de Control.....	69
6.8.1.	Control de rentabilidad.....	69
6.8.2.	Control de Eficiencia.....	70
6.8.3.	Control de Estratégico.....	70
6.8.4.	Control Anual del Plan Comercial.....	70
6.8.5.	Adquisición, cálculo y presentación de las variables.....	71

7.	PLAN DE OPERACIONES	73
7.1.	Área de Tecnología.....	74
7.1.1.	Desarrollo del Software	74
7.1.2.	Gestión del Hardware	77
7.2.	Área Comercial	78
7.2.1.	Atención al Cliente	78
7.2.2.	Calidad	81
7.3.	Administración	83
7.3.1.	Logística	83
7.3.2.	Finanzas.....	88
7.3.3.	Asesoría Legal.....	89
7.3.4.	Otros Costes	89
7.4.	Resumen de Costes Operativos	90
8.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	91
8.1.	Organización de PlayMusic.fm	91
8.1.1.	Organización General.....	91
8.1.2.	Descripción de las Áreas funcionales	91
8.1.3.	Dimensión de los equipos	92
8.2.	Modelo de gestión de RRHH.....	94
8.2.1.	Inventario de Competencias.....	94
8.2.2.	Calibración de puestos.....	94
8.3.	Selección.....	95
8.4.	Formación.....	96
8.5.	Desarrollo Profesional.....	96
8.6.	Evaluación de Desempeño	96
8.7.	Política Retributiva	97
9.	MODELO ECONÓMICO FINANCIERO	99
9.1.	Introducción.....	99
9.2.	Estructura del Modelo	99
9.3.	Desarrollo del Modelo	100
9.3.1.	Hipótesis	100
9.3.2.	Usuarios	101
9.3.3.	Objetivos.....	102
9.3.4.	Costes.....	104
9.3.5.	Personal.....	105
9.3.6.	Plan de Marketing.....	106
9.3.7.	Ingresos	106
9.3.8.	Cuenta de pérdidas y ganancias.....	109
9.3.9.	Balance.....	110
9.3.10.	Liquidez disponible.....	111

9.3.11. Plataforma.....	112
9.3.12. Financiación.....	112
9.3.13. Valoración económica – financiera	113
9.3.14. Indicadores del Negocio.....	114
9.4. Conclusiones.....	115
9.5. Tabla adjunta: Cuenta de Resultados	116
9.6. Tabla adjunta II: Balance de Situación	117
9.7. Tabla adjunta III: Cuadro de Financiación	118
9.8. Tabla adjunta IV: Valoración Económica – financiera del Proyecto.	119
10. PLAN DE CONTINGENCIAS	121
10.1. Introducción.....	121
10.2. Mecanismos de control	121
10.2.1. Control de servicio.....	121
10.2.2. Control de rentabilidad del negocio	123
10.3. Plan de contingencias	128
10.3.1. Contingencias de servicio.....	128
10.3.2. Contingencias de negocio.....	132

1. MISIÓN

Dotar a los artistas musicales de las herramientas necesarias para la autogestión en la creación, promoción y distribución de contenidos digitales, acercándole a su público objetivo velando por los derechos de las obras creadas y haciéndoles beneficiarios de los márgenes de las actividades económicas involucradas en ello.



PlayMusic.fm® satisface la necesidad de promoción de artistas noveles, de nuevos contenidos musicales, **de crear comunidad en torno a la música**, de hipersegmentación para que anunciantes lleguen a su público objetivo y de redefinición de un mercado tradicional en decadencia.

Se benefician así aficionados a la música y a las redes sociales, artistas noveles con interés en darse a conocer, anunciantes en busca de una segmentación más efectiva y participantes de la producción musical en general que desean establecer nuevos contactos.

2. MODELO DE NEGOCIO

PlayMusic.fm® proporciona el entorno perfecto donde los entusiastas de la música y los diferentes agentes involucrados en la cadena de valor de la música (artistas, productores, salas de grabación) interactúan y comparten experiencias, propiciando siempre beneficios para todas las partes intervinientes.



Los agentes de la música que intervienen en el modelo son los siguientes:

- **Artistas:** grupos de música y autores de contenido musical que exponen su obra en **PlayMusic.fm®** con el objetivo de darla a conocer y difundirla.
- **Recursos:** profesionales que ofrecen sus servicios a los artistas para la creación y comercialización de sus trabajos. Son recursos los fotógrafos, diseñadores, salas de concierto, salas de grabación, compositores, managers, entre otros.
- **Usuarios:** todas aquellas personas que se registran en la pagina web para acceder al contenido musical disponible de los artistas y participar en los contenidos sociales de red que ofrece **PlayMusic.fm®**

PlayMusic.fm® ofrece a artistas un espacio donde exponer sus obras totalmente gratis. Al mismo tiempo, permite a usuarios conseguir (a través de descarga directa y gratuita) contenidos musicales y a su vez participar en la creación de la nueva era de la música.

PlayMusic.fm® es una red social vertical en torno a la música. Su ventaja competitiva sostenible se basa en unir en una única plataforma a todos los agentes intervinientes en la creación musical. Esto permite generar líneas de actividad basadas en el conocimiento del mercado musical.

¿Por qué querrán los artistas pertenecer a esta comunidad? Sencillamente porque este modelo les ofrece visibilidad, apoyo y beneficios. El ciclo es muy simple; el artista sube sus producciones a la plataforma, los usuarios las descargan y las recomiendan a terceras personas. Dependiendo de la popularidad que tenga cada artista, podrá organizar **conciertos**, realizar producciones musicales, decidir lanzar líneas de **merchandising** y obtener beneficios por **publicidad** asociada a la descarga de sus contenidos.

Otra alternativa que tienen los artistas a la hora de gestionar sus presentaciones, es delegar todas estas acciones en **PlayMusic.fm®**. Gracias a la comprensión que

PlayMusic.fm® posee del entorno, ofrece una serie de servicios *Premium* (mayor visibilidad, asesoría, etc.) por los que facturará con base en el valor añadido que se ofrece.

¿Cómo se relacionan los agentes intervinientes? Una vez que el artista ha adquirido la popularidad necesaria -las bases de datos detectan esta tendencia y alertan a los artistas-, éste comienza a generar presentaciones (conciertos, grabaciones) y es aquí cuando entran en juego los técnicos de sonido, los fotógrafos y los productores.

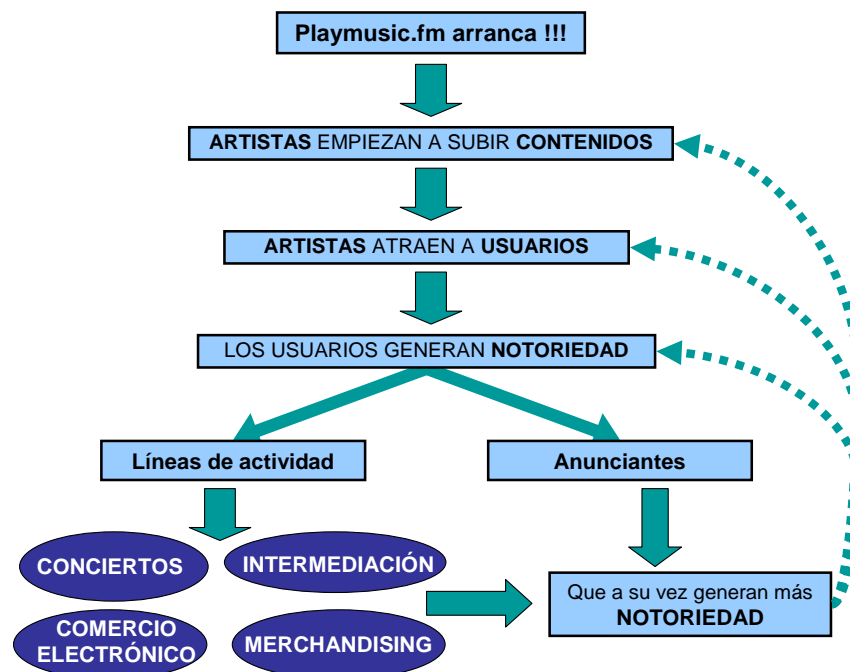
Así como los artistas suben sus producciones, lo propio hacen los recursos con las muestras de sus obras realizadas. El artista se asocia con el recurso que considere más adecuado, constituyendo relaciones de las cuales todos se benefician.

2.1. Funcionamiento de PlayMusic.fm®

El objetivo de **PlayMusic.fm®** para mantener la ventaja competitiva es **la búsqueda constante de artistas que proporcionen contenidos y de usuarios que escuchen y vean esos contenidos**. Esto genera notoriedad y permite desarrollar las líneas de actividad indicadas, atrayendo a la vez a anunciantes que quieran asociar su imagen a **PlayMusic.fm®**. Así se consigue más notoriedad, cerrando el ciclo y haciéndolo **sostenible** en el tiempo.

Para asegurar el éxito, todo este proceso ha de ir acompañado de una experiencia de usuario inmejorable y de unos procesos excelentes.

El siguiente diagrama muestra el funcionamiento de **PlayMusic.fm®**:

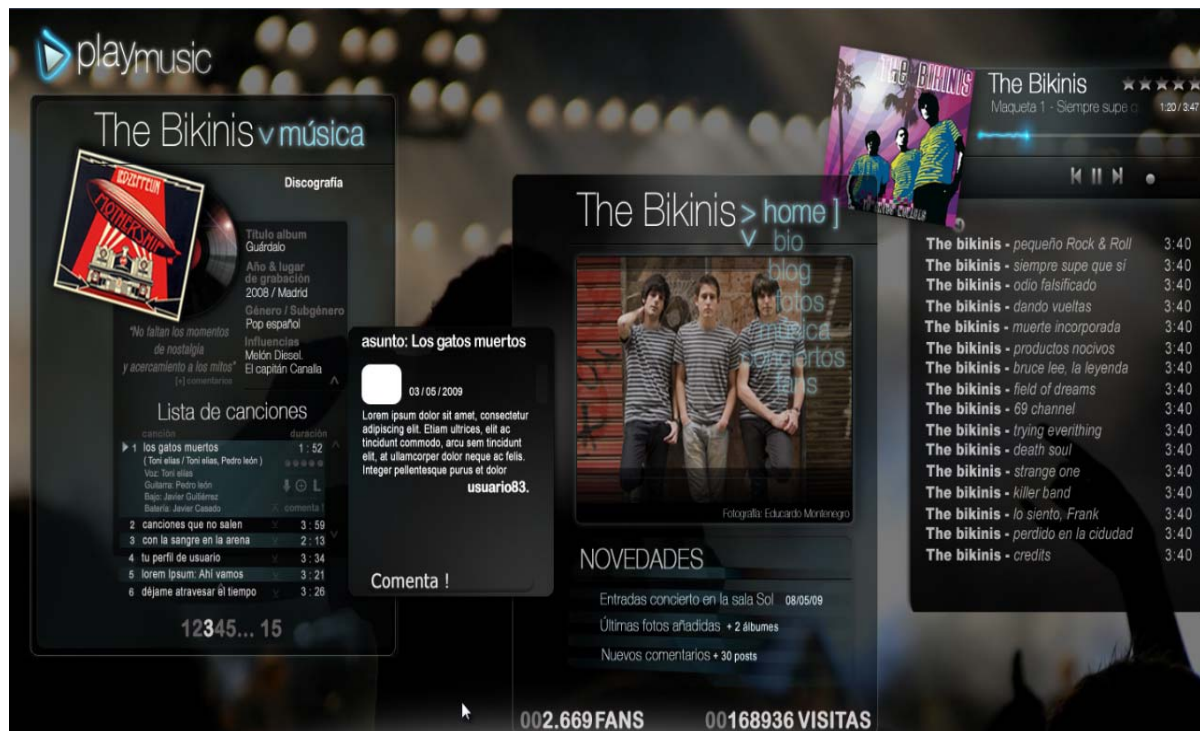


A modo de resumen se describen las principales líneas de actividad a continuación.

2.1.1. Portal PlayMusic.fm®

El Portal de **PlayMusic.fm®** es la actividad principal y el pilar sobre el que se sustenta toda la compañía. Ofrece una experiencia de usuario diferente y novedosa. Es,

como se ha dicho, el punto de encuentro de todas las partes interesadas en la música, ya sean usuarios que quieran escuchar nuevos contenidos, artistas que quieren darse a conocer, anunciantes que quieren promocionar sus productos o recursos de la producción musical que quieran ofrecer sus servicios.



2.1.2. Publicidad

El objetivo fundamental de **PlayMusic.fm®** es lograr la notoriedad necesaria para conseguir el número suficiente de usuarios registrados que haga posible que, con la herramienta de segmentación de perfiles, las agencias de publicidad contraten sus anuncios con **PlayMusic.fm®**. Estos ingresos por publicidad se repartirán en porcentaje a los artistas que hayan publicado sus obras y que más visitas o descargas tengan, lo cual servirá también para ganar notoriedad.

2.1.3. Conciertos

Una vez que un artista adquiere relevancia (en número de descargas o visualizaciones), las herramientas de **PlayMusic.fm®** permiten la organización de un concierto, poniendo en contacto al artista con la sala. En este aspecto, dos modelos de actividad son posibles; el primero, en el que **PlayMusic.fm®** se limita a poner los medios para que el artista y la sala lleguen a un acuerdo y se organice el concierto y el segundo, donde **PlayMusic.fm®** participa activamente en la organización del evento, añadiendo valor y los recursos necesarios.

2.1.4. Intermediación

Esta actividad hace referencia a la interacción entre artistas y recursos de la producción musical. **PlayMusic.fm®** pone los medios para que se establezcan estas relaciones sin coste alguno. Como segunda derivada y gracias a la comprensión

que **PlayMusic.fm®** posee del entorno, ofrece servicios *Premium* (mayor visibilidad, participación, asesoría, etc.) para artistas y recursos musicales. En otras palabras, brinda soporte personalizado para que se maximicen los beneficios entre las partes intervinientes.

2.1.5. Comercio Electrónico

PlayMusic.fm® pone a disposición de todos los agentes una herramienta que facilita la venta y el intercambio de todo tipo de artículos relacionados con el mundo de la música.

2.1.6. Merchandising

PlayMusic.fm® podría además ofrecer a los artistas la posibilidad de comercializar *merchandising* con su imagen también con dos modalidades a petición del artista. En la primera **PlayMusic.fm®** podría a su disposición un conjunto de posibles artículos y se encargaría de poner en contacto al artista con el productor. En la segunda **PlayMusic.fm®** encargaría la producción de un volumen grande de artículos para su comercialización en la Web o en un concierto.

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. Análisis del Entorno

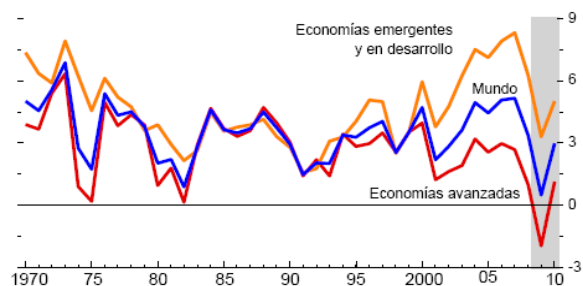
3.1.1. Entorno económico en España y en el Mundo

Estamos en una crisis económica a nivel mundial, y particularmente feroz en España, de la que los análisis más optimistas nos indican que no saldremos hasta finales del 2010.

Este hecho puede afectar a PlayMusic.fm® en los siguientes puntos:

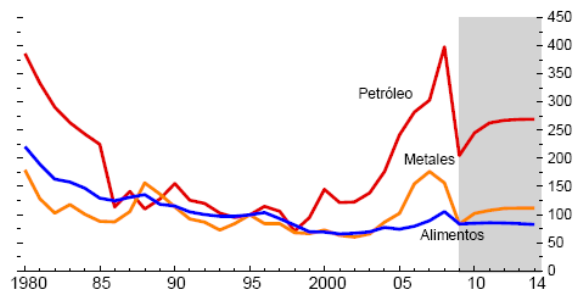
- Hay un ajuste a la baja del consumo, y en eso se ve afectado el sector de la música en general. Las ventas están bajando, las redes peer to peer cada día son más populares y las inversiones en publicidad descienden en la misma proporción que los presupuestos de las empresas.
- Los precios de las materias primas y el petróleo, pueden abaratar los costes de los formatos físicos de la música, tales como el CD o el DVD, y pueden por tanto hacer más competitivos los precios actuales de estos formatos.
- Por último hay una crisis de crédito en la que las entidades financieras están midiendo al máximo a quien dar préstamos, esto dificulta la financiación para el desarrollo de las empresas y la creación de nuevos proyectos empresariales.

Gráfico 1. Crecimiento del PIB
(Variación porcentual)



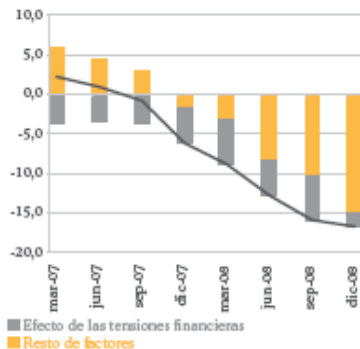
Fuente: Estimaciones del personal técnico del FMI.

Gráfico 4. Precios reales de las materias primas
(1995 = 100)



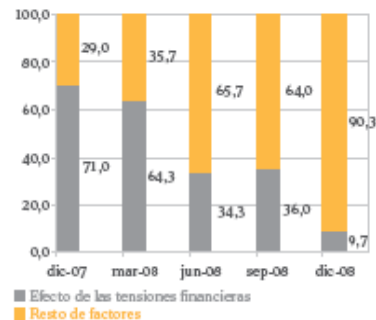
Fuente: Estimaciones del personal técnico del FMI.

Descomposición: desaceleración del crédito



Fuente: SEE BBVA

Descomposición: desaceleración del crédito



Fuente: SEE BBVA

3.1.2. Entorno Político

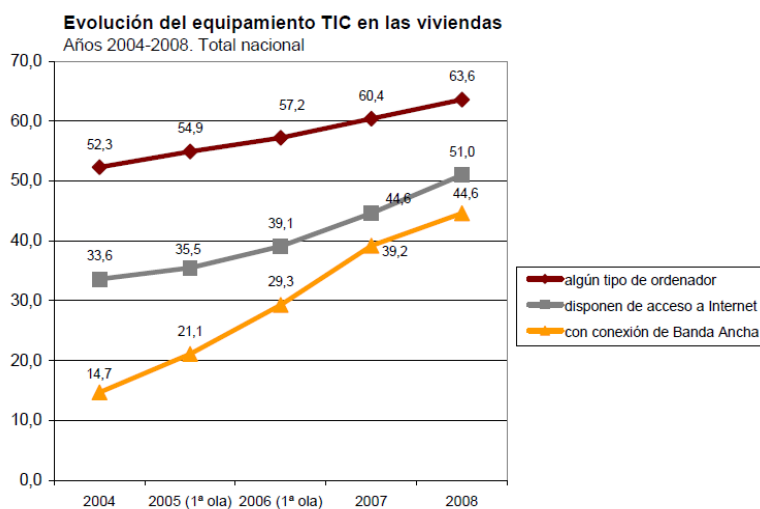
Actualmente y a pesar de la crisis internacional que experimentamos, España y el resto de Europa gozan de estabilidad política. Si bien es cierto que el gobierno nacional no está en condiciones de impulsar la creación de nuevas empresas, el entorno se presenta favorable para que **PlayMusic.fm®** inicie sus actividades.

3.1.3. Entorno legislativo

Existen numerosas legislaciones respecto a temas de propiedad intelectual, internacionales, europeos y nacionales. Dado que **PlayMusic.fm®** no adquiere los derechos del artista sobre el material distribuido, no tienen aplicación alguna para el proyecto.

3.1.4. Entorno Tecnológico

Actualmente, más de la mitad de los hogares españoles tienen acceso a Internet. En el año 2.008 cerca de **6,7 millones (51 %)** de viviendas disponían de conexión de banda ancha, casi un millón más que el año anterior.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Esta evolución favorece a **PlayMusic.fm®** ya que hace que el negocio, en general, sostenido en una plataforma como Internet sea interesante, lo convierte en un mercado atractivo.

Si conectamos con lo anterior, según estadísticas del INE para el año 2.008, vemos que el nicho de los menores de 18 años es un claro baluarte para **PlayMusic.fm®**. El uso de ordenador por parte de

los menores es prácticamente universal con un **94,1 %** de utilización del mismo. Un **82,2 %** de menores utiliza Internet y un **65,8 %** dispone de móvil personal.

Las comunidades autónomas que se encuentran por encima de la media española en el uso de ordenadores e Internet son Illes Balears, Cantabria, Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Foral de Navarra y País Vasco.

Por tanto se ve acertada la decisión de que **PlayMusic.fm®** inicie sus actividades en la Comunidad de Madrid.

En cuanto al uso de teléfono móvil, solo Ceuta está por debajo del **80 %** en cuanto a usuarios que han utilizado el teléfono móvil, siendo la media nacional, el **90 %**. Lo

cual evidencia que este canal debe ser incorporado en las líneas de negocio de **PlayMusic.fm®**.

Porcentaje de usuarios de TIC por comunidades autónomas

Año 2008

	Han utilizado el ordenador en los 3 últimos meses	Han utilizado internet en los 3 últimos meses	Usuarios frecuentes de internet (al menos 1 vez por semana)	Han utilizado el teléfono móvil
Total nacional	61,0	56,7	49,2	88,8
Andalucía	55,5	50,7	43,7	86,8
Aragón	62,7	55,7	48,8	87,8
Asturias (Principado de)	60,2	54,9	47,5	89,0
Baleares (Illes)	63,6	60,6	52,2	90,5
Canarias	61,4	57,6	47,5	87,5
Cantabria	61,4	57,2	50,2	88,6
Castilla y León	57,9	52,3	45,0	87,8
Castilla-La Mancha	56,1	50,5	43,7	84,2
Cataluña	68,0	64,2	59,1	91,2
Comunitat Valenciana	58,6	55,6	46,4	89,7
Extremadura	49,5	43,5	36,3	88,4
Galicia	52,1	47,6	37,9	81,9
Madrid (Comunidad de)	70,0	67,0	59,0	93,1
Murcia (Región de)	53,4	48,7	40,1	89,3
Navarra (Comunidad Foral de)	65,2	59,0	49,2	87,7
País Vasco	63,7	59,5	51,5	88,5
Rioja (La)	60,0	56,1	50,0	87,5
Ceuta	56,5	54,7	46,8	77,5
Melilla	55,8	48,6	39,3	86,6

Notas:

Las cifras superiores o iguales a la media nacional van resaltadas en gris
Las cifras inferiores al 90,0% de la media nacional van en negrita

Utilización de servicios avanzados de Internet y de telefonía móvil.

Siguiendo con lo datos del **Instituto Nacional de Estadística**, dentro de esta estadística cabe destacar, para el negocio de **PlayMusic.fm®**, que los principales servicios de Internet utilizados por motivos particulares han sido la búsqueda de información sobre bienes y servicios, el 82,0% de los internautas y el correo electrónico, un 81,9% de los mismos.

En cuanto a servicios de comunicación avanzada por Internet, el uso de mensajería instantánea, por ejemplo Messenger, es utilizado por el 53,8% de los internautas, el 31% ha realizado lectura de blogs y el 25,6% de los usuarios de Internet en los últimos tres meses ha enviado mensajes a chats, grupos de noticias o foros de discusión *on line*.

Respecto a las actividades de ocio relacionadas con contenidos audiovisuales, en 2.008 el **52,4% de los usuarios** de Internet se ha descargado y/o ha escuchado música en sitios distintos a radios emitidas por Internet, el **41,6%** se ha descargado y/o ha visto películas o vídeos en sitios distintos a televisiones emitidas por Internet y el **41,1%** ha sido radioyente o telespectador de radios o televisiones emitidas por Internet. La tercera parte de los internautas ha usado aplicaciones para compartir ficheros peer-to-peer (intercambio de películas, música o vídeos).

Un 5,9% de los usuarios de Internet en los tres últimos meses ha pagado por contenidos audiovisuales a través de Internet (música, películas, vídeos,..).

En cuanto al grado de reemplazamiento de actividades tradicionales hay que destacar que la compra de CDs ha sido sustituida por descargas de la red al menos

en alguna ocasión por el 37,0% de los internautas; la compra o alquiler de videos, por el 30,4% y un 29,1% ha oído la radio a través de la web en vez de oír la radio tradicional.

En cuanto a la utilización de servicios avanzados de telefonía móvil, aparte de las llamadas de voz o mensajes SMS, los más utilizados han sido los de envío de fotografías o videoclips, el 23,5% de los usuarios de telefonía móvil, la navegación por Internet, un 6,7 %, y la lectura del correo electrónico, un 3,5 %.

También se extrae del estudio, que el sector de edad comprendida entre 25 a 34 años son los que en porcentaje de uso han pagado más por contenidos audiovisuales.

3.1.5. Entorno socio-cultural. Usuarios de Internet

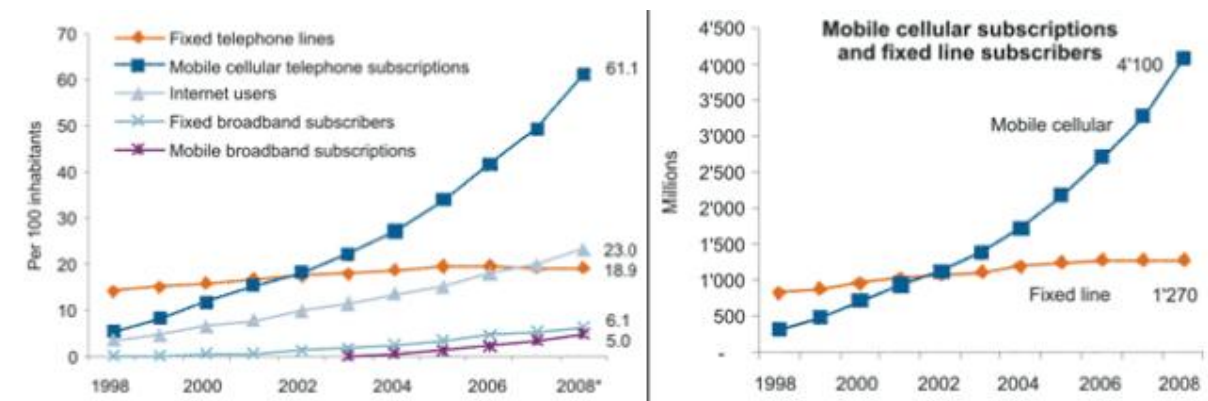
PlayMusic.fm® se orienta a todos los amantes de la música, especialmente a jóvenes y adultos de 15 a 34 años que escuchan música habitualmente, que además lo hacen a través de Internet, bien de forma directa, bien descargándosela para luego oírla en el ordenador o en su reproductor mp3. Además, no quieren gastarse demasiado dinero, la inmensa mayoría de estas descargas son gratuitas. Por último, son usuarios habituales de las redes sociales y les atrae formar parte de una comunidad.

Poco a poco adquieren importancia las denominadas redes sociales verticales (que aglutinan todos los aspectos de una actividad o línea de negocio, es decir **PlayMusic.fm®**) o especializadas en un campo muy específico. Estas comunidades tienen unas posibilidades comerciales realmente amplias por varias razones. Para empezar, están ahora mismo en momento de nacimiento y expansión, es decir, creando o introduciendo ahora en una red de este tipo, es muy probable que los resultados sean espectaculares a medio-largo plazo; por otro lado, la gente presta mucha más atención en Internet a los temas que les interesan, por tanto, si se consigue atraer un número alto de seguidores a **PlayMusic.fm®**, se captará mucho más su atención.

La publicidad personalizada o segmentada es una de las vías de negocio más interesantes, a la que se suman los servicios de pago puestos a disposición de los usuarios por algunas redes sociales (por ejemplo oferta de servicios de asesoría jurídica en red social dedicada a la inversión financiera).

Internet y el teléfono móvil

Hay que tener en cuenta que ya hay más de 4.000 millones de teléfonos móviles en el mundo. El proyecto no puede ser ajeno a este hecho.



Note: * Estimates.

Source: ITU World Telecommunication/ICT Indicators database.

En el último año las redes sociales han comenzado a dar el salto al móvil. El mercado español no sólo registrará un salto exponencial en número de usuarios, sino también en facturación. Según un estudio elaborado por la consultora Informa para Buongiorno, multinacional dedicada al ocio digital, si en estos momentos los ingresos generados alrededor de las redes sociales móviles se sitúan en torno a los 81,60 millones de euros, en 2013 se acercarán a los 211 millones de euros. En este sector, serán las redes dedicadas al contacto con amigos (90 millones de euros) y las de entretenimiento (71,54 millones de euros) las que concentren buena parte del volumen de usuarios y facturación.

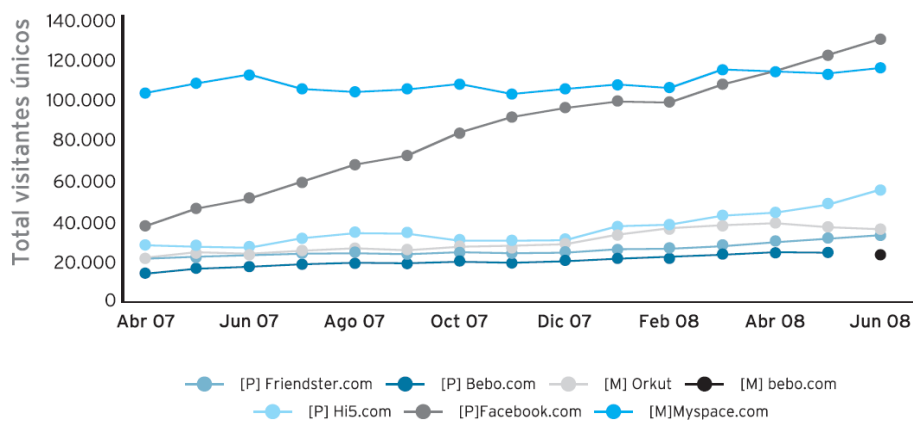
En la actualidad los usuarios nacionales acceden a una media de 4 redes sociales desde el móvil, cifra muy alta comparada con otros países y que tiende a reducirse a medida que el mayor conocimiento del medio y el uso intensivo de las redes lleva a sus miembros a concentrarse en el uso de sólo una o dos. Informa estima, de hecho, que en 2013, el número de registros por usuario descenderá hasta los 1,53.

Por tanto es imprescindible que la plataforma de **PlayMusic.fm®**, esté completamente adaptada a su uso con el teléfono móvil.

3.1.6. Entorno socio-cultural. Estructura del sector de las redes sociales en España y en el Mundo

Una red social es una comunidad de usuarios que establecen relaciones personales o profesionales y que comparten conocimiento y experiencias.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la audiencia de las principales redes sociales de carácter personal a nivel mundial, en el cual llama la atención la espectacular evolución de Facebook, que en poco más de un año (de abril 2007 a junio de 2008) ha pasado de alrededor de 40 millones visitantes únicos a más de 120 millones (datos ComScore).



Fuente: ComScore (en miles)

También se pueden encontrar redes sociales de carácter profesional, que se han convertido en aliadas de las empresas dedicadas a la captación de personal y punto de encuentro para fomentar las relaciones profesionales y aumentar los contactos.

La publicidad personalizada o segmentada es una de las vías de negocio más interesantes, a la que se suman los servicios de pago puestos a disposición de los usuarios por algunas redes sociales (por ejemplo oferta de servicios de asesoría jurídica en red social dedicada a la inversión financiera).

Usuarios de redes sociales por país y grado de penetración (2008)		
Usuarios de redes sociales por país	Usuarios (millones)	Porcentaje de la población
Australia	2,6	21,1%
Austria	0,6	11,5%
Brasil	11,4	9,6%
Canadá	4,2	21,7%
China	39,0	4,5%
República Checa	0,8	12,7%
Dinamarca	0,6	21,9%
Francia	4,2	11,4%
Alemania	8,2	15,6%
Grecia	0,5	7,8%
Hong Kong	1,0	21,4%
Hungría	1,0	18,6%
India	11,8	1,8%
Italia	4,0	12,0%
Japón	12,4	12,2%
México	5,1	8,1%
Holanda	3,7	36,4%
Pakistán	1,8	2,2%
Polonia	2,7	11,2%
Rumanía	1,4	10,0%
Rusia	6,1	7,1%
Corea del Sur	9,4	23,7%
España	4,7	19,7%
Suiza	0,8	17,6%
Taiwán	4,0	25,8%
Turquía	3,3	7,8%
Reino Unido	10,6	29,1%
Estados Unidos	43,0	23,4%

Fuente: Universal McCann

La tabla adyacente muestra la investigación, fechada en abril de 2008 y realizada por Universal McCann y recogida por eMarketer, la cual analiza el número de usuarios y grado de penetración de las redes sociales en diversos países.

Evolución de las redes sociales en España

El boom de estas comunidades virtuales queda patente en las cifras que arroja el último informe de comScore —empresa líder en la medición del mundo digital— hecho público el 24 de febrero de 2009. El número de personas que acceden a las comunidades virtuales ha crecido un 13,7% en un año. En España se acentúa más este crecimiento, con un aumento del 41 % de variación en el último año. El número total de personas que visitaron alguna red social durante el mes de Diciembre de 2.008 fue **13.185.000 millones**, siendo las más populares Tuenti y Facebook con 5.644.000 y 4.316.000 millones, respectivamente.

La consultora Informa ha publicado un estudio para Buongiorno en el que se prevé que en 2009, España contará con más de **8 millones de usuarios** de redes sociales móviles. Según estos datos, el número de usuarios que acceden a redes sociales a través de los móviles se multiplicarán por 9 en 5 años.

En lo que se refiere a la facturación, de los 81,60 millones de euros generados actualmente, en 2013 se espera que se lleguen a los 211 millones de euros. Así, las redes que proporcionan a los usuarios comunicación con sus amigos generarán 90 millones de euros, mientras que las centradas en el entretenimiento obtendrán 71,54 millones de euros, acaparando la mayor parte del mercado.

La vida media de estas comunidades dependerá de cómo sea gestionada desde dentro. Algunas han desaparecido, otras no se sabe si realmente son visitadas por alguien y las que aparentemente triunfan tienen pocos años de vida.

Para alargar la vida media debe reinventarse el negocio constantemente innovando y adaptándose a la demanda del mercado. Las de éxito han desarrollado un producto innovador y especializado. El efecto boca a boca y un entorno de experiencia de usuario agradable ha facilitado la captación de usuarios. Si, además, la pagina WEB sale en noticiarios, el efecto boom es notable.

A Selection of Leading Social Networking Sites Ranked by Total Spanish Unique Visitors (000)* Total Spain, Age 15+ - Home & Work Locations December 2008 vs. December 2007 Source: comScore World Metrix			
Property	Dec-2007	Dec-2008	% Change
Total Spanish Internet Audience	14,906	17,893	20%
Social Networking	9,367	13,185	41%
Tuenti.com	649	5,644	770%
Facebook.com	346	4,316	1,147%
Fotolog.com	3,141	3,351	7%
Hi5.com	738	1,997	170%
Metroflog.com	1,572	1,937	23%
Sonico.com	N/A	1,629	N/A
MySpace Sites	N/A	1,462	N/A
Badoo.com	883	1,249	41%
Netlog.com	299	339	13%
Skyrock	236	289	22%

3.2. Análisis del Sector de la Actividad

3.2.1. Estructura del Sector de la música

España, en lo relativo a la demanda, se caracteriza por una presencia significativa de la música nacional, que está apoyada por diferentes empresas y por el boom que está viviendo la música latina en la actualidad. Prueba de dicha tendencia es la supremacía durante el año 2007 de grupos españoles, ocupando 32 de los 50 discos más vendidos.

Por la parte de la oferta, en la actualidad y cada vez con más frecuencia, los mismos artistas son los que gestionan las actividades de promoción, operaciones, producción y distribución de música, siempre y cuando sus discográficas o recursos propios les permitan asumir los costos. Esto es posible gracias a los nuevos canales de distribución (Internet y móvil), que permiten al artista ofrecer directamente su producto colgando sus canciones en los principales portales de música o llegando a un acuerdo con los principales operadores de telefonía móvil.

Los nuevos modelos de negocio que están surgiendo actualmente obligan a replantearse la cadena de valor de la producción de música, ya que cada vez existe un mayor número de canales diferentes de distribución, formas de comercialización y sectores involucrados. Es el caso de la auto distribución o de las músicas con licencias libres.

Los ingresos por música digital (servicios de descargas y contenidos digitales para móviles) han aumentado con respecto al año 2006, alcanzando en 2007 el 9,6% del total del mercado, según datos de Promusicae¹. Se estima que para 2012, la música en nuevos soportes llegará a representar en torno al 57% del mercado, frente al 10% de 2007.

¹ <http://www.promusicae.org/>

Los conciertos en vivo representan una de las formas de consumo de música más importante y que mayor fidelización representa. Según cálculos basados en datos de la SGAE², los ingresos por conciertos en vivo han experimentado una progresión ascendente, pasando de los 144 millones de euros en 2005 a 150 millones en 2006.

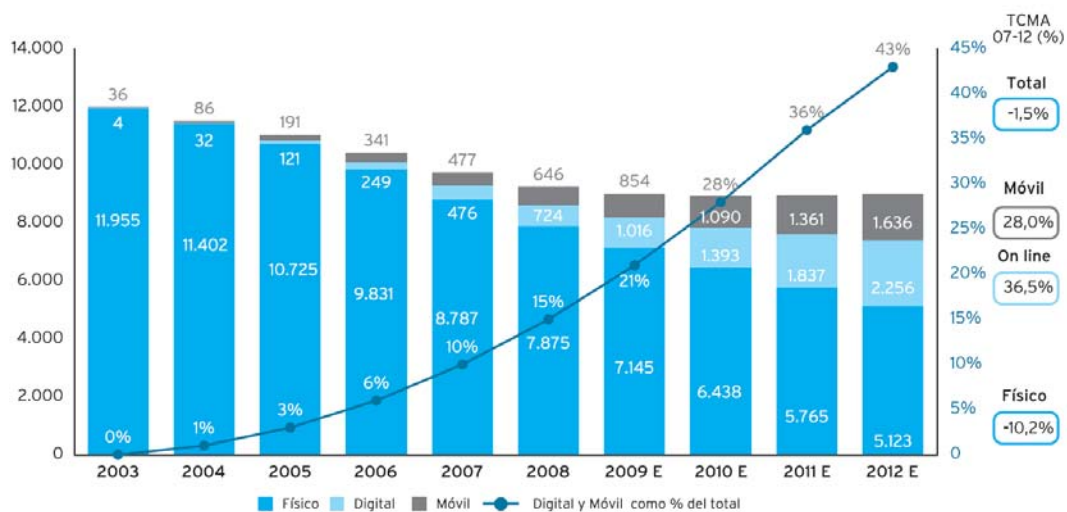
A pesar de la disminución de los ingresos del sector, el consumo de música ha ido incrementándose en los últimos años, fruto del surgimiento de nuevos soportes -reproductores MP3 y los dispositivos móviles.

Considerando la proliferación de contenidos digitales en la red, el sentido de gratuidad que persiguen los usuarios actualmente, el aumento de conciertos en vivo y la preferencia que evidencian los oyentes españoles por músicos nacionales, **PlayMusic.fm®** se sitúa en una posición inmejorable.

Nuevos canales de distribución

Según las previsiones (PricewaterhouseCoopers) del mercado de la música en Europa, Oriente Medio y África (EMEA) para el periodo comprendido entre 2007 y 2011, se prevé un crecimiento del 29,9% y del 40,2% respectivamente hasta el 2011 para los nuevos canales, el móvil y el digital. En los últimos años han proliferado nuevos canales digitales para la distribución de música, entre los que se encuentran tres tipos de modelos: descargas/pago por descargas, suscripciones y streaming.

Evolución del mercado EMEA de música 2003-2012E (millones de euros)



Fuente: "Global and Entertainment and Media Outlook: 2008-2012" PricewaterhouseCoopers (2008)

En lo relativo al pago por descargas, existen ejemplos de empresas que ofrecen este servicio como iTunes, Nokia Music Store, msn, Mashboxx, Walmart, Yahoo!, Musiwave, BuyMusic.com, o Amazon MP3, incorporada en 2007 y convertida en el segundo proveedor de descargas musicales a la carta en EEUU por detrás de iTunes y superando a Walmart. Las descargas suelen tener un precio que oscila entre los **0,88 y los 0,99 dólares** por descarga, realizadas principalmente según el modelo de cliente/servidor, donde el contenido es propiedad del usuario. Este modelo de negocio se complementa con la venta de dispositivos.

En el ámbito de las suscripciones compiten empresas como Napster, Yahoo!, Rhapsody y Pixbox. Las suscripciones cuestan entre 8 y 15 dólares al mes y permiten

² <http://www.tarifas-generales-sgae.es/es/comunicacion-publica/conciertos-y>

acceder a todo el catálogo del distribuidor. Las canciones descargadas a través de este sistema se pueden escuchar en el PC o en reproductores MP3 compatibles.

Por último, el sistema de streaming, con competidores como Pandora, Visual Radio, Neuf Music y Yahoo!Music, permite tener una radio online gratuita y personalizada, con ingresos basados en la publicidad y con suscripción al contenido. Tiene una configuración de programación específica para cada usuario según las canciones escuchadas y sus calificaciones. Yahoo!Launch también ofrece vídeos musicales bajo demanda. Pandora, Stage.fm, o Deezer son ejemplos de la modalidad gratuita sustentada por la publicidad. Además, mediante el streaming se ofrece un modelo alternativo de suscripción sin publicidad. Para este último, los precios de Pandora, por ejemplo, son de 36 euros al año ó 12 euros al mes.

La música online

Existen varios ejemplos de venta de música online, entre los que cabe destacar los que permiten al consumidor la fragmentación de álbumes en canciones, la creación de canales interactivos sincronizados con una estación de radio estándar FM, el servicio de descarga peer to peer de contenidos digitales tanto de música como películas y series de televisión, y la presencia en las redes sociales de aplicaciones que permiten, entre otras cosas, crear nuestra propia "radio personal". Esto último permite elaborar nuestra propia emisora de radio mediante la "subida" de nuestra selección de música para luego posteriormente escucharla desde cualquier lugar. De esta manera, las redes sociales se están configurando como uno de los nuevos canales de distribución de contenidos musicales digitales.

La música a través del móvil

En España, las ventas de música polifónica (tonos y politonos) para móviles presentan una expectativa de crecimiento anual del 33,6% en los próximos 5 años.

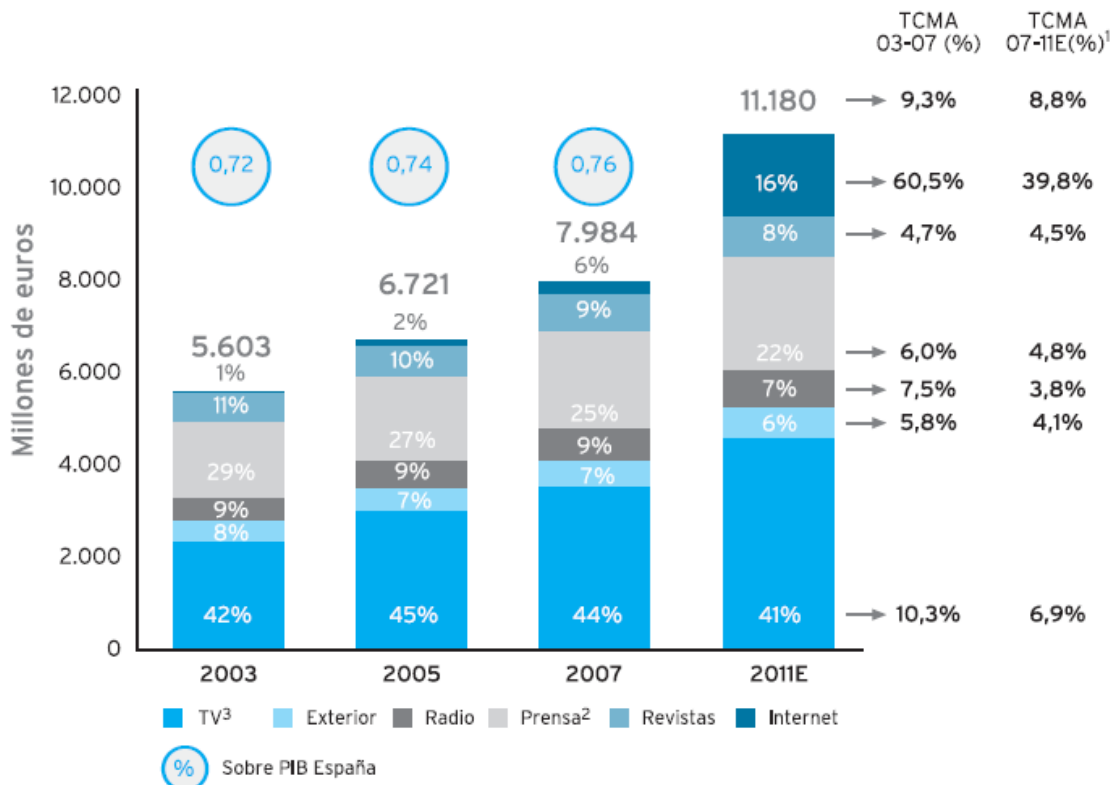
Nuevos modelos de comercialización

Está proliferando el desarrollo de modelos de negocio basados en la adquisición de los derechos de las canciones por parte de los fans para impulsar la grabación y producción de discos de sus artistas favoritos.

3.2.2. Situación de la Publicidad en España

Dado que **PlayMusic.fm®** recibirá ingresos basados en publicidad, es vital que conozcamos el funcionamiento lo mejor posible. El mercado de la publicidad en España presenta un crecimiento significativo y constante en los últimos años. La evolución del mercado total entre 2003 y 2007 muestra un crecimiento medio anual del 7,5%, lo que nos permite prever unas tasas de crecimiento futura mayores dadas las tendencias, o por lo menos, iguales.

Como se observa, todos los soportes perderían, en mayor o menor medida,



importancia relativa en el mercado a favor de la publicidad en Internet, que en 2011 abarcaría alrededor de un **16% del mercado**. Este último medio, representa ya el 9% del tiempo de ocio dedicado en promedio por los españoles, lo que evidencia su potencial y proyección.

3.2.3. Análisis de la Competencia

Desde que esta industria entrara en crisis –según el IFPI “The recording industry world sales” en el año 2000 se alcanzó un record histórico, se vendieron 3.658 millones de discos a nivel mundial; a partir de ese momento, las ventas en este tipo de formato han caído alrededor de un 8% año tras año- debido a distintas causas (aparición de nuevos formatos, piratería, etc.) uno de los agentes más afectados en el proceso de creación de contenidos musicales han sido los artistas. Las discográficas están en franca decadencia, por lo cual no invierten en nuevos talentos.

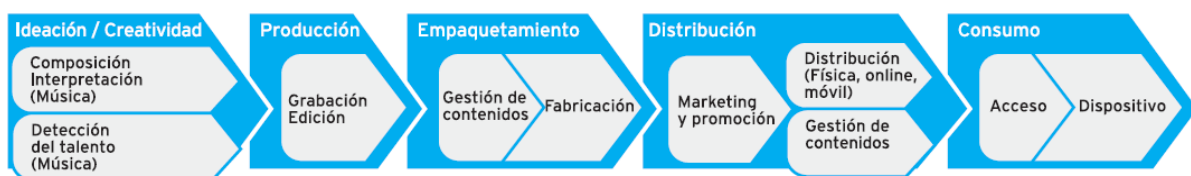
Existen numerosas plataformas Web, totalmente gratuitas, destinadas a la promoción y patrocinio de estos artistas, en sus más variadas formatos y con recursos para la obtención de financiamiento también muy diversos. Dado que nos centraremos en la difusión de contenidos musicales online, cualquiera de estas plataformas es un competidor potencial.

A continuación, se presenta una tabla resumen de la competencia del sector:

Competencia Directa	Ventajas	Desventajas
musicaclick.com Myspace.com apadrinaunartista.com tuneyourworld.com sellaband.com slicethepie.com overplay.com bandstock.com auamusic.com Spotify.com	La ventaja competitiva de Myspace.com es la dimensión de la comunidad. Por otra parte, plataformas como sellaband.com, apadrinaunartista.com, bandstock o slicethepie ofrecen un sistema financiero cuyo término es el "crowdsourcing".	La principal desventaja es que ninguna logra intermediar entre los distintos agentes que intervienen en la cadena de valor de la música.
Competencia Sustitutiva Descarga directa legal iTunes Rhapsody eMusic Insound	Principalmente la legalidad y variedad de formatos. Al ingresar a algunas de las plataformas mencionadas, el usuario se despreocupa de cualquier incidencia legal que podría surgir con algún otro medio poco fidedigno.	La gran desventaja en el mundo de la "diversidad y accesibilidad" de contenidos, es que muchos usuarios no están dispuestos a pagar para obtener diversos contenidos.
Estaciones de radio online Deezer Shoutcast 0.977	Las ventajas de este tipo de medios están a la vista. Estos canales son absolutamente gratuitos, no requieren espacio de almacenamiento y quizás el punto más importante, la oferta musical es casi infinita.	Algunas plataformas nos permiten "customizar" el orden de reproducción (deezer.com), la mayoría sólo emite de acuerdo a un orden establecido.
Redes P2P eMule Ares Azureus	Como todos saben, su principal desventaja como modelo de negocio es la ilegalidad.	Al ser una actividad ilegal, no se analizan las posibles desventajas.

3.2.4. Agentes intervinientes

La cadena de valor que tradicionalmente mostraba el sector de la música, es el que se indica:



Fuente: ONTSI

Si bien es cierto que esta cadena no representa la filosofía de **PlayMusic.fm®**, nos sirve para identificar los distintos agentes implicados. Ellos son:

- Artistas: se estima que en España haya unos **100.000 grupos musicales** con algún tipo de obra musical creada según estimaciones hechas a partir de los datos obtenidos de la SGAE y de páginas web como MySpaces Music.
- Inversores, patrocinadores
- Salas de grabación
- Productores
- Salas de concierto

- Empresas de grabación de conciertos (incluyendo todos los servicios asociados: audiovisual, sonido, fotografía, montaje, bluetooth, web, etc.)
- Diseñadores (vestuario, escenario, carátulas, etc)
- Agencias de publicidad
- Empresas de merchandising
- Ayuntamientos (Licencias, permisos, tener en cuenta el tiempo de tramitación de licencias, permisos, etc.)
- Comunidades autónomas

3.2.5. Anunciantes

Dado que la publicidad asociada a la descarga de contenidos representa uno de los principales *revenue streams* de **PlayMusic.fm®** es fundamental conocer la forma de contactar y negociar con los futuros clientes anunciantes.

Normalmente los anunciantes no trabajan directamente con los *web publishers*, lo hacen a través de diversos canales intermediarios. La opción más habitual son los **Programas de afiliados**. Las plataformas de afiliación tienen decenas de programas de afiliados, pudiendo escoger el que se desee (siempre y cuando nos acepte el anunciante) para promocionarlo en el sitio.

Otra alternativa son la **Centrales de Medios/Agencias de publicidad**. Las centrales de medios centran su actividad en la compraventa e intermediación de espacios y soportes publicitarios, mientras que las agencias de publicidad se ocupan de la ideación y producción de creativities publicitarias.

En situaciones excepcionales, cuando la comunidad de un sitio presenta una segmentación que coincide con la buscada por el anunciante por ejemplo, es posible que se elimine la intermediación y se negocie directamente. Dado que uno de los bastiones de **PlayMusic.fm®** es la hiper-segmentación de la comunidad y de la información, se potenciará este tipo de relaciones.

3.2.6. Salas de concierto

El mercado de las salas de concierto es muy heterogéneo, siendo diferente en cada ciudad. Por lo general, las salas de concierto se especializan por tipo de música y estrategia de precios. Además se diferencian por el aforo de público, el equipo de música a disposición de los músicos y extras para la organización de conciertos, como pueden ser camerinos, almacenes, servicios de taquillas...

En la Comunidad de Madrid, a modo de ejemplo, hay **58 salas de concierto** dadas de alta para esta actividad, según el portal web www.gruposmadrid.com, de las cuales, las más populares son las siguientes:

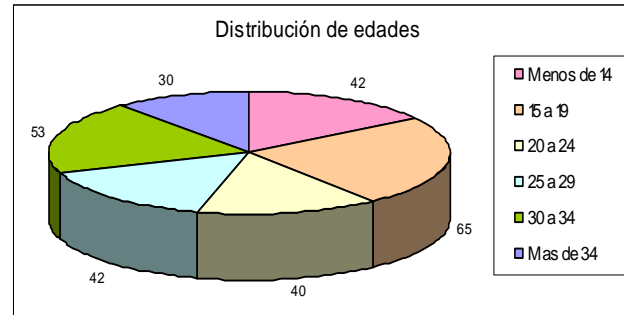
- Gruta 77
- CATS
- La Siesta
- El Lago

- Juglar

3.3. Encuesta: Confirmación de Tendencias

Para estar en posición de ratificar/rectificar la información hasta aquí obtenida, se han realizado encuestas, con la distribución de edades mostrada en la figura adjunta, sobre hábitos relacionados con la música y el uso de Internet.

A continuación se presenta la metodología junto con los resultados del estudio de mercado realizado mediante encuestas.



3.3.1. Objetivo de la encuesta

La realización de la encuesta tiene como objetivos:

- Identificar el potencial del mercado mediante preguntas cerradas a los encuestados
- Identificar qué porcentaje de los usuarios son candidatos a usar **PlayMusic.fm®**
- Detectar fortalezas y debilidades, que se deberán potenciar y minimizar.

3.3.2. Tipo de encuesta

Las encuestas han sido realizadas mediante un sistema personal de cuestionarios realizado a personas escogidas al azar buscando una distribución homogénea en edades.

3.3.3. Análisis de la información

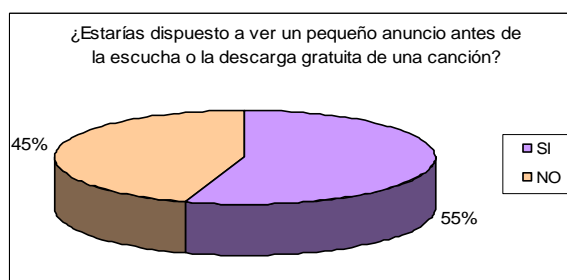
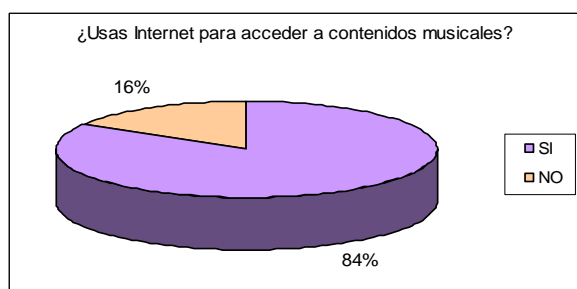
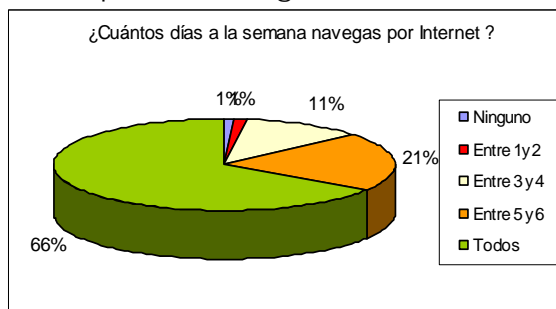
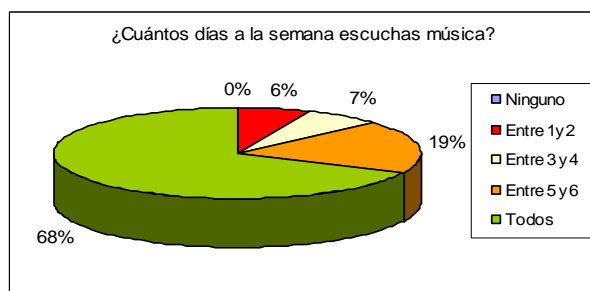
La información se ha tratado siguiendo las siguientes etapas:

1. *Revisión de los cuestionarios:* se ha realizado una revisión general de las respuestas que no eran legibles, incoherentes o no tenían sentido.
2. *Codificación, clasificación y recopilación de cuestionarios:* una vez que hemos tenido los cuestionarios depurados, hemos procedido a la codificación de las preguntas para posibilitar el tratamiento informático. Una vez que las preguntas fueron codificadas, se procedió a representar los datos en un fichero mediante la integración de filas y columnas. Este fichero una vez completado es el que ha servido de análisis de los datos obtenidos.
3. *Análisis de cada pregunta:* Inicialmente se ha estudiado el resultado de cada una de las preguntas de manera aisladas.
4. *Análisis de las preguntas por sub-grupos:* se han analizado en detalle grupos de población que han sido considerados de interés.

Atendiendo a los resultados agregados, es posible destacar que:

El **87%** de los encuestados escuchan música entre 5 y 7 días por semana. El **100%** al menos una vez por semana.

El 97% de los encuestados navegan por Internet al menos 3 días por semana. El 84% entre 5 y 7. Mas del 80% de los encuestados emplean Internet para acceder a contenidos musicales, bien de forma directa, bien para descargárselos.



La opinión al respecto de la publicidad es fundamental al ser la mayor fuente prevista de ingresos para **PlayMusic.fm®**. En este caso, los resultados sin ser negativos, denotan cierta reticencia hacia el visionado de anuncios (ya sean visuales o audiovisuales) antes de la escucha de una canción o durante la descarga de la misma. Solo el 55% de la población estaría dispuesta a visionar un anuncio antes de la escucha o la descarga. Este valor se va al 61% si hablamos de ver el anuncio durante dicha escucha o descarga.



Por último es interesante conocer los resultados relativos al interés de los usuarios por los grupos nuevos, poco conocidos e independientes (otro de los pilares del modelo de negocio de **PlayMusic.fm®**).

Las respuestas demuestran que los usuarios si están interesados en conocer y escuchar grupos nuevos (27% no lo hacen actualmente pero solo el 14% no está realmente interesado).

Los encuestados de menos de 15 años, representan un segmento que cada vez navega más por Internet y está muy interesado en la música. Los resultados superan la media en todos los casos. El único dato negativo que entrega la franja de edad es de 15 a 19 años, es la reticencia para ver anuncios publicitarios. Más de la mitad de los encuestados no estaría dispuesto a ver un anuncio. En la franja de edades de 20 a 24 años, se encuentran los clientes con mayor potencial de **PlayMusic.fm®**. El 100% de los encuestados navega por Internet entre 5 y 7 días a la semana y emplea

Internet para acceder a contenidos musicales. La misma tendencia se observa en el caso de los encuestados de entre 25 y 29 años.

3.3.4. Consideraciones

Todos estos argumentos certifican que **PlayMusic.fm®** tiene un público objetivo, al que le gusta la música, navega por Internet para acceder a contenidos musicales y está interesado en escuchar grupos nuevos e independientes.

Si se aplican los porcentajes obtenidos a las cifras demográficas en las franjas de edades en estudio obtenemos los siguientes valores de público objetivo en todo el territorio español:

Franja de edad	Habitantes	Navegan por Internet entre 5 y 7 días a la semana	Usan Internet para acceder a contenidos musicales	Están interesados en grupos nuevos e independientes	Están dispuestos a ver publicidad antes o durante el acceso a los contenidos musicales
Menos de 15 (hasta 10 años)	2.095.985	1.197.706	1.026.605	904.390	645.993
De 15 a 19	2.270.821	1.956.400	1.203.938	1.055.761	471.032
De 20 a 24	2.721.001	2.721.001	2.721.001	2.516.926	1.258.463
De 25 a 29	3.552.515	3.383.348	2.980.568	2.625.739	2.125.598
De 30 a 34	4.080.629	3.849.650	2.905.396	2.247.571	1.187.396
Más de 34 (hasta 39 años)	3.906.791	3.125.433	1.562.716	1.198.083	718.850
TOTAL					6.407.331

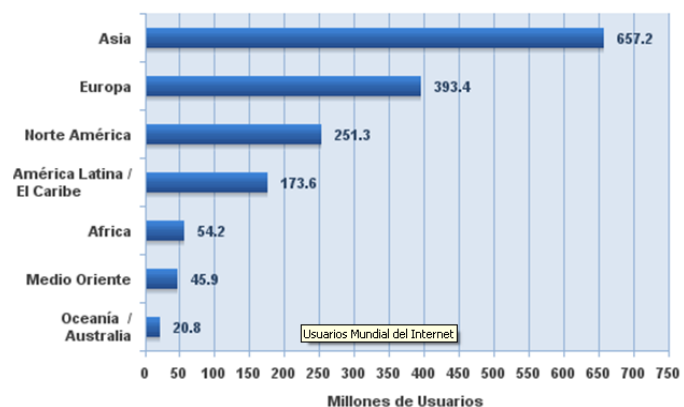
Tenemos **6,4 millones de potenciales usuarios** que cumplen todos los requisitos para que les interese **PlayMusic.fm®** como proveedor de contenidos. Este dato se puede concretar aún más si le aplicamos el porcentaje de participación de los internautas españoles en redes sociales, el 50%, de los cuales el 10% ingresa, de media, en las redes sociales con especialización musical. Con este valor, el número de clientes potenciales que podrían formar parte de la comunidad **PlayMusic.fm®** podría ascender hasta los **320.000 de usuarios en España**.

3.3.5. Extrapolación Internacional

PlayMusic.fm® en su enfoque internacional, se va a posicionar en las fases que describimos a continuación, con los objetivos establecidos con un planteamiento de extrapolación en el nivel de penetración de Internet en las distintas zonas geográficas.

Extrapolando que de 18 millones de usuarios -que es nuestro potencial en España- podríamos obtener 320.000 usuarios, un 1,8%,

Usuarios de Internet en el Mundo por Regiones Geográficas - Marzo 2009



podemos concluir con esta tabla:

En millones	Internautas	Usuarios Potenciales
España	6,4	0,32
Europa	393	7
LATAM	173	3
USA/ASIA	908	16
Resto Mundo	122	2
TOTAL	1.596	28

3.3.6. Conclusiones del Análisis de Mercado

Las principales conclusiones del análisis de mercado son las siguientes:

- En España, 6,7 millones (51 %) de viviendas disponían de conexión de banda ancha
- El número total de usuarios de Internet en España es de aproximadamente 18 millones con un índice de crecimiento en los últimos años del 11% (según INE).
- Un 52,4% de los usuarios de Internet se ha descargado y/o ha escuchado música en sitios distintos a radios emitidas por Internet, el 41,6% se ha descargado y/o ha visto películas o vídeos en sitios distintos a televisiones emitidas por Internet y el 41,1% ha sido radioyente o telespectador de radios o televisiones emitidas por Internet
- En los menores de 18 años, el uso de ordenador es prácticamente universal con un 94,1 % de utilización del mismo, un 82,2 % de menores utiliza Internet y un 65,8 % dispone de móvil personal.
- Un 5,9% de los usuarios de Internet en los tres últimos meses ha pagado por contenidos audiovisuales a través de Internet (música, películas o vídeos).
- En España, 4,7 millones de personas están dentro de alguna red social en Internet, lo que supone el 19,7 % de los usuarios de Internet
- En diciembre de 2.008, las redes sociales en España tuvieron 13.158.000 millones de visitantes, siendo Tuenti y Facebook las más visitadas con 5.644.000 y 4.316.000 millones de visitantes, respectivamente.
- España contará con más de 8 millones de usuarios de redes sociales móviles en el año 2.013
- Las descargas suelen tener un precio que oscila entre los 88 y los 99 céntimos de dólar por descarga
- Se estima que en España haya unos 100.000 grupos musicales con algún tipo de obra musical creada según estimaciones hechas a partir de los datos obtenidos de la SGAE y de páginas web como MySpaces Music.
- La publicidad en Internet supondrá alrededor de un 16% del mercado en el año 2.011.

- La publicidad se gestiona a través de canales intermediarios. La opción más habitual son los Programas de afiliados. Otra alternativa son la Centrales de Medios/Agencias de publicidad.
- La encuesta, y el estudio de mercado revelan un público potencial de 320.000 personas en España Y 28 millones en todo el mundo.

4. ANÁLISIS (DAFO)

4.1. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

4.1.1. Análisis de las Debilidades

- **D1: Bajo poder de negociación con las centrales de medios.**

Las centrales de medios juegan un papel fundamental en la generación de ingresos por inserción de publicidad en páginas Web. Se contactan estas agencias una vez que la plataforma Web ha adquirido cierta notoriedad (visitas diarias, usuarios registrados, etc). En el lanzamiento de **PlayMusic.fm®** esta notoriedad no será muy elevada y por tanto la capacidad de negociar con la central sobre anunciantes y precio será baja.

- **D2: Necesidad por parte de los usuarios de instalar SilverLight.**

EL desarrollo software de **PlayMusic.fm®** está basado en la tecnología de Microsoft conocida como SilverLight. Para que los usuarios puedan ver correctamente los contenidos de la página, es necesario que se instalen este programa la primera vez que entran en la Web. Esto puede provocar cierto rechazo en los usuarios, a los que puede no gustarle tener que instalar un nuevo programa en su ordenador. Este rechazo provocará que el usuario abandone **PlayMusic.fm®** y se decante por algún otro competidor.

- **D3: Dependencia absoluta de la disponibilidad de contenidos musicales que mostrar en la página Web.**

El modelo de negocio de **PlayMusic.fm®** se basa en ofrecer creaciones musicales de grupos noveles e independientes. Por tanto, es fundamental contar con dichos contenidos, que aparte de variados y numerosos, han de ser de calidad. De esta forma, es posible atraer a más público objetivo, generar más notoriedad de marca y por tanto más ingresos por publicidad.

- **D4: Posibles complicaciones legales por la cesión de los derechos de distribución de material musical.**

Los artistas ceden a **PlayMusic.fm®** el derecho de difusión y distribución de sus creaciones musicales (no su propiedad intelectual). Esta cesión, en caso de no ser consentida por el artista (recordemos que todo se realiza vía Web y alguien podría subir esos contenidos en nombre del artista) podría dar lugar a problemas legales si esos contenidos son distribuidos.

- **D5: Dependencia de proveedores para la estructura tecnológica (hosting, silverlight de Microsoft, etc.)**

Esta debilidad es común a la inmensa mayoría de las páginas Web, que dependen de un tercero para el almacenamiento de los contenidos de las páginas. En el caso de **PlayMusic.fm®**, esta dependencia obliga a medir muy bien el número de usuarios que pueden acceder a las plataformas así como el tamaño de los contenidos almacenados. Además también existe la dependencia de Microsoft en lo que a desarrollos de Silverlight se refiere.

- **D6: Modelo de negocio imitable.**

Como se ha visto, la competencia, directa o genérica de **PlayMusic.fm®** es numerosa y cuenta con productos interesantes. Cualquiera de estos competidores podría contactar grupos noveles y participantes en la producción musical, replicando así el modelo de negocio de **PlayMusic.fm®**.

4.1.2. Análisis de las Amenazas

- **A1: Muchos productos sustitutivos y competencia genérica.**

Dificultad inicial para tener notoriedad entre los modelos similares de páginas. Además esta competencia podría imitar el modelo de **PlayMusic.fm®**, generando competidores "me too"

- **A2: Migración de usuarios a otras redes sociales.**

Uno de los objetivos de **PlayMusic.fm®** es crear comunidad. Como se ha contado en el análisis del entorno, el número de usuarios que participan en redes sociales sigue aumentando de forma considerable, además el número y tipo de estas redes también se está incrementando. Esto provoca que los usuarios se cansen rápido, sigan los efectos moda y se muevan de una red a otra según el ruido mediático que este generando una u otra.

- **A3: Estudio de mercado (Encuesta): reticencia de los usuarios a ver publicidad antes o durante la escucha o descarga de una canción**

Los datos del estudio de mercado son contundentes, entre un 40 y un 45% de los encuestados declaran con rotundidad que no estarían dispuestos a ver un anuncio (visual o audiovisual) antes de escuchar una canción o durante la descarga de la misma. Teniendo en cuenta que la mayor fuente de ingresos es la publicidad, esta negativa podría suponer una pérdida de ingresos.

- **A4: ¿Crisis económica puede afectar al negocio? (financiación, coste de los anunciantes en publicidad, etc.)**

La situación económica en España no invita a pensar que obtener financiación para este proyecto va a ser fácil. Los bancos tienen muy limitada la concesión de líneas de crédito ante la desconfianza general. Por otro lado, la crisis puede provocar que los anunciantes reduzcan su presupuesto para publicidad online, lo que podría traducirse en una bajada de ingresos para **PlayMusic.fm®**.

- **A5: Saturación del mercado musical. Mucha oferta.**

El mercado actual de la música cuenta con una gran oferta, tanto de artistas como de estilos musicales. Esta elevada oferta puede provocar que el usuario se sature y sea más reticente a probar nuevos productos como **PlayMusic.fm®**.

- **A6: Peer to peer.**

Sin duda una gran amenaza ya que son descargas de música gratuitas aunque no legales. Es competencia directa de **PlayMusic.fm®** ya que los usuarios podrían descargarse los mismos contenidos (u otros similares) sin entrar en la página, sin visionar la publicidad y por tanto sin generar ingresos.

4.1.3. Análisis de las Fortalezas

- ***F1: Hipersegmentación del mercado objetivo otorga un mayor valor a los anunciantes.***

PlayMusic.fm® pone a disposición de los anunciantes herramientas que les permiten un control total de sus campañas publicitarias. Este control se basa en un conocimiento profundo de los usuarios, pudiendo así segmentarlos de forma que los anunciantes dirijan su publicidad solo a su público objetivo.

- ***F2: Entorno propicio para que los artistas den a conocer su trabajo, recibiendo un feedback claro de su notoriedad.***

PlayMusic.fm® es un medio para dar a conocer a artistas noveles e independientes, con bajos o nulos ingresos. La no cesión de la propiedad intelectual les otorga libertad y permitirá que se sientan en un entorno que respeta tanto sus creaciones como su poder sobre ellas. Además estarán informados permanentemente de la notoriedad de sus contenidos entre los usuarios, permitiéndoles de esta forma, saber que canciones gustan más, cuales menos, etc. etc. En definitiva, los grupos podrán mejorar en base a los que los usuarios realmente demandan.

- ***F3: Descarga de contenidos musicales de forma directa y legal***

Esta fortaleza contrarresta la amenaza del p2p. Aunque todavía no es muy fuerte, en la sociedad actual existe una corriente en contra de estas descargas (incluso se está planteando una regulación específica) , que puede favorecer a **PlayMusic.fm®** por su marco de legalidad y respeto por la música y los artistas.

- ***F4: Diseño de la Plataforma. Experiencia de usuario diferente y novedosa.***

Un objetivo de **PlayMusic.fm®** es sorprender al usuario, superar sus expectativas, posibilitando de esta forma que vuelva a entrar en la página y que permanezca el mayor tiempo posible en ella. El diseño del portal es novedoso (gracias en parte a la introducción de la tecnología SilverLight) y garantiza una gran experiencia de usuario.

- ***F5: Modelo de negocio innovador, al centrarse en grupos noveles e involucrar a todos los recursos de la producción musical.***

PlayMusic.fm® incorpora contenidos de artistas independientes que de otro modo no podrían darse a conocer, son grupos con pocos recursos, a los que se cuida y se potencia. En este sentido, es algo nuevo, que los usuarios pueden valorar de forma positiva al darle valor real al artista y a sus creaciones. Por otro lado, **PlayMusic.fm®** pretende poner en contacto a todos los participantes de la creación musical, fomentando los acuerdos entre ellos, de forma que al final salgan todos beneficiados.

- ***F6: CRM. El business intelligence de playmusic permitirá montar un potente sistema de relaciones con los usuarios, de recomendaciones, de control sobre posibles pérdidas de clientes, etc. etc.***

Otra de las competencias core de **PlayMusic.fm®**. La relación con los clientes y su posterior estudio es fundamental para el negocio ya que entre otras cosas permite, que los anunciantes segmenten sus campañas, dotándolas de

más valor, que los usuarios reciban recomendaciones en función de sus gustos musicales y que los miembros de la comunidad musical puedan llegar a mejores acuerdos.

- ***F7: Red social vertical. Mejor opción para competir en el entorno actual. En el caso de playmusic centrada en la música.***

Como se ha comprobado en el análisis del entorno social, hoy en día, las redes sociales verticales (aquellas centradas en un tema específico) tienen más posibilidades de triunfar. **PlayMusic.fm®** lo es, todo gira en torno a la música, los artistas, los participantes en la producción musical y por supuesto en las personas interesadas en escuchar grupos nuevos.

4.1.4. Análisis de las Oportunidades

- ***O1: Mercado crecimiento de la Publicidad en Internet.***

El modelo de negocio de **PlayMusic.fm®** se basa fundamentalmente en la generación de ingresos por publicidad en Internet, el crecimiento de las inversiones en este tipo de publicidad permite a **PlayMusic.fm®** aspirar a captar un porcentaje del mercado una vez se alcance la notoriedad necesaria.

- ***O2 Estudio de mercado (Encuesta): interés mayoritario por grupos noveles e independientes. Alto uso de Internet para acceder a contenidos musicales.***

Más del 80% de los encuestados navegan por Internet entre 5 y 7 días semanales, usan Internet para acceder a contenidos musicales y para descargarse música en formato digital. El 83% también declara que le gustaría escuchar grupos nuevos e independientes (solo el 69% lo hace actualmente). **PlayMusic.fm®** engloba estos deseos, ofrece grupos nuevos, poco conocidos y que los usuarios pueden descubrir en un entorno Web atractivo. Todo ello de forma gratuita y legal.

- ***O3: Crecimiento de la música en soporte digital (decrecimiento de los formatos tradicionales).***

Como se mencionaba anteriormente las ventas de música en formato tradicional caen a un ritmo elevado. Por el contrario, la música digital sigue creciendo, esto permite a **PlayMusic.fm®** entrar en un mercado en expansión, en el que con un buen producto, es posible conseguir una porción del mismo, y satisfacer a los clientes porque se les da lo que están demandando (con un formato innovador y aportando valor tanto al usuario como al artista).

- ***O4: Gran número de grupos y artistas objetivos.***

Los contenidos que busca **PlayMusic.fm®** provienen de artistas noveles, desconocidos para el gran público pero no exentos de calidad. Por estas características puedan aportar frescura al mercado musical y sin embargo no son tenidos en cuenta por las discográficas porque tienen más riesgo y no garantizan las ventas. El objetivo de **PlayMusic.fm®** es precisamente el contrario, dar la oportunidad a estos grupos, que como indican las cifras constituyen el grueso de la comunidad musical.

- ***O5: Altos ingresos en la organización de conciertos***

Como se ha descrito en apartados anteriores, el volumen de negocio en la organización de conciertos es muy elevado, dado el gran número de grupos objetivo y la inteligencia artificial de la Web para detectar tendencias y gustos de los usuarios, existe una gran oportunidad de negocio en la organización de conciertos de los artistas incluidos en la página.

- ***O6: Incremento sostenido de los usuarios registrados en redes sociales.***

PlayMusic.fm® quiere crear comunidad en torno a la música, un lugar de encuentro donde los artistas, los interesados en contenidos musicales y los participantes en la producción musical puedan interactuar, intercambiar experiencias y en definitiva relacionarse por el bien común. El éxito de las redes sociales y su crecimiento sostenido es indicador de que la gente tiene la necesidad de este tipo de relaciones y comunidades, algo que sin duda, **PlayMusic.fm®c** va a intentar explotar.

- ***O7: Mercado europeo, americano y asiático, cifras de potenciales usuarios y anunciantes enormes.***

En los planes estratégicos de **PlayMusic.fm®** está el expandirse de manera internacional. En el resto del mundo se dan las mismas condiciones favorables hacia este modelo, incremento de la publicidad online, crecimiento de las redes sociales, interés generalizado por la música, necesidad de experimentar nuevas sensaciones en Internet, etc. etc.

4.2. Análisis QDAFO

4.2.1. Resultados

De acuerdo a las valoraciones presentadas, el QDAFO presenta el siguiente aspecto:

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS						
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	
		01	02	03	04	05	06	07	1	2	3	4	5	6	
FORTALEZAS	F1 Hipersegmentación del mercado objetivo otorga un mayor valor a los anunciantes.	2	0	0	0	0	1	2	2	-1	-1	0	0	0	5
	F2 Entorno propicio para que los artistas den a conocer su trabajo, recibiendo un feedback claro de su notoriedad.	0	1	1	2	2	0	1	-1	0	0	0	-1	0	5
	F3 Descarga de contenidos musicales de forma directa y legal.	0	1	2	1	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	2
	F4 Diseño de la Plataforma. Experiencia de usuario diferente y novedosa.	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	8
	F5 Modelo de negocio innovador, al centrarse en grupos noveles e involucrar a todos los recursos de la producción musical.	1	2	0	1	0	1	1	0	0	0	0	1	-1	6
	F6 CRM. El business intelligence de playmusic permitirá montar un potente sistema de relaciones con los usuarios.	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	-1	4
	F7 Red social vertical.	1	1	0	0	1	1	1	-1	-1	0	0	0	0	3
DEBILIDADES	D1 Bajo poder de negociación con las centrales de medios.	-1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-3
	D2 Necesidad por parte de los usuarios de instalar SilverLight	0	0	-1	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	-3
	D3 Dependencia de la disponibilidad de contenidos musicales que mostrar en la página Web.	0	-1	-1	0	0	0	-1	-2	0	0	0	0	-1	-6
	D4 Posibles complicaciones legales por la cesión de los derechos de distribución de material musical.	0	0	0	-2	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	-4
	D5 Dependencia de terceros para la estructura tecnológica (hosting, silverlight de Microsoft, etc.)	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	-2
	D6 Modelo de negocio imitable.	0	-1	0	-1	0	-1	0	-2	-1	0	0	-1	-1	-8
		4	5	1	1	6	3	6	-6	-2	-1	-1	-3	-6	

4.2.2. Conclusiones

De los resultados obtenidos en el QDAFO, se sacan las siguientes conclusiones:

- El modelo de negocio innovador, al agrupar a todos los participantes de la creación musical, supone una novedad en un mercado tan saturado como el de la

música. En dicho mercado, los formatos digitales están ganando la partida a los tradicionales, lo que favorece a **PlayMusic.fm®**.

- **PlayMusic.fm®** debe buscar de forma constante nuevos contenidos que mostrar en el portal, ya que sin ellos, los usuarios podrían elegir a otros competidores. La buena noticia en este sentido, es que el número de artistas objetivo es muy elevado, gracias en parte a las restricciones que impone el modelo musical actual.
- Para obtener mejores resultados en la negociación con las centrales de medios, es necesario buscar una gran notoriedad de marca, demostrable mediante usuarios registrados o visitas a la página.
- Una mayor segmentación de la publicidad, permite aumentar el valor para los anunciantes, a la vez que consigue que los usuarios queden satisfechos con la publicidad recibida. De esta forma también es posible combatir el rechazo de los usuarios ante los anuncios en la página. La gran variedad de formulas de ingresos publicitarios online otorgan flexibilidad a **PlayMusic.fm®** que puede elegir en cada momento la formula que maximice los ingresos.
- Dado que el modelo de negocio es imitable y la competencia, elevada (especialmente el p2p), **PlayMusic.fm®** debe diferenciarse de sus competidores si quiere sobrevivir. Esto puede hacerlo a través de su novedoso diseño y mediante el marketing relacional con los clientes (apoyándose en su CRM), aportándoles una gran experiencia de uso. De esta forma, los clientes quedarán fidelizados y serán prescriptores de **PlayMusic.fm®**.
- Sin duda en la **expansión internacional** está una de las mejores bazas de éxito. El uso de redes sociales y de Internet para acceder a contenidos musicales es incluso mayor que el español. La **organización de conciertos** es la otra gran baza estratégica para lograr ingresos que permitan la continuidad del negocio.
- Dado que se trabaja con la propiedad intelectual de los artistas, los aspectos legales no deben ser perdidos de vista en ningún momento.
- Por tanto, el modelo de negocio de **PlayMusic.fm®** es apto para competir en el entorno actual, siempre que potencie su diseño y aplicaciones hacia los anunciantes y usuarios, estableciendo relaciones sólidas y duraderas con ellos. De cara a la competencia, es necesario ofrecer experiencias diferentes para luchar contra un **mercado cada vez más saturado y el creciente p2p**.
- Es fundamental vigilar la reacción de los usuarios ante la publicidad, ya que su rechazo sería fatal para el negocio. Por último, destacar la gran oportunidad que supondría para **PlayMusic.fm®** una expansión internacional.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La definición de objetivos es fundamental para fijar las estrategias y elegir los medios y recursos necesarios para conseguirlos. Han de estar alineados con la misión de la compañía y representar el espíritu de **PlayMusic.fm®**.

Con el modelo de negocio descrito, los objetivos estratégicos a plantear son:



Los objetivos se han definido en base al modelo de negocio, atendiendo a como se genera tanto la actividad como los ingresos, así tenemos objetivos de clientes o actividad, centrado en que necesitamos para que **PlayMusic.fm®** funcione y objetivos de posicionamiento o de notoriedad, como son la importancia dentro de las redes sociales actuales y la expansión internacional (a partir del año 2).

5.1. Usuarios registrados

Para poder determinar el objetivo de número de usuarios, nos hemos basado en el estudio de mercado y la encuesta de confirmación de tendencias realizada en el punto 3.

Recordando el número de usuarios potenciales obtenidos para España, y la extrapolación internacional:

En millones	Internautas	Usuarios Potenciales
España	6,4	0,32
Europa	393	7
LATAM	173	3
USA/ASIA	908	16
Resto Mundo	122	2
TOTAL	1.596	28

Con esto en mente, establecemos los siguientes objetivos anuales:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
España	40.000	120.000	200.000	250.000	290.000	320.000
Europa	0	0	2.360.400	3.934.000	4.917.500	5.704.300
LATAM	0	0	0	1.041.600	1.736.000	2.170.000
USA/Asia	0	0	0	0	5.451.000	9.085.000
Resto	0	0	0	0	0	725.400
TOTAL	40.000	120.000	2.560.400	5.225.600	12.394.500	18.004.700

El número de usuarios objetivo para el año 5 es doblemente conservador:

- Por un lado, estamos considerando que **en el año 5 captamos sólo el 65% de los usuarios potenciales.**
- A su vez, hemos realizado los cálculos con la información de usuarios potenciales a la fecha, **es de esperar con las tasas de crecimiento de las redes sociales que el número de usuarios potenciales al menos se duplique.**

El año cero o de lanzamiento, lo hemos estimado en seis meses. Para ver el proceso de expansión internacional, remitirse al punto 5.5.

Aunque prima facie el número de usuarios objetivo pueda parecer abultado e inmanejable, todo esto se aclara recordando la evolución de 0 a 10.000.000 de usuarios que experimentó Facebook en 2 años. Analizando las previsiones respecto a hardware que se han desarrollado en el capítulo 7 "Plan de Operaciones", no queda duda alguna respecto a la gestión de este volumen de usuarios.

Se fija este objetivo ya que el número de usuarios que visita regularmente la página y que además se registra, aportando información personal, es la palanca fundamental para:

- Ofrecer a los anunciantes la posibilidad de segmentar la publicidad en base al conocimiento de los clientes que aporta su registro.
- Ofrecer a los anunciantes la posibilidad de situar publicidad en **PlayMusic.fm®** gracias al volumen de visitas en la página.
- Arrancar todo el sistema de recomendaciones musicales, esto aporta valor añadido a la página y refuerza la ventaja competitiva.
- Los objetivos se presentan según los datos del estudio de mercado.

Las fases de este objetivo son las que muestran la siguiente tabla:

Los valores indicados a partir del año dos incluyen la expansión internacional de la página.

5.2. Artistas registrados

Los artistas registrados son fundamentales para:

- Disponer de contenidos que ofrecer a los usuarios. Sin las creaciones musicales es imposible generar comunidad en torno a la música. Tampoco sería factible el modelo de ingresos publicitario propuesto ni la organización de conciertos.
- Generar relaciones profesionales entre artistas y recursos de la creación musical.

Las fases de este objetivo son las que se muestran en la siguiente tabla:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
España	400	6.000	10.000	12.500	11.600	9.600
Europa			118.020	196.700	196.700	171.129
LATAM				52.080	69.440	65.100
USA/Asia					218.040	272.550
Resto						21.762
TOTAL	400	6.000	128.020	261.280	495.780	540.141

Los valores indicados a partir del año dos incluyen la expansión internacional de la página.

5.3. Conciertos organizados por artistas Premium

En este caso, la organización de conciertos es otro pilar para generar comunidad en torno a la música, otorga notoriedad a los artistas y a **PlayMusic.fm®**.

Los conciertos son una extensión del punto de encuentro entre usuarios, artistas y recursos establecido en la plataforma Web. Además, según el estudio de mercado, los conciertos en vivo representan una de las formas de consumo de música más importante y que mayor fidelización representa.

Las fases de este objetivo son las que se muestran en la siguiente tabla:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
España	80	240	400	500	580	640
Europa	0	0	4.720	7.868	9.835	11.409
LATAM	0	0	0	2.083	3.472	4.340
USA/Asia	0	0	0	0	10.902	18.170
Resto	0	0	0	0	0	1.451
TOTAL	80	240	5.120	10.451	24.789	36.010

Los valores indicados a partir del año dos incluyen la expansión internacional de la página.

5.4. Notoriedad entre las redes sociales

Es habitual ver rankings donde se muestra la importancia, en usuarios registrados o en visitas, de las diferentes redes sociales existentes. Estos listados se dan a nivel mundial y particularizado para cada país. El objetivo de **Playmusic.fm®** es situarse a finales del **segundo año entre las diez redes sociales más importantes en España**.

5.5. Expansión Internacional

El año 0 o de lanzamiento se estima en seis meses. En la siguiente tabla se indica el objetivo de expansión internacional.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
España						
Europa						
LATAM						
USA /Asia						
Resto Mundo						

6. PLAN COMERCIAL

6.1. Estrategia

En este apartado se recogerá la estrategia comercial de **PlayMusic.fm®** para llegar a los objetivos de negocio planteados en el apartado anterior. Se describirá que persigue la estrategia comercial así como sus fundamentos básicos, es decir, que líneas maestras van a aplicarse para poder hacer que **PlayMusic.fm®** tenga éxito en el mercado al que va dirigido.

6.1.1. Objetivos

El objetivo fundamental de la estrategia comercial de **PlayMusic.fm®** es:

“Captar, mantener y aumentar la masa crítica de artistas y usuarios necesaria para poder atraer anunciantes a la pagina”

Esta masa crítica, una vez conseguida, no solo va a atraer anunciantes, sino que además permitirá desarrollar las líneas de actividad paralelas mencionadas con anterioridad (ver Apdo. Modelo de negocio).



La estrategia comercial a través de la captación y fidelización de artistas y usuarios hará posible que el modelo de negocio de **PlayMusic.fm®** sea sostenible en el tiempo, permitiendo de esta forma la supervivencia de la Web y la posibilidad de seguir creciendo.

Como se ha descrito en el modelo de negocio, esta masa crítica es la que permite generar notoriedad y por tanto hacer atractiva la pagina a anunciantes que quieran promocionar sus productos en la Web. La publicidad es la máxima fuente de ingresos y por tanto el motor principal del negocio.

6.1.2. Fundamentos

La estrategia comercial de **PlayMusic.fm®** tendrá los siguientes fundamentos:

- Se centrará en entornos basados en el concepto Internet 2.0,
- Tendrá un contenido relacionado con la música en todas sus dimensiones,
- Posicionará a **PlayMusic.fm®** como un entorno que genera valor al artista en la promoción de su obra, tanto en el plano tangible como en el intangible,
- Atraerá a todos los agentes implicados en la creación, promoción, distribución y consumo de contenidos digitales.

6.1.3. Metodología

La estrategia comercial sigue la estructura operativa de **PlayMusic.fm®**. Los planes derivados de la estrategia comercial se centrarán en acciones vinculadas con los objetivos estratégicos definidos (usuarios registrados, artistas registrados, conciertos organizados, notoriedad entre las redes sociales y expansión internacional).

Toda la estructura de este apartado sigue el mismo esquema que se muestra en el siguiente diagrama:



Partiendo de los objetivos y a través de la captación de usuarios y artistas se obtendrá la masa crítica necesaria para que **PlayMusic.fm®** pueda funcionar. La fidelización de esta masa crítica permite consolidar a los "clientes" de tal forma que el modelo se hace sostenible.

Una nueva fase de captación y haciendo palanca en la notoriedad ya adquirida en la fase

anterior permitirá aumentar la base de clientes asegurando de esta manera el crecimiento del negocio.

6.2. Captación

6.2.1. Objetivos

Artistas

Los objetivos de artistas han de establecerse en dos niveles:

Número de artistas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL	400	6.000	128.020	261.280	495.780	540.141

Partiendo del año cero con **400 artistas** ya contactados, el objetivo es acabar el quinto año de vida con **540.141 artistas**, entre nacionales e internacionales. **El mensaje fundamental para los artistas es que PlayMusic.fm® es un espacio de exposición para sus creaciones, que van a tener un retorno económico y que nadie va a explotar sus derechos.**

Canciones / Creaciones por artista

Algo fundamental en el negocio de **PlayMusic.fm®** es el número de creaciones por artista, este dato es clave para ofrecer una oferta variada y que un artista concreto pueda ofrecer los suficientes contenidos para tener notoriedad.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creaciones/ Artista	4	5	7	7	7	7
Total Contenidos	1.600	30.000	896.140	1.828.960	3.470.460	3.780.987

Cuanto más contenidos tenga un artista más oportunidades tendrá de que sus contenidos sean escuchados, visualizados o descargados y por tanto mayores posibilidades de ingresos por la publicidad asociada a esos contenidos. Este dato se usará también para medir el nivel de actividad de los artistas y tomar medidas concretas si fuera necesario.

Usuarios

Al igual que con los artistas, los objetivos de usuarios se establecen en dos niveles:

Usuarios registrados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios registrados	40.000	120.000	2.560.400	5.225.600	12.394.500	18.004.700

El modelo de negocio basado en la segmentación de la publicidad por perfil de usuario requiere que **PlayMusic.fm®** cuente con usuarios registrados, de los que se tengan datos suficientes para poder clasificarlos. Esta clasificación es la que se va a ofrecer a los anunciantes para que puedan orientar sus productos al público objetivo que deseen.

Usuarios activos

Los anunciantes no solo van a demandar conocimiento del público objetivo, además, van a requerir cierto número de impactos de sus campañas, es decir, unos valores mínimos de usuarios que hayan visto la publicidad. Esto se consigue manteniendo un adecuado nivel de actividad en la página, de visitas diarias o mensuales suficiente.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Visitas / Año	1.040.000	12.480.000	225.153.600	654.024.000	1.585.809.000	2.735.928.000

El mensaje fundamental para los usuarios es que disfruten de la experiencia PlayMusic.fm® y la descarga legal de contenidos musicales.

Todas las cifras indicadas son valores aproximados, los datos exactos están reflejados en el plan financiero.

Anunciantes

El objetivo de **PlayMusic.fm®** es atraer anunciantes con las siguientes características:

- Identificados con los jóvenes y la música.
- Imagen fresca e innovadora.
- Socialmente responsables.
- Primeras marcas si los volúmenes de tráfico en la página lo permiten.

6.2.2. Acciones

Año 0

En el año cero se realizarán una serie de acciones de **promoción** de **PlayMusic.fm®** con el objetivo de dar a conocer el portal a artistas y usuarios fundamentalmente. Estas acciones se desarrollarán exclusivamente dentro de España con una duración estimada de seis meses y se articularán en torno a tres ejes principales y una política general de creación de fans, siendo el objetivo de todo esto el adquirir **notoriedad y reconocimiento de marca**:



Internet: por ser el entorno natural en el que se moverá **PlayMusic.fm®**. Aquí se seguirán tácticas de Marketing Viral, buscando alto impacto y visibilidad. Se buscara un acuerdo con **agencias de medios** para lograr la máxima eficiencia.

Publicidad offline: a través de campañas basadas en un sistema "above the line".

Acciones Especiales: apoyando la etapa del lanzamiento del producto y buscando una notoriedad rápida.

Fans: sin duda, el boca-oreja es una de las herramientas más potentes de marketing. El objetivo es crear **PlayMusic.fm®**-adictos que recomienden el portal y la experiencia a otros usuarios.

Desde el año cero ya se cuenta con una base de artistas y usuarios interesados en **PlayMusic.fm®**, que servirán de palanca para captar más clientes. **Todas las acciones descritas en este apartado son validas también para la captación de los recursos de la creación musical.**

INTERNET

Dentro de Internet se van a desarrollar las siguientes acciones de promoción:

ACCIÓN	OBJETIVO / COMENTARIOS
Ruido en redes sociales, blogs, foros	<ul style="list-style-type: none"> Comentarios positivos acerca de Playmusic para difundir el portal entre todos los usuarios de las redes. Participación en blogs y foros musicales opinando sobre las bondades de Playmusic
Mailings de recomendación a artistas / usuarios	<ul style="list-style-type: none"> Envío de mails a los artistas y usuarios de partida para que estos difundan Playmusic dentro de su círculo social. El objetivo es que compartan la experiencia Playmusic
Portales	<ul style="list-style-type: none"> Presencia en MSN, Terra, Orange y Yahoo Los anuncios incluirán el link a Playmusic para que los usuarios y artistas puedan conocerla
Pos. Buscadores	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar a Playmusic en Google. Previsión de 50000 clicks
Partnership con redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> Cerrar acuerdos de colaboración con las principales redes sociales (Tuenti, Facebook) para la promoción de Playmusic. Esta promoción estará orientada a atraer visitas a la página. Exigirá una contraprestación económica
Publicidad Online	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios en Webs identificadas como adecuadas para la difusión de Playmusic. Los anuncios incluirán el link a Playmusic para que los usuarios y artistas puedan conocerla Ejemplo de portales: www.spotify.com; www.todomusica.org.

Se buscara la optimización continua de todas estas acciones mediante el acuerdo con una agencia de medios que gestione todas las campañas.

PUBLICIDAD OFFLINE

La siguiente tabla recoge las principales acciones publicitarias para llegar al gran público:

ACCIÓN	OBJETIVO / COMENTARIOS																																																
Anuncios en revistas de tirada nacional	<ul style="list-style-type: none"> Anuncios de Playmusic en revistas especializadas en el mundo de la música, orientadas a los jóvenes y a las nuevas tecnologías. Ejemplos: Rolling Stone, Revista 40 principales, etc. 																																																
Publicidad en marquesinas	<ul style="list-style-type: none"> Ubicaciones bien seleccionadas, cerca de institutos, universidades y zonas comerciales. 50 puntos distribuidos según la tabla adjunta: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ciudad</th> <th>Poblacion</th> <th>Peso</th> <th>Puntos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Madrid</td><td>3213271</td><td>35,2%</td><td>18</td></tr> <tr><td>Barcelona</td><td>1615908</td><td>17,7%</td><td>9</td></tr> <tr><td>Valencia</td><td>807200</td><td>8,8%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Sevilla</td><td>699759</td><td>7,7%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Zaragoza</td><td>666129</td><td>7,3%</td><td>4</td></tr> <tr><td>Málaga</td><td>566447</td><td>6,2%</td><td>3</td></tr> <tr><td>Murcia</td><td>430571</td><td>4,7%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Palma de Mallorca</td><td>396570</td><td>4,3%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Las Palmas de G. C.</td><td>381123</td><td>4,2%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Bilbao</td><td>353340</td><td>3,9%</td><td>2</td></tr> <tr><td>Total</td><td>9.130.318</td><td>Total</td><td>50</td></tr> </tbody> </table>	Ciudad	Poblacion	Peso	Puntos	Madrid	3213271	35,2%	18	Barcelona	1615908	17,7%	9	Valencia	807200	8,8%	4	Sevilla	699759	7,7%	4	Zaragoza	666129	7,3%	4	Málaga	566447	6,2%	3	Murcia	430571	4,7%	2	Palma de Mallorca	396570	4,3%	2	Las Palmas de G. C.	381123	4,2%	2	Bilbao	353340	3,9%	2	Total	9.130.318	Total	50
Ciudad	Poblacion	Peso	Puntos																																														
Madrid	3213271	35,2%	18																																														
Barcelona	1615908	17,7%	9																																														
Valencia	807200	8,8%	4																																														
Sevilla	699759	7,7%	4																																														
Zaragoza	666129	7,3%	4																																														
Málaga	566447	6,2%	3																																														
Murcia	430571	4,7%	2																																														
Palma de Mallorca	396570	4,3%	2																																														
Las Palmas de G. C.	381123	4,2%	2																																														
Bilbao	353340	3,9%	2																																														
Total	9.130.318	Total	50																																														
Publicidad en locales de ensayo, escuelas de música, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer Playmusic en puntos donde la afluencia de artistas noveles sea elevada 250 puntos distribuidos de la siguiente forma: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Ciudad</th> <th>Poblacion</th> <th>Peso</th> <th>Puntos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Madrid</td><td>3.213.271</td><td>35,2%</td><td>88</td></tr> <tr><td>Barcelona</td><td>1.615.908</td><td>17,7%</td><td>44</td></tr> <tr><td>Valencia</td><td>807.200</td><td>8,8%</td><td>22</td></tr> <tr><td>Sevilla</td><td>699.759</td><td>7,7%</td><td>19</td></tr> <tr><td>Zaragoza</td><td>666.129</td><td>7,3%</td><td>18</td></tr> <tr><td>Málaga</td><td>566.447</td><td>6,2%</td><td>16</td></tr> <tr><td>Murcia</td><td>430.571</td><td>4,7%</td><td>12</td></tr> <tr><td>Palma de Mallorca</td><td>396.570</td><td>4,3%</td><td>11</td></tr> <tr><td>Las Palmas de G. C.</td><td>381.123</td><td>4,2%</td><td>10</td></tr> <tr><td>Bilbao</td><td>353.340</td><td>3,9%</td><td>10</td></tr> <tr><td>Total</td><td>9.130.318</td><td>Total</td><td>250</td></tr> </tbody> </table>	Ciudad	Poblacion	Peso	Puntos	Madrid	3.213.271	35,2%	88	Barcelona	1.615.908	17,7%	44	Valencia	807.200	8,8%	22	Sevilla	699.759	7,7%	19	Zaragoza	666.129	7,3%	18	Málaga	566.447	6,2%	16	Murcia	430.571	4,7%	12	Palma de Mallorca	396.570	4,3%	11	Las Palmas de G. C.	381.123	4,2%	10	Bilbao	353.340	3,9%	10	Total	9.130.318	Total	250
Ciudad	Poblacion	Peso	Puntos																																														
Madrid	3.213.271	35,2%	88																																														
Barcelona	1.615.908	17,7%	44																																														
Valencia	807.200	8,8%	22																																														
Sevilla	699.759	7,7%	19																																														
Zaragoza	666.129	7,3%	18																																														
Málaga	566.447	6,2%	16																																														
Murcia	430.571	4,7%	12																																														
Palma de Mallorca	396.570	4,3%	11																																														
Las Palmas de G. C.	381.123	4,2%	10																																														
Bilbao	353.340	3,9%	10																																														
Total	9.130.318	Total	250																																														
Reportajes en revistas	<ul style="list-style-type: none"> Reportajes o artículos de opinión que hablen positivamente de Playmusic. Se elegirán revistas sobre tendencias: GQ, Elle, Vogue, etc. Garantizando que el concepto de apoyo al artista novel se transmita correctamente. 																																																

ACCIONES ESPECIALES

Como acciones especiales para el año cero cabe destacar:

ACCIÓN	OBJETIVO / COMENTARIOS
Participación en macro festivales	<ul style="list-style-type: none"> • Carpa con la imagen de Playmusic en el FIB, SONAR o similar • Pueden participar grupos noveles de la zona en cuestión • Patrocinar el concepto Playmusic
Guerra de guerrillas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar un evento improvisado en una gran universidad (i.e. complutense), donde la gente pueda tocar junto a algún grupo y esos contenidos se suban a la plataforma. • El objetivo es ser grabados por alguna televisión consiguiendo así una promoción gratuita y que Playmusic sea conocido por un gran número de personas
Patrocinio de conciertos	<ul style="list-style-type: none"> • Asociar la imagen de Playmusic a algún concierto de los primeros artistas que suban contenidos a la Web

Año 1 y sucesivos

En el resto de años que abarca este plan de negocio, se dará continuidad a las acciones de promoción de **PlayMusic.fm®** con el objetivo de aumentar el número de agentes implicados en plataforma.

Los resultados de las acciones comerciales se medirán en función del incremento que se ha conseguido con respecto a los agentes ya registrados en años anteriores en la plataforma.

Se mantienen algunos de los pilares del año cero con algunas salvedades importantes que luego comentaremos:

INTERNET

PUBLICIDAD

PATROCINIO DE CONCIERTOS

Entre las acciones de **Internet** se mantienen las ya descritas para el año cero:

ACCIÓN
Ruido en redes sociales, blogs, foros
Mailings de recomendación a artistas / usuarios
Posicionamiento en buscadores
Partnership con red social
Publicidad Online

El plan y coste de estas acciones se describirá en un apartado posterior.

En cuanto a Publicidad offline, se repiten acciones del año cero aunque con menor intensidad, ya que una vez lanzada la plataforma y adquirida cierta notoriedad, la

propia difusión dentro de Internet es mucho más potente que cualquier campaña publicitaria, no obstante estas acciones se emplearan puntualmente para asentar la imagen de marca.

ACCIÓN
Anuncios en revistas de tirada nacional
Publicidad en marquesinas
Publicidad en locales de ensayo, escuelas de música, etc.
Reportajes en revistas

De estas cuatro acciones, se hará más énfasis en la captación de nuevos artistas y contenidos.

Esto es así ya que entendemos que la captación de usuarios se vera muy potenciada por el propio ruido en Internet. En este sentido, la publicidad en locales de ensayo y escuelas de música algo fundamental para continuar con la búsqueda de grupos noveles. También se realizarán algunas acciones especiales, sobre todo enfocadas a la participación en algún macro festival.

Las principales variantes de esta etapa frente al lanzamiento son las siguientes:

INTERNACIONALIZACIÓN

Como se ha visto en los objetivos, **PlayMusic.fm®** considera la expansión internacional como una pieza fundamental de su desarrollo. Esta expansión comenzará a partir del año dos de vida del portal.

La internacionalización de la página se basará en los siguientes pilares:

- Adaptación de la página al mercado destino: traducción, contenidos y anunciantes del área geográfica en cuestión. La traducción será en principio al inglés, una vez evolucione el negocio se estudiará la posibilidad de traducirla a otros idiomas.
- Espíritu **PlayMusic.fm®**: esta adaptación local no implica cambiar por completo la filosofía. En el extranjero se mantendrán los mismos valores de frescura (grupos noveles y desconocidos) y experiencia de usuario que en España.

Las acciones a realizar para la promoción de **PlayMusic.fm®** fuera de España se resumen en la siguiente tabla:

ACCIÓN	OBJETIVO / COMENTARIOS
Traducción Playmusic.fm al inglés	<ul style="list-style-type: none"> • Poder llegar a todo el mundo. <u>Realizado en el año uno</u> • Esta traducción puede ir acompañada de algún cambio adicional en la pagina para adaptarla al mercado internacional • En general, misma filosofía y espíritu que la Web española
Departamento comercial en principales países de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Será necesario tener departamento comercial en destino para gestionar la publicidad con agencias de medios locales. • Este personal también se encargará de la organización de conciertos y la gestión con los grupos del área geográfica en cuestión. • El alcance y tamaño de estos departamentos se irá corrigiendo a medida que se lance el producto fuera de España
Ruido en redes sociales, blogs, foros	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones similares a las ya descritas pero en las principales paginas musicales del país o área geográfica en cuestión. • Participación en blogs y foros. • El alcance de esta actividad es limitado.
Partnership con redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Solo si en el área geográfica en cuestión existe una red social con muchos usuarios y se ve potencial en el acuerdo
Posicionamiento en buscadores	<ul style="list-style-type: none"> • Se intentara extender el acuerdo alcanzado a nivel nacional para el resto de países.
Guerra de guerrillas	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos publicitarios que den notoriedad a la pagina, por ejemplo en Trafalgar Square, Times Square, etc.

Estas acciones serán implementadas por personal comercial en el país destino, manteniéndose la coordinación desde España- El departamento comercial será el encargado de marcar las pautas de actuación así como los objetivos en cada País o área geográfica.

ACCIONES PARA ANUNCIANTES

Como se ha mencionado la publicidad es el mayor sustento económico de **PlayMusic.fm®**. La gestión de estos ingresos tendrá dos etapas muy diferenciadas:

- **Etapas 1 lanzamiento de la página.** Hoy en día, Internet permite tener publicidad online desde el primer momento en que se arranca un portal o una Web determinada. **PlayMusic.fm®** va a aprovechar esta posibilidad, negociando con agencias de medios desde el principio. Esta etapa se caracterizará por un tráfico reducido en la pagina lo que implicará pocos acuerdos y con bajos ingresos. No obstante, es una gran forma de ir ganando notoriedad e ir situando a **PlayMusic.fm®** dentro del mercado.
- **Etapas 2 Masa crítica de Artistas y Usuarios alcanzada.** Esta masa crítica es la que permite poner en marcha los motores de segmentación del portal. Gracias a un mayor volumen de tráfico en la página y a la capacidad de segmentar a los usuarios, **PlayMusic.fm®** está en disposición de aumentar sus ingresos publicitarios en todas las modalidades descritas en el apartado 6.4 "Publicidad en PlayMusic". Es en este momento en el que **PlayMusic.fm®** se posicionará como

un referente claro en el mundo de las redes sociales y los portales de música, atrayendo a más anunciantes y marcas conocidas.

ACCIÓN	OBJETIVO / COMENTARIOS
Documento promocional Playmusic	<ul style="list-style-type: none"> • Resumiendo el modelo de negocio y los objetivos • Que recoja cifras de usuarios registrados, visitas al portal, tráfico de la Web, etc. • Posibilidades de segmentación y control de las campañas para los anunciantes.
Acuerdos con Agencias de Medios	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión integral de la publicidad dentro de Playmusic.fm • Nacionales y extranjeras para garantizar la expansión internacional de la Web.
OTROS	<ul style="list-style-type: none"> • ferias de publicidad • eventos

Las principales agencias de medios, como se modelan los ingresos y gastos publicitarios y que es necesario para atraer anunciantes esta descrito en el apartado dedicado a la publicidad en Internet.

PATROCINIO DE CONCIERTOS

PlayMusic.fm® será capaz de detectar la tendencia positiva a la organización de conciertos de los artistas que cuelguen sus contenidos en el portal. **PlayMusic.fm®** detectará que un artista o grupo de artistas tienen suficiente notoriedad para que sea rentable la organización de un concierto, a través de la página Web pondrá en contacto al artista con la sala de conciertos (un recurso más de la creación musical) y a su vez, con todos los potenciales interesados en acudir a ese concierto.

Si la demanda es suficiente, el concierto se organiza. **PlayMusic.fm®** en ese momento no solo añadirá su imagen a la del concierto sino que además contactará con la agencia de medios y anunciantes para explorar las posibilidades de patrocinio del mismo. Estos anunciantes pueden ser los habituales en la Web o nuevos ad hoc para el concierto concreto.

La siguiente tabla recoge las principales acciones:

ACCIÓN	OBJETIVO / COMENTARIOS
Patrocinio directo	<ul style="list-style-type: none"> • Situar la imagen de Playmusic en el concierto. • Carteles, stand promocional, venta de merchandising. • Grabación del concierto para su posterior difusión en la Web.
Patrocinio por terceros	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión con agencia de medios para ofrecer la posibilidad de que uno o varios anunciantes patrocinen el concierto. • Gestión directa con anunciantes para asociar su imagen a la del concierto. Se realizará de forma directa y
Patrocinio por Instituciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se explorará la posibilidad de colaborar con instituciones como Ayuntamientos y Comunidades Autónomas para la organización de conciertos promovidos por Playmusic.

CREACIÓN DE FANS

Como ya se ha comentado, el fenómeno boca-oreja en Internet es muy poderoso, todas estas acciones han de contribuir a generar este movimiento, de forma que sean los propios usuarios, los que, una vez convertidos en fans, prescriban la Web a sus amigos, familiares y artistas noveles que puedan conocer. Estos **PlayMusic.fm®**-adictos serán uno de los motores principales para el posicionamiento del portal dentro de las redes sociales verticales.

Adicionalmente se describen algunas acciones para reconocer a estos fans su dedicación a **PlayMusic.fm®**:

ACCIÓN	OBJETIVO / COMENTARIOS
CREACIÓN DE FANS	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento dentro de la Web a los usuarios registrados más activos, mención específica en la página principal, por ejemplo con sus recomendaciones musicales. Articular un programa de "invita a tus amigos", el usuario que consiga atraer a más personas podrá acceder al backstage en un concierto y conocer en persona a los grupos.

6.2.3. Plan

En este apartado se presenta el plan concreto de las acciones descritas, esta detallado para el año cero y uno. Para los años posteriores se ofrece una estimación, ya que el número e intensidad de las acciones dependerá en gran medida del éxito o fracaso de los años anteriores.

Año cero

El plan previsto se recoge en la siguiente tabla:

		Año 0					
ACCIÓN		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
INTERNET	Ruido en redes sociales, blogs y foros	ACTIVIDAD DURANTE TODO EL PERIODO					
	Mailings	ACTIVIDAD DURANTE TODO EL PERIODO					
	Posicionamiento en buscadores	ACTIVIDAD DURANTE TODO EL PERIODO					
	Partnership con red social	ACTIVIDAD DURANTE TODO EL PERIODO					
	Publicidad online	ACTIVIDAD DURANTE TODO EL PERIODO					
PUBLICIDAD OFFLINE	Anuncios en revistas		Anuncio en 2 revistas			Anuncio en 2 revistas	
	Publicidad en marquesinas				Anuncios en 50 puntos		
	Publicidad locales de ensayo, escuelas música	ACTIVIDAD DURANTE TODO EL PERIODO					
	Reportajes en revistas					Artic. en 1 revista	Artic. en 1 revista
ACCIONES ESPECIALES	Participación en macrofestival					Evento	
	Guerra de guerrillas				Evento		

Año uno

La siguiente tabla recoge el plan previsto:

	Año 1											
ACCIÓN	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12
Acciones Internet	Se acometerán las acciones descritas durante todo el periodo. Especialmente importante mantener el posicionamiento en buscadores y el partnership con las principales redes sociales											
Publicidad en revistas												
Publicidad marquesinas					50 puntos							
Locales de ensayo, etc.	La captación de artistas es fundamental para disponer de contenidos en la Web. Por tanto esta labor de captación se mantendrá durante todo el periodo.											
Artículos revistas												
Acciones especiales												
Agencias de Medios	Actividad crítica para el modelo de negocio. Se mantiene todo el año											
Patrocinio conciertos	Actividad constante, siempre que se organice un concierto, se explorará la posibilidad de algún patrocinio (directo, terceros, instituciones)											

Como se ha descrito, las acciones del año uno son muy similares a las del año cero, con las siguientes aclaraciones:

- **Acciones en Internet:** se mantienen todas las ya lanzadas en año cero. Poniendo especial foco en el posicionamiento de la pagina en buscadores y en mantener y fortalecer los acuerdos con las principales redes sociales. La previsión es que el boca-oreja de Internet ya mencionado tenga efecto de modo que no sea necesario generar tanto ruido en blogs y foros como en el lanzamiento. La publicidad online también se mantendrá similar al año cero.
- **Publicidad offline:** en este apartado también se reduce la actividad en relación al periodo de lanzamiento, salvo con la publicidad en locales de ensayo, escuelas de música y demás, que se considera fundamental para seguir captando artistas noveles. La publicidad en revistas y artículos sobre la Web se reduce a dos intervenciones en el año, en principio en el mismo número de revistas que el año cero. La publicidad en marquesinas también se reduce a solo dos meses en el año.
- **Acciones especiales:** esta actividad se centrará en los festivales musicales que transcurren en los meses de verano. **PlayMusic.fm®** organizará eventos en al menos dos festivales.
- **Contacto con agencias de medios y anunciantes:** dado que es el CORE del negocio de **PlayMusic.fm®**, esta actividad se mantendrá durante todo el año.
- **Patrocinio de conciertos:** las tres variantes comentadas también se mantendrán durante todo el año ya que se entiende que contribuyen en gran medida en acercar a los artistas con su público y a generar notoriedad de la página Web.

Años sucesivos

Las acciones comerciales en años sucesivos estarán condicionadas por dos factores fundamentales:

- **Éxito de las acciones en año cero y uno:** a través de los mecanismos de control que se describirán más adelante, todas las acciones comerciales descritas van a ser medidas de tal forma que se puede saber si han sido exitosas o no. En caso positivo, en años sucesivos se mantendrán los acuerdos con redes sociales, el posicionamiento en buscadores, el contacto con agencias de medios y el patrocinio de conciertos. El resto de actividades se reducirán de forma considerable. En caso negativo, sería necesario replantear la estrategia comercial y aplicar las medidas descritas en el apartado dedicado a los planes de contingencia.
- **Expansión Internacional:** a partir del segundo año de vida, **PlayMusic.fm®** comenzará su expansión internacional con la siguiente cronología:

Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-------	-------	-------	-------

▲ Playmusic.fm traducida al inglés

▲ Dpto comercial Europa en marcha

▲ Acciones comerciales Europa: agencia de medios, ruido en redes sociales, partnerships, eventos, conciertos.

▲ Dpto comercial LATAM en marcha

▲ Acciones comerciales LATAM: agencia de medios, ruido en redes sociales, partnerships, eventos, conciertos.

▲ Dpto comercial USA/ASIA en marcha

▲ Acciones comerciales USA/ ASIA: agencia de medios, ruido en redes sociales, partnerships, eventos, conciertos

▲ Estabilidad y Crecimiento

Es decir, una vez traducida la pagina y asegurados los aspectos técnicos relacionados con la capacidad y el ancho de banda disponible en los servidores que alojan la pagina, comenzará la actividad comercial fuera de España. Esta actividad se basa fundamentalmente en aplicar algunos de los principios locales (publicidad, ruido en redes sociales, eventos y patrocinio de conciertos), explorar las alternativas de promoción que ofrezca el área geográfica destino y en la labor comercial de los agentes locales de **PlayMusic.fm®**.

Para ello es necesaria la apertura de departamentos comerciales en cada área geográfica como luego se vera en el apartado relativo a los Recursos Humanos.

La dirección de **PlayMusic.fm®** estima que las acciones puestas en marcha durante el lanzamiento y el año uno permitirá consolidar la posición de la Web dentro de los usuarios y que la notoriedad alcanzada y las acciones de fidelización planteadas más adelante serán suficientes para mantener y seguir aumentando la cartera de clientes. No obstante, **se va a asignar un presupuesto anual para labores**

comerciales que permita seguir realizando acciones de captación, sobre todo orientadas a la expansión internacional.

6.2.4. Presupuesto

Una vez recopiladas todas las acciones y el plan, es momento de resumir los principales costes del plan comercial, estos costes se van a estructurar de forma similar al plan de acciones, año cero, año uno y años sucesivos.

Año cero

La siguiente tabla recoge las acciones con sus costes asociados para la fase de lanzamiento de **PlayMusic.fm®**. Se ha tenido en cuenta el plan presentado con anterioridad para calcular estos costes.

Año 0			
	Acción	Metodo de Calculo	Coste
Internet	Ruido en redes sociales, blogs y foros	Coste de personal del dpto comercial 1 persona con dedicación parcial 3 horas / día : 900 € / mes	5.400 €
	Mailings	Coste de personal del dpto comercial 1 persona con dedicación parcial 1 hora / día : 300 € / mes	1.800 €
	Posicionamiento en buscadores	Formato enlaces de texto. Previsión de 50000 clicks	10.000 €
	Partnership con redes sociales	Engagement ads Facebook. Evento patrocinado y página de bienvenida en Tuenti	25.000 €
	Publicidad online	10 x 15 euros / portal = 150 € fijos / mes 10 x 0,03 x 150 clics mes = 45 € variables / mes total = 195 € / mes. Actividad durante 6 meses	1.170 €
Publicidad Offline	Anuncios en revistas	Página Completa Color: 610 euros 1 Anuncios en dos revistas y dos meses	2.440 €
	Publicidad en marquesinas	Coste Medio Estimado por Punto 35 € / día Coste Diario Total 20 x 50 1.000 € /día Coste Total (2 meses) 2 x 30 x 1.000	60.000 €
	Publicidad en locales de ensayo, escuelas de música, etc.	10 € por punto 250 puntos en total 2 campañas en el año cero	5.000 €
	Reportajes en revistas	2500 € por artículo 2 articulos durante el año cero	5.000 €
Acciones especiales	Participación en macro festivales	Alquiler terreno para carpa = 12000 € Alquiler carpa = 4500 € Mobiliario + tomas luz y agua = 3000 € Eq,informáticos y material publicitario = 2000 € Azafatas para atención al publico = 3600 € Disp, material, montaje y desmontaje = 4000 €	29.100 €
	Guerra de guerrillas	Alquiler equipo musical, ilum. y grabación = 2000 € Contratación grupo musical = 1500 € Material publicitario = 1500 € Equipos informáticos = 1000 €	6.000 €
TOTAL			150.910 €

Año uno

El presupuesto en acciones comerciales para el año uno se recoge en la siguiente tabla:

Año 1			
	Acción	Metodo de Calculo	Coste
Internet	Ruido en redes sociales, blogs y foros	Coste de personal del dpto comercial 1 persona con dedicación parcial 3 horas / día : 900 € / mes. 12 meses de actividad	10.800 €
	Mailings	Coste de personal del dpto comercial 1 persona con dedicación parcial 1 hora / día : 300 € / mes. 12 meses de actividad	3.600 €
	Posicionamiento en buscadores	Formato enlaces de texto. Previsión de 10000 clicks	20.000 €
	Partnership con redes sociales	Engagement ads Facebook. Mantener colaboración con Tuenti (eventos, publicidad)	60.000 €
	Publicidad online	10 x 15 euros / portal = 150 € fijos / mes 10 x 0,03 x 150 clics mes = 45 € variables / mes total = 195 € / mes. 12 meses de actividad	2.340 €
Publicidad Offline	Anuncios en revistas	Página Completa Color: 610 euros 1 Anuncio en dos revistas y dos meses	2.440 €
	Publicidad en marquesinas	Coste Medio Estimado por Punto 35 € / día Coste Diario Total 20 x 50 1.000 € / día Coste Total (2 meses) 2 x 30 x 1.000	60.000 €
	Publicidad en locales de ensayo, esc. de música, etc.	10 € por punto 250 puntos en total 4 campañas en el año uno	10.000 €
	Reportajes en revistas	2500 € por artículo 2 artículos durante el año uno	5.000 €
Acciones especiales	Participación en macro festivales	Alquiler terreno para carpa = 12000 € Alquiler carpa = 4500 € Mobiliario + tomas luz y agua = 3000 € Equipos informáticos y material publicitario = 2000 € Azafatas para atención al publico = 3600 € Desp. material, montaje y desmontaje = 4000 €	29.100 €
	Guerra de guerrillas	Alquiler equipo musical, iluminación y grabación = 2000 € Contratación grupo musical = 1500 € Material publicitario = 1500 € Equipos informáticos = 1000 € 2 Eventos en el año	12.000 €
TOTAL			215.280 €

Los gastos comerciales se han calculado teniendo en cuenta el plan descrito, en ciertas actividades la inversión es mayor ya que pasamos de seis a doce meses o se decide incrementar la intensidad de la acción en si.

Años sucesivos

Como se ha mencionado, se va asignar un presupuesto base para acciones comerciales a partir del año dos, este presupuesto incluirá:

- Costes de personal (nacional e internacional). Estos costes incluyen el crecimiento de los equipos en **técnicos comerciales así como un manager por región**.

- Partida para acciones comerciales tanto en España como en el extranjero. Este presupuesto se calcula a como un porcentaje de la previsión e ventas del año en curso.

Con estas premisas los costes por año son los siguientes:

Años 2 a 5			
Concepto		Metodo de Calculo	Coste
Personal	España	4 técnicos - 35000 € de sueldo medio Manager - 60000€ de sueldo	800.000 €
	Europa	3 técnicos año 2; 5 técnicos años 3, 4 y 5 40000 € de sueldo medio Manager - 60000€ de sueldo	960.000 €
	LATAM	3 técnicos año 3; 5 técnicos años 4 y 5. 30000 € de sueldo medio Manager - 50000€ de sueldo	540.000 €
	USA	3 técnicos año 4; 5 técnicos año 5. 35000 € de sueldo medio Manager - 50000€ de sueldo	380.000 €
	Asia	3 técnicos año 4; 5 técnicos año 5. 30000 € de sueldo medio Manager - 50000€ de sueldo	340.000 €
Acciones Nacionales e Internacionales	Continuación de las realizadas en año 0 y 1	Los costes de las acciones nacionales e internacionales se modelizan aplicando un % sobre los ingresos esperados (previsión de ventas):	Plan Financiero
	Internet + Acciones especiales (eventos)	Año 2: 10% Año 3: 10% Año 4: 10% Año 5: 10%	Plan Financiero

6.3. Fidelización y Crecimiento

6.3.1. Objetivos

El objetivo de las acciones de fidelización es consolidar a los clientes obtenidos durante la fase de captación. La fidelización o retención de los clientes es algo fundamental si se quieren establecer barreras de entrada para otros competidores, haciendo así el modelo sostenible en el tiempo. Los usuarios fidelizados son la palanca para poder realizar permanentes campañas de captación y así poder seguir creciendo en el tiempo.

Con las medidas que se van a plantear, se cumplirán los objetivos estratégicos haciendo que los usuarios registrados sean usuarios activos. Para ello nos vamos a centrar en las siguientes líneas:

- Contenidos de calidad.
- Renovación de la información de la página continúa.
- Trato agradable y eficiente.
- Creación de expectativas.

- Fácil manejo y navegación.

6.3.2. Acciones

Artistas

Para conseguir contenidos de calidad, se van a filtrar las obras de los artistas de dos maneras. Algunos usuarios, bajo la supervisión de la dirección de **PlayMusic.fm®**, revisarán las obras y bajo su juicio emitirán veto sobre las que no superen un umbral de calidad, tales usuarios tendrán un rol especial llamado "MusicTester". El resto de usuarios, y demás artistas, podrán votar sobre la calidad de las obras y así también se provoca un filtro sobre la puntuación de las mismas.

El equipo de **PlayMusic.fm®** irá cambiando la información de la página con referencias a noticias del sector, novedades tecnológicas con interés de los artistas y la propia actividad de la página web y la red social.

Cualquier intercambio de información con los artistas, **PlayMusic.fm®** velará que se realice con suma educación, detalle y eficiencia.

A través de correo electrónico al artista se le provocará para que acceda a **PlayMusic.fm®**, para comprobar el número de visitas y descargas de su música, el resultado de la aplicación de publicidad, los fans o solicitudes necesarias para que se genere un concierto, así como otros contenidos que puedan hacer que se produzcan visitas continuas a la página, como pueden ser manuales por capítulos, seriales de viñetas, etc.

Constantemente se les propondrá a los artistas que hagan uso de las actividades complementarias: conciertos, merchandising, mercado de segunda mano.

Usuarios

A los usuarios se les va enviar correos electrónicos indicándoles que se conecten a la página para ver promociones, conciertos de sus artistas favoritos, concursos. Sobre todo, se incidirá sobre los usuarios que no sean asiduos a la página, fijando unos umbrales sobre las conexiones realizando las acciones sobre los que no lleguen a tal umbral.

Por supuesto, cualquier intercambio de información con los usuarios, **PlayMusic.fm®** velará que se realice con suma educación, detalle y eficiencia.

La información sobre el sector, las novedades, los nuevos artistas, la nueva tecnología, formación, se irá renovando en la página para que por sí sola atraiga a los usuarios a conectarse a ella frecuentemente.

Las acciones sobre los usuarios podrán llegar a producirse mediante sorteo / regalo de merchandising y/o entradas de conciertos y/o material musical.

En cualquier caso, al usuario se le mantendrá informado puntualmente de las actividades complementarias de **PlayMusic.fm®** tales como los conciertos que se generen, sobre todo de sus artistas favoritos, sobre los cuales se les mandarán correos electrónicos directos, y sobre los concierto que se vayan generando de otros artistas mediante las ventanas de novedades de la propia aplicación. También se le propondrán los productos de merchandising que se irán introduciendo de los artistas que le interesan. Se le propondrá que sea activo en el mercado de segunda mano, consultándole sobre los artículos musicales que tenga interés y ofreciéndole

que ponga a disposición los que esté pensando en cambiar o vender de su propiedad.

Anunciantes

A los anunciantes se les va a tener continuamente informados sobre las visitas de la página, la segmentación de los usuarios y artistas, el número de targets para su marca, las visualizaciones de sus anuncios. Esto debería servir de gancho para mantener a los anunciantes atentos a la página y a la evolución de la misma

Evidentemente, cualquier intercambio de información con los usuarios, **PlayMusic.fm®** velará que se realice con suma educación, detalle y eficiencia.

Recursos

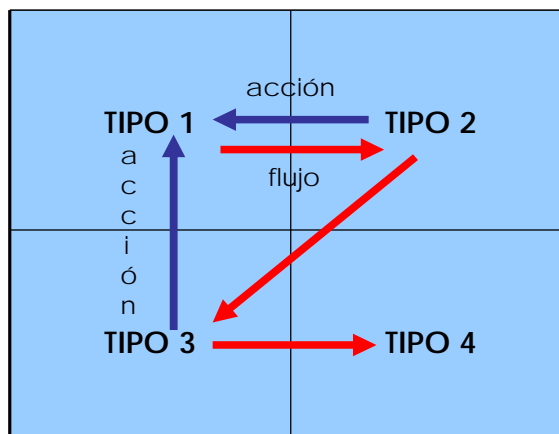
A los recursos se les mantendrá informados periódicamente de la incorporación de nuevos artistas y de las nuevas oportunidades de negocio que puedan surgir.

6.3.3. Plan

Se van a considerar cuatro tipos de estadios sobre los usuarios intervinientes en **PlayMusic.fm®**, tales estadios y acciones se representan en la siguiente tabla:

TIPO	Artistas, Usuarios y Anunciantes – USO
TIPO 1	Se conectan varias veces a la semana. Usuarios fieles a la plataforma. No se realizarán acciones especiales.
TIPO 2	No se han conectado en más de una semana: Convertir a TIPO 1. Realizar acciones, por ejemplo: envío de correos electrónicos semanales indicando que hay novedades sobre sus grupos favoritas, sobre información que le interesa, etc... siempre la información en su parte privada de la página de PlayMusic.fm® .
TIPO 3	No se han conectado en más de un mes. Convertir a TIPO 1. Realizar acciones, por ejemplo: envío de correos electrónicos semanales indicando que hay novedades sobre sus grupos favoritas, sobre información que le interesa, etc... siempre la información en su parte privada de la página de PlayMusic.fm® . Además se les invitará a acceder al portal mediante sorteo de entradas de conciertos, merchandising o algún regalo.
TIPO 4	Más de dos meses sin conectarse. Posible abandono. No realizar acciones. Si vuelve a conectar, entra de nuevo en el circuito.

Éste sería el flujograma:



6.3.4. Presupuesto

El presupuesto para llevar a cabo las acciones indicadas es el siguiente:

Concepto	Método de Cálculo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Coste	Coste	Coste	Coste	Coste	Coste
Mailings	Coste Personal Dpto. comercial: -1 Persona dedicación parcial -1 hr/día (objetivo): 300€/mes/12m	1.800€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€
Regalos Merchandising	-1% del objetivo de usuarios -5 euros por regalo	2.000€	6.000€	128.020€	261.280€	619.725€	900.235€

6.4. Resumen personal y costes comerciales

La siguiente tabla resume el personal y todos los costes del plan comercial:

ÁREA	BLOQUE	Año 0 Coste	Año 1 Coste	Año 2 Coste	Año 3 Coste	Año 4 Coste	Año 5 Coste
CAPTACIÓN	PERSONAL	1 persona a tiempo parcial. 7.200€	2 personas a tiempo parcial. 14.400€	9 personas jornada completa 380.000€	15 personas jornada completa 600.000€	25 personas jornada completa 955.000€	29 personas jornada completa 1.085.000€
	ACCIONES	143.710 €	200.880 €	1.418.686 €	3.552.798 €	8.964.668 €	14.293.692 €
FIDELIZACIÓN	PERSONAL	1 persona a tiempo parcial. 1.800€	1 persona a tiempo parcial. 3.600€	1 persona a tiempo parcial. 3.600€	1 persona a tiempo parcial. 3.600€	1 persona a tiempo parcial. 3.600€	1 persona a tiempo parcial. 3.600€
	ACCIONES	2.000 €	6.000 €	128.020 €	261.280 €	619.725 €	900.235 €
TOTAL		154.710 €	224.880 €	1.930.306 €	4.417.678 €	10.542.993 €	16.282.527 €

- Las cifras de personal incluyen managers y técnicos y la expansión internacional a partir del año 2.

- Los costes de las acciones de captación a partir del año dos se han calculado como un 10% de la previsión de ventas.

6.5. Línea de Actividad Principal: Publicidad en Playmusic

La publicidad es la principal fuente de ingresos que dispone **PlayMusic.fm®**, por ello es fundamental que su funcionamiento sea sencillo y sólido a la vez.

En la plataforma, estarán presentes los siguientes formatos:

- Skyscrapers
- Banners
- Pop up's
- Spots vídeo
- Cuñas de Radio

La publicidad se gestionará a través de distintas agencias de medios, la cuales diseñarán las campañas de acuerdo a los criterios de los anunciantes, teniendo en cuenta la segmentación del público objetivo. Las propias agencias definen el público objetivo para cada una de las campañas de acuerdo a los objetivos trazados, tarea que se llevará a cabo a través de la aplicación de *Business Intelligence*.

A continuación describiremos cada uno de los formatos utilizados. Incluiremos el precio de cada uno de los formatos para el año 0, para el resto de años los mismos se indicarán en el resumen de ingresos.

6.5.1. Formatos

Estáticos: Skyscrapers y Banners

SKYSCRAPERS

Este es un formato actualmente en auge, es una franja vertical (normalmente en la parte derecha de la página). El contenido puede ser estático o dinámico.

- **Home:** En la página de Inicio contaremos con un skyscraper (120 x 600 pixeles) ubicado en la parte derecha de la misma.

Ingresos: 40 euros por CPM.

BANNERS

Es el formato publicitario estándar, empleado por la mayoría de páginas que aceptan publicidad.

Es una franja que normalmente ocupa la parte superior de las páginas y el contenido puede ser estático o dinámico.

- **Sub-páginas:** En estas páginas contaremos con un banner (728 x 90 píxeles), superior o inferior.
Ingresos: 40 euros por CPM.
- **Radio On Streaming:** Dispondrá de un banner dinámico de 468 x 60 píxeles.
Ingresos: 35 euros por CPM.
- **Visualización de vídeos:** Esta ventana dispondrá de un banner estático de 360 x 50 píxeles. Existe la posibilidad de que la publicidad esté contenida en la ventana o directamente en los contenidos como marca de agua.
Forma de pago: 35 euros por CPM.

Rich Media: Pop up's y Spots vídeo

POP UP

Formato que aparece sobre los contenidos o páginas web y que pueden ser; gif, animado, flash, etc.

- **Página principal y sub-páginas:** En estas páginas se colocará un pop up (300 x 300 píxeles). Dependiendo del formato del proveedor, el pop up tendrá una duración entre 15 y 20 segundos y contará con la posibilidad que el usuario cierre la ventana para que el anuncio sea lo menos intrusivo posible.
Ingresos: 35 euros por CPM.

SPOTS VÍDEO

Son equivalentes a los anuncios para televisión, con la diferencia de que tienen más variedad de formatos para su realización y publicación en la web, y pueden ser: grabados con cámaras de televisión, digitales y de vídeo, luego bajados a la computadora y editados con el software adecuado; y hechos en flash, de imágenes fijas, estáticas, o de movimiento, con o sin audio, y con música de fondo.

- **Descargas:** En la descarga de contenidos, dispondremos de un spot audiovisual (300 x 300 píxeles) de 15-20 segundos de duración; se utilizará en pre-roll, y post-roll, luego que el usuario haya visualizado el mismo, se solicitará confirmación y comenzará la descarga.
Ingresos: 45 euros por CPM.
- **Visualización de vídeos:** Se utilizará pre-roll, mid-roll, post-roll. El spot (300 x 300 píxeles) tendrá una duración variable de 5 -15 segundos de duración, y a excepción de del spot de 5s de duración siempre existirá la opción "Ir a contenidos" luego de visualizados 5s.
Ingresos: 45 euros por CPM.

Audio: Cuñas de Radio

Son cortinas de audio grabadas de la misma manera que sucede en la radio convencional.

La duración puede ser variable, siendo la tendencia hacia los anuncios de no más de 20 segundos.

- **Radio On Streaming:** Durante la reproducción de la radio, cada 5 canciones (duración promedio de cada canción: 3 min.; total 15 min.) pasaremos una cuña de 20 segundos de duración.

Ingresos: 3,5 euros por cada reproducción.

6.5.2. Eficacia publicitaria en Internet

En sus comienzos, la gloria de Internet se basaba en que todos los movimientos de los internautas iban a poder ser medibles. A diferencia de los medios tradicionales (prensa escrita, televisión) los anunciantes iban a poder controlar realmente cuantas personas atraían sus campañas, mediante los clicks realizados, por supuesto.

Desde el principio ha habido una gran discusión sobre cómo la efectividad de la publicidad en Internet podría ser medida. El criterio de medida más utilizado ha sido hasta ahora el *click through rate*. Se define como el porcentaje obtenido a partir del cociente entre el número de veces que los usuarios hacen *click* sobre un anuncio en *web*, sobre el total de ocasiones en que se han expuesto al anuncio, para un periodo de tiempo determinado.

El día 18 de Junio de este año, la OPA (*Online Publishers Association*, asociación de publicistas online más grande a nivel mundial) publicó un informe llamado "*The Silent Click: Building Brands Online*" El informe tiene por objetivo desmitificar la eficacia del *click through rate* de una vez por todas.

Esto no significa que las modalidades actuales (CTR) no funcionen, si no que **basarse solamente en el click through rate es demasiado conservador** en la medición del ROI de la campaña. Pinchar o no pinchar, no indica el interés de un consumidor hacia un producto publicitado.

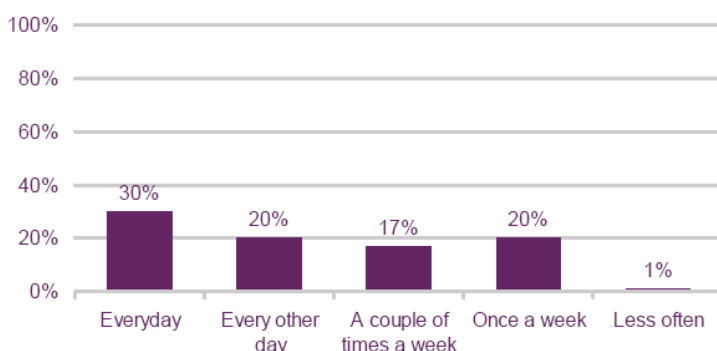
El punto más concluyente del estudio muestra que **uno de cada cinco visitantes –es decir, un 20 %- realizó búsquedas relacionadas con los anuncios vistos** y que uno de cada tres visitó el sitio oficial del producto publicitado.

Consideraciones sobre visitas

Antes de comenzar con el modelo de impactos para cada uno de los formatos, es conveniente analizar los parámetros que intervienen en el cálculo final.

USUARIOS REGISTRADOS ANUALES

Figure 13: Frequency of visiting a social networking site



Es la totalidad de usuarios registrados en un año. Este dato proviene de los objetivos estratégicos, y ha sido calculado en base a los estudios de mercado teniendo en cuenta los usuarios potenciales para cada una de los años y las fases.

VISITAS MENSUALES PROMEDIO POR USUARIO

Según el informe realizado por *Ofcom media*, "A quantitative and qualitative research report into attitudes, behaviours and use of social networking", de acuerdo a la distribución que se muestra en el gráfico, 100 usuarios generan al menos 1422 visitas al mes. Esto nos da un promedio de **14 visitas por usuario y por mes**.

VISITAS MENSUALES

El número de visitantes mensuales, lo obtenemos de multiplicar el número de usuarios registrados mensuales por el número de visitas promedio, obtenido anteriormente. Dado que nuestro objetivo estratégico establece usuarios anuales, para el cálculo mensual suponemos un incremento lineal de usuarios mensuales a lo largo del año, de tal manera que los usuarios mensuales serían:

$$U_{mes} = (U_{inicio} + (U_{fin} - U_{inicio})/2)/12$$

Donde

U = usuarios

U_{inicio} = usuarios al comienzo del año

U_{fin} = usuarios al final del año (objetivo estratégico por año)

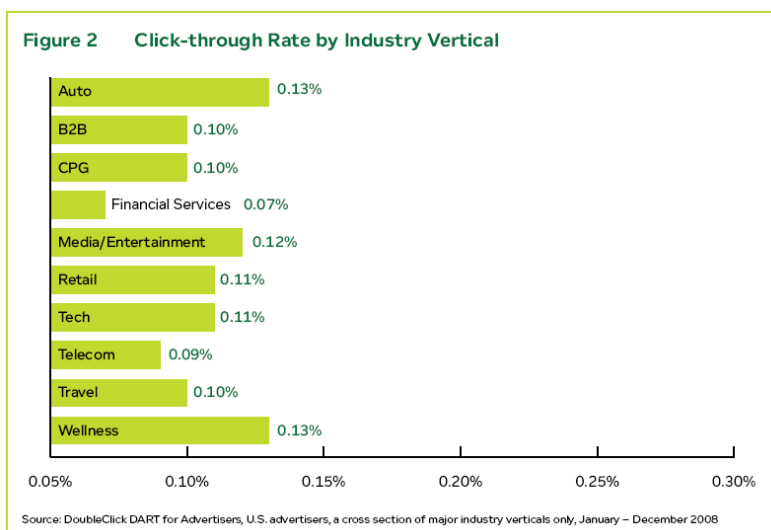
VISITAS ANUALES

Para obtener el número de visitantes anuales, multiplicamos las visitas mensuales por el número de meses operativos del año en cuestión.

6.5.3. Cálculo de Impactos

Aunque los estudios cada día nos entregan datos cada vez más alentadores con respecto a la efectividad de la publicidad y nos ofrecen nuevas formas de medir los impactos, por el momento -siendo muy conservadores- realizaremos nuestro estudio utilizando el *click through rate*.

Formatos estáticos: Skyscrapers y Banners



De acuerdo al estudio realizado por Double Click "2008 Year-in Review Benchmarks" el CTR medio para la industria del entretenimiento, para formatos estáticos es **0,12%**.

- Página principal: El skyscraper sólo estará ubicado en la página de inicio. Teniendo en cuenta que los skyscrapers estarán ubicados en la página principal, y que los visitantes pasarán por la misma en 2 ocasiones por visita en promedio, el cálculo de impactos es el siguiente:

Impactos efectivos: Nro visitas anuales x 2 visitas al home x 0,12%

BANNERS

- Sub-páginas: Dado que cada una de las visitas, pasará en promedio al menos por 2 sub-páginas, el cálculo de impactos es:

Impactos efectivos: Nro visitas anuales x 2 sub-páginas x 0,12%

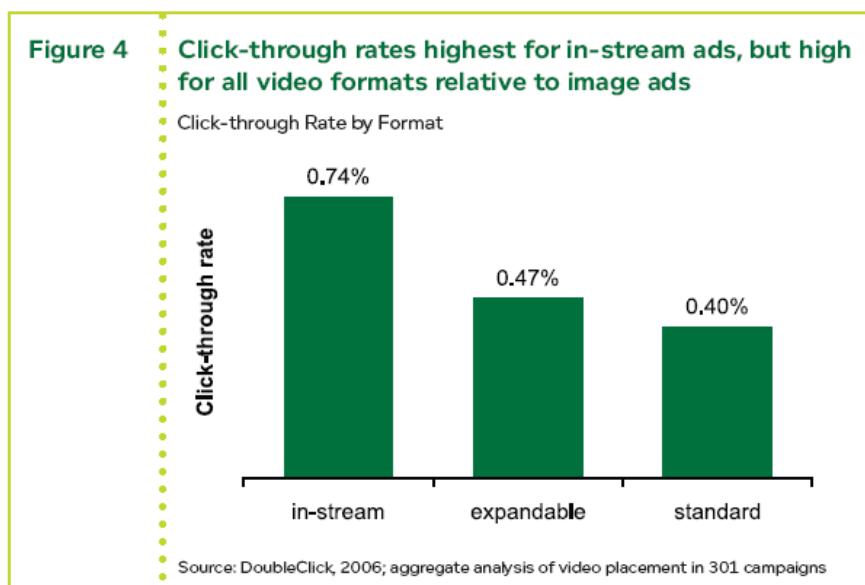
- Radio On Streaming: Para calcular los impactos del banner asociado a la radio, debemos tener en cuenta que del total de visitas anuales, el 35% de los visitantes, escuchan radio mientras realizan otras funciones. De esta manera, los impactos son:

Impactos efectivos: Nro visitas anuales x 35% x 0,12%

- Visualización de vídeos: Al total de visualizaciones de vídeos le aplicamos el porcentaje de impactos indicado. Esto es:

Impactos efectivos: Nro visualizaciones x 0,12

Formatos Rich Media: Pop up's y Spots video



Según observamos en la gráfica (obtenida del estudio realizado por Double Click: "Video Ad Benchmarks: Average campaign Performance Metrics" los formatos de vídeo tienen una performance mucho mejor que los formatos estáticos, alcanzando el CTR en la modalidad in-stream **0,74%**.

POP UP

- Página principal y sub-páginas: Por lo explicado anteriormente (2 pasos mínimos por la página principal y 2 pasos por sub-páginas), asumimos que en promedio cada visitante estará expuesto a 4 ventanas pop up. El cálculo de impactos será:

Impactos efectivos: Nro visitas anuales x 4 x 0,74%

SPOTS VIDEO

- Descargas: Las spots asociados a las descargas se consideran como impactos efectivos. Esto es así ya que el usuario debe visualizar el spot completo, luego confirmar para que comience la descarga. Por lo tanto:

Impactos efectivos: Nro descargas anuales

- Visualización de vídeos: Dado que en la visualización de contenidos se utilizará pre-roll, mid-roll, post-roll, por cada visualización tendremos 3 posibilidades de impacto. Por otro lado, en este caso no podemos asumir que cada visualización es un impacto ya que existe la posibilidad que los usuarios pinchen en "ir a contenidos" luego de transcurridos 5 segundos. Por ello, el cálculo es:

Impactos efectivos: Nro visualizaciones x 3 x 0,74%

Formato Audio: Cuñas en Radio

CUÑAS DE RADIO

- Radio On Streaming: Cada 5 canciones reproducidas en la radio, pasaremos una cuña de 20 segundos de duración. Como se ha indicado anteriormente, del total de visitas anuales, el 35% de los visitantes escuchan radio mientras realizan otras funciones. Además, de acuerdo a diversos estudios se ha comprobado que el tiempo medio de escucha es de 30 min. por visita. Por tanto, el cálculo de impactos es:

Impactos efectivos: Nro visitas anuales x 35% x (30 min. / 15 min.)

6.6. Líneas de Actividad complementarias

A continuación se describen las líneas de actividad complementarias de **PlayMusic.fm®** así como algunas acciones comerciales para promocionarlas.

6.6.1. Organización de conciertos

Para la organización de un concierto se han de dar una de las siguientes tres situaciones:

- 1) Hay un número importante de fans, y/o de usuarios que se han descargado la música de un artista concreto. En este caso se contactará con el artista para proponer el concierto, se elegirá la sala y se realizará un mailing a los usuarios que se descargaron o escucharon la música del artista para asegurar el aforo al concierto.
- 2) El artista desea realizar un concierto. **PlayMusic.fm®** seleccionará los usuarios, que por gustos pueden estar interesados y se les enviará un correo o se les abrirá una notificación en la página web para que indiquen su interés. Así hasta cubrir el aforo deseado por el artista. Los costes corren a cargo del artista.
- 3) Hay un número importante de usuarios que han mostrado su interés en que se realice un concierto. **PlayMusic.fm®** buscará una sala con el aforo apropiado y coordinará con el artista las fechas para la celebración.

En cualquier caso, **PlayMusic.fm®** de manera continua, mediante mailings y/o preguntas en la página web, preguntará a los usuarios por su interés en acudir a un

concierto de un artista de su interés, y a los artistas se les motivará para que uno de sus objetivos sea conseguir fans suficientes para poder generar conciertos.

6.6.2. Merchandising

Desde cualquier apartado de **PlayMusic.fm®**, habrá un enlace de merchandising, sobre el cual se podrán hacer búsquedas de material de los distintos artistas que así lo dispongan.

Por medio de correos electrónicos y/o con ventanas en la parte privada de la plataforma, se irán ofreciendo a los usuarios que tengan interés por un artista en concreto productos relacionados con él.

A los artistas se les ofrecerán de la misma manera fórmulas de merchandising que les pueden ser beneficiosos. Los productos siempre tendrán el visto bueno del artista antes de ser ofrecidos a los usuarios.

PlayMusic.fm® también tendrá su línea de merchandising que siempre se le ofrecerá a los usuarios y artistas a través de la plataforma.

6.6.3. Intermediación

Mediante la herramienta de inteligencia artificial integrada con la plataforma, automáticamente se relacionarán artistas y agentes para ofrecer a unos y a otros servicios que puedan ser beneficiosos para ambos. Las propuestas se realizarán a través de la plataforma y por medio del envío de correos electrónicos.

6.6.4. Comercio Electrónico

El mercado de segunda mano, de por sí, es un buen elemento para atraer tanto a artistas como a usuarios. A un artista o un usuario, le puede servir como excusa perfecta el mercado de segunda mano, y una vez conocida la plataforma, empezar a vivir otras experiencias: escucha de música o introducción de obras.

En un principio las acciones comerciales sobre el mercado de segunda mano, pueden ser las mismas que para la atracción de usuarios y artistas.

Adicionalmente se intentará que los usuarios y artistas ya captados, utilicen este servicio como medio de fidelización de los mismos.

6.6.5. Usuarios Premium

Cada tres meses se les ofrecerá a los usuarios tipo 1 de actividad, pertenecer al grupo de usuarios Premium. Será por correo electrónico e indicando todas las ventajas de pertenecer al grupo.

6.6.6. Presupuesto

El presupuesto para llevar a cabo las acciones indicadas es el siguiente:

Concepto	Método de Cálculo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Coste	Coste	Coste	Coste	Coste	Coste
Mailings y RRPP	Coste Personal Dpto. comercial: -1 Persona dedicación parcial -1 hr/día (objetivo): 300€/mes/12m	1.800€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€	3.600€

Este presupuesto es el mismo ya descrito en la parte de fidelización, por tanto no se considera como un coste comercial extra.

6.7. Previsión de ventas

En este capítulo se resumen los ingresos esperados tras realizar todas las acciones comerciales, tanto de captación como de fidelización descritas.

La siguiente tabla recoge el total de ingresos por línea de negocio:

LÍNEA DE NEGOCIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en plataforma	17.312 €	150.136 €	3.232.157 €	9.924.804 €	28.908.140 €	54.059.940 €
Artistas premium	0 €	28.440 €	667.496 €	1.377.299 €	2.890.931 €	3.473.487 €
Conciertos	104.720 €	460.800 €	9.913.869 €	23.410.688 €	55.527.360 €	82.389.507 €
Intermediación	0 €	9.360 €	199.711 €	438.950 €	1.249.366 €	1.458.381 €
Comercio electrónico	0 €	5.760 €	153.624 €	376.243 €	1.070.885 €	1.555.606 €
TOTAL	122.032 €	654.496 €	14.166.857 €	35.527.985 €	89.646.682 €	142.936.921 €

- Los ingresos por publicidad incluyen todos los formatos descritos en el apartado anterior y están calculados en base al número de impactos en cada formato.
- Los ingresos por artistas premium se basan en la tarifa pagada por estos y en el % de artistas premium sobre el total.
- En la parte de conciertos, los ingresos provienen de la venta de entradas.
- Los ingresos por intermediación provienen del número de intermediaciones mensuales y del importe medio por gestión. Playmusic se lleva un porcentaje de estas transacciones.
- Por último, los ingresos por comercio electrónico se calculan en base al número de unidades vendidas y al importe medio por unidad. Playmusic se lleva un porcentaje de estas transacciones.

En el plan financiero pueden verse con mayor detalle cómo se realizan estos cálculos y por tanto como se obtienen estos ingresos.

6.8. Mecanismos de Control

Este plan de comercial no finaliza cuando comience su implementación. Es necesario evaluar el desempeño de su ejecución para prever desviaciones y tomar medidas correctivas o aprovechar oportunidades no identificadas.

Esta supervisión de la implementación del Plan Comercial tiene como efectos secundarios mantener la cohesión del equipo sobre la idea original, que mediante la experiencia alcanzada a lo largo del tiempo puede enriquecerla y mejorarla evitando que se desvirtúe o caiga en el olvido.

La supervisión del Plan de Comercial debe ser parte del control de resultados del consejo administrativo de la compañía. Nos proponemos aplicar los cuatro principios básicos del control Comercial:

- Control de rentabilidad
- Control de eficiencia
- Control estratégico
- Control anual del Plan Comercial

A continuación se detallarán estos controles, las variables que hemos identificado y el proceso de adquisición, cálculo y presentación.

6.8.1. Control de rentabilidad

El responsable comercial realizará un control trimestral de las variables que miden la rentabilidad de la publicidad, el merchandising, la intermediación, el mercado de segunda mano, respecto a los hitos establecidos.

El objetivo de este control es evaluar si alguno de esos productos no es lo suficientemente rentable para aplicar medidas correctivas sobre las estrategias que se le establecieron o si por el contrario se detecta una alta rentabilidad y puede analizarse su mejor aprovechamiento.

Variable / mes	Descripción / datos mensuales
Rendimiento sobre capital	% Beneficio anual sobre el total del capital invertido
Beneficios	Ingresos - gastos
Nº publicidad	Visualizaciones de publicidad efectivas
Nº publicidad por usuario	Nº de visualizaciones de publicidad por usuario
€ publicidad	Ingresos por publicidad
Nº conciertos	Conciertos realizados
€ conciertos	Ingresos por conciertos
Merchandising	Unidades vendidas de merchandising
€ merchandising	Ingresos por merchandising al mes
Nº intermediación	Transacciones de intermediación al mes
€ intermediación	Ingresos por intermediación al mes
Productos s.m.	Productos puestos a la venta de segunda mano
Ventas productos s.m.	Ventas de productos de segunda mano
€ segunda mano	Ingresos por ventas de productos de segunda mano
% recurrencia	Veces que ingresa un usuario o artista en la plataforma
Tráfico plataforma	Tráfico total de la plataforma
Tráfico medio por usuario	Tráfico medio por usuario

6.8.2. Control de Eficiencia

El responsable comercial realizará un control mensual de las variables que miden los objetivos y estrategias propuestas en el Plan respecto a los hitos establecidos.

El objetivo de este control es determinar el desempeño de las estrategias del plan midiendo su impacto sobre la adquisición de nuevos clientes, mejoras en el beneficio por cliente, etc. para cada uno de los productos.

Variable	Descripción
INTERNET	
Nº nuevos clientes	Cantidad de nuevos clientes
Costo nuevo cliente	Costo de adquisición cada nuevo cliente
Retorno de inversión	ROI por ventas proveniente de ésta
Ingresos medios	Ingresos promedio de los clientes
Beneficios medios	Beneficios medios de los clientes
Publicidad OFFLINE	
Nº nuevos clientes	Cantidad de nuevos clientes
Costo nuevo cliente	Costo de adquisición cada nuevo cliente
Retorno de inversión	ROI por ventas proveniente de ésta
Ingresos medios	Ingresos promedio de los clientes
Beneficios medios	Beneficios medios de los clientes
ACCIONES ESPECIALES	
Nº nuevos clientes	Cantidad de nuevos clientes
Costo nuevo cliente	Costo de adquisición cada nuevo cliente
Retorno de inversión	ROI por ventas proveniente de ésta
Ingresos medios	Ingresos promedio de los clientes
Beneficios medios	Beneficios medios de los clientes
FIDELIZACIÓN	
Nº clientes tipo 1	Cantidad de clientes tipo 2 que pasan a ser tipo 1
Nº clientes tipo 1	Cantidad de clientes tipo 3 que pasan a ser tipo 1
Nº clientes tipo 4	Cantidad de clientes que han pasado a ser tipo 4
Nº clientes tipo 1	Cantidad de clientes que son tipo 1
Beneficios medios	Beneficios medios de los clientes

6.8.3. Control de Estratégico

El responsable de marketing y el responsable de relaciones públicas realizarán un control semestral de la misión, objetivos y productos para evitar que se desvirtúe.

También se analizarán las oportunidades que hayan aparecido en el mercado y se realizará un benchmarking/observación de la competencia.

Para esta actividad se propone la contratación de un consultor externo.

6.8.4. Control Anual del Plan Comercial

Será un punto a debatir por el consejo de administración de la compañía.

El objetivo de este control es evaluar los resultados obtenidos y aprobar la continuidad del Plan o modificaciones sobre el mismo. También se revisarán los hitos del año siguiente y se propondrán los del sucesivo.

Si las variables analizadas no cumplieran los hitos establecidos y en particular las referentes a **ingresos por publicidad** no hagan rentable a la compañía, en este control sería conveniente cancelar la implementación actual y desarrollar un nuevo Plan Comercial.

El contenido de este control es el resumen ejecutivo de los controles de Rentabilidad, Eficiencia y Estrategia que analizamos en las secciones anteriores.

6.8.5. Adquisición, cálculo y presentación de las variables

La adquisición de datos para el cálculo de las variables se realizará mediante el sistema informático de gestión y, en menor medida, por procedimientos manuales.

El sistema informático cuenta con un módulo donde se pueden generar informes basados en datos de facturación.

Parte de las variables relativas a recurrencia de clientes se calculan en base al soporte que este sistema presta a toda la navegación que realiza el usuario por la plataforma, aprovechando dicha información para enriquecer los informes.

El portal en Internet se integrará con el sistema informático de gestión para compartir información de cliente relacionada con la navegación y uso y compra de los servicios ofrecidos, lo que redundará en la alimentación del propio sistema. El portal también generará informes de las actividades programadas y realizadas.

En cuanto a los procedimientos manuales, consistirán en la contabilización de tickets, merchandising, artículos de segunda mano vendidos en los conciertos, debidamente identificados con un código correspondiente.

Las variables se presentarán en dos formatos: informes ejecutivos y hojas de cálculo detalladas.

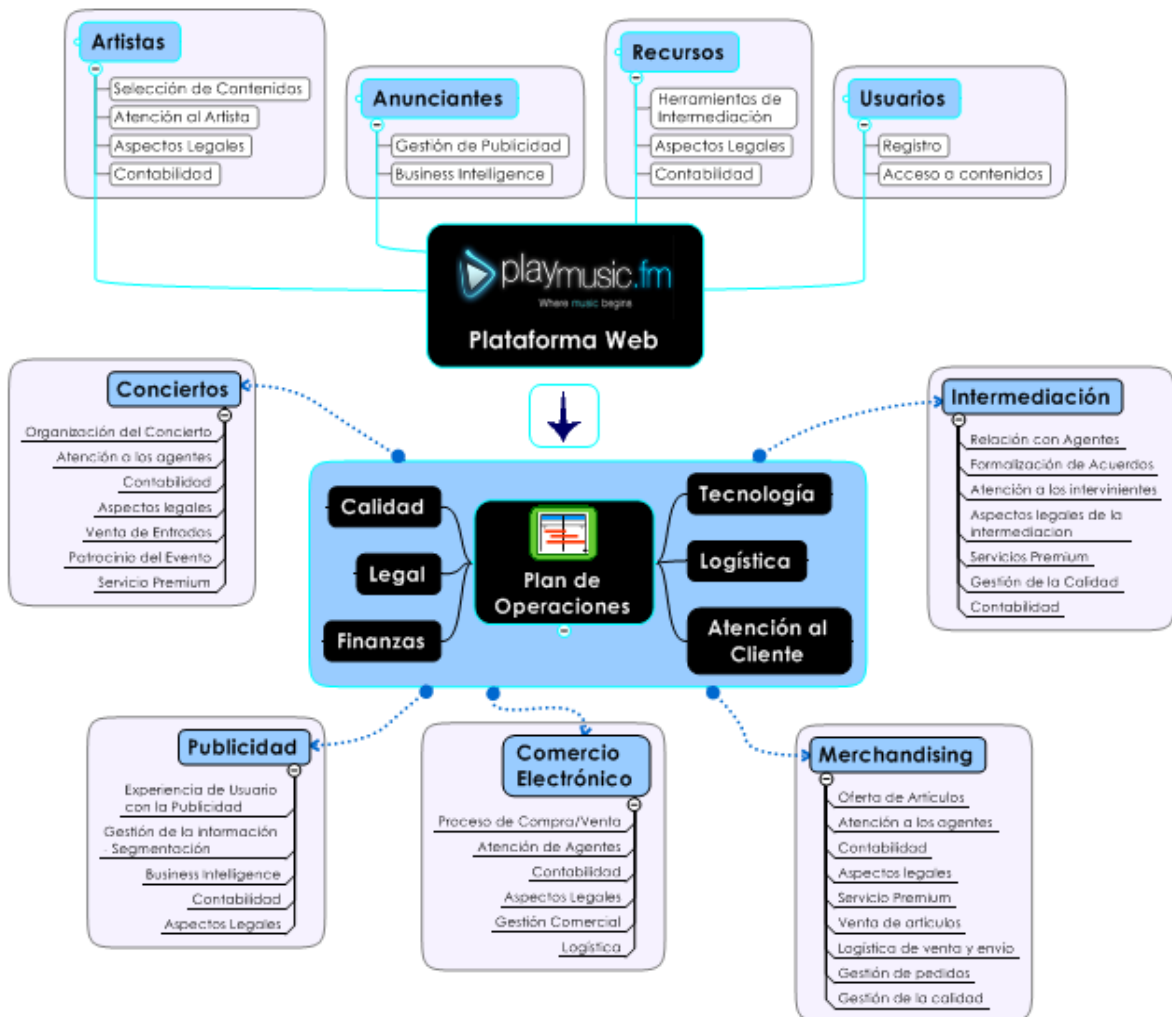
En los informes ejecutivos se utilizarán representaciones gráficas de los valores de las variables a lo largo del tiempo y de los hitos establecidos brindando información sobre el cumplimiento de hitos actuales y nos permite extrapolar visualmente las posibles tendencias.

Las hojas de cálculo detalladas podrán ser utilizadas libremente por el responsable comercial para realizar análisis y reportes específicos.

7. PLAN DE OPERACIONES

En este apartado se describe la estrategia a seguir por **PlayMusic.fm®** para llevar su producto hasta los clientes finales. El objetivo es definir todos los procedimientos necesarios para poder ejecutar las líneas de negocio descritas con anterioridad.

Las actividades cubiertas por el área de operaciones se resumen en el gráfico:



Todas las estrategias que se definan han de ir encaminadas a lograr los siguientes objetivos:

- **Coste:** mantenerlo bajo control es fundamental para el beneficio empresarial y para garantizar la supervivencia de la compañía.
- **Calidad:** en el caso de **PlayMusic.fm®**, el cumplimiento del objetivo calidad hace referencia a factores tales como la disponibilidad del servicio (plataforma Web), la seriedad en las transacciones y la eficacia en la organización de concierzos.
- **Servicio:** el servicio al cliente puede convertirse en una ventaja competitiva en el entorno actual, en el que la competencia es enorme. En este sentido,

PlayMusic.fm® pondrá todos sus esfuerzos en ofrecer un servicio excelente a sus clientes de forma que su experiencia con la empresa sea única y quede completamente satisfecho.

- **Flexibilidad:** facilidad para adaptarse a cambios en los servicios y en el mercado, sobre todo en Internet, que está en permanente evolución. También hace referencia a la escalabilidad del negocio, es decir, a la capacidad de adaptarse a volúmenes de actividad diferentes a los del lanzamiento de la compañía. La **innovación** asociada a la flexibilidad es también un arma competitiva fundamental.
- **Respeto por el medio ambiente:** **PlayMusic.fm®** desarrollará toda su actividad manteniendo en todo momento el respeto por el medio ambiente tan necesario hoy en día. Se buscará la eficiencia energética y las buenas prácticas en la gestión de residuos.

Todas estas actividades pueden agruparse en tres categorías:

- **Área de Tecnología**
- **Área Comercial**
- **Administración**

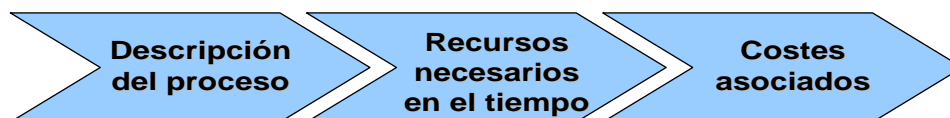
Estas categorías también coinciden con la organización funcional de **PlayMusic.fm®** como se describirá en el apartado de Recursos Humanos. A continuación se describe cada una de estas áreas de operaciones con mayor detalle.

7.1. Área de Tecnología

La parte de tecnología **PlayMusic.fm®** es el corazón de la empresa. Su correcta latencia y fuerza van a ser vitales para el negocio. El proceso tecnológico no puede parar, ya que sería un desastre para **PlayMusic.fm®**, por eso cada uno de los pasos que se van a comentar a continuación van a tener que ser supervisados de manera exhaustiva. Los componentes son:

- Desarrollo del Software
- Gestión del Hardware

En cada elemento seguiremos el siguiente esquema básico:



7.1.1. Desarrollo del Software

Como desarrollo entendemos los siguientes pasos:

- **Análisis de funcionalidades:** se ha de evaluar una idea para comprobar que computacionalmente se puede llevar a cabo.

- Análisis de programación: una vez tenemos las unidades funcionales que se van a llevar a cabo, se realiza una traducción de alto nivel a un pseudo lenguaje de programación.
- Programación: traducción al lenguaje de programación, elegido, y que en nuestro caso es silverlight.
- Pruebas: se realizarán las pruebas necesarias para comprobar que el resultado de la programación es correcto.
- Pruebas de usuario: con estas pruebas se debería estar seguro a un porcentaje alto que el uso por parte de un usuario no va a producir errores. Asimismo se realizarán pruebas de estrés para comprobar que el sistema no se degrada con el uso masivo.
- Puesta en producción: se copiarán las nuevas versiones al servidor o servidores de producción y se realizarán unas pruebas para comprobar que el paso ha sido correcto.
- A partir del año 1 se mantendrán los programadores para acciones de mantenimiento y traducción de las páginas a otros idiomas para la expansión internacional.
- Habrá un apartado en la página web totalmente compatible con móviles.

Además, este equipo tendrá la responsabilidad de supervisar que los sistemas:

- Estén funcionando a un rendimiento correcto.
- Que estén al día de la tecnología seleccionada. Instalación de parches correctivos.
- Que tengan la seguridad adecuada.
- Tengan al día las copias de seguridad.
- Tengan implementadas alertas para que se puedan detectar problemas en el sistema, para la coordinación con el equipo de gestión de incidencias tecnológicas.

Para la realización de este cometido, se estiman los siguientes recursos y costes:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnológicos	Equipo informático con conexión a los servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a los servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a los servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a los servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a los servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a los servidores y a la red de trabajo
Costes asociados	2.000€	N/A	2.000€	N/A	2.000€	N/A
Humanos	4 program.	4 program.	4 program. 1 Jefe Tec.	5 program. 1 Jefe Tec.	6 program. 1 Jefe Tec.	6 program. 1 Jefe Tec.
Costes	60.000€	120.000€	180.000€	210.000€	240.000€	240.000€

Gestión de incidencias tecnológicas

Se trata de tener personal dedicado a la gestión de incidencias que se produzcan en el entorno tecnológico 24 horas al día. Ya bien sea por correo electrónico por vía telefónica o por los sistemas automáticos implementados por el equipo de gestión

de sistemas, el equipo de gestión de incidencias tomará las acciones oportunas que se produzcan ante un incidente. Hay que tener en cuenta que el carácter internacional de **PlayMusic.fm®**, hace que sea crítico que los sistemas estén funcionando al 100%, 24 horas al día 365 días al año. Los cometidos de este equipo pueden ser la supervisión de:

- Fallos en los programas reportados por un usuario.
- Fallos en los sistemas reportados por el mismo sistema.
- Problemas con los perfiles de usuarios.
- Acciones de ayuda a los usuarios.
- Servidor/es caído/s.
- Problemas de comunicaciones.
- Ataques internos o externos.
- Vulnerabilidades o parches disponibles detectados.

Ante cualquier incidente podrá hacerse cargo o avisar de inmediato según la urgencia a las personas involucradas en la incidencia.

Todas estas gestiones se llevarán a cabo en forma conjunta con el departamento de atención al cliente cuando así lo requiera la incidencia.

Por tanto demandará los siguientes recursos:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnológicos	Equipo informático con conexión a servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a servidores y a la red de trabajo	Equipo informático con conexión a servidores y a la red de trabajo
Costes asociados	2.000€	N/A	2.000€	N/A	2.000€	N/A
Humanos	2 personas a 2 turnos	2 personas a 2 turnos	2 personas a 2 turnos	2 personas a 2 turnos	2 personas a 2 turnos	2 personas a 2 turnos
Costes	24.000€	48.000€	48.000€	48.000€	48.000€	48.000€

Un punto importante a destacar es que dada la naturaleza del negocio, en la que la gestión automática a través de la plataforma es importante, el número de incidencias técnicas no crece en relación a los usuarios, de tal forma que es posible manejar esta actividad con solo dos personas, de ahí, que no crezcan los recursos humanos necesarios a lo largo del tiempo.

Innovación

Aunque la innovación ha de estar presente en toda la empresa, en tecnología es importantísimo que forme parte del día a día. Para ello hay una serie de acciones que se han de realizar:

- Búsqueda continua de nuevas funcionalidades para la plataforma.

- Búsqueda de nuevas tecnologías que se puedan aplicar a la empresa.
- Dedicación de tiempo a nuevas ideas.
- Estar al tanto de lo que hacen los competidores.

En este aspecto no hay costes monetarios asociados, aunque sí hay costes laborables traducidos en tiempo dedicado a tales acciones.

7.1.2. Gestión del Hardware

Para la estimación de los servidores hay dos opciones claras en el mercado:

- 1) Housing: que consisten en la compra de servidores y albergarlos en un proveedor de servicios de Internet.
- 2) Hosting, cloud computing o similar: que consisten en el alquiler de los equipos albergados en un proveedor de servicios de Internet, o incluso alquiler de cuotas de discos y capacidad de proceso de los propios equipos.

Por la naturaleza del proyecto y el estado actual del arte al respecto, se opta por la segunda opción:

Hosting – Cloud Computing o similar

Se contratarán los servicios de un proveedor de servicios a Internet que tenga presencia internacional. La naturaleza del proyecto hace que sea intensivo en almacenamiento y ancho de banda, por tanto se va a precisar que en cada área de expansión del proyecto haya presencia de servidores con las réplicas oportunas.

En la siguiente tabla vamos a contemplar únicamente la parte de alojamiento de servidores, capacidad de almacenamiento y costes según las áreas de expansión del proyecto.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Regiones	ESPAÑA	ESPAÑA	EUROPA	LATAM	USA/ASIA	MUNDO
Servidores	2 en España	2 en España	2 en España 2 en Europa	2 en España 2 en Europa 2 en LATAM	2 en España 2 en Europa 2 en LATAM 2 en USA 2 en ASIA	2 en España 2 en Europa 2 en LATAM 2 en USA 2 en ASIA 2 en otro país
Almacenamiento	30 Gb	100 Gb	3 Tb en cada sede	12 Tb en cada sede	30 Tb en cada sede	60 Tb en cada sede
Costes asociados	1.000€	3.000€	12.000€	150.000€	500.000€	1.000.000€

Ancho de Banda

La segunda derivada tecnológica y la más importante es el ancho de banda garantizado que ha de dar el proveedor de servicios de Internet para que el nivel de servicio sea el adecuado para que los usuarios puedan escuchar música y ver videos de manera adecuada.

La estimación del ancho de banda se ha realizado haciendo un estudio del número de usuarios máximo posibles concurrentes accediendo a la música / video.

Los anchos de banda según la expansión internacional es la siguiente:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Regiones	ESPAÑA	ESPAÑA	EUROPA	LATAM	USA/ASIA	MUNDO
Sedes	España	España	España Europa	España Europa LATAM	España Europa LATAM USA ASIA	España Europa LATAM USA ASIA
Caudal	256 Mb	6 Gbps en cada sede	20 Gbps en cada sede	30 Gbps en cada sede	50 Gbps en cada sede	64 Gbps en cada sede
Costes asociados	237.119€	474.240€	10.118.701€	20.651.571€	48.983.064€	71.154.574€

Los gastos de caudal, en el plan financiero, van a ser modificados a la baja en aproximadamente un 60% por mejora en la tecnología y rappels de compra.

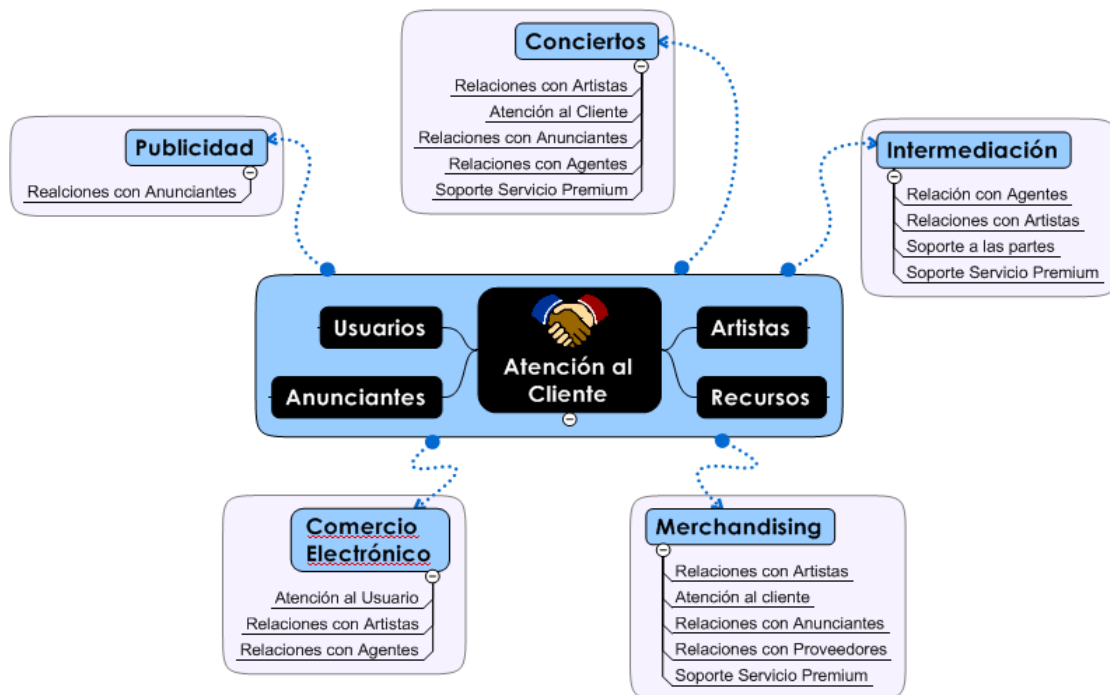
Resumen de costes tecnológicos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Regiones	ESPAÑA	ESPAÑA	EUROPA	LATAM	USA/ASIA	MUNDO
Sedes	España	España	España Europa	España Europa LATAM	España Europa LATAM USA ASIA	España Europa LATAM USA ASIA
Personal (4)	52.000€	108.000€	108.000€	108.000€	108.000€	108.000€
Portátiles	8.000€	0€	8.000€	0€	8.000€	0€
Hosting / Almacenamiento	1.000€	3.000€	12.000€	150.000€	500.000€	1.000.000€
Caudal	237.119€	474.240€	10.118.701€	20.651.571€	48.983.064€	71.154.574€
TOTAL	298.119€	585.240€	10.246.701€	20.909.571€	49.599.064€	72.262.574€

7.2. Área Comercial

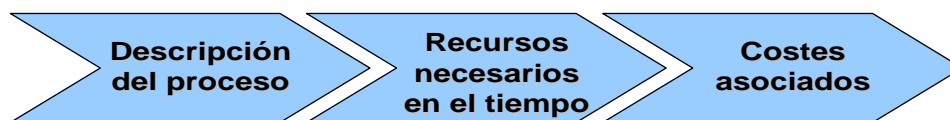
7.2.1. Atención al Cliente

Una de las principales funciones que debe desempeñar el departamento de atención al cliente de **PlayMusic.fm®**, es proporcionar soporte a los distintos agentes intervinientes (usuarios, anunciantes, artistas, recursos) en cada una de las líneas de negocio anteriormente planteadas. A continuación se indican las funciones que debe abarcar este departamento:



El primer punto de atención al cliente lo representa la extensa sección de "FAQ's" (Frequently Asked Questions), el objetivo es minimizar el número de consultas y por consiguiente el número de recursos consumidos.

Para contabilizar los recursos (tanto físicos como económicos) seguiremos el siguiente esquema:



Artistas Premium y Anunciantes

Como se ha comentado en apartados anteriores, **PlayMusic.fm®** cuenta con servicios *Premium* de representación, para brindarle a **artistas** y **recursos** mayor visibilidad, participación y asesoramiento personalizado.

Uno de los pilares fundamentales de este servicio es la atención al cliente. Por lo tanto, a los suscriptores de esta modalidad se les ofrece soporte a través de los siguientes canales:

- 1) Si el usuario no hubiese encontrado la solución a su incidencia en nuestras FAQ's, en siguiente paso informarnos de la incidencia a través de nuestro portal, en la sección "Contacta con nosotros".
- 2) Automáticamente, se le devuelve un e-mail indicándole el número de horas en las que nos pondremos en contacto con el interesado.
- 3) Dependiendo del caso, responderemos el e-mail a la brevedad posible, o será **PlayMusic.fm®** quien contacte con los interesados.
- 4) Una vez resuelto el problema por alguno de los canales mencionados, se cierra la incidencia en el sistema informático de atención al cliente.

Si bien es cierto que los **anunciantes** no son suscriptores del servicio *Premium*, dado la importancia que revisten para nuestro negocio, les brindaremos la misma atención que los anteriores.

Artistas Free

En ésta modalidad, tendremos los artistas y recursos que no se suscriban al servicio *Premium*, sumándose los **usuarios** finales. Se recibirán consultas de todas las líneas de actividad, siendo el merchandising y el sub-portal de compra-venta de productos de segunda mano los procesos que demandan mayor soporte. Dada la reticencia -aunque cada vez menor- de la compra online, el éxito o fracaso de dicho canal depende en gran medida del servicio de atención al cliente ofrecido.

La atención a las partes intervinientes se llevará a cabo de acuerdo a lo siguiente:

- 1) La persona busca en nuestras FAQ's la solución a sus incidencia. Si no encuentra la información necesaria, pasa al siguiente nivel.
- 2) El siguiente paso es informarnos de la incidencia a través de nuestro portal, en la sección "Contacta con nosotros". Automáticamente se le devuelve un e-mail indicándole el número de horas en las que nos pondremos en contacto con el interesado.
- 3) Una vez resuelto el problema por alguno de los canales mencionados, se cierra la incidencia en el sistema informático de atención al cliente.

Recursos Necesarios

Todas las tareas de atención al cliente que se realicen vía e-mail serán subcontratadas, y los casos que requieran una comunicación telefónica, serán atendidos por el departamento de Tecnología de **PlayMusic.fm®**.

De acuerdo a distintos estudios, la tarifa de este tipo de servicios se establece en base al número de usuarios registrados (en nuestro caso sumamos los usuarios y los artistas registrados); siendo la tarifa para nuestro caso 500 euros por cada 10.000 usuarios.

Dado que hemos establecido una tarifa en relación con los usuarios y artistas registrados, todas las etapas de expansión (Europa, LATAM, USA, ASIA) están tenidas en cuenta.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnología	-Desarrollo herramientas/S software atención al cliente.	-Servicio y cuota Telefonía IP.	-Cuota Telefonía IP.	-Cuota Telefonía IP.	-Cuota Telefonía IP.	-Cuota Telefonía IP.
Costes asociados	Imputados en "Tecnología"	Imputados en "Logística"	Imputados en "Logística"	Imputados en "Logística"	Imputados en "Logística"	Imputados en "Logística"
Humanos	Coste Subcontrato 500 euros cada 10.000 usuarios	Coste Subcontrato 500 euros cada 10.000 usuarios	Coste Subcontrato 500 euros cada 10.000 usuarios	Coste Subcontrato 500 euros cada 10.000 usuarios	Coste Subcontrato 500 euros cada 10.000 usuarios	Coste Subcontrato 500 euros cada 10.000 usuarios
Costes asociados	2.500€	6.500€	128.500€	262.000€	620.000€	900.500€
Materiales	-Sub-contrato. No se necesitan recursos materiales.	-Sub-contrato. No se necesitan recursos materiales.	-Sub-contrato. No se necesitan recursos materiales.	-Sub-contrato. No se necesitan recursos materiales.	-Sub-contrato. No se necesitan recursos materiales.	-Sub-contrato. No se necesitan recursos materiales.
Costes asociados	0€	0€	0€	0€	0€	0€

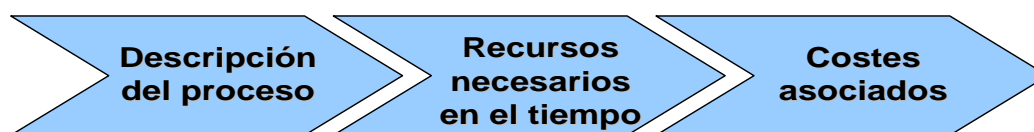
7.2.2. Calidad

Es fundamental para **PlayMusic.fm®** mantener los niveles de calidad estipulados en cada uno de sus procesos, especialmente en los relacionados con su plataforma.

Las líneas en donde se concentrarán la mayor cantidad de esfuerzos dado su importancia son:

- Procesos/Relaciones con anunciantes
- Disponibilidad del servicio (Plataforma Web)
- Atención al cliente

Para contabilizar los recursos (tanto físicos como económicos) seguiremos el siguiente esquema:



Procesos/Relaciones con anunciantes

Dado que los anunciantes son nuestros principales clientes, su satisfacción es esencial en nuestro negocio. Por ello, estableceremos 2 líneas para asegurar la calidad del proceso:

- 1) Se realizarán encuestas online para determinar el grado de satisfacción de nuestro clientes.
- 2) Se analizarán el número y tipo de incidencias, resultando de éste análisis el plan de mejora correspondiente.

Disponibilidad del servicio (Plataforma Web)

Anteriormente decíamos que uno de los eslabones más importantes de nuestro negocio lo representan los anunciantes. Ahora bien, si nuestra plataforma no opera de forma estable, no podemos ofrecer servicio alguno. Los KPI's a utilizar en este apartado son:

- 1) Ancho de banda disponible. Dado el ancho que nuestros servidores nos brindan, tendremos un ordenador que hace mediciones en forma aleatoria. De estas mediciones, si procede, se tomaran las medidas correctivas correspondientes para garantizar que lo demanda es satisfecha en todo momento.
- 2) Porcentaje de disponibilidad. Se llevará el registro de las veces que la plataforma no esté operativa, como así también el motivo de la caída del sistema. El porcentaje de disponibilidad mínimo es del 99,9 %. Dependiendo de las causas de indisponibilidad del servicio, se tomaran las medidas correctoras correspondientes.

Encuestas de Satisfacción

Por último –y no por eso menos importante-, haremos encuestas de satisfacción a todos los usuarios involucrados, para garantizar el nivel de calidad establecido. Los resultados serán evaluados y se tomarán las medidas correctivas que sean necesarias.

Recursos Necesarios

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnología	-Soft encuestas. -Herramienta control disponibilidad del sistema.	-Mant. del sistema informático.	-Mant. del sistema informático.	-Mant. del sistema informático.	-Mant. del sistema informático.	-Mant. del sistema informático.
Costes asociados	Imputados en "Tecnología"	Imputados en "Tecnología"	Imputados en "Tecnología"	Imputados en "Tecnología"	Imputados en "Tecnología"	Imputados en "Tecnología"
Humanos	-No se necesitan recursos el año 0.	ESP: 1 P.	ESP: 1 P. EU: 1 P	ESP: 1 P. EU: 1 P LATAM: 1 P	ESP: 1 P. EU: 1 P LATAM: 1 P USA: 1 P ASA: 1 P	ESP: 1 P. EU: 1 P LATAM: 1 P USA: 1 P ASA: 1 P
Costes asociados	0€	30.000€	60.000€	90.000€	150.000€	150.000€
Materiales	No se necesitan recursos el año 0.	Mobiliario imputado en Logística	Mobiliario imputado en Logística	Mobiliario imputado en Logística	Mobiliario imputado en Logística	Mobiliario imputado en Logística
Costes asociados	0€	Imputado en Logística	Imputado en Logística	Imputado en Logística	Imputado en Logística	Imputado en Logística

Notas:

Si bien es cierto que resulta complicado dimensionar el departamento de calidad de las empresas, dado que la calidad es uno de los pilares de la estrategia de operaciones, contaremos con una persona responsable de estas funciones por región.

Para fines prácticos, consideraremos el salario anual bruto para igual para todas las regiones, 30.000 euros.

El mobiliario necesario para estas personas, está imputado en el apartado logística.

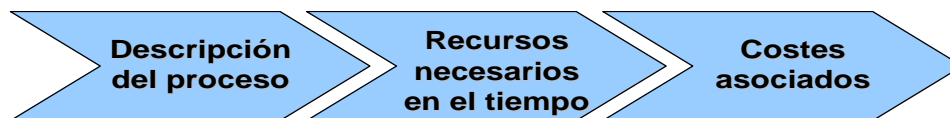
7.3. Administración

7.3.1. Logística

Por logística se entiende todas las actividades o medios físicos que soportan las líneas de negocio de PlayMusic.fm®, exceptuando la Tecnología que tiene su apartado específico. Con esta premisa, en este apartado se describen los siguientes puntos:

- Soporte a la organización de conciertos
- Soporte al Merchandising
- Soporte al comercio electrónico
- Localización y servicios asociados

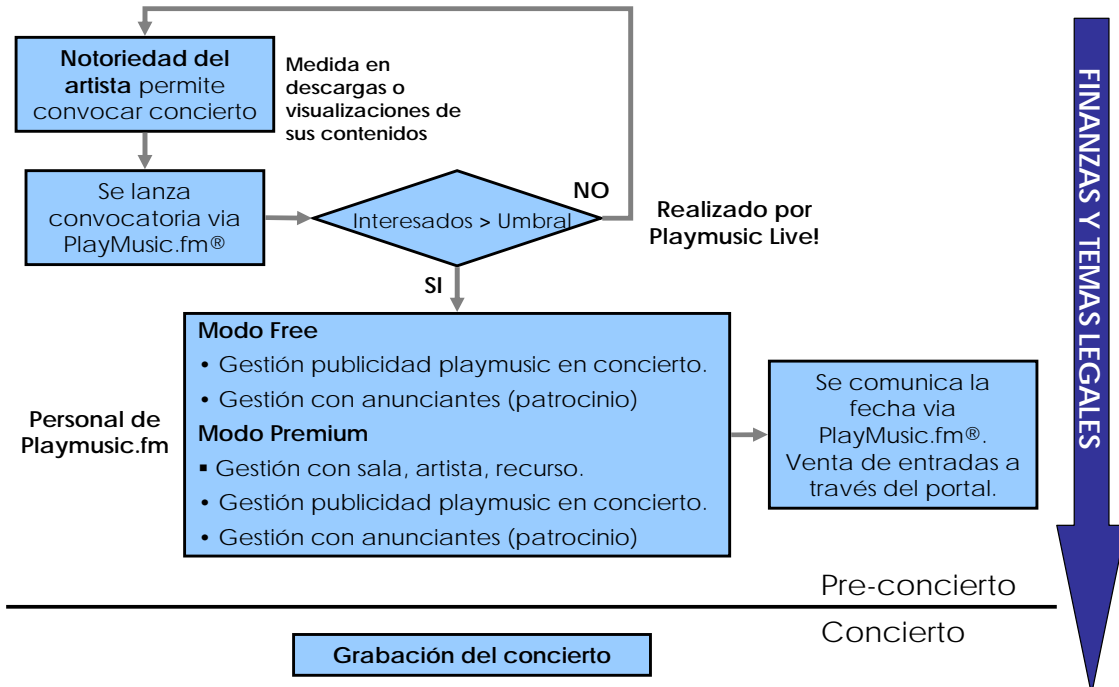
En cada elemento seguiremos el siguiente esquema básico:



Estos datos se resumen para el año cero y los cinco años de actividad siguientes.

Soporte a la organización de conciertos

El siguiente diagrama muestra el proceso a seguir:



Como se explico en el modelo de negocio, existe un **modo free** en el que el concierto se genera de forma directa entre artista y sala de concierto. En este modo **PlayMusic.fm®** se limita a situar su imagen en el concierto (mediante publicidad física y promoción en la Web) y a contratar una empresa externa la grabación del mismo para su posterior difusión en el portal.

En el modo **Premium**, **PlayMusic.fm®** participa activamente en la organización del concierto, interactuando con el artista, la sala y los recursos musicales que quisieran intervenir. Igualmente, situará su imagen en el concierto y lo grabará para su posterior difusión (a través de la empresa externa ya mencionada). Es en este caso, cuando **PlayMusic.fm®** recibe ingresos por esta actividad.

En todos los casos, **PlayMusic.fm®** ha de gestionar la posible participación de anunciantes en estos eventos (patrocinio, publicidad, entrega de muestras, etc. etc.). Estas actividades se recogen en el plan comercial.

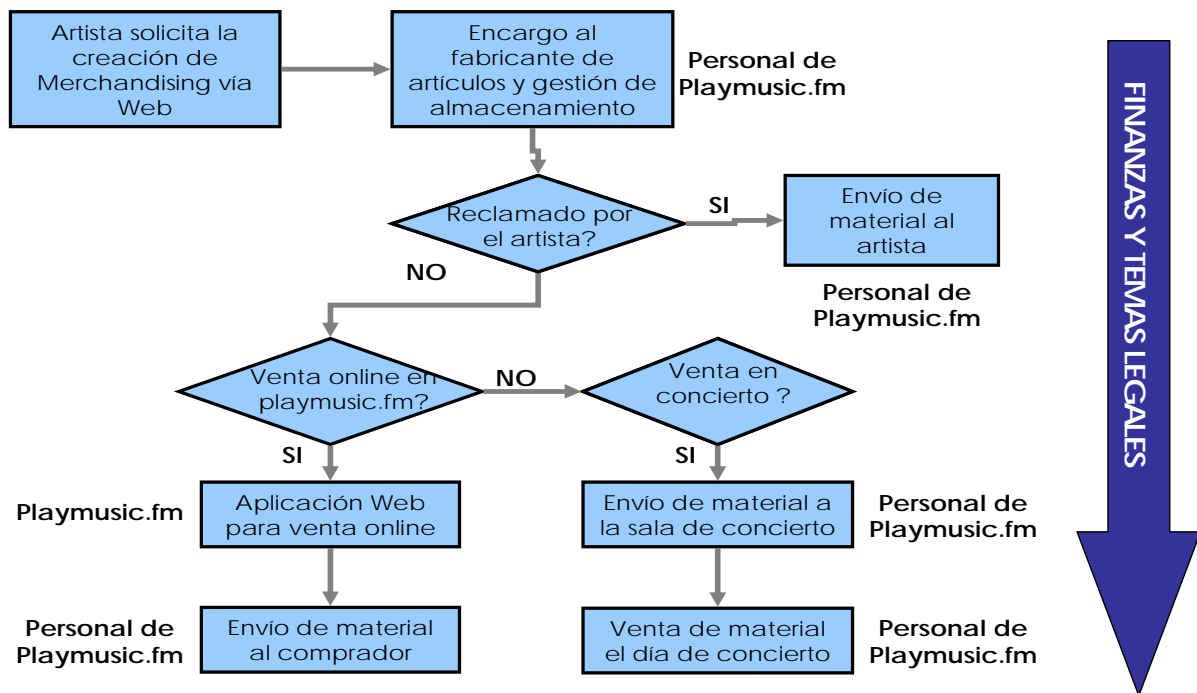
Las siguientes tablas resumen los recursos necesarios y los costes asociados:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnológicos	Aplicación Playmusic Live	Aplicación Playmusic Live	Aplicación Playmusic Live	Aplicación Playmusic Live	Aplicación Playmusic Live	Aplicación Playmusic Live
Costes Asociados	Imputados en Apdo Tecnología	Imputados en Apdo Tecnología	Imputados en Apdo Tecnología	Imputados en Apdo Tecnología	Imputados en Apdo Tecnología	Imputados en Apdo Tecnología
Humanos	Recursos comerciales: - Gestión publicidad Playmusic. - Contacto con anunciantes (patrocinio) - Contrato con empresa de grabación. - Gestión con sala, artista y recursos (exclusivo modo premium)	Recursos comerciales: - Gestión publicidad Playmusic. - Contacto con anunciantes (patrocinio) - Contrato con empresa de grabación. - Gestión con sala, artista y recursos (exclusivo modo premium)	Recursos comerciales: - Gestión publicidad Playmusic. - Contacto con anunciantes (patrocinio) - Contrato con empresa de grabación. - Gestión con sala, artista y recursos (exclusivo modo premium)	Recursos comerciales: - Gestión publicidad Playmusic. - Contacto con anunciantes (patrocinio) - Contrato con empresa de grabación. - Gestión con sala, artista y recursos (exclusivo modo premium)	Recursos comerciales: - Gestión publicidad Playmusic. - Contacto con anunciantes (patrocinio) - Contrato con empresa de grabación. - Gestión con sala, artista y recursos (exclusivo modo premium)	Recursos comerciales: - Gestión publicidad Playmusic. - Contacto con anunciantes (patrocinio) - Contrato con empresa de grabación. - Gestión con sala, artista y recursos (exclusivo modo premium)
Costes Asociados	Imputados en Plan Comercial	Imputados en Plan Comercial	Imputados en Plan Comercial	Imputados en Plan Comercial	Imputados en Plan Comercial	Imputados en Plan Comercial
Otros	Por concierto: - Alquiler sala - Personal - Papelería, entradas - Grabación y edición	Por concierto: - Alquiler sala - Personal - Papelería, entradas - Grabación y edición	Por concierto: - Alquiler sala - Personal - Papelería, entradas - Grabación y edición	Por concierto: - Alquiler sala - Personal - Papelería, entradas - Grabación y edición	Por concierto: - Alquiler sala - Personal - Papelería, entradas - Grabación y edición	Por concierto: - Alquiler sala - Personal - Papelería, entradas - Grabación y edición
Costes Asociados	1.190€/ concierto	1.200€/ concierto	1.210€/ concierto	1.400€/ concierto	1.400€/ concierto	1.430€/ concierto

Soporte al merchandising

En esta línea de actividad, **PlayMusic.fm®** participa más activamente en la gestión, contactando con diversos productores y canalizando las peticiones de varios artistas para obtener así economías de escala. El artista solicita la creación de merchandising vía Web, eligiendo que artículos quiere comercializar. En principio este sería el **modo Free** de actuación, existe la posibilidad de un servicio **Premium**, en el que **PlayMusic.fm®** participa de forma activa en la elección, diseño y comercialización del merchandising.

El diagrama de proceso es el siguiente:



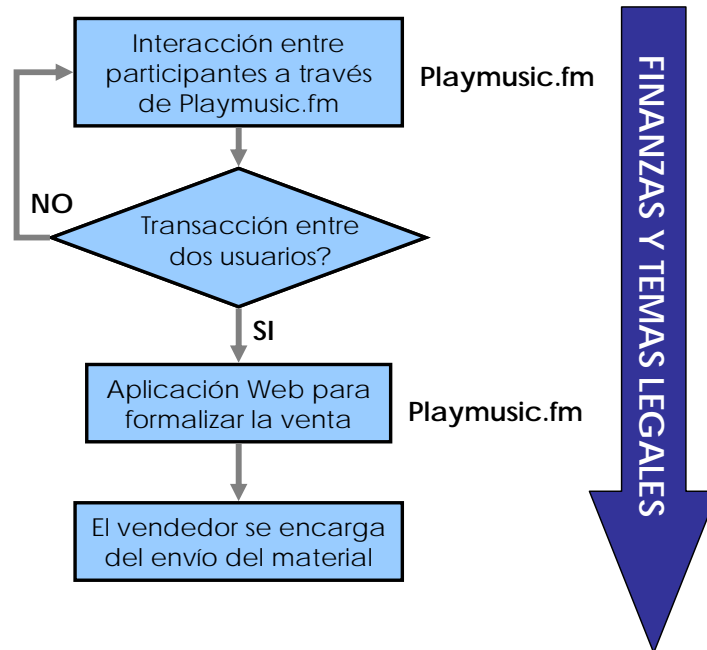
Inicialmente esta actividad se limitará al ámbito nacional. Si la división de **PlayMusic.fm®** internacional adquiere un tamaño suficiente y los estudios de mercado lo recomiendan, se abrirá esta línea de negocio en las áreas geográficas cubiertas. En el modo premium, **PlayMusic.fm®** aplicará un margen sobre el material vendido.

Por tanto demandará los siguientes recursos:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnológicos	N/A	Aplicación Playmusic para venta online	Aplicación Playmusic para venta online	Aplicación Playmusic para venta online	Aplicación Playmusic para venta online	Aplicación Playmusic para venta online
Costes Asociados	N/A	Imputados en Tecnología	Imputados en Tecnología	Imputados en Tecnología	Imputados en Tecnología	Imputados en Tecnología
Humanos	N/A	Recursos comerciales: - Contacto con productores de artículos - Gestión del merchandising artistas. (modo free y premium) - Envío y venta en salas conciertos- Mensajería para la venta online y el envío de artículos ya pagados	Recursos comerciales: - Contacto con productores de artículos - Gestión del merchandising artistas. (modo free y premium) - Envío y venta en salas conciertos- Mensajería para la venta online y el envío de artículos ya pagados	Recursos comerciales: - Contacto con productores de artículos - Gestión del merchandising artistas. (modo free y premium) - Envío y venta en salas conciertos- Mensajería para la venta online y el envío de artículos ya pagados	Recursos comerciales: - Contacto con productores de artículos - Gestión del merchandising artistas. (modo free y premium) - Envío y venta en salas conciertos- Mensajería para la venta online y el envío de artículos ya pagados	Recursos comerciales: - Contacto con productores de artículos - Gestión del merchandising artistas. (modo free y premium) - Envío y venta en salas conciertos- Mensajería para la venta online y el envío de artículos ya pagados
Costes Asociados	N/A	Imputados en Plan Comercial	Imputados en Plan Comercial	Imputados en Plan Comercial	Imputados en Plan Comercial	Imputados en Plan Comercial

Soporte al comercio electrónico

El diagrama de proceso es el siguiente:



Por tanto demandará los siguientes recursos:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnológicos	Aplicación Playmusic para comercio electrónico	Aplicación Playmusic para comercio electrónico	Aplicación Playmusic para comercio electrónico	Aplicación Playmusic para comercio electrónico	Aplicación Playmusic para comercio electrónico	Aplicación Playmusic para comercio electrónico
Costes Asociados	Imputados en Tecnología	Imputados en Tecnología	Imputados en Tecnología	Imputados en Tecnología	Imputados en Tecnología	Imputados en Tecnología

PlayMusic.fm® aplicará un margen sobre cada transacción que se produzca en la página. En este caso, la expansión internacional afecta a la traducción de la página, cuyo coste se ha imputado en el apartado de Tecnología. El mecanismo para las transacciones entre usuarios en el entorno internacional será similar, gestionado por la aplicación dentro de la Web, es el usuario, artista o recurso que compra el que corre con los gastos de envío.

Localización y servicios asociados

PlayMusic.fm® va a mantener una sede principal en Madrid y como estrategia de expansión, montará células en el extranjero que permitan el desarrollo del negocio en los países en cuestión. El objetivo es no alquilar oficinas fuera de España, animando a los profesionales contratados a trabajar desde sus casas o en entornos universitarios donde se promueve la creación de empresas.

Se buscará una oficina en alquiler de unos 100 metros cuadrados. Se buscaría una zona bien comunicada para facilitar el acceso de todos los colaboradores, con transporte público cercano y vías de acceso en automóvil.

Este alquiler se produciría a partir del primer año, durante el año cero, se utilizaran las instalaciones facilitadas de forma gratuita por la Universidad Carlos III.

El alquiler se mantendría durante al menos los tres primeros años para así conseguir un mejor precio. Si **PlayMusic.fm®** ha adquirido una dimensión mayor, se replantearían las necesidades a partir del cuarto año de existencia.

Se analizará la posibilidad de utilizar el mayor tiempo posible las instalaciones de la universidad Carlos III para la incubadora de nuevas empresas.

Junto con la oficina se contratarían también los siguientes servicios:

- Servicios básicos: luz, agua, gas, etc.
- Servicio de limpieza y mantenimiento (reparaciones, desperfectos), contratado a una empresa externa.
- Servicio de comunicaciones: se buscaría un contrato de empresa, en el que se disponga de telefonía fija, telefonía móvil y ADSL (fijo y móvil).
- Mobiliario y material de oficina: se comprará el mobiliario básico y el material de oficina necesario. La inversión en este caso se mantiene desde el año uno hasta el cinco por la expansión internacional.

La siguiente tabla resume lo indicado:

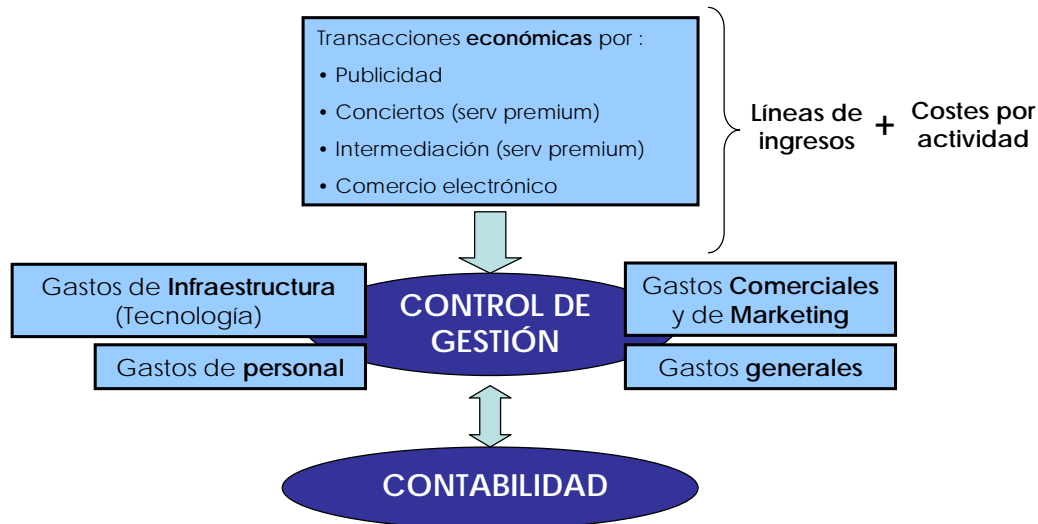
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos materiales	N/A	Oficina de 100m ²	Oficina de 100m ²	Oficina de 100m ²	Oficina de 100m ²	Oficina de 100m ²
Coste asociado	N/A	España: 1200€/mes	España: 1200€/mes Europa: 1500€/mes	España: 1200€/mes Europa: 1500€/mes LATAM: 800€/mes	España: 1200€/mes Europa: 1500€/mes LATAM: 800€/mes USA: 1000€/mes ASIA: 1200€/mes	España: 1200€/mes Europa: 1500€/mes LATAM: 800€/mes USA: 1000€/mes ASIA: 1200€/mes
Servicios básicos	N/A	Luz, agua, gas	Luz, agua, gas	Luz, agua, gas	Luz, agua, gas	Luz, agua, gas
Coste asociado	N/A	150€ al mes	300€/mes	450€/mes	750€/mes	750€/mes
Servicio de mantenimiento	N/A	Servicio de limpieza con mantenimiento incluido	Servicio de limpieza con mantenimiento incluido	Servicio de limpieza con mantenimiento incluido	Servicio de limpieza con mantenimiento incluido	Servicio de limpieza con mantenimiento incluido
Coste asociado	N/A	200€ al mes	500€/mes	700€/mes	1000€/mes	1000€/mes
Comunicaciones	N/A	Fijo+Móvil+ADSL con contrato de empresa	Fijo+Móvil+ADSL con contrato de empresa	Fijo+Móvil+ADSL con contrato de empresa	Fijo+Móvil+ADSL con contrato de empresa	Fijo+Móvil+ADSL con contrato de empresa
Coste asociado	N/A	80€ al mes	200€/mes	300€/mes	500€/mes	500€/mes
Material Oficina	N/A	Mobiliario y material de escritorio	Mobiliario y material de escritorio	Mobiliario y material de escritorio	Mobiliario y material de escritorio	Mobiliario y material de escritorio
Costes asociados	N/A	4000€ al año (España)	4000€ al año (Europa)	4000€ al año (LATAM)	8000€ al año (USA / ASIA)	N/A
Seguro	N/A	Seguro para daños, robo, etc (contenido y continente)	Seguro para daños, robo, etc (contenido y continente)	Seguro para daños, robo, etc (contenido y continente)	Seguro para daños, robo, etc (contenido y continente)	Seguro para daños, robo, etc (contenido y continente)
Coste asociado	N/A	400€ al año	800€ al año	1200€ al año	2000€/año	2000€ al año

7.3.2. Finanzas

En este apartado se van a describir las acciones relacionadas con dos áreas de la compañía:

- Control de gestión y reporting
- Contabilidad

El proceso puede describirse con el siguiente diagrama:



La responsabilidad del control de gestión recaerá dentro de **PlayMusic.fm®** mientras que las labores contables se externalizarán a una gestoría. Con esta premisa el plan de recursos necesarios es:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Control de gestión	Personal del departamento administración	Personal del departamento administración	Personal del departamento administración	Personal del departamento administración	Personal del departamento administración	Personal del departamento administración
Costes Asociados	1 técnico - 30.000€ al año	1 persona - 30.000€ al año	3 personas - 30.000€ al año	4 personas - 30.000€ al año 1 manager - 60.000€ al año	9 personas - 30.000€ al año 1 manager - 60.000€ al año	13 personas - 30.000€ al año 1 manager - 60.000€ al año
Contabilidad	Contratación de servicio externo a gestoría	Contratación de servicio externo a gestoría	Contratación de servicio externo a gestoría	Contratación de servicio externo a gestoría	Contratación de servicio externo a gestoría	Contratación de servicio externo a gestoría
Costes Asociados	1.000€ al año	2.000€ al año	8.000€ al año	12.000€ al año	26.000€ al año	38.000€ al año

En año cero y uno, se destinará una persona del departamento de administración a estas actividades. A partir del año dos y en función del crecimiento del negocio podría ser necesario contratar más personal, sobre todo, teniendo en cuenta la internacionalización de la página. Desde el año tres en adelante es necesaria la incorporación de un manager que gestione toda la parte relacionada con las finanzas de **PlayMusic.fm®**. Estos recursos estarán localizados inicialmente en España, si el negocio lo requiere se podrían distribuir por las diferentes áreas geográficas una vez comience la actividad internacional.

7.3.3. Asesoría Legal

Dado el carácter de la **PlayMusic.fm®**, este apartado no se debe pasar por alto. Es muy probable que pueda haber incidentes que hagan que algún autor pueda sentirse perjudicado por un usuario de la plataforma.

Cuando los artistas suban contenidos al portal, se activará un pop up que es un contrato de confidencialidad. El contrato establecerá que el artista es responsable de los contenidos que se “cuelgan” en el portal, el artista no debe pertenecer a ninguna asociación que bregue por los derechos de los contenidos (SGAE por ejemplo), recayendo sobre el artista cualquier acción legal que se presentase por violación de derechos de autor.

Asimismo puede ocurrir con agentes y usuarios. En principio lo más lógico parece contratar los servicios de una gestora especializada en derechos de autor y nuevas tecnologías. Sobre la cual se realizarán las consultas y se realizarán las oportunidades acciones si hubiera algún motivo por el cual hubiera que acudir a los tribunales.

Por parte de **PlayMusic.fm®**, habrá una figura legal que será la interlocutora con la gestoría, que trasladará cualquier incidente legal a la misma. La siguiente tabla recoge los recursos y costes asociados:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Legal	Contratación de los servicios de asesoría legal proporcionados por una gestoría	Contratación de los servicios de asesoría legal proporcionados por una gestoría	Contratación de los servicios de asesoría legal proporcionados por una gestoría	Contratación de los servicios de asesoría legal proporcionados por una gestoría	Contratación de los servicios de asesoría legal proporcionados por una gestoría	Contratación de los servicios de asesoría legal proporcionados por una gestoría
Costes Asociados	1.000€ al año	2.000€ al año	14.000€ al año	27.000€ al año	51.000€ al año	55.000€ al año

7.3.4. Otros Costes

En este apartado se incluye el coste de personal asociado a personal auxiliar de administración (secretarías, etc.), el cual se indica en la siguiente tabla:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal auxiliar de Administración	N/A	2 personas por área geográfica. 20.000€ de sueldo por persona	2 personas por área geográfica. 20.000€ de sueldo por persona	2 personas por área geográfica. 20.000€ de sueldo por persona	2 personas por área geográfica. 20.000€ de sueldo por persona	2 personas por área geográfica. 20.000€ de sueldo por persona
Costes Asociados	N/A	40.000€ al año	80.000€ al año	120.000€ al año	200.000€ al año	200.000€ al año

7.4. Resumen de Costes Operativos

El siguiente cuadro resume todos los recursos y los costes asociados dentro del plan de Operaciones:

ÁREA	BLOQUE	ACTIVIDAD	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Coste	Coste	Coste	Coste	Coste	Coste
Tecnología	Software	Ordenadores	2.000€	0€	2.000€	0€	2.000€	0€
		Personal desarrollo	60.000€	120.000€	180.000€	210.000€	240.000€	240.000€
		Gestión de incidencias	24.000€	48.000€	48.000€	48.000€	48.000€	48.000€
	Hardware	Hosting	1.000€	3.000€	12.000€	150.000€	500.000€	1.000.000€
		Ancho de banda	237.100€	474.240€	10.118.701€	20.651.571€	48.983.064€	71.154.574€
Comercial	Atención al cliente	Atención electrónica	2.500€	6.500€	128.500€	262.000€	620.000€	900.500€
	Calidad	Responsable por región	0€	30.000€	60.000€	90.000€	150.000€	150.000€
Administración	Logística	Conciertos	1190€/ concierto	1200€/ concierto	1210€/ concierto	1400€/ concierto	1400€/ concierto	1400€/ concierto
		Localización y servicios	0€	23.960€	49.200€	64.600€	105.400€	97.400€
	Finanzas	Control de gestión	15.000€	30.000€	90.000€	180.000€	330.000€	450.000€
		Contabilidad	1.000€	2.000€	8.000€	12.000€	26.000€	38.000€
	Legal	Asesoría legal	1.000€	2.000€	14.000€	27.000€	51.000€	55.000€
	Otros	Personal auxiliar administración	0€	40.000€	80.000€	120.000€	200.000€	200.000€

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

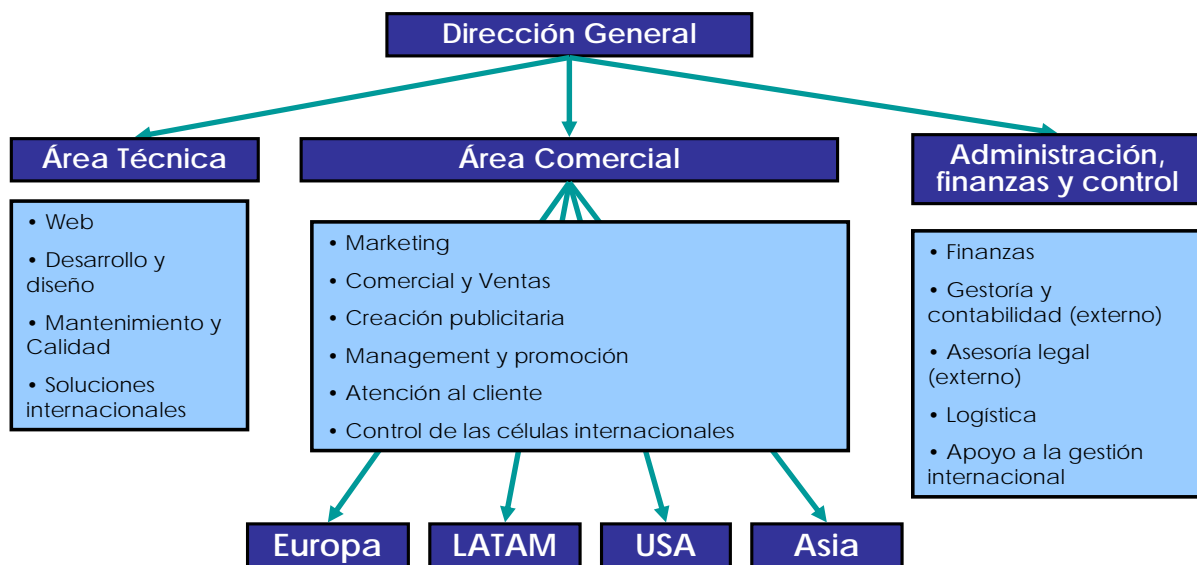
8.1. Organización de PlayMusic.fm

El negocio de **PlayMusic.fm®** requiere una organización flexible, que se adapte bien a los cambios, ligera y formada por profesionales que no solo aporten profesionalidad sino también innovación y espíritu emprendedor.

Dado el sector de actividad, la edad media esperada es baja, entre 20 y 30 años, esta juventud permitirá a **PlayMusic.fm®** gestionar bien los constantes cambios tanto tecnológicos como de tendencia propia del mundo de Internet.

8.1.1. Organización General

PlayMusic.fm® ha de adaptar su organización a las diversas etapas planteadas para el negocio, así ha de ser capaz de manejar no solo el mercado nacional sino también los diferentes mercados internacionales en los que va a operar. Para ello se plantea el siguiente organigrama, en el que se muestran las **áreas funcionales** en las que se va a dividir la organización, **se identifican también las funciones principales** de cada área:



La parte técnica y las labores staff estarán localizadas en Madrid al menos durante los primeros cinco años de vida, por el contrario, la expansión internacional hace necesaria la creación de nuevas unidades que se encarguen de las cuatro áreas geográficas principales, Europa, Latinoamérica, Estados Unidos y Asia.

8.1.2. Descripción de las Áreas funcionales

La dirección general estará formada por los emprendedores que han creado **PlayMusic.fm®**, estos se repartirán el control y seguimiento de las diferentes áreas que a continuación se describen.

- **Área Técnica:** responsable de toda la tecnología que permite a **PlayMusic.fm®** ofrecer sus servicios. Cabe destacar el diseño, desarrollo y mantenimiento del portal Web, la gestión de incidencias y todos los temas relacionados con la calidad del servicio. Esta área contará con un responsable que gestionará al equipo técnico formado por especialistas en programación y desarrollo de páginas Web.
- **Área comercial:** encargada de todas las labores relacionadas con Marketing, Ventas, creación publicitaria, management de artistas y promoción, atención al cliente, etc. Esta área contará con un responsable que gestionará al equipo comercial formado por especialistas en marketing, publicidad y relaciones públicas. Con la expansión internacional, este departamento se encargará de gestionar la labor de desarrollo de negocio, comercial y de atención al cliente en cada país donde se establezca una célula **PlayMusic.fm®**. Como se ha comentado los recursos internacionales podrán o no pertenecer a plantilla.
- **Área administración, finanzas y control:** reportando a la dirección general, su cometido son las tareas horizontales a toda la empresa como la relación con la gestoría y la asesoría legal, el control financiero, la logística, etc. Dentro de esta área, las funciones de asesoría legal, gestoría y contabilidad estarán **externalizadas**.

Como comentario general, **PlayMusic.fm®** va a subcontratar varias de las funciones descritas a personal externo, mediante ETTs, empresas del sector, etc. etc.

Por tanto este organigrama da lugar a los siguientes puestos:

- Director general
- Country Manager
- Manager área técnica
- Manager área comercial (incluida la parte internacional)
- Manager área administración, finanzas y control
- Especialista tecnología
- Especialista comercial y marketing (incluida la parte internacional)
- Especialista administración, finanzas y control

8.1.3. Dimensión de los equipos

En el plan comercial y de operaciones se han especificado los recursos necesarios para desempeñar cada actividad de forma independiente, esto nos permite situarnos en el caso peor, es decir, en el que cada actividad requiera un recurso para su realización.

En la realidad, varias de estas actividades se pueden agrupar bajo la responsabilidad de una misma persona. La siguiente tabla resume los recursos internos, es decir, pertenecientes a la plantilla de **PlayMusic.fm®** que serán necesarios en los cinco primeros años de actividad. Los recursos externos se tendrán en cuenta en el apartado financiero como un gasto en personal externo, no se incluyen aquí al no aplicarles el modelo integral de gestión de recursos humanos descrito a continuación.

Sectores	Recursos Internos					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dirección general	2	2	2	2	2	2
Área Tecnología	6	6	7	8	9	9
Manager	0	0	1	1	1	1
Desarrollo SW	4	4	4	5	6	6
Gestión Incidencias	2	2	2	2	2	2
Área Comercial	1	2	9	15	25	29
ESPAÑA	1	2	5	5	5	5
Manager regional			1	1	1	1
Técnicos comerciales	1	2	4	4	4	4
EUROPA	0	0	4	6	6	6
Manager regional			1	1	1	1
Técnicos comerciales			3	5	5	5
LATAM	0	0	0	4	6	6
Manager regional				1	1	1
Técnicos comerciales				3	5	5
USA	0	0	0	0	4	6
Manager regional					1	1
Técnicos comerciales					3	5
ASIA	0	0	0	0	4	6
Manager regional					1	1
Técnicos comerciales					3	5
Área Administración	1	3	7	11	20	24
Manager				1	1	1
Control de gestión	1	1	3	4	9	13
Auxiliares administrativos		2	4	6	10	10
TOTAL RRHH	10	13	25	36	56	64

Algunas apuntes sobre estos números:

- En el año cero y uno, la dirección general, formada por los dos emprendedores de **PlayMusic.fm®**, realizará labores técnicas, comerciales, de atención al cliente y de administración. El crecimiento del negocio permitirá la incorporación de mandos intermedios que controlen las diferentes áreas a partir del año dos fundamentalmente.
- A medida que **PlayMusic.fm®** crezca, será necesario ir incorporando personal en el área técnica, comercial y de administración. En principio el área técnica estará localizada íntegramente en España mientras que el área comercial y de administración si que contarán con recursos en el extranjero.
- La dirección general seguirá formada por los emprendedores durante los cinco años que abarca este plan de negocio.

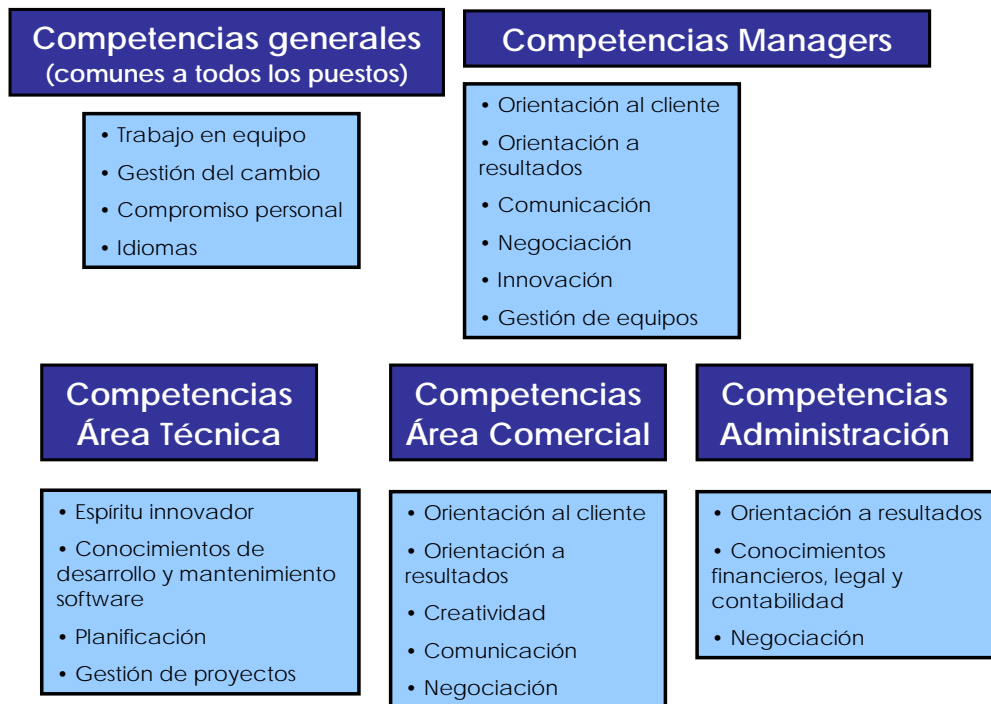
8.2. Modelo de gestión de RRHH

En **PlayMusic.fm®** se desarrollara un modelo de gestión por competencias, que permita identificar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la consecución de los objetivos y resultados empresariales de la compañía. El objetivo es orientar comportamientos a resultados, favoreciendo siempre el desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores.

Con la estructura planteada, la dirección general es la responsable de la implantación y el seguimiento de este modelo.

8.2.1. Inventario de Competencias

A la hora de definir las competencias hay que tener en cuenta dos aspectos fundamentales de la actividad de **PlayMusic.fm®**, el mercado en el que opera y su misión. Esto nos lleva a definir las siguientes **competencias clave**:



Con estas competencias, el siguiente paso es calibrar los niveles requeridos para cada puesto.

8.2.2. Calibración de puestos

En base a los planes estratégicos planteados y las competencias clave por área, el perfil competencial de cada puesto se muestra a continuación:

Dirección general	
Competencia	Nivel
Orientación al cliente	MUY ALTO
Orientación a resultados	MUY ALTO
Comunicación	MUY ALTO
Negociación	MUY ALTO
Innovación	MUY ALTO
Gestión de equipos	MUY ALTO
Trabajo en equipo	MUY ALTO
Gestión del cambio	MUY ALTO
Compromiso personal	MUY ALTO
Idiomas	MUY ALTO

Manager área técnica	
Competencia	Nivel
Orientación al cliente	ALTO
Orientación a resultados	ALTO
Comunicación	ALTO
Negociación	ALTO
Innovación	ALTO
Gestión de equipos	ALTO
Programación y desarrollo Web	ALTO
Planificación	ALTO
Gestión de proyectos	ALTO
Trabajo en equipo	ALTO
Gestión del cambio	ALTO
Compromiso personal	ALTO
Idiomas	ALTO

Manager área comercial	
Competencia	Nivel
Orientación al cliente	ALTO
Orientación a resultados	ALTO
Comunicación	ALTO
Negociación	ALTO
Innovación	ALTO
Gestión de equipos	ALTO
Creatividad	MUY ALTO
Trabajo en equipo	ALTO
Gestión del cambio	ALTO
Compromiso personal	ALTO
Idiomas	MUY ALTO

Manager área staff	
Competencia	Nivel
Orientación al cliente	ALTO
Orientación a resultados	ALTO
Comunicación	ALTO
Negociación	ALTO
Innovación	ALTO
Gestión de equipos	ALTO
Conocimientos financieros y legales	MUY ALTO
Trabajo en equipo	ALTO
Gestión del cambio	ALTO
Compromiso personal	ALTO
Idiomas	MUY ALTO

Especialista área técnica	
Competencia	Nivel
Innovación	MUY ALTO
Conocimientos programación	MUY ALTO
Planificación	MUY ALTO
Gestión de proyectos	ALTO
Trabajo en equipo	MEDIO
Gestión del cambio	MEDIO
Compromiso personal	ALTO
Idiomas	MEDIO

Especialista área comercial	
Competencia	Nivel
Orientación al cliente	MUY ALTO
Orientación a resultados	ALTO
Creatividad	MUY ALTO
Negociación	ALTO
Comunicación	ALTO
Trabajo en equipo	MEDIO
Gestión del cambio	ALTO
Compromiso personal	ALTO
Idiomas	MUY ALTO

Especialista área staff	
Competencia	Nivel
Orientación a resultados	ALTO
Conocimientos financieros y legales	MUY ALTO
Negociación	ALTO
Trabajo en equipo	MEDIO
Gestión del cambio	ALTO
Compromiso personal	ALTO
Idiomas	ALTO

Esta calibración se empleará en los procesos de selección, en la evaluación del desempeño, para fijar objetivos de desarrollo profesional, etc. etc.

8.3. Selección

Los procesos de selección se realizarán por personal interno, siguiendo el siguiente proceso:

1. Definición clara del puesto a cubrir: especificando los conocimientos y la experiencia necesaria. Además es necesario tener claro el perfil competencial del mismo, es decir, que nivel en cada competencia requiere.
2. Publicación de la vacante.
3. Entrevista a los posibles candidatos: estas entrevistas se realizarán en principio por la dirección general y el responsable del puesto en cuestión si existiera.

4. Elección de candidato: en base a que el nivel competencial de este se adecue al del puesto.
5. Oferta y firma de contrato.

8.4. Formación

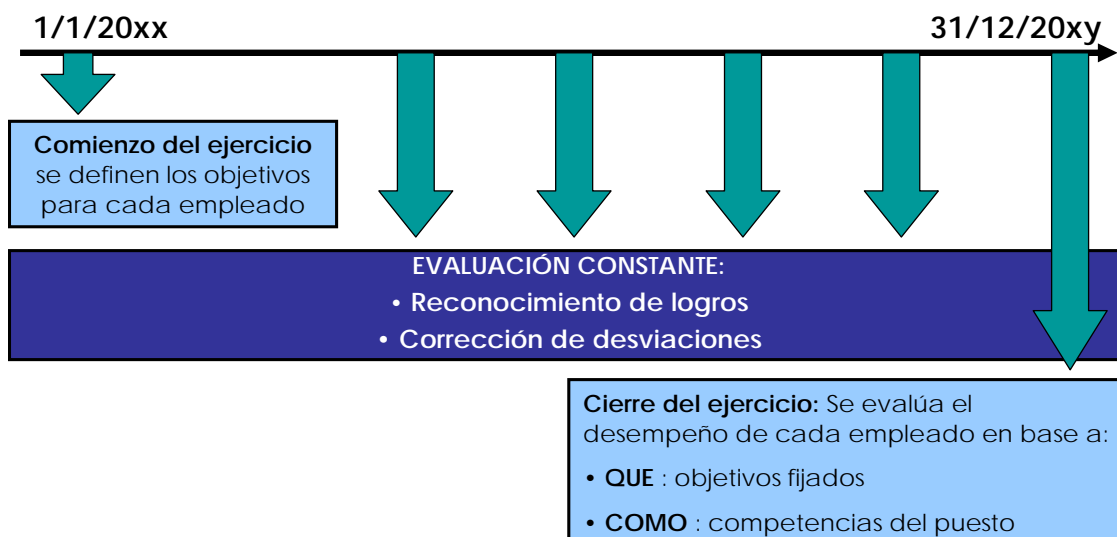
La reducida estructura de **PlayMusic.fm®** obliga a procesos de " *on the job training*", es decir, promover que sean los propios profesionales de **PlayMusic.fm®** los que impartan formación a sus compañeros. Bien de forma estructurada, con la organización de cursos y seminarios, bien, de forma flexible con mecanismos de *coaching* y *mentoring*. En un futuro, si la compañía crece, se estudiará la posibilidad de contratar formadores externos en las últimas técnicas de programación, de ventas, de creatividad e innovación, etc. etc.

8.5. Desarrollo Profesional

La estrategia de **PlayMusic.fm®** en lo que al desarrollo profesional se refiere es fomentar tanto el desarrollo hacia puestos de gestión como el técnico, ya sea dentro de la parte más tecnológica, como en la parte comercial o la de administración y finanzas. Esto permite ofrecer a todos los empleados un plan de carrera, que diferirá en función de las aspiraciones de cada empleado. También se favorecerán los movimientos horizontales como motor de desarrollo. En este caso, puede ser necesaria cierta formación para conseguir el nivel competencial que requiera el puesto destino.

8.6. Evaluación de Desempeño

La definición del modelo de gestión por competencias permite crear un sistema de evaluación basado en ellas.



Una vez fijados los objetivos a comienzos del ejercicio, se monitoriza de forma constante el progreso de dichos objetivos, de forma que se pueda reconocer el trabajo bien hecho pero también corregir desviaciones o malas prácticas que se estén llevando a cabo. Este proceso permite, al cerrar el ejercicio, no solo medir en que grado se han cumplido los objetivos sino también como se han conseguido, es

decir, para cada competencia clave del puesto, medir el nivel demostrado por cada persona.

8.7. Política Retributiva

La política de retribución al empleado de **PlayMusic.fm®** se basa en:

- Oferta en base al mercado.
- Compensación inicial fija. A partir del año dos se establecerá un sistema de compensación fija más un variable en base a la consecución de objetivos.
- En el lanzamiento no se contemplan beneficios sociales adicionales.

9. MODELO ECONÓMICO FINANCIERO

9.1. Introducción

El presente documento desarrolla el contenido del modelo económico financiero planteado para **PlayMusic.fm®** explicando cómo se han obtenido todas las partidas, así como las hipótesis y datos de partida para su modelizado.

El modelo está montado pensando en un plan de negocio para un proyecto que está en proceso de estudio y puesta en funcionamiento. Por tanto, el objetivo ha sido crear una herramienta que permita tomar decisiones tanto desde el punto de vista de la rentabilidad del proyecto, como para el análisis del punto óptimo financiero del negocio.

Con este modelo financiero es posible obtener la rentabilidad del proyecto, medida por medio de la TIR y el VAN (cálculo por el método de los flujos de caja) en función de las múltiples variables introducidas y el retorno de la inversión utilizando el ratio del ROI. Del mismo modo, se pueden estudiar diferentes combinaciones entre los recursos propios aportados por medio de aportaciones de capital y recursos ajenos provenientes de financiación ajena.

El modelo recorre los primeros CINCO (5) años desde la puesta en funcionamiento de **PlayMusic.fm®**, incluyendo, aparte, el año cero previo al lanzamiento del negocio que se ha planificado de una duración de SEIS (6) meses.

9.2. Estructura del Modelo

El modelo económico tiene los siguientes capítulos:

- Hipótesis: se definen datos generales de entorno como el ipc, tipos de interés...
- Usuarios: incluye el cálculo del número de usuarios a lo largo de los cinco años que dura el modelo de negocio estudiado
- Objetivos: todos los inputs del modelo para **PlayMusic.fm®** a partir de los datos recopilados en todos los documentos contenidos en el plan de negocio
- Costes: se contemplan todos los gastos operativos en los que incurre el modelo excluyendo los asociados al personal que se incluyen en el siguiente apartado. La práctica totalidad de estos costes se desarrollan en el plan de operaciones del plan de negocio
- Personal: todas las salidas de capital derivadas de la remuneración del personal en plantilla de **PlayMusic.fm®**
- Marketing: se plasman todas las acciones contenidas en el plan comercial
- Ingresos: cálculo de los ingresos que va a tener la sociedad por líneas de negocio esperadas
- P L (Profit & Loss): cuenta de resultados proyectada a cinco años de **PlayMusic.fm®**
- Balance: balance de **PlayMusic.fm®** en los primeros cinco años del negocio

- Liquidez disponible: estudio de los flujos de caja operativos por año para análisis del nivel de tesorería disponible. Con esta hoja se deduce la necesidad de aportaciones de capital hasta que el negocio sea autosuficiente en términos económicos
- Plataforma: cálculo del coste de la plataforma web en función de los usuarios anuales estimados
- Financiación: análisis de la financiación del proyecto con recursos propios y ajenos
- Valoración económica – financiera: TIR, ROI y VAN del proyecto en los primeros cinco años. Para el cálculo del VAN se ha utilizado el método de los flujos de caja operativos
- Indicadores del Negocio: en este apartado se incluyen resultados del modelo económico que se consideran importantes y pueden resultar interesantes a la hora de la implantación del negocio, así como para la comercialización del mismo

9.3. Desarrollo del Modelo

A continuación se presentan los diferentes capítulos que estructuran el modelo.

Es importante destacar que para todos los cálculos realizados se ha considerado un incremento lineal del volumen de negocio en la página web a lo largo del año. De esta manera, como en el modelo se presentan los objetivos anuales para cada una de las variables definidas, en muchos casos se ha tomado la media aritmética entre la variable inicial al comienzo del ejercicio y la final para los cálculos realizados en el modelo.

En términos generales, los datos mensuales para una variable tipo se calculan de la siguiente manera:

$$X_{mes} = (X_{inicio} + (X_{fin} - X_{inicio})/2)/12$$

Donde

X = Variable

X_{inicio} = variable al comienzo del año (objetivo del ejercicio anterior)

X_{fin} = variable al final del año (objetivo estratégico del ejercicio en curso)

Por ejemplo, para saber los usuarios (U) mensuales de la página web en el año 2, se aplicaría la siguiente formulación:

$$U_{mes} = (U_{año 1} + (U_{año2} - U_{año1})/2)/12$$

9.3.1. Hipótesis

La información contenida en esta apartado se puede ver en la siguiente figura.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IPC	0,0%	0,0%	1,1%	1,4%	1,8%	2,2%
Tipos de interés Prestamos a Corto	1,50%	1,60%	1,70%	1,80%	1,90%	1,90%
Tipos de interés Prestamos a Largo	3,50%	3,50%	3,60%	3,70%	3,80%	3,80%
Incrementos salariales	1,00%	1,00%	2,10%	2,40%	2,80%	3,20%
Rendimientos del Capital	2,00%					
Tipo del IVA	16,00%					
Tipo impuesto sociedades	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Premium						
Tarifa Usuario Premium Mes	-					
Tarifa Artista Premium Mes	-	3,95	3,95	3,99	4,05	4,12
Tarifa Freelance Premium Mes						
Margenes de Beneficio						
Conciertos	10%	60%	60%	60%	60%	60%
Intermediacion	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Comercio Electronico	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Remuneración Artistas	20%					
Remuneración Artistas Concierto	25%					

El primer bloque de datos se impone a partir de las condiciones del entorno macroeconómico actual.

La tarifa cobrada a los artistas Premium se corrige con el IPC del año anterior.

Los márgenes de beneficio son los porcentajes que aplica **PlayMusic.fm®** en las relaciones mercantiles que se producen alrededor de la plataforma.

En el caso particular del margen para los conciertos permite modificar el precio final de las entradas a los conciertos en el punto de venta y puede ser utilizado para establecer diferentes políticas de precios de acuerdo al lugar y momento de celebración del concierto.

9.3.2. Usuarios

En este capítulo se calculo el número de usuarios en la plataforma Web a lo largo de los cinco años en los que se modeliza el plan.

Del análisis de entorno se tiene los usuarios de Internet en España y por regiones en el mundo en marzo del 2.009 (ver documento análisis del entorno). Además, a partir de los datos recopilados y las encuestas realizadas se tiene que **PlayMusic.fm®** puede tener hasta 320.000 potenciales usuarios en España para registrarse en la pagina.

En el modelo económico se ha hecho la hipótesis, conservadora, que en el año cinco se tienen los 320.000 usuarios registrados en España.

Para estimar el número de usuarios en el resto del mundo se han utilizado los mismos porcentajes calculados en España entre usuarios de **PlayMusic.fm®** y usuarios de Internet para extrapolarlo al resto de regiones a medidas que **PlayMusic.fm®** va penetrando en las diferentes áreas.

Los artistas registrados en la plataforma han sido calculados como un porcentaje del número de usuarios registrados en la página de acuerdo a los ratios planteados en el modelo.

A continuación se presentan los cálculos expuestos:

Zona	Usuarios Internet		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
España	20.000.000	España						
Europa	393.400.000	Europa						
Latino-America	173.600.000	Latino-America						
USA	251.300.000	USA /Asia						
Asia	657.200.000	Resto Mundo						
Resto Mundo	120.900.000							
TOTAL	1.596.400.000							

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
España	40.000	120.000	200.000	250.000	290.000	320.000
Europa			2.360.400	3.934.000	4.917.500	5.704.300
Latino-America				1.041.600	1.736.000	2.170.000
USA /Asia					5.451.000	9.085.000
Resto Mundo						725.400
TOTAL	40.000	120.000	2.560.400	5.225.600	12.394.500	18.004.700

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios Totales	40.000	120.000	2.560.400	5.225.600	12.394.500	18.004.700
Porcentaje Artistas	1,0%	5,0%	5,0%	5,0%	4,0%	3,0%
Artistas Totales	400,0	6.000,0	128.020,0	261.280,0	495.780,0	540.141,0

Ratio Usuarios PM / Usuarios España	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0,20%	0,60%	1,00%	1,25%	1,45%	1,60%

9.3.3. Objetivos

Todos los datos e *inputs* necesarios para el modelizado del negocio están contenidos en este capítulo.

Visitantes Año: se calculan a partir de los usuarios totales mensuales registrados en la página Web por el número medio estimado de visitas mensuales a la página por usuario registrado.

Total Contenidos en Web: es el producto de los artistas anuales registrados por la media de creaciones por artista

Conciertos Artistas Premium: el número de conciertos montados por artistas Premium se calcula como un porcentaje del total de usuarios registrados en la pagina porque se ha entendido que es proporcional a esta variable. El porcentaje considerado ha sido de **0,20 %**.

Los asistentes medios por concierto se han estimado a partir de los datos contemplados en el análisis del entorno.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios España	40.000	120.000	200.000	250.000	290.000	320.000
Usuarios Totales	40.000	120.000	2.560.400	5.225.600	12.394.500	18.004.700
Número de Visitas Mes	13	13	14	14	15	15
Visitantes Mes	260.000	1.040.000	18.762.800	54.502.000	132.150.750	227.994.000
Visitantes Año	1.040.000	12.480.000	225.153.600	654.024.000	1.585.809.000	2.735.928.000
Artistas	400	6.000	128.020	261.280	495.780	540.141
Media Creaciones / Artistas	4	5	7	7	7	7
Total Contenidos en Web	1.600	30.000	896.140	1.828.960	3.470.460	3.780.987
Conciertos Artistas Premium	80	240	5.121	10.451	24.789	36.009
Asistentes Concierto Media	130	130	130	150	150	150
Artistas Premium	10,0%	10,0%	11,0%	11,0%	12,0%	13,0%
Total	40	600	14.082	28.741	59.494	70.218
Descargas Usuario Mes	5	6	7	8	10	11
Total Descargas Año	800.000	5.760.000	112.576.800	373.728.000	1.057.206.000	2.006.347.200
Visualizaciones Usuario Mes	2	2	3	3	4	5
Total Visualizaciones Año	320.000	1.920.000	48.247.200	140.148.000	422.882.400	911.976.000
Contactos Intermediación Mes	0	0,20%	0,20%	0,20%	0,30%	0,30%
Total Intermediación	0,0	144,0	3.072,5	6.270,7	17.848,1	19.445,1
Importe Medio Intermediación	0	650	650	700	700	750
Uds Vendidas Comercio Mes	0	0,40%	0,40%	0,40%	0,60%	0,60%
Uds Vendidas Totales	0	288,0	6.145,0	12.541,4	35.696,2	38.890,2
Importe Medio Comercio	0	200	250	300	300	400
CTR Banners & Skyscrapers	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%	0,12%
CTR Pop up & Spots	0,74%	0,74%	0,74%	0,74%	0,74%	0,74%
Numero Impactos Home	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Numero Impactos Subpagina	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Porcentaje de videos completos	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Indice Usuarios utilizan radio	8,0%	8,0%	9,0%	9,0%	10,0%	10,0%
Tiempo Medio Radio On Streaming (min)	20	25	30	30	35	35
Tarifas						
Skyscraper Home 120x600	34	34	34,0	34,0	34,0	34,0
Banner Subpagina 728x90	34	34	34,0	34,0	34,0	34,0
Banner Dinámico Onstreaming	30	30	29,8	29,8	29,8	29,8
Banner Visualización videos	30	30	29,8	29,8	29,8	29,8
Pop up	30	30	29,8	29,8	29,8	29,8
Spot Video Pre Descarga	38	38	38,3	38,3	38,3	38,3
Spot Video Pre Visualización	38	38	38,3	38,3	38,3	38,3
Spot Video On Streaming	26	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5

El índice de actividad en las líneas de negocio del comercio electrónico y la intermediación entre los distintos agentes se ha calculado como un porcentaje del número de artistas registrados en la página, al ser éstos los involucrados en estas actividades mercantiles.

Los datos utilizados para modelizar los ingresos por publicidad han sido tomados del apartado *Línea de Actividad Principal: Publicidad en PlayMusic* del Plan Comercial, tanto los tarifas por impactos (CPM), como los CTRs y los números de impactos en páginas.

Los CPM se calculan por cada 1.000 impactos.

Entre los datos del plan comercial y el modelo económico existe una diferencia de las tarifas contempladas por impactos en publicidad en la página Web. De manera conservadora se ha considerado un **15%** de descuento en las tarifas contempladas para el cálculo de los ingresos por publicidad como se presenta en la siguiente tabla:

Documento Funcionamiento Publicidad						
Skyscraper Home 120x600	40	40	40,0	40,0	40,0	40,0
Banner Subpagina 728x90	40	40	40,0	40,0	40,0	40,0
Banner Dinámico Onstreaming	35	35	35,0	35,0	35,0	35,0
Banner Visualización videos	35	35	35,0	35,0	35,0	35,0
Pop up	35	35	35,0	35,0	35,0	35,0
Spot Video Pre Descarga	45	45	45,0	45,0	45,0	45,0
Spot Video Pre Visualización	45	45	45,0	45,0	45,0	45,0
Spot Video On Streaming	30	30	30,0	30,0	30,0	30,0

Tarifas Implementadas en el Modelo Económico						
Skyscraper Home 120x600	34	34	34,0	34,0	34,0	34,0
Banner Subpagina 728x90	34	34	34,0	34,0	34,0	34,0
Banner Dinámico Onstreaming	30	30	29,8	29,8	29,8	29,8
Banner Visualización videos	30	30	29,8	29,8	29,8	29,8
Pop up	30	30	29,8	29,8	29,8	29,8
Spot Video Pre Descarga	38	38	38,3	38,3	38,3	38,3
Spot Video Pre Visualización	38	38	38,3	38,3	38,3	38,3
Spot Video On Streaming	26	25,5	25,5	25,5	25,5	25,5

9.3.4. Costes

En este apartado se desglosan los costes asociados a la actividad del negocio, dejando al margen los de personal que se desglosan en capítulo independiente.

Se ha optado por separarlos entre aquellos que se pueden relacionar con una actividad o línea de negocio concreta, costes directos, y, por otro lado, los costes fijos del negocio y que no tienen una imputación inmediata sobre alguna línea de negocio, costes operacionales fijos.

En la siguiente tabla se recogen los mismos:

		Costes Directos					
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes Totales Variables		137.746	355.764	6.392.188	15.090.960	35.880.325	53.441.677
Plataforma		33.000	51.000	68.000	198.000	556.000	1.048.000
	Hosting	1.000	3.000	12.000	150.000	500.000	1.000.000
	Gestion Sistema	24.000	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
	Equipos Informáticos	8.000	0	8.000	0	8.000	0
Publicidad		7.546	10.764	0	0	0	0
	Agencia de Medios	7.546	10.764				
Conciertos		95.200	288.000	6.196.168	14.631.680	34.704.600	51.493.442
	Alquiler Sala de Concierto	500	500	500	600	600	600
	Personal	150	150	160	180	180	200
	Papelería, Entradas	40	40	40	50	50	50
	Grabación del Concierto	100	110	110	120	120	130
	Edición del Concierto	400	400	400	450	450	450
Fidelización		2.000	6.000	128.020	261.280	619.725	900.235
	Regalos	2.000	6.000	128.020	261.280	619.725	900.235

Costes Operacionales Fijos

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costes Totales Fijos		159.627	342.716	6.776.856	13.789.121	32.641.392	47.341.373
Tecnología		154.127	308.256	6.577.156	13.423.521	31.838.992	46.250.473
	Coste Plataforma	154.127	308.256	6.577.156	13.423.521	31.838.992	46.250.473
Atención al Cliente		2.500	6.500	128.500	262.000	620.000	900.500
	Atención electrónica	2.500	6.500	128.500	262.000	620.000	900.500
Finanzas / Legal		3.000	4.000	22.000	39.000	77.000	93.000
	Gestoría	2.000	2.000	8.000	12.000	26.000	38.000
	Asesoría Legal	1.000	2.000	14.000	27.000	51.000	55.000
Localización y Servicios (Logística)		0	23.960	49.200	64.600	105.400	97.400
	Conceptos Varios		23.960	49.200	64.600	105.400	97.400

La justificación de los costes se puede ver detallado en el plan de operaciones del modelo de negocio.

9.3.5. Personal

En este capítulo se incluyen los gastos en personal extraídos del documento de recursos humanos del modelo de negocio.

Como se explica en el documento, se han tomado datos de referencia en función de los salarios medios por regiones. En el coste se incluyen todas las prestaciones para seguros sociales y demás pluses de actividad.

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dirección		0	0	60.000	110.000	150.000	190.000
	Country Manager			60.000	110.000	150.000	190.000
Tecnología		20.000	120.000	120.000	150.000	180.000	180.000
	Programadores	20.000	120.000	120.000	150.000	180.000	180.000
	Jefe Programación			60.000	60.000	60.000	60.000
Calidad		0	30.000	60.000	90.000	150.000	150.000
	Responsable Regional		30.000	60.000	90.000	150.000	150.000
Finanzas / Legal		15.000	30.000	90.000	120.000	270.000	390.000
	Manager				60.000	60.000	60.000
	Control de Gestión	15.000	30.000	90.000	120.000	270.000	390.000
Administración		0	40.000	80.000	120.000	200.000	200.000
	Personal de Administración	0	40.000	80.000	120.000	200.000	200.000
Marketing		0	0	220.000	360.000	550.000	680.000
	España			140.000	140.000	140.000	140.000
	Europa			80.000	160.000	160.000	160.000
	Latinoamérica				60.000	120.000	120.000
	USA					70.000	140.000
	Asia					60.000	120.000
Fidelización		3.600	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
	Comercial Fidelización	3.600	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Suma Total		38.600	227.200	637.200	957.200	1.507.200	1.797.200

9.3.6. Plan de Marketing

Del mismo modo que en el capítulo anterior se reflejaban los costes detallados en el documento de recursos humanos, en el presente apartado se presentan todas las inversiones realizadas en acciones comerciales para el negocio de PlayMusic.

Como se ha expuesto en el plan comercial, el detalle de acciones solo abarca el año cero de lanzamiento y el primer ejercicio de actividad, dejando el resto como un porcentaje constante, el 10 %, de las ventas.

Es importante destacar que la inversión en acciones promocionales y comerciales del negocio para el año 1 supone un 32 % de los ingresos estimados para ese mismo ejercicio.

Los honorarios de la agencia de medios ya han sido tenidos en cuenta en el apartado de Costes.

	Año 0			Año 1		
	Coste Mensual	Duración (meses)	Coste Total	Coste Mensual	Duración (meses)	Coste Total
Internet	1.395,0		43.370,0	1.395,0		96.740,0
Ruido en redes sociales	900,0	6	5.400,0	900,0	12	10.800,0
Posicionamiento en buscadores			10.000,0			20.000,0
Partnership con red social			25.000,0			60.000,0
Publicidad online	195,0	6	1.170,0	195,0	12	2.340,0
Mailings	300,0	6	1.800,0	300,0	12	3.600,0
Publicidad Offline	33.720,0		72.440,0	33.720,0		77.440,0
Anuncios en Revistas	1.220,0	2	2.440,0	1.220,0	2,0	2.440,0
Artículos de Opinion	2.500,0	2	5.000,0	2.500,0	2,0	5.000,0
Anuncios en Marquesinas	30.000,0	2	60.000,0	30.000,0	2,0	60.000,0
Publicidad en Locales Ensayo y similares	2.500,0	2	5.000,0	2.500,0	4,0	10.000,0
Promocion en Bares de Copas						0,0
Acciones Especiales	35.100,0		35.100,0	35.100,0		41.100,0
Carpa PlayMusic Macrofestival	29.100,0	1	29.100,0	29.100,0	1,0	29.100,0
Evento Callejero Guerra de Guerrillas	6.000,0	1	6.000,0	6.000,0	2,0	12.000,0
Estudio de mercado						
Gasto Publicidad			150.910,0			215.280,0
Acciones Internacionales						
Total Presupuesto Comercial			150.910,0			215.280,0

9.3.7. Ingresos

En este apartado se recogen los ingresos de las principales líneas de actividad del negocio, a saber:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plataforma	0,0	28.440,0	667.496,3	1.377.299,4	2.890.930,8	3.473.487,4
Artistas Premium	0,0	28.440,0	667.496,3	1.377.299,4	2.890.930,8	3.473.487,4
Publicidad en Plataforma	17.312,1	150.135,6	3.232.156,8	9.924.804,0	28.908.140,4	54.059.940,1
Skyscraper Home 120x600	169,7	2.036,7	36.745,1	106.736,7	258.804,0	446.503,4
Banner Subpagina 728x90	84,9	1.018,4	18.372,5	53.368,4	129.402,0	223.251,7
Banner Dinámico Onstreaming	3,0	35,6	723,4	2.101,4	5.661,3	9.767,3
Pop up	1.373,7	16.484,8	297.405,4	863.900,3	2.094.695,1	3.613.887,3
Spot Video Pre Descarga	9.180,0	66.096,0	1.291.818,8	4.288.528,8	12.131.438,9	23.022.834,1
Spot Video Pre Visualización	3.672,0	22.032,0	553.636,6	1.608.198,3	4.852.575,5	10.464.924,6
Spot Radio On Streaming	2.828,8	42.432,0	1.033.455,0	3.001.970,2	9.435.563,6	16.278.771,6
Conciertos	104.720,0	460.800,0	9.913.868,8	23.410.688,0	55.527.360,0	82.389.507,2
Entradas	104.720,0	460.800,0	9.913.868,8	23.410.688,0	55.527.360,0	82.389.507,2
Publicidad						
Patrocinios						
Intermediación	0,0	9.360,0	199.711,2	438.950,4	1.249.365,6	1.458.380,7
Intermediación Agentes Web	0,0	9.360,0	199.711,2	438.950,4	1.249.365,6	1.458.380,7
Comercio Electrónico	0,0	5.760,0	153.624,0	376.243,2	1.070.884,8	1.555.606,1
Compra - Venta de Material		5.760,0	153.624,0	376.243,2	1.070.884,8	1.555.606,1

El desglose de las partidas se estima a partir de los siguientes desarrollos:

Plataforma: la utilización de la página Web por parte de aquellos artistas *Premium* con contenidos y funcionalidades exclusivas genera ingresos para el negocio calculados a partir del *fee* cobrado a los artistas *Premium* estimados por año.

Publicidad en Plataforma: los diferentes ingresos asociados a la publicidad en la página Web se calculan de la siguiente manera:

- *Skyscraper Home* 120 x 600
 - Visitantes año (objetivos)
 - CTR Banners and Skyscraper (objetivos)
 - Número impactos home (objetivos)
 - CPM Skyscraper home 120 x 600 (objetivos)
- Banner subpágina 728 x 90
 - Visitantes año (objetivos)
 - CTR Banners and Skyscraper (objetivos)
 - Número impactos subpágina (objetivos)
 - CPM Banner subpágina 728 x 90 (objetivos)
- Banner dinámico *On streaming*
 - Visitantes año (objetivos)
 - CTR Banners and Skyscraper (objetivos)
 - Índice usuarios que utilizan radio (objetivos)
 - CPM Banner dinámico *on streaming* (objetivos)
- Pop up

- Visitantes año (objetivos)
- Número impactos *home* + numero de impactos en subpágina (objetivos)
- CTR Pop up and Spots (objetivos)
- CPM Pop up (objetivos)
- Spot video pre descarga
 - Total descargas año (objetivos)
 - Porcentaje de videos completos (objetivos)
 - CPM Spot video pre descarga (objetivos)
- Spot video pre visualización
 - Total visualizaciones año (objetivos)
 - Porcentaje de videos completos (objetivos)
 - CPM Spot video pre visualización (objetivos)
- Spot radio *on streaming*
 - Visitantes año (objetivos)
 - Índice usuarios que utilizan radio (objetivos)
 - Tiempo medio radio *on streaming* (objetivos)
 - CPM Spot video *on streaming* (objetivos)
 - Dividido por el tiempo de reproducción de los spot (15 minutos)

Conciertos: los ingresos obtenidos de los conciertos provienen de multiplicar el número de conciertos realizado por artistas *Premium*, el coste de la organización de los conciertos estimado en el apartado de costes y añadirle el margen de beneficio deseado para cada concierto. En resumen

- Conciertos artistas *Premium* año (objetivos)
- Coste unitario por concierto (costes)
- Margen de beneficio para los conciertos (hipótesis)

A partir de estos datos y modificando el margen de beneficio por concierto se pueden ofertar diferentes precios de para las entradas de los conciertos, dejando esta variable libre y función de la demanda del mercado local.

En el modelo económico se han supuestos los siguientes precios

Conciertos	80,0	240,0	5.120,8	10.451,2	24.789,0	36.009,4
Ingresos	104.720,0	460.800,0	9.913.868,8	23.410.688,0	55.527.360,0	82.389.507,2
Asistentes Media	130,0	130,0	130,0	150,0	150,0	150,0
Venta Entrada Media	10,1	14,8	14,9	14,9	14,9	15,3

Intermediación y comercio electrónico: estas dos líneas de ingresos han sido estimadas de la misma manera, a partir del flujo estimado y aplicando un margen por la utilización de la plataforma como soporte para estas actividades.

En el caso de la intermediación se tiene:

- Total intermediaciones(objetivos)
- Importe medio por intermediación (objetivos)
- Margen de intermediación (hipótesis)

Para los ingresos por comercio electrónico se toman los siguientes *inputs*:

- Unidades totales vendidas(objetivos)
- Importe medio de compra venta (objetivos)
- Margen para el comercio electrónico (hipótesis)

9.3.8. Cuenta de pérdidas y ganancias

Con todas las partidas presentadas hasta el momento se puede montar la cuenta de pérdidas y ganancias proyectada hasta el quinto año de vida del negocio.

Es importante destacar que el concepto *Coste Operaciones* que proviene del apartado de **costes** y recoge principalmente los gastos derivados de la plataforma, como se presentará más adelante, han sido corregidos un **40%** al suponer que por volumen de ventas se podrán conseguir precios y presupuestos mucho más ventajosos que los ofertados oficialmente por las casas consultadas.

En la tabla adjunta I se adjunta en formato A3 la cuenta de resultados detallada para una mejor lectura.

En la cuenta de resultados se han incluido algunos conceptos que todavía no han sido presentados como pueden ser los ingresos y gastos financieros que se detallan más adelante y las aportaciones que se hacen a los artistas asociadas a los ingresos obtenidos de la publicidad generada y los conciertos realizados. Para el cálculo de estos dos conceptos se ha procedido de la siguiente manera:

Aportación a los artistas por publicidad: son los ingresos que tendrán los artistas derivados de la publicidad generada en el movimiento de sus contenidos en la plataforma Web.

- Porcentaje de remuneración a los artistas por publicidad (hipótesis)
- Ingresos por spots de video pre descarga (ingresos)
- Ingresos por spots de video pre visualización (ingresos)
- Ingresos por spots en radio *on streaming* (ingresos)

A partir de estos datos se puede estimar los ingresos que podría tener un artista en función del número de personas que se descarguen todos sus contenidos.

Fans	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
500	23	34	61	61	79	79
1.000	47	67	122	122	157	157
5.000	233	336	610	610	785	785
10.000	466	672	1.221	1.221	1.571	1.571
50.000	2.332	3.358	6.105	6.105	7.854	7.854
100.000	4.665	6.715	12.209	12.209	15.708	15.708

Aportación a los artistas por conciertos: son los ingresos que tendrán los artistas Premium que organicen conciertos mediante la plataforma.

- Porcentaje de remuneración a los artistas por concierto (hipótesis)
- Ingresos por conciertos (ingresos)

Del mismo modo que en el caso anterior se puede estimar los ingresos que tendría un artista en por concierto organizado.

Artistas Premium	40,0	600,0	14.082,2	28.740,8	59.493,6	70.218,3
Ingresos Artistas Conciertos	26.180,0	115.200,0	2.478.467,2	5.852.672,0	13.881.840,0	20.597.376,8
Ingresos por Concierto	327,3	480,0	484,0	560,0	560,0	572,0

9.3.9. Balance

Igual que la cuenta de resultados, el balance de situación al final de cada ejercicio se monta a partir de los datos presentados hasta el momento.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Fijo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Activo Fijo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Activo Corriente	248.729,7	571.349,4	4.849.889,6	10.462.935,9	28.081.521,9	54.042.008,9
Clientes	31.026,2	166.403,3	3.601.874,9	9.032.868,5	22.792.361,8	36.341.222,8
Inmovilizados						
Tesorería	44.722,8	42.660,1	344.150,2	683.197,4	5.289.160,0	17.700.786,1
Crédito Fiscal	116.090,0	263.237,0	682.834,7	682.375,1	0,0	0,0
IVA a Compensar	56.890,6	99.049,1	221.029,7	64.495,0	0,0	0,0
ACTIVO TOTAL	248.729,7	571.349,4	4.849.889,6	10.462.935,9	28.081.521,9	54.042.008,9
PASIVO						
Recursos Propios	32.123,4	28.780,4	49.719,0	50.791,5	3.254.382,1	12.767.351,9
Capital Social	303.000,0	643.000,0	1.643.000,0	1.643.000,0	1.643.000,0	1.643.000,0
Reserva Legal						161.138,2
Reserva Voluntaria						725.121,9
Cuentas PyG	-270.876,6	-343.343,0	-979.061,4	1.072,6	3.203.590,6	10.238.091,8
Perdidas Acumuladas	0,0	-270.876,6	-614.219,6	-1.593.281,0	-1.592.208,5	0,0
Recursos Ajenos	216.606,3	542.569,0	4.800.170,6	10.412.144,4	24.827.139,7	41.274.657,0
Endeudamiento a Largo	80.000,0	280.000,0	530.000,0	530.000,0	0,0	0,0
Endeudamiento a Corto						
Proveedores	136.606,3	262.569,0	4.270.170,6	9.882.144,4	23.910.627,2	36.237.061,5
Deuda por IVA	0,0	0,0	0,0	0,0	225.920,2	649.841,8
Deuda por Impuesto de Sociedades	0,0	0,0	0,0	0,0	690.592,3	4.387.753,6
Seguridad Social						
PASIVO TOTAL	248.729,7	571.349,4	4.849.889,6	10.462.935,9	28.081.521,9	54.042.008,9

Para el cálculo de clientes y proveedores se han considerado unos plazos de cobro y pago de 80 y 90 días respectivamente. Siendo estas variables muy críticas en el nivel de tesorería disponible y tendrán que ser seguidas celosamente.

La reserva legal es del 10% y la voluntaria se ha supuesto del 50% de las ganancias netas, quedando el resto para dividendos de los accionistas.

En la tabla adjunta II se adjunta la tabla con el balance en formato A3 para una mejor lectura.

9.3.10. Liquidez disponible

En este apartado se analizan las entradas y salidas de capital por año para conocer las necesidades de capital que tiene el negocio.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ENTRADAS						
Capital Social	3.000,0		0,0			
Capital Aportado Accionistas	300.000,0	340.000,0	1.000.000,0			
Subvenciones	10.000,0	10.000,0	20.000,0			
Cobros de Venta	110.531,0	623.837,9	12.998.082,6	35.781.469,0	90.230.657,4	152.257.967,9
Ingresos Financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	52.800,0	177.000,0
Cobro del Principal de la Deuda	80.000,0	200.000,0	250.000,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ENTRADAS	503.531,0	1.173.837,9	14.268.082,6	35.781.469,0	90.283.457,4	152.434.967,9
SALIDAS						
Pago a Proveedores	417.408,1	938.900,6	13.310.312,5	34.465.611,8	82.942.394,3	134.634.981,9
Gastos Financieros	2.800,0	9.800,0	19.080,0	19.610,0	20.140,0	0,0
Adquisición de Activos Fijos						
Dividendos						725.121,9
Salarios	38.600,0	227.200,0	637.200,0	957.200,0	1.507.200,0	1.797.200,0
Devolución Principal del Prestamo	0,0	0,0	0,0	0,0	530.000,0	0,0
Hacienda Impuesto Sociedades	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	690.592,3
Hacienda IVA	0,0	0,0	0,0	0,0	677.760,5	2.175.445,6
TOTAL SALIDAS	458.808,1	1.175.900,6	13.966.592,5	35.442.421,8	85.677.494,8	140.023.341,8
Neto de Movimiento de Caja	44.722,8	-2.062,7	301.490,1	339.047,2	4.605.962,6	12.411.626,1
Saldo de Tesorería	44.722,8	42.660,1	344.150,2	683.197,4	5.289.160,0	17.700.786,1
Objetivo Saldo de Tesorería	40.000,0	40.000,0	40.000,0	40.000,0	40.000,0	40.000,0

Para los cobros y pagos se han considerado los plazos indicados en el apartado anterior.

Se ha buscado un saldo mínimo de tesorería de 40.000 euros en los primeros ejercicios.

Aparte, con los datos obtenidos del balance de situación se han calculado los siguientes ratios:

- Liquidez
- Tesorería
- Solvencia

RATIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	1,82	2,18	1,14	1,06	1,17	1,49
Tesorería (Tesorería / Pasivo Corriente)	0,33	0,16	0,08	0,07	0,22	0,49
Solvencia (Activo total / Recursos Ajenos)	1,15	1,05	1,01	1,00	1,13	1,31

9.3.11. Plataforma

En este apartado se recogen los gastos asociados al funcionamiento de la plataforma de acuerdo a la información contenida en el documento del Plan de Operaciones del modelo de negocio.

El cálculo de los gastos ha sido realizado en dos escalones, por un lado para un número de usuarios en plataforma inferior a los 100.000 y, por otro lado, el coste de la plataforma cuando se supere este tope.

9.3.12. Financiación

En este apartado se presenta la financiación necesaria para la puesta en funcionamiento del negocio.

Se diferencia entre recursos propios y recursos ajenos. En los primeros, se incluye el capital aportado por los emprendedores y el que provenga de inversores que confíen en el negocio.

Con el objeto de aumentar la rentabilidad de negocio y aliviar las necesidades de capital propio se recurrirá a préstamos bancarios para la obtención de recursos. Ahora bien, no se ha despreciado la situación actual y el porcentaje de recursos ajenos esta en torno al 30 % del total de financiación del proyecto.

En el desarrollo del modelo de negocio no se ha considerado la necesidad de contar con financiación a corto y se espera cancelar los préstamos a largo antes del vencimiento de los mismos.

El tipo de interés para el préstamo bancario se ha tomado a partir de datos de mercado y es variable con los años, suponiendo que incrementa con los años.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Capital Social PlayMusic	3.000	0	0	0	0	0
2. Ingresos Accionistas	300.000	340.000	1.000.000	0	0	0
3. Capital Aportado Acumulado	303.000	643.000	1.643.000	1.643.000	1.643.000	1.643.000
3. Préstamos a largo plazo	3,50%	3,50%	3,60%	3,70%	3,80%	3,80%
Desembolsos	80.000	200.000	250.000	0	0	0
Total Principal	80.000	280.000	530.000	530.000	530.000	0
Intereses (Pagos de intereses)	-2.800	-9.800	-19.080	-19.610	-20.140	0
Reembolsos (Pagos de principal)				0	530.000	
Saldo de la deuda a final del año	80.000	280.000	530.000	530.000	0	0
4. Préstamos a corto plazo						
Desembolsos						
Reembolsos (Pagos de principal)						
Saldo de la deuda a final del año	0	0	0	0	0	0
Intereses (Pagos de intereses)						
Total intereses	2.800	9.800	19.080	19.610	20.140	0
Total intereses acumulados		12.600	31.680	51.290	71.430	71.430
5. Estructura de la Deuda						
Recursos Ajenos / Inversion Total	20,9%	30,3%	24,4%	24,4%	24,4%	0,0%
Recursos Propios / Inversion Total	79,1%	69,7%	75,6%	75,6%	75,6%	100,0%

9.3.13. Valoración económica – financiera

Igual de importante que la financiación necesaria del negocio es la rentabilidad esperada. Para la valoración económica – financiera de la inversión se han utilizado los flujos de caja del negocio hasta el año 5 y con esta información se ha valorado el proyecto a partir de dos indicadores, la TIR y VAN.

A partir de la aportación de capital necesaria y los beneficios acumulados en el año 5, obtenemos el **ROI** del proyecto.

En el primer caso, la TIR que se tiene es del **47 %**.

Para el cálculo del VAN se han tomado como datos los siguientes.

Coste del capital (Ke)	12 %
Coste de la deuda	3,8 %
Estructura financiera	30 %

El coste del capital no ha sido determinado a partir del cálculo clásico de la Beta y se ha considerado un porcentaje alto para reflejar el riesgo del negocio.

Para el coste de la deuda se ha supuesto el tipo de interés en el último año.

El retorno de la inversión (**ROI**) es **621 %**.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
+ Beneficio neto	-386.967	-490.490	-1.398.659	1.532	3.885.966	10.238.092	0
+ Amortizaciones		0	0	0	0	0	0
- Costes de inversión totales	-303.000	-340.000	-1.000.000	0	0	0	0
+ Intereses x (1-T)	1.960	6.860	13.356	13.727	14.098	0	0
+ Valor residual (a)							111.307.804
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-688.007	-823.630	-2.385.303	15.259	3.900.064	10.238.092	111.307.804
ENTRADAS DE FONDOS		654.496	14.166.857	35.527.985	89.646.682	142.936.921	111.307.805
1. Ventas netas	122.032	654.496	14.166.857	35.527.985	89.646.682	142.936.921	1
SALIDAS DE FONDOS	745.779	1.189.853	14.932.148	30.996.385	73.257.948	108.009.430	1
3. Costes de inversión totales	303.000	340.000	1.000.000	0	0	0	0
4. Costes Operativos	326.689	702.706	13.512.551	30.996.844	74.630.916	112.397.184	1
5. Costes de comercialización							
6. Impuestos (b)	116.090	147.147	419.598	-460	-1.372.967	-4.387.754	0

(a) Valor residual: calculado como [Flujo de caja del año 6 / Tasa de descuento]

TASA INTERNA DE RETORNO:	47%
VALOR ACTUALIZADO NETO AL	9,2% 65.529.001

Tasa de descuento (WACC) = Coste medio ponderado	
Coste del capital Ke	12,0%
Coste de la deuda Kd	3,8%
Estructura financiera (D/D+C)	30%
WACC	9,2%

ROI (Beneficio - Inversion) / Inversion	621%
Beneficio Acumulado Año 5	11.849.474
Inversión de Capital	1.643.000

9.3.14. Indicadores del Negocio

Al final se ha incluido un apartado con indicadores del negocio que pueden resultar útiles para el seguimiento del negocio o como referencias a la hora de tomar decisiones.

En primer lugar se presentan los ingresos por publicidad para los artistas bajo diferentes condiciones. Se comienza por el cálculo de los ingresos medios por artista dividiendo el total del dinero aportado a los artistas por el número total estimado hasta los ingresos que tendría un artista si el 95% de los ingresos se repartiesen entre el 5% de los artistas, pasando por diferentes combinaciones.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Usuarios	40.000	120.000	2.560.400	5.225.600	12.394.500	18.004.700
Artistas	400,0	6.000,0	128.020,0	261.280,0	495.780,0	540.141,0
Aportación Artistas	3.136,2	26.112,0	575.782,1	1.779.739,5	5.283.915,6	9.953.306,1
Ingresos por Artista	3,9	4,4	4,5	6,8	10,7	18,4
Regla 20/80	15,7	17,4	18,0	27,2	42,6	73,7
Regla 10/90	35,3	39,2	40,5	61,3	95,9	165,8
Regla 05/95	74,5	82,7	85,5	129,4	202,5	350,1

También se ha calculado el precio medio de las entradas a los conciertos en función del número de asistentes a los conciertos y los ingresos por esta actividad. Como ya se ha comentado anteriormente, modificando el margen que aplica **PlayMusic.fm®** a la organización de los conciertos, se puede adaptar el precio de las entradas según la necesidad.

Conciertos	80,0	240,0	5.120,8	10.451,2	24.789,0	36.009,4
Ingresos	104.720,0	460.800,0	9.913.868,8	23.410.688,0	55.527.360,0	82.389.507,2
Asistentes Media	130,0	130,0	130,0	150,0	150,0	150,0
Venta Entrada Media	10,1	14,8	14,9	14,9	14,9	15,3

Con esta misma información, con el número de artistas Premium y los ingresos que se aportan a los artistas por la organización de sus conciertos, se puede obtener los ingresos medios por concierto organizado para el artista.

Artistas Premium	40,0	600,0	14.082,2	28.740,8	59.493,6	70.218,3
Ingresos Artistas Conciertos	26.180,0	115.200,0	2.478.467,2	5.852.672,0	13.881.840,0	20.597.376,8
Ingresos por Concierto	327,3	480,0	484,0	560,0	560,0	572,0

Dividiendo los ingresos totales entre el total de usuarios se obtienen los ingresos unitarios por usuario que puede servir de referencia para hacer comparativas con plataformas digitales similares.

Ingresos por Usuario	3,3	5,5	5,5	6,8	7,2	7,9
-----------------------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Por último, se ha calculado los ingresos que tendría un artista en el caso que un número determinado de usuarios, llamados fans, se descargasen todo su contenido musical de la red.

Fans	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
500	23	34	61	61	79	79
1.000	47	67	122	122	157	157
5.000	233	336	610	610	785	785
10.000	466	672	1.221	1.221	1.571	1.571
50.000	2.332	3.358	6.105	6.105	7.854	7.854
100.000	4.665	6.715	12.209	12.209	15.708	15.708

9.4. Conclusiones

A la vista de toda la información presentada se extraen las siguientes conclusiones del modelo financiero:

- El modelo financiero es muy sensible a tres variables: coste de la plataforma, tarifas de venta de publicidad y plazos de cobro y venta. Por tanto, estas variables tendrán que ser seguidas puntualmente y estar alertas ante cualquier desviación
- En el modelo financiero se ha supuesto un descuento del 40% en los precios asociados al funcionamiento de la plataforma respecto a las tarifas oficiales de los proveedores y, éste, será un hito a conseguir para asegurar la viabilidad económica del negocio.
- Los porcentajes de remuneración a los artistas pueden incrementarse para hacer más atractiva la plataforma, pero esto conllevará más capital de financiación del negocio y una disminución de la rentabilidad
- Los conciertos hacen de palanca los primeros ejercicios al ser la principal línea de ingresos del negocio y uno de los principales atractivos para el artista por el retorno económico de su organización.
- Los ingresos por publicidad derivados de banners y skyscrapers son significativamente más bajos que el resto de los ingresos y, en consecuencia, llegado el caso, se puede optar por prescindir de ellos para hacer más "limpia" la página.
- Las líneas de ingresos secundarias como son el comercio electrónico, la intermediación o los contenidos exclusivos para artistas Premium suponen en el quinto año un 5% de los ingresos y pueden marcar la línea entre que el negocio sea rentable y no lo sea, ya que no tienen costes directos asociados.
- La estructura de financiación considerada en el modelo entre recursos propios y ajenos con una proporción de 70 – 30 implica que los gastos financieros sean bajos. Asumiendo el riesgo el inversor privado que aporte el capital, por contra, se asegura unos atractivos retornos de la inversión con una TIR estimada cercana al 50%.
- Como se aprecia en el balance de situación, todos los gastos en los que incurre el negocio son externos y no se harán inversiones en activos fijos.

9.5. Tabla adjunta: Cuenta de Resultados

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	122.032,1	654.495,6	14.166.857,1	35.527.985,0	89.646.681,7	142.936.921,4
Ingresos Plataforma	0,0	28.440,0	667.496,3	1.377.299,4	2.890.930,8	3.473.487,4
Ingresos por Publicidad	17.312,1	150.135,6	3.232.156,8	9.924.804,0	28.908.140,4	54.059.940,1
Ingresos por Concursos	104.720,0	460.800,0	9.913.868,8	23.410.688,0	55.527.360,0	82.389.507,2
Ingresos por Merchandising	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos por Intermediación	0,0	9.360,0	199.711,2	438.950,4	1.249.365,6	1.458.380,7
Ingresos por Comercio Electrónico	0,0	5.760,0	153.624,0	376.243,2	1.070.884,8	1.555.606,1
Costes de Ventas	326.688,7	702.705,6	13.512.550,6	30.996.844,2	74.630.915,5	112.397.183,9
Costes Asociados a los Ingresos	137.745,5	355.764,0	6.392.188,0	15.090.960,0	35.880.325,0	53.441.677,0
Costes Operaciones	159.627,0	205.629,6	4.066.113,3	8.273.472,8	19.584.835,0	28.404.824,0
Remuneración Artistas Publicidad	3.136,2	26.112,0	575.782,1	1.779.739,5	5.283.915,6	9.953.306,1
Remuneración Artistas Concursos	26.180,0	115.200,0	2.478.467,2	5.852.672,0	13.881.840,0	20.597.376,8
Margen Bruto	-204.656,6	-48.210,0	654.306,5	4.531.140,8	15.015.766,1	30.539.737,5
Gastos Estructurales						
Gastos de Marketing	150.910,0	215.280,0	1.416.685,7	3.562.798,5	8.964.668,2	14.293.692,1
Costes Personales	38.600,0	227.200,0	637.200,0	957.200,0	1.507.200,0	1.797.200,0
Resultado Explotación (EBIT)	-394.166,6	-490.690,0	-1.399.579,2	21.142,3	4.543.898,0	14.448.845,4
Ingresos Extraordinarios	10.000,0	10.000,0	20.000,0	0,0	0,0	0,0
Gastos Extraordinarios						
Resultado Extraordinario	10.000,0	10.000,0	20.000,0	0,0	0,0	0,0
Ingresos Financieros						
Gastos Financieros	2.800,0	9.800,0	19.080,0	19.610,0	20.140,0	177.000,0
Resultado Financiero	-2.800,0	-9.800,0	-19.080,0	-19.610,0	32.660,0	177.000,0
Beneficio Antes Impuestos (BAI)	-386.966,6	-490.490,0	-1.398.659,2	1.532,3	4.576.558,0	14.625.845,4
Impuesto de Sociedades	-116.090,0	-147.147,0	-419.597,8	459,7	1.372.967,4	4.387.753,6
Beneficio Despues Impuestos (BDI)	-270.876,6	-343.343,0	-979.061,4	1.072,6	3.203.590,6	10.238.091,8

9.6. Tabla adjunta II: Balance de Situación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Fijo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Activo Corriente	248.729,7	571.349,4	4.849.889,6	10.462.935,9	28.081.521,9	54.042.008,9
Clientes	31.026,2	166.403,3	3.601.874,9	9.032.868,5	22.792.361,8	36.341.222,8
Inmovilizados						
Tesorería	44.722,8	42.660,1	344.150,2	683.197,4	5.289.160,0	17.700.786,1
Crédito Fiscal	116.090,0	263.237,0	682.834,7	682.375,1	0,0	0,0
IVA a Compensar	56.890,6	99.049,1	221.029,7	64.495,0	0,0	0,0
ACTIVO TOTAL	248.729,7	571.349,4	4.849.889,6	10.462.935,9	28.081.521,9	54.042.008,9
PASIVO						
Recursos Propios	32.123,4	28.780,4	49.719,0	50.791,5	3.254.382,1	12.767.351,9
Capital Social	303.000,0	643.000,0	1.643.000,0	1.643.000,0	1.643.000,0	1.643.000,0
Reserva Legal						161.138,2
Reserva Voluntaria						725.121,9
Cuentas PyG	-270.876,6	-343.343,0	-979.061,4	1.072,6	3.203.590,6	10.238.091,8
Perdidas Acumuladas	0,0	-270.876,6	-614.219,6	-1.593.281,0	-1.592.208,5	0,0
Recursos Ajenos	216.606,3	542.569,0	4.800.170,6	10.412.144,4	24.827.139,7	41.274.657,0
Endeudamiento a Largo	80.000,0	280.000,0	530.000,0	530.000,0	0,0	0,0
Endeudamiento a Corto	136.606,3	262.569,0	4.270.170,6	9.882.144,4	23.910.627,2	36.237.061,5
Proveedores	0,0	0,0	0,0	0,0	225.920,2	649.841,8
Deuda por IVA	0,0	0,0	0,0	0,0	690.592,3	4.387.753,6
Deuda por Impuesto de Sociedades						
Seguridad Social						
PASIVO TOTAL	248.729,7	571.349,4	4.849.889,6	10.462.935,9	28.081.521,9	54.042.008,9

9.8. Tabla adjunta IV: Valoración Económica – financiera del Proyecto

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
+ Beneficio neto	-386.967	-490.490	-1.398.659	1.532	3.885.966	10.238.092	0
+ Amortizaciones		0	0	0	0	0	0
- Costes de inversión totales	-303.000	-340.000	-1.000.000	0	0	0	0
+ Intereses x (1-T)	1.960	6.860	13.356	13.727	14.098	0	0
+ Valor residual (a)							111.307.804
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-688.007	-823.630	-2.385.303	15.259	3.900.064	10.238.092	111.307.804
ENTRADAS DE FONDOS							
1. Ventas netas	122.032	654.496	14.166.857	35.527.985	89.646.682	142.936.921	111.307.805
		654.496	14.166.857	35.527.985	89.646.682	142.936.921	1
SALIDAS DE FONDOS							
3. Costes de inversión totales	745.779	1.189.853	14.932.148	30.996.385	73.257.948	108.009.430	1
4. Costes Operativos	303.000	340.000	1.000.000	0	0	0	0
5. Costes de comercialización	326.689	702.706	13.512.551	30.996.844	74.630.916	112.397.184	1
6. Impuestos (b)	116.090	147.147	419.598	-460	-1.372.967	-4.387.754	0

(a) Valor residual: calculado como [Flujo de caja del año 6/ Tasa de descuento]

TASA INTERNA DE RETORNO:	47%
VALOR ACTUALIZADO NETO AL	65.529.001

Tasa de descuento (WACC) = Coste medio ponderado	
Coste del capital Ke	12,0%
Coste de la deuda Kd	3,8%
Estructura financiera (D/D+C)	30%
WACC	9,2%

ROI (Beneficio - Inversión) / Inversión	621%
Beneficio Acumulado Año 5	11.849.474
Inversión de Capital	1.643.000

10. PLAN DE CONTINGENCIAS

10.1. Introducción

Los mecanismos de control y el plan de contingencia desarrollados en este capítulo se han dividido en dos bloques.

Por un lado se analizan y desarrollan el conjunto de acciones que **PlayMusic.fm®** debe realizar en aquellos casos en los que una determinada contingencia impida su normal funcionamiento, es decir, un Plan de Continuidad de Negocio.

Y por otro se analizan y desarrollan el conjunto de acciones que **PlayMusic.fm®** debe realizar para evitar que se produzcan desviaciones con respecto al escenario previsto en el plan financiero.

10.2. Mecanismos de control

10.2.1. Control de servicio

Identificación de las actividades críticas

Para poder identificar las actividades críticas de **PlayMusic.fm®**, deben identificarse primero aquellos productos y servicios que resultan fundamentales para la continuidad de **PlayMusic.fm®**, así como los recursos que apoyan a cada actividad.

Del conocimiento de la organización, se deduce que además de los **contenidos musicales** y de la **rentabilidad del negocio**, los productos y servicios fundamentales para la continuidad de **PlayMusic.fm®** son:

- La **facilidad de acceso** a los contenidos musicales
- La **disponibilidad del servicio "on line"**,
- La **atención al cliente** (artistas, usuarios y empleados)

Las **actividades críticas** relacionadas con estos productos o servicios fundamentales son:

- El **mantenimiento de las bases de datos** de artistas, usuarios y cuantos datos adicionales sean necesarios.
- La **continuidad** en la prestación del servicio.
- La **velocidad** de acceso a la plataforma.
- El **tráfico de acceso de usuarios** a la plataforma.

Los recursos materiales, tecnológicos y humanos que apoyan a estas actividades se especifican en cada una de las operaciones necesarias para **controlar** las actividades críticas identificadas que se indican en la **determinación de los requisitos de continuidad**.

Identificación de los kpi críticos a controlar

De la identificación anterior se concluye que las variables críticas a controlar son las que se indican en la siguiente tabla, así como los **kpi** utilizados para ello:

Variable	kpi
Base de datos de usuarios, artistas y agentes implicados (copia de seguridad)	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmación de realización de copia de seguridad cada 24 horas a las 1:00 (GMT + 1). • Alerta indicando anomalías en la gestión de las bases de datos.
Estado de la prestación del servicio en Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Alerta indicando anomalías en la prestación del servicio. • Indicación continua de la velocidad de acceso suministrada.
Tráfico de acceso a la plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Tráfico en la plataforma en cada instante para controlar la correcta elección del ancho de banda y posibles deficiencias por parte del proveedor.
Gestión interna	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del empleado • Rotación de personal

Establecimiento de los requisitos de continuidad

En este apartado se describen las operaciones necesarias para **controlar** las actividades críticas identificadas así como los recursos que cada actividad crítica va a precisar.

Base de datos de usuarios, artistas y agentes implicados

Automáticamente se grabarán dos **copias de seguridad** cada 24 horas en un servidor interno y en otro externo que deberá contratarse para tal efecto. Se recomienda realizar la copia de seguridad a las 1:00 (GMT + 1).

Se implantará además un **sistema de alertas** que informe sobre cualquier anomalía que se produzca en la gestión de las bases de datos.

Se asignará un responsable para la gestión de las bases de datos que se encargará de verificar diariamente que la copia de seguridad se ha realizado con éxito. En el caso de que dicha copia no se haya realizado en la hora prevista, el responsable procederá a realizar una copia inmediatamente después de recibir la notificación de fallo.

Estado de la prestación del servicio en Internet

Se implantará un sistema de detección de la prestación del servicio que informe inmediatamente de cualquier anomalía relacionada con la **continuidad de la prestación del servicio** y con la **velocidad de acceso a la plataforma**. El porcentaje de disponibilidad mínimo recomendable es del 99,9%.

El control de estos indicadores será responsabilidad del responsable del departamento tecnológico, quien se apoyará en las 2 personas a dos turnos dedicadas a la gestión de incidencias, como se indica en el plan de operaciones.

Las principales incidencias que se controlarán a través de este sistema son:

- Fallos en los programas reportados por un usuario.
- Fallos en los sistemas reportados por el mismo sistema.
- Problemas con los perfiles de usuarios.
- Acciones de ayuda a los usuarios.
- Servidor/es caído/s.

- Problemas de comunicaciones.
- Ataques internos o externos.
- Vulnerabilidades o parches disponibles detectados.

Nº de accesos a la plataforma

Se medirá el tráfico en la plataforma en cada instante para correcta elección del ancho de banda y posibles deficiencias por parte del proveedor.

Para lo obtención de los datos tampoco será necesario ningún equipo informático adicional, ya que el propio desarrollo de la plataforma de **PlayMusic.fm®** incluye la medición de estos parámetros.

Gestión interna

Uno de los indicadores de éxito en la gestión interna de una empresa es la satisfacción del empleado. Por esta razón resulta imprescindible controlar el grado de satisfacción del personal de **PlayMusic.fm®**. Para ello cada responsable de área evaluará semestralmente a su equipo. Si fuera necesario **PlayMusic.fm®** podría aprobar la contratación de una empresa externa para evaluar el grado de satisfacción de sus empleados.

Además de controlar la satisfacción del empleado, deberá controlarse la rotación del personal como efecto de otras posibles causas enmascaradas. La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

10.2.2. Control de rentabilidad del negocio

Además de los parámetros indicados para el control de continuidad del negocio, deben controlarse aquellos parámetros que permitan actuar frente a las posibles desviaciones que pudieran producirse respecto al escenario previsto en el plan financiero. En definitiva debe controlarse la rentabilidad del negocio.

Identificación de los kpi críticos a controlar

Los indicadores que deben vigilarse de manera continua para poder controlar la rentabilidad del negocio son los siguientes:

Variable	kpi
Artistas (evolución)	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de nuevos artistas por u.d.t. • Evolución de bajas de artistas por u.d.t • Evolución del número de artistas premium • Líneas de tendencia de nuevos artistas • Líneas de tendencia de artistas que causan baja • N° de contenidos nuevos por u.d.t. • Actividad de artistas en modo usuario • Distribución de contenidos género musical • Distribución del n° de contenidos por artista • N° medio de creaciones por artista
Usuarios (evolución)	<ul style="list-style-type: none"> • N° de nuevos usuarios por u.d.t. • Nivel de actividad de usuarios (número de visitas por mes) • N° medio de descargas por usuario y mes • Evolución de cada tipo de usuario conforme a la clasificación del plan de fidelización y crecimiento • Tendencia en el n° de usuarios pertenecientes a los tipos 1, 2, 3 y 4 para la aplicación de las acciones indicadas en el plan de fidelización y crecimiento • Distribución de visitas por edades, sexo y género musical • Índice de usuarios que utilizan radio • Tiempo medio de radio on streaming (min)
Plataforma (ancho de banda garantizado)	<ul style="list-style-type: none"> • N° de nuevos usuarios por u.d.t.
Precio de la publicidad	<p>Tarifas en EUR/CPM de los formatos publicitarios utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skyscraper Home 120x600 • Banner Subpagina 728x90 • Banner Dinámico Onstreaming • Banner Visualización videos • Pop up • Spot Video Pre Descarga • Spot Video Pre Visualización • Spot Video On Streaming

Así mismo deberán vigilarse también las siguientes variables; cuyo impacto en la rentabilidad a medio y largo plazo de **PlayMusic.fm®** puede ser igualmente relevante:

Variable	kpi
Otros Kpi relacionados con el plan comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo medio de resolución de consultas • N° de visitas redireccionadas de otras páginas (% frente al total) • N° de visitas directas (% frente al total)
Notoriedad de marca	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de notoriedad de la marca PlayMusic.fm® • Penetración en segmentos específicos • SOV
Nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de actividad de usuarios (número de visitas por mes) • Variación en la actividad de determinados segmentos de usuarios o artistas. • Los mismos utilizados para medir la evolución y la actividad de los artistas.
Nueva tecnología	Informes obligatorios del propio departamento informático al Consejo de Administración
Cambios en la moda y tendencias	Informes obligatorios del propio departamento comercial al Consejo de Administración
Situación económico-político-social	Variables macroeconómicas cuyo análisis y estudio compete al propio Consejo de Administración
Nueva regulación y normativa	WTO, DOUE, BOE, Boletín de las CCAA y AENOR.

Control de variables

Cada una de las variables identificadas en el apartado anterior se controlará a través de los correspondientes kpi de la siguiente manera:

Artistas (evolución)

Se implementarán los siguientes indicadores (kpi) para controlar el **tráfico de nuevos contenidos musicales** cargados en la plataforma así como su **relación con el tráfico de acceso de usuarios**.

El análisis de los datos obtenidos será responsabilidad del CEO y propietario de **PlayMusic.fm®** quien se apoyará en tantas personas como considere adecuado, especialmente en el responsable comercial y de marketing. Para la obtención de los datos no será necesario ningún equipo informático adicional ya que el propio desarrollo de la plataforma de **PlayMusic.fm®** incluye esta característica.

Usuarios (evolución)

Se implementarán los siguientes indicadores (kpi) para controlar la **evolución en la actividad de los usuarios** de **PlayMusic.fm®**.

Con estos indicadores se controlará el perfil temporal (horas valle, punta, etc.) diario de la actividad de la plataforma y se comparará con el histórico acumulado para

detectar tendencias. Se prestará especial atención a cualquier dato que pueda estar relacionado con una disminución en la actividad de los usuarios y que se salga de los márgenes establecidos en el plan financiero.

El análisis de los datos obtenidos será también responsabilidad del CEO y propietario de **PlayMusic.fm®** quien se apoyará en tantas personas como considere adecuado y especialmente en el responsable comercial y de marketing.

Para la obtención de los datos no será necesario ningún equipo informático adicional, ya que el propio desarrollo de la plataforma de **PlayMusic.fm®** incluye esta característica.

Plataforma (ancho de banda garantizado)

La estimación del ancho de banda se ha realizado haciendo un estudio del número de usuarios máximo posibles concurrentes accediendo a la música / video.

Debido a la enorme inversión que hay que realizar para garantizar el servicio prestado al cliente, debe asimismo controlarse en todo momento que efectivamente el caudal de tráfico es el que corresponde a la estimación realizada.

Para ello el sistema medirá constantemente el tráfico de usuarios y el análisis de los datos corresponderá al departamento informático.

Se prestará especial atención a las mejoras tecnológicas y a la disminución progresiva del coste de servicios debido a estas mejoras.

Precio de la publicidad

Gran parte de los ingresos de **PlayMusic.fm®** provienen de la publicidad, siendo el propio modelo de negocio muy sensible al coste por CPM de cada uno de los formatos utilizados, especialmente a alguno de ellos.

Será responsable del control de esta actividad una persona del departamento de administración, responsable del control de gestión.

Otros Kpi relacionados con el plan comercial

Además de los indicadores relacionados con el control de incidencias del plan comercial, deberá contabilizarse el número de visitas redireccionadas procedentes de otras páginas frente al total de visitas recibidas y calcular así el éxito real de las acciones contratadas a las agencias de medios. Del mismo modo deberán contabilizarse el número de visitas directas para poder evaluar el éxito de las acciones de fidelización del plan comercial.

Otro elemento clave relacionado con la fidelización del cliente es precisamente el tiempo medio de resolución de consultas.

Estos parámetros deberán ser controlados **mensualmente** por el director comercial.

Notoriedad de marca

El responsable de marketing responderá ante el CEO sobre el éxito de las acciones llevadas a cabo para aumentar la notoriedad de **PlayMusic.fm®**.

Para ello se medirá semanalmente el índice de notoriedad de **PlayMusic.fm®** para cada uno de los segmentos de usuarios definidos. Se comparará la notoriedad de **PlayMusic.fm®** en cada segmento con la de los competidores más significativos para poder llevar a cabo las acciones correctoras necesarias en cada caso.

Igualmente será responsable del análisis de estos datos el CEO con la colaboración de tantas personas como estime oportuno.

Nuevos competidores

TRO³: Inferior a **seis meses**.

El Consejo de Administración será el responsable de conocer o prever la aparición de nuevos competidores, tanto en el entorno web 2.0 como en otros mercados, que pudieran afectar a los objetivos estratégicos establecidos para **PlayMusic.fm®**.

Entre otras acciones, el Consejo de Administración, deberá analizar la posibilidad de:

- Potenciar las acciones promocionales y de fidelización de usuarios y artistas en aquellos segmentos de mayor cuota de mercado.
- Potenciar la captación de usuarios y artistas en aquellos segmentos de mercado (edades, sexo, poblaciones) donde exista un mercado potencial que no se corresponda con la cuota de mercado obtenida por **PlayMusic.fm®**.
- Potenciar la captación de artistas de géneros musicales en auge que aún no estén dados de alta en **PlayMusic.fm®**.
- Centrar esfuerzos comerciales en artistas en auge que participen en concursos televisivos, festivales, fiestas patronales, etc.
- Ofertar productos similares a los ofertados por la competencia.

Además de las acciones indicadas anteriormente, **PlayMusic.fm®** deberá evaluar de forma continua la posibilidad de llegar a acuerdos comerciales con otras redes sociales, marcas de reconocido prestigio, locales de pública concurrencia, etc. para posicionarse en el mercado como líder del sector frente a sus potenciales competidores.

Nueva tecnología

TRO: Inferior a **seis meses**.

El departamento informático deberá reportar trimestralmente al Consejo de Administración sobre las nuevas tendencias tecnológicas, así como realizar propuestas de mejora para adaptar la tecnología de **PlayMusic.fm®** a esas nuevas tendencias. Entre ellas se incluye la adaptación a los nuevos soportes para móviles, los nuevos formatos publicitarios, nuevos medios de comunicación, etc.

En el caso de que la aparición repentina de una nueva tecnología haga que los indicadores de rentabilidad del negocio presenten una disminución del 15%, **PlayMusic.fm®** deberá adaptarse a esa nueva tecnología en menos de seis meses a un coste razonable.

Cambios en la moda y tendencias

TRO: Inferior a **cuatro meses**.

³ *Recovery Time Objective*

El departamento comercial deberá reportar trimestralmente al Consejo de Administración sobre las nuevas tendencias y los cambios de moda en usuarios y artistas.

Cualquier cambio en la moda y tendencias que presente indicios de poder llegar a impactar en la sostenibilidad futura del negocio, deberá aprovecharse para adaptar el modelo de negocio de **PlayMusic.fm®** a dichos cambios. Una vez realizados los cambios y adaptado el modelo de negocio a la nueva moda y tendencias, deberá utilizarse dicha adaptación para promocionar **PlayMusic.fm®** y reforzar su posicionamiento como líder del mercado.

Nueva regulación y normativa

TRO: Inferior al período transitorio de aplicación de la nueva regulación

El departamento comercial designará a una persona como responsable de estar al día de la nueva legislación aplicable así como de los proyectos en curso en colaboración con el departamento de asesoría jurídica.

10.3. Plan de contingencias

10.3.1. Contingencias de servicio

Identificación de riesgos

El propósito de la identificación de riesgos es identificar qué podría pasar o qué situaciones podrían existir que pudieran afectar a la consecución de los objetivos del sistema o de la organización. Una vez identificado⁴ un riesgo, se establecen los pertinentes mecanismos de control para minimizar la probabilidad de que pueda producirse el mismo (véase el apartado *Control de servicio* dentro del capítulo *Mecanismos de control*), así como los mecanismos de recuperación por si llegara a producirse alguna situación adversa causada por un riesgo identificado.

De todas las posibles técnicas⁵ de identificación y análisis de riesgos existentes, se ha utilizado la tipo *Check-list* teniendo en cuenta las limitaciones típicas de esta técnica.

⁴ Debido a las particularidades del proyecto, no han considerado los riesgos asociados a todo el ciclo de vida sino únicamente aquellos a partir del lanzamiento del portal.

⁵ Delphi Technique, Preliminary Hazard Analysis (PHA), Structured What-if (SWIFT), Business Impact Analysis (BIA), Fault Modes and Effects Analysis (FMEA) and (FMECA), etc.

Los riesgos identificados para **PlayMusic.fm®** son los siguientes:

Riesgo	Descripción del riesgo
Pérdida de datos de usuarios, artistas y agentes implicados	Riesgo de pérdida de información sobre artistas, usuarios y agentes implicados dados de alta en las bases de datos de PlayMusic.fm®
Interrupciones del servicio	Riesgo de interrupción del servicio por fallo en los servidores debido a causas imprevistas. El porcentaje de disponibilidad mínimo es del 99,9%.
Velocidad de acceso a la plataforma	Riesgo de pérdida de clientes por disminución de la velocidad de red debido a un aumento imprevisto del tráfico.

Análisis de riesgos e impacto en el negocio

En este apartado se analizan los riesgos identificados y se clasifican en función de su nivel de impacto en el negocio y de la probabilidad de que ocurran.

El análisis de impacto en el negocio (AIN) es el proceso por el que se determina el impacto de una interrupción en las actividades que apoyan los productos y servicios fundamentales del negocio, o el impacto que produce sobre el negocio el cambio de determinadas variables. Si bien es muy complicado controlar todas las variables que pueden afectar a la evolución de **PlayMusic.fm®**, resulta imprescindible analizar el impacto que aquellas variables identificadas puedan tener sobre la buena marcha de **PlayMusic.fm®**.

Al evaluar los impactos, en general se considerarán aquellos que se refieren a sus objetivos y metas de negocio y sus grupos de interés. Entre ellos se encuentran:

- Impacto en el bienestar de los empleados y o de los clientes;
- Impacto de daño a locales, tecnología o información, o pérdida de éstos;
- Impacto en el incumplimiento de deberes legales o requisitos reglamentarios;
- Daños al prestigio;
- Daños a la viabilidad financiera;
- Deterioro de la calidad de productos o servicios;
- Etc.

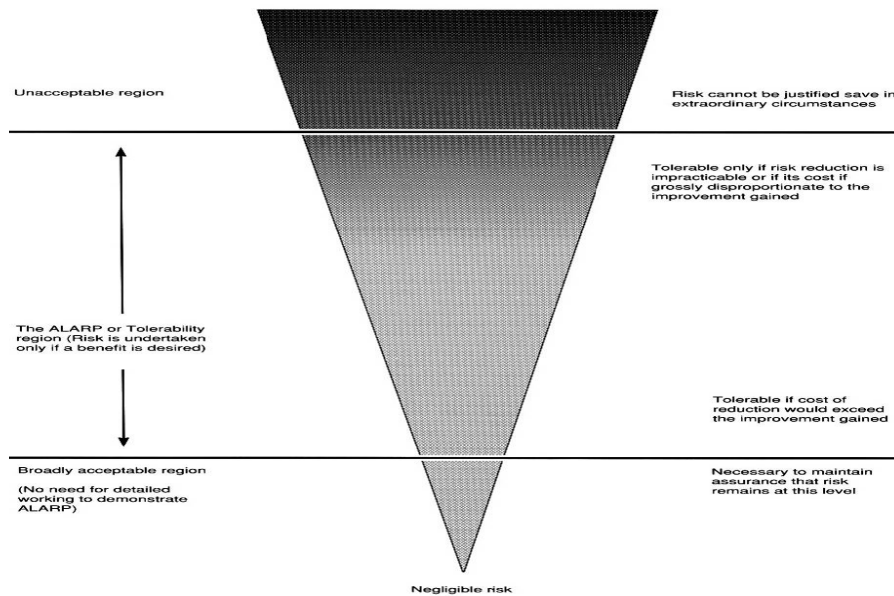
El objetivo del análisis de riesgos es comprender el riesgo para que puedan llevarse a cabo las decisiones sobre su tolerabilidad o aceptabilidad así como el tratamiento más adecuado. El análisis de riesgos consiste en determinar las consecuencias y sus probabilidades para determinados riesgos identificados, teniendo en cuenta la presencia (o no) y la efectividad de los controles existentes. La probabilidad y las consecuencias se combinan para determinar el nivel de riesgo.

Para la evaluación de los riesgos se ha partido de la *chek-list* del apartado 2.4 y se ha aplicado el enfoque común de dividir los riesgos en tres bandas:

- a) una **banda superior** donde el nivel de riesgo se considera intolerable cualquiera que sean los beneficios que la actividad pueda traer, y donde el tratamiento del riesgo debe realizarse independientemente de su coste;

- b) Una **banda intermedia** (o zona "gris") donde los costes y los beneficios se tienen en cuenta y las oportunidades se equilibran en función de las potenciales consecuencias; y
- c) Una **banda inferior** donde el nivel de riesgo se considera insignificante, o tan pequeño que no son necesarias medidas para el tratamiento del riesgo.

A continuación se ilustra el criterio utilizado conocido como "As Low As Reasonably Practicable" o "ALARP".



Los niveles de riesgo pueden expresarse como una distribución de probabilidad sobre un rango de consecuencias y deben tener en cuenta consideraciones éticas, legales, financieras.

En este apartado únicamente se considerarán los riesgos asociados al Plan de Continuidad de Negocio, es decir, los indicados en la siguiente tabla:

Variable	Nivel de riesgo/impacto	Probabilidad
Pérdida de datos de usuarios, artistas y agentes implicados	Alto	Baja
Interrupciones del servicio por causas internas	Alto	Baja
Interrupciones del servicio por causas ajenas	Alto	Media
Velocidad de acceso a la plataforma	Medio	Media

Mecanismos de recuperación

Los mecanismos de recuperación que a continuación se describen tienen como objetivo prioritario recuperar la actividad normal de **PlayMusic.fm®** solventando cada uno de los riesgos identificados en los apartados anteriores.

Pérdida de datos de usuarios, artistas y agentes implicados

TRO: Inferior a **cuatro horas**.

Procedimiento:

- Mensaje en la pantalla principal indicando que se ha interrumpido el servicio por operaciones de mantenimiento.
- **Volcado de datos de la copia de seguridad más reciente. Hasta 30 Gb de datos en la fase 0 y hasta 2Tb en la fase 1.**
- Envío de mensaje promocional segmentado a usuarios tipo 1 y 2 invitándoles a entrar en la plataforma una vez recuperada la actividad normal.

Persona responsable: Responsable de la gestión de las bases de datos y las 2 personas a dos turnos dedicadas a la gestión de incidencias, como se indica en el plan de operaciones.

Interrupciones del servicio por causas internas

TRO: Inferior a **cuatro horas**.

Procedimiento:

- Mensaje en la pantalla principal indicando que se ha interrumpido el servicio por operaciones de mantenimiento.
- Verificación de todas las alertas y **recuperación de todos los datos disponibles para la recuperación del sistema.**

Persona responsable: El responsable del departamento tecnológico quien se apoyará en las 2 personas a dos turnos dedicadas a la gestión de incidencias, como se indica en el plan de operaciones.

Interrupciones del servicio por causas ajenas

TRO: Inferior a **cuatro horas**.

Procedimiento:

- Mensaje en la pantalla principal indicando que se ha interrumpido el servicio por causa ajenas a **PlayMusic.fm®**.
- Contacto inmediato con el proveedor de los servicios interrumpidos.
- Restauración del servicio conforme a lo estipulado en el contrato con el proveedor.

Persona responsable: El responsable del departamento tecnológico quien se apoyará en las 2 personas a dos turnos dedicadas a la gestión de incidencias, como se indica en el plan de operaciones, así como el responsable de relaciones institucionales y en su defecto; el director comercial.

Velocidad de acceso a la plataforma inferior al nivel requerido

TRO: Inferior a **diez minutos**.

Procedimiento:

- Contacto inmediato con el proveedor de los servicios interrumpidos.
- Restauración de la velocidad adecuada conforme a lo estipulado en el contrato con el proveedor.

Persona responsable: El responsable del departamento tecnológico quien se apoyará en las 2 personas a dos turnos dedicadas a la gestión de incidencias, como se indica en el plan de operaciones, así como el responsable de relaciones institucionales y en su defecto; el director comercial.

10.3.2. Contingencias de negocio

De todas las variables identificadas en el control de rentabilidad del negocio, se han identificado como críticas:

- La evolución en el número y actividad de los usuarios y artistas,
- Los costes asociados al ancho de banda garantizado, y
- El precio de la publicidad.

Análisis de impacto

Para cada una de las variables críticas identificadas se analiza el impacto negativo que produciría una variación del 15 % sobre la rentabilidad del negocio. Adicionalmente en el análisis de sensibilidad se indica además el impacto positivo que produciría una variación del 15 % en sentido inverso.

A. Disminución de la actividad de usuarios

Hipótesis:

Se tomará como hipótesis que el resto de variables mantienen la misma relación con el número total de usuarios que en modelo previsto actuando directamente sobre el número de usuarios registrados. Se analizarán disminuciones en el número de usuarios del -15% y del -30%.

Resultados:

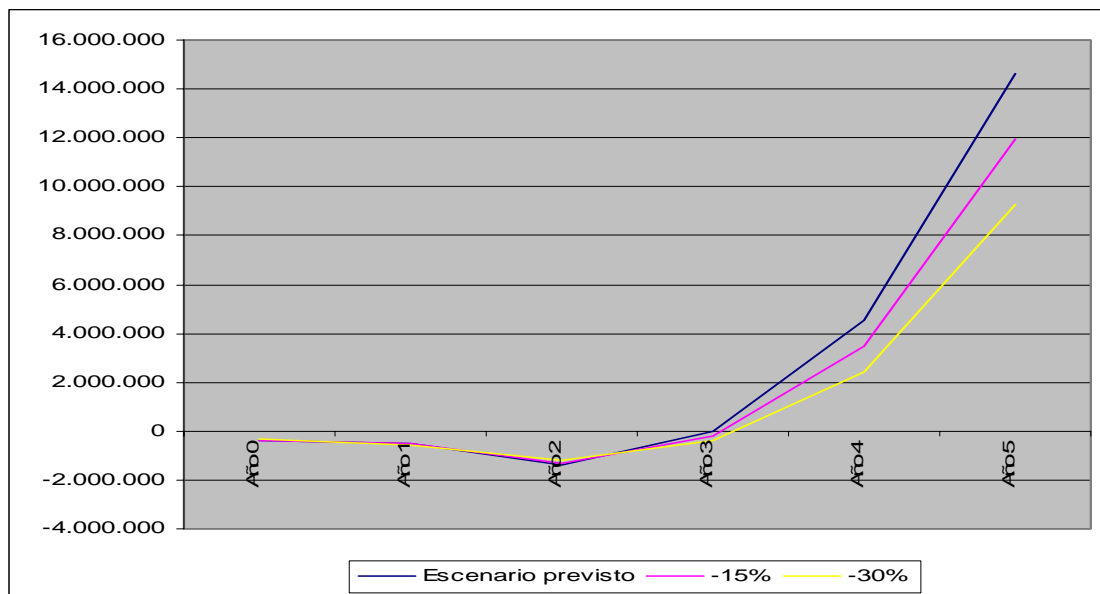
Usuarios	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	40.000	120.000	2.560.400	5.225.600	12.394.500	18.004.700
-15%	34.000	102.000	2.176.340	4.441.760	10.535.325	15.303.995
-30%	28.000	84.000	1.792.280	3.657.920	8.676.150	12.603.290

Ingresos por Publicidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	17.312	150.135	3.232.156	9.924.804	28.908.140	54.059.940
-15%	14.715	127.615	2.747.333	8.436.083	24.571.919	45.950.949
-30%	12.118	105.094	2.262.509	6.947.362	20.235.698	37.841.958

Margen operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	-384.167	-480.690	-1.381.579	21.142	4.543.898	14.448.845
-15%	-360.175	-486.125	-1.270.798	-200.105	3.479.159	11.770.922
-30%	-336.682	-555.692	-1.190.917	-392.852	2.415.319	9.091.799

Beneficio antes de impuestos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	-386.966	-490.490	-1.400.659	1.532	4.564.958	14.615.645
-15%	-362.974	-495.924	-1.289.878	-219.715	3.500.218	11.937.722
-30%	-339.482	-565.492	-1.209.997	-412.462	2.436.379	9.258.599

En la siguiente gráfica se aprecia cómo una disminución progresiva en el número de usuarios con respecto al modelo previsto afecta a la rentabilidad del negocio, llegando a una TIR del 27 % en el caso de una disminución del 30 %:



Beneficio Antes Impuestos

	TIR
Escenario previsto	47 %
-15%	38 %
-30%	27 %

Consecuencias:

Si bien durante los dos primeros años podrían asumirse las consecuencias a corto plazo, la expansión internacional sería inviable si no se toman medidas correctoras que acerquen el número de usuarios (o su actividad) a lo estimado en el escenario previsto.

B. Aumento de los costes asociados al ancho de banda garantizado

Hipótesis:

Se tomará como hipótesis que el resto de variables mantienen constantes. Se analizará un aumento en los costes de la plataforma del +15%.

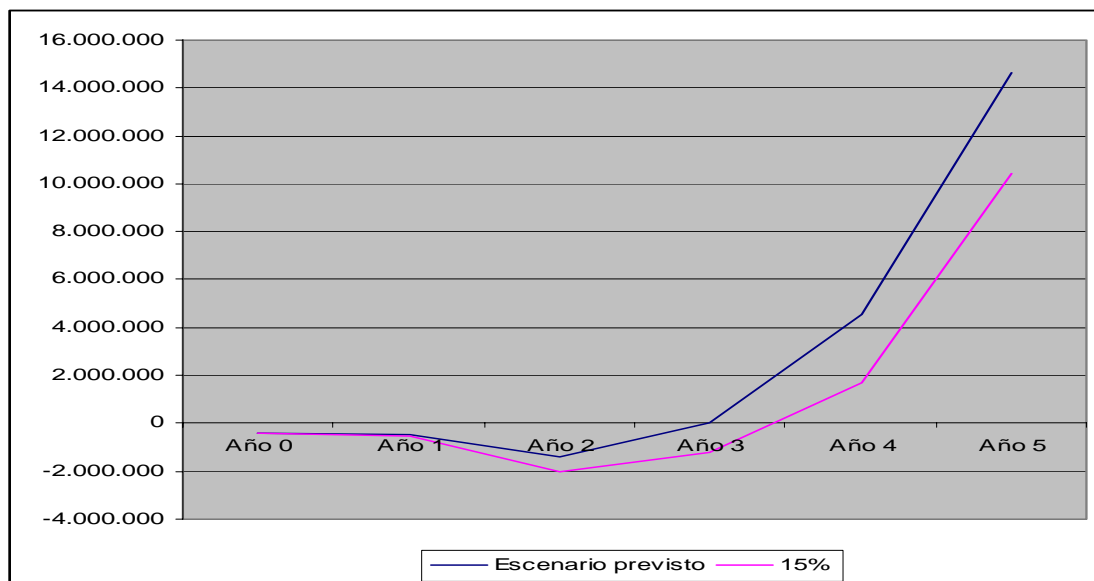
Resultados:

Coste Plataforma	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	154.127	308.256	6.577.156	13.423.521	31.838.992	46.250.473
15%	177.246	354.494	7.563.729	15.437.049	36.614.840	53.188.044

Margen Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	-	-	-1.381.579	21.142	4.543.898	14.448.845
15%	-407.285	-508.433	-1.973.523	-1.186.974	1.678.388	10.286.302

Beneficio antes de impuestos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	-386.966	-490.490	-1.400.659	1.532	4.564.958	14.615.645
15%	-410.085	-518.233	-1.992.603	-1.206.584	1.699.448	10.453.102

Un aumento del +15% en los costes asociados al ancho de banda garantizado haría inviable el negocio porque para mantener el saldo de tesorería objetivo habría que inyectar 300 000 EUR más hasta el año 2 y casi 1 000 000 EUR para la expansión del tercer año. Gráficamente:



Beneficio Antes Impuestos

	TIR
Escenario previsto	47 %
+15%	13 %

Consecuencias:

Cualquier aumento en los costes asociados al ancho de banda garantizado haría inviable el negocio.

C. Disminución del precio de la publicidad

Hipótesis:

Se tomará como hipótesis que el resto de variables mantienen constantes. Se analizará el efecto de una disminución del -15% en los costes por CPM.

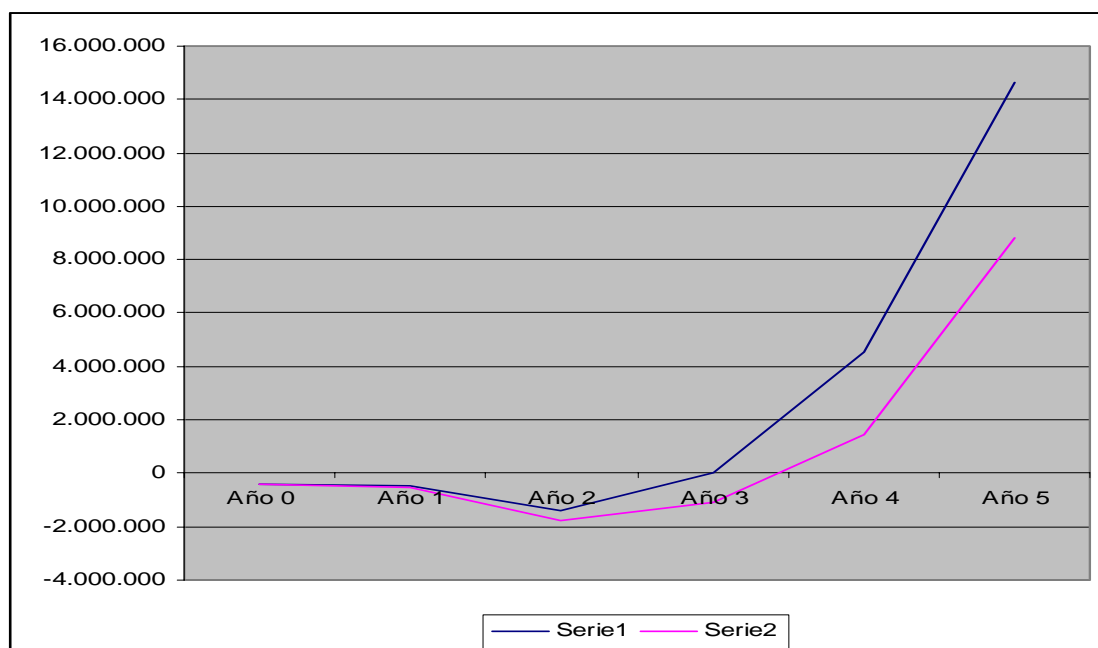
Resultados:

Ingresos por Publicidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	17.312	150.135	3.232.156	9.924.804	28.908.140	54.059.940
-15%	14.715	127.615	2.747.333	8.436.083	24.571.919	45.950.949

Margen Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	-384.167	-480.690	-1.381.579	21.142	4.543.898	14.448.845
-15%	-386.293	-499.293	-1.731.553	-1.051.745	1.433.886	8.643.749

Beneficio antes de impuestos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario previsto	-386.966	-490.490	-1.400.659	1.532	4.564.958	14.615.645
-15%	-389.093	-509.093	-1.750.633	-1.071.355	1.454.946	8.810.549

Una disminución del 15% en el precio de la publicidad haría inviable el negocio porque para mantener el saldo de tesorería objetivo habría que inyectar más de 700 000 EUR para la expansión del tercer año. Gráficamente:



Beneficio Antes Impuestos

TIR	
Escenario previsto	47 %
-15%	12 %

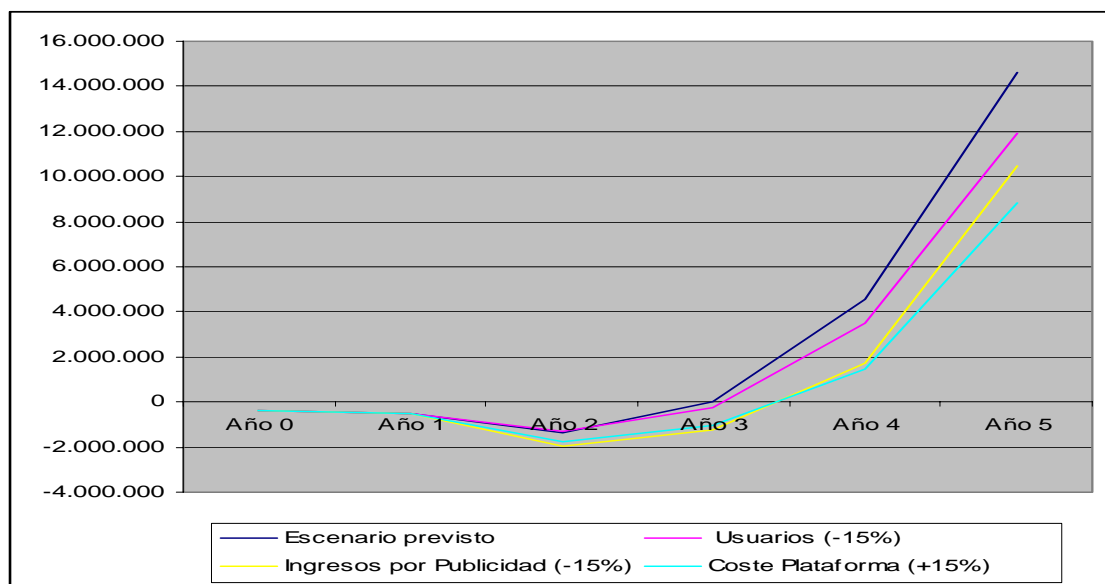
Consecuencias:

Una disminución del 15% en los costes por CPM produce resultados similares a un aumento porcentual equivalente en los costes asociados al ancho de banda.

Análisis de sensibilidad

Beneficio antes de impuestos	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año5 (%)
Escenario previsto	-386.966	-490.490	-1.400.659	1.532	4.564.958	14.615.645	100,0%
Usuarios (-15%)	-362.974	-495.924	-1.289.878	-219.715	3.500.218	11.937.722	81,68%
Ingresos por Publicidad (-15%)	-389.093	-509.093	-1.750.633	-1.071.355	1.454.946	8.810.549	60,28%
Coste Plataforma (+15%)	-410.085	-518.233	-1.992.603	-1.206.584	1.699.448	10.453.102	71,52%

Comparando los resultados obtenidos para variaciones del 15% se observa como los costes asociados al ancho de banda garantizado son los más sensibles.



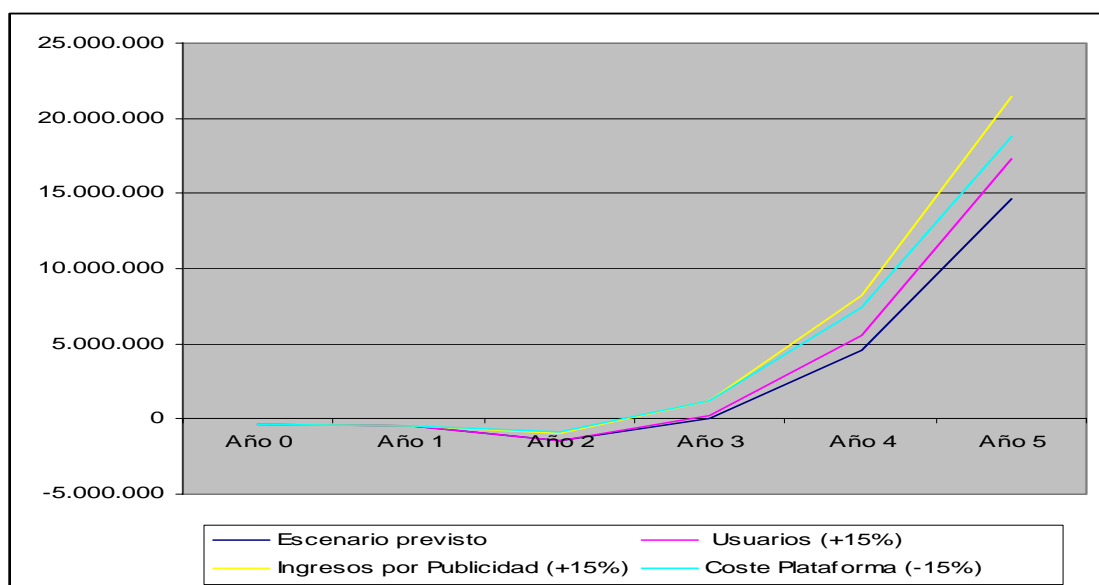
Beneficio Antes Impuestos

Deberá prestarse especial atención a los costes de la plataforma y al coste por CPM de cara a los ingresos como magnitudes fundamentales a controlar.

Si por el contrario la variación del 15 % se produjera a favor de la rentabilidad del negocio, los resultados serían los siguientes:

Beneficio antes de impuestos	Año0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año5(%)
Escenario previsto	-386.966	-490.490	-1.400.659	1.532	4.564.958	14.615.645	100,0%
Usuarios (+15%)	-410.958	-485.055	-1.480.240	193.079	5.598.797	17.293.268	118,32%
Ingresos por Publicidad (+15%)	-384.464	-468.603	-988.925	1.263.753	8.223.795	21.445.170	146,73%
Coste Plataforma (-15%)	-363.847	-462.747	-808.715	1.209.649	7.430.467	18.778.188	128,48%

Comparando los resultados se observa como los ingresos por publicidad son los más sensibles al modelo seguidos por los costes asociados al ancho de banda garantizado.



Beneficio Antes Impuestos

Nuevamente se observa que cualquier acción promocional y de fidelización que atraiga usuarios a la plataforma va a ser la mejor inversión para aumentar los beneficios de **PlayMusic.fm®**.

Medidas propuestas

A. Disminución de la actividad de los usuarios

Cualquier kpi que indique que se está produciendo una tendencia hacia una disminución del 15 % en la actividad de los usuarios implicará la convocatoria inmediata del Consejo de Administración de **PlayMusic.fm®**, el cual deberá analizar las causas por las que se ha producido una disminución en la actividad de los usuarios y tomar las medidas correctoras que mejor se adapten a la situación particular del momento. Entre ellas se barajarán:

- Potenciar las acciones promocionales y de fidelización de usuarios.

- Eliminar la oferta de productos que hayan demostrado bajo nivel de aceptación.
- Ampliar la oferta de productos a otros similares a los que ofrece la competencia.

Además se estudiará la conveniencia de:

- Potenciar las acciones promocionales y de fidelización de artistas.
- Organización de un *Workshop* o taller de trabajo para artistas Premium en el que se busquen soluciones conjuntas.

B. Aumento de los costes asociados al ancho de banda garantizado

Como ya se ha indicado anteriormente cualquier aumento en los costes asociados al ancho de banda garantizado supondría un deterioro importante en la rentabilidad del negocio. Por consiguiente es imprescindible que el contrato con el proveedor de servicio quede perfectamente redactado y tenga previsto al menos las reducciones contempladas en el escenario previsto.

Cualquier imprevisto que suponga el más mínimo incremento en los costes asociados al ancho de banda garantizado implicará la convocatoria inmediata del Consejo de Administración de **PlayMusic.fm®**.

En principio al estar reflejados los costes en el contrato, no deberían esperarse grandes sorpresas.

C. Disminución del precio de la publicidad

Como ya se ha indicado, una disminución del 15% en el precio por CPM produce incluso peores resultados que un aumento porcentual equivalente en los costes asociados al ancho de banda garantizado. En particular no se tendrían beneficios (insignificantes) hasta el año 4 y habría que inyectar más de 700 000 EUR para la expansión del tercer año, lo cual hace inviable el negocio.

En definitiva, cualquier disminución en el precio por CPM, por pequeña que sea, producirá un descenso considerable en los ingresos por publicidad.

Debido a que el impacto sobre la viabilidad del negocio es más acusado que en el caso de una disminución de la actividad de los usuarios, deberán realizarse además de las acciones ya propuestas otras más agresivas en línea con las indicadas en el plan comercial. En definitiva habrá que seleccionar y potenciar aquellas acciones comerciales que han demostrado mayor rentabilidad y eficiencia, conforme a los mecanismos de control indicados en el plan comercial, para:

- Aumentar la actividad de los usuarios, e
- Incrementar los ingresos por las líneas de actividad complementarias (conciertos, intermediación, mercado de segunda mano y usuarios Premium).

Es decir, habrá que tratar de compensar la disminución del precio de la publicidad reorientando el modelo de negocio hacia las líneas de actividad complementarias.

Las posibles acciones a realizar serían:

- Incrementar las acciones orientadas a crear ruido en redes sociales,
- Potenciar las acciones destinadas a cerrar acuerdos de colaboración con las principales redes sociales,
- Aumentar o redistribuir recursos para la organización de conciertos, teniendo en cuenta que la inversión inicial es bastante considerable, que se ha supuesto un margen del 60% a partir del año 1 y que el objetivo para el saldo de tesorería es únicamente de 40 000 EUR.
- Dedicar mayores esfuerzos a crear fans y aumentar el número de usuarios Premium que se han estimado dentro de una horquilla del 10 % al 13 % sobre el total.



INFORME EJECUTIVO

Modelo de Negocio PlayMusic.fm®

Septiembre 2.009

EOI Escuela de Negocios

Executive MBA semanal 2008/2009



Tutor: Jaime del Pozo

ibs4com

Ángel Gómez

Alberto Gómez-Serranillos

Iván Mendivil

Pablo Corróns

Javier Tirenti

Anotaciones

Idea de Negocio



surge como idea de dos estudiantes de Ingeniería Aeronáutica: **Pablo Macías** e **Iván de Blas** hace aproximadamente dos años. Debido a un acuerdo entre los programas de emprendedores de la **Comunidad de Madrid** y la **EOI Escuela de Negocios**, los alumnos que presentamos este Informe Ejecutivo, hemos realizado el Plan de Negocio de este proyecto tan interesante.

PlayMusic.fm® es por tanto una **empresa real** en desarrollo y esperamos que esta ayuda de la CAM y la EOI sirva de palanca para que sea una empresa de éxito.

Propuesta de Valor



PlayMusic.fm® es la alternativa al modelo de negocio actual de la música. Basada en una plataforma web, su objetivo es cambiar el modelo tradicional de la música basado en discográficas y en soportes físicos, construyendo un entorno en el que todas las herramientas de las discográficas estarán disponibles para los artistas.



Los **contenidos** musicales van a estar disponibles para el público en general de manera **gratuita**.

Los **ingresos** vendrán básicamente por la **publicidad** y los **conciertos** generados.

Los **artistas** podrán, además de incrementar su notoriedad, obtener **ingresos económicos** del porcentaje de las ventas por publicidad asociadas al movimiento de sus contenidos musicales y el beneficio generado en los conciertos. Los porcentajes definidos en el modelo de negocio son del **20%** y el **25%**, respectivamente.

¿Por qué invertir en PlayMusic.fm®?

Los números que hacen atractivo invertir en este negocio son los siguientes:

ROI	621% al 5º año
Payback	4 años
Valor Actualizado Neto	65.529.001 € (al 5º año)
Tasa Interna de Retorno	47%
Inversión de capital	1.643.000 €

Oportunidad de Negocio



PlayMusic.fm® se orienta a todos los amantes de la música, especialmente a jóvenes y adultos de 15 a 34 años que escuchan música habitualmente, que además lo hacen a través de Internet. Además, no quieren gastarse demasiado dinero, la inmensa mayoría de estas descargas son gratuitas. Por último, son usuarios habituales de las redes sociales y les atrae formar parte de una comunidad.

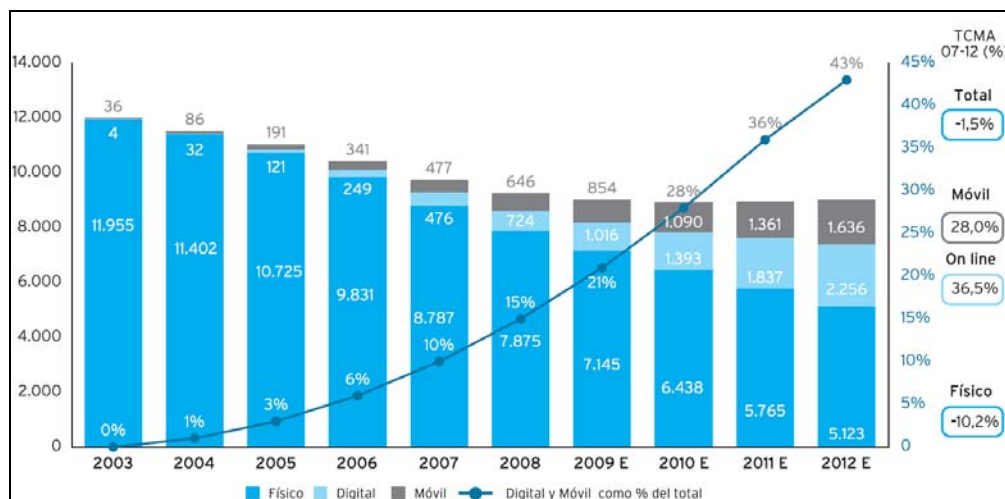
En **España** hay **6,4 millones de Internautas, potenciales usuarios** que cumplen todos los requisitos para que les interese PlayMusic.fm® como proveedor de contenidos. Este dato se puede concretar aún más si le aplicamos el porcentaje de participación de los internautas españoles en redes sociales, el 50%, de los cuales el 10% ingresa, de media, en las redes sociales con especialización musical, sobre lo cual se ha estudiado la franja de edad, interés por los contenidos gratuitos, interés por nuevos artistas, interés por participar en una comunidad juvenil. Con este valor, el número de clientes potenciales que podrían formar parte de la comunidad PlayMusic.fm® podría ascender hasta los **320.000 de usuarios en España**. El potencial de targets para el resto del mundo está indicado en la tabla de la derecha.

En millones	Internautas	Usuarios Potenciales
<i>España</i>	6,4	0,32
Europa	393	7
LATAM	173	3
USA/ASIA	908	16
Resto Mundo	122	2
TOTAL	1.596	28

Se estima que en España haya unos **100.000 grupos musicales** con algún tipo de obra musical creada según estimaciones hechas a partir de los datos obtenidos de la SGAE y de páginas web como MySpaces Music. En el contexto Internacional se estiman las mismas proporciones.

Según las previsiones (PricewaterhouseCoopers) del mercado de la música en Europa, Oriente Medio y África (EMEA) para el periodo comprendido entre 2007 y 2011, **se prevé un crecimiento del 29,9% y del 40,2% respectivamente hasta el 2011** para los nuevos canales, el móvil y el digital.

Evolución del mercado EMEA de música 2003-2012E (millones de euros)



Fuente: "Global and Entertainment and Media Outlook: 2008-2012" PricewaterhouseCoopers (2008)

Los ingresos por música digital (servicios de descargas y contenidos digitales para móviles) han aumentado con respecto al año 2006, alcanzando en 2007 el 9,6% del total del mercado, según datos de Promusicae. Se estima que para 2012, la música en nuevos soportes llegará a representar en torno al 57% del mercado, frente al 10% de 2007.

Los conciertos en vivo representan una de las formas de consumo de música más importante y que mayor fidelización representa. Según cálculos basados en datos de la SGAE, los ingresos por conciertos en vivo han experimentado una progresión ascendente, pasando de los 144 millones de euros en 2005 a 150 millones en 2006.

La publicidad personalizada o segmentada es una de las vías de negocio más interesantes, a la que se suman los servicios de pago puestos a disposición de los usuarios por algunas redes sociales (por ejemplo oferta de servicios de asesoría jurídica en red social dedicada a la inversión financiera).

Considerando la proliferación de contenidos digitales en la red, el sentido de gratuidad que persiguen los usuarios actualmente, el aumento de conciertos en vivo y la preferencia que evidencian los oyentes españoles por músicos nacionales, PlayMusic.fm® se sitúa en una posición inmejorable.

La música online

Existen varios ejemplos de venta de música online, entre los que cabe destacar los que permiten al consumidor la fragmentación de álbumes en canciones, la creación de canales interactivos sincronizados con una estación de radio estándar FM, el servicio de descarga peer to peer de contenidos digitales tanto de música como películas y series de televisión, y la presencia en las redes sociales de aplicaciones que permiten, entre otras cosas, crear nuestra propia "radio personal". Esto último permite elaborar nuestra propia emisora de radio mediante la "subida" de nuestra selección de música para luego posteriormente escucharla desde cualquier lugar. De esta manera, las redes sociales se están configurando como uno de los nuevos canales de distribución de contenidos musicales digitales.

La música a través del móvil

En España, las ventas de música polifónica (tonos y politonos) para móviles presentan una expectativa de crecimiento anual del 33,6% en los próximos 5 años. Hay más de 4.000 millones de teléfonos móviles en el mundo, por tanto la plataforma ha de estar adaptada para ello.

Análisis de la Competencia

Desde que esta industria entrara en crisis –según el IFPI "The recording industry world sales" en el año 2000 se alcanzó un record histórico. A partir de este momento las ventas han caído alrededor de un 8% año tras año- debido a distintas causas (aparición de nuevos formatos, piratería, etc.) uno de los agentes más afectados en el proceso de creación de contenidos musicales han sido los artistas. Las discográficas están en franca decadencia, por lo cual no invierten en nuevos talentos.

Existen numerosas plataformas Web, totalmente gratuitas, destinadas a la promoción y patrocinio de estos artistas, en sus más variadas formatos y con recursos para la obtención de financiamiento también muy diversos.

Ninguno de nuestros competidores ofrece beneficios a los artistas por la notoriedad de sus contenidos, ni logra intermediar entre los distintos agentes que intervienen en la cadena de valor de la música. Esta es la ventaja competitiva de PlayMusic.fm® y por tanto es lo que la diferencia de las demás.

El portal presentará la siguiente apariencia:



Internet va a seguir creciendo, la música online también, por tanto hay que estar atentos al cambio de tendencias, y a la posible adquisición de otras compañías.

Modelo de negocio

PlayMusic.fm® proporciona el entorno perfecto donde los entusiastas de la música y los diferentes agentes involucrados en la cadena de valor de la música (artistas, productores, salas de grabación) interactúan y comparten experiencias, propiciando siempre beneficios para todas las partes intervinientes:



Los agentes de la música que intervienen en el modelo son los siguientes:

- Artistas: grupos de música y autores de contenido musical que exponen su obra en **PlayMusic.fm®** con el objetivo de darla a conocer y difundirla.
- Recursos: profesionales que ofrecen sus servicios a los artistas para la creación y comercialización de sus trabajos. Son recursos los fotógrafos, diseñadores, salas de concierto, salas de grabación, compositores, managers, entre otros.
- Usuarios: todas aquellas personas que se registran en la página web para acceder al contenido musical disponible de los artistas y participar en los contenidos sociales de red que ofrece **PlayMusic.fm®**

PlayMusic.fm® ofrece a artistas un espacio donde exponer sus obras totalmente gratis. Al mismo tiempo, permite a usuarios conseguir (a través de descarga directa y gratuita) contenidos musicales y a su vez participar en la creación de la nueva era de la música.

PlayMusic.fm® es una red social vertical en torno a la música. Su ventaja competitiva sostenible se basa en unir en una única plataforma a todos los agentes intervinientes en la creación musical. Esto permite generar líneas de actividad basadas en el conocimiento del mercado musical.

¿Por qué querrán los artistas pertenecer a esta comunidad? Sencillamente porque este modelo les ofrece visibilidad, apoyo y beneficios. El ciclo es muy simple; el artista sube sus producciones a la plataforma, los usuarios las descargan y las recomiendan a terceras personas. Dependiendo de la popularidad que tenga cada artista, podrá organizar **conciertos**, realizar producciones musicales, decidir lanzar líneas de **merchandising** y obtener beneficios por **publicidad** asociada a la descarga de sus contenidos.

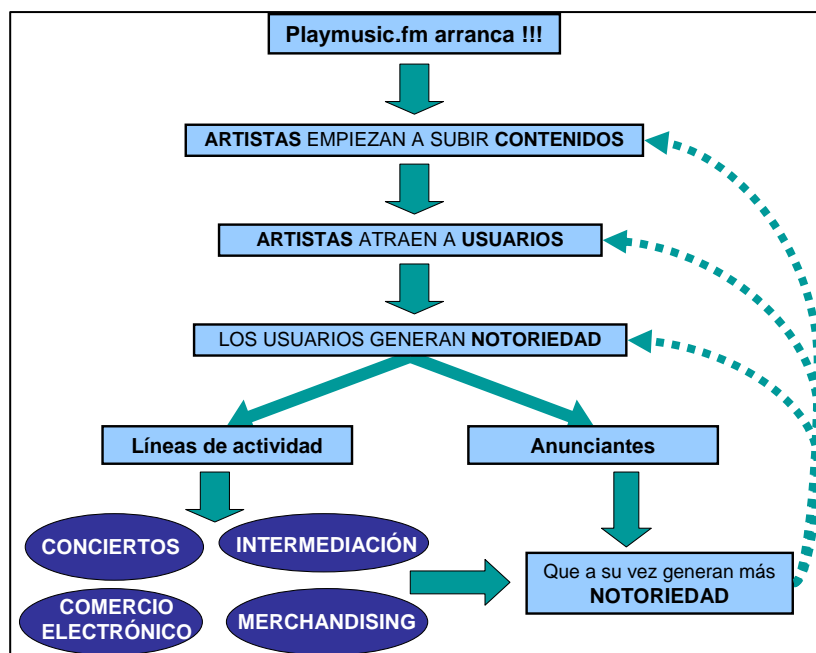
Otra alternativa que tienen los artistas a la hora de gestionar sus presentaciones, es delegar todas estas acciones en **PlayMusic.fm®**. Gracias a la comprensión que **PlayMusic.fm®** posee del entorno, ofrece una serie de servicios **Premium** (mayor visibilidad, asesoría, etc.) por los que facturará con base en el valor añadido que se ofrece.

¿Cómo se relacionan los agentes intervinientes? Una vez que el artista ha adquirido la popularidad necesaria -las bases de datos detectan esta tendencia y alertan a los artistas-, éste comienza a generar presentaciones (conciertos, grabaciones) y es aquí cuando entran en juego los técnicos de sonido, los fotógrafos y los productores.

Así como los artistas suben sus producciones, lo propio hacen los recursos con las muestras de sus obras realizadas. El artista se asocia con el recurso que considere más adecuado, constituyendo relaciones de las cuales todos se benefician.

Funcionamiento

El objetivo de PlayMusic.fm® para mantener la ventaja competitiva es la búsqueda constante de artistas que proporcionen contenidos y de usuarios que escuchen y vean esos contenidos. Esto genera notoriedad y permite desarrollar las líneas de actividad indicadas, atrayendo a la vez a anunciantes que quieran asociar su imagen a PlayMusic.fm®. Así se consigue más notoriedad, cerrando el ciclo y haciéndolo sostenible en el tiempo.



Para asegurar el éxito, todo este proceso ha de ir acompañado de una experiencia de usuario inmejorable.

Portal PlayMusic.fm®

El Portal de PlayMusic.fm® es la actividad principal y el pilar sobre el que se sustenta toda la compañía. Ofrece sin dudas una experiencia de usuario diferente y novedosa. Es el punto de encuentro de todas las partes interesadas en la música (usuarios, artistas, anunciantes).

Publicidad

El objetivo fundamental de PlayMusic.fm® es lograr la notoriedad necesaria para conseguir el número suficiente de

usuarios registrados que haga posible que, las agencias de publicidad contraten sus anuncios con PlayMusic.fm®. Estos ingresos por publicidad se repartirán a los artistas que hayan publicado sus obras y que más visitas o descargas tengan, lo cual servirá también para ganar notoriedad.

Conciertos

Una vez que un artista adquiere relevancia, las herramientas de PlayMusic.fm® permiten la organización de un concierto, poniendo en contacto al artista con la sala. En este aspecto, dos modelos de actividad son posibles; el primero, en el que PlayMusic.fm® se limita a poner los medios para que el artista y la sala lleguen a un acuerdo y el segundo, donde PlayMusic.fm® participa activamente, añadiendo valor.

Intermediación

Esta actividad hace referencia a la interacción entre artistas y recursos de la producción musical. PlayMusic.fm® pone los medios para que se establezcan estas relaciones sin coste alguno. Como segunda derivada y gracias a la comprensión que PlayMusic.fm® posee del entorno, ofrece servicios Premium (mayor visibilidad, participación, asesoría, etc.) para artistas y recursos musicales.

Comercio Electrónico

PlayMusic.fm® pone a disposición de todos los agentes una herramienta que facilita la venta y el intercambio de todo tipo de artículos relacionados con el mundo de la música.

Merchandising

PlayMusic.fm® podría además ofrecer a los artistas la posibilidad de comercializar merchandising con su imagen también con dos modalidades a petición del artista. En la primera PlayMusic.fm® podría a su disposición un conjunto de posibles artículos y se encargaría de poner en contacto al artista con el productor. En la segunda PlayMusic.fm® encargaría la producción de un volumen grande de artículos para su comercialización en la Web o en un concierto.

Estrategia Comercial



La Estrategia Comercial de PlayMusic.fm® se resume en el siguiente diagrama:

El objetivo fundamental es la búsqueda de **notoriedad y la creación de fans**, a través de tres ejes:

- **Internet:** tácticas de **Marketing Viral**, buscando alto impacto y visibilidad. Se buscarán **acuerdos** con **agencias de medios** para lograr la máxima eficiencia.
- **Publicidad offline:** a través de campañas dirigidas al gran público.
- **Acciones Especiales:** apoyando la etapa del lanzamiento del producto y buscando una notoriedad rápida.



Esta estrategia comercial se aplicará **tanto dentro como fuera de España**, ya que la expansión internacional es otro de los pilares para la consecución de los objetivos marcados. Esta expansión se regirá por dos principios básicos:

- **Adaptación de la página al mercado destino:** traducción, contenidos y anunciantes del área geográfica en cuestión.
- **Espíritu PlayMusic:** se mantendrán los mismos valores de frescura (grupos noveles y desconocidos) y experiencia de usuario que en España.

Para poder determinar el objetivo de número de usuarios, nos hemos basado en el estudio de mercado y la encuesta de confirmación de tendencias realizada.

Recordando el número de usuarios potenciales obtenidos para España, y el resto del mundo, establecemos los siguientes objetivos anuales:

- **Usuarios registrados:**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
España	40.000	120.000	200.000	250.000	290.000	320.000
Europa			2.360.400	3.934.000	4.917.500	5.704.300
Latino-America				1.041.600	1.736.000	2.170.000
USA /Asia					5.451.000	9.085.000
Resto Mundo						725.400
TOTAL	40.000	120.000	2.560.400	5.225.600	12.394.500	18.004.700

- **Artistas registrados, basados en la información disponible en SGAE, mySpace:**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
España	400	2.400	9.000	14.000	18.000	22.000
Europa	0	0	100.000	185.000	280.000	375.000
LATAM	0	0	4.000	9.000	13.000	17.000
USA/Asia	0	0	0	228.000	456.000	685.000
Resto	0	0	0	0	3.000	6.000
TOTAL	400	2.400	113.000	436.000	770.000	1.105.000

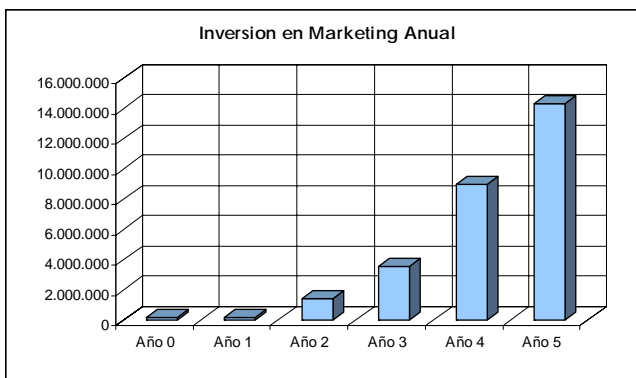
- **Conciertos organizados basado en conciertos promedio por región:**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
España	80	240	400	500	580	640
Europa	0	0	4.720	7.868	9.835	11.409
LATAM	0	0	0	2.083	3.472	4.340
USA/Asia	0	0	0	0	10.902	18.170
Resto	0	0	0	0	0	1.451
TOTAL	80	240	5.120	10.451	24.789	36.010

En cuanto al plan en sí mismo, las acciones de año cero y uno están perfectamente definidas y cuantificadas, **a partir del año dos** y ya con la expansión internacional arrancada, **los gastos de marketing serán un porcentaje constante de la previsión de ventas para el año en curso.**

En la imagen adjunta se ve la distribución de la inversión en marketing anual.

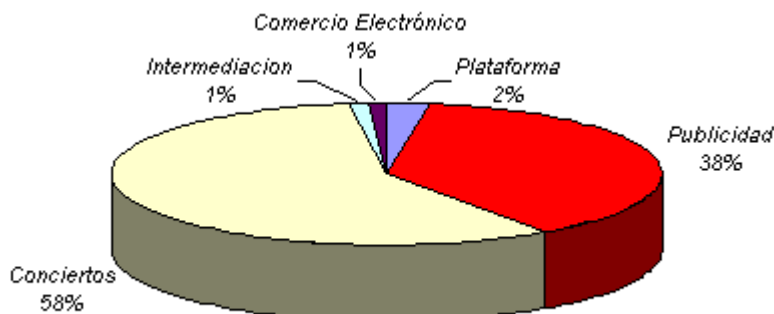
Se destaca, como se aprecia en la cuenta de pérdidas y ganancias, que en el año 0 y 1 la inversión en marketing, supone un **124%** y un **33%** de las ventas estimadas para ese año.



Con los objetivos mencionados, la previsión de ventas de **PlayMusic.fm®** es la siguiente:

LÍNEA DE NEGOCIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en plataforma	17.000 €	150.000 €	3.200.000 €	9.900.000 €	28.000.000 €	54.000.000 €
Artistas premium	0 €	28.000 €	660.000 €	1.300.000 €	2.800.000 €	3.470.000 €
Conciertos	100.000 €	460.000 €	9.900.000 €	23.400.000 €	55.500.000 €	82.300.000 €
Intermediación	0 €	9.000 €	200.000 €	430.000 €	1.250.000 €	1.450.000 €
Comercio electrónico	0 €	5.500 €	150.000 €	375.000 €	1.100.000 €	1.550.000 €
TOTAL	117.000 €	652.500 €	14.110.000 €	35.405.000 €	88.650.000 €	142.770.000 €

Ingresos en el año 5 por líneas de negocio

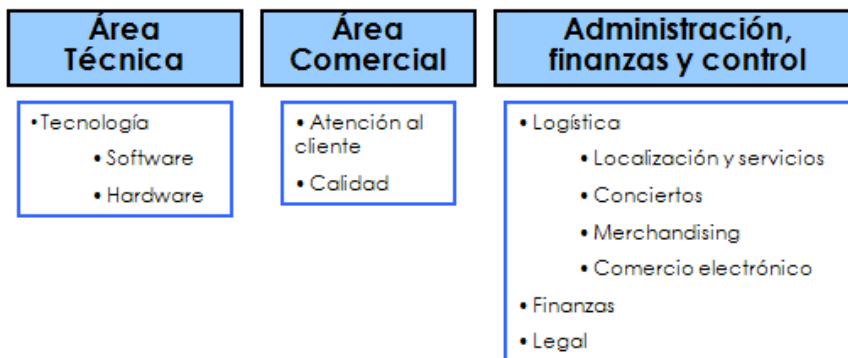


Operaciones



Las áreas cubiertas por el plan son las siguientes:

- **Tecnología:** con dos componentes principales, desarrollo de software y gestión del hardware.
- **Atención al cliente:** proporcionar soporte a los distintos agentes intervinientes en cada una de las líneas de negocio.
- **Calidad:** mantener los niveles de calidad requeridos en cada uno de los procesos de negocio, especialmente en los relacionados con los anunciantes, la plataforma y la atención al cliente.
- **Logística:** dar soporte a todas las actividades de PlayMusic.fm®.
- **Finanzas:** control de gestión y contabilidad.
- **Legal:** asesoría legal para todo lo relativo a los artistas, sus obras y los derechos de autor.

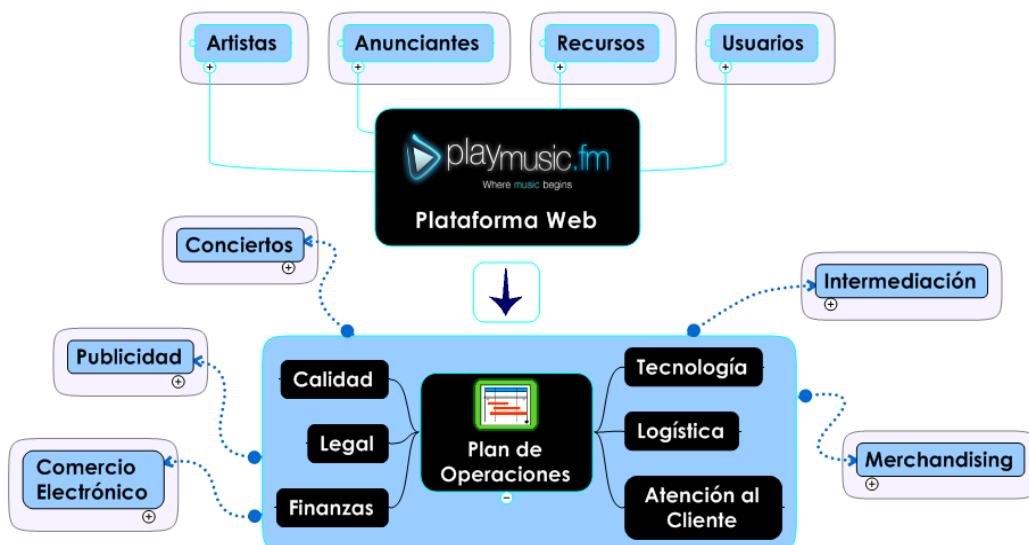


Estas actividades se agrupan por áreas funcionales, de forma que quedan alineadas con la organización, tal y como se muestra en el esquema de la izquierda.

Todas las operaciones de PlayMusic.fm® se rigen por los siguientes principios básicos:

- **Coste:** fundamental mantener los costes bajo control e intentar reducirlos siempre que sea posible.
- **Calidad:** disponibilidad del servicio (plataforma Web), la seriedad en las transacciones y la eficacia en la organización de conciertos.
- **Servicio:** el servicio al cliente puede convertirse en una ventaja competitiva en el entorno actual, en el que la competencia es enorme.
- **Flexibilidad:** facilidad para adaptarse a cambios en los servicios y en el mercado, sobre todo en Internet, que está en permanente evolución.
- **Respeto por el medio ambiente:** PlayMusic.fm® desarrollará toda su actividad manteniendo en todo momento el respeto por el medio ambiente tan necesario hoy en día.

El siguiente diagrama muestra como estas seis áreas interactúan con los stakeholders y las líneas de negocio de PlayMusic.fm®:

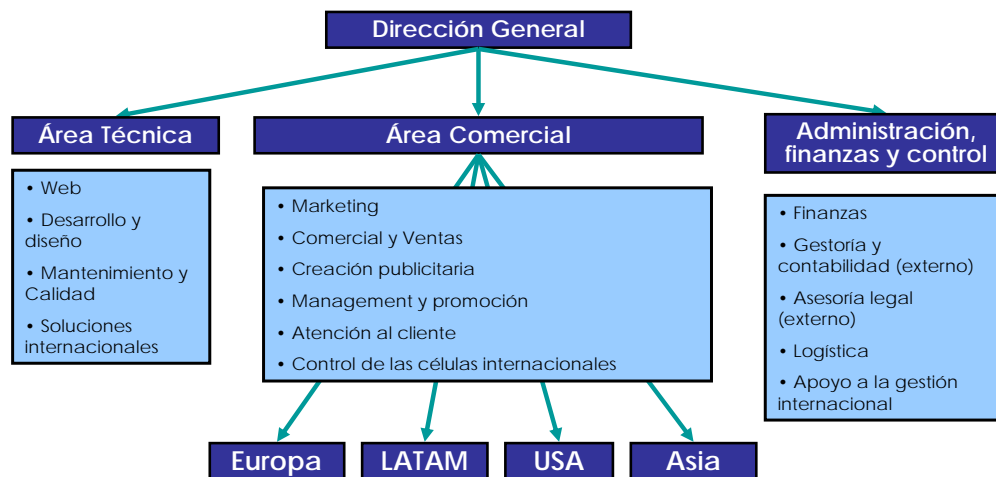


Gestión de Personas



El negocio de **PlayMusic.fm®** requiere una gestión de Personas flexible, que se adapte bien a los cambios, ligera y formada por profesionales que no solo aporten profesionalidad sino también innovación y espíritu emprendedor.

PlayMusic.fm® se organizará de la siguiente manera:



Descripción de las Áreas funcionales:

La dirección general estará formada por los emprendedores que han creado **PlayMusic.fm®**, estos se repartirán el control y seguimiento de las diferentes áreas que a continuación se describen:

- **Área Técnica:** responsable de toda la tecnología que permite a **PlayMusic.fm®** ofrecer sus servicios.
- **Área comercial:** encargada de todas las labores relacionadas con Marketing, Ventas, creación publicitaria, management de artistas y promoción, atención al cliente, etc.
- **Área administración, finanzas y control:** reportando a la dirección general, su cometido son las tareas horizontales a toda la empresa como la relación con la gestoría y la asesoría legal, el control financiero, la logística, etc.

Dimensión de los equipos:

En el plan comercial y de operaciones se han especificado los recursos necesarios para desempeñar cada actividad de forma independiente, esto nos permite situarnos en el caso peor, es decir, en el que cada actividad requiera un recurso para su realización.

En la realidad, varias de estas actividades se pueden agrupar bajo la responsabilidad de una misma persona. La siguiente tabla resume los recursos internos, es decir, pertenecientes a la plantilla de **PlayMusic.fm®** que serán necesarios en los cinco primeros años de actividad.

Sectores	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dirección general	2	2	2	2	2	2
Área Tecnología	6	6	7	8	9	9
Área Comercial	1	2	9	15	25	29
Área Administración	1	3	7	11	20	24
TOTAL RRHH	10	13	25	36	56	64

En **PlayMusic.fm®** se desarrollara un **modelo de gestión por competencias**, que permita identificar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la consecución de los objetivos y resultados empresariales de la compañía.

Modelo Económico Financiero



El modelo Económico Financiero está montado pensando en un plan de negocio para un **proyecto que está en proceso de estudio y puesta en funcionamiento**. Por tanto, el objetivo ha sido crear una herramienta que permita tomar decisiones tanto desde el punto de vista de la rentabilidad del proyecto, como para el análisis del punto óptimo financiero del negocio.

Del mismo modo, se han tenido en cuenta las dificultades de financiación actuales y se ha tomado, de manera conservadora, que **solo un 30 % de la inversión necesaria** para la puesta en funcionamiento del negocio **provendrá de recursos ajenos**. A continuación se presenta el capital necesario para la puesta en funcionamiento del negocio:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aportaciones de Capital Privado	300.000	340.000	1.000.000	0	0	0
Financiación Externa	80.000	200.000	250.000	0	0	0
Total Financiación Proyecto por Año	380.000	540.000	1.250.000	0	0	0
Total Financiación Proyecto Acumulado	380.000	920.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000	2.170.000

Con estas aportaciones de capital nos aseguramos tener una **tesorería disponible anual mínima de 40.000 euros**.

En el modelo financiero se han considerado los ingresos por líneas de negocio y se han tomado datos reales de mercado a partir de presupuestos solicitados a empresas en funcionamiento.

Con los costes se ha seguido la misma metodología de investigación de mercado.

La cuenta de resultados proyectada hasta el quinto año queda de la siguiente manera:

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Ventas	122.032,1	100%	654.496	100%	14.166.857	100%	35.527.985	100%	89.646.682	100%	142.936.921	100%
Ingresos Plataforma	0,0	0%	28.440	4%	667.496	5%	1.377.299	4%	2.890.931	3%	3.473.487	2%
Ingresos por Publicidad	17.312,1	14%	150.136	23%	3.232.157	23%	9.924.804	28%	28.908.140	32%	54.059.940	38%
Ingresos por Conciertos	104.720,0	86%	460.800	70%	9.913.869	70%	23.410.688	66%	55.527.360	62%	82.389.507	58%
Ingresos por Merchandising	0,0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ingresos por Intermediación	0,0	0%	9.360	1%	199.711	1%	438.950	1%	1.249.366	1%	1.458.381	1%
Ingresos por Comercio Electrónico	0,0	0%	5.760	1%	153.624	1%	376.243	1%	1.070.885	1%	1.555.606	1%
Costes de Ventas	326.688,7	268%	702.706	107%	13.512.551	95%	30.996.844	87%	74.630.916	83%	112.397.184	79%
Costes Asociados a los Ingresos	137.745,5	113%	355.764	54%	6.392.188	45%	15.090.960	42%	35.880.325	40%	53.441.677	37%
Costes Operaciones	159.627,0	131%	205.630	31%	4.066.113	29%	8.273.473	23%	19.584.835	22%	28.404.824	20%
Remuneración Artistas Publicidad	3.136,2	3%	26.112	4%	575.782	4%	1.779.739	5%	5.283.916	6%	9.953.306	7%
Remuneración Artistas Conciertos	26.180,0	21%	115.200	18%	2.478.467	17%	5.852.672	16%	13.881.840	15%	20.597.377	14%
Margen Bruto	-204.656,6	-168%	-48.210	-7%	654.307	5%	4.531.141	13%	15.015.766	17%	30.539.738	21%
Gastos Estructurales												
Gastos de Marketing	150.910,0	124%	215.280	33%	1.416.686	10%	3.552.798	10%	8.964.668	10%	14.293.692	10%
Costes Personal	38.600,0	32%	227.200	35%	637.200	4%	957.200	3%	1.507.200	2%	1.797.200	1%
Resultado Explotación (EBIT)	-394.166,6	-323%	-490.690	-75%	-1.399.579	-10%	21.142	0%	4.543.898	5%	14.448.845	10%
Ingresos Extraordinarios	10.000,0	8%	10.000	2%	20.000	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Gastos Extraordinarios												
Resultado Extraordinario	10.000,0	8%	10.000	2%	20.000	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ingresos Financieros									52.800		177.000	
Gastos Financieros	2.800,0		9.800		19.080		19.610		20.140		0	
Resultado Financiero	-2.800,0	-2%	-9.800	-1%	-19.080	-0,1%	-19.610	-0,1%	32.660	0,0%	177.000	0,1%
Beneficio Antes Impuestos (BAI)	-386.966,6	-317%	-490.490	-75%	-1.398.659	-10%	1.532	0%	4.576.558	5%	14.625.845	10%
Impuesto de Sociedades	-116.090,0		-147.147		-419.598		460		1.372.967		4.387.754	
Beneficio Despues Impuestos (BDI)	-270.876,6	-222%	-343.343	-52%	-979.061	-7%	1.073	0%	3.203.591	4%	10.238.092	7%

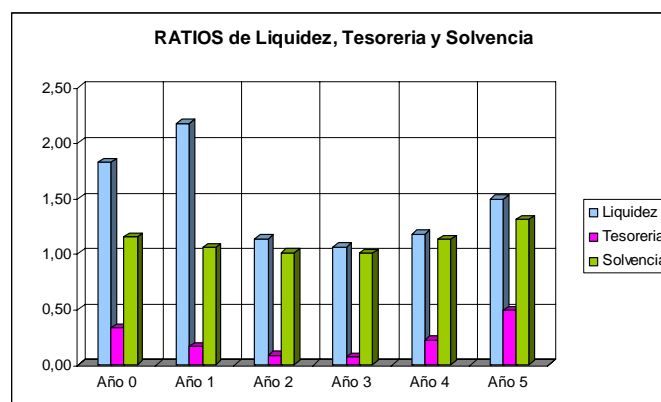
El balance de situación anual es el siguiente:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Activo Fijo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Activo Fijo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Activo Corriente	248.729,7	571.349,4	4.849.889,6	10.462.935,9	28.081.521,9	54.042.008,9
Clientes	31.026,2	166.403,3	3.601.874,9	9.032.868,5	22.792.361,8	36.341.222,8
Inmovilizados						
Tesorería	44.722,8	42.660,1	344.150,2	683.197,4	5.289.160,0	17.700.786,1
Crédito Fiscal	116.090,0	263.237,0	682.834,7	682.375,1	0,0	0,0
IVA a Compensar	56.890,6	99.049,1	221.029,7	64.495,0	0,0	0,0
ACTIVO TOTAL	248.729,7	571.349,4	4.849.889,6	10.462.935,9	28.081.521,9	54.042.008,9

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PASIVO						
Recursos Propios	32.123,4	28.780,4	49.719,0	50.791,5	3.254.382,1	12.767.351,9
Capital Social	303.000,0	643.000,0	1.643.000,0	1.643.000,0	1.643.000,0	1.643.000,0
Reserva Legal						161.138,2
Reserva Voluntaria						725.121,9
Cuentas PyG	-270.876,6	-343.343,0	-979.061,4	1.072,6	3.203.590,6	10.238.091,8
Perdidas Acumuladas	0,0	-270.876,6	-614.219,6	-1.593.281,0	-1.592.208,5	0,0
Recursos Ajenos	216.606,3	542.569,0	4.800.170,6	10.412.144,4	24.827.139,7	41.274.657,0
Endeudamiento a Largo	80.000,0	280.000,0	530.000,0	530.000,0	0,0	0,0
Endeudamiento a Corto						
Proveedores	136.606,3	262.569,0	4.270.170,6	9.882.144,4	23.910.627,2	36.237.061,5
Deuda por IVA	0,0	0,0	0,0	0,0	225.920,2	649.841,8
Deuda por Impuesto de Sociedades	0,0	0,0	0,0	0,0	690.592,3	4.387.753,6
Seguridad Social						
PASIVO TOTAL	248.729,7	571.349,4	4.849.889,6	10.462.935,9	28.081.521,9	54.042.008,9

A partir de los datos del balance de estado anual se pueden sacar los **RATIOS** más importantes asociados a la liquidez del negocio:

- Liquidez
- Tesorería
- Solvencia



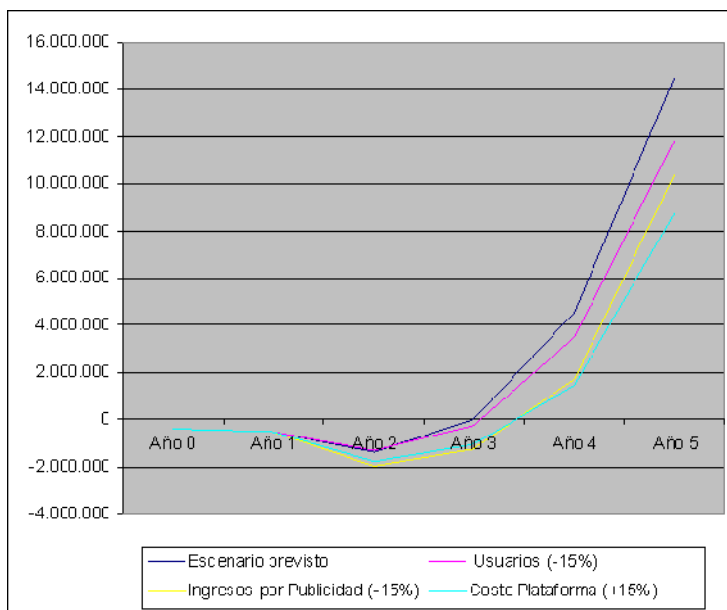
Contingencias



Para el plan de contingencias se han analizado y desarrollado el conjunto de acciones que deben realizarse en aquellos casos en los que una determinada contingencia impida su normal funcionamiento, por otro lado se han analizado y desarrollado las acciones necesarias para evitar que se produzcan desviaciones con respecto al escenario previsto en el plan financiero.

Las **actividades críticas del servicio** a controlar son:

- El **mantenimiento de las bases de datos** de artistas, usuarios y cuantos datos adicionales sean necesarios.
- La **continuidad** en la prestación del servicio.
- La **velocidad** de acceso a la plataforma.
- El **tráfico de acceso de usuarios** a la plataforma.



De todas las variables identificadas en el control de **rentabilidad del negocio**, se han identificado como **críticas**:

- La evolución en el número y actividad de los usuarios y artistas,
- Los costes tecnológicos asociados a la plataforma (fundamentalmente velocidad de acceso)
- El precio de la publicidad.

Análisis de sensibilidad

Beneficio antes de impuestos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 5 (%)
Escenario previsto	-386.966	-490.490	-1.400.659	1.532	4.564.958	14.615.645	100,0%
Usuarios (-15%)	-362.974	-495.924	-1.289.878	-219.715	3.500.218	11.937.722	81,68%
Ingresos por Publicidad (-15%)	-389.093	-509.093	-1.750.633	-1.071.355	1.454.946	8.810.549	60,28%
Coste Plataforma (+15%)	-410.085	-518.233	-1.992.603	-1.206.584	1.699.448	10.453.102	71,52%

Comparando los resultados obtenidos para variaciones del 15% se observa como los costes asociados al ancho de banda garantizado son los más sensibles.

Consecuencias Negativas

- Si bien durante los dos primeros años podrían asumirse las consecuencias a corto plazo, a partir del segundo año sería inviable levantar el negocio si no se toman medidas correctoras que **acerquen el número de usuarios (o su actividad) a lo estimado en el escenario previsto**.
- Cualquier aumento en los costes asociados a la tecnología que soporta la plataforma supondría un deterioro importante en la rentabilidad del negocio.
- Una disminución del -15% en los ingresos por publicidad produce peores resultados que un aumento porcentual equivalente en los costes tecnológicos asociados a la velocidad de acceso.
- El modelo **no es tan sensible a un supuesto aumento en el número de usuarios comparado con una disminución en el número y actividad de los mismos**.

Consecuencias Positivas

- **Cualquier disminución en los costes tecnológicos** supondría un **importante impulso para la rentabilidad del negocio**. Es previsible que estos costes disminuyan a lo largo del tiempo.
- **Un aumento del 15% en los ingresos por publicidad produce un resultado próximo a una disminución en los costes asociados al ancho de banda del 30%**.
- **Cualquier acción promocional y de fidelización** que atraiga usuarios a la plataforma **va a ser la mejor inversión** para aumentar los beneficios de **PlayMusic.fm®**.

Medidas propuestas

A. Disminución de la actividad de los usuarios

- Potenciar las acciones promocionales y de fidelización de usuarios.
- Eliminar la oferta de productos que hayan demostrado bajo nivel de aceptación.
- Ampliar la oferta de productos a otros similares a los que ofrece la competencia.

Además se estudiará la conveniencia de:

- Potenciar las acciones promocionales y de fidelización de artistas.
- Organización de un *Workshop* o taller de trabajo para artistas Premium en el que se busquen soluciones conjuntas.

B. Aumento de los costes de plataforma

Como ya se ha indicado anteriormente cualquier aumento en los costes asociados a la tecnología que soporta la plataforma supondría un deterioro importante en la rentabilidad del negocio. Por consiguiente es imprescindible que el contrato con el proveedor de servicio quede perfectamente redactado y contenga al menos las reducciones contempladas en el escenario previsto.

Cualquier imprevisto que suponga el más mínimo incremento en los costes tecnológicos implicará la convocatoria inmediata del Consejo de Administración de **PlayMusic.fm®**. En ese momento se deberán explorar otras alternativas en lo que a proveedores se refiere, de forma que se negocien a la baja los contratos para acceder a los contenidos de **PlayMusic.fm®**.

C. Disminución del precio de la publicidad

Cualquier disminución en los ingresos por publicidad, por pequeña que sea, producirá un descenso considerable en los ingresos por publicidad.

Habrà que seleccionar y potenciar aquellas acciones comerciales que han demostrado mayor rentabilidad y eficiencia, conforme a los mecanismos de control indicados en el plan comercial, para:

- Aumentar la actividad de los usuarios.
- Incrementar los ingresos por las líneas de actividad complementarias (conciertos, intermediación, mercado de segunda mano y usuarios Premium).

Las posibles acciones a realizar serían:

- Incrementar las acciones orientadas a crear ruido en redes sociales,
- Potenciar las acciones destinadas a cerrar acuerdos de colaboración con las principales redes sociales,
- Aumentar o redistribuir recursos para la organización de conciertos, teniendo en cuenta que la inversión inicial es bastante considerable, que se ha supuesto un margen del 60% a partir del año 1 y que el objetivo para el saldo de tesorería es únicamente de 40 000 EUR.
- Dedicar mayores esfuerzos a crear fans y aumentar el número de usuarios Premium que se han estimado dentro de una horquilla del 10 % al 13 % sobre el total.