



Universidad de Valladolid

PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA
Y GESTIÓN CULTURAL**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“PROYECTO DE PLATAFORMA DIGITAL PARA EL MERCADO
DE TRABAJO EN EL SECTOR CULTURAL”**

FERNANDO TEJERINA RODRÍGUEZ

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, SEPTIEMBRE, 2025

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
PROGRAMA OFICIAL DE POSGRADO
MÁSTER UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA DE LA CULTURA Y
GESTIÓN CULTURAL
CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE MÁSTER
“PROYECTO DE PLATAFORMA DIGITAL PARA EL MERCADO
DE TRABAJO EN EL SECTOR CULTURAL”

Trabajo presentado por:
FERNANDO TEJERINA RODRÍGUEZ

Tutores:
María del Carmen Camarero Izquierdo
María José Garrido Samaniego

FACULTAD DE COMERCIO
Valladolid, 29 de SEPTIEMBRE de 2025

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
2. El Macroentorno.....	11
2.1. Entorno Político.....	11
2.2. Entorno Económico.....	11
2.3. Entorno social.....	13
2.4. Entorno tecnológico.....	14
2.5. Sector cultural.....	15
3. Análisis del sector.....	18
3.1. El modelo de Abell.....	18
3.2. Los competidores.....	19
3.3. Rivalidad en el sector.....	21
3.4. Amenazas de nuevos competidores.....	23
3.5. Amenaza de productos sustitutivos.....	24
3.6. Poder de negociación de los usuarios.....	25
3.7. Poder de negociación de los proveedores.....	26
4. Análisis Interno.....	28
4.1. La cadena de valor.....	28
4.2. Recursos y capacidades.....	31
4.3. Análisis DAFO.....	33
4.4. Visión, Misión y Valores.....	36
5. Plan de Marketing.....	38
5.1. Estrategia de Marketing.....	38
5.2. Marketing mix 4Ps.....	42
5.3. Estrategias de adquisición y retención.....	46
5.4. Herramientas de medición y control sobre las acciones de marketing implementadas.....	48
5.5. Estimación de la distribución del presupuesto en el área de marketing.....	49
6. Plan económico-financiero.....	50
7. Conclusiones.....	60
Bibliografía.....	63

1. Introducción

La realización del presente Trabajo de Fin de Máster (TFM) viene motivada por el contexto actual de grandes cambios que estamos viviendo en buena parte de los sectores de nuestra economía, con una orientación cada vez mayor hacia la transformación digital con todo lo que ello conlleva. La irrupción de las nuevas tecnologías supone un nuevo paradigma que condiciona las dinámicas de interacción personal y por supuesto, también las profesionales, abriendo un nuevo campo de oportunidades prácticamente sin precedentes en lo relativo a la innovación y soluciones tecnológicas.

Por otra parte, el sector cultural, tradicionalmente caracterizado por estructuras consolidadas e inamovibles, se encuentra en un punto de inflexión, en el que la digitalización puede emerger como un apoyo clave para su sostenibilidad y crecimiento.

En base a lo anterior, la idea de este TFM surge con la intención de solventar lo que desde mi punto de vista considero como una oportunidad de mercado en el sector cultural de nuestro país. Actualmente, la contratación de artistas para actuaciones sueltas o para un pequeño número de ellas, por parte de particulares, empresas o instituciones públicas se caracteriza por la fragmentación, informalidad y falta de transparencia. Con frecuencia a partir de redes de contacto limitadas o intermediarios tradicionales que añaden costes y complejidades. Esta situación genera una realidad compleja en la que los artistas, que luchan por visibilizar su trabajo y asegurarse condiciones justas, a la par que los clientes tienen dificultades para encontrar una variedad de oferta y posteriormente gestionar las contrataciones de forma sencilla y segura.

Con el presente TFM, trataremos de abordar la problemática planteando la creación de una plataforma digital que conecte eficazmente a los profesionales del entretenimiento (animadores, magos, cantantes, grupos de acrobacias, bailarines, músicos, DJs...) con quienes demandan sus servicios. Llevaremos a cabo un plan de marketing y económico-financiero, en el que se plasme la innovadora idea de nuestra plataforma, un espacio digital novedoso, donde los artistas puedan crearse sus perfiles, interactuar con los clientes interesados, gestionar los calendarios de reservas, realizar el proceso de los pagos de una forma cómoda y segura, escribir reseñas y opiniones... todo ello tratando de crear una comunidad activa, basada en la confianza y la profesionalidad. Nuestra propuesta de valor se asienta en la simplificación de los procesos, la apertura del

ecosistema de los artistas a mayores horizontes de ingresos, así como la garantía de calidad y transparencia para todos los usuarios.

El desarrollo de nuestra plataforma no responde únicamente a una oportunidad de negocio estrictamente hablando, trata también de atender a una necesidad cultural y social. En un país como España, donde existe una sólida tradición artística y un alto valor cultural, es fundamental dotar a los profesionales de las herramientas necesarias para que puedan desarrollarse y tener éxito en esta nueva era de la digitalización.

Nuestra empresa busca contribuir a la profesionalización del sector, la dignificación del empleo artístico, facilitar que un público más amplio y diverso pueda acceder a la contratación de los artistas y que estos puedan vivir de su profesión con una mayor estabilidad económica.

Este TFM se organiza en varios capítulos en los que abordaremos el plan de negocio de nuestra propuesta empresarial. El primer capítulo tras la introducción facilita al lector un contexto general del macroentorno en el que tendremos que movernos, atendiendo al entorno político, económico, social, tecnológico y por supuesto cultural, que existe en la actualidad. En el siguiente capítulo efectuaremos un análisis del sector, atendiendo entre otros factores a los posibles competidores que puedan existir, la amenaza de productos sustitutivos, la influencia de clientes o proveedores, etc. En el cuarto capítulo se llevará a cabo un análisis interno de la empresa, desglosando su cadena de valor, los recursos, capacidades... elaboraremos un exhaustivo análisis DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y también definiremos nuestra misión y valores. El quinto capítulo aborda el plan de marketing y comercialización del producto, describiendo los procesos clave y los pasos que seguiremos con el fin de consolidarnos como líderes del sector. Finalmente, en el sexto capítulo, y uno de los puntos clave en el TFM, presentaremos el plan económico-financiero, con las correspondientes proyecciones de ingresos y gastos, un desglose de las diferentes partidas y la identificación de las posibles fuentes de financiación necesarias para iniciar la andadura del proyecto.

La metodología empleada en el presente TFM combina la investigación documental, necesaria fundamentalmente para determinados capítulos en los que necesitamos recurrir a datos y fuentes documentales que nos ayuden a realizar el plan de negocio de nuestra empresa, junto con el desarrollo de nuestras ideas personales que

sirvan para concebir y dar forma al proyecto. Posteriormente, aplicaremos herramientas de gestión estratégica y financiera, buscando en todo momento una aproximación rigurosa y pragmática, con la que no solo validar su viabilidad teórica, sino también sentar las bases para su implementación práctica.

Como último punto, este TFM aspira también a ser una contribución significativa en el estudio de la digitalización en el sector de la cultura, ilustrando un modelo de negocio innovador y un plan estratégico que demuestre la viabilidad de nuestra empresa como una solución integral para impulsar la contratación del talento artístico entre particulares. Junto a lo anterior, trataremos de aportar valor al debate sobre el futuro de la cultura y los artistas en la nueva era digital, remarcando el potencial transformador de la tecnología cuando se aplica correctamente.

Contexto y justificación del TFM

La ausencia de cambios homogéneos en todos los sectores de la economía con la llegada de la transformación digital ha dado lugar a importantes diferencias en este aspecto. Mientras que industrias como el entretenimiento, la banca, el turismo o el comercio minorista, han abrazado de buen grado las numerosas oportunidades que brinda la digitalización, en el caso del sector cultural está muy presente en algunos ámbitos como la música o el cine, no así en otros ámbitos como las artes escénicas donde su introducción ha sido de una forma más bien residual y a un ritmo mucho más pausado.

La cuestión que nos aborda respecto a cómo podríamos explicar estas disparidades, la podríamos responder arguyendo a la naturaleza intrínseca de la cultura y las representaciones artísticas, con frecuencia vinculadas a la experiencia en vivo. No obstante, la pandemia del COVID-19 pudo suponer un punto de cambio inesperado, que empujó a determinados artistas a explorar las posibilidades que puede brindar el mundo digital. Lo que puede suponer una puerta abierta para la aceptación de nuestro modelo de plataforma entre los componentes del sector.

La relevancia que puede llegar a alcanzar nuestro proyecto se magnifica al analizar el impacto económico y social de la cultura en nuestro país. Erigiéndose no solo como pilar de la identidad nacional, sino también como motor económico significativo, con un peso importante en la generación de empleo y riqueza. Sin embargo, la atomización del sector, la informalidad en muchas de las transacciones que se efectúan y la ausencia de herramientas profesionales adecuadas han lastrado su óptimo desarrollo. Con nuestra

propuesta buscamos subsanar en la medida de lo posible estas deficiencias, proporcionando una infraestructura digital que ayude a una mayor profesionalización de la actividad, la optimización de los procesos de contratación y pagos, y en última instancia, ayude a la sostenibilidad económica de los muchos profesionales de la cultura y artistas que, con frecuencia, padecen la estacionalidad y bajos ingresos del sector. La plataforma digital que proponemos ayudaría a una mayor conexión entre el talento y la demanda, reduciendo los costes de intermediación, a la par que amplía el alcance geográfico y demográfico de las oportunidades, lo que puede considerarse como un paso hacia una mayor democratización del acceso tanto para los artistas como para los consumidores de los servicios.

La propuesta de valor de la empresa se fundamenta en una serie de pilares clave:

En primer lugar, la **seguridad y confianza**. Para ello se llevará a cabo la verificación de los perfiles de artistas, la implementación de contratos digitales estandarizados y la contratación de empresas especializadas para la gestión segura de las transacciones económicas en la plataforma. Todo ello resulta vital para la construcción de un entorno de confianza.

En segundo lugar, la **eficiencia y practicidad**. La plataforma estará diseñada buscando siempre agilizar los procesos y eliminar cualquier impedimento o barrera digital que pueda existir, tratando que el diseño de la interfaz sea lo más intuitivo posible con el fin de simplificar todos los pasos en la búsqueda, comunicación, contratación o pagos que se efectuarán en ella.

En tercer lugar, la **transparencia**, tanto para los artistas registrados como para los clientes. La plataforma debe ser clara en todo momento con la información referente a las tarifas, calendarios y áreas de disponibilidad, la funcionalidad del sistema de pago o las reseñas, permitiendo un entorno seguro y transparente.

En el cuarto punto, la **comunidad y profesionalización**. Nuestra idea no se circunscribe exclusivamente a la creación de un *marketplace*, sino de un ecosistema que brinde a los artistas la posibilidad de autogestionar su carrera, aprender de otros profesionales o alcanzar mayor visibilidad en el mercado.

Todo lo anterior posicionará a nuestra plataforma como una solución única, integral y transformadora para el sector cultural de nuestro país.

Objetivos del proyecto

El punto clave de nuestro Trabajo de Fin de Máster es proponer y analizar la viabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de nuestro proyecto empresarial. Para ello, fijaremos una serie de etapas específicas que nos permitan alcanzar con éxito el objetivo general.

-Análisis exhaustivo del entorno: estudio del macroentorno y el microentorno, tratando de abarcar todos aquellos aspectos que de un modo u otro puedan afectar o influenciar en nuestra propuesta, teniendo en cuenta el ámbito geográfico y económico en el que trataremos de establecernos. También se pretende conocer lo mejor posible nuestro entorno para ser capaces de encontrar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

-Análisis interno de la empresa propuesta. Ello implica identificar la cadena de valor de nuestra propuesta y describir los recursos y capacidades, el uso de herramientas de planificación estratégica para evaluar los elementos clave, en nuestro caso el ya mencionado análisis DAFO, con el fin de dar luz sobre la posición estratégica de la empresa. Por último, definiremos los valores, la misión y visión que marcarán el plan de actuación y las operaciones futuras de la compañía.

-Análisis del plan de marketing y ventas. Se establecerán estrategias para la captación por un lado de los artistas y por el otro, de los clientes (particulares, empresas, organismos públicos...) que consuman los servicios que el primer grupo ofrece. Se abordará el posicionamiento de la marca, las tácticas de marketing, la estrategia de retención y fidelización de los usuarios de la plataforma, etc.

-Elaboración del plan económico-financiero, uno de los aspectos clave del presente trabajo. Se construirán modelos financieros empleando herramientas auxiliares como Microsoft Excel, se incluirán proyecciones de ingresos (detallando exhaustivamente la procedencia de cada partida), estructuras de costes (desarrollándolas individualmente de igual forma) y los flujos de caja. A partir de los datos recogidos y las estimaciones calculadas, podremos obtener indicadores financieros como el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), con el fin de evaluar la rentabilidad y la viabilidad futura de nuestro proyecto. En este mismo punto, identificaremos algunas de las posibles fuentes de financiación disponibles para la obtención del capital necesario

para el desarrollo de la plataforma, incluyendo si los hubiese, los plazos de devolución y el sobrecoste de los intereses correspondientes.

-Elaboración de las conclusiones: construidas en base a los resultados obtenidos en los anteriores puntos, se formularán una serie de conclusiones claras y concisas sobre la viabilidad futura de la empresa, con recomendaciones para afrontar futuros impedimentos o riesgos que puedan surgir.

2. El Macroentorno

2.1. Entorno político

El panorama político actual muestra una creciente sensibilidad hacia la digitalización y la cultura como motores de desarrollo económico y social. Es por ello por lo que el Ministerio de Cultura ha incrementado su presupuesto un 15% respecto a 2024, destinando una parte significativa de su partida presupuestaria a los planes de impulso de la transformación digital en el sector cultural (Gobierno de España 2022, p. 118) y a la mejora de las condiciones laborales de sus profesionales (La Moncloa, febrero 2025). Lo anterior ratifica la apuesta por el sector cultural desde el ejecutivo y supone una gran oportunidad para todo tipo de iniciativas digitales que se desarrollen en este ámbito.

En el marco político europeo, España ha consolidado su papel como uno de los principales impulsores de la Agenda Digital Europea y del programa Europa Creativa 2021-2027 (Ministerio de Cultura, s.f.), destinando importantes partidas presupuestarias a proyectos culturales con un componente digital. Todo ello, consolidado también a partir de la llegada de España a la presidencia del Consejo de la UE en el segundo semestre de 2023, lo que permitió impulsar políticas favorables al sector cultural y creativo, especialmente en lo referente a la mejora de las condiciones laborales y la movilidad de los profesionales que desarrollan su actividad en diferentes sectores, incluyendo el cultural. En este documento y otros relacionados se recogen también medidas específicas para fomentar la digitalización del sector. Entre estas propuestas destacan los incentivos fiscales para startups culturales con componente tecnológico y las ayudas a la contratación de nuevos profesionales (Ministerio de Cultura, 2024).

Por último, es reseñable destacar que las comunidades autónomas han desarrollado sus propias estrategias de impulso al sector cultural. Estas políticas regionales sirven de complemento a las iniciativas estatales y propician un marco favorable para el desarrollo de propuestas, entre las que se podría incluir la creación de plataformas digitales orientadas al mercado laboral cultural como es la que proponemos en nuestro caso.

2.2. Entorno Económico

En España el PIB per cápita en el año 2024 se sitúa en 32.590 euros, lo que representa una recuperación significativa respecto a los años anteriores. España ocupa actualmente el puesto 15 en la clasificación de países según su volumen de PIB, consolidándose como una de las principales economías a nivel mundial (Datosmacro, 2025).

Según los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) publicados en junio de este año, el PIB registró una variación del 0,6% en el primer trimestre de 2025 en términos de volumen respecto al primer trimestre del 2024, manteniendo la tendencia de crecimiento iniciada en años anteriores. Las previsiones del Banco de España estiman un crecimiento del 2,7% para el conjunto del año 2025, superando la media de la eurozona.

En lo que respecta al mercado laboral español, este ha experimentado una evolución positiva, con una reducción de la tasa de desempleo, a pesar de que, en el caso del paro juvenil, esta continúa disparada. La tasa de desempleo general se sitúa en el 11,36% en el primer trimestre de 2025 (Instituto Nacional de Estadística, abril 2025).

Esta mejora del empleo ha sido especialmente notable en el sector cultural, que ha crecido un 8,6% desde 2019, cifra que aumenta hasta el 15,4% cuando lo comparamos con la época del COVID-19 en el 2020. El empleo cultural alcanzó los 771.000 trabajadores en 2024, representando el 3,6% del empleo total en España, con un crecimiento del 6,6% respecto al año anterior (La Moncloa, febrero 2025).

Es destacable el papel de los fondos europeos Next Generation EU en la recuperación económica española. España ha recibido un total de 164.000 millones de euros, parte de los cuales se han destinado a proyectos relacionados con la digitalización del sector cultural y creativo. Estos fondos han contribuido a impulsar la creación de nuevas empresas tecnológicas orientadas al sector cultural, generando un ecosistema favorable para propuestas como la del presente Trabajo de Fin de Máster.

El sector cultural y creativo representa actualmente el 3,4% del PIB español, con un volumen de negocio que supera los 40.000 millones de euros anuales (Ministerio de Cultura y Deporte, 2023). La digitalización ha transformado profundamente este sector, creando nuevas oportunidades de negocio y empleo. Este último dato refleja el peso significativo del sector en la economía, lo que puede contribuir a la atracción de un interés creciente de los inversores por proyectos que combinan tecnología, uno de los pilares de la economía presente y del futuro, con la cultura.

2.3. Entorno social

En este 2025, la población en España ha alcanzado los 49.3 millones de habitantes, con un incremento sostenido principalmente por la inmigración, con cifras que ya superan los 7 millones de residentes extranjeros. Este crecimiento demográfico convierte a España en un mercado atractivo por su volumen de potenciales usuarios para plataformas digitales especializadas como el caso que abordamos.

Tras analizar el comportamiento en el marco del consumo digital en España, esta muestra tendencias claras hacia la personalización y la especialización. Por ejemplo, en el informe "Tendencias de Consumo en 2025" publicado por Control Publicidad, se refleja que los usuarios españoles muestran una mayor preferencia por plataformas digitales especializadas, que ofrezcan contenidos y servicios adaptados a sus necesidades específicas. Esta tendencia puede favorecer la aceptación de proyectos de plataformas digitales como la nuestra, máxime si con su uso se logra satisfacer una necesidad que puede existir entre una parte de la población.

En el ámbito del sector cultural, España se posiciona como un país con un consumo cultural per cápita destacado. Según datos del Ministerio de Cultura y Deporte del 2023 referente al gasto en consumo cultural de los hogares españoles, el gasto medio vinculado a la cultura fue de 585,6 euros y el gasto medio por persona se situó en 235,5 euros. Cifras que reflejan una significativa valoración social de la cultura y sus profesionales, creando un contexto favorable para iniciativas que mejoren las condiciones laborales del sector y el acceso de los usuarios a ella.

La digitalización ha transformado profundamente los hábitos de consumo cultural, permitiendo a muchas personas el acceso a contenidos culturales a través de plataformas digitales o redes sociales. También es reseñable la apuesta por el mundo digital en sectores como el arte o el de los museos, que tratan de acercarse a nuevos segmentos de público por estas vías. Todo ello nos demuestra un interés real en la sociedad por el producto que se ofrece y el gran potencial que la digitalización conlleva.

Otro aspecto social relevante es la creciente preocupación por la precariedad laboral en el sector cultural. Según la Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales 2024-2025, el 51% de los españoles considera que los profesionales de la cultura no tienen

condiciones laborales adecuadas, y el 74% apoyaría iniciativas que mejoren su situación laboral (SWI swissinfo.ch, 2023). La existencia de esta conciencia social tanto en España como en el conjunto de Europa crea un entorno favorable para la inversión y los nuevos proyectos que contribuyan a dignificar el trabajo cultural y a su profesionalización.

En cuanto a la distribución demográfica del consumo y presencia del sector cultural en la geografía española, existe una concentración creciente en grandes núcleos urbanos, especialmente Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla o Bilbao, donde se focaliza la mayor parte de la actividad cultural. Sin embargo, las políticas de descentralización cultural y el auge del teletrabajo están creando nuevas oportunidades en ciudades medianas y zonas rurales. Una plataforma digital como la que planteamos ofrecer podría contribuir a esta descentralización, conectando talento y oportunidades.

Finalmente, es importante destacar el cambio generacional en el consumo y la producción cultural. Los conocidos como millennials y la generación Z representan la mayoría de los usuarios de servicios culturales digitales y muestran una mayor predisposición a utilizar esas plataformas especializadas. Esto que podría extenderse también a una mayor predisposición en el uso de las herramientas digitales para otras actividades como la búsqueda de empleo o la contratación de servicios (Smartme Analytics, 2025).

2.4. Entorno tecnológico

En los últimos años, España ha experimentado un avance significativo en todo lo relacionado con la transformación digital. Gracias a un mayor esfuerzo inversor que ha permitido desarrollar infraestructuras digitales avanzadas que facilitan la creación de plataformas web y aplicaciones móviles de alto rendimiento.

Atendiendo a los datos, la inversión en I+D refleja un crecimiento sostenido, alcanzando el 1,49% del PIB en 2023, aunque sigue por debajo de la media europea del 2,22%. Sin embargo, en el ámbito específico de la digitalización, España ha incrementado su inversión hasta situarla en el 1,8% del PIB (Chapa, 2024). Por otra parte, el ecosistema de startups ha experimentado un incremento exponencial, con más de 5.000 startups activas en 2025, un 38% más que en 2020, muchas de ellas orientadas a la innovación y

creación de valor en el área de la tecnología y la digitalización (ModelosDePlanDeNegocios, 2025).

Actualmente, la inteligencia artificial y el Big data se han convertido en tecnologías clave para el desarrollo de plataformas digitales avanzadas. En la actualidad, son numerosas las empresas tecnológicas españolas que emplea algún tipo de algoritmo de IA en su actividad, y tratan de implementar las nuevas herramientas de análisis de datos para mejorar la experiencia de usuario. Todas estas tecnologías permiten desarrollar sistemas de *matching* avanzados entre la oferta de servicios y lo que demandan de los usuarios, siendo algo que puede considerarse como especialmente relevante para su aplicación en sectores como el de la cultura.

Relacionado con nuestro producto; el comercio electrónico y las transacciones digitales han experimentado un crecimiento sostenido, con un volumen de negocio que supera los 80.000 millones de euros anuales. El 54,1% de los usuarios españoles realiza compras online de forma regular, y el 27,2% contrató servicios profesionales a través de plataformas digitales, especialmente en lo relacionado con servicios como el turismo (CNMC, 2025). Los datos anteriores pueden servirnos como impulso para el desarrollo de plataformas digitales como la que planteamos, mostrándonos las potenciales posibilidades de éxito que pueden llegar a lograr.

Por último, es importante destacar el avance en las regulaciones del entorno digital. La implementación de la Ley de Servicios Digitales y la Ley de Mercados Digitales de la UE, junto con la normativa española específica, aspira a la creación de un marco regulatorio claro y seguro para el desarrollo de plataformas digitales, especialmente en lo referente a la protección de datos, la transparencia algorítmica y los derechos laborales en entornos digitales y plataformas de este tipo.

2.5. Sector cultural

En nuestro país el sector cultural representa actualmente uno de los ámbitos con mayor potencial de crecimiento y transformación de nuestra economía. De acuerdo con los datos aportados por el Ministerio de Cultura, en el año 2024 el empleo cultural creció un 6,6% respecto al año anterior, alcanzando un total de 771.000 personas, lo que supone el 3,6% del empleo total en España. La tendencia positiva se espera que se mantenga

también a lo largo de este año 2025. Respecto a la distribución geográfica del empleo cultural, como ya hemos hablado en apartados anteriores, muestra una alta concentración en grandes núcleos urbanos y zonas concretas del territorio nacional. Madrid y Cataluña agrupan el 48% del empleo cultural, seguidas por Andalucía (12%) y la Comunidad Valenciana (9%) (Ministerio de Cultura, EPA, 2025). Esta concentración representa un desafío para la cohesión territorial y la democratización del acceso a la cultura, con el riesgo de acabar derivando en la existencia de “desiertos culturales” si no se apuesta por extender el sector a otras áreas de la geografía nacional.

El mercado laboral cultural presenta una estructura con características específicas que lo diferencian de otros sectores. Según el Observatorio de Empleo Cultural, el 29,5% de los profesionales del sector trabaja por cuenta propia, frente al 14,8% de media en el conjunto de la economía. Además, el 28,1% de los trabajadores culturales tiene contratos temporales o intermitentes, lo que refleja la estacionalidad del sector, siendo la precariedad laboral una de las principales problemáticas si se quiere lograr un desarrollo sostenible del sector cultural en España (Ministerio de Cultura, CULTURAbase, 2025).

El sector cuenta con un total de 182.697 empresas en el año 2023, contabilizando exclusivamente aquellas cuya actividad principal es la cultura, lo que supone un 5,7% del total de las sociedades registradas en el DIRCE (Directorio Central de Empresas). Si bien es cierto, es necesario señalar que un importante número de ellas, alrededor del 25%, son compañías especializadas en servicios técnicos de arquitectura para el sector cultural. Del total de mercantiles del sector el 51,5% son empresas sin ningún asalariado, el 46% cuentan con entre 1 y 5 trabajadores, el 2,4% tienen de 6 a 49 asalariados y únicamente el 0,1% restante son empresas con más de 50 empleados (Ministerio de Cultura, Anuario de Estadísticas Culturales 2025).

En los últimos años las políticas públicas de apoyo al sector cultural han experimentado una evolución positiva. El presupuesto dedicado a la Cultura se ha incrementado un 22% desde 2020, alcanzando los 1.804 millones de euros en 2023. Con partidas dedicadas a la promoción de la cultura con casi de 350 millones de euros en presupuestos (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2022).

Por último, es destacable el creciente reconocimiento social a la cultura entre la población. Según una encuesta del Eurobarómetro en 2025, el 86% de los europeos considera que la cultura y el patrimonio histórico son de gran importancia para nuestras

sociedades, además casi la mitad de los encuestados afirmaban haber participado en algún tipo de actividad artística/cultural en el último año. Este reconocimiento da lugar a la formación de un contexto favorable para posibles iniciativas vinculadas al sector cultural.

En lo que respecta a los ámbitos de las artes escénicas y los espectáculos musicales, estos se han erigido como uno de los pilares más importantes del ecosistema cultural en España y los principales responsables del impulso que ha vivido el sector en los últimos tiempos. De acuerdo con los datos recogidos en el Indicador estadístico de las Artes Escénicas y Musicales del Ministerio de Cultura, del total de 182.697 empresas que conformaban el sector cultural en el año 2023, casi en una tercera parte -51.260 empresas- tenían como actividad principal las artes escénicas y los espectáculos en vivo.

Analizando los distintos indicadores recogidos en el informe estadístico mencionado en el párrafo anterior, encontramos otra serie de datos que evidencian el potencial de las artes escénicas y musicales, a pesar de que los resultados mostrados están aún alejados de los registrados en los años previos a la pandemia del COVID-19. Centrándonos en la asistencia a los teatros, durante el periodo comprendido entre 2021 y 2022, alrededor del 8,2% de los encuestados afirmaron haber asistido al menos en una ocasión. Aunque se trata de una cifra relativamente modesta, puede explicarse en parte por las restricciones sanitarias y las limitaciones de aforo. Si nos retrotraemos al periodo de datos anterior, que abarca los años 2018 y 2019, la cifra se incrementa hasta el 24,5% de los encuestados (Ministerio de Cultura, Datos de estadísticas de las artes escénicas y musicales, 2025).

Algo muy similar ocurre con los conciertos de música actual, donde el porcentaje de asistencia en el último periodo (2012-2022) fue del 10,4%, frente al 30,1% registrado en el periodo 2018-2019. Salvando las distancias, esta tendencia también se observa en los conciertos de música clásica, con un 3,9% de asistencia en la etapa del 2021-2022, frente a casi un 10% en los años anteriores a la pandemia (ibíd.).

En conjunto, estos datos, aunque lastrados por el impacto de la pandemia, evidencian la importancia de las artes escénicas y espectáculos musicales en el desarrollo del sector cultural y su mayor crecimiento en la economía nacional.

3. Análisis del sector

La plataforma opera en el sector de las industrias culturales y del entretenimiento, proponiendo una solución innovadora a la falta de profesionalización de una parte significativa de los trabajadores del sector. Al mismo tiempo, facilita al público general el acceso a la contratación de los servicios de artistas y profesionales del entretenimiento, a través del nexo que representa nuestra propuesta de plataforma digital.

Para realizar un estudio del sector utilizaremos el modelo de Abell y desarrollaremos las 5 fuerzas de Porter aplicadas a nuestro proyecto, brindando al lector un exhaustivo análisis de la competencia que puede existir en este nuevo nicho de mercado.

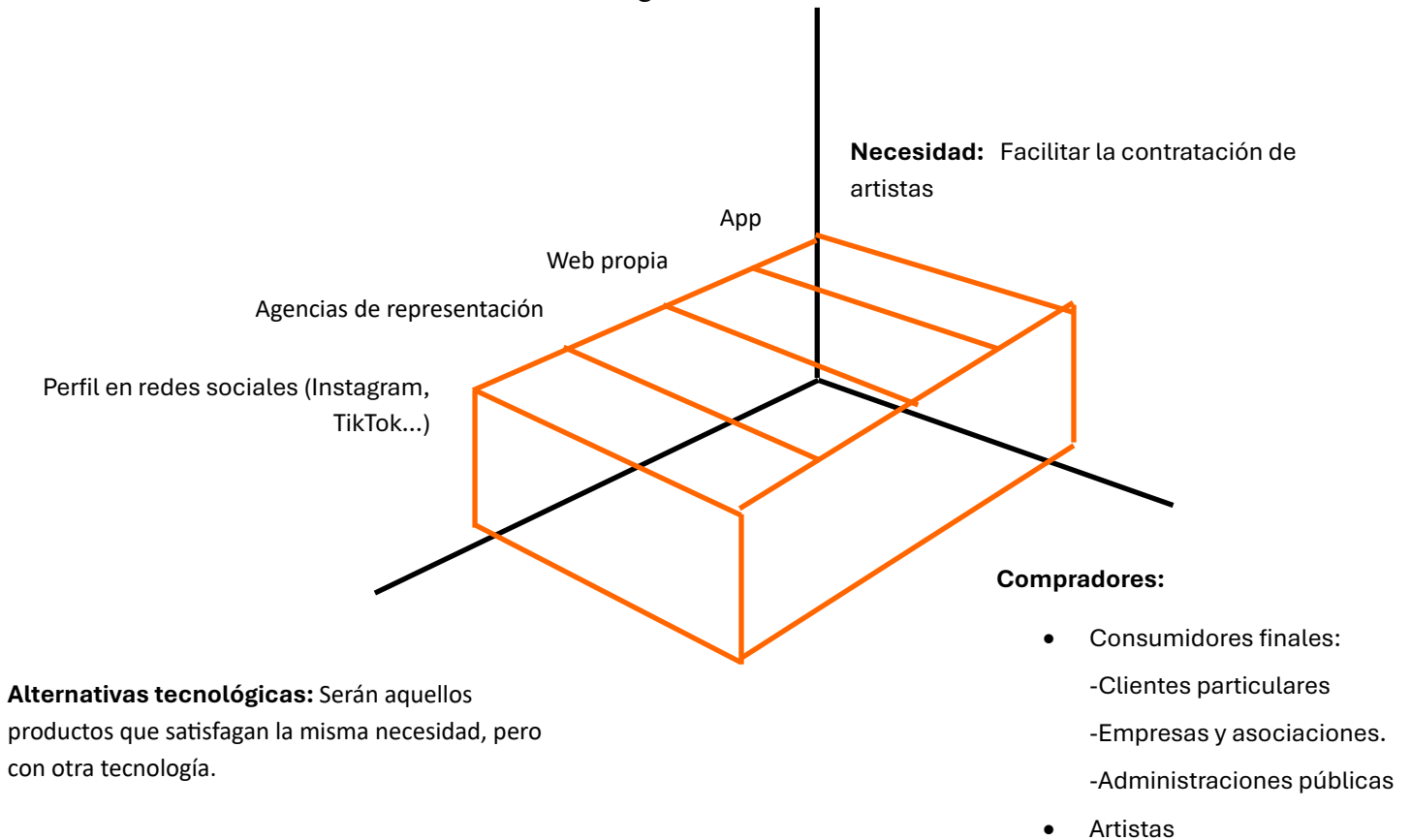
3.1. El modelo de Abell

Para ubicar mejor el área en el que compete la empresa, vamos a representar a continuación el mercado de referencia de nuestro proyecto empresarial.

Nuestra plataforma se dirige a dos segmentos principales: **clientes** y **artistas**. El primer grupo está compuesto por clientes particulares que desean contratar los servicios de un profesional para celebraciones, eventos, etc., así como por **empresas** y **administraciones públicas** que requieren la participación de artistas o profesionales del entretenimiento para una celebración, un acto, etc. El segundo grupo lo conforman los **artistas y profesionales del entretenimiento**, quienes buscan ofrecer sus servicios a un mayor número de personas, de forma directa y sin intermediarios...

Satisface necesidades clave como la búsqueda rápida y confiable de artistas, la gestión segura de pagos y reservas, y la visibilidad de los profesionales. En cuanto a las formas de satisfacer esta necesidad (tecnología): nuestra propuesta de aplicación busca integrar toda la oferta actual -páginas web, perfiles en redes sociales, portales de empleo etc.- en una única herramienta, novedosa, útil y fácil de usar, tanto para los artistas como para los usuarios que desean contratar sus servicios.

Figura XX: Modelo de Abell



3.2. Los competidores

El primer punto por destacar en este apartado es la ausencia de un grupo de competidores claro en este campo del sector cultural. El ecosistema de las plataformas digitales para el mercado laboral dentro del campo de la cultura en España presenta un panorama aún por explotar, con diferentes actores que ofrecen algunos servicios muy especializados o generalistas. De esta forma, podemos clasificar a los competidores en tres grandes grupos:

Por una parte, encontramos a todas aquellas plataformas generalistas de empleo que incluyen ofertas del sector cultural. Dentro de este grupo podemos nombrar algunas de las más conocidas como LinkedIn, InfoJobs, Indeed... las cuales tienen una posición de dominio en el mercado de búsqueda de empleo online en España. Estas plataformas gestionan la mayoría de las ofertas de empleo digital en España, aunque la cifra correspondiente específicamente al sector cultural es muy reducida.

En otro grupo podríamos incluir diferentes plataformas o páginas web, en este caso especializadas en trabajo *freelance* en las que encontramos también categorías culturales y creativas. Destacando algunas como Freelancer o Malt. Este tipo de plataformas presentan un modelo de negocio construido en base a un sistema de comisiones por proyecto o suscripciones premium. Entre sus fortalezas destaca la ventaja de un gran alcance global y la posibilidad de obtener visibilidad en diferentes públicos.

Por último, existen iniciativas específicas para el sector cultural, aunque con una escala mucho más pequeña y cuotas de mercado reducidas. Destacan plataformas como ArtsJobs, muy presente en el Reino Unido o ArtPreneur en España, ambas ofrecen servicios más adaptados a las particularidades del sector cultural, pero con limitaciones en términos de volumen de ofertas y usuarios. Según estimaciones diversas, estas plataformas especializadas gestionan vienen mostrando un crecimiento sostenido en los últimos años, pero aún insuficiente para cubrir las necesidades reales de un nicho de mercado sin apenas explotar.

En el artículo: "¿Cómo son las condiciones laborales y de vida de los artistas y profesionales de la cultura?" publicado por El Observatorio Social de la Fundación la Caixa, nos hablan de la ausencia de herramientas digitales que se adapten y respondan a las necesidades del sector en los diferentes ámbitos, lo que evidencia un nicho de mercado a raíz de la necesidad de cubrir una serie de carencias que existen en la actualidad.

Este hecho evidencia una realidad en la que la mayoría de los artistas publicitan sus servicios a través de páginas web propias o perfiles en redes sociales (Instagram, TikTok, YouTube...), en estos casos la problemática común es el escaso alcance que pueden alcanzar, lo que limita su capacidad para llegar a potenciales clientes y generar mayores ingresos, a pesar de ello, también pueden llegar a encontrar ventajas como una mayor independencia o la posibilidad de alcanzar una mayor fama gracias al poder de las redes y la viralización.

Partiendo de la base de que el producto planteado hoy en día no tiene una competencia directa, si que podemos encontrar una cierta similitud en la página web Artistealo, esta plataforma funciona como un catálogo de artistas, que cuenta en la actualidad con más de 3.600 profesionales registrados, en el que los clientes pueden solicitar presupuestos y encontrar sus datos de contacto en la web. Sin embargo, no ofrece

los siguientes pasos del proceso como si que proponemos hacer nosotros tratando de cubrir toda la cadena de valor del producto.

3.3. Rivalidad en el sector

La intensidad de la competencia es el resultado de una serie de factores, como son: el número de competidores, el crecimiento del sector, los costes de elaboración del producto y el grado de diferenciación del mismo.

En lo que respecta a la rivalidad en el mercado de plataformas digitales para el empleo en España, podemos señalar que existe una cierta competencia aún muy moderada pero que puede experimentar un crecimiento en los próximos años motivado por la incorporación de las nuevas generaciones al mercado laboral (acostumbradas a usar sitios web) y la aparición de nuevos competidores.

No obstante, si atendemos específicamente al sector cultural esta es como hemos visto anteriormente, prácticamente inexistente. Pese a ello muestra un gran potencial de crecimiento en los próximos años y son varios factores que pueden determinar esta dinámica competitiva futura:

El crecimiento del mercado es un factor clave, de acuerdo con datos del Ministerio de Cultura, el empleo cultural creció un 6,6% en 2024, alcanzando los 771.000 trabajadores, lo que representa el 3,6% del empleo total en España. Este crecimiento sostenido nos muestra una tendencia positiva y la fortaleza del sector en la economía nacional (QualiTest Group, 2017). A la par que puede contribuir a la atracción de nuevos inversores y propuestas para ocupar nichos aún por explotar como el del presente TFM.

En lo que respecta a la competencia, la diferenciación de servicios es un punto fundamental. Las plataformas generalistas compiten principalmente en volumen y alcance, mientras que las especializadas buscan diferenciarse mediante servicios adaptados a las particularidades de un sector del mercado concreto, como puede ser el cultural. Especializándose en las necesidades de sus integrantes y tratando de brindarles soluciones sencillas y cómodas.

En plataformas como la que proponemos los costes de cambio para los usuarios son relativamente bajos, lo que puede intensificar la competencia. De hecho, es habitual

que la mayoría de los profesionales que buscan empleo, que quieran consultar nuevas oportunidades laborales o que trabajen a través de contrataciones para una fecha y horario concreto, estén registrados simultáneamente en varias plataformas.

Lo anterior, obliga a las empresas a innovar constantemente para retener los usuarios, implementando con ciertas estrategias, como pueden ser los planes de pagos por servicios que, sin duda alguna, pueden elevar la tasa de fidelización. No obstante, la mejor solución es siempre tratar de brindar el mejor servicio para lograr el mayor grado de satisfacción en los usuarios.

El desarrollo de una plataforma digital como la que planteamos requiere inversiones significativas en tecnología y marketing. A pesar de ser cantidades no tan elevadas como las necesarias en los sectores industriales tradicionales, con frecuencia el coste medio de desarrollo y lanzamiento de una plataforma especializada en España puede oscilar entre los 150.000 y 300.000 euros según nuestros cálculos. Esto permite cierta flexibilidad estratégica y una menor barrera de entrada para futuros competidores.

Tanto en nuestro proyecto como en otros de índole digital, la diversidad de posibles competidores en nuestro nicho de mercado puede llegar a ser muy amplia, con actores que pueden ir desde grandes corporaciones tecnológicas multinacionales hasta pequeños proyectos de startups especializadas. Esta hipotética heterogeneidad deriva en dinámicas competitivas complejas, donde la innovación y la especialización desempeñarán un papel fundamental.

En relación con el párrafo anterior, las grandes plataformas generalistas consideran actualmente el sector cultural como uno más dentro de su oferta global, sin otorgarle en líneas generales demasiada importancia. Mientras que, empresas o proyectos más pequeños pueden establecer un grado de compromiso más alto con el sector, lo que se traduce en servicios más adaptados y cercanía con el usuario, por el contrario, cuenta con la problemática de disponer de recursos limitados y una menor capacidad para endeudarse y obtener financiación.

En lo que respecta a la estructura de costes, las plataformas digitales están caracterizadas por unos altos costes fijos, vinculados al desarrollo y mantenimiento tecnológico. Por el contrario, los costes variables tienden a ser bajos, lo que genera significativas economías de escala. Está estudiado que las plataformas de este tipo a

medida que aumenta su número de usuarios activos pueden reducir su coste por usuario en un porcentaje elevado, gracias a las economías de escala.

3.4. Amenaza de nuevos competidores

¿Existe un riesgo real relacionado con la entrada de nuevos competidores en el nicho de mercado en el que planteamos nuestro proyecto? Ante esta pregunta, podemos considerarlo como mínimo en la actualidad, sin embargo, existen algunos factores que podrían convertirlo en una opción de negocio interesante para posibles rivales.

Hemos comentado en anteriores apartados que las barreras económicas de entrada no son especialmente elevadas en este nicho de mercado en comparación con otros sectores, sin embargo, las economías de escala pueden representar una barrera o en su caso una fortaleza significativa. Por ejemplo, las plataformas generalistas de empleo sólidamente establecidas como LinkedIn o InfoJobs se benefician de una amplia base de usuarios que genera un efecto de red: a medida que crece el número de los usuarios paralelamente se incrementa el atractivo de la plataforma para los nuevos usuarios.

Lo anteriormente relatado y la fortaleza de algunas de estas plataformas como líderes en el mercado digital de empleo, puede llegar a impulsarles a la búsqueda de nuevos nichos de ingresos si lo consideran como positivo para sus intereses, lo que consistiría una amenaza para nuestro liderazgo en el mercado online de empleo del sector cultural. Las mencionadas empresas partirían con ventajas notables, especialmente en lo relacionado la parte de datos y algoritmos de matching. Estas plataformas con años de operación en sus mercados han acumulado información valiosa sobre perfiles profesionales, tendencias de contratación y comportamiento de usuarios, esto les permitiría tener la capacidad para expandir su negocio al nicho del sector cultural.

Otro punto clave, son los relativamente bajos requisitos de capital inicial necesarios para iniciar un proyecto de este tipo. El desarrollo tecnológico de una plataforma digital básica es accesible, no obstante, la inversión en marketing, adquisición de usuarios y desarrollo de funcionalidades avanzadas puede constituir una partida presupuestaria más alta. De acuerdo con las cifras que hemos estudiado en el plan financiero de nuestra plataforma, el presupuesto medio para lanzar una plataforma digital competitiva en este nicho de mercado se sitúa en torno a los 250.000 euros, aunque con

un periodo de retorno de la inversión bastante reducido lo cual puede impulsar la entrada de nuevos competidores... Así mismo, el acceso a canales de distribución no representa una barrera significativa gracias a internet, pero la visibilidad y posicionamiento en buscadores puede llegar a erigirse en un desafío importante. Las plataformas digitales establecidas en otros sectores relacionadas invierten importantes recursos en estrategias de SEO y SEM, creando una barrera para los futuros interesados en introducirse en el mercado.

Por último, la política gubernamental en la actualidad puede considerarse como favorable para todas aquellas nuevas empresas que quieran introducirse en el sector cultural. Gracias a los distintos incentivos y políticas que hemos mencionado en capítulos anteriores y la voluntad de los políticos para avanzar en lo que respecta a la digitalización del sector, atrayendo nuevas inversiones y herramientas que contribuyan a una mayor profesionalización y mejora de las condiciones de los artistas y trabajadores culturales.

3.5. Amenaza de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos para nuestra plataforma digital no es alta, ya que nosotros abarcamos todo el ciclo del servicio, desde la oferta, a la contratación, los pagos... poniendo en contacto ambas partes a través de una interfaz intuitiva y segura. A pesar de a ello, las redes sociales pueden erigirse como un posible sustituto, aplicaciones como Instagram, X (anteriormente Twitter) o Facebook son empleadas con frecuencia por artistas del sector cultural para anunciarse y tratar de captar nuevos clientes. Del mismo modo puede ocurrir con otras plataformas digitales especializadas que puede ser una alternativa; Foros de internet, grupos de Telegram o WhatsApp... que pueden funcionar como canales alternativos para la búsqueda de profesionales de este tipo, a pesar de que en este caso particular y en España no tienen demasiado peso este último tipo de herramientas.

Por otra parte, para clientes como las administraciones públicas o sociedades de distinto tipo, las bolsas de empleo institucionales también pueden funcionar como competencia para nuestro producto. Entidades públicas como el Ministerio de Cultura, consejerías autonómicas, ayuntamientos o instituciones culturales (museos, teatros, etc.)

mantienen sus propias bolsas de empleo, lo que puede funcionar como una alternativa e incluso un producto sustitutivo para nuestra plataforma.

También el *networking* tradicional sigue siendo un elemento importante en el sector cultural. Muchos profesionales de la cultura consideran que los contactos personales y profesionales siguen siendo la vía más efectiva para encontrar nuevas oportunidades laborales dentro del sector (Ateca & Villarroya, 2022). De este modo, las agencias de representación constituyen otro sustituto relevante, especialmente para determinados perfiles profesionales con un nivel de caché medio-alto (actores, músicos, artistas...). Las mencionadas agencias brindan servicios personalizados que van más allá de la simple intermediación laboral. Son numerosos los trabajadores del sector cultural que recurren a ellas motivados por la idiosincrasia del sector cultural, la importancia de la reputación o su mayor influencia sobre determinados proyectos, a pesar de ello, nuestro público objetivo de artistas se localiza en un nivel de caché bajo-medio, por lo que los agentes y agencias no suponen tampoco una amenaza directa e incluso podríamos funcionar como herramienta complementaria a sus servicios.

3.6. Poder de negociación de los usuarios

En nuestro producto podemos entender como clientes/usuarios los dos eslabones de la cadena, por un lado, los artistas que se registran y ofrecen sus servicios y por el otro los clientes que demandan sus servicios y los contratan.

Atendiendo al caso del primer grupo, la mayoría de los artistas utilizan actualmente y de manera simultánea distintas plataformas o canales para la búsqueda de talento, lo que reduce su dependencia de cualquier plataforma específica. Desde portales de empleo convencionales, a redes sociales, foros, agencias de contratación...

Sin embargo, su poder de negociación es generalmente bajo, se trata de un sector muy atomizado y fragmentado, donde no hay apenas acción colectiva, hechos que reducen enormemente el poder de negociación individual.

Es cierto que aquellos perfiles que cuentan con un reconocimiento público tienen mayor poder de negociación, sin embargo, nuestro público objetivo son artistas de un

perfil medio-bajo, que necesitan un mayor trato de cercanía con el cliente final, sin necesidad de recurrir a representantes o agencias de contratación.

Otro punto clave es el hecho de que a pesar de que los costes de cambio de una plataforma a otra (en el caso de que existiese en un futuro una similar) para los usuarios son realmente bajos o nulos, lo que les permitiría poder utilizar más de una de manera simultánea. No obstante, la inversión en crear y mantener perfiles atractivos y actualizados en ellas, sí que puede llegar a representar un coste en términos económicos, de esfuerzo y de tiempo.

Por otra parte, y atendiendo a nuestro caso concreto, los clientes que tratan de contratar los servicios de los artistas registrados podrían considerarse que tal vez tienen un cierto poder de negociación en la medida de que si la plataforma no resulta cómoda o intuitiva podrían rechazarla y optar por otras vías alternativas para la contratación de los servicios que buscan. Esto refleja la importancia de tener en cuenta sus opiniones y en caso necesario rehacer o reformular aquello que les moleste.

3.7. Poder de negociación de los proveedores

En el campo de las plataformas digitales tanto para nichos de mercados como el que proponemos o para otros similares, los principales proveedores incluyen a los desarrolladores tecnológicos, empresas de análisis de datos, de servicios de marketing digital... Con frecuencia todos estos servicios son ofrecidos en su conjunto por una sola empresa sin necesidad de recurrir a una distinta para cada uno de ellos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, el poder de negociación de estos proveedores varía considerablemente de un caso a otro. Las empresas de servicios tecnológicos básicos (hosting, servidores, servicios cloud estándar...) cuentan con un poder de negociación relativamente bajo debido a la alta competencia en su sector y la existencia de precios estandarizados. Por el contrario, los desarrolladores especializados en tecnologías avanzadas (IA, machine learning, análisis predictivo...) poseen un poder de negociación más alto gracias a la relativa escasez de talento en estas áreas, no obstante, en nuestro caso este segundo grupo no nos afecta de manera directa en nuestro producto.

La calidad del servicio brindado por los proveedores es fundamental, elementos como la velocidad, la seguridad, la escalabilidad y la fiabilidad son claves para garantizar la satisfacción del usuario. Según una encuesta realizada por QualiTest Group, el 88% de los usuarios abandona una aplicación debido a errores y fallos técnicos. Además, más del 50% afirma que dejaría de usar una app si experimenta uno o más errores al día, lo que aumenta la dependencia de proveedores tecnológicos fiables.

Un punto en el que sí que podemos encontrar una mayor escasez de oferta es en la búsqueda de proveedores de datos específicos del sector cultural, por la especialización que se requiere. La disponibilidad del acceso a bases de datos actualizadas sobre instituciones culturales, tendencias de contratación en el sector o perfiles profesionales especializados es limitado y valioso, lo que les confiere un poder de negociación más alto.

En el caso de las agencias de marketing digital, aunque existen numerosas empresas generalistas de este tipo, aquellas con experiencia específica en el sector cultural son más escasas y pueden imponer tarifas superiores.

La posibilidad de que los proveedores tecnológicos entren directamente a competir en nuestro mercado desarrollando sus propias plataformas es limitada. Esto se debe a que, aunque dominan la tecnología, generalmente no cuentan con un conocimiento específico del sector cultural como el que sería necesario en nuestro caso.

4. Análisis Interno

En este apartado abordaremos el análisis interno del proyecto, atendiendo a sus diferentes epígrafes y elementos, aunque en algunos casos sus características concretas serán desarrolladas con mayor profundidad en secciones posteriores del TFM.

4.1. La cadena de valor

En lo que respecta al análisis interno de nuestra compañía, aplicaremos el modelo de la cadena de valor de Michael Porter, en la que diferenciamos entre las actividades primarias (aquellas implicadas directamente en la creación y entrega del servicio) y las actividades de apoyo (las que sustentan a las primarias). Todo ello teniendo en cuenta que nuestro valor central radica en ofrecer una plataforma para la conexión eficiente y segura entre los artistas y clientes, facilitando el contacto entre ambas partes, las transacciones económicas y la creación de una comunidad activa.

De acuerdo con Porter hacer un análisis de la cadena de valor es fundamental para poder visualizar todas las actividades llevadas a cabo por la empresa y poder identificar las que nos proporcionarán una ventaja competitiva (Porter, 2016).

-Actividades primarias

Aquellas esenciales para garantizar la satisfacción de los usuarios y la optimización de las ganancias económicas. Podemos distinguir las siguientes:

a) Logística de entrada: es clave para asegurar la calidad y diversidad de la oferta. Incluiríamos la captación de los artistas a través de estrategias de marketing, campañas de publicidad, colaboraciones en redes sociales... Posteriormente se llevaría a cabo la verificación y revisión de los perfiles, con el fin de asegurar la calidad y brindar la máxima confianza a los usuarios, a la vez que se brinda asistencia y soporte en la creación de perfiles detallados, que incluyan descripciones, galerías de foto y videos, enlaces a diferentes contenidos, tarifas, calendario de disponibilidad, área geográfica...

b) Operaciones de desarrollo y gestión de la plataforma: es la parte central del proyecto, desde donde se gestionan las interacciones y se facilita el buen funcionamiento del producto. En este tipo de actividades encontramos un gran abanico de elementos

partiendo del desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica (mensajería, pasarelas de pago, gestión de reservas, reseñas...), la gestión de los perfiles y la optimización de los algoritmos de búsqueda y recomendación (algoritmos avanzados, filtros insertados...)

c) Logística de salida: busca facilitar el proceso de contratación garantizando la máxima eficiencia, fiabilidad y seguridad en todas y cada una de las acciones. Abarca el sistema de reservas y de contratación, la gestión de pagos seguros y la comunicación integrada.

d) Servicio post-contratación: garantizar un buen soporte que contribuya a la buena reputación de la plataforma y lograr la fidelización de los usuarios. En este ámbito encontramos el sistema de reseñas y valoraciones, el propio algoritmo de búsqueda de artistas en la plataforma premia a aquellos con mayor número de reseñas positivas otorgándoles mayor visibilidad. El soporte al cliente, da una gran importancia este servicio, ya que nos permite conocer los fallos y tratar de solventarlos en el menor tiempo posible. También existiría la posibilidad de introducir programas de fidelización destinados a los usuarios más activos en un futuro.

e) Marketing y ventas: conjunto de actividades esenciales para construir una base sólida y amplia de usuarios y asegurar la visibilidad de nuestra empresa entre los potenciales usuarios. Se incluyen las estrategias de marketing digital (SEO, SEM, redes sociales, campañas publicitarias...), la gestión de la comunidad y las relaciones públicas y alianzas/colaboraciones de interés (asociaciones, *influencers*, prensa...).

-Actividades de apoyo

En este apartado vamos a desarrollar las actividades de apoyo, las cuales también se detallarán en el apartado correspondiente al plan económico. Destacamos las siguientes:

a) Organigrama y estructura organizativa de la empresa: conjunto de sistemas y pautas que posibilitan el funcionamiento óptimo de la sociedad mercantil. Se incluye tanto la planificación estratégica, la financiera, el cumplimiento normativo y legal... Por otra parte, también incluiríamos la gestión de la calidad en los servicios brindados, principalmente en lo relacionado con el funcionamiento de la plataforma o la respuesta a

posibles problemáticas que puedan surgir en la parte técnica. Por último, todo lo relacionado con la seguridad de la plataforma y la gestión de los datos de los usuarios.

b) Compras y abastecimiento: adquisición de los recursos necesarios para el funcionamiento. Como relatamos con mayor profundidad en el último capítulo, incluye todo lo relacionado con la parte del software y el hardware, la contratación de servicios externos, proveedores de alojamiento en la nube, pasarelas de pago, marketing, asesoría legal y técnica...

c) Gestión de recursos humanos: es de gran importancia para una empresa de base tecnológica y de servicios, quizás no tanto en un inicio, pero sí en el caso de que nuestro proyecto aumente su tamaño con el tiempo. Incluiríamos desde el reclutamiento y selección de profesionales cualificados, a la formación y desarrollo. Es importante brindar a los empleados un plan de carrera atractivo, que les mantenga motivados y comprometidos con la empresa, lo que nos permitirá mantener el talento en nuestra compañía.

d) Infraestructuras

Plataforma Web:

- (Interfaz de usuario, para su registro)
- Bases de datos de artistas

Infraestructura multimedia (contenido de artistas)

- Almacenamiento de archivos
- *Streaming* de video

Sistema de Pagos

Calendario integrado para que los artistas muestren disponibilidad.

Algoritmos básicos de *machine learning* para sugerir artistas según ubicación, gustos o historial.

Seguridad y protección.

Infraestructura de datos en la nube.

Community Manager: promoción de la plataforma y captación de artistas.

4.2. Recursos y capacidades

Las posibilidades de obtener el éxito en nuestro proyecto se construyen sobre una combinación efectiva de los recursos y capacidades disponibles. Entendiendo los recursos, como los activos que posee la empresa, y las capacidades como las habilidades para emplear de manera óptima los mencionados recursos.

4.2.1. Recursos de nuestra empresa

En nuestro planteamiento de plataforma digital son de gran importancia los recursos intangibles, destacando los explicados a continuación:

Por un lado, la cultura de comunidad y la confianza, contruidos sobre la base de un entorno seguro y valorado tanto por los artistas, como por los clientes. De este modo, la reputación que esperamos lograr con nuestra plataforma online será un activo clave para garantizar el éxito a medio plazo. La combinación de una marca sólida junto a una reputación impecable, constituyen uno de los mayores generadores de confianza a la hora de atraer potenciales usuarios.

Por otra parte, uno de los aspectos clave sobre el que se sustenta buena parte del posible éxito del proyecto es su capital humano, constituido tanto por la directiva de la compañía como por los empleados de alto valor. En el capítulo 6, correspondiente al plan financiero, se especifican los componentes iniciales de la plantilla.

Además de los anteriores destacamos; el conocimiento del mercado y la industria cultural, buscando detectar las nuevas oportunidades, reducir el riesgo y poder anticiparnos a los posibles cambios.

Por último, las relaciones y redes de contacto, la importancia de obtener buenas conexiones con artistas, asociaciones, instituciones públicas, otras empresas, medios de comunicación, *influencers*... de gran importancia para la captación de artistas, nuevos clientes y la promoción de nuestra plataforma.

En cuanto a los recursos tangibles encontramos los siguientes:

-Infraestructura tecnológica: destaca la plataforma digital, también los servidores (físicos o en la nube), el software de desarrollo, las licencias necesarias, las bases de datos...

-Recursos financieros: capital esencial para desarrollo, marketing y operaciones. En el capítulo en el que desarrollamos el plan financiero del proyecto, analizamos con detalle las posibilidades de financiación.

-Activos físicos: equipos informáticos, mobiliario y otros activos de distinta índole necesarios para garantizar el funcionamiento diario de la empresa.

4.2.2. Capacidades de nuestra empresa

Se trata de las habilidades empleadas para integrar y coordinar recursos, transformándolos en un producto de valor para los clientes/usuarios.

a) Capacidad para el desarrollo y gestión de plataformas digitales: habilidad para diseñar, crear y mantener una plataforma segura, escalable y fácil de usar, integrando las múltiples funcionalidades que hemos planteado y realizando a lo largo del tiempo las actualizaciones necesarias.

b) Capacidad de marketing digital y atracción de usuarios: identificar, atraer y captar nuevos públicos. Empleando para ello, marketing de contenidos, campañas en redes sociales y análisis de datos.

c) Capacidad de análisis de datos y personalización: de gran importancia para la configuración de los algoritmos de búsquedas. La misión de recopilar, procesar y analizar datos constituye un elemento fundamental para entender el comportamiento del usuario.

d) Capacidad de adaptación e innovación continua: al introducirnos en un nicho de mercado aún por explotar, es clave conservar una posición de liderazgo a medio-largo plazo. Con esta finalidad, la empresa debe moverse con agilidad, monitoreando el entorno, identificando las nuevas tendencias, corrigiendo errores y adaptando con celeridad los servicios que ofrecemos a las nuevas necesidades de los usuarios.

e) Capacidad de gestión de relaciones con los *stakeholders*: construir y mantener relaciones sólidas con los grupos de artistas, usuarios de la plataforma, proveedores de servicios, inversores... Son colectivos que influyen de una manera u otra en nuestra empresa y debemos conocer sus dudas, sugerencias, preferencias...

f) Capacidad de gestión presupuestos y los recursos financieros disponibles: elaboración de planes de negocio, estudio de los ingresos reales y potenciales, control de los costes y gastos, búsqueda de nuevas fuentes de financiación...

4.3. Análisis DAFO

Esta es una herramienta de análisis empresarial que nos permite conocer los factores externos e internos que afectan al desempeño presente y futuro de una compañía, así como a sus productos y servicios. A través del estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, observamos el impacto en la viabilidad de nuestra empresa, la situación del mercado, los puntos débiles... con el objetivo de tomar decisiones más acertadas o, en caso de ser necesario, hacer cambios organizativos (UNIR, 2024).

4.3.1. Fortalezas: factores internos positivos

-Modelo de negocio innovador y con un amplio margen de crecimiento: ofrecemos un modelo novedoso y centralizado para la contratación de artistas por todo tipo de usuarios. Un proyecto con unos bajos costes fijos y un potencial de crecimiento muy alto.

-Propuesta de valor diferenciada: tanto para los artistas, brindándoles un mayor alcance en el mercado, supresión de intermediarios, herramientas cobros seguras... como para los clientes, gracias a la transparencia, perfiles de artistas verificados, seguridad en los pagos, sistema de reservas...

-Orientación a un sector escasamente digitalizado: ofrecemos una solución única a la falta de digitalización en el sector cultural español, de manera simultánea abrimos un nuevo campo de posibilidades para un alto número de artistas.

-Enfoque en la seguridad de los usuarios: diseño de un entorno seguro dentro de la plataforma, gracias a los sistemas de verificación, las herramientas de pagos seguros, sistema de reseñas... con lo que buscamos atraer a usuarios que valoran la profesionalidad y fiabilidad.

-Equipo multidisciplinar: con diversidad de perfiles y habilidades (especialistas en la parte tecnológica, en marketing, en el sector cultural...) lo que contribuye a enriquecer el proyecto y aumentar el conocimiento sobre cada una de las partes que conforman la empresa.

4.3.2. Debilidades: Factores Internos Negativos.

-Falta de experiencia en la gestión a gran escala: podemos encontrarnos desafíos operativos y técnicos en el momento de gestionar una plataforma que tenga miles de usuarios y transacciones. Se requiere de un buen funcionamiento interno de la empresa, una óptima planificación y un nivel de compromiso alto de los trabajadores.

-Ausencia de una marca reconocida: inicialmente carecemos de reputación e imagen de marca, lo que evidencia la necesidad de una fuerte inversión en marketing y un cierto tiempo para lograr construir nuestra marca y ganar credibilidad en el mercado.

-Dependencia de fuentes de ingresos limitadas: inicialmente existe el riesgo de depender en exceso de las comisiones, lo que nos empuja a diversificar los ingresos. En el capítulo en el que desarrollamos el plan financiero de la empresa, explicamos las diferentes fuentes de ingresos, aunque en alguno de los casos estas pueden tardar un tiempo en empezar a funcionar.

-Inversión inicial significativa: algo de lo que hablamos en distintos capítulos, puede suponer un riesgo y será importante estudiar con detenimiento las cifras necesarias.

4.3.3. Oportunidades: Factores Externos Positivos

-Crecimiento del sector del sector cultural y del uso de plataformas digitales en España: la digitalización es imparable, lo que brinda un ecosistema propicio para el desarrollo de plataformas online. Al mismo tiempo, el sector cultural y de las artes escénicas mantiene su relevancia entre los consumidores, como se ha evidenciado en capítulos anteriores. Otro indicador de las posibilidades del sector son los datos oficiales sobre las partidas presupuestarias del Ministerio de Cultura destinadas a la digitalización del sector. En 2023, se estimaron partidas por valor de 21,38 millones de euros destinadas al impulso de la digitalización del sector cultural y de los grandes servicios culturales (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2022).

-Alta demanda de servicios y actividades de entretenimiento: relacionado con lo anterior, existe un alto potencial de mercado para la demanda de servicios artísticos/culturales entre particulares, empresas y entidades públicas, que a través de nuestra plataforma trataremos de centralizar.

-Acceso a subvenciones y ayudas a la digitalización: posibilidad de financiar una parte del desarrollo de la plataforma.

-Situación precaria de una parte significativa de los trabajadores del sector: a través de nuestra plataforma les brindamos la oportunidad de profesionalizar su actividad y asegurarse sus ingresos.

4.3.4. Amenazas: Factores Externos Negativos.

-Aparición de nuevos competidores: especialmente en caso de éxito, sería probable la llegada de nuevos competidores que pueden suponer una amenaza.

-Cambios regulatorios y legislativos: posibles modificaciones en aspectos como la legislación fiscal o la protección de datos que pueden afectar en mayor o menor medida a nuestro modelo de negocio y conllevar la necesidad de realizar inversiones para corregir las desadaptaciones.

-Problemas en la captación de usuarios: el modelo de negocio requiere de suficientes artistas y clientes para ser funcional. No lograrlo en un plazo óptimo podría conllevar el fracaso del proyecto.

-Crisis económicas: pueden conllevar una reducción del gasto en ocio, disminuyendo el volumen de contrataciones, afectando a los ingresos e incluso haciendo peligrar la viabilidad de nuestra empresa. Nuestro propósito futuro es tratar de limitar estos peligros a través de diferentes estrategias de diversificación de ingresos, que explicaremos en el sexto capítulo.

-Resistencia al cambio y preferencia por métodos tradicionales: existe el riesgo de que una parte de los artistas o de los clientes prefieran métodos tradicionales de contratación. El hacer frente a esta posible resistencia y captar la mayor cuota de usuarios es uno de los principales desafíos del proyecto.

- Ataques contra nuestra ciberseguridad y filtraciones de datos: son una posible amenaza que puede existir en un futuro, lo que requiere de una inversión óptima en protección.

En conclusión, una herramienta como el análisis DAFO aplicada a nuestra empresa, nos revela que existen grandes oportunidades de crecimiento, respaldadas por un modelo sólido de proyecto. Sin embargo, como hemos visto, es necesario mitigar debilidades internas y hacer frente a las posibles amenazas que puedan llegar del exterior. Una buena estrategia en base al análisis efectuado será clave para alcanzar el éxito en este mercado.

4.4. Visión, Misión y Valores

La visión, misión y valores de nuestra compañía constituyen el ADN de la empresa, la brújula que guiará decisiones estratégicas y operativas.

-Visión: buscamos ser la plataforma digital de referencia y el ecosistema líder en España para la conexión entre el talento artístico y los usuarios que demandan estos servicios. Tratamos de llevar a cabo una transformación en la forma en la que funciona el sector cultural en nuestro país, aspirando a ser el motor que impulse la sostenibilidad económica y el reconocimiento social de los profesionales del arte y la cultura.

-Misión: tratar en todo momento de ofrecer un espacio digital seguro, transparente y donde pueda surgir de una comunidad abierta, en la que músicos, animadores, DJs y otros profesionales del entretenimiento puedan gestionar su carrera, exhibir su talento, acceder a un mayor número de potenciales clientes y disfrutar de las comodidades que la plataforma les brinda en los diferentes aspectos.

Simultáneamente, proporcionamos a clientes particulares, empresas o entidades públicas una solución sencilla e intuitiva para descubrir, seleccionar y contratar talento artístico verificado, siendo una herramienta efectiva para facilitar la organización de eventos y proyectos culturales de cualquier índole. Impulsando la economía del sector cultural español a través de la innovación tecnológica y la creación de una propuesta de valor útil y beneficios para todas las partes.

-Valores de la Empresa: son un conjunto de principios que guiarán la toma de decisiones, la cultura interna y nuestra relación con el sector en el transcurso de nuestra actividad. Tratando en todo momento de garantizar que nuestro proyecto sea económicamente viable y éticamente responsable.

·Transparencia: crear una plataforma donde la confianza sea uno de los pilares fundamentales, con transparencia en tarifas, procesos de pagos, sistema de reseñas...

·Impulsar el sector cultural: tratar de poner en valor el talento de los artistas españoles, facilitando su visibilidad y brindándoles un escaparate ante numerosos potenciales clientes. Fomentando remuneraciones justas y condiciones dignas para los artistas.

·Innovación tecnológica: compromiso con la adaptación a las nuevas tecnologías y la adopción de los cambios necesarios para ofrecer la mejor experiencia a los usuarios, buscando en todo momento la simplificación de los procesos.

·Comunidad y colaboración entre los actores involucrados: nuestra plataforma funciona como una comunidad donde artistas y clientes interactúan, se relacionan y buscan unos objetivos mutuos.

·Orientación al usuario: la satisfacción del usuario es nuestra prioridad, debemos captar sus necesidades y darles la mejor respuesta posible, con el fin de superar sus expectativas y brindarles la mejor experiencia posible.

5. Plan de Marketing

El plan de marketing de nuestro proyecto constituye la hoja de ruta diseñada de manera estratégica para asegurarnos visibilidad, la captación de interés y la retención de nuestra doble base de usuarios, conformada tanto por los artistas, como por los clientes. En un nicho de mercado aún por explotar y un sector cultural escasamente digitalizado, la innovación y la creación de una propuesta de alto valor puede atraer el interés de muchos potenciales clientes. Nuestra propuesta gira en torno a ofrecer un espacio seguro, eficiente y transparente desde el que cubrir todos los eslabones de la cadena de contratación de artistas por clientes particulares.

El objetivo principal del siguiente plan de marketing es posicionar nuestro proyecto como la plataforma de referencia del sector cultural en España para el nicho de mercado propuesto. Buscamos generar un efecto de red positivo en el que la utilidad o el valor que brindamos a nuestros usuarios se incremente de manera autónoma a medida se incrementa la incorporación de nuevos usuarios. Para ello, definiremos estrategias específicas para la adquisición y fidelización de artistas y clientes, siendo conscientes de sus diferentes necesidades. Un correcto planteamiento de la estrategia en el área de marketing, con una planificación integral que abarque desde el posicionamiento de marca hasta las tácticas de marketing mix, nos brindarán una serie de ventajas competitivas claves para alcanzar el éxito.

5.1. Estrategia de Marketing

Nuestra estrategia de marketing como hemos comentado en el párrafo anterior se construirá sobre la base de un posicionamiento preciso y una segmentación efectiva, lo que nos permitirá dirigir nuestros esfuerzos de comunicación y promoción de la forma óptima a los grupos de población de interés. manera precisa. Tratando de transmitir en todo momento la confianza en nuestra marca y los valores que guían nuestro trabajo diario.

5.1.1. Posicionamiento de la marca

Nuestro objetivo es posicionarnos como líderes en nuestro nicho de mercado, aprovechando la ventaja temporal que supone tomar la iniciativa en un campo prácticamente virgen.

Este posicionamiento se deberá sustentar sobre una serie de atributos y características que deberán ir adscritas a nuestra marca, entre los que destacamos los siguientes:

- Seguridad y transparencia: estas características se evidencian en los procesos de contratación, las comunicaciones entre artistas y clientes, el sistema de pagos y el de reseñas, todo ello para fomentar la confianza entre los usuarios de la plataforma.

- Eficiencia y simplicidad: trataremos de ofrecer una interfaz intuitiva, algoritmos eficientes y procesos sencillos que faciliten los servicios y el uso de la plataforma a todos los usuarios.

- Actividad enfocada en el sector cultural español: nuestro ámbito de actuación gira en torno a los profesionales del sector, por lo que tratamos de adaptarnos a sus particularidades y necesidades, brindando una herramienta óptima y de utilidad para todos los clientes.

- Profesionalización del talento: nuestra plataforma puede funcionar como una vía alternativa a los medios tradicionales para la contratación de los servicios de los artistas, brindando a este grupo una mayor independencia para gestionar su carrera sin depender de terceros (agentes, agencias...), con la garantía para los usuarios que supone el sistema de verificaciones de los artistas y el de reseñas.

- Comunidad digital de alto valor: creación de un ecosistema activo en el que los artistas y los clientes pueden interactuar entre sí, colaborar e incluso fomentar relaciones a largo plazo.

5.1.2. Segmentación de mercado y nuestro público objetivo

Uno de los aspectos claves es la segmentación del mercado con el fin de adaptar las estrategias de marketing a las particularidades de cada uno de los dos grupos de población que pretendemos atraer, los artistas y profesionales del entretenimiento, por una parte, mientras que los clientes que quieran contratar sus servicios conforman la otra. De este modo diferenciamos entre:

a) Artistas y profesionales del entretenimiento

Constituye un grupo amplio, dentro del cual incluimos multitud de profesionales como músicos, cantantes, bailarines, animadores, DJs, magos, humoristas, fotógrafos... de todas las edades y lugares del territorio español. Por el tipo de plataforma y de contrataciones que se esperan que se efectúen, el perfil del artista esperado es de un nivel bajo-medio, refiriéndonos a su cache económico, ya que es poco probable que profesionales conocidos o de un cierto nivel vayan a registrarse en la plataforma.

Preferentemente el tipo de usuario son todos aquellos que buscan un mayor nivel de visibilidad y llegar a nuevos públicos de una manera fácil y económica. No solo les brindaremos un escaparate en el que mostrarse, sino que también pueden ganar independencia en su carrera y profesionalizarse de forma autónoma sin depender de terceros.

Registrándose en la plataforma como profesionales, tendrán acceso a un amplio rango de herramientas de gestión, contarán con su propio perfil, calendario, sistema de reservas, monedero digital, sistema de reseñas y soporte desde la plataforma ante cualquier tipo de incidencias o problemática.

b) Clientes

Son un grupo amplio, aunque con una serie de características comunes como veremos a continuación, podemos distinguir varios segmentos. Por un lado, tenemos a los particulares, aquellos individuos que buscan contratar los servicios de los profesionales sean cual sean los motivos, bien algún tipo de fiesta, una ceremonia (bautizo, comunión, bodas...), una reunión de familiares o de amigos... En general este tipo de clientes se situará en un rango de edad entre los 30 y los 55 años, contarán con conocimientos en el uso de plataformas online y un nivel adquisitivo medio-alto.

Un segundo grupo serían las empresas, tanto aquellas que, como el caso de los clientes particulares, busquen contratar artistas para un evento concreto, como también empresas relacionadas con el sector cultural y que necesiten contar con servicios de artistas para momentos concretos, lógicamente no podrían contratarlos de manera indefinida a través de la plataforma, pero quizás sí que sería posible realizar contrataciones para un momento determinado.

Por último, el tercer grupo lo componen las entidades públicas (ayuntamientos, diputaciones...) que buscan contratar a este tipo de profesionales por distintas razones, coincidentes con las que hemos comentado ya con anterioridad.

Estos tres segmentos de clientes coinciden en necesitar contratar un tipo de servicio, valorando la comodidad de realizar el proceso online y de manera totalmente transparente, con el único requisito de registrarse en la aplicación. Con esta finalidad, la plataforma les brinda la posibilidad de acceder a un amplio catálogo de profesionales del sector, con los que pueden hablar, visitar su perfil, ver su calendario de reservas y disponibilidad geográfica, consultar las tarifas y realizar el pago de forma instantánea, cómoda y segura, del mismo modo que sucede en otras muchas aplicaciones hoy en día.

5.1.3. Objetivos de marketing

Hemos planteado una serie de objetivos para nuestra plataforma que definiremos de acuerdo con la metodología SMART (acrónimo en inglés de *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound*). Se trata de una herramienta muy empleada en marketing que nos permite centrar nuestra atención en la consecución de las metas y los objetivos que pretendemos alcanzar de una forma realista y efectiva. Los conceptos que se reflejan en el acrónimo hacen alusión a la necesidad de plantear unas metas claras y detalladas, que sean medibles a través de indicadores de desempeño o KPIs (*Key Performance Indicator*), que deben ser realistas, factibles y alineados con la propuesta de negocio que planteamos, todo ello dentro de unos plazos fijados previamente (UNIR, 2022).

A partir de lo anteriormente expuesto hemos optado por dividir los objetivos en dos fases, que se adaptan al ciclo de vida inicial de la empresa. Los objetivos que desarrollaremos a continuación serán monitorizados constantemente a través de KPIs específicos, permitiendo ajustes y optimizaciones en tiempo real:

-Fase 1: lanzamiento y periodo inicial (primeros 12 meses)

En esta fase contamos con el objetivo inicial de captar a 1.000 artistas, para que estén registrados en la plataforma a finales de los 12 meses. Una de las principales metas es que al menos un 50% de los artistas registrados logre una contratación en ese primer año, para ello debemos lograr maximizar la ratio de contratación de los servicios por cada visualización de los perfiles por los usuarios (clientes), tratando que el máximo número

posible de estas visualizaciones se conviertan en contrataciones efectivas en el primer año.

También en esta fase trataremos de lograr al menos los 6.000 usuarios registrados (particulares, empresas, entidades) en los primeros 12 meses. Alcanzando una tasa de conversión del 10% de las visualizaciones de perfiles de artistas a contrataciones efectivas en los primeros 12 meses.

Por otra parte, buscando brindar el mejor servicio a todos los usuarios de la plataforma y lograr un impacto positivo de la marca en nuestro público, nos fijamos el objetivo de obtener al menos una puntuación de 4 sobre 5 u 8 sobre 10 en las valoraciones y reseñas que realicen los usuarios sobre el funcionamiento de la plataforma.

-Fase 2: crecimiento y consolidación (meses 12 al 36)

Nos fijamos como meta llegar a los 4.000 artistas y profesionales del entretenimiento registrados en la plataforma, logrando que al menos un 75% de ellos sean contratados en dos o más ocasiones a lo largo de este periodo. Del mismo modo, establecemos como objetivo alcanzar la cifra de 30.000 clientes a finales del tercer año. En lo que respecta a la satisfacción de los usuarios, trataremos de mantener una valoración alta, igual o por encima de las mencionadas en el párrafo anterior, a la vez que brindamos un sistema de soporte rápido y eficaz para hacer frente a posibles fallos o inconvenientes que surgen en la plataforma.

5.2. Marketing mix 4Ps

Trataremos de seguir un conjunto de acciones y tácticas de marketing dirigidas a lograr el éxito con nuestra plataforma digital. Para ello utilizaremos el modelo de marketing mix 4Ps (*Product, Price, Place/Distribution, Promotion*), estos cuatro puntos funcionan como herramientas estratégicas para llevar a cabo campañas de marketing dirigidas a la atracción de los clientes, el posicionamiento de nuestra marca y lograr la consecución de los objetivos comerciales fijados (Kotler & Keller, 2006). Por ello, hemos diseñado nuestra propuesta de valor, atractiva y adaptada a las necesidades de nuestro público objetivo.

5.2.1. Producto (*Product*)

Formado por nuestro producto principal, la plataforma digital en sí misma, junto con todos aquellos servicios asociados que ofrecemos a nuestros usuarios. Las principales características son las siguientes:

-Funcionalidades principales: perfiles verificados de los artistas y perfiles de los clientes (no es necesario que estén verificados, aunque en algunos casos puede ser útil), buscador avanzado con filtros de utilidad, sistema de comunicación y mensajería integrado, sistema de contratación, pasarela de pagos digitales, sistema de reseñas... En los perfiles de los artistas se incluyen funcionalidades como la posibilidad de añadir fotografías, vídeos, enlaces, calendario de disponibilidad, área geográfica de actuación, presupuestos...

-Propuesta de valor para los artistas: mayor grado de visibilidad, acceso a nuevas posibilidades de contrataciones, independencia, profesionalización, garantía de seguridad en los pagos, posibilidad de contratar servicios exclusivos como los planes de posicionamiento que ofertamos, comisiones bajas en comparación a una agencia o agente, sistema de reseñas, soporte a los usuarios desde la plataforma...

-Propuesta de valor para los clientes: acceso a un amplio catálogo de profesionales del sector de la cultura y el entretenimiento, procesos de contratación seguros y simplificados, transparencia, sistema de reseñas y valoraciones para puntuar a los artistas, plataforma intuitiva y fácil de usar...

-Actualización: evolución constante de la plataforma, en base a las sugerencias y el *feedback* de los usuarios o las nuevas tendencias que surgen en el mercado.

5.2.2. Precio y otros ingresos (*Price*)

La plataforma está diseñada de acuerdo con un modelo *Freemium*, por lo que la funcionalidad básica de la plataforma es mayoritariamente gratuita y el grueso de los ingresos provendrán de las comisiones fijadas a las transacciones y otros servicios que podamos ofrecer. Todo el modelo está diseñado con la finalidad de lograr la máxima competitividad, a la vez que tratamos de no influir de manera negativa con altas comisiones en los precios que deben fijar los artistas. Con la finalidad de no limitarnos a las ganancias que son generadas por los porcentajes de las transacciones, hemos ampliado nuestras fuentes de ingresos incluyendo también los siguientes que enumeramos a

continuación y que explicaremos con más detenimiento en el siguiente capítulo, correspondiente al plan económico-financiero.

-Comisiones en las transacciones por prestación de servicios: fijamos un porcentaje del 6% (en el capítulo 6 explicamos la razón de fijar ese porcentaje concreto como comisión) sobre todas las transacciones que se efectúan a través de la plataforma entre los clientes y los artistas como pago por sus servicios. En este porcentaje está incluida también la parte correspondiente a la empresa que gestiona el sistema de pagos.

-Ingresos por suscripción a planes, ofrecemos planes de posicionamiento trimestrales o anuales, a través de los cuales los artistas pueden obtener ventajas en cuanto a su posición en las búsquedas dentro de la plataforma, con independencia de las reseñas y el número de contrataciones.

-Ingresos por publicidad en la plataforma, lo que supone una oportunidad para aquellas marcas y productos interesados en promocionarse con nosotros. Se tratará de que todos los anuncios y contenidos publicitarios cumplan una serie de requisitos relacionados con la relevancia y el grado de intrusión en el uso de la plataforma por los usuarios.

Elementos que, como empresa, podemos gestionar a través de plataformas de monetización como Google AdSense o Media.net, en las que debemos estar registrados para obtener ingresos por esta vía.

-Ingresos por la obtención del verificado para los clientes: en un principio este grupo al contrario que los artistas no necesitan verificar sus perfiles, sin embargo, para aquellos clientes que son sociedades mercantiles o bien corporaciones públicas, como ayuntamientos, diputaciones... exista la opción de verificar su perfil a cambio de una pequeña cantidad de dinero, lo que les permitiría contar con una serie de beneficios.

- Ingresos por la cuota de artistas: los artistas registrados deberán abonar una cuota anual de 8 euros mensuales a partir del segundo año, como contraprestación a los servicios prestados.

En un futuro se pueden buscar nuevas fuentes alternativas de ingresos a las ya propuestas, lo que nos serviría para incrementar las ganancias y poder hacer frente con solvencia a nuevas inversiones o campañas que llevemos a cabo.

5.2.3. Distribución y acceso (*Place/Distribution*)

En este ámbito la estrategia girará en torno a lograr la máxima accesibilidad de nuestro producto a nuestro público objetivo de toda España. Con esta finalidad trabajaremos en la siguiente dirección:

- Plataforma web: formato de aplicación web responsive, tratando de que esta se pueda adaptar a todo tipo de soportes, como dispositivos móviles, tabletas, ordenadores...

- Aplicación móvil: se desarrollará una aplicación apta tanto para dispositivos con un sistema operativo de Android como para iOS. La finalidad de poner a disposición del usuario las opciones tanto de la página web como de la aplicación, están destinadas a brindarle la mayor comodidad mejor experiencia posible.

- Estrategias de SEO (*Search Engine Optimization*): trataremos de implementar mejoras constantes en esta área con la finalidad de lograr que nuestra plataforma aparezca posicionada en los primeros resultados al efectuar búsquedas relacionadas en internet.

- Estrategias de SEM (*Search Engine Marketing*): efectuar campañas publicitarias en servicios como Google Ads, Meta Ads y otros similares. Esta publicidad estará dirigida a palabras clave específicas y segmentos de público concretos con el fin de generar el tráfico deseado.

- Presencia activa en redes sociales: buscando difundir nuestro contenido, captar nuevos públicos, interactuar con la comunidad...

- Presencia en eventos y Ferias del sector: buscando promocionar y dar a conocer nuestra plataforma, así como generar contactos y colaboraciones de alto valor.

- Alianzas y colaboraciones: en línea con el anterior punto, se pueden establecer colaboraciones de distinto tipo con perfiles que podemos considerar como interesantes para nuestros propósitos, como artistas, *influencers*, empresas de eventos...

5.2.4. Promoción (*Promotion*)

La estrategia de promoción de nuestra plataforma será multicanal y adaptada a cualquier particularidad de los distintos segmentos de usuarios, tratando de construir una marca fuerte y generar confianza en los usuarios. Se establecerán líneas de actuación en los siguientes ámbitos:

- Redes sociales: presencia activa en las principales plataformas (Instagram, TikTok, X, Facebook, YouTube...) y creación de contenidos de valor como videos

explicativos, entrevistas a artistas registrados, experiencias de clientes... colaboraciones con *influencers* afines o artistas y profesionales del entretenimiento con un número significativo de seguidores.

-Publicidad: campañas en Google Ads, Meta Ads, Youtube... colaboraciones pagadas con *influencers*, publicidad de pago en publicaciones relevantes del sector...

-Email marketing: segmentación de las listas de correos de artistas y clientes. Envío de *newsletters* con novedades, consejos, promociones...

-Relaciones con medios especializados y periodistas del sector cultural, participación en eventos, notas de prensa con las últimas novedades, etc. Se trata de una forma de ganar visibilidad ante el público sin necesidad de recurrir a cuantiosos gastos publicitarios.

-Posibilidad de incluir algún tipo de beneficio para aquellos usuarios (tanto artistas como clientes) que refieran nuevos usuarios.

5.3. Estrategias de adquisición y retención

Este conjunto de estrategias, orientadas al crecimiento en el número de usuarios activos de la plataforma, tendrá un enfoque bidireccionalidad: por un lado, irán destinadas tanto a la adquisición de nuevos artistas y clientes; por el otro, a la retención de los ya registrados, con el fin de garantizar su consolidación como usuarios activos de nuestra plataforma.

5.3.1. Adquisición de nuevos artistas

En esta dirección implementaremos una serie de medidas destinadas a conseguir atraer este tipo de usuarios:

-Marketing directo: contacto directo con artistas, localizándoles a través de diferentes fuentes como pueden ser asociaciones, escuelas de arte, redes sociales, eventos o incluso de webs de contacto para profesionales del entretenimiento como la de Artistealo.

-Registro en la plataforma de manera fácil e intuitiva: trataremos de simplificar al máximo el proceso de creación de perfiles en nuestra plataforma, con el fin de evitar

cualquier tipo de inconveniente que pueda producir algún rechazo en los artistas que les decida a no finalizar el proceso de registro.

- Incentivos iniciales: establecemos el plazo de los 12 primeros meses totalmente gratuitos para los artistas registrados, en los que no se les cobrará ningún tipo de cuota, que si que será obligatoria de pagar a partir de ese primer año.

- Contenido promocional en nuestras redes sociales, con la finalidad de mostrarles como podemos convertirnos en una herramienta altamente aprovechable para impulsar su carrera e ingresos.

5.3.2. Adquisición de clientes

Las medidas y herramientas que emplearemos serán las propuestas a continuación:

- Publicidad segmentada: dirigida a un sector de población concreto, al que consideramos como nuestro público objetivo con el fin de maximizar en este grupo poblacional la mayoría de los esfuerzos y de la inversión de esta área.

- Marketing de contenidos: dirigido a atraer a los potenciales clientes.

- Alianzas con empresas organizadoras de eventos o de turismo, con la finalidad que en el caso de que necesiten contratar los servicios de algún profesional del entretenimiento o artista, lo realicen a través de nuestra plataforma.

- Colaboración con medios de comunicación, revistas especializadas....

- Estrategia de SEO y SEM orientada a lograr atraer la mayor cantidad posible de clientes.

5.3.3. Estrategias de retención y fidelización para ambos grupos de usuarios

En ambos casos son estrategias similares, por lo que hemos optado por unificarlo en un único subapartado:

- Experiencia satisfactoria en el uso de la plataforma: desde la empresa trataremos de brindar a los usuarios una propuesta digital sencilla, intuitiva y fácil de usar. Buscando simplificar al máximo, las distintas gestiones que deben realizar durante el proceso de contratación de los servicios ofertados por los artistas.

- Soporte al cliente proactivo, un elemento importante de cara a solucionar los problemas que puedan surgir a los usuarios o los fallos de la plataforma.

-Posibilidad de introducir recompensas e incentivos, destinadas a todos aquellos usuarios (artistas y clientes) más activos en lo referente a las contrataciones de los servicios.

-Algoritmos de búsqueda perfeccionados para ofrecer las mejores opciones de acuerdo con los intereses de los clientes y su área geográfica.

-Actualizaciones de la plataforma, con el fin de mantener nuestra posición como líderes del nicho de mercado y brindar la mejor experiencia posible a todos los usuarios.

-Fomentar una comunidad activa y participativa, que se sientan vinculados con la plataforma y los servicios que les brindamos.

5.4. Herramientas de medición y control sobre las acciones de marketing implementadas

Estos elementos son fundamentales para asegurar la eficacia de las propuestas llevadas a cabo en esta área de la empresa y permitir una adaptación rápida a los cambios y nuevas dinámicas en el mercado. Con esta finalidad estableceremos KPIs claros y herramientas de análisis que nos permitan monitorizar el éxito o fracaso de las acciones efectuadas, tratando de maximizar el crecimiento y la rentabilidad a medio-largo plazo.

-KPIs: adquisición de usuarios (medición de registros, el coste de adquisición de cada nuevo cliente, la tasa de contratación media de servicios al año por usuario...), el *engagement* (tiempo medio que emplea el usuario en navegar por la plataforma, el *Click Through Rate* o CTR en referencia al porcentaje de veces que un usuario abre un contenido o anuncio por cada impresión...), el porcentaje de usuarios que permanece activo después de un tiempo determinado (6 meses, 1 año...), las valoraciones o reseñas de los usuarios sobre la plataforma en Google, App Store, Google Play Store... entre otros muchos.

-Herramientas de análisis: son varias las que podemos emplear destacando, Google Analytics, pero también existen otras centradas en el análisis de redes sociales, plataformas de email marketing o herramientas de CRM (*Customer Relationship Management*) destinadas a analizar y gestionar las relaciones con los clientes...

-Análisis de la competencia: con la finalidad de evaluar su desempeño y sus estrategias, con el fin de identificar aquellas exitosas y darlas una respuesta adecuada.

-Informes y evaluaciones periódicos: se pueden fijar distintas frecuencias temporales, cumplen la función de evaluar el éxito de las campañas y propuestas realizadas en esos periodos.

5.5. Estimación de la distribución del presupuesto en el área de marketing

Hemos preparado un pequeño modelo donde desglosamos cada una de las posibles partidas a las que se destinará el presupuesto del área de marketing, con su porcentaje de gasto correspondiente para cada una de ellas. Se trata de una estimación y los porcentajes deberán ajustarse de acuerdo con los objetivos y los resultados obtenidos de las evaluaciones y el análisis de KPIs.

Categoría de Gasto	% del Presupuesto Total de Marketing	Descripción
Marketing Digital	50%	Campañas de SEO/SEM, publicidad en redes sociales (Facebook Ads, Instagram Ads, LinkedIn Ads, TikTok Ads), email marketing, marketing de contenidos.
Relaciones Públicas	15%	Contratación de agencia de PR o especialista interno, notas de prensa, gestión de medios, participación en eventos del sector.
Desarrollo de Contenido	15%	Creación de material visual (videos, fotos), artículos de blog, guías, infografías, testimonios.
Alianzas Estratégicas	10%	Costes asociados a la gestión de alianzas, patrocinios puntuales, eventos conjuntos.
Herramientas y Software	5%	Licencias de herramientas de marketing automation, CRM, análisis de datos, diseño gráfico.
Contingencias	5%	Fondo para gastos imprevistos o para potenciar campañas exitosas.

6. Plan económico-financiero

La elaboración del presente plan económico-financiero trata de lograr el objetivo de analizar la viabilidad y la sostenibilidad a largo plazo del proyecto de creación de una plataforma digital orientada al sector cultural en España. A través de ella, trataremos de conectar a los artistas, músicos, animadores y otros profesionales del entretenimiento con clientes particulares, empresas o entidades de carácter público que deseen contratar sus servicios.

Con nuestra propuesta, ambas partes podrán encontrar un espacio digital cómodo y seguro en el que poder interactuar, gestionar reservas, realizar los pagos, postear las reseñas... Gracias a las múltiples funcionalidades que planteamos, nuestro modelo de negocio contempla diversas fuentes de ingresos, que en un escenario óptimo permitirían un crecimiento exponencial dado el amplio rango de clientes potenciales que podemos llegar a alcanzar.

En este capítulo mostraremos las proyecciones financieras estimadas para el periodo seleccionado, los próximos tres años tras el lanzamiento de la plataforma digital, incluyendo las estimaciones de crecimiento tanto en el número de usuarios (artistas y clientes), los ingresos por cada línea de negocio, el coste de iniciar el proyecto y los gastos operativos correspondientes al periodo de análisis. Teniendo en cuenta para ello, el desarrollo tecnológico, la infraestructura de servidores, los servicios de gestión de pagos en línea, el gasto en personal o el de publicidad entre otros.

Por último, hemos incluido un análisis comparativo de los ingresos y gastos esperados, del punto de equilibrio y de algunos indicadores clave de rentabilidad, con el fin último de proporcionar una visión global y realista del potencial económico de nuestro proyecto, para facilitar la planificación estratégico y la atracción de inversores interesados.

Inversión inicial y gastos posteriores:

El inicio de la actividad económica de nuestra sociedad requiere de una serie inversiones para el diseño del producto, la compra de las licencias, gastos

administrativos... que nos permitirán iniciar la andadura de nuestra sociedad. Son los siguientes:

- **Constitución de la sociedad mercantil**, en este caso bajo la figura de una Sociedad Limitada (S.L.). En esta partida tenemos un coste estimado de 1.200 euros, necesarios para hacer frente a los gastos notariales, del registro mercantil, compra del dominio web, registro de la marca y de asesoría jurídica, necesarios para poder formalizar nuestra empresa y comenzar nuestra actividad.
- **Diseño y desarrollo de la plataforma digital**: se llevará a cabo la contratación de una empresa especializada en este campo. El objetivo es doble, en primer lugar, la creación de una *página web responsive*, es decir, que se adapte automáticamente al tamaño del dispositivo desde el que se visualiza (ordenador, tablet, teléfono móvil...). En segundo lugar, desarrollo de una aplicación móvil para Android e iOS, que permita al usuario descargarla en su dispositivo y brindarle de este modo un acceso más directo a nuestra plataforma como alternativa a la página web. Por último, esta empresa contratada deberá desarrollar el *backend* de la aplicación, que cumpla con las características requeridas en cuanto a la base de datos, el sistema de reservas, el chat interno, la pasarela de pagos o el panel de administración.

En este apartado, sería necesario solicitar presupuestos a distintas empresas y elegir aquella que pueda cumplir con el proyecto con una mejor relación calidad-precio. De acuerdo con la información que podemos encontrar en la web, el presupuesto máximo estimado para este punto sería de 125.000 euros, previsiblemente el gasto podría ser inferior, más cercano a los 100.000 euros, aunque con el fin de tratar de evitar cualquier imprevisto, seleccionamos la primera cantidad como la idónea para esta partida presupuestaria.

- **Compra de dispositivos informáticos y material de oficina complementario**: presupuesto estimado de 3.000 euros, con una amortización a cinco años.

A continuación, desarrollamos los gastos anuales derivados del funcionamiento diario de nuestra empresa.

- **Herramientas y licencias digitales, para uso interno de la empresa**. En este apartado incluimos herramientas de CRM (Customer Relationship Management) como pueden ser HubSpot o Pipedrive, herramientas de análisis como Google

Analytics, certificados SSL como Let's Encrypt, antivirus... con un presupuesto de 1.000 euros anuales.

- **Gasto de mantenimiento y gestión de nuestra app/página web:** durante los primeros años, la opción más económica es la subcontratación de los servicios a una empresa externa, preferiblemente la misma que se encargó del desarrollo previo. Los precios varían en función de las necesidades, en nuestro caso podrían estimarse en 1.000 euros mensuales durante el primer año, cantidad que iría aumentando en años posteriores a la par que se incrementa el tráfico en nuestra web y se requiere de una mayor carga de trabajo.
- **Servidores en la nube:** existen diferentes opciones de compañías que te proporcionan estos servicios de almacenamiento en la nube. La más popular es Amazon Web Service (AWS), junto con otras como Google Cloud o Microsoft Azure. El precio varía en función de las necesidades por el tráfico de clientes que tenga la plataforma, en nuestro caso estimamos un coste inicial de 4.000 euros anuales, que se irá incrementando a medida que aumente el número de usuarios, estimando cifras de 12.000 euros para el año 2 y 16.000 euros para el año 3.
- **Captación de clientes a través de una campaña de publicidad y marketing.** Uno de los aspectos más importantes tras el lanzamiento de la plataforma, es el dar a conocer nuestro producto a los clientes potenciales, para ello se planteará una serie de ambiciosos objetivos como: posicionamiento web, campañas de publicidad en redes sociales y Google, colaboraciones con influencers de pequeño-mediano tamaño... Se estima un presupuesto de 25.000 euros el primer año, que deberá irse incrementando en los siguientes ejercicios, doblando la cifra inicial en el año 2 y triplicándola en el año 3.
- **Personal:** inicialmente la empresa contará con tres trabajadores. Un ingeniero informático que será el encargado de asegurarse del buen funcionamiento de la plataforma y estar en contacto directo con la empresa subcontratada para el mantenimiento y desarrollo de nuestro producto, con un sueldo bruto estimado de 45.000 euros anuales para este empleado. Un especialista en marketing digital, encargado de coordinar la estrategia a seguir en este ámbito, con un sueldo bruto estimado de 36.000 euros anuales. Por último, estaría yo mismo como director de la empresa y colaborador en el área de marketing y publicidad, con un sueldo bruto estimado de 40.000 euros. Los salarios se incrementarán en un 2% anual, con el fin de ajustarlos a la tasa de inflación y premiar la fidelidad.

- **Alquiler de oficina:** la modalidad de nuestra empresa nos permite una gran versatilidad en cuanto a la selección de un espacio físico. Tras analizar el precio de alquileres de oficinas y locales en Valladolid, la opción más favorable es la de instalarnos en uno de los múltiples viveros de empresas que podemos encontrar en la ciudad.

Como muestra he consultado las tarifas que oferta el Parque Científico de la Universidad de Valladolid para el alquiler de oficinas en el edificio PCUVa en el Campus Miguel Delibes de Valladolid, donde ofrecen distintos tamaños de oficinas. En nuestro caso por el número de trabajadores inicial optaríamos por la de 23 metros cuadrados, con un precio mensual de 276 euros.

- **Gastos de internet y teléfono:** aproximadamente 60 euros mensuales.
- **Gasto gestión fiscal y jurídica:** el primer año la cifra asciende a 1200 euros, en los años siguientes y de manera simultánea al crecimiento de la empresa, esta cantidad se incrementa a los 2000 euros y 3000 euros en el tercer año.

Plan de financiación:

Una vez desglosados los gastos iniciales y aquellos que se presuponen en los primeros años de nuestra empresa, es importante diseñar la estrategia que seguiremos para lograr la financiación necesaria para impulsar el proyecto.

La aportación de fondos propios será de 35.000 euros. Junto a ello contaremos con una financiación ajena de 50.000 euros procedente de *“Family, fools and friends”*, esto nos permite disponer de una suma de dinero sujeta a mejores condiciones de devolución y fraccionamiento del pago. Cantidad que esperamos devolver en los siguientes seis años de manera escalonada y junto al pago de un interés del 3,5% anual, lo que supone unos gastos financieros de 1.947,83 euros anuales durante los próximos seis años, junto a la devolución de los 50.000 euros. Con una cuota mensual de 721,50 euros.

Las elevadas cantidades que se requieren en la inversión inicial y primer año de funcionamiento producen la necesidad de recurrir a financiación externa procedente de entidades bancarias o sociedades de crédito por valor de 50.000 euros, bajo un tipo de interés fijo y anual del 6% y con el sistema de amortización francés de cuotas constantes. Lo anterior supone una tarifa de 829 euros mensuales durante los próximos seis años y una cantidad total a devolver de 59.684,02 euros.

Como jóvenes emprendedores, tenemos la posibilidad de solicitar distintas ayudas y subvenciones como las que oferta la Junta de Castilla y León, de la que estimamos que podemos recibir 5.000 euros por la ayuda al emprendimiento juvenil. También existe la posibilidad de solicitar préstamos avalados a través de Iberaval (Junta de Castilla y León, *Plataforma financiera: Prestamos*, 2025), con condiciones incluso más ventajosas de las que nos pueden ofrecer entidades bancarias o sociedades de crédito convencionales.

En un futuro, podría estudiarse la opción de acudir a rondas de financiación externa con el objetivo de impulsar el crecimiento de la empresa mediante nuevas inyecciones de capital. Esta es una herramienta frecuentemente empleada en el mundo de los startups, ya que, de lo contrario, muchos de estos proyectos no tendrían la posibilidad de salir adelante o incluso de iniciar su andadura en el mercado.

En resumidas cuentas, se concibe como un proceso orientado a la obtención de inyecciones de capital a través de inversores externos. Existen diferentes tipos de rondas de financiación (series A, B y C), según la etapa en la que se encuentre tu proyecto. De este modo, pueden presentarse tanto aquellos que se exponen por primera vez ante inversores, como otros que ya se encuentran en fase de expansión y buscan mejorar su rentabilidad (Expósito, 2018).

Ingresos:

Establecemos diferentes fuentes de ingresos que nos permitirán impulsar el crecimiento de la empresa y evitar la dependencia de un único elemento. En base a los datos de plataformas como Artistealo, (cuentan con 3.629 artistas registrados y desde su fundación en 2023 afirman que al global de artistas registrados les han contactado un total de 23.255 clientes) podemos hacer una estimación teniendo en cuenta la agresiva campaña publicitaria que llevaremos a cabo y el mayor número de servicios que ofrecemos frente a nuestra competencia, ninguno de los cuales oferta cubrir todo el proceso de contacto, contratación y pagos como hacemos nosotros.

Estimaciones: Como paso previo al cálculo de los ingresos anuales, realizamos una estimación respecto a diferentes números que nos permitan hacer los cálculos posteriores. Para ello, nos ayudaremos de los datos que proporciona la web de Artistealo, anteriormente mencionada.

-Artistas registrados: Estimamos un total de 1,000 artistas registrados en la plataforma digital el primer año, 2,000 en el segundo y 4,000 en el tercer año.

Año 1	Año 2	Año 3
1000	2000	4000

-Número de servicios ofrecidos: He realizado una estimación en base al número de artistas registrados y he optado por seleccionar 36 (ver tabla de la izquierda), es decir tres al mes, como el número de servicios anuales ofrecidos de media, es un dato conservador pero que nos muestra los ingresos económicos que se pueden llegar a alcanzar. Asimismo, hemos tenido en cuenta que es imposible evitar el posible “fraude” que se puede producir cuando los artistas y clientes acuerdan realizar los pagos por otra vía alternativa a la plataforma, por lo que teniendo esto en cuenta, hemos reducido las estimaciones del número de servicios a la mitad (ver tabla de la derecha).

Año 1	Año 2	Año 3
36000	72000	144000

Año 1	Año 2	Año 3
18000	36000	72000

-Ingresos comisión de pagos por prestación de servicios: una de las principales fuentes de ingresos de nuestra empresa es la comisión en las transacciones efectuadas a través de la plataforma.

Los clientes interesados en contratar el servicio de un artista, después de acordar con él la duración de la actuación, el precio, el día y la hora, deben abonar una pequeña cantidad, 10 euros, como reserva para que la app automáticamente fije ese día y hora como ocupado en el perfil del artista. Esos 10 euros quedan retenidos hasta que realice el servicio el artista, cuando el cliente le abonará el pago completo por su trabajo.

La transacción y el envío de dinero se gestiona a través de una empresa especializada en soluciones de pago en plataformas digitales como pueden ser MangoPay, Stripe, PayPlug o GoCardless, que cobran una comisión habitual de 0,25 euros + 1,5%. La idea es que el sistema de pagos, el monedero digital y la retirada de dinero funcione de manera similar al de aplicaciones como Wallapop. Con el fin de facilitar los cálculos vamos a fijar su comisión en un 2%.

Nosotros como plataforma fijamos una comisión del 6% (en el que incluiríamos el porcentaje que se abona a la empresa de pago mencionada en el párrafo anterior).

Teniendo en cuenta el número total de actuaciones contratadas, establecemos un ingreso medio de 60 euros por cada actuación (cifra relativamente baja, en la realidad probablemente sea superior). Obteniendo un tráfico total de las siguientes cantidades monetarias a través de la plataforma, teniendo en cuenta que lo calculamos sobre las estimaciones del número de servicios ofrecidos, una vez descartados la mitad de ellos como hemos comentado previamente:

Año 1	Año 2	Año 3
1.080.000 €	2.160.000 €	4.320.000 €

A partir de esta cantidad calculamos las comisiones fijadas del 6 % (ver tabla de la izquierda) y la cantidad final una vez eliminado el 2% asignado a la empresa de pagos digitales (ver tabla de la derecha).

Año 1	Año 2	Año 3
64.800 €	129.600 €	259.200 €

Año 1	Año 2	Año 3
43.200 €	86.400 €	172.800 €

-Ingresos por suscripción a planes: ofertamos planes de posicionamiento trimestrales o anuales, a través de los cuales los artistas pueden obtener ventajas en cuanto a su posición en las búsquedas dentro de la plataforma, independientemente de las reseñas con las que cuentan y el número de clientes que han tenido a través de la *app*. Existen planes trimestrales o anuales; en el caso de optar por la primera opción tiene un precio de 90 euros y la segunda de 320 euros. Hemos estimado que un 25% de los artistas contratarán un plan de posicionamiento trimestral al año (ver tabla de la izquierda) y un 10% de los artistas harán lo mismo con un plan de posicionamiento anual (ver tabla de la derecha).

Año 1	Año 2	Año 3
22.500 €	45.000 €	90.000 €

Año 1	Año 2	Año 3
32.000 €	64.000 €	128.000 €

-Ingresos por publicidad: la interfaz de la plataforma permite distribuir contenido publicitario en diferentes *banners* o *social bars*. Además, teniendo en cuenta el sistema de posicionamiento de los artistas en la web, diseñado a partir de un algoritmo que tiene en cuenta la puntuación de las reseñas y el número de pagos de clientes recibidos en la plataforma, por un lado, y la suscripción a planes promocionales, por otro, se podría también diseñar una tercera vía en la que el artista podría visualizar anuncios en video a cambio de determinados puntos que sirvan para subir su posicionamiento, de manera similar a la de muchos juegos online.

Es difícil estimar una cantidad para este apartado, ya que hay muchos condicionantes que afectan al algoritmo de cálculo de ingresos por publicidad. De acuerdo con lo anterior, hemos calculado las siguientes cantidades por año:

Año 1	Año 2	Año 3
2.500€	5.000€	7.500€

-Ingresos por la obtención del verificado para clientes: destinado fundamentalmente a aquellos clientes que son sociedades mercantiles o bien corporaciones públicas, como ayuntamientos, diputaciones... hemos estimado un número aproximado de usuarios de este tipo (ver tabla de la izquierda).

La obtención del verificado supone una garantía extra para que los artistas sepan que están tratando a través de la app con un cliente no particular y puede servir para atraer determinados artistas que prefieran darles prioridad en detrimento del otro grupo de clientes. Se pueden establecer tarifas fijas en este apartado de 48 euros anuales para la obtención del verificado, por lo que las estimaciones de ingresos en este campo son las siguientes: (ver tabla de la derecha).

Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
50	500	1000	2.400€	24.000€	48.000€

-Ingresos por la cuota de artistas: los artistas registrados deberán abonar una cuota anual de 8 euros mensuales a partir del segundo año, en contraprestación por los servicios de publicidad, visibilidad, captación de clientes... que nuestra plataforma ofrece.

Año 1	Año 2	Año 3
- €	192.000€	384.000€

-En un futuro se podría optar por la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, planteando ofrecer servicios de asesoría (económica, jurídica, marketing...) para artistas registrados en la web. Otra vía sería ofrecer espacios en los contenidos publicitarios propios de la empresa en redes sociales, Google Ads, Meta Ads... para aquellos artistas interesados en aumentar su visibilidad. También se podría plantear la posibilidad que aquellos clientes que sean empresas interesadas en llevar a cabo una actividad cultural como puede ser una compañía de teatro, una orquesta... puedan publicitar sus ofertas de

captación de empleo en la plataforma para que les lleguen a los artistas registrados en la app.

Tabla cálculo de gastos, ingresos y beneficios

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos de explotación		102.600 €	416.400 €	830.300 €
Ingresos comisión de pagos por prestación de servicios		43.200 €	86.400 €	172.800 €
Ingresos por suscripción a planes de posicionamiento trimestral		22.500 €	45.000 €	90.000 €
Ingresos por suscripción a planes de posicionamiento anual		32.000 €	64.000 €	128.000 €
Ingresos por publicidad		2.500 €	5.000 €	7.500 €
Ingresos obtención verificado para clientes		2.400 €	24.000 €	48.000 €
Ingresos cuota de artistas registrados		- €	192.000 €	384.000 €
Desembolso inicial	- 124.200 €			
Gasto constitución	1.200 €			
Diseño y desarrollo de la plataforma digital	125.000 €			
Dispositivos informáticos y material de oficina	3.000 €			
Ayuda jóvenes emprendedores	5.000 €			
Gastos anuales		186.638 €	231.058 €	268.526 €
Herramientas y licencias digitales		1.000 €	1.000 €	1.000 €
Gastos de mantenimiento y gestión de la plataforma digital		12.000 €	20.000 €	25.000 €
Servidores en la nube		4.000 €	12.000 €	16.000 €
Publicidad y marketing		25.000 €	50.000 €	75.000 €
Gastos de personal		121.000 €	123.420 €	125.888 €
Alquiler oficina		3.312 €	3.312 €	3.312 €
Gastos de internet y teléfono		720 €	720 €	720 €
Gastos gestoría		1.000 €	2.000 €	3.000 €
Gastos financiación "Family, fools and friends"		8.658 €	8.658 €	8.658 €
Gastos financiación bancaria		9.948 €	9.948 €	9.948 €
Amortización		600 €	600 €	600 €
Beneficio de explotación		- 84.638 €	184.742 €	561.174 €
Tasa impositiva (%)		25%	25%	25%
Impuestos		- €	46.186 €	140.293 €
Beneficios después de impuestos		- 84.638 €	138.557 €	420.880 €
Amortización		600 €	600 €	600 €
Valor residual				1.200 €
Cash Flow	- 124.200 €	- 84.038 €	139.157 €	422.680 €

Calculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tras efectuar las correspondientes operaciones para el cálculo de la VAN y la TIR, nuestro proyecto nos muestra una alta rentabilidad financiera, tal y como prueba su VAN positivo. Este lo hemos calculado con una tasa de descuento del 6%, fijada sobre el valor

actual del Euribor en el 2,1% y una prima de riesgo del 4%, obteniendo un valor de 275.258 euros.

A continuación, muestro la expresión correspondiente:

$$VAN = \frac{-124.200}{(1 + 0,06)^0} + \frac{-84.038}{(1 + 0,06)^1} + \frac{139.157}{(1 + 0,06)^2} + \frac{422.680}{(1 + 0,06)^3}$$

Junto a lo anterior, la TIR estimada en el 52,4% y una TIR modificada del 41% sustenta estas conclusiones, cualquiera de los inversores que exija una rentabilidad por debajo de ese porcentaje logrará sacar rendimientos positivos con su inversión. En conclusión, los datos muestran que el proyecto no solo es rentable, sino que su margen de viabilidad es grande, lo que, sin duda alguna, lo convierte en una sólida opción para invertir.

6. Conclusiones

El objetivo principal de este Trabajo de Fin de Máster gira en torno al estudio de la viabilidad del proyecto de creación de una plataforma digital orientada a facilitar la contratación de artistas y profesionales del entretenimiento, de forma cómoda y segura, cubriendo todos los eslabones del proceso.

Una vez finalizado el trabajo y tras realizar el análisis correspondiente, se han podido extraer una serie de conclusiones relevantes, a partir de las cuales se sintetizan los datos obtenidos y se plantean las perspectivas futuras de nuestro proyecto.

En primer lugar, el análisis del entorno ha revelado un contexto favorable para el desarrollo de nuestra propuesta. El sector cultural español, representa el 3,6% del empleo total, con algo más de 771.000 trabajadores activos, lo que evidencia una clara necesidad de llevar a cabo una reformulación en el sector que permita conectar de manera segura y eficaz el inmenso talento existente con las oportunidades laborales mediante plataformas especializadas, tal y como ya ocurre en otros ámbitos como el turístico, con herramientas digitales como la plataforma española Civitatis.

Continuando con el análisis del sector, se evidencia la existencia de un nicho de mercado insuficientemente atendido. Las plataformas generalistas de empleo no logran cubrir adecuadamente las necesidades y particularidades de los profesionales del sector cultural, caracterizado por una serie de elementos como la temporalidad, la multidisciplinariedad o la importancia de los contactos y del portfolio personal. Siendo conscientes del éxito de plataformas de empleo trabajo temporal o de *freelancers* en otros sectores, podemos estar ante una gran oportunidad para impulsar una herramienta que satisfaga la necesidad del mercado identificada en el presente trabajo. La propuesta de valor diferencial, combinando la comprensión profunda de las particularidades del trabajo cultural y la adaptación de la tecnología a estas necesidades específicas, constituye un tándem único y con gran potencial de aceptación.

Junto a lo anterior, la digitalización que están experimentando numerosos sectores económicos, y no únicamente ellos, sino la sociedad en general, cada vez más interconectada y habituada a recurrir a internet para efectuar compras, contratar servicios, etc. Con el lanzamiento de nuestra plataforma digital, nos incorporaríamos a un

ecosistema vivo, pero aún inmaduro, lo que nos brinda la oportunidad de lograr un posicionamiento destacado como líderes del mercado.

El análisis interno y del modelo de negocio efectuados demuestran la viabilidad de nuestra propuesta, siempre y cuando se construya sobre una base sólida que combine un equipo de trabajo multidisciplinar, con conocimiento tanto tecnológico como del sector cultural, un buen desarrollo y perfeccionamiento de los algoritmos de búsqueda en la plataforma, y la implementación de un modelo *freemium* diversificado, con múltiples líneas de ingresos, clave para garantizar la sostenibilidad y evitar la vulnerabilidad económica. Esto establece las bases sólidas para la cimentación del proyecto, en el que el área de marketing y publicidad será un actor clave en todo el recorrido, especialmente en los primeros momentos, cuando será necesario dar a conocer el producto y transmitir nuestros valores de marca a todos los potenciales clientes.

El mercado de las plataformas digitales ofrece un amplio abanico de oportunidades, gracias a su escalabilidad. Esto permite, con una inversión inicial moderada, presentar al público un producto completo y atractivo, con bajos costes fijos y un alto potencial de rentabilidad. No obstante, también implica riesgos significativos, como la necesidad de adaptarse constantemente a las nuevas necesidades de los usuarios o el hacer frente a la entrada de nuevos competidores, dado que las barreras de entrada al mercado son mínimas, como ya se ha mencionado. Sin embargo, los desafíos planteados deberán abordarse en las siguientes fases del proceso mediante estrategias específicas diseñadas para mitigar sus efectos.

Inicialmente, la principal problemática gira en torno a la obtención de la financiación que permita llevar el proyecto a buen puerto y la necesidad de superar la posible resistencia a la digitalización que puede existir en ciertos segmentos más tradicionales del sector cultural. También será clave lograr su aceptación entre el público objetivo, por el cambio abrupto que supone la introducción de una propuesta de este tipo, innovadora y disruptiva, que transformará por completo la relación entre artistas y clientes.

En términos de impacto, el proyecto demuestra tener un gran potencial para contribuir positivamente a la profesionalización y dignificación del trabajo cultural en España, aportando transparencia a un mercado tradicionalmente caracterizado por la informalidad y la presencia de intermediarios.

En esa misma línea, su aceptación facilitaría el acceso de los profesionales a nuevas oportunidades laborales, a la par que los usuarios contarían con una amplia oferta de artistas a los que poder contratar. Asimismo, puede convertirse en un observatorio privilegiado del mercado laboral cultural, generando datos valiosos para la toma de decisiones tanto a nivel empresarial como desde la rama política.

En referencia con posibles líneas futuras de desarrollo, hemos planteado en alguno de los capítulos nuevas oportunidades de ingresos que se podrían explorar una vez validado el modelo de negocio en el mercado español, e incluso una posible expansión internacional. Esta expansión se efectuaría priorizando inicialmente países cercanos con ecosistemas culturales similares como pueden ser nuestros vecinos europeos e incluso determinados países ajenos a esta región, como México, Brasil o Argentina, dentro del contexto Iberoamericano.

Por otra parte, la constante evolución tecnológica y con el objetivo de ofrecer una experiencia satisfactoria al usuario, se puede plantear la posibilidad de explorar en un futuro la introducción de avances tecnológicos como la inteligencia artificial, especialmente en lo relativo a los algoritmos de recomendación y otras herramientas digitales.

En conclusión, en el presente Trabajo de Fin de Máster hemos demostrado la viabilidad y pertinencia de impulsar una transformación digital en el sector cultural español a través de nuestra propuesta de plataforma digital. Se han identificado con precisión tanto las oportunidades como los desafíos, y se han establecido las bases metodológicas y estratégicas para lograr su implementación exitosa. El proyecto representa no solo una oportunidad de negocio, sino también una contribución significativa sino también una contribución significativa al desarrollo sostenible del ecosistema cultural español a través de la transformación digital.

Bibliografía

- Artistealo. (2025). *Artistea tu evento fácil y sin comisiones*. <https://www.artistealo.com/>
- Ateca, V., & Villarroja, A. (2022). *Condiciones laborales y de vida de los artistas y profesionales de la cultura tras la pandemia*. Observatorio Social de la Fundación “la Caixa”. <https://elobservatoriosocial.fundacionlacaixa.org/documents/242020/316493/Informe+calidad+de+vida+profesionales+de+la+cultura.pdf>
- Banco de España. (2025, marzo 11). *Proyecciones macroeconómicas de España 2025-2027*. <https://www.bde.es/f/webbe/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/25/T1/Fich/IIPP-2025-03-11-gavilan-es-or.pdf>
- Chapa, E. (2024, diciembre 5). *España lidera el crecimiento en I+D en Europa: 2,5 veces mayor que la media*. El Periódico. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20241205/espana-lider-inversion-i-d-union-europea-117702379>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2025). *Datos de comercio electrónico en España: cuarto trimestre de 2024*. Recuperado de <https://www.cnmc.es/prensa/datos-comercio-electronico-4T-20250703>
- Control Publicidad. (2025). *Tendencias de consumo en 2025 y su impacto en las marcas*. VML The Cocktail. Recuperado de <https://controlpublicidad.com/formacion-y-estudios-de-publicidad/tendencias-de-consumo-en-2025-y-su-impacto-en-las-marcas/>
- Datosmacro. (2025). *PIB de España - Producto Interior Bruto 2025*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Expósito, I. C. (2018). *Ronda de financiación: qué es y para qué sirve*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/ronda-financiacion-sirve/>
- Fundación Parque Científico Universidad de Valladolid. (2025). *Edificio PCUVa-FEDER*. Recuperado de <https://parquecientificouva.es/empresas/edificio-pcuva-feder>
- Gobierno de España. (2022). *España Digital 2026*. https://espanadigital.gob.es/sites/espanadigital/files/2022-07/Espa%C3%B1aDigital_2026.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2025, abril 28). *Encuesta de Población Activa (EPA). Primer trimestre de 2025*. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/EPA1T25.htm>
- Instituto Nacional de Estadística. (2025, junio 25). *Contabilidad Nacional Trimestral de España. Primer trimestre de 2025*. <https://ine.es/dyngs/Prensa/CNTR1T25.htm>

Junta de Castilla y León. (2025). *Ayudas al emprendimiento*.
<https://juventud.jcyl.es/web/es/empleo/ayudas-emprendimiento.htm>

Junta de Castilla y León. (2025). *Plataforma Financiera: Préstamos*.
<https://empresas.jcyl.es/web/es/plataforma-financiera/prestamos.html>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12ª ed.). Pearson Educación, Naucalpan de Juárez (México).

La Moncloa. (2025, febrero 20). El empleo cultural crece un 6,6% en 2024, alcanzando los 771.000 empleos.
[https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/cultura/Paginas/2025/200225-
empleo-cultural-2024.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/cultura/Paginas/2025/200225-empleo-cultural-2024.aspx)

La Moncloa. (2025, julio 28). Yolanda Díaz y Ernest Urtasun presentan la reforma laboral para el sector artístico. Gobierno de España.
[https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2025/280725-
diaz-trabajo-artistas.aspx](https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/trabajo14/Paginas/2025/280725-diaz-trabajo-artistas.aspx)

Ministerio de Cultura y Deporte. (2023, noviembre). *Nota resumen. Anuario de Estadísticas Culturales 2023*. Secretaría General Técnica, División de Estadística y Estudios.
[https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:151914c3-83d4-469d-9599-afd866ceb9c1/nota-resumen-
anuario-de-estadisticas-culturales-2023.pdf](https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:151914c3-83d4-469d-9599-afd866ceb9c1/nota-resumen-anuario-de-estadisticas-culturales-2023.pdf)

Ministerio de Cultura y Deporte. (2023). *Nota resumen. Gasto de consumo cultural de los hogares*. Secretaría General Técnica, División de Estadística y Estudios.
[https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:92b015f7-cb49-4305-8ba6-12dc684d3adf/nota-resumen-
gasto-de-consumo-cultural-de-los-hogares.pdf](https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:92b015f7-cb49-4305-8ba6-12dc684d3adf/nota-resumen-gasto-de-consumo-cultural-de-los-hogares.pdf)

Ministerio de Cultura. (2024). *Ayudas a proyectos profesionales y empresariales para la innovación en las industrias culturales y creativas*. Gobierno de España.
[https://www.cultura.gob.es/servicios-al-ciudadano/catalogo/general/99/995758/ficha/995758-
2024.html](https://www.cultura.gob.es/servicios-al-ciudadano/catalogo/general/99/995758/ficha/995758-2024.html)

Ministerio de Cultura. (2025). *Anuario de Estadísticas Culturales*. Secretaría General Técnica. Recuperado de [https://www.cultura.gob.es/servicios-al-
ciudadano/estadisticas/cultura/mc/aec.html](https://www.cultura.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/aec.html)

Ministerio de Cultura. (2025). *Datos estadísticos de las artes escénicas y musicales*. Secretaría General Técnica. Recuperado de [https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:2a3c14a6-e146-4675-b198-
74171dceed01/datos-estadisticos-escenicas-musicales.pdf](https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:2a3c14a6-e146-4675-b198-74171dceed01/datos-estadisticos-escenicas-musicales.pdf)

Ministerio de Cultura. (2025). *Empleo cultural en España: Explotación de la Encuesta de Población Activa*. Secretaría General Técnica. Recuperado de <https://www.cultura.gob.es/actualidad/2025/02/250220-empleo-cultural.html>

Ministerio de Cultura. (2025). *Empleo cultural. Primer trimestre de 2025*. CULTURABase. Recuperado de <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:fdacf469-442f-4375-a179-9648657c26a0/empleo-cultural-primer-trimestre-2025.pdf>

Ministerio de Cultura. (s.f.). *Programa Europa Creativa*. Gobierno de España. <https://www.cultura.gob.es/cultura/relaciones-internacionales/la-cultura-en-europa/programa-europa-creativa.html>

Ministerio de Hacienda y Función Pública. (2022). *Presupuestos Generales del Estado 2023: Ministerio de Cultura y Deporte*. Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos. https://www.sepg.pap.hacienda.gob.es/Presup/PGE2023Proyecto/MaestroDocumentos/PGE-ROM/doc/3/1/2/2/N_23_A_A_1_2_2_16.PDF

ModelosDePlanDeNegocios. (2025). *Análisis del mercado de startups en España*. <https://modelosdeplandenegocios.com/blogs/news/analisis-mercado-startups-espana>

Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria. Ciudad de México (México).

QualiTest Group. (2017). *Los fallos y errores, motivo por el que los usuarios abandonan las aplicaciones*. Discover The New. <https://discoverthenew.ituser.es/predictive-analytics/2017/08/los-fallos-y-errores-motivo-por-el-que-los-usuarios-abandonan-las-aplicaciones>

Smartme Analytics. (2025). *Digital Consumer by Generation*. IAB Spain. Recuperado de <https://iabspain.es/estudio/digital-consumer-by-generation/>

SWI swissinfo.ch. (2023, noviembre 7). *Una gran mayoría de españoles apoya y valora el papel de la cultura en la UE*. <https://www.swissinfo.ch/spa/una-gran-mayor%03%ada-de-espa%03%bles-apoya-y-valora-el-papel-de-la-cultura-en-la-ue/89287343>

UNIR. (2022, marzo 9). *¿Qué son los objetivos SMART y para qué sirven?*. Universidad Internacional de La Rioja. <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/objetivos-smart/>

UNIR. (2024, noviembre 22). *¿Qué es el análisis DAFO? Usos, componentes y cómo hacerlo*. Universidad Internacional de La Rioja. <https://www.unir.net/revista/empresa/analisis-dafo/>

