SPOTIFY:
PLAN ESTRATÉGICO



Carlos López, Eudald Serra
Profesor: Francesc Rufas
Asignatura: Dirección y Planificación Estratégica
Administración de Empresas - FUB MANRESA

1. INTRODUCCIÓN A SPOTIFY....4
1.1 ¿Quiénes somos y dónde estamos?....4
1.2 ¿Qué vendemos?....5
1.3 ¿Cuál es nuestro Preposicionamiento?....6
1.4 ¿Cuál es nuestra área de distribución?....7
1.5 ¿Quiénes son nuestros principales clientes y cuál es su perfil?....7
1.6 ¿Cuál es nuestro canal de ventas?....9
1.7 ¿Cómo es su imagen corporativa?....9
1.8 ¿Qué canales de comunicación utilizan y cuál es su estilo?....11
2. ANÁLISIS DE DETERMINANTES INTERNOS....15
2.1 Determinantes vinculados al producto....15
2.2 Determinantes económicos....16
2.3 Determinantes técnicos....17
2.4 Determinantes vinculados a los RR. HH....18
2.5 Análisis logístico (Logística Digital y de Datos)....19
2.6 Determinantes vinculados a la organización....20
2.7 Determinantes vinculados al marketing....21
2.8 Conclusiones de los determinantes internos (DAFO Interno)....22
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO....25
3.1. Determinantes relacionados con el microentorno....25
3.1.1 Oportunidades de mercado....25
3.1.2 Análisis de los competidores....26
3.1.3 Análisis de los proveedores....27
3.1.4 Análisis del canal de venta y distribución....28
3.1.5 Otros actores del microentorno....29
3.2. Determinantes relacionados con el macroentorno....30
3.2.1 Entorno legal y regulatorio....30
3.2.2 Entorno económico....31
3.2.3 Entorno tecnológico....31
3.2.4 Entorno cultural y social....32
3.3. Análisis DAFO....33
4. ESTRATEGIA PROPUESTA....37
4.1. Definición y justificación de la línea estratégica....37
4.1.1 Denominación de la estrategia....37
4.1.2 Justificación de la elección según el diagnóstico (Matriz de Conexión)....37
A) Problema principal detectado (Financiero y Operativo)....37
B) Oportunidades que aprovechar....37
C) Amenazas que reducir....38
D) Puntos débiles internos que condicionan la situación....39
E) Puntos fuertes que utilizar para actuar....39
4.1.3 ¿Por qué es adecuada la línea estratégica?....39

4.2. Desarrollo concreto de las acciones....40
4.2.1 Mejora de la organización y de los protocolos internos (de la estructura matricial a la centralización)....40
Redefinición de roles y organigrama centralizado....40
Nuevo protocolo de despliegue de funcionalidades (Feature Deployment)....41
4.2.2 Reducción de costes y mejora logística técnica (Protocolo de *Local Caching*)....41
Nuevo protocolo de gestión del *caching* y del flujo de conexión....41
4.2.3 Mejora de producto: el plan Supremium / Deluxe....42
Características técnicas y funcionalidades....42
4.2.4 Potenciación del producto y de los canales: integración de la función oficial "Reserved" para artistas DIY....43
Cómo funciona la herramienta dentro de la aplicación "Spotify for Artists" (B2B)....44
Estructura de la interfaz B2B para el Artista:....44
Interfaz y Experiencia del Usuario Final (B2C):....44
4.2.5 Mejora de la comunicación B2B: campaña "Spotify Artist Launchpad"....45
4.3. Planificación temporal: Corto, Medio y Largo Plazo....45
4.3.1 Acciones a corto plazo (Meses 1-12)....46
1: Centralización organizativa e implantación del nuevo Protocolo de Producto....46
2: Activación del protocolo de *Caching* Local y del modo música pura....47
4.3.2 Acciones a medio plazo (Años 2 - 4)....48
3: Lanzamiento comercial del plan Supremium / Deluxe....48
4: Integración de la función oficial "Reserved" y campaña "Artist Launchpad" (B2B)49
4.3.3 Acciones a largo plazo (Años 5 - 10)....50
5: Despliegue del modelo de licencia directa absoluta de propiedad intelectual....50
4.4. Conclusiones y recomendaciones estratégicas....51
4.4.1 Síntesis estratégica y conexión final con el diagnóstico....51
4.4.2 Viabilidad financiera y blindaje operativo....51
4.4.3 Recomendaciones de contingencia (Gestión de Riesgos)....52
4.4.4 Criterios de evaluación del éxito del plan (Target 2035)....52

1. INTRODUCCIÓN A SPOTIFY

1.1 ¿Quiénes somos y dónde estamos?

Spotify Technology S.A. fue fundada en 2006 en Estocolmo por Daniel Ek y Martin Lorentzon. Concebida inicialmente como una solución para combatir la piratería, su misión actual se ha ampliado a “liberar el potencial de la creatividad humana”, diseñando un ecosistema tecnológico que conecta a artistas y oyentes de todo el mundo.

En el plano financiero, en 2025 generó 17.186 millones de euros de ingresos, un flujo de caja libre de 2.900 millones de euros y unos márgenes brutos récord del 33,1%.



En cuanto a su presencia física, aunque tiene el domicilio legal en Luxemburgo, la sede global y el núcleo operativo de I+D se mantienen en Estocolmo, Suecia.

Operativamente, despliega una red de 15 grandes sedes en todo el mundo, situadas en ciudades como Nueva York, Londres, Singapur o Ciudad de México. Destaca el caso de Barcelona gracias al patrocinio del estadio “Spotify Camp Nou”, en cuyos alrededores ha creado una exclusiva oficina comercial B2B centrada en la venta de asientos VIP, con una previsión de 120 millones de euros anuales de ingresos.



1.2 ¿Qué vendemos?

La oferta gira en torno a un ecosistema “Freemium” que sirve de embudo masivo de captación y alimenta las suscripciones a partir de un catálogo de 100 millones de canciones y 7 millones de pódcasts.

- **Servicios al Consumidor (B2C):** Se articula en un nivel Gratuito (financiado con publicidad y con limitaciones de escucha) y un nivel Premium sin anuncios. Este último se divide en planes de alta penetración (Individual, Familiar, Duo, Estudiantes), que incorporan audio “Lossless” y paquetes mensuales de 15 horas de audiolibros. También ofrecen productos basados en inteligencia artificial, como el “AI DJ” y las listas creadas a partir de texto, junto con videopódcasts.

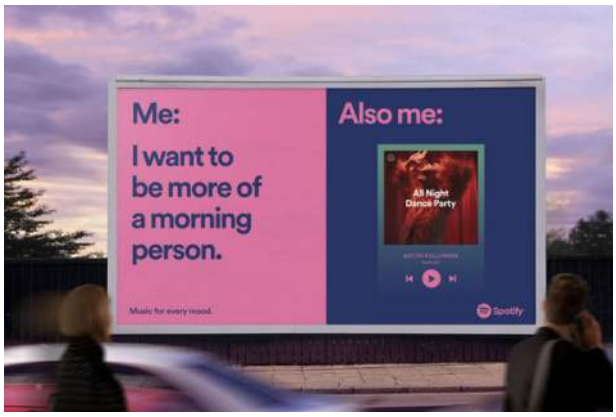


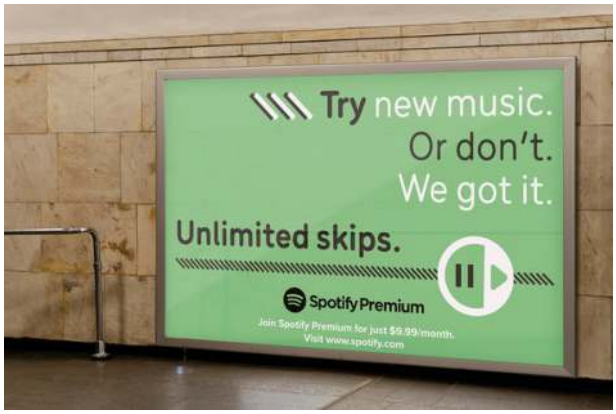
- **Servicios y Herramientas Corporativas (B2B):** Se comercializan espacios publicitarios muy segmentados mediante herramientas como Spotify Ad Exchange, que incluyen cuñas de audio, vídeo opt-in y listas patrocinadas. Para los creadores, ofrecen “Spotify for Artists”, que proporciona métricas globales, acciones de marketing interno (Discovery Mode) y soluciones de venta directa de merchandising.

1.3 ¿Cuál es nuestro Preposicionamiento?

La empresa se ha alejado conscientemente del concepto de simple reproductor pasivo y hoy se define como un “negocio de descubrimiento” hiperpersonalizado impulsado por IA. El consumidor los conoce como un confidente digital emocional que predice y selecciona la “banda sonora de su vida”. En el sector publicitario, definen su plataforma como “la Era del Sonido Activado”, un entorno de alta atención que actúa como refugio frente a la saturación y el agotamiento visual de otras redes sociales.



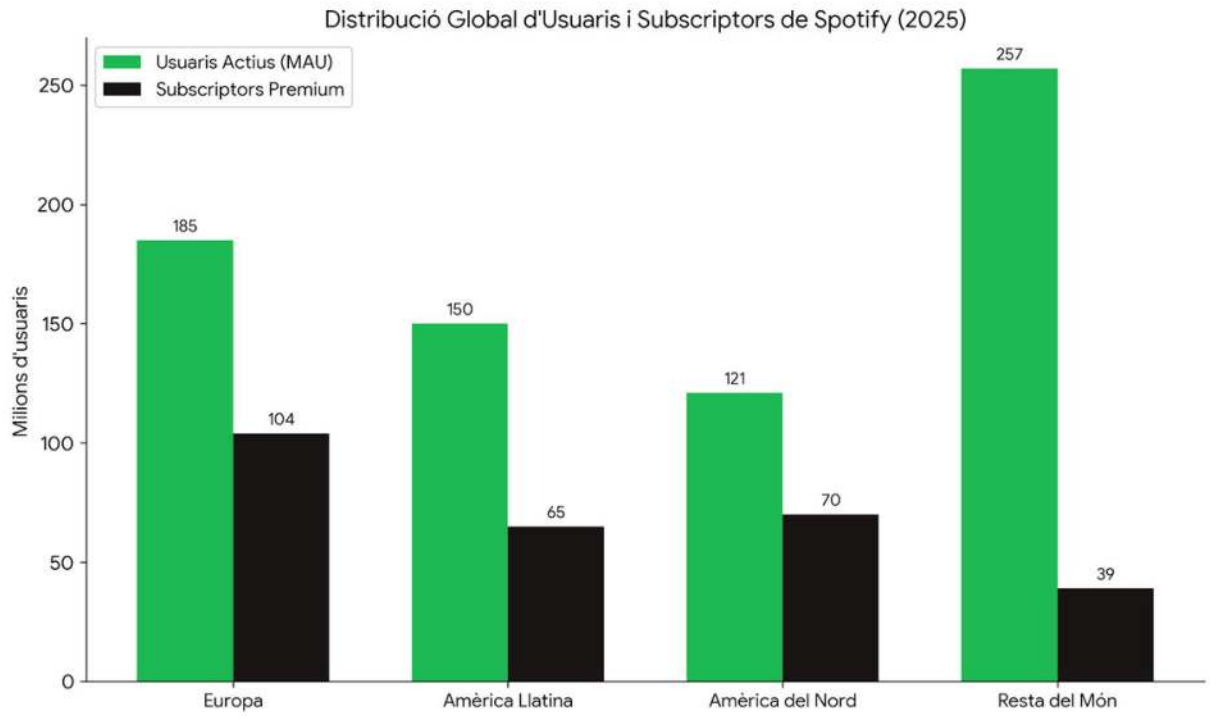




En términos de reputación, Spotify se posiciona como una “Utilidad de Audio” indispensable y, gracias al informe de transparencia *Loud & Clear*, se erige en el motor económico mundial que salva a la industria, y acredita pagos directos a la industria de más de 11.000 millones de dólares solo en el ejercicio 2025.

1.4 ¿Cuál es nuestra área de distribución?

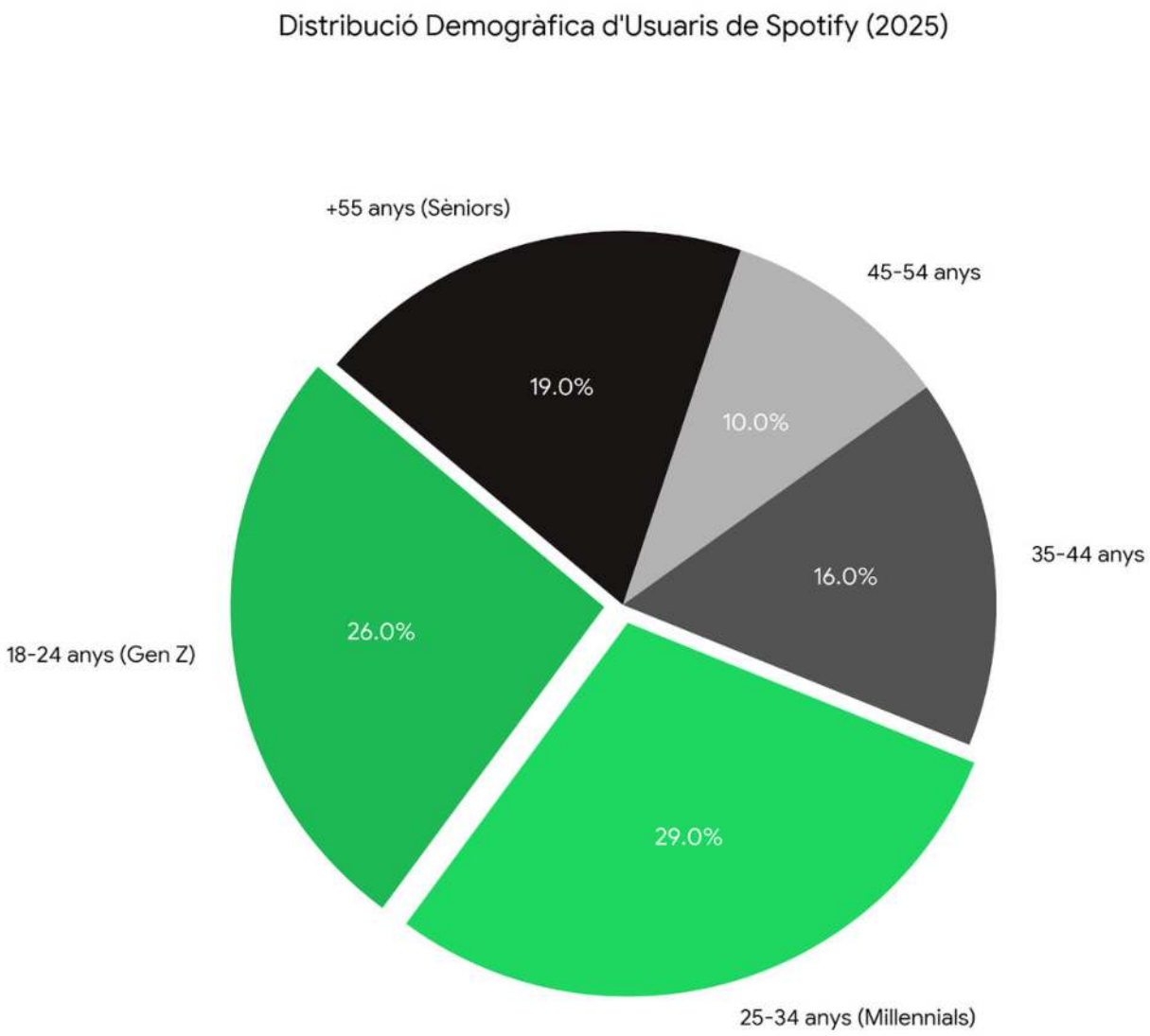
La operativa abarca 184 mercados internacionales, lo que otorga a la empresa un 31,7% de la cuota mundial de suscriptores.



Como se ve en el gráfico, existe una asimetría geográfica. Los grandes volúmenes de tráfico nuevo surgen de Asia y África (“Resto del Mundo”), pero son mercados con una baja tasa de conversión a pago. En cambio, mercados maduros como Norteamérica y Europa aportan el 62% de los ingresos netos mensuales por suscripción y sostienen el grueso de la facturación mediante políticas consolidadas de subida de tarifas para mantener el ARPU (Average Revenue Per User).

1.5 ¿Quiénes son nuestros principales clientes y cuál es su perfil?

En el ámbito del consumidor (B2C), la aplicación reúne a 751 millones de usuarios activos (aproximadamente un 10% de la población mundial), de los cuales 290 millones pagan cuotas Premium. Destacan por usar la aplicación (de media) unos 148 minutos activos al día, con el siguiente perfil demográfico:

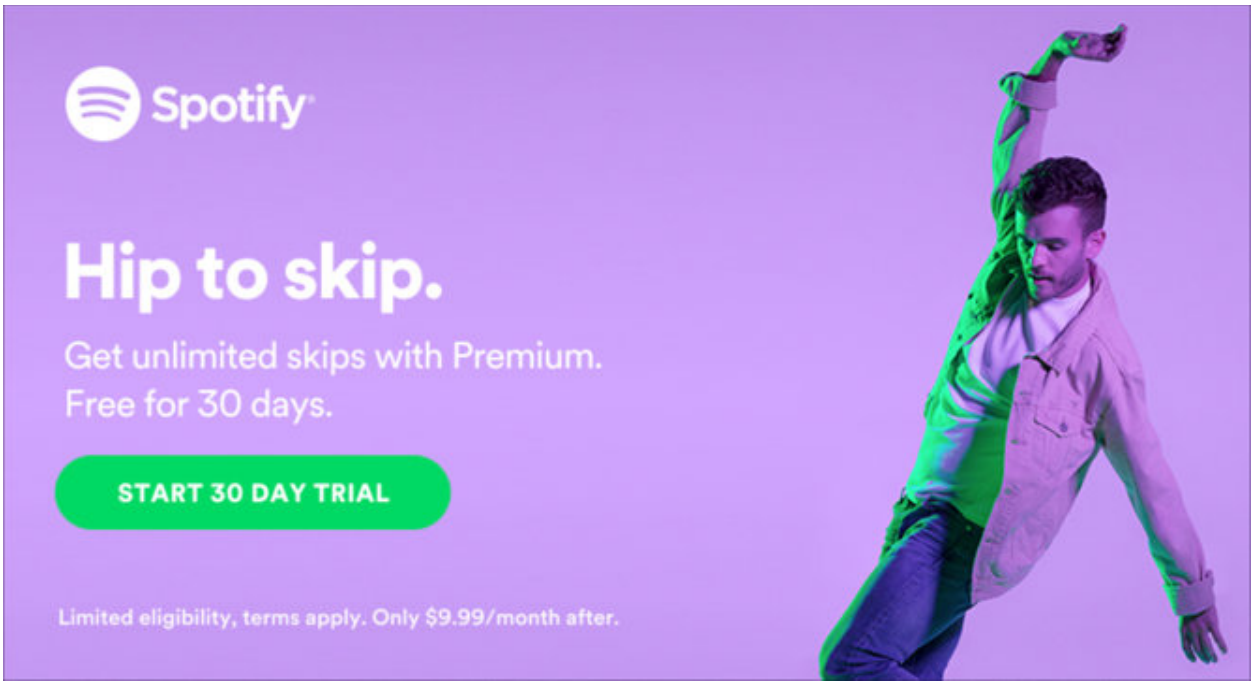


- **Gen Z (18-24 años):** Ocupan el 26% de la plataforma y lideran la adopción masiva de nuevas herramientas visuales y videopódcasts.
- **Millennials (25-34 años):** Forman el grupo principal (29%) y usan el audio, sobre todo, como fondo continuo durante sus rutinas laborales y desplazamientos.
- **Población de 35 a 44 años:** Suponen el 16% y se caracterizan por contratar los planes familiares y canalizar el consumo infantil a través de Spotify Kids.
- **Séniores (+55 años):** Representan el 19% de la demografía de la app y resultan ser clientes de perfil “late adopters”, con una gran estabilidad comercial y un fuerte poder adquisitivo.

En el ámbito estratégico y publicitario (B2B), los clientes principales son los grandes anunciantes digitales globales y los 50 millones de perfiles de creadores que obtienen su financiación principal a través de los servidores de la compañía.

1.6 ¿Cuál es nuestro canal de ventas?

- **El Funnel Directo de la Aplicación:** El principal motor de ventas Premium es la captación autónoma que genera el propio nivel gratuito de la app. El 60% de todos los clientes Premium entraron originalmente a través del uso sin pago. Cada vez más, las pasarelas de pago se desvían hacia dominios web propios de la compañía para esquivar el 30% de comisión que exigen tiendas como la App Store.
- **Alianzas Indirectas Multimedia (Telcos):** Captación pasiva de suscripciones mediante paquetes ofrecidos en asociación con grandes empresas de telecomunicaciones internacionales (Vodafone, Verizon), a menudo integrados en contratos de telefonía que no consumen datos de internet (zero-rating). También hay una presencia nativa en los vehículos inteligentes, en las pantallas de Samsung o en paquetes como Xbox Game Pass.
- **Integración Automatizada (B2B):** Las ventas por campañas comerciales de anunciantes llegan automáticamente a través de subastas como SAX, Amazon DSP o Smartly. En cuanto al contenido creativo, reciben las aportaciones masivas directamente de agregadores B2B asociados (DistroKid, CD Baby, Amuse).



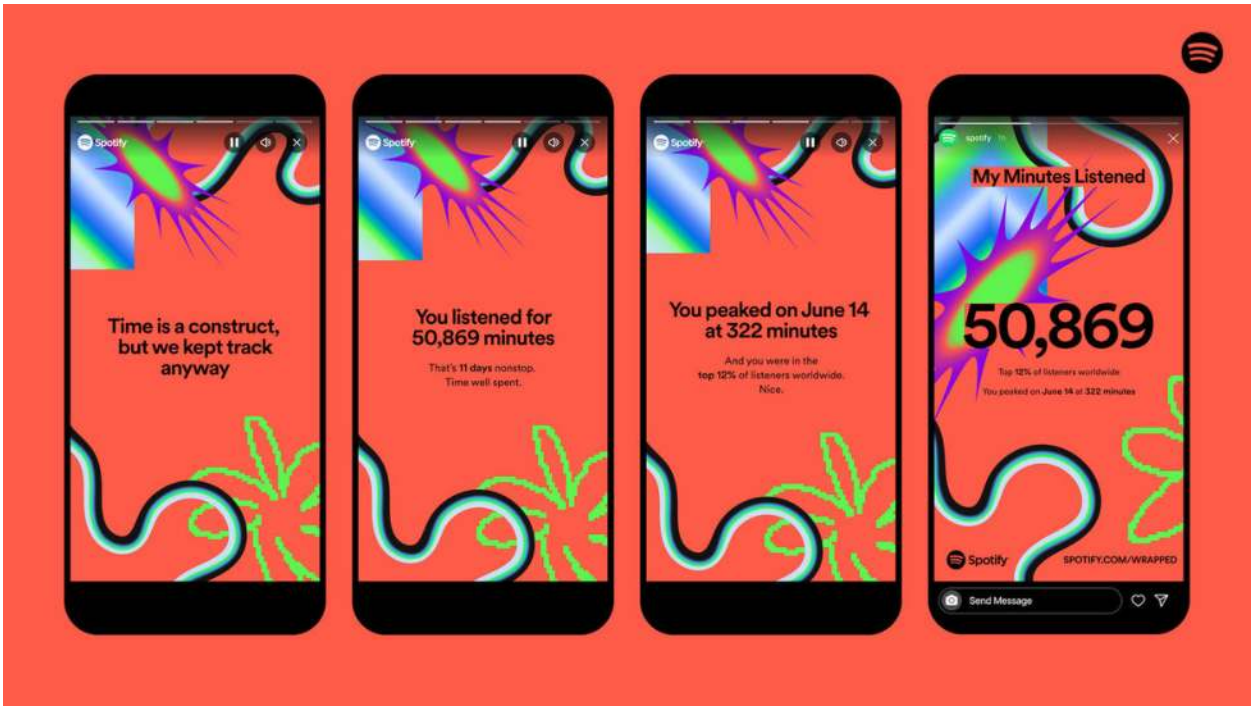
1.7 ¿Cómo es su imagen corporativa?

Se erige formalmente sobre unas bases absolutas de pureza visual, mínima confusión e integración.

- **Identidad Iconográfica:** Consiste en el isotipo protegido y encajado en forma de ondas de radiación decreciente, unido al nombre corporativo; la normativa global prohíbe la mezcla o el “co-branding” que reduzca la independencia o el espacio perimetral de seguridad visual (mínimo de 70 píxeles en formato digital) del emblema de la marca. Tipográficamente, se exigen estilos minimalistas sans serif.



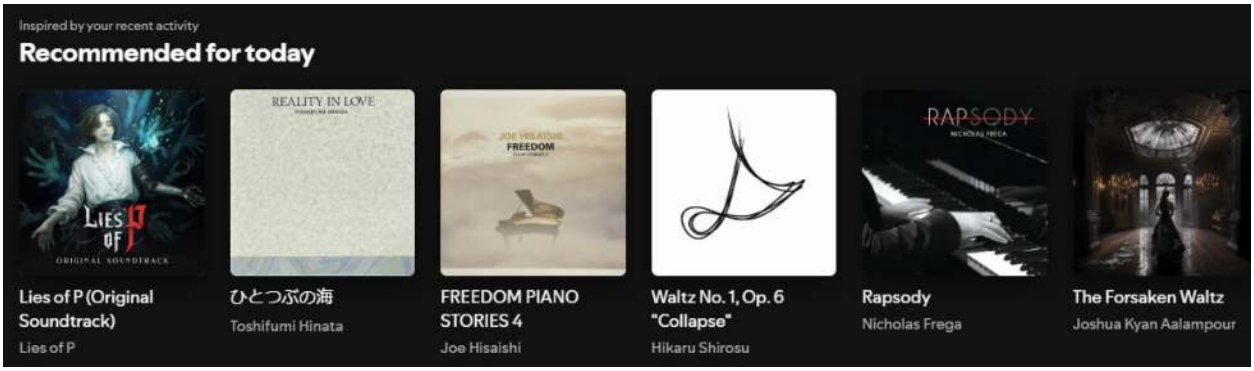
- **Nueva Estrategia Cromática “Visual Mixtape”:** El color clásicamente reconocible “Spotify Green” actúa hoy solo como una “base” institucional general. La filosofía moderna explota combinaciones dinámicas radicales (el “Colorway Framework”) y crea gráficos salpicados, disruptivos y juveniles de gran contraste pop, pensados para reflejar un mundo urbano en movimiento perpetuo (visible en el fenómeno del Wrapped).



1.8 ¿Qué canales de comunicación utilizan y cuál es su estilo?

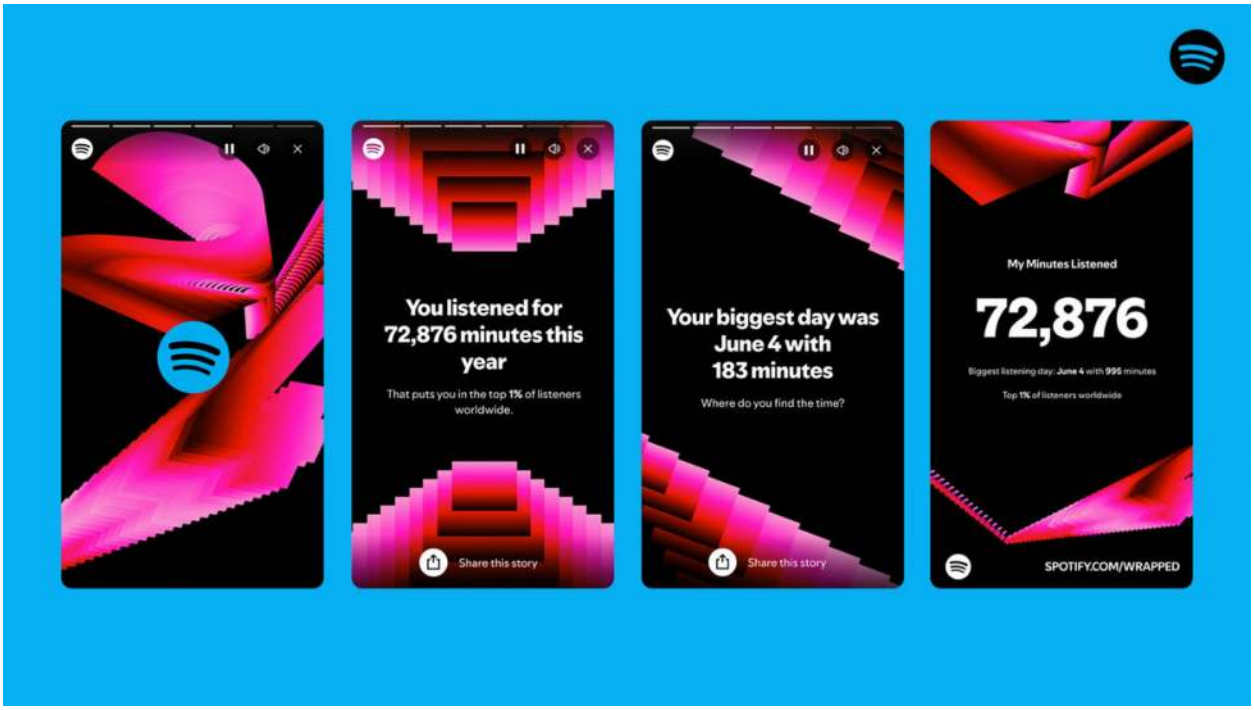
Con un presupuesto anual de 1.426 millones de euros destinado a marketing y promoción, Spotify articula su tono verbal en torno a perfiles alejados de la ingeniería informática: hablan como un ecosistema "Lúdico, Sincero y Colaborativo". Utilizan una vía comunicativa muy personal e hipersingularizada (p. ej., "Así han sonado tus mañanas") que consolida el trato de amigo digital, humano y empático, estrechamente asociado a estrategias de "Sonic Branding" de inserción mnemotécnica antes de cada anuncio.



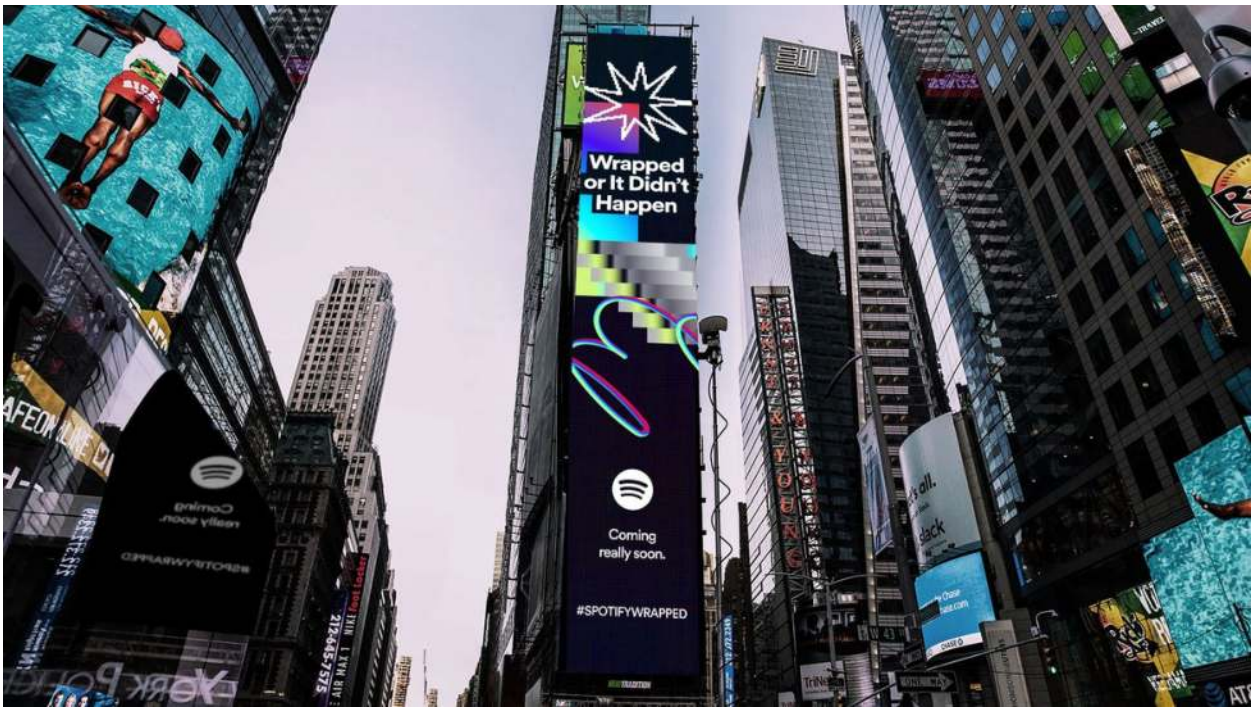


Los tres macrocanales de impacto son:

- **Redes y Viralidad Cultural Nativa:** Se explotan orgánicamente Instagram, TikTok y X (Twitter). Destaca por encima de todo el *Spotify Wrapped*, un lanzamiento interactivo capaz de reunir a más de 300 millones de participantes en todo el mundo cada año y que en 2025 rondó los 500 millones de publicaciones compartidas fuera de la plataforma, generadas de forma nativa por los propios compradores en pocos días.



- **Estrategia “Out of Home” (OOH) Física Monumental:** Ocupan enclaves icónicos de mucho tránsito como Times Square o Piccadilly con carteles hiperlocales que contienen chistes y mensajes culturales sobre los hábitos musicales en grandes letras dinámicas. Además, realizan acciones experienciales temporales masivas, como la “Spotify Beach” de Cannes (con cerca de 75.000 asistentes), o instalaciones urbanas colosales de impacto para promocionar artistas (como en las playas brasileñas o en el metro de Nueva York).



- **Recursos de Aproximación Analítica B2B:** Se emplean a escala institucional para convencer a la gran industria comercial. Utilizan el informe técnico de transparencia sobre los fondos abonados “Loud & Clear” y, para las agencias, grandes publicaciones formales como “Culture Next”, que detallan radiografías del comportamiento de los jóvenes (Generación Z) para asegurar inversiones fiables en el mercado publicitario de la compañía.


CULTURE NEXT
Spotify Advertising
CULTURE NEXT
VOLUME 4
GLOBAL TRENDS REPORT

2. ANÁLISIS DE DETERMINANTES INTERNOS

2.1 Determinantes vinculados al producto

La naturaleza del servicio de audio digital (freemium y premium) impone varias restricciones a la estrategia y la distribución de Spotify:

- **Caducidad contractual y dependencia de licencias:** A diferencia de un producto físico, el audio no se degrada, pero sufre una caducidad contractual muy estricta. La empresa no posee la propiedad intelectual de la inmensa mayoría del catálogo que ofrece, sino que actúa como intermediaria. Esto supone que aproximadamente el 70% de los ingresos brutos se entrega automáticamente a los titulares de derechos como coste de la mercancía vendida.
- **Dependencia de Ecosistemas Competidores:** El servicio exige que el usuario disponga de un hardware compatible y de una infraestructura de telecomunicaciones. Este requisito hace que la empresa dependa del ecosistema de terceros y ata su destino tecnológico a las actualizaciones de compañías que, a menudo, son competidores directos (como Apple o Google).
- **Asimetría en los Servicios de Preventa y Posventa:** El análisis revela una asimetría significativa en la asignación de recursos. La fase de preventa está excepcionalmente optimizada gracias al modelo *freemium*, que actúa como herramienta de captación masiva. En cambio, el servicio de posventa surge como una limitación operativa crítica. Al depender en gran medida de foros comunitarios asíncronos, esta falta de soporte directo degenera en crisis de satisfacción y de confianza cuando se producen errores de facturación o cobros duplicados.
- **Relación con los creadores ("Loud & Clear"):** Pese a la percepción de asimetría, el modelo favorece cada vez más a la clase media y a los independientes. En 2025, Spotify repartió más de 11.000 millones de dólares a la industria musical. Más de 13.800 intérpretes superaron los 100.000 dólares de ingresos, y un tercio de ellos procede de la autopublicación (modelo *Do-It-Yourself*).
- **Diseño de la Experiencia de Usuario (UX) y Fricción de Conversión:** El producto se ha rediseñado para facilitar la conversión de usuarios gratuitos en suscriptores. Como novedad de finales de 2025, Spotify eliminó la impopular restricción de "solo modo aleatorio" (*shuffle-only*) en el móvil y permitió la reproducción a la carta de forma gratuita. Este movimiento busca reforzar el vínculo psicológico del usuario con la plataforma antes de interrumpir la experiencia con la fatiga publicitaria para forzar el pago.



2.2 Determinantes económicos

La empresa ha alcanzado un punto de inflexión decisivo: ha superado la fase de “crecimiento a cualquier precio” para establecer una soberanía financiera autónoma y muy rentable.

Parámetro Económico (Q4 2025, excepto FCF)	**Resultado**	**Contexto y Evolución**
Ingresos Totales	**4.531 M€**	**+13%** interanual (a tipo de cambio constante). El segmento Premium aporta 4.013 M€ (290 M de usuarios de pago).
Margen Bruto Total	**33,1%**	Crecimiento excepcional (+83 puntos básicos). Impulsado por los pódcasts/audiolibros y la optimización programática de los anuncios.
Resultado Operativo	**701 M€**	Supera ampliamente las previsiones gracias a una severa contención de los gastos estructurales (despidos e IA).
Generación de Caja (FCF)	**2.900 M€ (ejercicio 2025)**	Liquidez masiva que elimina cualquier necesidad de deuda externa para operaciones o CAPEX.

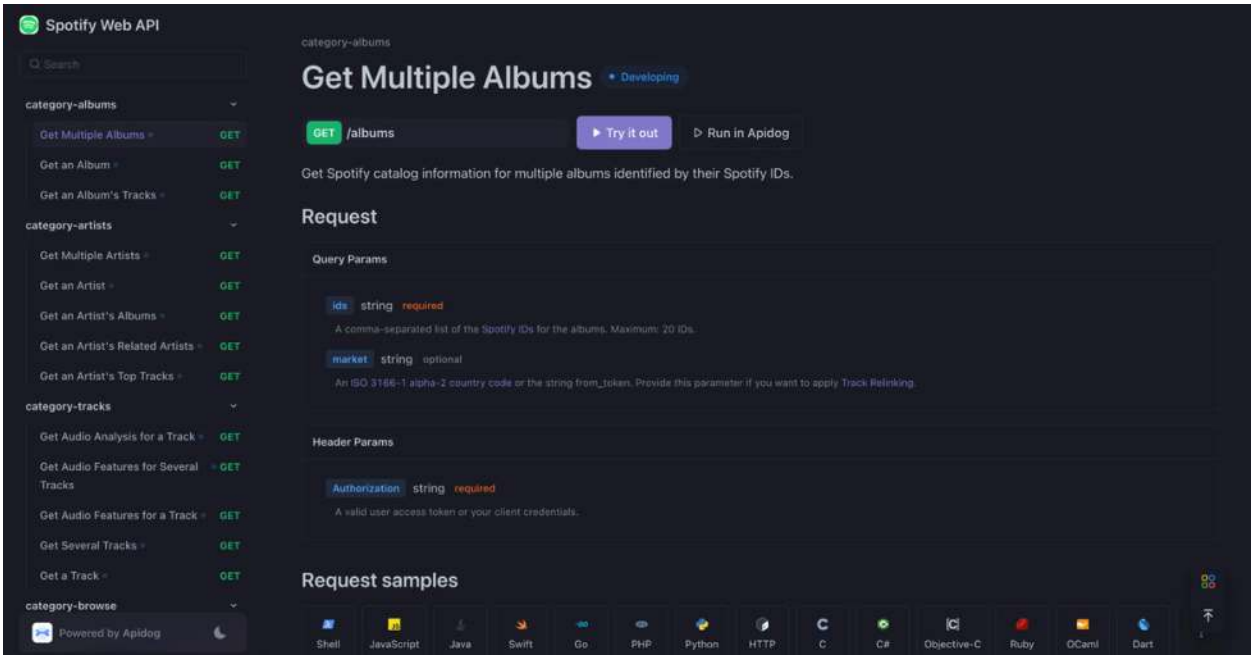
Ratio Deuda / Patrimonio	**0,28**	Estructura de capital óptima; financiación basada fundamentalmente en recursos propios.

España y Cataluña son un mercado de grandes contrastes. Aunque el audio en *streaming* genera casi el 100% de las ventas digitales de la industria (cerca de 300 millones de euros), arrastra la herencia de la cultura de lo gratuito. De los más de 21 millones de oyentes en España, solo 8 millones pagan; el modelo gratuito consume el 60% del tiempo de escucha, pero aporta menos del 30% de los ingresos.

2.3 Determinantes técnicos

El horizonte productivo de la plataforma depende exclusivamente de la arquitectura del software y de la capacidad de procesar en tiempo real los datos de 751 millones de usuarios.

- **Deuda Técnica del *Front-end*:** Pese al músculo de ingeniería, existen problemas graves en la interfaz de usuario, como los bucles de carga infinitos (“spinners”) al acceder a contenido descargado. Este error no se debe al ancho de banda, sino a una insuficiencia crítica en la implementación de la memoria caché (*caching*) local de la app. La aplicación fuerza una llamada innecesaria a los servidores principales en lugar de leer el almacenamiento interno del teléfono, lo que pone de manifiesto lagunas considerables en los procesos de control de calidad.



- **Arquitectura algorítmica dual:** Para no saturar los sistemas, separan técnicamente la

arquitectura de “Personalización” (redes neuronales profundas) de la arquitectura de “Experimentación” (pruebas A/B constantes). Su algoritmo no busca solo la satisfacción inmediata, sino construir una estabilidad en el tiempo para no saturar al oyente.

- **“Freshness Scoring”:** Como la aleatoriedad matemática pura generaba quejas por la repetición de canciones del mismo artista, Spotify modificó el modo aleatorio (*Shuffle*). El sistema aparta de la lista de reproducción las canciones escuchadas recientemente para dar una ilusión de sorpresa, lo que mejora la experiencia.

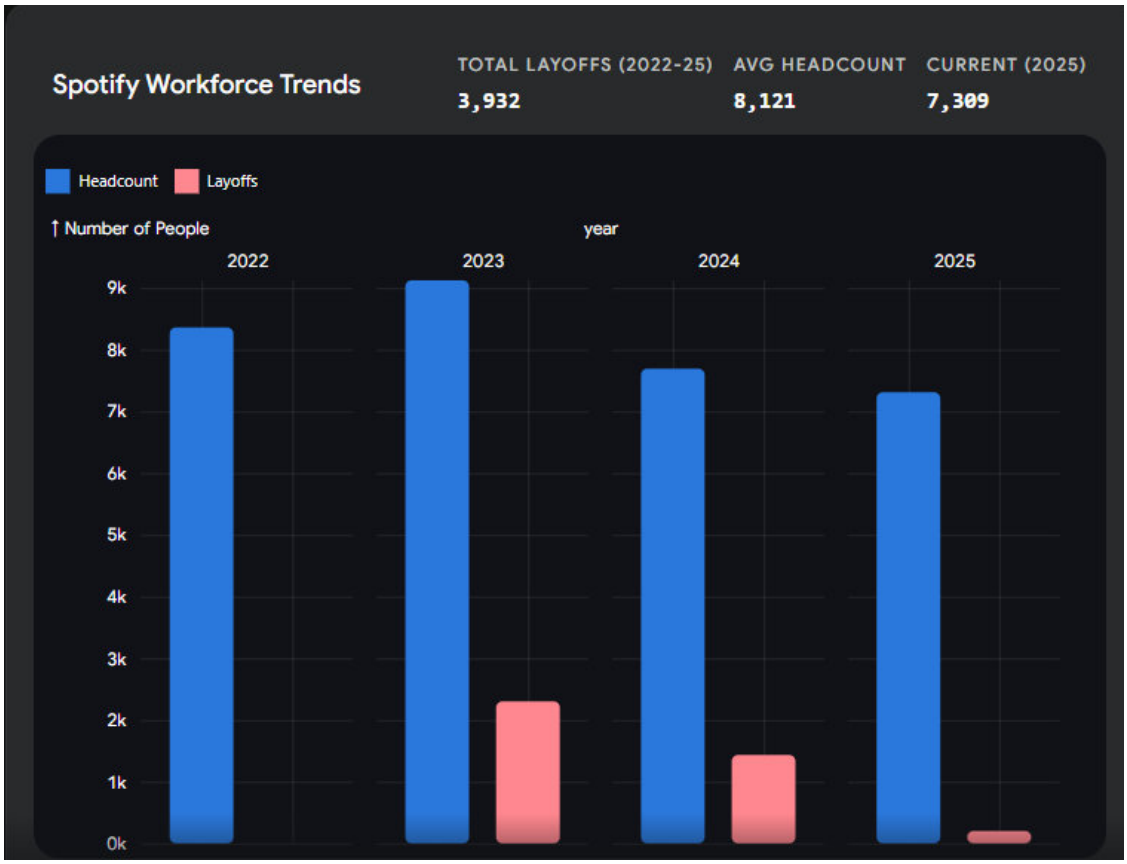
2.4 Determinantes vinculados a los RR. HH.

El capital humano ha atravesado una transformación traumática, pero muy eficiente, hacia una mayor tecnificación, y se ha enfrentado a profundas crisis de confianza.

Tras recortar un 17% de la plantilla global (unos 1.500 empleados) a finales de 2023, la empresa ha girado de forma agresiva hacia la IA generativa. Los desarrolladores tradicionales están siendo sustituidos por ingenieros de datos y expertos en aprendizaje automático. Ahora, los modelos de lenguaje redactan el código rutinario y los humanos actúan como supervisores.

Las causas de la desmotivación crónica no se atribuyen solo a los despidos, sino a la organización de eventos opulentos y fiestas corporativas extravagantes días antes o después de anunciar recortes, lo que genera una “hipocresía financiera percibida” que ha mermado la autoridad de la cúpula. Los trabajadores que quedan sufren una sobrecarga de trabajo.

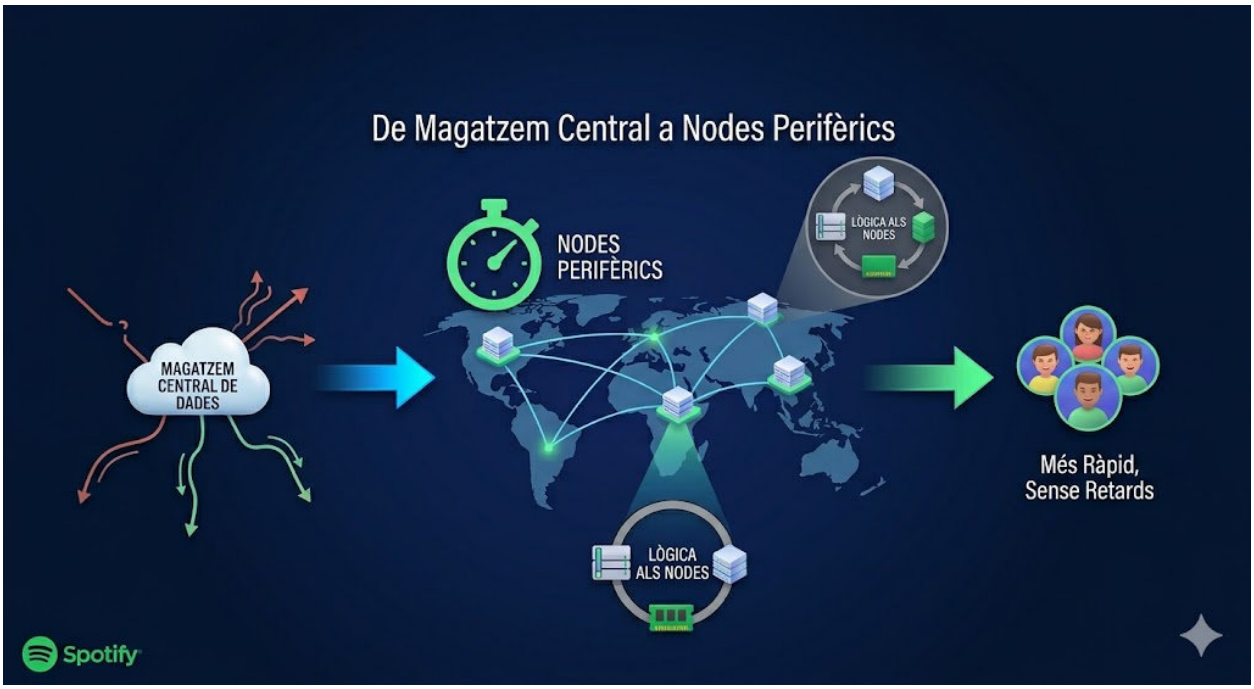
- **Mecanismos de retención:** La única medida de contención para retener el talento es la política inamovible de “Work-From-Anywhere” de Recursos Humanos, aunque dificulta la agilidad entre departamentos.



2.5 Análisis logístico (Logística Digital y de Datos)

En el sector del software digital, la logística se entiende como la eficiencia en el procesamiento de archivos binarios y su entrega ininterrumpida en todo el mundo.

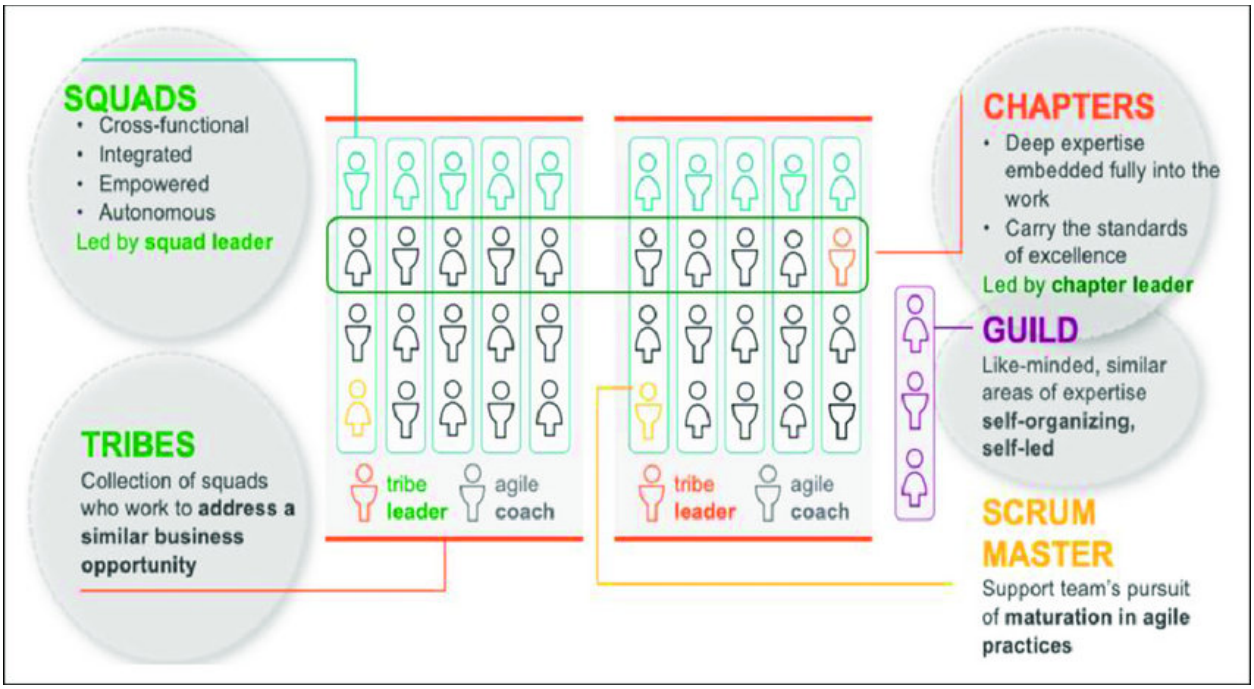
- **Arquitectura CDN y *Edge Computing*:** La empresa abandonó el descontrol de proveedores fragmentados y adoptó un sistema estandarizado de Red de Distribución de Contenidos (CDN) a través de Fastly.
- **Eliminación de latencias:** Cuando un usuario reproduce una canción, la petición no viaja hasta un servidor centralizado. Se conecta automáticamente al nodo más cercano, donde el audio se almacena en la memoria caché para una entrega con cero retrasos. Esto garantiza que, durante los lanzamientos mundiales de superestrellas, la red no se colapse.



2.6 Determinantes vinculados a la organización

La organización interna (el "Modelo Spotify", basado en Squads y Tribus) ha acabado convirtiéndose en un punto débil:

- **Problemas generados:** Provocó un desorden matricial en el que los ingenieros tenían varios responsables, lo que generaba fricciones y la necesidad de "triangulaciones burocráticas".
- **Redundancia:** La autonomía extrema sin estándares hizo que cada grupo reinventara la rueda y se malgastara energía para ponerse de acuerdo en proyectos conjuntos.
- **Gobernanza y blindaje accionarial:** El poder real recae exclusivamente en sus fundadores. Funciona mediante un sistema de doble clase: aunque los fondos institucionales poseen el capital económico, Daniel Ek y Martin Lorentzon poseen "certificados de beneficiario" especiales sin valor económico, pero con derechos de voto adicionales. Esto les otorga el 69,3% del poder de voto combinado y los blinda frente a los inversores cortoplacistas.
- **Soluciones en curso:** La empresa ha empezado a desmantelar este sistema para imponer una estructura clásica, unificada y eficaz. Un ejemplo es la unificación forzosa de estudios en "Spotify Studios" (Podcasts) para suprimir plantillas superpuestas.



2.7 Determinantes vinculados al marketing

La inteligencia relacional de marketing es un pilar inescrutable que convierte el servicio en un elemento del discurso cultural.

- **FC Barcelona:** La asociación para bautizar el estadio como *Spotify Camp Nou* (hasta 2034) va más allá de la visibilidad de marca. Spotify se alía con el club porque el Barça conecta directamente con más de 260 millones de seguidores en mercados emergentes y clave (India, Latinoamérica), donde se concentra el público menor de 30 años que la plataforma necesita captar. El uso de logotipos de artistas (Drake, Rosalía, Rolling Stones) en el pecho de la camiseta durante los clásicos consolida esta estrategia viral.
- **La controversia algorítmica:** Pese al éxito de campañas como el *Spotify Wrapped*, algunas estrategias promocionales presentan debilidades de relaciones públicas. El producto "Discovery Mode", en el que los artistas sacrifican parte de sus márgenes de regalías a cambio de recibir un impulso algorítmico, es criticado por ciertos sectores de la industria musical como un mecanismo extorsivo.
- **Explotación B2B con IA:** En el ámbito publicitario, la empresa ha lanzado *Ads AI*, un agente virtual autónomo que automatiza la venta de espacios y elabora campañas en cuestión de segundos, lo que elimina la fricción de las ventas humanas tradicionales y aumenta la facturación programática.



2.8 Conclusiones de los determinantes internos (DAFO Interno)

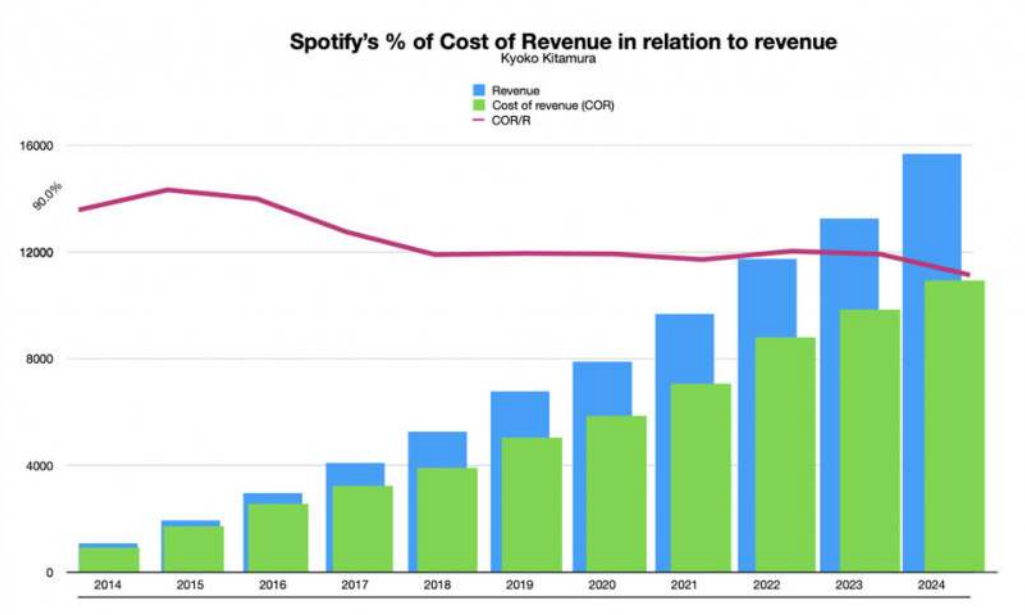
Fortalezas internas:

- **Músculo financiero y apalancamiento nulo:** Márgenes brutos en expansión (33,1%) y 2.900 millones anuales de flujo de caja libre, que permiten innovar sin depender de la deuda.
- **Liderazgo algorítmico:** Un ecosistema de recomendaciones que se anticipa al usuario y crea un coste de cambio artificial altísimo frente a rivales como Apple Music o YouTube Music.
- **Gobernanza blindada:** Estructura de acciones de doble clase que garantiza a los fundadores una independencia total para proyectos de innovación a largo plazo.



Debilidades internas:

- **Dependencia de ecosistemas rivales:** La aplicación necesita hardware y sistemas operativos controlados por empresas que son sus mayores competidores (Apple y Google).
- **Límite de los costes de licencias:** El modelo obliga a ceder de forma inalterable aproximadamente el 70% de los ingresos brutos de la música a los titulares de los derechos fonográficos.
- **Deuda técnica de usuario y falta de soporte:** Errores de front-end (como los bucles de carga por un mal uso de la memoria caché local) sumados a un canal de ayuda posventa asíncrono que falla ante errores críticos de facturación.

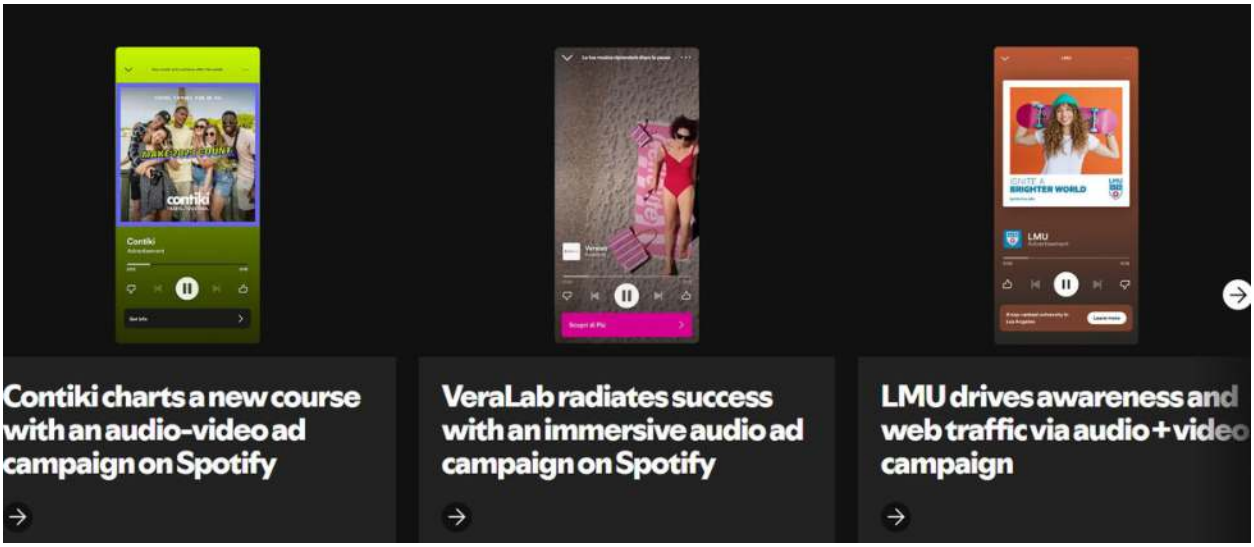


Amenazas internas inminentes:

- **Fuga de talento:** La desmoralización provocada por recortes de personal traumáticos (17%), sumada a la ostentación injustificable de los directivos, diluye la lealtad operativa. Sin el privilegio del "Work-From-Anywhere", la creatividad tecnológica podría detenerse en seco.
- **Aislamiento del ecosistema:** Cerrar la arquitectura de datos a las aplicaciones de terceros para frenar a la IA rival aleja a aliados creativos que históricamente retroalimentaban el sistema.

Oportunidades internas:

- **Ads AI:** Obtener liquidez pura gracias al cierre de acuerdos publicitarios automatizados con IA, maximizando los márgenes de la publicidad en pódcasts y en usuarios *freemium* sin aumentar los costes de licencias musicales.
- **Reparación estructural de la app:** Corregir la deuda técnica del *caching* local en el dispositivo liberaría inmensos recursos logísticos de la red y permitiría una adopción global fluida del formato *Lossless*.
- **Consolidación de la reestructuración organizativa:** Superar definitivamente el desorden del "Modelo Spotify" imponiendo cadenas de mando clásicas para reducir las triangulaciones burocráticas y la energía malgastada en proyectos transversales.



3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Determinantes relacionados con el microentorno

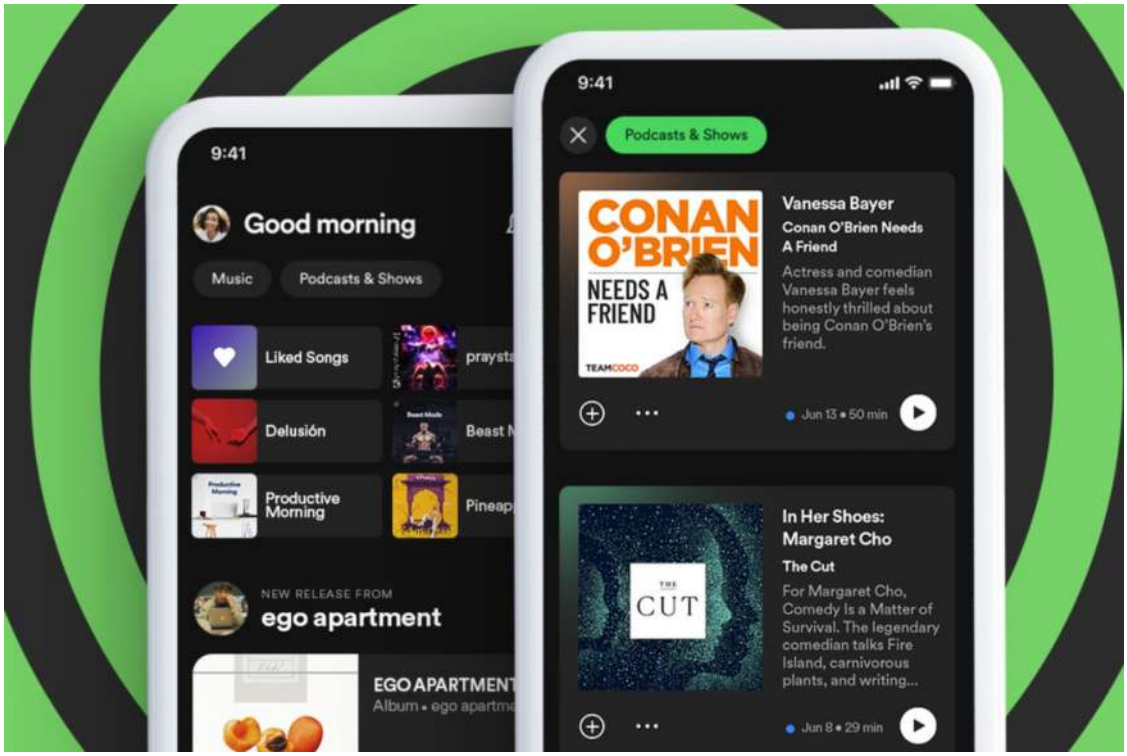
3.1.1 Oportunidades de mercado

El mercado total direccionable de la empresa se ha ampliado radicalmente más allá de la música grabada y abarca ya cualquier formato de consumo auditivo y cultural.

Actualmente existe una base masiva de usuarios totales (entre 615 y 713 millones), de la cual solo una parte (entre 239 y 281 millones) son suscriptores premium de pago completo. Esta diferencia numérica entre usuarios gratuitos y de pago representa una gran oportunidad para perfeccionar el embudo de conversión del modelo freemium y aumentar la rentabilidad.

También hay una clara oportunidad de negocio en el segmento de audiófilos muy exigentes mediante la introducción de planes “Deluxe” o “Supremium” con audio puro de alta fidelidad (24 bits) para forzar subidas de precio mensuales.

Por otro lado, el nicho de los videopódcasts se ha convertido en una vía de expansión prioritaria para captar tiempo de pantalla en los dispositivos móviles. La monetización de estos creadores audiovisuales mediante la apertura de la publicidad en vídeo (Spotify Partner Program) ofrece grandes oportunidades de inversión.



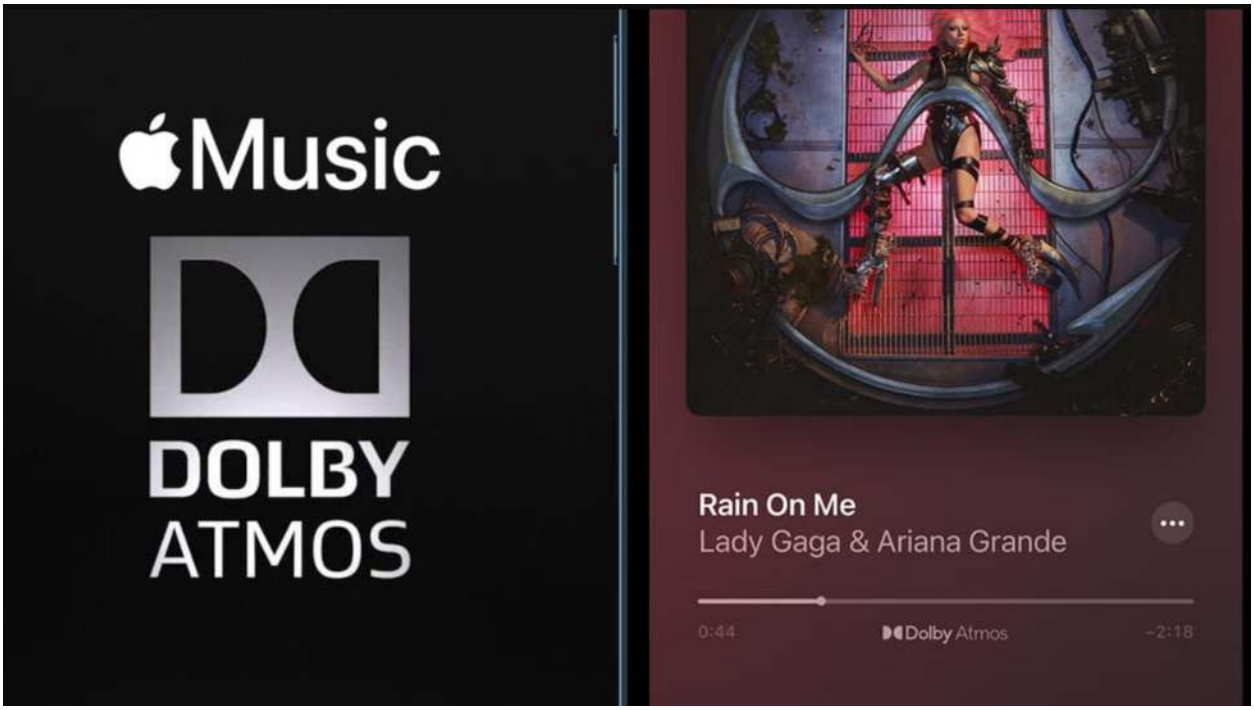
Por último, existen oportunidades en el comercio activo, en el que ya no solo se ofrece reproducción, sino también la venta física de audiolibros (como Bookshop.org) y la gestión de entradas para eventos, un segmento en el que ya se han movido cerca de mil millones de dólares en transacciones.

3.1.2 Análisis de los competidores

La empresa opera en un oligopolio tecnológico hipercompetitivo en el que los principales rivales son megacorporaciones que no dependen exclusivamente de los ingresos del audio para sobrevivir. Los dos competidores más críticos son:

Apple Music:

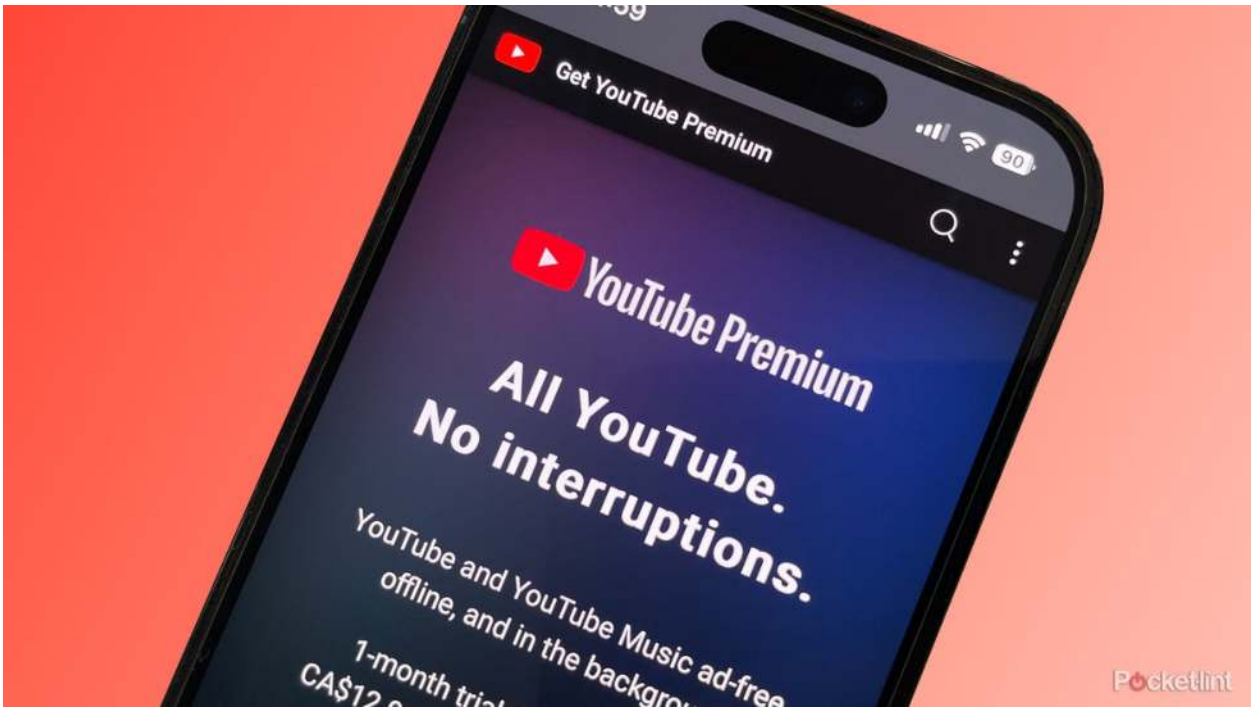
- Se posiciona comercialmente con la imagen de “La opción indiscutible del audiófilo”.
- Transmite una firme decisión de priorizar la selección humana (estudios clásicos, radios oficiales) por encima del descubrimiento puramente algorítmico.
- Su gran punto fuerte es la integración nativa y cerrada en prácticamente la totalidad de los 1.800 millones de dispositivos de su ecosistema (iPhones, AirPods, Siri), lo que reduce a cero sus costes de adquisición de clientes.
- Ofrece una calidad de audio superior (“sin pérdida” a 24 bits/192 kHz y sonido espacial Dolby Atmos) sin aumentar la cuota base de 10,99 $ al mes.
- Su principal debilidad es no disponer de un modelo gratuito asequible para los mercados subdesarrollados y tener un algoritmo de descubrimiento musical claramente inferior al de Spotify.



YouTube Music (Alphabet Inc.):

- Aprovecha el liderazgo mundial de su matriz visual como “La gran potencia suprema generadora de contenido audiovisual global”.
- Su ventaja insuperable es la integración del contenido generado por los usuarios (UGC); permite que los lanzamientos oficiales convivan con grabaciones de conciertos en directo, maquetas informales, versiones de fans y remezclas caseras.
- Utiliza un modelo de ahorro agresivo llamado “YouTube Premium”, en el que se eliminan los anuncios a la vez tanto de la música en el móvil como de los vídeos en la televisión de casa.
- Sus vulnerabilidades residen en una calidad deficiente del archivo de audio comprimido base y en un algoritmo de recomendación muy repetitivo, basado en el historial de vídeos clásicos, que dificulta la búsqueda de diversidad.

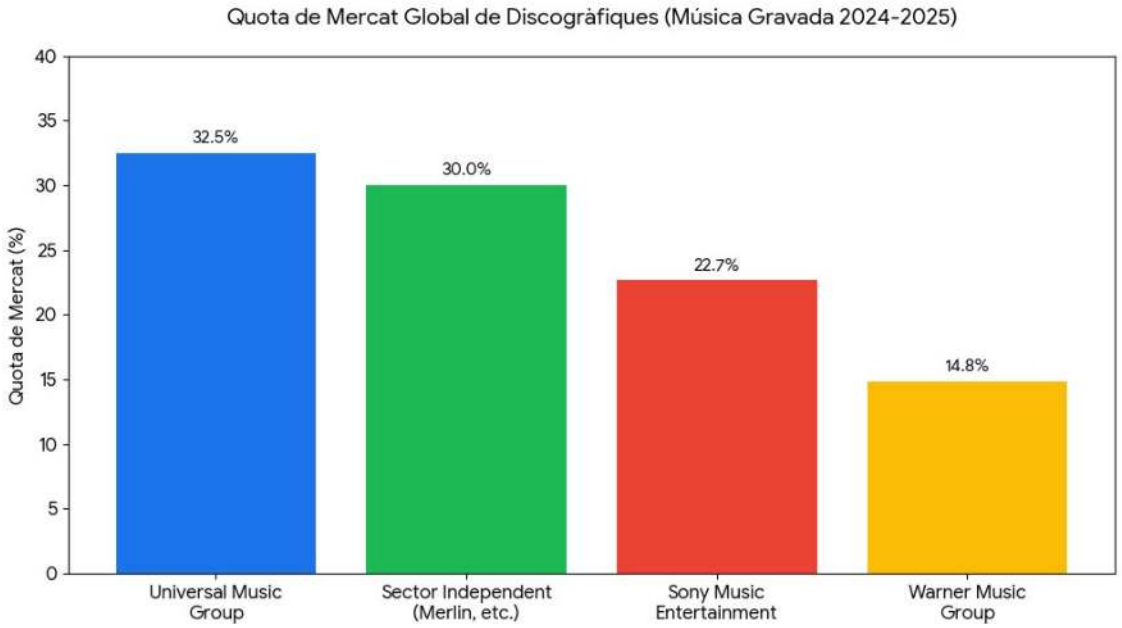
  Además, el UGC también es un arma de doble filo, ya que a menudo genera múltiples resultados de búsqueda para un mismo término (p. ej., 20 canciones “iguales” de 20 usuarios distintos).



3.1.3 Análisis de los proveedores

La empresa opera dentro de un oligopolio creativo global dominado por tres grandes superpotencias (Universal Music Group, Sony Music Entertainment y Warner Music Group), junto con la agencia de sellos independientes Merlin Network: el grado de dependencia es absoluto, ya que estos proveedores retienen históricamente más del 70% de la cuota de mercado de la

escucha bajo licencia. Estos conglomerados imponen contratos blindados que limitan la eficacia negociadora de Spotify; como consecuencia, la empresa se ve obligada a transferir a los titulares de derechos aproximadamente un 70% bruto de lo que recauda; en 2025 esta cifra superó los 11.000 millones de dólares en términos absolutos.



Dentro de este ecosistema de proveedores también hay fricciones graves con los creadores independientes; las tarifas de pago se sitúan en cantidades residuales de entre 0,003 $ y 0,005 $ por reproducción.

En respuesta a esta situación se han introducido medidas que denotan el limitado poder operativo de Spotify, como no pagar a los autores hasta que sus pistas alcancen las 1.000 escuchas anuales, lo que genera descontento y acusaciones de empobrecer al segmento independiente. Otra forma de defenderse de este oligopolio ha sido potenciar los algoritmos propios para desviar la atención hacia grupos más pequeños, lo que reduce poco a poco la hegemonía de las grandes discográficas.

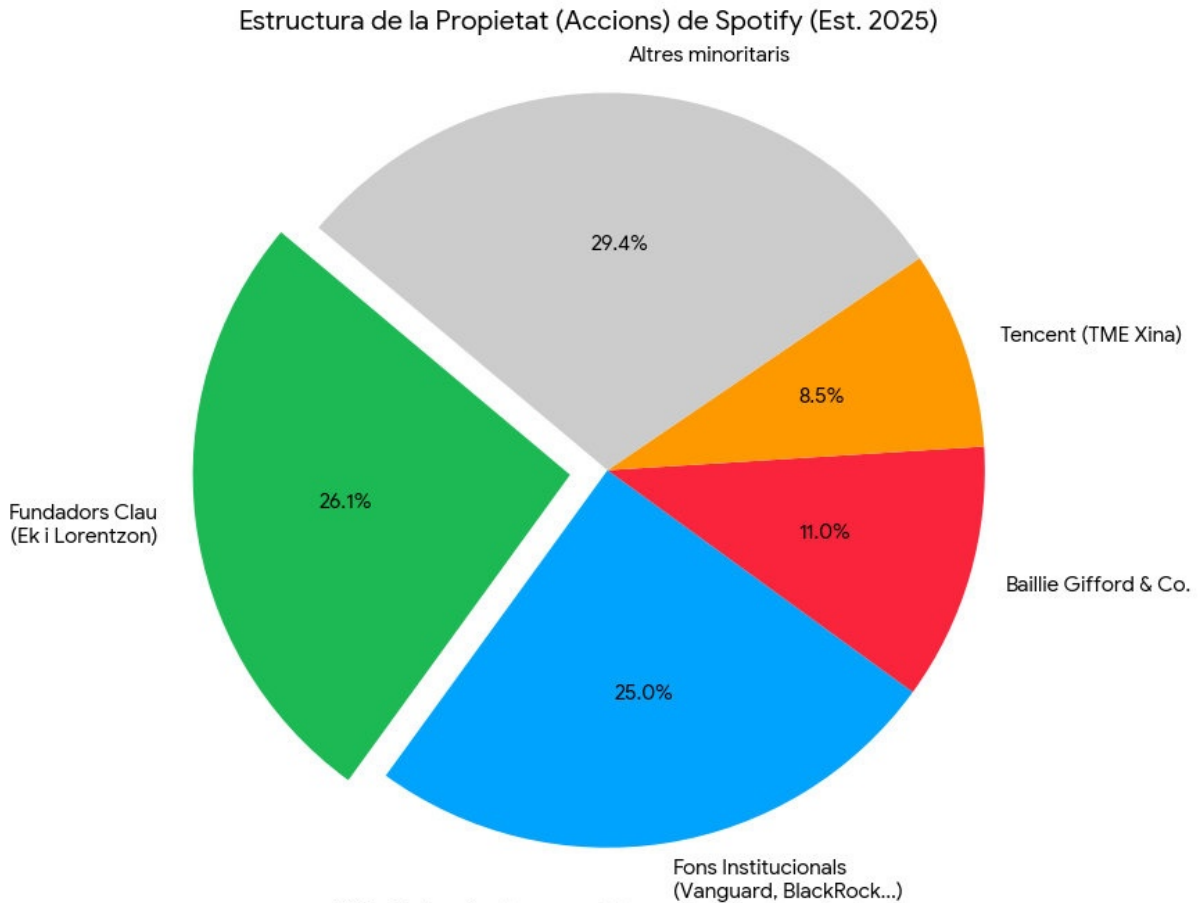
3.1.4 Análisis del canal de venta y distribución

Al no disponer de terminales físicos propios, la empresa se alía estratégicamente con las grandes redes de telecomunicaciones para utilizarlas como canal de distribución principal: operadores como Movistar, Vodafone, Orange (en España y Europa), Telia (en los países nórdicos) y Deutsche Telekom ofrecen la aplicación con promociones conjuntas agresivas, que incluyen descuentos o exenciones en el consumo de gigabytes de internet.

Un segundo canal decisivo es la integración del software en hardware externo de terceros a través del estándar “Spotify Connect” y el desarrollo de sistemas técnicos globales (eSDK) licenciados específicamente para penetrar en los sistemas domésticos.

3.1.5 Otros actores del microentorno

- **Pasarelas de pago:** Son actores esenciales del núcleo administrativo corporativo. Multinacionales como Adyen, PayPal y Checkout.com aseguran la retención automática e ininterrumpida de las suscripciones en 180 países y evitan los rechazos bancarios.
- **Titulares e inversores de referencia:** Los fundadores (Daniel Ek y Martin Lorentzon) poseen una asimetría de gestión con cerca de un 26,11% de acciones con voto inamovible para evitar absorciones. Fondos institucionales como Vanguard y BlackRock (en torno al 25%) aportan estabilidad, mientras que el grupo asiático Tencent (~8,5%) sirve para garantizar una vía de entrada estratégica al cerrado mercado de China.



- **Sindicatos y activistas:** Colectivos como la UMAW (United Musicians and Allied Workers) o el Sindicat de Músics de Catalunya influyen en el entorno promoviendo boicots o presiones sobre el modelo retributivo.

3.2. Determinantes relacionados con el macroentorno

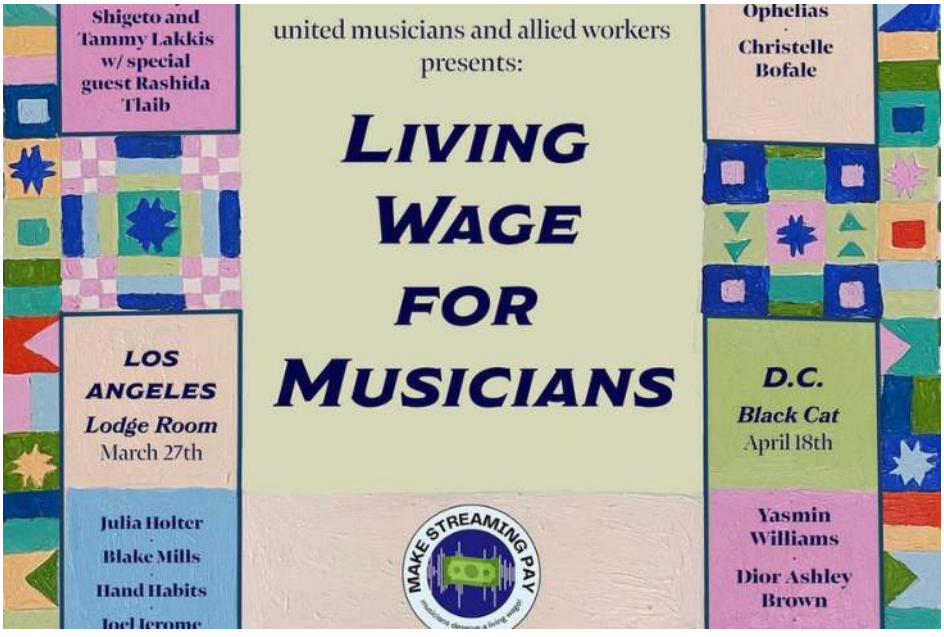
3.2.1 Entorno legal y regulatorio

En cuanto al **Reglamento de Mercados Digitales (DMA),** la aprobación de esta ley en la Unión Europea supone una oportunidad enorme. Obliga a intermediarios como Apple a abrir sus ecosistemas, lo que permite a Spotify eludir el impuesto abusivo del 30% de la App Store y comunicar ofertas premium y ventas directamente a los usuarios europeos.

Spotify es vulnerable a las **Leyes de Privacidad (RGPD)**, que representan una amenaza operativa y financiera muy seria. La plataforma fue multada en 2023 con 5 millones de euros por la IMY sueca por deficiencias a la hora de responder e informar con claridad sobre las solicitudes de acceso a datos personales.

Siguiendo con este tema, la **Ley de Servicios Digitales (DSA)** obliga a la empresa a publicar periódicamente informes de transparencia sobre sus esfuerzos internos para etiquetar contenido y suprimir materiales ilegales en la UE.

Por último, existe un escrutinio creciente en relación con la regulación laboral y la propiedad intelectual. En EE. UU. se está impulsando la *Living Wage for Musicians Act* para imponer una nueva regalía directa a favor de los artistas. En el Reino Unido, el comité DCMS presiona para lograr acuerdos que aumenten las tarifas de los músicos, lo que amenaza con afectar directamente a los costes operativos.



3.2.2 Entorno económico

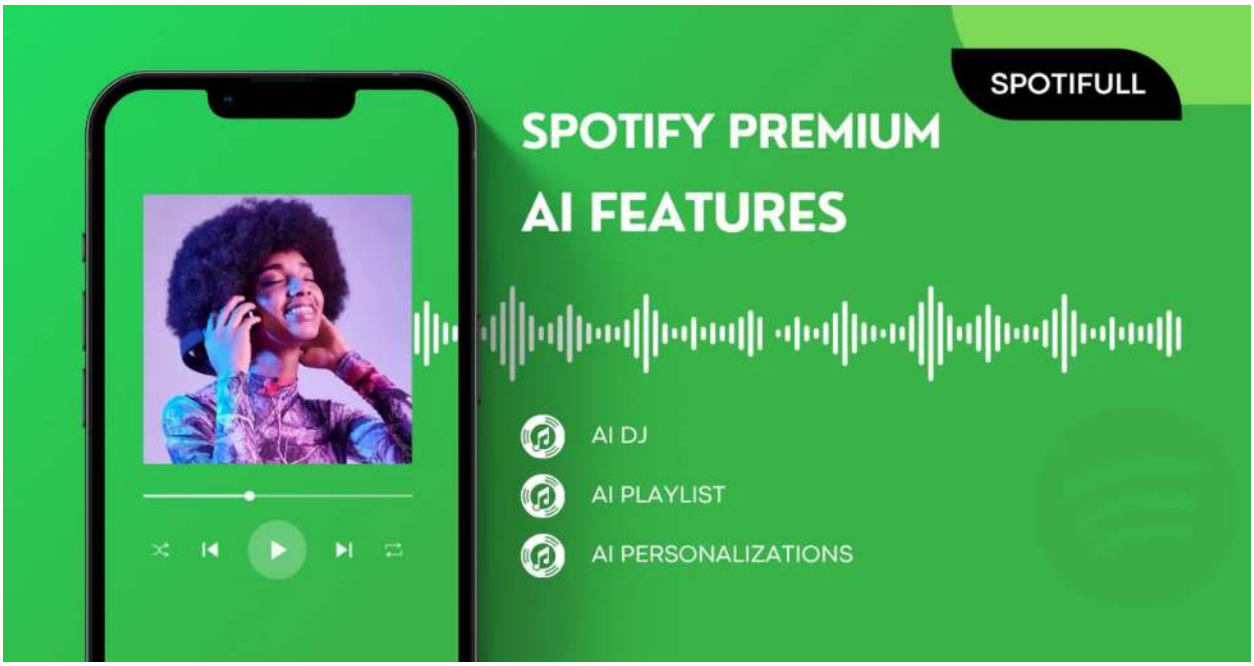
La **inflación** persistente en las economías maduras incrementa los costes variables vinculados a la contratación tecnológica, el marketing y los servidores.

Además, la diferencia de poder adquisitivo representa el desafío fundamental a largo plazo. Mientras que los mercados saturados de Norteamérica y Europa generan un ARPU rentable de 10-12 $ al mes, el crecimiento de usuarios se concentra en los mercados emergentes, donde el retorno es de solo 1-3 $, lo que genera presión financiera por la baja conversión.

Con un 58% de los usuarios en la modalidad gratuita (que generó un 11,8% de los ingresos totales en 2024), la empresa depende de que los presupuestos de marketing se mantengan resilientes en el contexto macroeconómico.

3.2.3 Entorno tecnológico

Los avances de la inteligencia artificial generativa (GAI) representan una gran oportunidad en la creación de valor (como el DJ con IA, las traducciones automatizadas o la clonación de voz para pódcasts), pero también actúan como una amenaza existencial. La democratización de estas herramientas inunda el mercado de spam y deepfakes; la empresa tuvo que eliminar más de 75 millones de pistas fraudulentas en 2025, lo que exige enormes inversiones en contramedidas.



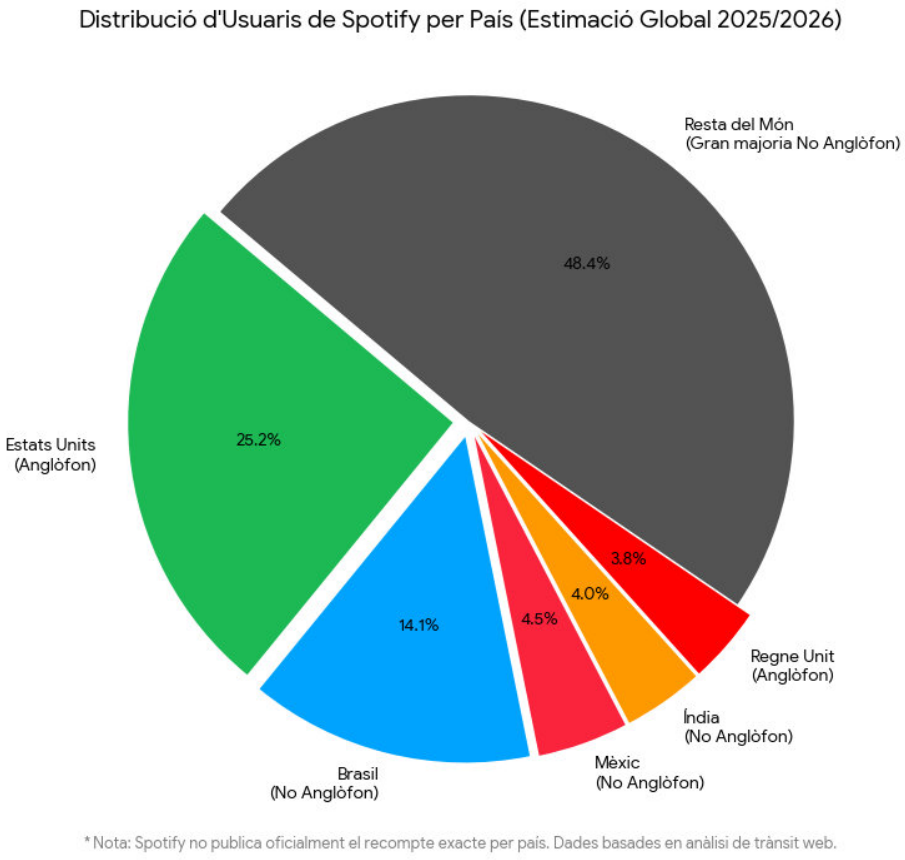
Además, la evolución técnica del Ad-tech se ha vuelto vital ante la desaparición de las cookies. La integración del Spotify Ad Exchange (SPAX) con compradores externos, junto con acuerdos de

identidad digital como ID5, permite aumentar las conversiones publicitarias un 70% optimizando los datos pese a las barreras legales.

3.2.4 Entorno cultural y social

La Generación Z, que supone el 38% de los usuarios, exige fluidez en el móvil y un descubrimiento marcado por vídeos virales al estilo de TikTok. En cambio, los grupos de mayor edad (Generación X y Boomers) modifican la demanda buscando formatos largos de voz, como audiolibros y pódcasts narrativos.

Por otro lado, en los últimos años la influencia anglosajona ha desaparecido (en su mayor parte), ya que más del 70% de la escucha procede de contenido no anglófono, lo que obliga a la plataforma a hiperlocalizarse.



Además, el consumidor y el creador tienen más conciencia digital y escrutinio moral. Se han producido boicots y pérdidas de catálogo por choques culturales, como cuando el CEO financió empresas militares de IA. Asimismo, hay más presión social sobre la huella de carbono digital que generan los grandes centros de datos que alimentan el servicio en la nube y sobre los residuos tecnológicos (e-waste).

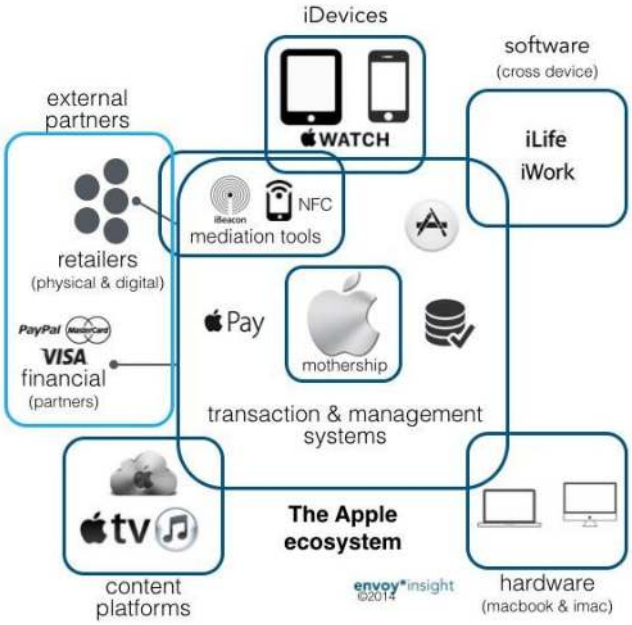
3.3. Análisis DAFO

Debilidades:

- **Márgenes operativos:** El negocio sufre la obligación crónica de pagar prácticamente un 70% de los ingresos a las grandes discográficas, lo que deja un margen bruto históricamente estancado y limitado a alrededor del 33,11%.
- **Dependencia tecnológica externa:** Opera completamente sometido a ecosistemas de control de dispositivos de competidores directos, especialmente de Apple.
- **Rendimiento geográfico asimétrico:** El volumen global masivo de captación en Asia y América Latina genera un retorno financiero deficitario, de pocos dólares de ingreso unitario, en comparación con el gran coste operativo necesario para mantenerlo.

Amenazas:

- **Big Tech Bundling:** Competidores como Apple y Google amenazan con prácticas de absorción al integrar ofertas musicales sin coste directo en sus grandes paquetes de sistemas operativos, envíos o televisión, lo que reduce los motivos de un usuario para pagar un servicio independiente como Spotify.

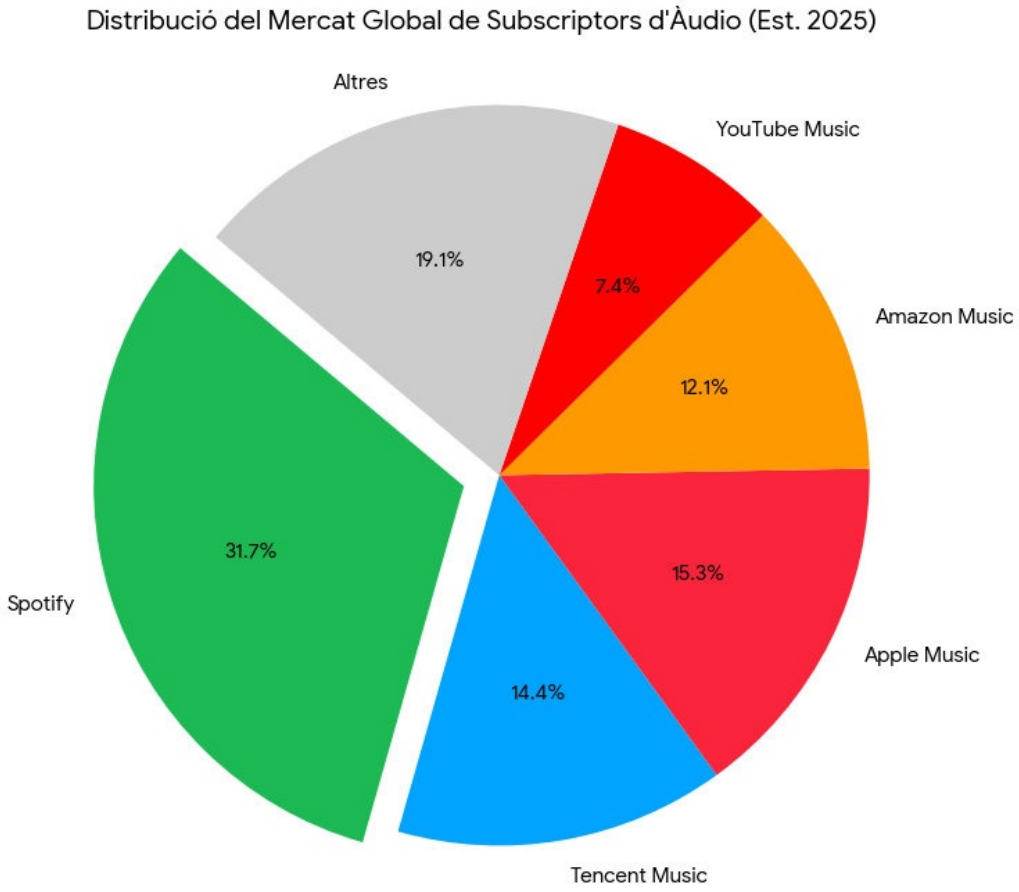


- **Riesgos regulatorios del sector:** Las acciones de los sindicatos y las decisiones de comités legislativos gubernamentales en el Reino Unido y en Estados Unidos amenazan con imponer por vía estatal subidas y tarifas legales obligatorias, lo que comprometería la viabilidad de la caja de la empresa.

- **Activismo de boicot:** Elevada fragilidad reputacional ante las constantes retiradas de catálogo o fugas de usuarios en respuesta a fricciones ideológicas del consejo de dirección con colectivos de músicos nacionales o al mal uso de la IA.

Fortalezas:

- **Superioridad predictiva y barreras de salida:** La empresa cuenta con dos décadas de ventaja en desarrollo informático de aprendizaje predictivo. Esto genera un fuerte efecto de fidelización en el que abandonar el servicio se vive como un trauma por la pérdida del historial personalizado.
- **Dominio del mercado global:** Ostenta un sólido liderazgo histórico de penetración, con cerca de un 31,71% del mercado mundial de usuarios activos de pago.



- **Infraestructura Ad-Tech propia:** Herramientas internacionales avanzadas (como el SPAX y las alianzas con Amazon) han dotado a la plataforma de unas prestaciones de intercambio publicitario en las que el retorno para los compradores puede llegar al 70%, un nivel en el que otros competidores centrados solo en el premium no tienen ninguna presencia masiva.

Oportunidades:

- **Giro audiovisual y hablado:** La apertura masiva a los videopódcasts (mediante el *Spotify Partner Program*) y el engranaje de los audiolibros reducen de forma decisiva el chantaje y el peso abusivo de los grandes sellos musicales.
- **Reforma europea (DMA):** La ruptura, por ley, del monopolio europeo de la App Store elimina pérdidas de cerca del 30% cobradas por Apple. Permite recuperar los ingresos íntegros, comunicar libremente las ofertas y abrir la puerta a escalar la rentabilidad.



- **Plan de alta fidelidad (Supremium):** El lanzamiento estratégico de un servicio dirigido exclusivamente al nicho elitista de la alta resolución abre la puerta a incrementar de forma masiva el ARPU y a compensar las deficiencias de precio en los mercados en vías de desarrollo.

- **Integración del ecosistema físico:** Disponen de un estatus único como la referencia desde la que se interactúa tanto virtual como presencialmente, y consiguen vender y mover miles de millones en entradas de conciertos, actuando como un auténtico eje global sin depender de la música.

4. ESTRATEGIA PROPUESTA

4.1. Definición y justificación de la línea estratégica

4.1.1 Denominación de la estrategia

“Ecosistema de servicios DIY (Do-It-Yourself) y sostenibilidad operativa”

Esta estrategia integral fusiona la reconfiguración de la estructura organizativa interna de Spotify con el rediseño de su propuesta de valor. El objetivo central es pasar de ser una simple plataforma intermediaria de reproducción musical a convertirse en un **ecosistema tecnológico, logístico y de servicios digitales y físicos completo para el artista independiente**. Mediante esta transformación, la empresa diluirá de forma orgánica el poder del oligopolio discográfico, resolverá su deuda técnica y abrirá nuevas vías de monetización con un alto margen de beneficio (*Supremium* y servicios de *Ticketing*).

4.1.2 Justificación de la elección según el diagnóstico (Matriz de Conexión)

La ventaja de esta línea estratégica se basa en su capacidad para responder, de forma simultánea, a los retos críticos detectados en el análisis del entorno y de la situación interna de la compañía:

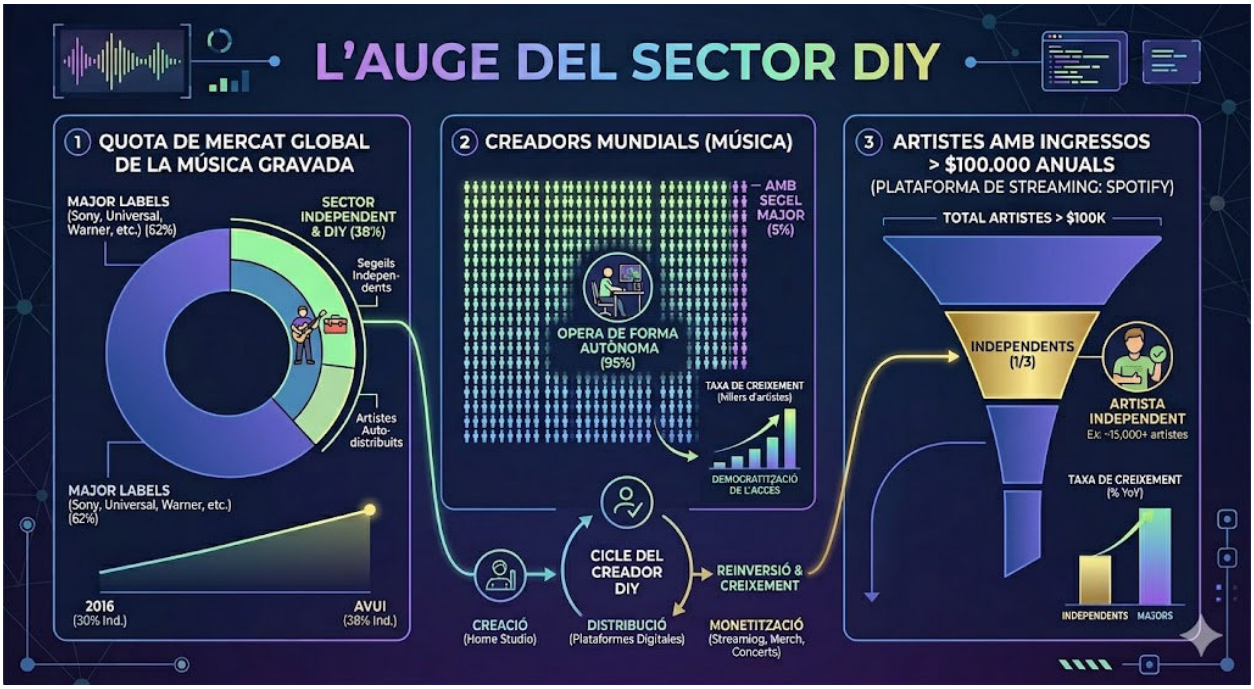
A) Problema principal detectado (Financiero y Operativo)

- **La trampa del 70%:** Spotify sufre una asfixia crónica de su margen bruto (actualmente en el 33,1%) debido a su dependencia de las licencias de terceros. Aproximadamente el 70% de los ingresos brutos se entrega automáticamente a los titulares de derechos. Esta estructura de costes variables inamovibles limita la rentabilidad escalable propia del software puro.
- **Saturación y deuda técnica de la app:** El usuario *Premium* ha sufrido en los últimos años una degradación de la experiencia por el *bloating* (saturación) de información no deseada y por fallos críticos de *front-end* (bucles infinitos de carga sin conexión provocados por una mala gestión del *caching* local).

B) Oportunidades que aprovechar

- **El auge del sector DIY:** El sector **independiente** ya representa el **38% de la cuota del mercado mundial** de la música grabada, y el 95% de los creadores del mundo trabaja de

forma autónoma. Un tercio de los artistas que generan más de 100.000 $ al año en la plataforma son independientes.



- **Monetización de nichos y la vertical física:** Existe una demanda latente de clientes dispuestos a pagar más por audio de alta fidelidad (formato *Lossless*), así como la oportunidad de captar el mercado de las transacciones en directo (entradas de conciertos y merchandising), en el que Spotify ya tiene capacidad operativa de gestión (mueve cerca de 1.000 M$ en eventos).
- **El marco regulatorio europeo (DMA):** La aplicación del Reglamento de Mercados Digitales rompe los monopolios de distribución móvil de Apple y Google, lo que elimina pérdidas de cerca del 30% en comisiones de aplicaciones y abre la puerta a comunicar ofertas directamente.

C) Amenazas que reducir

- **La singularidad del oligopolio:** Las tres principales discográficas (UMG, SME y WMG) controlan el 62% del mercado mundial y tienden a una concentración todavía mayor. Esto reduce progresivamente el poder de negociación de Spotify y aumenta el riesgo de boicots de catálogo o de penalizaciones de precios.
- **La presión de los competidores con ecosistemas propios:** Apple Music y YouTube Music aprovechan sus estructuras corporativas de hardware y servicios empaquetados (*bundling*) para ofrecer audio de alta calidad a precios más competitivos (10,99 $ frente a los 12,99 $ que Spotify ha tenido que imponer en enero de 2026 para sostenerse).

D) Puntos débiles internos que condicionan la situación

- **El colapso del "Modelo Spotify":** El organigrama descentralizado basado en *Squads*, *Tribus* y *Gremios* se ha convertido en una estructura matricial burocrática que duplica funciones, genera ineficiencias de producto (creación y eliminación constante de *features*) y ha desmoralizado a la plantilla tras los recortes de personal del **17%**.

E) Puntos fuertes que utilizar para actuar

- **Soberanía financiera y caja libre:** Spotify goza de una excelente salud financiera, con una generación de **2.900 millones de euros anuales de flujo de caja libre (FCF)** y una ratio deuda/patrimonio muy baja (0,28), lo que permite financiar proyectos a largo plazo sin depender de deuda externa.
- **Liderazgo algorítmico:** El procesamiento en tiempo real de su base de datos (entre 615 y 713 millones de usuarios) ofrece un poder predictivo sin igual en el mercado. El valor y el reconocimiento de la marca (como el fenómeno cultural *Spotify Wrapped*) son sinónimo universal de consumo musical.

4.1.3 ¿Por qué es adecuada la línea estratégica?

La estrategia del **Ecosistema DIY y Sostenibilidad Operativa** es la única respuesta viable a largo plazo a los problemas de Spotify por tres razones fundamentales:

1. **Evita la destrucción mutua asegurada:** Intentar comprar una gran discográfica o crear un sello tradicional de captación agresiva habría sido bloqueado por los reguladores antimonopolio (DMA/FTC) o habría provocado la retirada masiva del catálogo de las *majors*. En cambio, empoderar al sector independiente mediante tecnología y servicios es un movimiento de **guerra fría por dilución**.

   Si se hace crecer el catálogo DIY del 38% al 50-55% de la escucha total, el poder del oligopolio se desmorona de forma orgánica y silenciosa, y lo obliga a ceder en futuras renegociaciones de regalías.

2. **Crea un círculo de retención de talento y valor:** Ofrecer servicios exclusivos como la función ***Reserved***, anunciada recientemente, a mediados de mayo de 2026 (acceso prioritario a entradas basado en datos reales de escucha y en la interacción en redes, que impulsa la viralidad externa un 145% mediante los *Canvas*), garantiza a los artistas independientes llenar sus conciertos con riesgo cero. Sabiendo que en este modelo mantienen el control de sus *masters* y **retienen entre el 80% y el 90% del ingreso neto** (frente al 14-16% que reciben de las discográficas tradicionales), nuestro ecosistema se convertirá en un imán para el talento global.

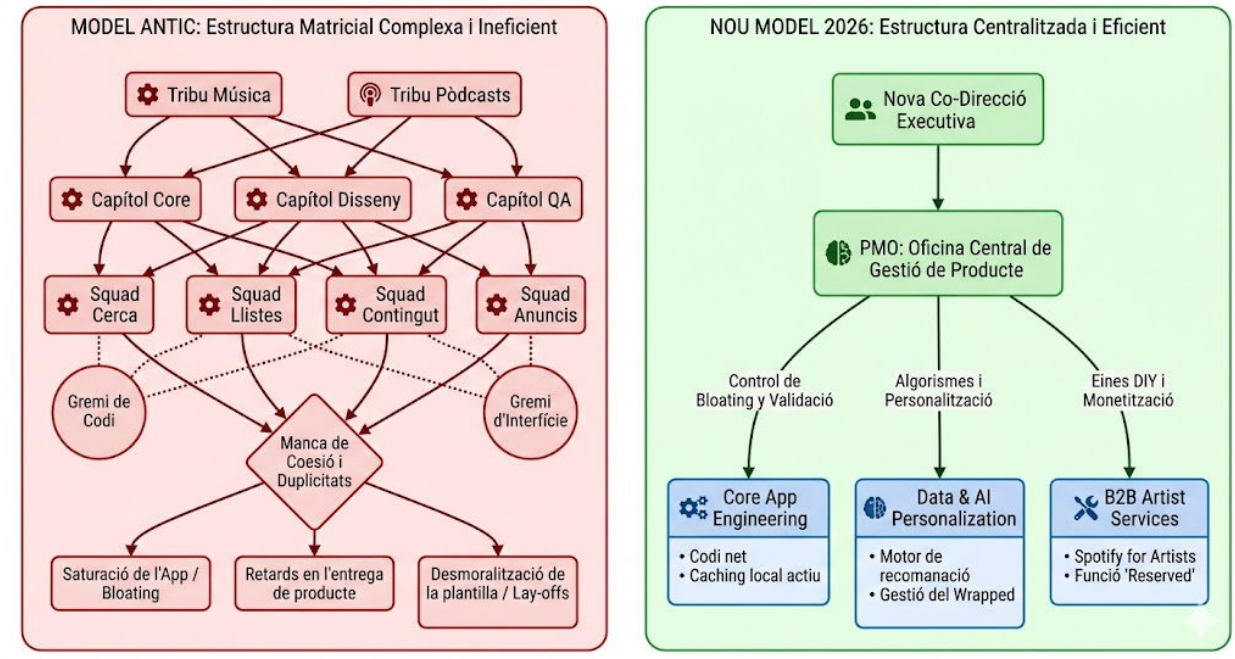
3. **Sincroniza la eficiencia interna con la monetización externa:** Centralizar la estructura interna y eliminar el obsoleto modelo de Squads resuelve el descontento laboral, detiene la duplicación de tareas y orienta a los ingenieros a **reparar estructuralmente el *caching* local**. Limpiar la app de errores de carga en el front-end y de saturación visual es el requisito técnico obligatorio para poner en marcha el nivel ***Supremium / Deluxe*** para audiófilos, lo que incrementa el ARPU y compensa las desventajas de precio frente a Apple o Amazon.

4.2. Desarrollo concreto de las acciones

4.2.1 Mejora de la organización y de los protocolos internos (de la estructura matricial a la centralización)

Para resolver la desmoralización interna de la plantilla, la pérdida de creatividad por el cierre del modelo *Work-From-Anywhere* y la duplicación de roles que sufría el "Modelo Spotify", se define el siguiente cambio organizativo y su correspondiente protocolo de actuación.

Redefinición de roles y organigrama centralizado



Se eliminan las células totalmente autónomas (*Squads*). Toda la plantilla de ingeniería y diseño se agrupa en solo tres divisiones verticales, coordinadas por una **Oficina Central de Gestión de Producto (PMO)**:

1. **Core App Engineering:** Responsables exclusivos del rendimiento, del código fuente de la aplicación y del *front-end*.

2. **Data & AI personalization:** Encargados del mantenimiento del algoritmo de recomendación, de los modelos predictivos y del análisis de datos masivos de audiencia.
3. **B2B artist services:** División dedicada exclusivamente al desarrollo de software y servicios para creadores independientes (*Spotify for Artists*).

Nuevo protocolo de despliegue de funcionalidades (Feature Deployment)

Queda prohibido que cualquier equipo modifique la interfaz de la app de forma independiente. Se aplica el siguiente protocolo obligatorio:

Momento de aplicación: Cada viernes, durante el sprint de cierre semanal.

Quién lo aplica: El Director de Producto (CPO), en coordinación con los responsables de las tres divisiones técnicas.

Protocolo:

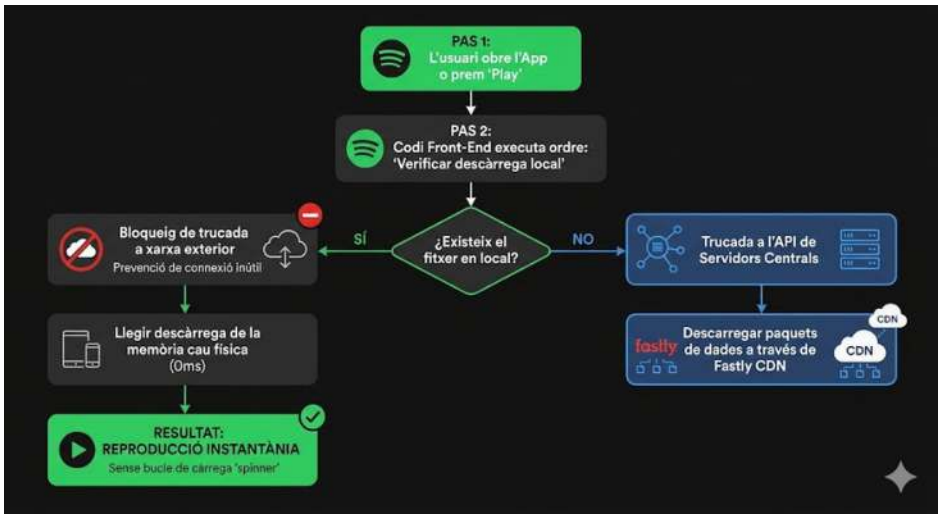
1. **Fase de propuesta:** El equipo de ingeniería que quiera hacer un cambio debe entregar una *Ficha de Producto* de una sola página que justifique el retorno financiero de la idea.
2. **Fase de evaluación del bloating:** La PMO evalúa si la nueva función satura la interfaz de usuario. Si añade elementos visuales ruidosos que estorben la escucha musical, se rechaza automáticamente.
3. **Fase de validación técnica:** La división *Core App* certifica que el cambio no empeora la memoria caché (*caching*) local ni añade peticiones inútiles a los servidores.

4.2.2 Reducción de costes y mejora logística técnica (Protocolo de *Local Caching*)

Para solucionar de forma inmediata la deuda técnica de los errores de carga en el front-end (*spinners* infinitos) que sufren los usuarios Premium cuando intentan escuchar música en lugares sin cobertura, se reestructura la comunicación lógica de la aplicación móvil.

Nuevo protocolo de gestión del *caching* y del flujo de conexión

Se cambia la secuencia con la que la aplicación gestiona los archivos de audio descargados en el dispositivo del usuario. El nuevo procedimiento técnico automatizado se estructura así:



- **¿Cómo reduce costes la empresa con esta medida?** Reduce radicalmente el intercambio de datos inútiles. En lugar de hacer que millones de smartphones llamen constantemente a los servidores de Spotify para pedir permiso de reproducción de una canción que ya está almacenada físicamente en el teléfono, la app funciona de forma autónoma.

  Esto supone una **reducción drástica de los costes operativos de transferencia de datos y de mantenimiento de servidores en la nube (AWS/Google Cloud)**.

4.2.3 Mejora de producto: el plan Supremium / Deluxe

La limpieza del código y la liberación de recursos de red que se obtienen gracias al protocolo de *caching* hacen viable el lanzamiento de la transmisión de datos de máxima resolución para los audiófilos sin miedo a colapsar el sistema.

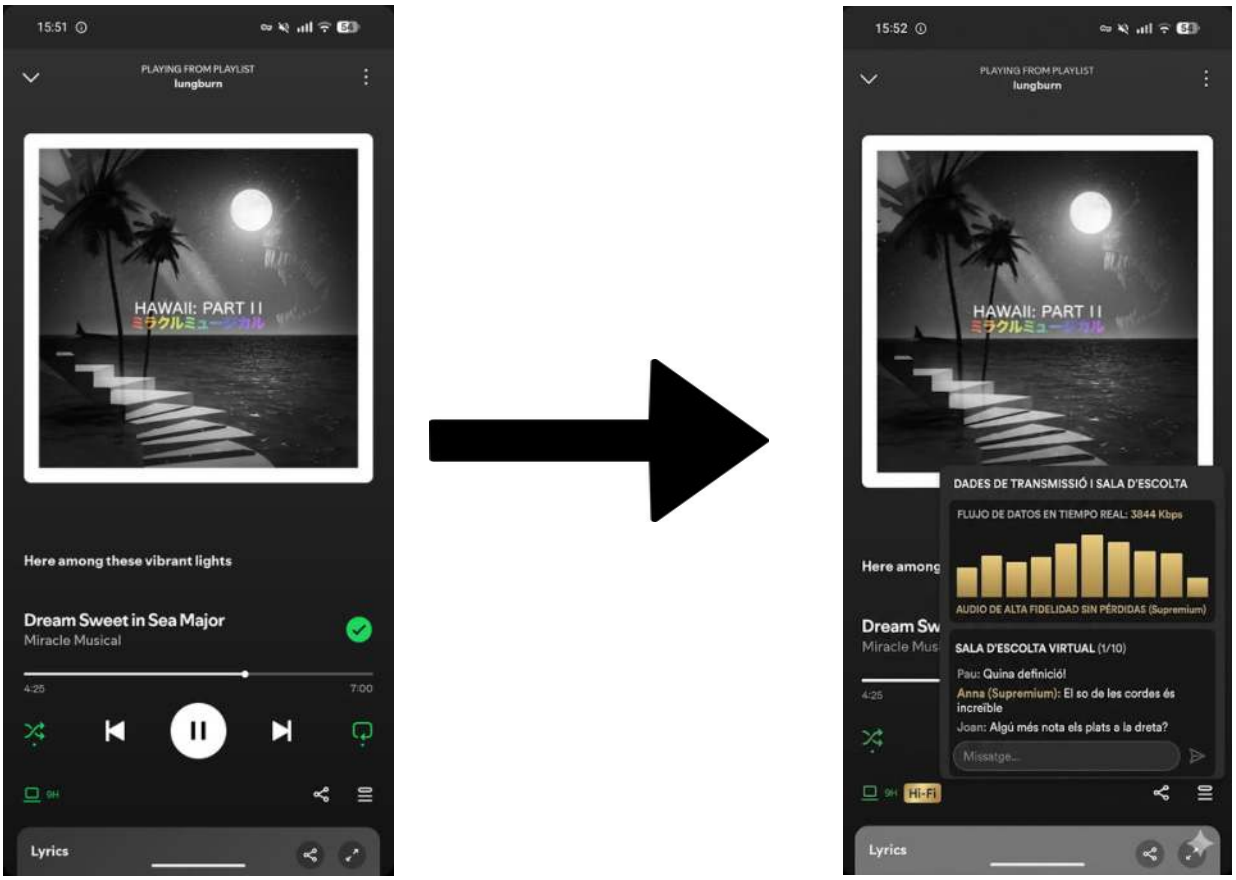
Características técnicas y funcionalidades

Transmisión sin pérdidas en formato **Hi-Res Lossless a 24 bits (FLAC) hasta 192 kHz**, junto con sonido espacial avalado por la certificación de laboratorio **Dolby Atmos**.

Diseño de la interfaz (¿Cómo será la pantalla de reproducción?):

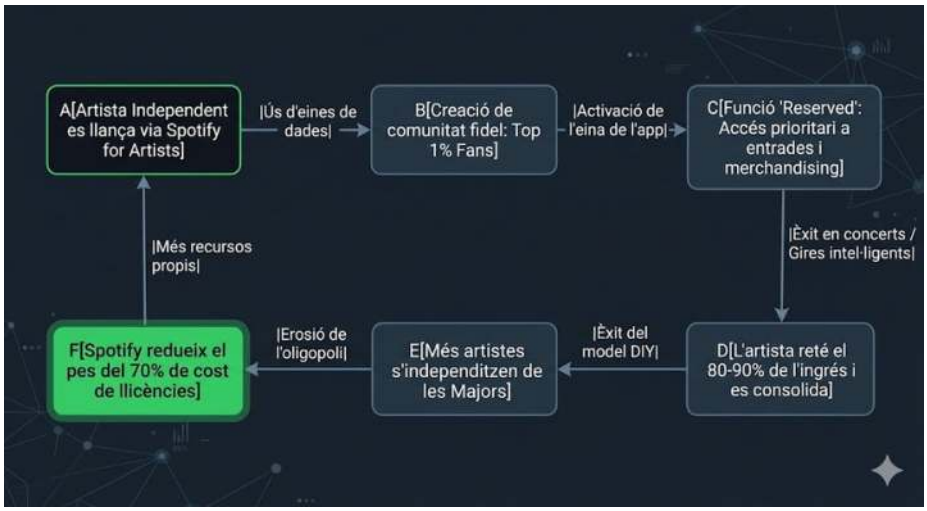
- Se añade un botón dorado con las siglas **“Hi-Fi”** en la esquina inferior izquierda de la pantalla de reproducción actual (junto al selector de dispositivos).
- Al pulsar este botón, se abre un pequeño panel deslizante con un gráfico de barras en tiempo real que indica al cliente el flujo de datos exacto (Kbps) que se está transmitiendo y que sirve como justificación visual de la calidad de sonido elitista por la que está pagando.

- Se incluye la funcionalidad de las **“Salas de Escucha Virtuales”**, en las que hasta 10 usuarios con plan *Supremium* pueden sincronizar sus dispositivos para escuchar un álbum en alta fidelidad a la vez mientras comentan el lanzamiento en un chat de texto nativo integrado.



4.2.4 Potenciación del producto y de los canales: integración de la función oficial “Reserved” para artistas DIY

Esta acción detalla cómo aprovecharemos, estructuraremos y potenciaremos la función oficial **Reserved** de Spotify para convertirla en el pilar central de atracción y fidelización de la comunidad de artistas independientes, de modo que Spotify se convierta en su socio logístico de giras.



Cómo funciona la herramienta dentro de la aplicación “Spotify for Artists” (B2B)

Se diseña una nueva pestaña específica llamada **“Giras y Reserved”** dentro del software de gestión que utilizan los creadores independientes para controlar su catálogo.

Estructura de la interfaz B2B para el Artista:

1. **Panel de configuración de la campaña:** El artista introduce las ciudades y las fechas en las que quiere hacer su gira.
2. **Selector algorítmico de público:** Una barra deslizante permite al artista elegir a qué segmento de su audiencia quiere ofrecer la preventa preferente de *Reserved*. La herramienta permite acotar el segmento de forma automática (Ejemplo: *“Enviar solo al Top 1% de los oyentes más fieles a mi música durante el último año según los datos acumulados de Spotify Wrapped”*).
3. **Módulo de previsión de ventas (Predictivo):** Antes de publicar la preventa, la inteligencia artificial de la app muestra un mapa de calor geográfico que indica la probabilidad de éxito del concierto. La app envía al artista el siguiente mensaje informativo: *“Tienes 4.500 oyentes activos en un radio de 15 km alrededor de la sala elegida en Barcelona. El algoritmo prevé que la preventa ‘Reserved’ agotará el 75% del aforo del local en las primeras 6 horas, lo que reduce tu riesgo operativo a cero”*.

Interfaz y Experiencia del Usuario Final (B2C):

- **El mensaje (Push Notification)**: El oyente seleccionado por el mérito de sus escuchas recibe una notificación directa en su móvil con un diseño personalizado con los colores del *Wrapped* del artista. El mensaje utiliza un estilo directo, agradecido y de comunidad:

  “Formas parte del 1% de la comunidad que sostiene la música de [Nombre del Artista] en todo el mundo. Tu apoyo tiene premio: Spotify Reserved te da acceso exclusivo durante 24 horas para comprar las entradas de su nueva gira antes de que salgan a la venta general. Gracias por hacer latir la música.”

- **El canal de ayuda asociado:** Para evitar las habituales críticas por los fallos de posventa de la app, se integra un canal de ayuda síncrono (un chatbot resolutivo automatizado) que permite resolver incidencias con el código de preventa o la pasarela de pago en menos de 3 minutos de reloj.

4.2.5 Mejora de la comunicación B2B: campaña “Spotify Artist Launchpad”

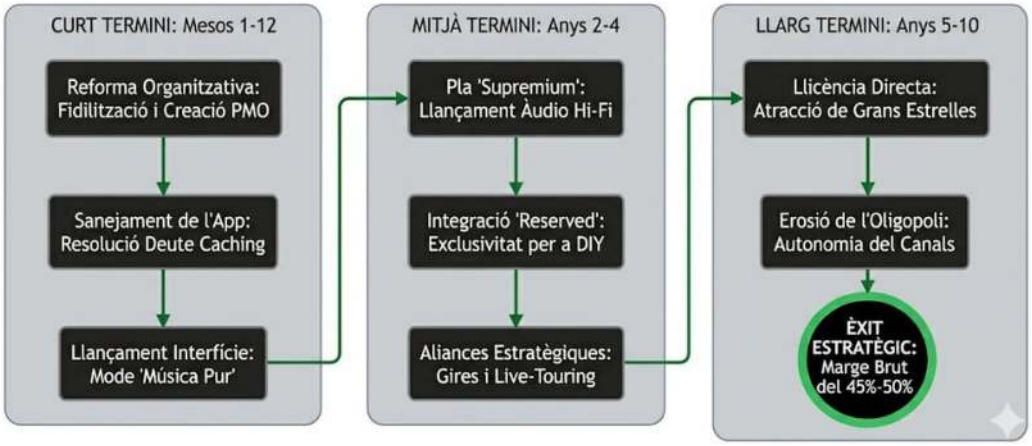
Para que los creadores independientes conozcan estas nuevas características de producto (Reserved, Canvas automatizados y mejores condiciones) y abandonen las discográficas tradicionales, se diseña una campaña de comunicación institucional directa:

- **Público Objetivo:** Artistas independientes sin contrato de distribución exclusiva que superen el umbral de las 10.000 reproducciones anuales en la app.
- **Canales utilizados:** Notificaciones dirigidas dentro del panel de *Spotify for Artists*, envíos automatizados de correo electrónico cada dos meses y paneles interactivos durante las jornadas de conferencias del sector musical (como el *Sónar+D* de Barcelona, aprovechando nuestro músculo institucional catalán).
- **Estilo Comunicativo y Mensajes Clave:** Un tono totalmente empoderador, tecnológico y transparente, que contrapone directamente nuestro modelo de libertad a los contratos leoninos del oligopolio tradicional:

  “Las discográficas tradicionales te piden que cedas tus masters a cambio de un 15% de tus regalías. En Spotify creemos que el control de tu obra es tuyo. Únete a nuestro ecosistema DIY: conserva el 100% de tu propiedad intelectual, quédate con hasta el 90% de tus ingresos digitales netos y asegúrate el lleno total en tus conciertos con la potencia de la preventa algorítmica de la función oficial Reserved.”

4.3. Planificación temporal: Corto, Medio y Largo Plazo

Para articular de forma eficaz la estrategia del **Ecosistema de Servicios DIY y Sostenibilidad Operativa**, las acciones se organizan cronológicamente en un horizonte de 5 a 10 años, de modo que las primeras fases financien y preparen el terreno técnico para las fases más disruptivas.



4.3.1 Acciones a corto plazo (Meses 1-12)

1: Centralización organizativa e implantación del nuevo Protocolo de Producto

Qué se hará: Aplicar la transición de la estructura descentralizada de Squads a un organigrama dividido en tres grandes áreas funcionales (*Core App Engineering*, *Data & AI Personalization* y *B2B Artist Services*) coordinadas por la Oficina Central de Gestión de Producto (PMO). Se ejecutará semanalmente el nuevo *Protocolo de Despliegue de Funcionalidades* para frenar el desorden visual de la app.

Cuándo se hará: Se empezará a aplicar de inmediato (Meses 1 a 3) y se consolidará durante el primer semestre del año.

Quién lo hará: La nueva codirección ejecutiva incorporada en 2026, con la ejecución directa de los Directores de Producto (CPO) y de Tecnología (CTO).

Qué recursos se necesitarán: Recursos intelectuales y organizativos internos; espacios físicos en las oficinas centrales para los sprints de asistencia presencial obligatoria y un software de gestión de proyectos centralizado.

Qué coste aproximado puede tener: Tiene un coste de caja nuevo de **0 €**, ya que se aprovecha exclusivamente la estructura salarial de la plantilla actual de la empresa tras el proceso de recortes de personal del 17%:

- No se contratarán consultores externos. Operativamente, esta centralización de roles **generará un ahorro recurrente neto estimado del 15% del presupuesto de I+D** de la empresa al eliminar las duplicidades y las reuniones burocráticas que provocaba el antiguo modelo matricial de Squads.

Qué resultado se espera: Frenar el descontento de los trabajadores reduciendo la burocracia, unificar el criterio de diseño de la plataforma y garantizar que no se introduzca ninguna herramienta que genere una sobrecarga visual o técnica.

KPIs:

- **KPI 1:** Reducción del tiempo medio de lanzamiento de mejoras críticas (*Time-to-Market*) de 45 días a un máximo de 14 días.
- **KPI 2:** Reducción de un 30% de las quejas laborales internas en la encuesta anual de clima organizativo.

2: Activación del protocolo de *Caching* Local y del modo música pura

Qué se hará: Reescribir el código de la interfaz de la app móvil para obligar al sistema a cargar los archivos de audio descargados directamente desde la memoria caché (*caching*) física del dispositivo, eliminando la llamada asíncrona inútil a los servidores. Paralelamente, se desplegará el “Modo Música Pura” en el menú de configuración para los usuarios Premium.

Cuándo se hará: Desarrollo técnico del mes 1 al mes 6; pruebas piloto en mercados seleccionados del mes 7 al 9; lanzamiento global en el mes 12.

Quién lo hará: La división vertical de *Core App Engineering*, en coordinación con el equipo de control de calidad técnica (QA).

Qué recursos se necesitarán: Una infraestructura informática de pruebas limpia y la reasignación de horas de programación del equipo de desarrollo de *front-end*.

Qué coste aproximado puede tener: Se estima un **coste de oportunidad de capital humano de 4,5 millones de euros**:

- Esta cifra se justifica tomando como base el coste laboral medio total de un ingeniero de software sénior de sistemas *Core* en las sedes europeas (aprox. 100.000 € anuales entre salario bruto y cotizaciones), y requiere la dedicación exclusiva de un bloque de 45 ingenieros durante 12 meses para reescribir el código de datos de la app.

  Este coste de oportunidad se compensa de forma inmediata, ya que la optimización del caching local evita millones de conexiones móviles diarias, lo que implica una **reducción directa del 8% en los gastos de transferencia de datos de la plataforma con los proveedores de servidores en la nube (AWS/Google Cloud)**.

Qué resultado se espera: La eliminación absoluta de los errores de bloqueo de pantalla sin conexión (*spinners* de carga) y una mejora inmediata de la satisfacción del cliente gracias a la limpieza de la interfaz Premium.

KPIs:

- **KPI 1:** Reducción de la tasa global de cancelación de suscripciones (*Churn Rate*) por debajo del umbral del 1,8% mensual.
- **KPI 2:** Reducción del 50% de los tickets de incidencias enviados al canal de ayuda posventa por fallos de reproducción sin conexión.

4.3.2 Acciones a medio plazo (Años 2 - 4)

Esta segunda fase requiere un despliegue progresivo de recursos comerciales y la explotación de funcionalidades tecnológicas para abrir líneas con un alto margen de beneficio.

3: Lanzamiento comercial del plan Supremium / Deluxe

Qué se hará: Poner en marcha la transmisión de sonido de alta resolución (**Hi-Res Lossless a 24 bits**) y Dolby Atmos para el usuario final, integrando el botón visual “Hi-Fi” y las “Salas de Escucha Virtuales” en la interfaz de usuario.

Cuándo se hará: Durante el Año 2 (Meses 13 a 24), aprovechando que el protocolo de *caching* implantado en la Fase 1 ya soporta grandes volúmenes de datos sin caídas de la plataforma.

Quién lo hará: La división de *Core App Engineering* (soporte técnico), junto con el Departamento de Marketing B2C y la División Comercial de Monetización.

Qué recursos se necesitarán: Un ancho de banda ampliado mediante la red de distribución de contenidos (CDN) de Fastly y una campaña publicitaria orientada a captar el segmento de los audiófilos exigentes.

Qué coste aproximado puede tener: Se presupuesta una inversión de **35 millones de euros**:

- La cifra se justifica asignando una parte de la inmensa capacidad de financiación interna de la compañía, que genera **2.900 millones de euros anuales de flujo de caja libre (FCF)**.

  Estos 35 M€ representan solo el **1,2% del FCF de un único ejercicio**: se destinan 15 M€ a contratos de tráfico de datos con Fastly y 20 M€ a la campaña de marketing digital de lanzamiento, lo que garantiza que el proyecto se paga con recursos propios y sin asumir deuda.

Qué resultado se espera: Justificar estratégicamente la subida del precio del servicio hasta los **12,99 $** (enero de 2026) frente a la competencia y atraer a usuarios dispuestos a pagar una tarifa más elevada por una calidad de audio elitista.

KPIs:

- **KPI 1:** Conversión del 7% de la base total de suscriptores Premium al nuevo plan *Supremium* durante los primeros 18 meses desde el lanzamiento.
- **KPI 2:** Incremento del Ingreso Medio por Usuario (**ARPU**) global en un 12%.

4: Integración de la función oficial “Reserved” y campaña “Artist Launchpad” (B2B)

Qué se hará: Potenciar y explotar al máximo la función oficial **Reserved** dentro del software *Spotify for Artists*. Se integrará el módulo predictivo basado en IA, se lanzará el sistema de notificaciones de preventa preferente basado en el mérito de los oyentes (*Wrapped*) y se activará la campaña de comunicación institucional cara a cara para atraer a creadores independientes.

Cuándo se hará: Implantación e integración de las APIs de “sellers” de forma progresiva durante los Años 2 y 3 del plan.

Quién lo hará: La división vertical de *B2B Artist Services*, el equipo de *Data & AI Personalization* y la delegación comercial de Barcelona (aprovechando el conocimiento de eventos multitudinarios de la oficina del Spotify Camp Nou).

Qué recursos se necesitarán: Acuerdos técnicos de intercambio de datos de entradas (APIs), la base de datos histórica de reproducciones de los oyentes y presencia institucional en ferias del sector musical (como el *Sónar+D*).

Qué coste aproximado puede tener: Se destinará un presupuesto de **52 millones de euros**:

- La justificación de esta cifra se basa en sumar esta acción a la del punto 3 anterior. Combinando ambas inversiones (35 M + 52 M = **87 millones de euros**), Spotify está invirtiendo exactamente el **3% de su flujo de caja libre anual (2.900 M€)** en la transformación de su propuesta de valor.

  El presupuesto se desglosa en 15 M€ para el desarrollo de la conexión de APIs predictivas en tiempo real y 37 M€ para una campaña monumental de publicidad física *Out-Of-Home* (OOH) en las grandes capitales mundiales (replicando los carteles de impacto cultural del Wrapped) para dar a conocer la función Reserved.

Qué resultado se espera: Convertir a Spotify en el socio logístico y de marketing indispensable del artista independiente, ofreciéndole llenar sus conciertos con riesgo cero e incentivando que rechace los contratos del oligopolio de las discográficas tradicionales.

KPIs:

- **KPI 1:** Incrementar la cuota de mercado del catálogo independiente (DIY) dentro de Spotify, pasando del 38% inicial a un **45%** hacia el final del Año 4.

- **KPI 2:** Conseguir que el 85% de las giras promocionadas mediante el canal de preventa oficial *Reserved* agoten sus localidades preferentes en las primeras 12 horas.

4.3.3 Acciones a largo plazo (Años 5 - 10)

Esta última fase consolida toda la línea estratégica y recoge los frutos de la dilución del poder de mercado de los proveedores históricos.

5: Despliegue del modelo de licencia directa absoluta de propiedad intelectual

Qué se hará: Aprovechando que la cuota de mercado del oligopolio (UMG, SME, WMG) se habrá diluido por debajo de la mitad del consumo mundial gracias al crecimiento del sector independiente, Spotify dará un giro en su toma de decisiones: ofrecerá contratos de **Licencia Directa Absoluta** a grandes estrellas mundiales que terminen sus vínculos históricos, y les permitirá retener entre un **80% y un 90% de los ingresos digitales netos** al saltarse al intermediario discográfico.

Cuándo se hará: Del Año 5 al Año 10 del plan estratégico (Fase de consolidación absoluta).

Quién lo hará: El Consejo de Administración de Spotify, liderado políticamente por los fundadores Daniel Ek y Martin Lorentzon, con la ejecución a cargo de la Alta Dirección Jurídica y Financiera.

Qué recursos se necesitarán: Un fondo de maniobra líquido masivo para ofrecer adelantos económicos amortizables muy competitivos a grandes estrellas internacionales.

Qué coste aproximado puede tener: Se dotará de forma estructural un fondo de **580 millones de euros anuales** destinado a financiar los adelantos de capital de estos grandes artistas:

- Esta gran cifra se justifica mediante un análisis de *benchmarking* con la competencia directa: sabemos que las tres grandes discográficas gastan aproximadamente **11 millones de dólares al día** (unos 4.000 millones de dólares anuales a escala global) en tareas de descubrimiento de artistas (A&R) y adelantos.

  Por tanto, para poder competir contra ellas, proponemos reservar exactamente el **20% de nuestro flujo de caja libre anual** (2.900 M€ de FCF x 20% = 580 M€). Como procede de los propios beneficios de caja que genera la empresa en términos netos, queda demostrada la plena viabilidad del proyecto, ya que no depende de deuda externa (lo que mantiene la inmejorable ratio deuda/patrimonio de 0,28) y se blinda por completo el **69,3% del poder de voto de Daniel Ek y Martin Lorentzon** (acciones de doble clase) frente a inversores externos agresivos.

Qué resultado se espera: Cambiar estructuralmente la naturaleza financiera de Spotify: romper la dependencia forzosa de unos proveedores que podían amenazar con retirar el catálogo y forzar una reducción drástica del crónico coste del 70% en regalías de audio.

KPIs:

- **KPI 1:** Reducción del gasto en licencias y regalías digitales desde el 70% bruto histórico hasta situarlo en una horquilla de entre el **48% y el 52%** hacia el año 2035.
- **KPI 2:** Expansión del margen bruto de la entidad desde el 33,1% actual hasta rozar el **45-50%**, consolidando la transformación tecnológica de primer nivel.

4.4. Conclusiones y recomendaciones estratégicas

4.4.1 Síntesis estratégica y conexión final con el diagnóstico

El plan estratégico del **Ecosistema de Servicios DIY y Sostenibilidad Operativa** representa una solución interconectada que resuelve a la vez las debilidades estructurales y las amenazas externas más graves a las que se enfrenta Spotify en 2026.

A diferencia de otros planteamientos agresivos de integración vertical tradicional, como la compra directa de uno de los tres grandes conglomerados discográficos (UMG, SME, WMG), que habrían sido frenados por los reguladores antimonopolio o habrían provocado una retirada letal del catálogo por parte del oligopolio, este plan apuesta por un movimiento de **guerra fría corporativa por dilución de la cuota de mercado**.

Empoderar al tejido de artistas independientes (DIY), que ya supone el 38% del sector mundial, permite a Spotify utilizar su ventaja tecnológica y algorítmica exclusiva para atraer talento de forma masiva. Al mismo tiempo, la explotación de mejoras de producto, como el nivel de alta resolución ***Supremium / Deluxe*** y la optimización comercial de la función oficial ***Reserved*** como reclamo logístico, garantiza que la empresa cambie progresivamente las reglas del juego de la industria musical a su favor.

4.4.2 Viabilidad financiera y blindaje operativo

El análisis de viabilidad económica demuestra que Spotify se encuentra en una posición inmejorable para ejecutar esta hoja de ruta sin poner en riesgo su soberanía.

- **Financiación autónoma:** Todas las inversiones necesarias (desde los 4,5 M€ de coste de oportunidad en ingeniería hasta el fondo de 580 M€ anuales para licencias directas a

largo plazo) se financian íntegramente mediante la asignación estratégica de su propia generación de **2.900 millones de euros anuales de flujo de caja libre (FCF)**.

- **Protección del control político:** Al evitar por completo la emisión de deuda externa o la dilución masiva de acciones en bolsa, se mantiene intacta la inmejorable ratio deuda/patrimonio (0,28) de la compañía y se blinda de forma absoluta el **69,3% del poder de voto que ostentan los fundadores Daniel Ek y Martin Lorentzon** mediante su sistema de acciones de doble clase. Esto garantiza la estabilidad y la continuidad de la nueva codirección ejecutiva frente a los fondos de inversión activistas.

4.4.3 Recomendaciones de contingencia (Gestión de Riesgos)

Aunque el plan minimiza los conflictos jurídicos directos con el oligopolio discográfico, recomendamos a la Alta Dirección de Spotify aplicar las tres medidas de contención siguientes durante el periodo de ejecución del plan:

1. **Monitorización activa del algoritmo:** Asegurar que los equipos de la división *Data & AI Personalization* mantengan una estricta neutralidad en los sistemas de recomendación de listas públicas para evitar que las *majors* acusen formalmente a Spotify de prácticas monopolísticas ante la Comisión Europea o la FTC en el marco del Reglamento DMA.
2. **Aceleración del giro audiovisual de apoyo:** Seguir potenciando de forma cruzada el contenido ajeno a las regalías estrictamente musicales, como los videopódcasts (mediante el *Spotify Partner Program*) y el catálogo de audiolibros. Esta diversificación de formatos actúa como un dique de contención que rebaja la capacidad de chantaje comercial de los grandes sellos durante las negociaciones de los contratos bienales.
3. **Fidelización de Agregadores Clave:** Reforzar de forma prioritaria las alianzas accionariales y los vínculos tecnológicos con plataformas de distribución independiente directa (como DistroKid), para garantizar que Spotify mantiene la vía preferente para acceder al talento emergente y captarlo desde el mismo momento en que nace en la red.

4.4.4 Criterios de evaluación del éxito del plan (Target 2035)

El éxito final de la estrategia se considerará alcanzado cuando, llegado el horizonte del año 2035, la empresa haya consolidado los siguientes indicadores macrocorporativos:

- **La deuda técnica de la aplicación haya quedado completamente eliminada**, con una tasa de bajas de usuarios por motivos de producto cercana al 0%.
- **La cuota de reproducciones asociada al sector independiente o de licencia directa supere el 55% del total global** que circula por la aplicación.

- **El margen bruto operativo se haya expandido estructuralmente hasta situarse entre el 45% y el 50%**, consolidando a Spotify ya no como una mera utilidad de reproducción asfixiada por los proveedores, sino como una de las empresas tecnológicas más potentes, rentables e influyentes del ecosistema digital mundial.