

SPOTIFY: PLÀ ESTRATÈGIC



Carlos López, Eudald Serra
Professor: Francesc Rufas
Assignatura: Direcció i Planificació Estratègica
Administració d'Empreses - FUB MANRESA

1. INTRODUCCIÓ A SPOTIFY.....	4
1.1 Qui som i on estem?.....	4
1.2 Què venem?.....	5
1.3 Quin és el nostre Pre-Posicionament?.....	6
1.4 Quina és la nostra àrea de distribució?.....	7
1.5 Qui són els nostres principals clients i quin és el seu perfil?.....	7
1.6 Quin és el nostre canal de vendes?.....	9
1.7 Com és la seva imatge corporativa?.....	10
1.8 Quins canals de comunicació fan servir i quin és el seu estil?.....	11
2. ANÀLISI DE DETERMINANTS INTERNS.....	14
2.1 Determinants vinculats al producte.....	14
2.2 Determinants econòmics.....	15
2.3 Determinants tècnics.....	16
2.4 Determinants vinculats als RRHH.....	17
2.5 Anàlisi logístic (Logística Digital i de Dades).....	18
2.6 Determinants vinculats a l'organització.....	18
2.7 Determinants vinculats al màrqueting.....	19
2.8 Conclusions determinants interns (DAFO Intern).....	20
3. ANÀLISI DE L'ENTORN.....	23
3.1. Determinants relacionats amb el microentorn.....	23
3.1.1 Oportunitats de mercat.....	23
3.1.2 Anàlisi dels competidors.....	24
3.1.3 Anàlisi dels proveïdors.....	25
3.1.4 Anàlisi del canal de venda i distribució.....	26
3.1.5 Altres actors del microentorn.....	27
3.2. Determinants relacionats amb el macroentorn.....	28
3.2.1 Entorn legal i regulatori.....	28
3.2.2 Entorn econòmic.....	29
3.2.3 Entorn tecnològic.....	29
3.2.4 Entorn cultural i social.....	30
3.3. Anàlisi DAFO.....	31
4. ESTRATÈGIA PROPOSADA.....	35
4.1. Definició i justificació de la línia estratègica.....	35
4.1.1 Denominació de l'estratègia.....	35
4.1.2 Justificació de la tria segons la diagnosi (Matriu de Connexió).....	35
A) Problema principal detectat (Financer i Operatiu).....	35
B) Oportunitats a aprofitar.....	35
C) Amenaces a reduir.....	36
D) Punts febles interns que condicionen la situació.....	36
E) Punts forts a utilitzar per actuar.....	37
4.1.3 Per què la línia estratègica és adequada?.....	37

4.2. Desenvolupament concret de les accions.....	38
4.2.1 Millora de l'organització i protocols interns (de l'estructura matricial a la centralització).....	38
Redefinició de rols i organigrama centralitzat.....	38
Nou protocol de desplegament de funcionalitats (Feature Deployment).....	39
4.2.2 Reducció de costos i millora logística tècnica (Protocol de Local Caching).....	39
Nou protocol de gestió de caching i flux de connexió.....	39
4.2.3 Millora de producte: el pla Supremium / Deluxe.....	40
Característiques tècniques i funcionalitats.....	40
4.2.4 Potenciació de producte i canals: Integració de la funció oficial "Reserved" per a artistes DIY.....	41
Com funciona l'eina dins de l'aplicació "Spotify for Artists" (B2B).....	42
Estructura de la interfície B2B per a l'Artista:.....	42
Interfície i Experiència de l'Usuari Final (B2C):.....	42
4.2.5 Millora de la comunicació B2B: campanya "Spotify Artist Launchpad".....	43
4.3. Planificació temporal: Curt, Mitjà i Llarg Termini.....	43
4.3.1 Accions a curt termini (Mesos 1-12).....	44
1: Centralització organitzativa i implementació del nou Protocol de Producte.....	44
2: Activació del protocol de Caching Local i mode música pur.....	44
4.3.2 Accions a mitjà termini (Anys 2 - 4).....	45
3: Llançament comercial del pla Supremium / Deluxe.....	45
4: Integració de la funció oficial "Reserved" i campanya "Artist Launchpad" (B2B).....	46
4.3.3 Accions a llarg termini (Anys 5 - 10).....	47
5: Desplegament del model de llicència directa absoluta de propietat intel·lectual.....	47
4.4. Conclusions i recomanacions estratègiques.....	48
4.4.1 Síntesi estratègica i connexió final amb la diagnosi.....	48
4.4.2 Viabilitat financera i blindatge operatiu.....	49
4.4.3 Recomanacions de contingència (Gestió de Riscos).....	49
4.4.4 Criteris d'avaluació de l'èxit del pla (Target 2035).....	50

1. INTRODUCCIÓ A SPOTIFY

1.1 Qui som i on estem?

Spotify Technology S.A. va ser fundada el 2006 a Estocolm per Daniel Ek i Martin Lorentzon. Ideada inicialment com a solució per combatre la pirateria, la seva missió actual s'ha expandit per "alliberar el potencial de la creativitat humana", dissenyant un ecosistema tecnològic que connecta artistes i oients globals.

A nivell financer, el 2025 va generar 17.186 milions d'euros d'ingressos, un flux de caixa lliure de 2.900 milions d'euros i marges bruts rècord del 33,1%.



A nivell de presència física, tot i tenir el domicili legal a Luxemburg, la seu global i el nucli operatiu d'R+D es mantenen a Estocolm, Suècia.

Operativament, desplega una xarxa de 15 grans seus mundials ubicades a ciutats com Nova York, Londres, Singapur o Ciutat de Mèxic. Destaca el cas de Barcelona gràcies al patrocini de l'estadi "Spotify Camp Nou", als voltants del qual han creat una exclusiva oficina comercial B2B centrada en la venda de seients VIP, projectada per generar 120 milions d'euros anuals d'ingressos.



1.2 Què venem?

L'oferta pivota al voltant d'un ecosistema "Freemium" que serveix d'embús massiu d'adquisició, alimentant subscripcions des d'un catàleg de 100 milions de cançons i 7 milions de podcasts.

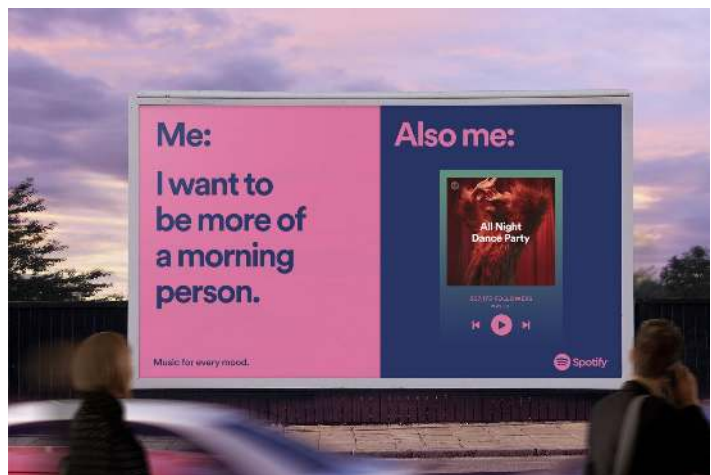
- **Serveis al Consumidor (B2C):** S'articula en un nivell Gratuït (finançat amb publicitat i limitacions d'escolta) i un nivell Premium lliure d'anuncis. Aquest darrer es fragmenta en plans d'alta penetració (Individual, Familiar, Duo, Estudiants), incorporant àudio "Lossless" i paquets mensuals de 15 hores d'audiollibres. També ofereixen productes basats en intel·ligència artificial com "AI DJ" i llistes curades per text, al costat de videopodcasts.



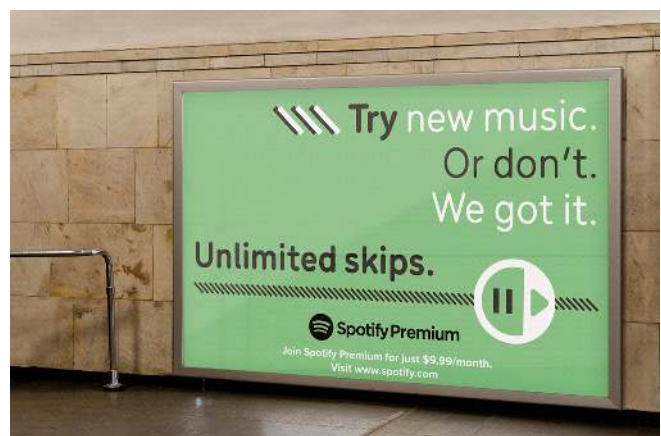
- **Serveis i Eines Corporatives (B2B):** Es comercialitzen espais publicitaris altament segmentats mitjançant eines com Spotify Ad Exchange, incloent falques d'àudio, vídeo opt-in i llistes patrocinades. Per als creadors, ofereixen "Spotify for Artists", proporcionant mètriques globals, accions de màrqueting intern (Discovery Mode) i solucions de venda directa de marxandatge.

1.3 Quin és el nostre Pre-Posicionament?

L'empresa s'ha allunyat conscientment del concepte de simple reproductor passiu, definint-se actualment com un "negoci de descobriment" hiper-personalitzat alimentat per IA. Són coneguts pel consumidor com un confident digital emocional que prediu i cura la "banda sonora de la seva vida". Dins del sector publicitari, defineixen la seva plataforma com "l'Era del So Activat", un entorn d'alta atenció que actua com a refugi davant la saturació i l'esgotament visual d'altres xarxes socials.

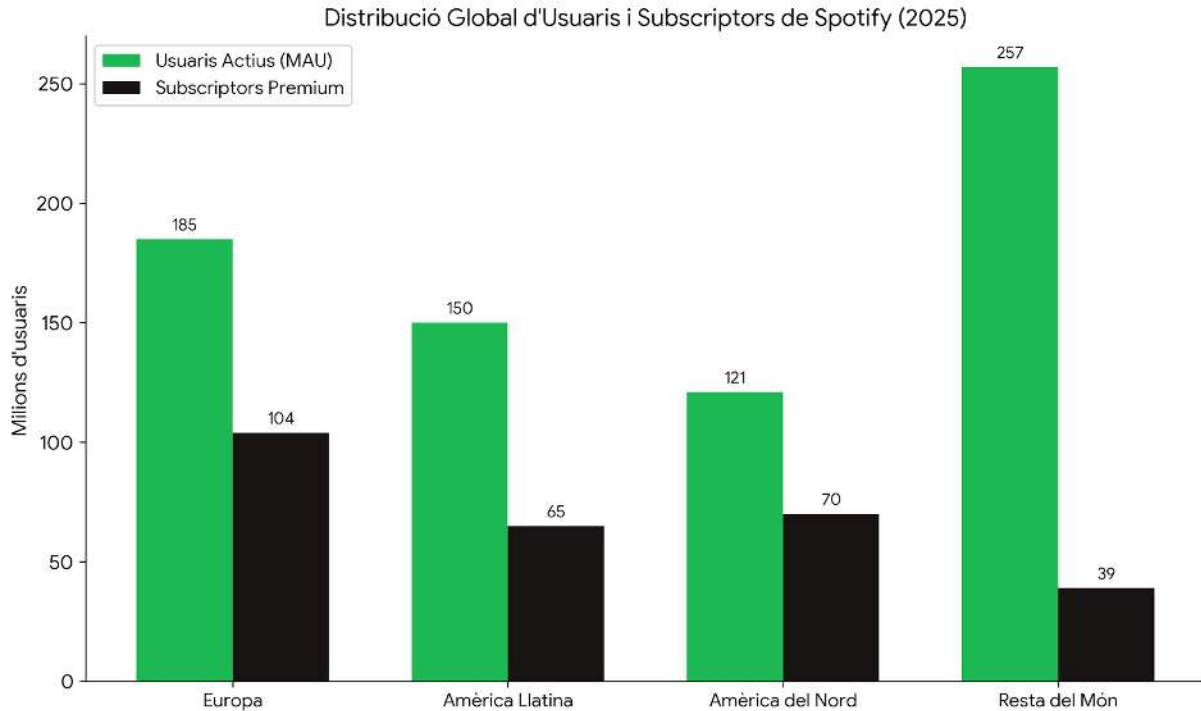


Reputacionalment, Spotify es posiciona com una "Utilitat d'Àudio" indispensable i, gràcies a l'informe de transparència *Loud & Clear*, s'erigeix com el motor econòmic mundial salvador de la indústria, acreditant pagaments directes a la indústria de més d'11.000 milions de dòlars només en l'exercici del 2025.



1.4 Quina és la nostra àrea de distribució?

L'operativa abasta 184 mercats internacionals, conferint a l'empresa un 31,7% de la quota de subscriptors globals.

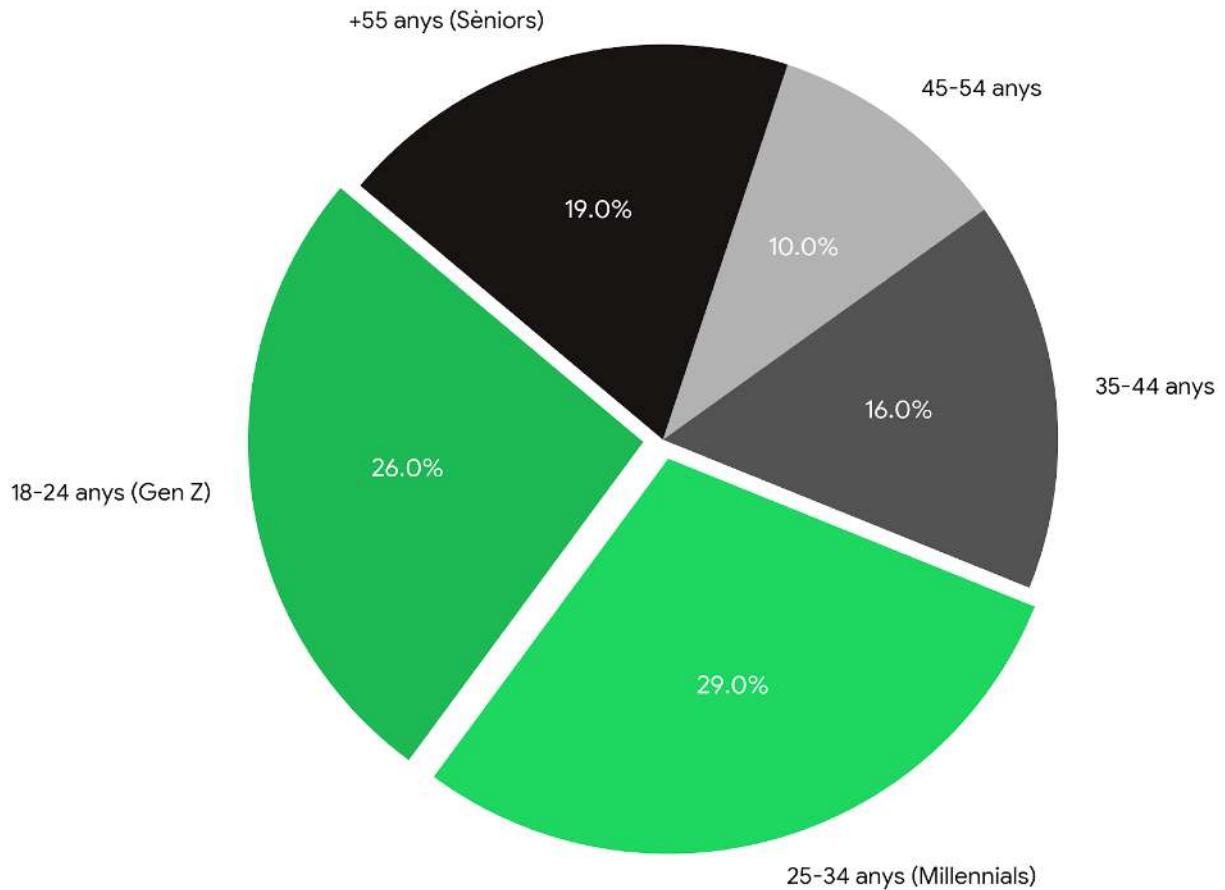


Com es veu en el gràfic, hi ha asimetria geogràfica. Els grans volums de nou trànsit emergeixen de l'Àsia i Àfrica ("Resta del Món"), però són mercats de baix ràtio de conversió a pagament. En canvi, mercats madurs com Amèrica del Nord i Europa aporten el 62% dels ingressos nets mensuals de subscripció, suportant el gruix de la facturació a través de polítiques consolidades d'elevació de tarifes per mantenir l'ARPU (Average Revenue Per User).

1.5 Qui són els nostres principals clients i quin és el seu perfil?

A nivell consumidor (B2C), l'aplicació engloba a 751 milions d'usuaris actius (un 10% de la població global aproximadament), dels quals 290 milions paguen quotes Premium. Destaquen per utilitzar l'aplicació (de mitja) uns 148 minuts actius al dia, sota la següent definició demogràfica:

Distribució Demogràfica d'Usuaris de Spotify (2025)

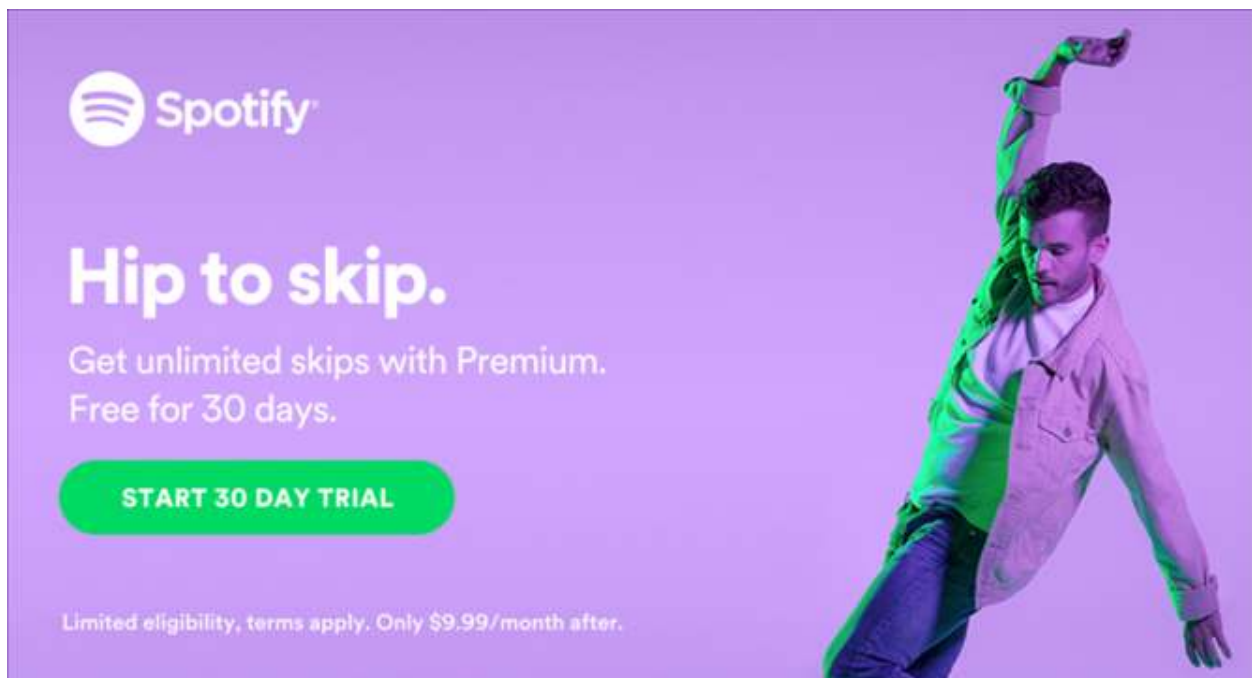


- **Gen Z (18-24 anys):** Ocupen el 26% de la plataforma i lideren l'adopció massiva de noves eines visuals i videopodcasts.
- **Millennials (25-34 anys):** Formen el grup principal (29%), usant l'àudio fonamentalment com a suport de fons continu durant rutines laborals i desplaçaments.
- **Població de 35 a 44 anys:** Engloben el 16% i es caracteritzen per adquirir els models familiars i canalitzar el consum infantil via Spotify Kids.
- **Sèniors (+55 anys):** Conformant el 19% de la demografia de l'app, resulten ser clients de perfil "late adopters" amb alta estabilitat comercial i fort poder adquisitiu.

Per la banda estratègica i publicitaria (B2B), els clients primaris són els grans anunciants digitals globals i els 50 milions de perfils de creadors que obtenen el seu finançament central a través dels servidors de la companyia.

1.6 Quin és el nostre canal de vendes?

- **El Funnel Directe de l'Aplicació:** El principal motor de vendes Premium és l'adquisició autònoma generada al propi nivell gratuït de l'app. El 60% de tots els clients Premium van entrar originalment a través de l'ús sense pagament. Cada cop més es desvien les passarel·les de pagament cap a dominis web propis de la companyia per esquivar el 30% de comissió requerida per botigues com l'Apple Store.
- **Aliances Indirectes Multimèdia (Telcos):** Adquisició passiva d'abonaments a través de paquets oferts en associació amb grans empreses de telecomunicacions internacionals (Vodafone, Verizon), sovint integrats dins de contractes telefònics que no consumeixen dades d'internet (zero-rating). També hi ha una presència nativa als vehicles intel·ligents, panells de Samsung o paquets com Xbox Game Pass.
- **Integració Automatitzada (B2B):** Les vendes per campanyes comercials d'anunciants arriben automàticament a través de subastes com SAX, Amazon DSP o Smartly. Pel contingut creatiu, reben les aportacions massives directament d'agregadors B2B associats (DistroKid, CD Baby, Amuse).



The image is a promotional banner for Spotify Premium. It features a purple background with a man in a light-colored jacket and dark pants, captured in a dynamic, dance-like pose. The Spotify logo is in the top left corner. The main headline reads "Hip to skip." followed by the text "Get unlimited skips with Premium. Free for 30 days." Below this is a prominent red button with the text "START 30 DAY TRIAL". At the bottom left, there is a small line of text: "Limited eligibility, terms apply. Only \$9.99/month after."

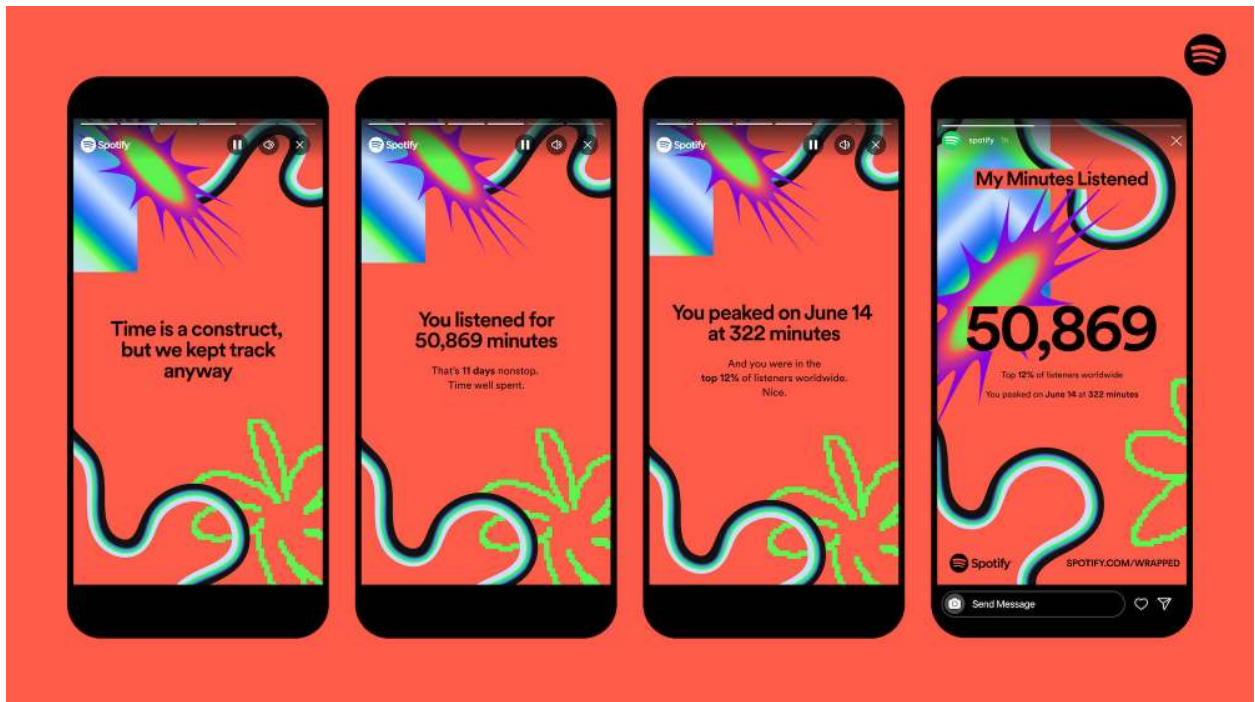
1.7 Com és la seva imatge corporativa?

S'erigeix formalment en bases absolutes de puresa visual, mínima confusió i integració.

- **Identitat Iconogràfica:** Consisteix en l'isotip protegit i enclavat en forma d'ones de radiació decreixent unit al títol corporatiu, estant prohibit per normativa global la barreja o el "co-branding" que redueixi la independència o l'espai limítrof de seguretat visual (mínim 70 píxels a format digital) de l'escut de marca. Tipogràficament es requereixen estils minimalistes sans-serif.

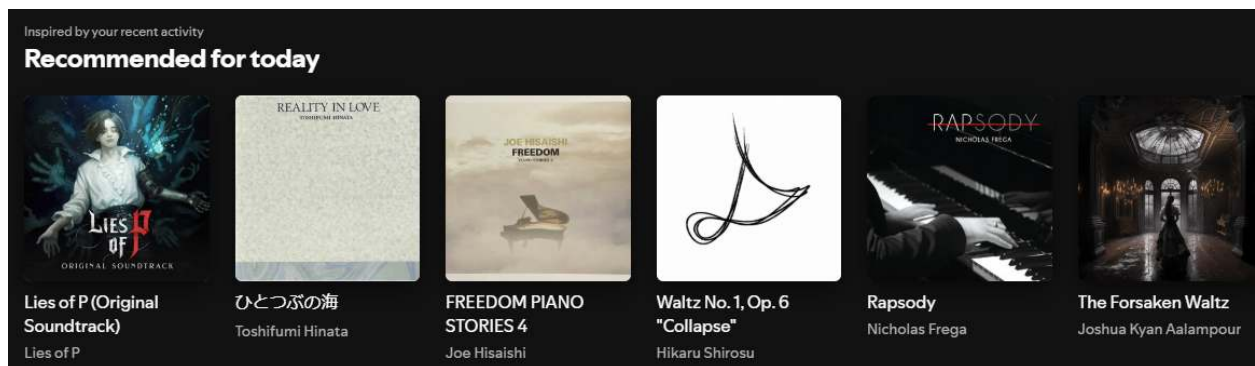
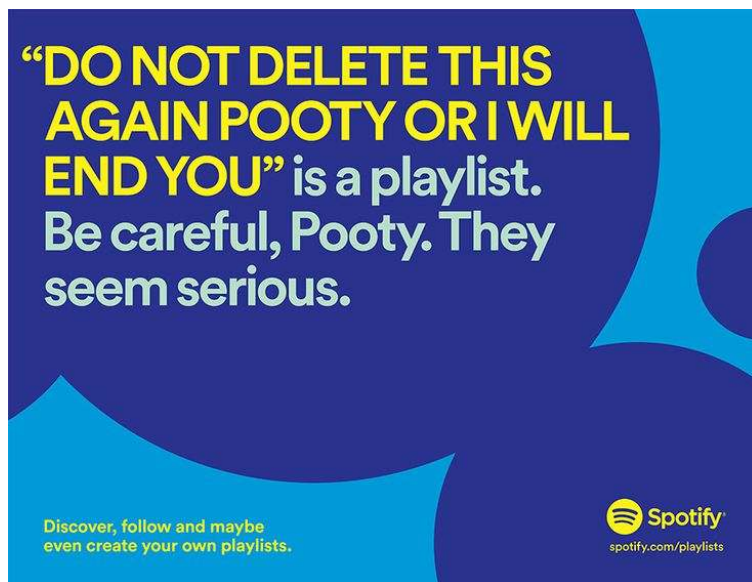


- **Nova Estratègia "Visual Mixtape" Cromàtica:** El color clàssicament reconeixible "Spotify Green" actua actualment només com una "base" general institucional. La filosofia moderna explota combinacions dinàmiques radicals (el "Colorway Framework"), creant gràfics esquitxats, disruptius i juvenils de gran contrast pop, ideats per reflectir un món urbà en moviment perpetu (visible al fenomen del Wrapped).



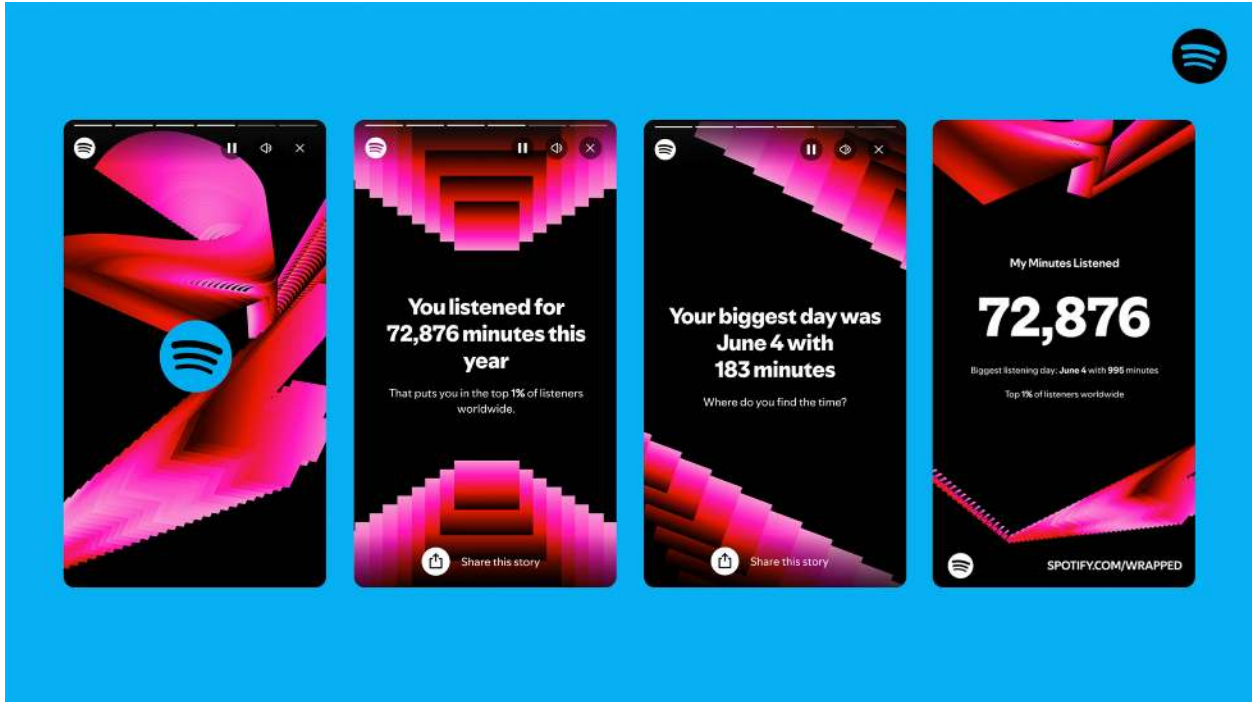
1.8 Quins canals de comunicació fan servir i quin és el seu estil?

Disposant d'un pressupost anual d'1.426 milions d'euros destinat a màrqueting i promoció, Spotify estructura el to verbal al voltant de perfils allunyats de l'enginyeria informàtica: parlen com un ecosistema "Lúdic, Sincer i Col·laboratiu". Utilitzen una via comunicativa altament personal i hiper-singularitzada (e.g. "Així han sonat els teus matins") que consolida el tracte d'amic empatitzador digital humà, associat estretament a estratègies "Sonic Branding" d'inserció mnemotècnica abans de cada anunci.

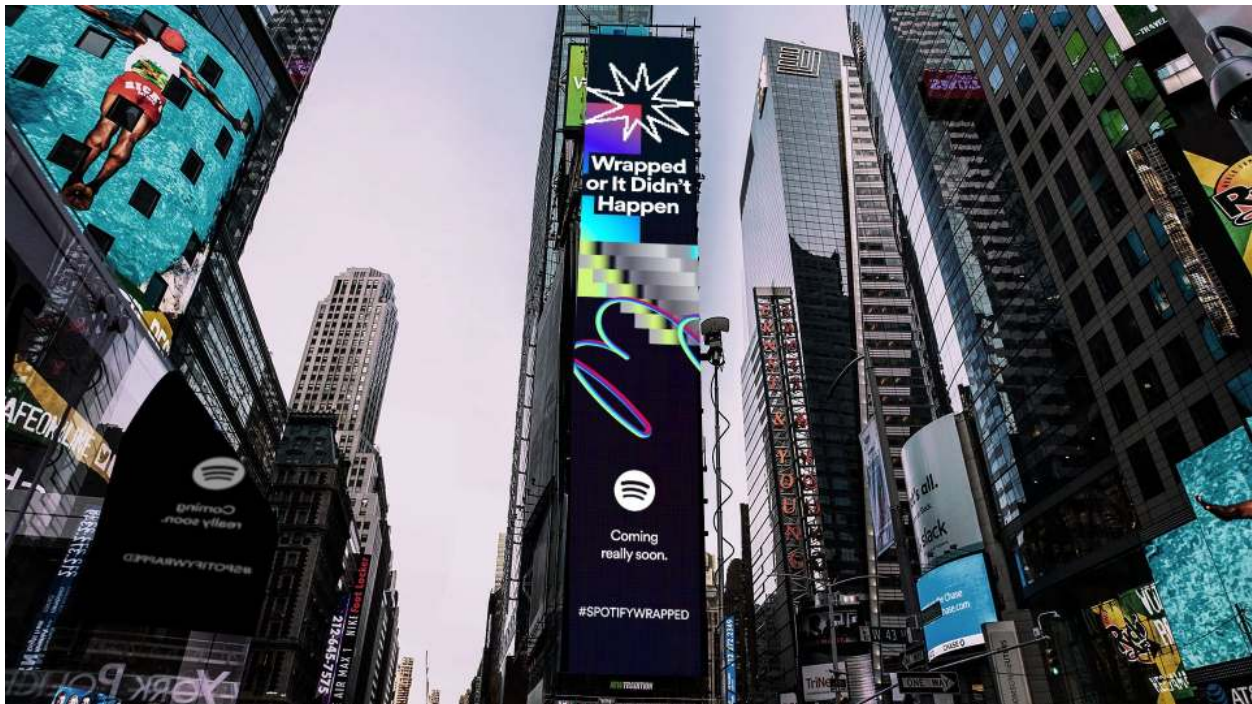


Els tres macro-canals d'impacte són:

- **Xarxes i Viralatat Cultural Nativa:** S'exploten orgànicament Instagram, TikTok i X (Twitter). Destaca per sobre de tot el *Spotify Wrapped*, un llançament interactiu capaç de concentrar més de 300 milions de participants globals anuals i que el 2025 va rondar les 500 milions de comparticions externes produïdes nativament pels mateixos compradors en pocs dies.



- **Estratègia "Out of Home" (OOH) Física Monumental:** S'ocupen centres altament transitats icònics com Times Square o Piccadilly amb cartells hiper-locales que contenen acudits i missatges culturals sobre els hàbits musicals en grans lletres dinàmiques. A més, fan accions experiencials temporals massives, com la "Spotify Beach" a Cannes (amb vora de 75.000 assistents) o instal·lacions urbanes colossals d'impacte per promocionar artistes (com a les platges brasileres o al metro de Nova York).



- **Recursos d'Aproximació Analítica B2B:** Emprats a escala institucional per convèncer l'alta indústria comercial. Utilitzen l'informe tècnic de transparència sobre fons abonats "Loud & Clear" i, per a les agències, grans publicacions formals tals com "Culture Next", que detallen radiografies comportamentals dels joves (Generació Z) per assegurar inversions fiables en el mercat de publicitat de la companyia.

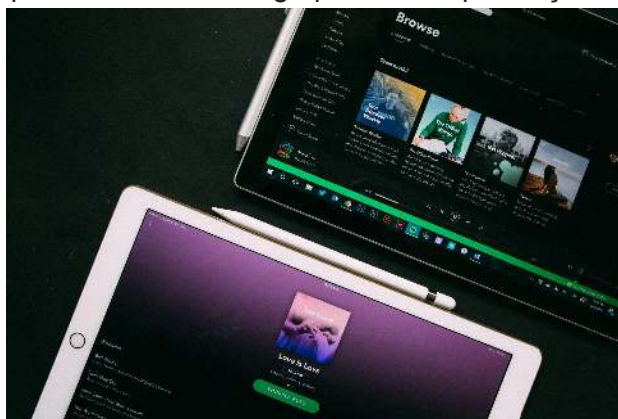


2. ANÀLISI DE DETERMINANTS INTERNS

2.1 Determinants vinculats al producte

La naturalesa del servei d'àudio digital (freemium i premium) imposa diverses restriccions sobre l'estratègia i distribució de Spotify:

- **Caducitat contractual i dependència de llicències:** A diferència d'un producte físic, l'àudio no es degrada, però pateix una caducitat contractual molt estricta. L'empresa no posseeix la propietat intel·lectual de la immensa majoria del catàleg que ofereix, sinó que actua com a intermediària. Això suposa que aproximadament el 70% dels ingressos bruts s'entreguen automàticament als titulars dels drets com a cost de mercaderia venuda.
- **Dependència d'Ecosistemes Competidors:** El servei exigeix que l'usuari disposi d'un maquinari compatible i d'una infraestructura de telecomunicacions. Aquest requisit fa que l'empresa sigui dependent de l'ecosistema de tercers, lligant el seu destí tecnològic a les actualitzacions de companyies que, sovint, són competidors directes (com Apple o Google).
- **Asimetria en els Serveis de Pre i Postvenda:** L'anàlisi revela una asimetria significativa en l'assignació de recursos. La fase de prevenda està excepcionalment optimitzada mitjançant el model *freemium*, que actua com a eina d'adquisició massiva. En contrast, el servei de postvenda emergeix com una limitació operativa crítica. Dependent en gran mesura de fòrums comunitaris asíncrons, aquesta manca de suport directe degenera en crisis de satisfacció i confiança quan es produeixen errors de facturació o dobles càrrecs.
- **Relació amb els creadors ("Loud & Clear"):** Malgrat la percepció d'asimetria, el model afavoreix cada cop més la classe mitjana i independent. El 2025, Spotify va repartir més d'11.000 milions de dòlars a la indústria musical. Més de 13.800 intèrprets van superar els 100.000 dòlars d'ingressos, i un terç d'aquests provenen de l'autopublicació (model *Do-It-Yourself*).
- **Disseny de l'Experiència d'Usuari (UX) i Fricció de Conversió:** El producte s'ha redissenyat per facilitar la conversió d'usuaris gratuïts en subscriptors. Com a novetat de final de 2025, Spotify va eliminar la impopular restricció de "només mode aleatori" (*shuffle-only*) al mòbil, permetent la reproducció a la carta de forma gratuïta. Aquest moviment busca augmentar el vincle psicològic de l'usuari amb la plataforma abans d'interrompre l'experiència amb la fatiga publicitària per forçar-ne el pagament.



2.2 Determinants econòmics

L'empresa ha assolit un punt d'inflexió decisiu, superant la fase de "creixement a qualsevol preu" per establir una sobirania financera autònoma i altament rendible.

Paràmetre Econòmic (Q4 2025)	Resultat	Context i Evolució
Ingressos Totals	€4.531 Milions	+13% interanual (en moneda constant). El segment Premium aporta €4.013M (290M d'usuaris de pagament).
Marge Brut Total	33.1%	Creixement excepcional (+83 punts bàsics). Impulsat pels pòdcasts/audiollibres i l'optimització programàtica d'anuncis.
Ingrés Operatiu	€701 Milions	Supera previsions àmpliament gràcies a la contenció severa de despeses estructurals (acomiadaments i IA).
Generació de Caixa (FCF)	€2.900 Milions anual	Liquiditat massiva que elimina qualsevol necessitat de deute extern per a operacions o CAPEX.
Ràtio Deute / Patrimoni	0,28	Estructura de capital òptima; finançament basat fonamentalment en recursos propis.

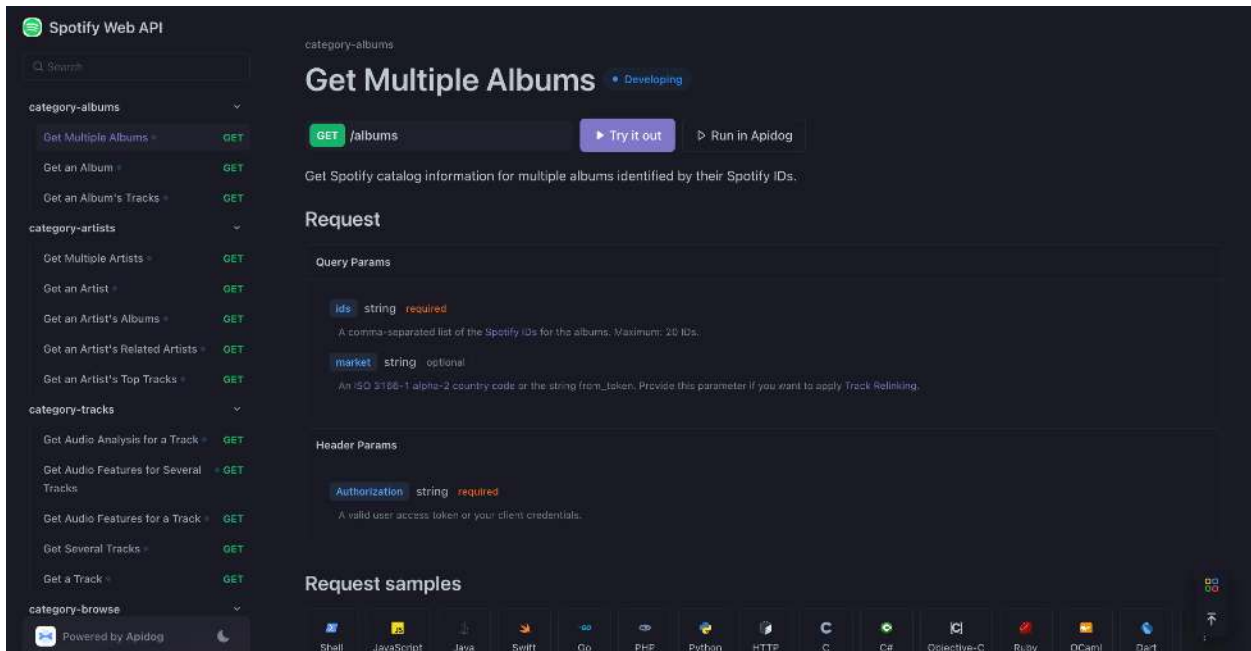
Espanya i Catalunya és un mercat d'alt contrast. Tot i que l'àudio en *streaming* genera gairebé

el 100% de les vendes digitals de la indústria (prop de 300 milions d'euros), pateix l'herència de la cultura de la gratuïtat. Dels més de 21 milions d'oients a Espanya, només 8 milions paguen; el model gratuït consumeix el 60% del temps d'escolta però només aporta menys del 30% dels ingressos.

2.3 Determinants tècnics

L'horitzó productiu de la plataforma depèn exclusivament de l'arquitectura del programari i la capacitat de processar dades de 751 milions d'usuaris en temps real.

- **Deute Tècnic del *Front-end*:** Malgrat el múscul d'enginyeria, existeixen problemes greus a nivell d'interfície d'usuari, com els bucles de càrrega infinits ("spinners") en accedir a contingut descarregat. Aquest error no es deu a l'amplada de banda, sinó a una insuficiència crítica en la implementació de memòries cau (*cacheing*) locals a l'app. L'aplicació força una trucada innecessària als servidors principals en lloc de llegir l'emmagatzematge intern del telèfon, assenyalant llacunes considerables en els processos de control de qualitat.



- **Arquitectura dual algorítmica:** Per no saturar els sistemes, separen tècnicament l'arquitectura de "Personalització" (xarxes neuronals profundes) de l'arquitectura d'"Experimentació" (proves A/B constants). El seu algorisme no busca només la satisfacció immediata, sinó construir estabilitat temporal per no saturar l'oient.
- **"Freshness Scoring":** Com que l'aleatorietat matemàtica pura generava queixes per la repetició de cançons del mateix artista, Spotify va alterar el mode aleatori (*Shuffle*). El sistema aparta de la llista de reproducció les cançons escoltades recentment per donar una il·lusió de sorpresa, millorant l'experiència.

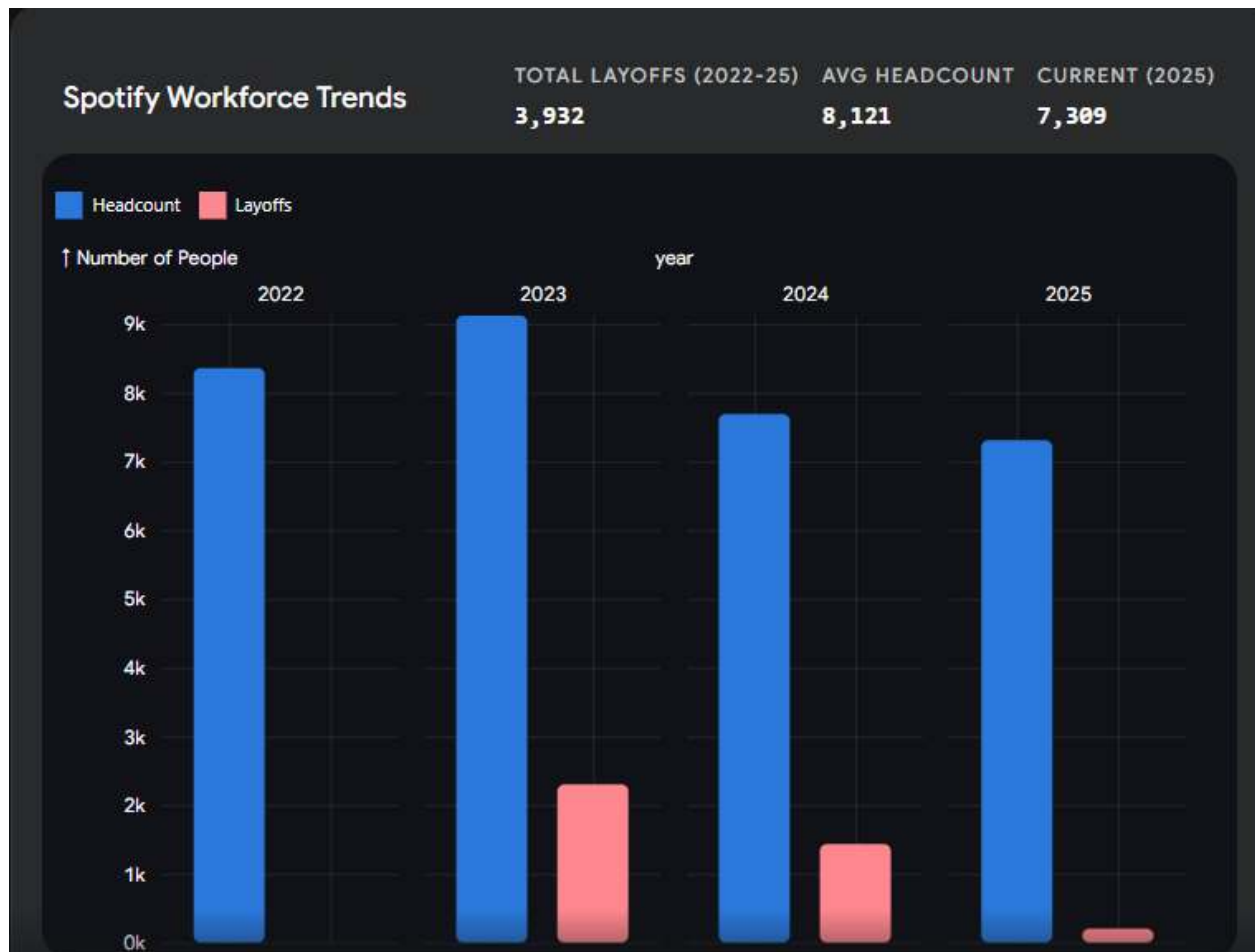
2.4 Determinants vinculats als RRHH

El capital humà ha travessat una transformació traumàtica però altament eficient cap a una tecnificació superior, enfrontant-se a crisis de confiança profundes.

Després de retallar un 17% de la plantilla global (uns 1.500 empleats) a finals del 2023, l'empresa ha pivotat agressivament cap a la IA Generativa. Els desenvolupadors tradicionals estan sent substituïts per enginyers de dades i experts en aprenentatge automàtic. Ara, els models de llenguatge redacten el codi rutinari, i els humans actuen com a supervisors.

Les causes de la desmotivació crònica no s'atribueixen només als acomiadaments, sinó a l'organització d'esdeveniments opulents i festes corporatives extravagants dies abans o després d'anunciar retallades, generant una "hipocresia financera percebuda" que ha minvat l'autoritat de la cúpula. Els treballadors restants pateixen sobrecàrrega de feina.

- **Mecanismes de retenció:** L'única acció de contenció per retenir el talent és la política inamovible de "Work-From-Anywhere" de Recursos Humans, tot i que dificulta l'agilitat interdepartamental.



2.5 Anàlisi logístic (Logística Digital i de Dades)

En el sector del programari digital, la logística s'entén com l'eficiència en el processament d'arxius binaris i el seu lliurament mundial ininterromput.

- **Arquitectura CDN i Edge Computing:** L'empresa va abandonar el descontrol de proveïdors fragmentats adoptant un sistema estandarditzat de Xarxa de Lliurament de Continguts (CDN) via Fastly.
- **Eliminació de latències:** Quan un usuari reproduceix una cançó, la petició no viatja fins a un servidor centralitzat. Es connecta automàticament al node més proper, on l'àudio s'emmagatzema en la memòria cau per a una entrega amb zero retards. Això garanteix que, durant llançaments mundials de superestrelles, la xarxa no es col·lapsi.



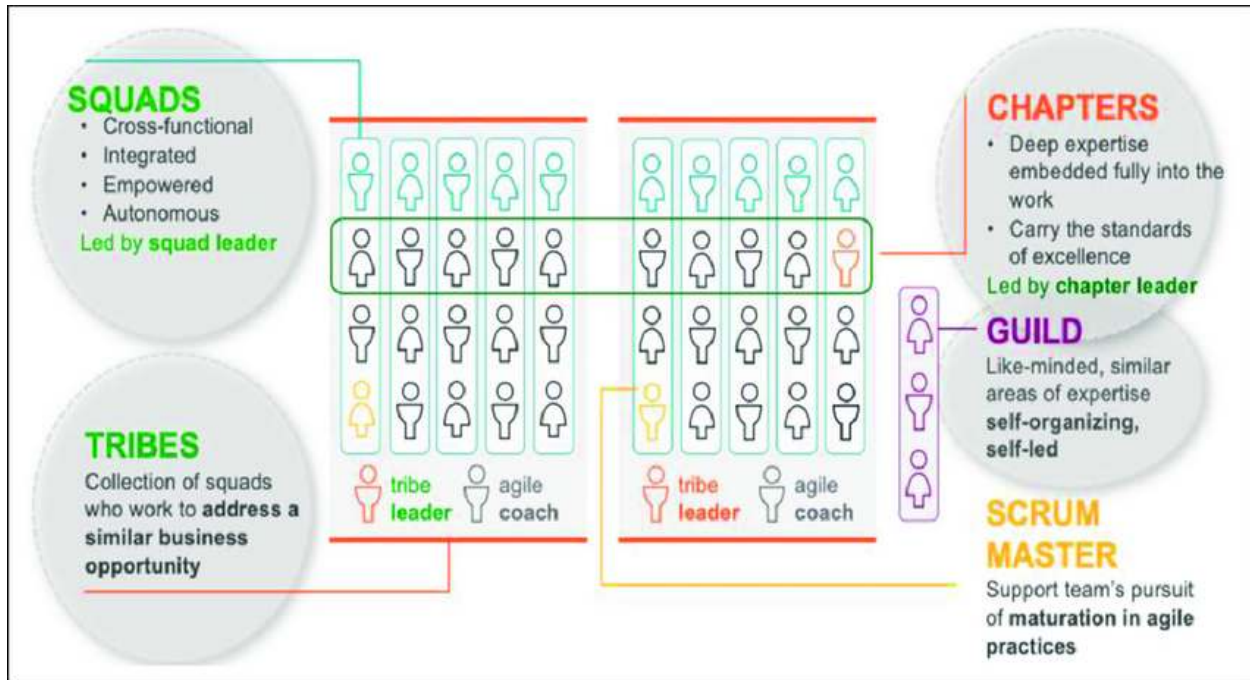
2.6 Determinants vinculats a l'organització

L'organització interna ("Model Spotify" basat en Esquadrons i Tribus) va acabant convertint-se en un punt feble:

- **Problemes generats:** Va provocar desordre matricial, on els enginyers tenien múltiples responsables, generant friccions i la necessitat de "triangulacions burocràtiques".
- **Redundància:** L'autonomia extrema sense estàndards va fer que cada grup reinventés la roda, malbaratant energia per posar-se d'acord en projectes conjunts.
- **Governança i blindatge accionarial:** El poder real recau exclusivament en els seus

fundadors. Funciona mitjançant un sistema de doble classe: tot i que els fons institucionals posseeixen el capital econòmic, Daniel Ek i Martin Lorentzon posseeixen "certificats de beneficiari" especials sense valor econòmic però amb drets de vot extres. Això els atorga el 69,3% del poder de vot combinat, blindant-los contra inversors a curt termini.

- **Solucions en curs:** L'empresa ha començat a desmantellar aquest sistema per imposar una estructura clàssica unificada i eficaç. Un exemple és la unificació forçosa d'estudis a "Spotify Studios" (Podcasts) per suprimir plantilles superposades.



2.7 Determinants vinculats al màrqueting

La intel·ligència relacional de màrqueting és un pilar inescrutable que transforma el servei en un element de discurs cultural.

- **FC Barcelona:** L'associació per batejar l'estadi com *Spotify Camp Nou* (fins al 2034) transcendeix la visibilitat de marca. Spotify s'hi alia perquè el Barça connecta directament amb més de 260 milions de seguidors en mercats emergents i clau (Índia, Llatinoamèrica), on s'aglutina el públic menor de 30 anys que la plataforma necessita capturar. L'ús de logotips d'artistes (Drake, Rosalía, Rolling Stones) al pit de la samarreta durant els clàssics consolida aquesta estratègia viral.
- **La controvèrsia algorítmica:** Tot i l'èxit de campanyes com el *Spotify Wrapped*, algunes estratègies promocionals presenten debilitats de relacions públiques. El producte "Discovery Mode", on els artistes sacrifiquen part dels seus marges de regalies a canvi de ser impulsats algorítmicament, és criticat per certs sectors de la indústria

musical com un mecanisme extorsionador.

- **Explotació B2B amb IA:** A nivell publicitari, l'empresa ha llançat *Ads AI*, un agent virtual autònom que automatitza la venda d'espais i elabora campanyes en qüestió de segons, eliminant la fricció de les vendes humanes tradicionals i augmentant la facturació programàtica.



2.8 Conclusions determinants interns (DAFO Intern)

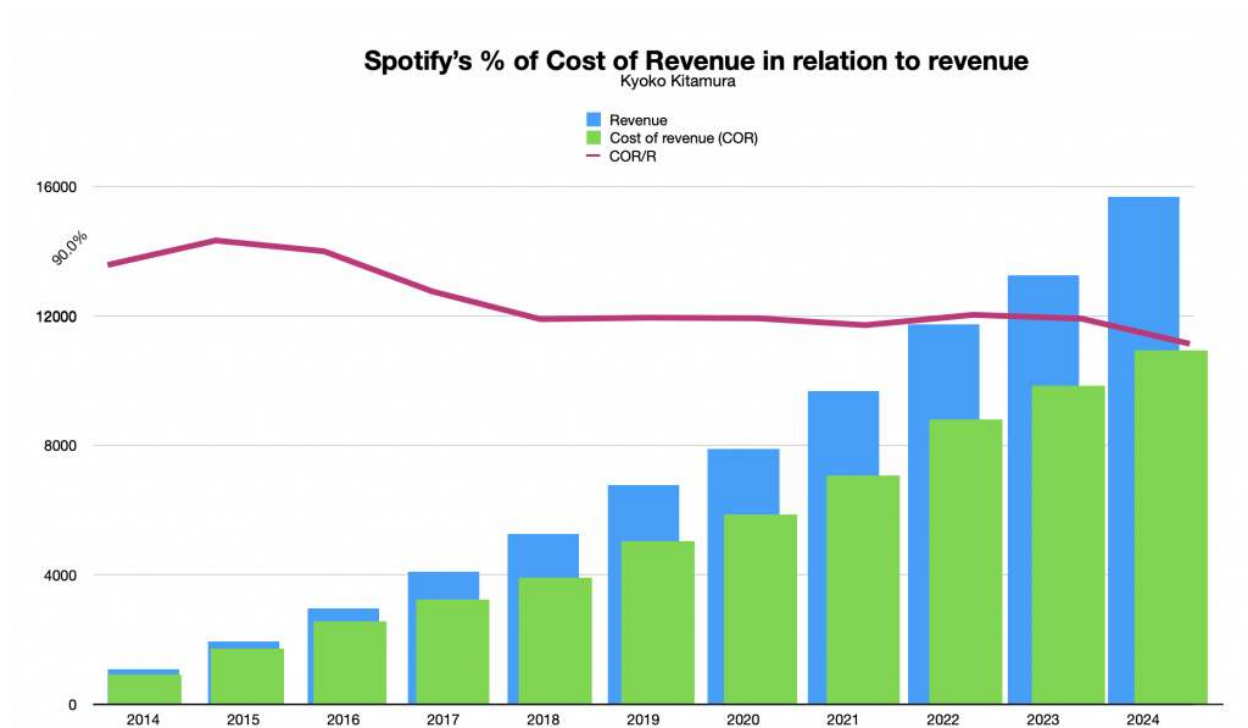
Fortaleses internes:

- **Múscul financer i palanquejament nul:** Marges bruts en expansió (33,1%) i 2.900 milions anuals en flux de caixa lliure, permetent innovació sense dependre del deute.
- **Lideratge algorítmic:** Ecosistema de recomanacions que s'anticipa a l'usuari, creant un cost de canvi artificial altíssim respecte a rivals com Apple Music o YouTube Music.
- **Governança blindada:** Estructura d'accions de doble classe que garanteix als fundadors independència total per a projectes d'innovació a llarg termini.



Debilitats internes:

- **Dependència d'ecosistemes rivals:** L'aplicació necessita maquinari i sistemes operatius controlats per empreses que són els seus majors competidors (Apple i Google).
- **Límit de costos llicencials:** El model obliga a cedir inalterablement aproximadament el 70% dels ingressos bruts de la música als titulars dels drets fonogràfics.
- **Deute tècnic d'usuari i manca de suport:** Errors frontals (com els bucles de càrrega per un ús deficient de la memòria cau local) sumats a un canal d'ajuda postvenda asíncron trencat davant d'errades crítiques de facturació.

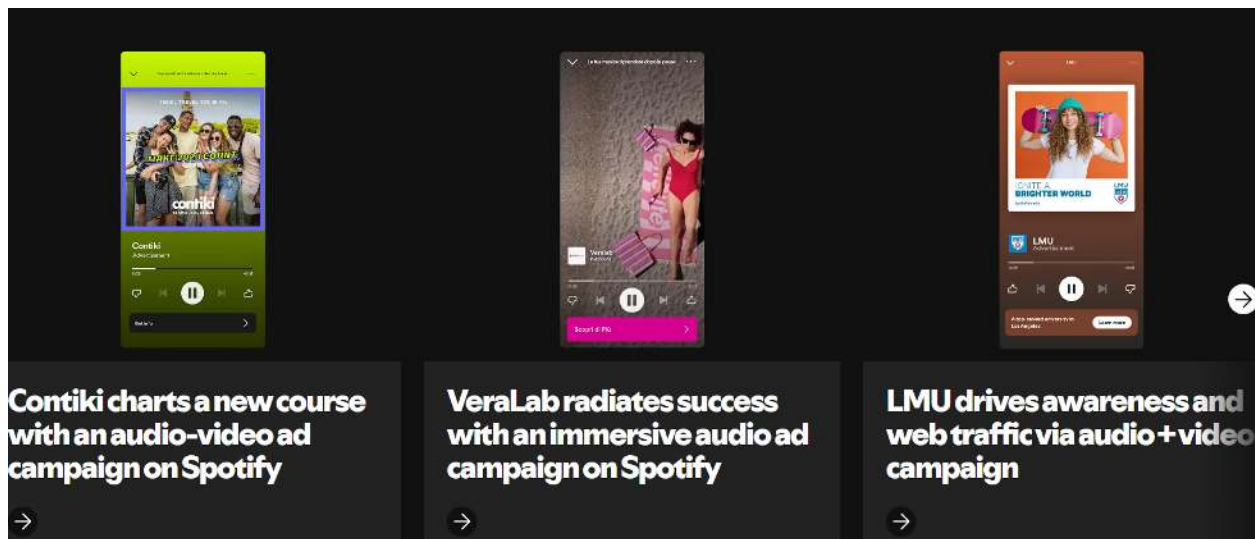


Amenaces internes imminents:

- **Fuga de talent:** La desmoralització induïda per retallades de personal traumàtiques (17%), sumada a ostentacions injustificables dels directius, dilueix la fidelitat operativa. Sense el privilegi del "Work-From-Anywhere", la creativitat tecnològica es podria aturar en sec.
- **Aïllament de l'ecosistema:** Tancar l'arquitectura de dades a aplicacions de tercers per frenar l'IA rival aliena aliats creatius que històricament retroalimentaven el sistema.

Oportunitats internes:

- **Ads AI:** Extreure liquiditat pura gràcies al tancament d'acords publicitaris automatitzats amb IA, maximitzant els marges de la publicitat en pòdcasts i usuaris *freemium* sense incrementar costos de llicències musicals.
- **Reparació estructural de l'app:** Corregir el deute tècnic del *caching* local al dispositiu alliberaria immensos recursos logístics de la xarxa, permetent una adopció global fluida del format *Lossless*.
- **Consolidació de la reestructuració organitzativa:** Superar definitivament el desordre del "Model Spotify" imposant cadenes de comandament clàssiques per reduir les triangulacions burocràtiques i l'energia malbaratada en projectes transversals.



3. ANÀLISI DE L'ENTORN

3.1. Determinants relacionats amb el microentorn

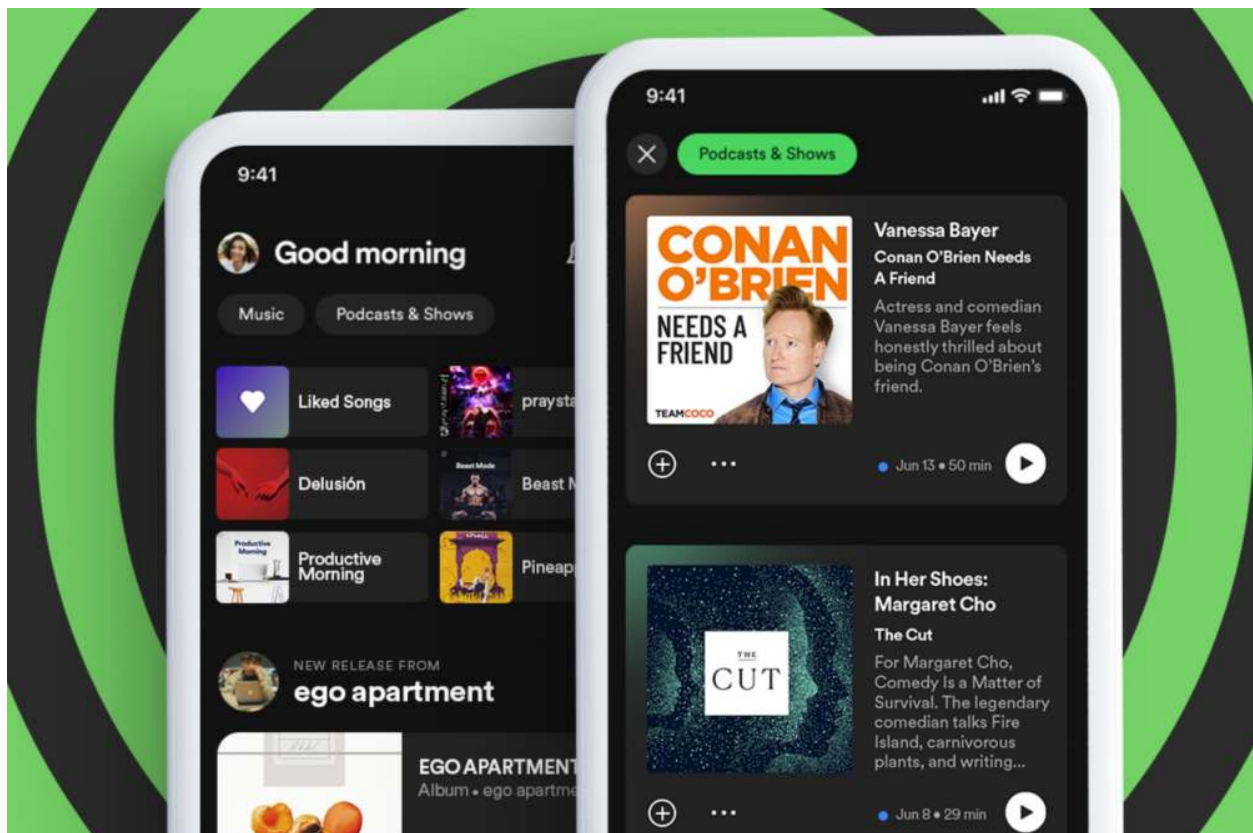
3.1.1 Oportunitats de mercat

El mercat de destinació total dirigible de l'empresa s'ha expandit radicalment més enllà de la música gravada per englobar qualsevol format de consum auditiu i cultural.

Actualment existeix una base massiva d'usuaris totals (entre 615 i 713 milions), de la qual només una part (entre 239 i 281 milions) són subscriptors prèmium de pagament complet. Aquesta diferència numèrica entre usuaris gratuïts i de pagament representa una gran oportunitat per perfeccionar l'embut de conversió del model freemium i augmentar la rendibilitat.

També hi ha una clara oportunitat de negoci en el segment d'audiòfils altament exigents mitjançant la introducció de plans "Deluxe" o "Supremium" amb àudio pur d'alta fidelitat (24 bits) per forçar augments de preu mensuals.

Per altra banda, el nínxol dels vídeo-pòdcasts s'ha transformat en una avinguda d'expansió prioritària per capturar temps de pantalla als dispositius mòbils. La monetització d'aquests creadors audiovisuals mitjançant l'obertura de publicitat en vídeo (Spotify Partner Program) ofereix grans oportunitats d'inversió.

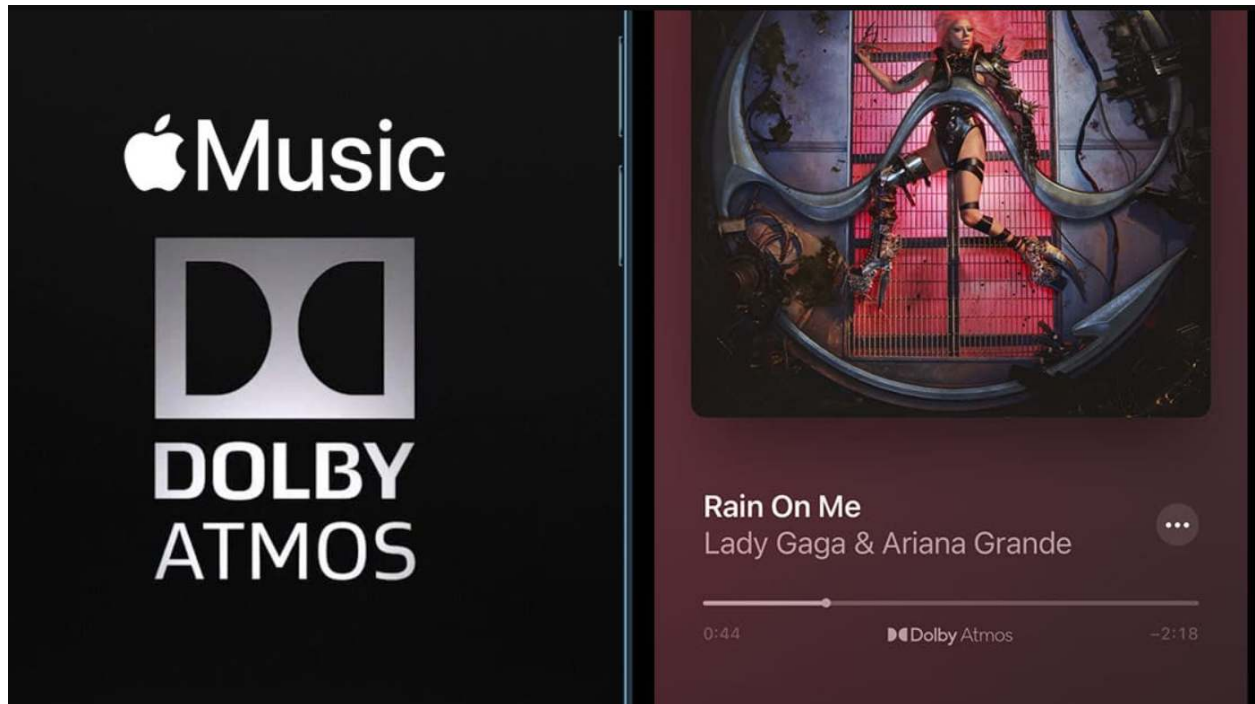


3.1.2 Anàlisi dels competidors

L'empresa opera en un oligopoli tecnològic hipercompetitiu on els principals rivals són megacorporacions que no depenen exclusivament dels ingressos de l'àudio per sobreviure. Els dos competidors més crítics són:

Apple Music:

- Es posiciona comercialment sota la imatge de "L'opció indiscutible de l'audiofil".
- Comunica una ferma decisió de prioritzar la selecció humana (estudis clàssics, ràdios oficials) per sobre del descobriment purament algorísmic.
- El seu gran punt fort és la integració nativa tancada en pràcticament la totalitat dels 1.800 milions d'equips del seu ecosistema (iPhones, AirPods, Siri), la qual cosa li anul·la els costos d'adquisició de clients.
- Ofereix una qualitat d'àudio superior ("sense pèrdua" a 24 bits/192kHz i so espacial Dolby Atmos) sense incrementar la quota base de \$10,99 mensuals.
- La seva debilitat principal és no disposar d'un model gratuït assequible per a mercats subdesenvolupats i posseir un algoritme de descobriment musical netament inferior al de Spotify.

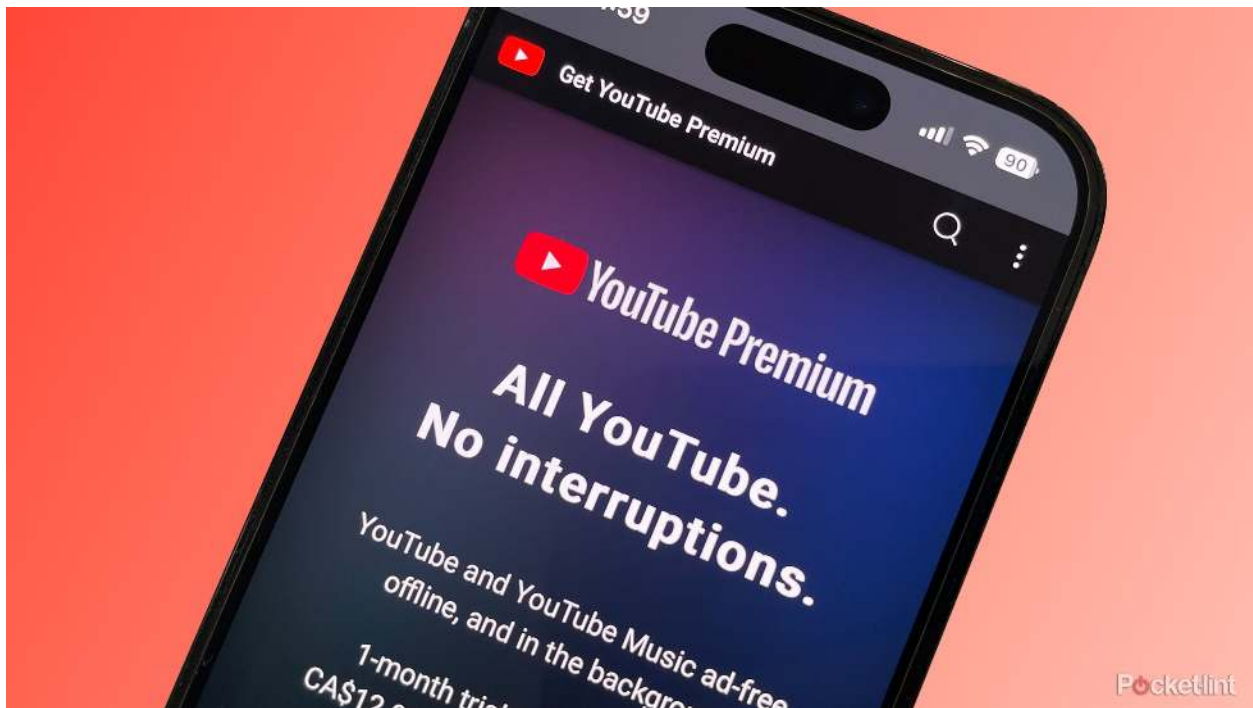


YouTube Music (Alphabet Inc.):

- Aprofita el lideratge mundial de la seva matriu visual com "La gran potència suprema generadora de contingut global audiovisual".

- El seu avantatge insuperable és la integració de contingut generat pels usuaris (UGC); permet conèixer els llançaments oficials amb gravacions de concerts en directe, maquetes informals, versions de seguidors i remescles casolanes.
- Utilitza un model d'estalvi agressiu anomenat "YouTube Premium", on s'eliminen els anuncis simultàniament tant de la música al mòbil com dels vídeos a la televisió domèstica.
- Les seves vulnerabilitats radiquen en una qualitat deficient de l'arxiu d'àudio comprimit base i un algoritme de recomanació molt repetitiu basat en l'historial de vídeos clàssics, que dificulta la cerca de diversitat.

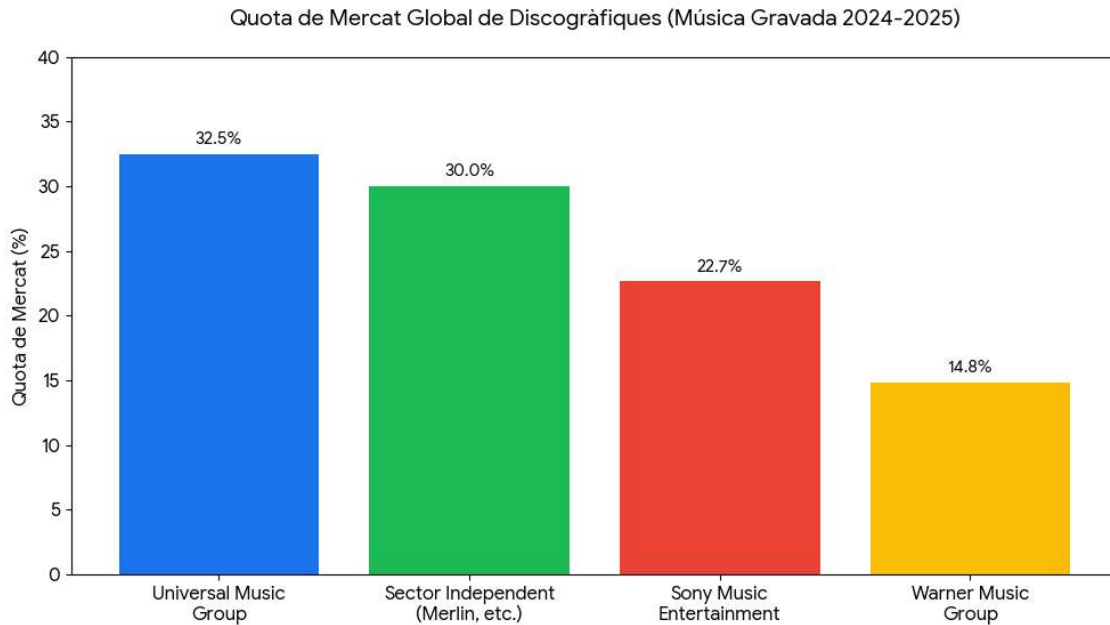
Adicionalment, el UGC també és un arma de doble fil, que sovint genera múltiples resultats de cerca per un mateix terme (ex: 20 "mateixes" cançons de 20 diferents usuaris).



3.1.3 Anàlisi dels proveïdors

L'empresa opera dins d'un oligopoli global creatiu dominat per tres grans superpotències (Universal Music Group, Sony Music Entertainment i Warner Music Group), juntament amb l'agència d'etiquetes independents Merlin Network: el grau de dependència és absolut, ja que aquests proveïdors retenen històricament més del 70% de la quota de mercat de l'escolta sota llicència. Aquests conglomerats imposen contractes blindats que limiten l'eficàcia negociadora de Spotify; com a conseqüència, l'empresa es veu obligada a transferir als titulars de drets

aproximadament un 70% brut del que recapta; l'any 2025 aquesta xifra va superar els 11.000 milions de dòlars absoluts.



Dins d'aquest ecosistema de proveïdors també hi ha friccions greus amb els creadors independents; les taxes de pagament se situen en traces residuals d'entre \$0,003 i \$0,005 cèntims per reproducció.

En resposta a aquesta situació s'han introduït mesures que denoten el poder operatiu limitat d'Spotify, com ara no pagar autors fins que les seves pistes assoleixen les 1.000 escoltes unitàries anuals, generant descontentament i acusacions d'empobriment del segment independent. També una manera de defensar-se d'aquest oligopoli ha estat potenciar els algoritmes propis per desviar l'atenció cap a bandes més petites, reduint gradualment l'hegemonia de les grans discogràfiques.

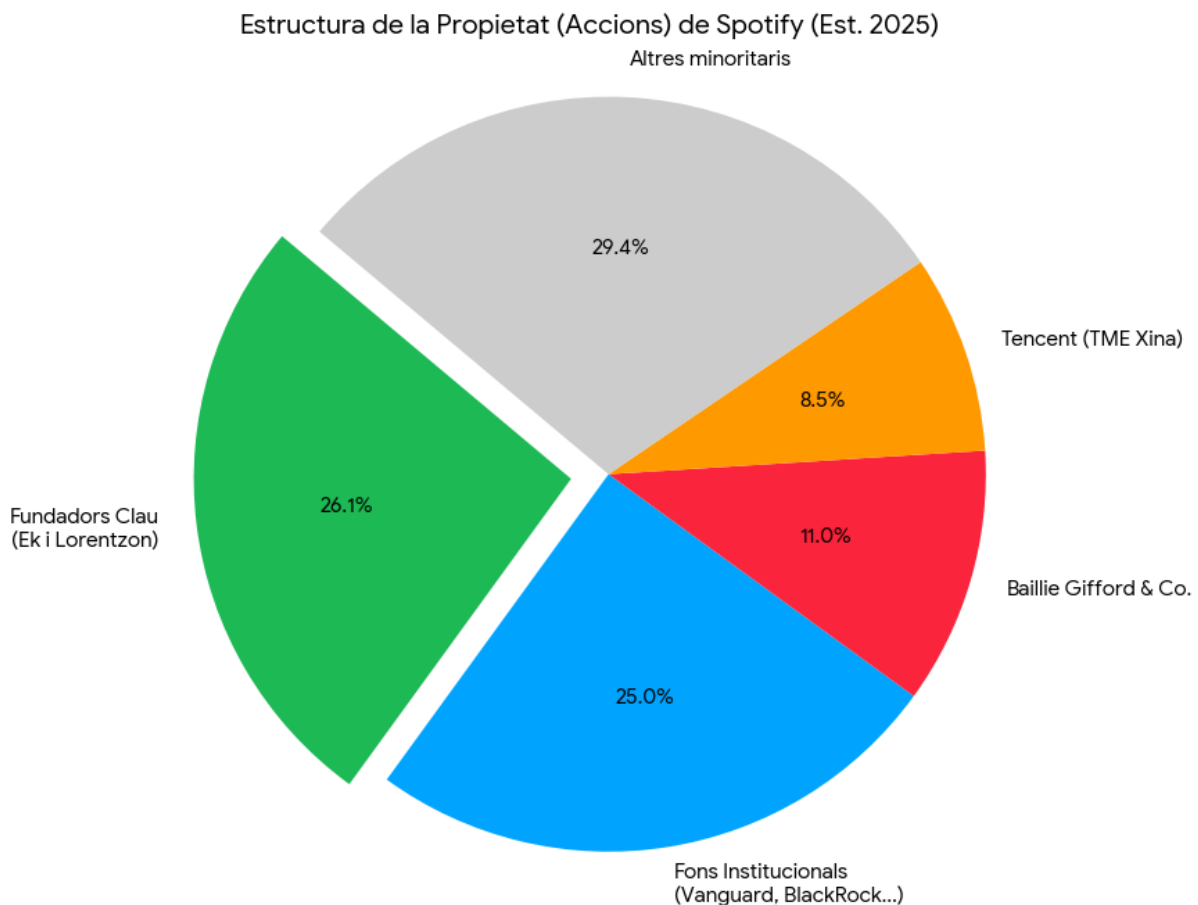
3.1.4 Anàlisi del canal de venda i distribució

En no disposar de terminals físics propis, l'empresa s'alia estratègicament amb les grans xarxes de telecomunicacions per utilitzar-les com a canal de distribució principal: operadors com Movistar, Vodafone, Orange (a Espanya i Europa), Telia (als països nòrdics) i Deutsche Telekom actuen oferint l'aplicació sota promocions agressives conjuntes, incloent-hi descomptes o exempcions en el consum de gigabytes d'internet.

Un segon canal decisiu és la integració de programari en maquinari extern de tercers a través de l'estàndard "Spotify Connect" i el desenvolupament de sistemes tècnics globals (eSDK) llicenciats específicament per envair sistemes domèstics.

3.1.5 Altres actors del microentorn

- **Passarel·les de pagament:** Són actors essencials del cor corporatiu administratiu. Multinacionals com Adyen, PayPal i Checkout.com asseguren la retenció automàtica ininterrompuda de les subscripcions en 180 països, evitant rebutjos bancaris.
- **Titulars i inversors de referència:** Els fundadors (Daniel Ek i Martin Lorentzon) posseeixen una asimetria de gestió amb prop d'un 26,11% d'accions amb vot inamovible per evitar absorcions. Fons institucionals com Vanguard i BlackRock (entorn del 25%) aporten estabilitat, mentre que el grup asiàtic Tencent (~8,5%) serveix per garantir una ruta d'entrada estratègica al tancat mercat de la Xina.



- **Sindicats i activistes:** Col·lectius com la UMAW (United Musicians and Allied Workers) o el Sindicat de Músics de Catalunya influeixen en l'entorn promovent boicots o pressions sobre el model retributiu.

3.2. Determinants relacionats amb el macroentorn

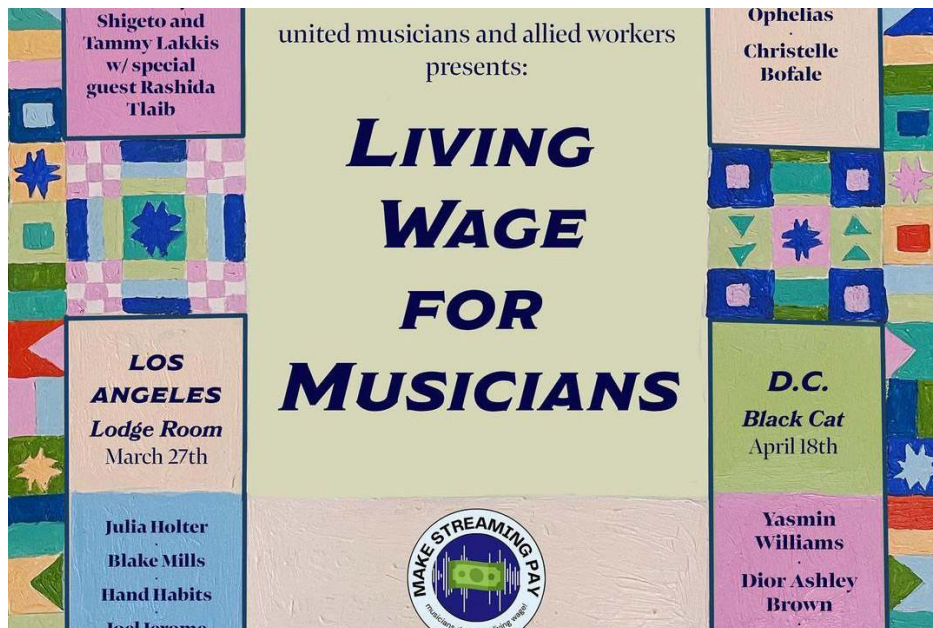
3.2.1 Entorn legal i regulatori

Envers la **Directiva de Mercats Digitals (DMA)**, l'aprovació d'aquesta llei a la Unió Europea suposa una oportunitat massiva. Obliga intermediaris com Apple a obrir els seus ecosistemes, permetent a Spotify evadir l'impost abusiu del 30% a l'App Store i comunicar ofertes prèmium i vendes directament als usuaris europeus.

Spotify és vulnerable a **Lleis de Privacitat (RGPD)** i representen una amenaça operativa i financera molt seria. La plataforma va ser multada el 2023 amb 5 milions d'euros per la IMY sueca per deficiències a l'hora de respondre i informar de manera clara sobre sol·licituds d'accés a dades personals.

Seguint amb aquest tema, la **Llei de Serveis Digitals (DSA)** obliga l'empresa a publicar periòdicament informes de transparència sobre els seus esforços interns per etiquetar contingut i suprimir materials il·legals a la UE.

Finalment, existeix un escrutini creixent en relació a la regulació laboral i propietat intel·lectual. Als EUA s'està impulsant el *Living Wage for Musicians Act* per imposar una nova regalia directa als artistes. Al Regne Unit, el comitè DCMS força acords per augmentar les tarifes dels músics, amenaçant d'afectar directament els costos operatius.



3.2.2 Entorn econòmic

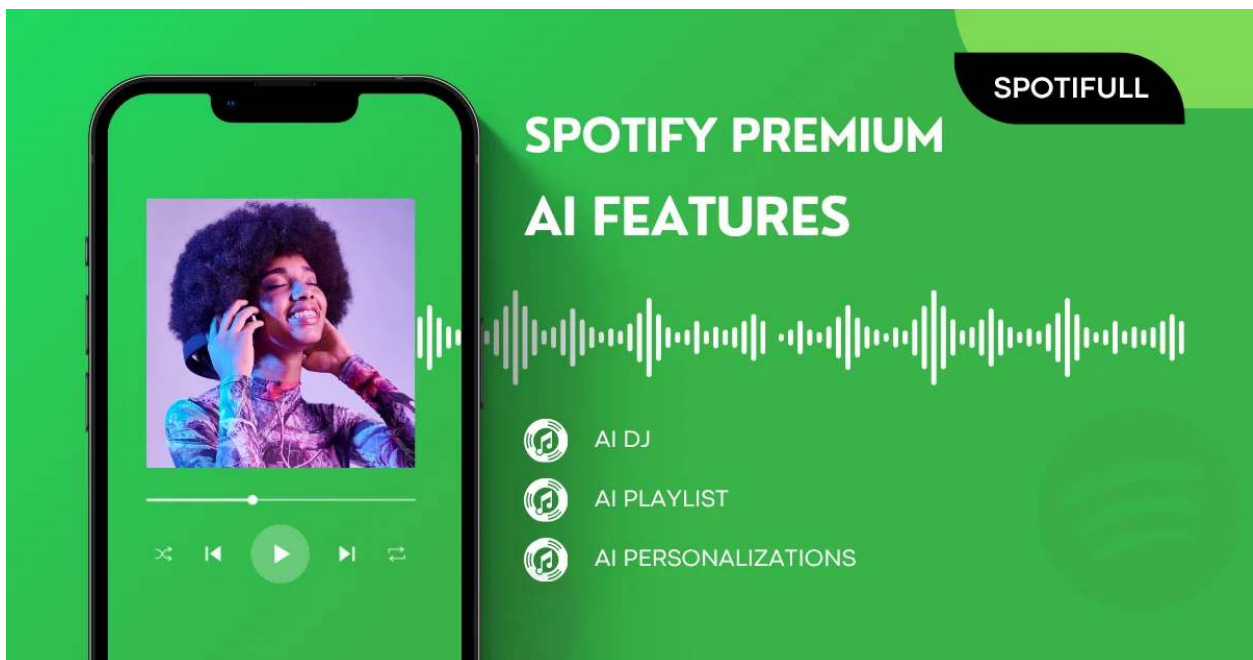
La **inflació** persistent a les economies madures incrementa els costos variables vinculats a la contractació tecnològica, el màrqueting i els servidors.

A més a més, la diferència de poder adquisitiu representa el desafiament fonamental a llarg termini. Mentre que els mercats saturats d'Amèrica del Nord i Europa generen un ARPU rendible de \$10-\$12 mensuals, el creixement d'usuaris es focalitza en els mercats emergents, on el retorn és de només \$1-\$3, generant pressió financera per la baixa conversió.

Amb un 58% dels usuaris operant en modalitat gratuïta (generant un 11,8% dels ingressos totals el 2024), l'empresa depèn del manteniment de la resiliència dels pressupostos de màrqueting macroeconòmics.

3.2.3 Entorn tecnològic

Els avenços de la intel·ligència artificial generativa (GAI) representen una gran oportunitat en la creació de valor (com el DJ d'IA, traduccions automatitzades o clonació de veu per pòdcasts), però actua com una amenaça existencial. La democratització d'aquestes eines inunda el mercat de correu brossa i deepfakes; l'empresa va haver d'eliminar més de 75 milions de pistes fraudulentament el 2025, requerint enormes inversions en contramesures.



A més, l'evolució tècnica de Ad-tech s'ha tornat vital davant la desaparició de les cookies. La integració del Spotify Ad Exchange (SPAX) amb compradors externs, juntament amb acords

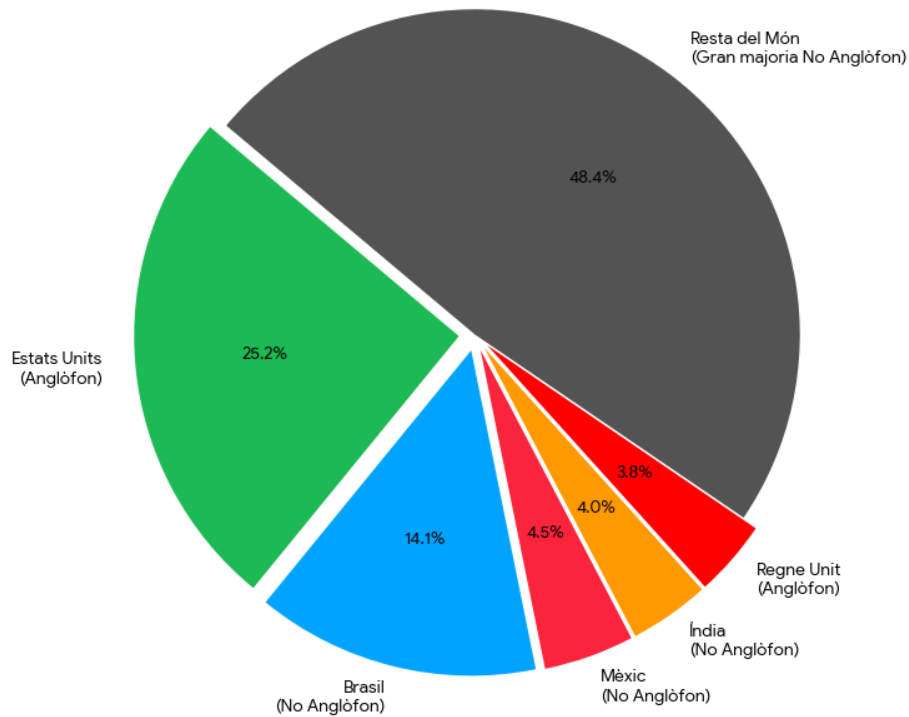
d'identitat digital com ID5, permeten incrementar les conversions publicitàries un 70% optimitzant dades malgrat les barreres legals.

3.2.4 Entorn cultural i social

La Generació Z, que conforma el 38% dels usuaris, exigeix fluïdesa mòbil i descobriment marcat per vídeos virals tipus TikTok. Al contrari, grups d'edat més avançada (Generació X i Boomers) modifiquen la demanda buscant llargs formats de veu com audiollibres i pòdcasts narratius.

Per altra banda, durant els darrers anys la influència anglosaxona ha desaparegut (majoritàriament), ja que més del 70% de l'escolta prové de contingut no anglòfon, forçant la plataforma a realitzar una hiperlocalització.

Distribució d'Usuaris de Spotify per País (Estimació Global 2025/2026)



* Nota: Spotify no publica oficialment el recompte exacte per país. Dades basades en anàlisi de trànsit web.

A més, el consumidor i el creador tenen més conscienciació digital i escrutini moral. S'han materialitzat boicots i pèrdues de catàleg per xocs culturals, com quan el CEO va finançar empreses militars d'IA. Addicionalment, hi ha més pressió social sobre la petjada de carboni digital originada pels grans centres de dades que alimenten el servei en núvol i el rebuig tecnològic (e-waste).

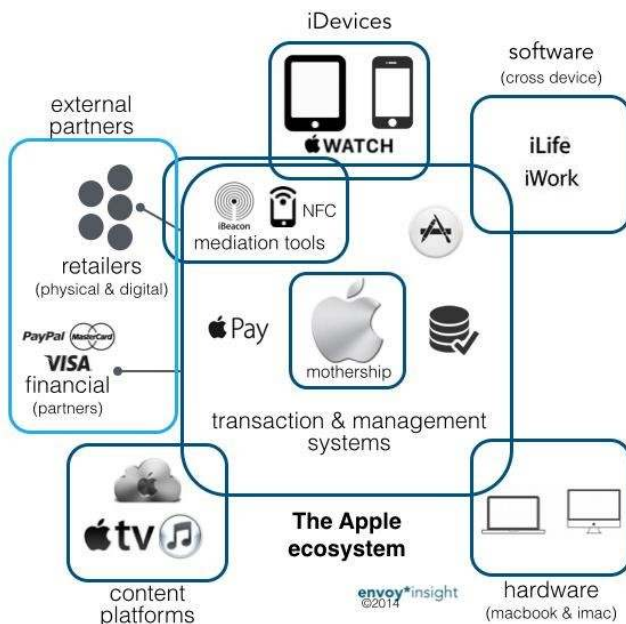
3.3. Anàlisi DAFO

Debilitats:

- **Marges operatius:** El negoci pateix l'obligació crònica de pagar pràcticament un 70% de l'ingrés a les grans discogràfiques, la qual cosa deixa un marge brut històricament estancat i limitat a l'entorn del 33,11%.
- **Dependència tecnològica forana:** Opera sotmès completament sota ecosistemes de control de dispositius de competidors directes, especialment d'Apple.
- **Rendiment geogràfic asimètric:** El volum global massiu d'adquisició a l'Àsia i l'Amèrica Llatina genera un retorn financer deficitari de pocs dòlars d'ingressos unitaris comparat amb el gran cost operatiu necessari per mantenir-lo.

Amenaces:

- **Big Tech Bundling:** Competidors com Apple i Google amenacen amb pràctiques d'absorció integrant ofertes musicals sense cost directe dins dels seus grans paquets de sistemes operatius, enviaments o televisió, minvant els motius d'un usuari per pagar un servei independent com Spotify.

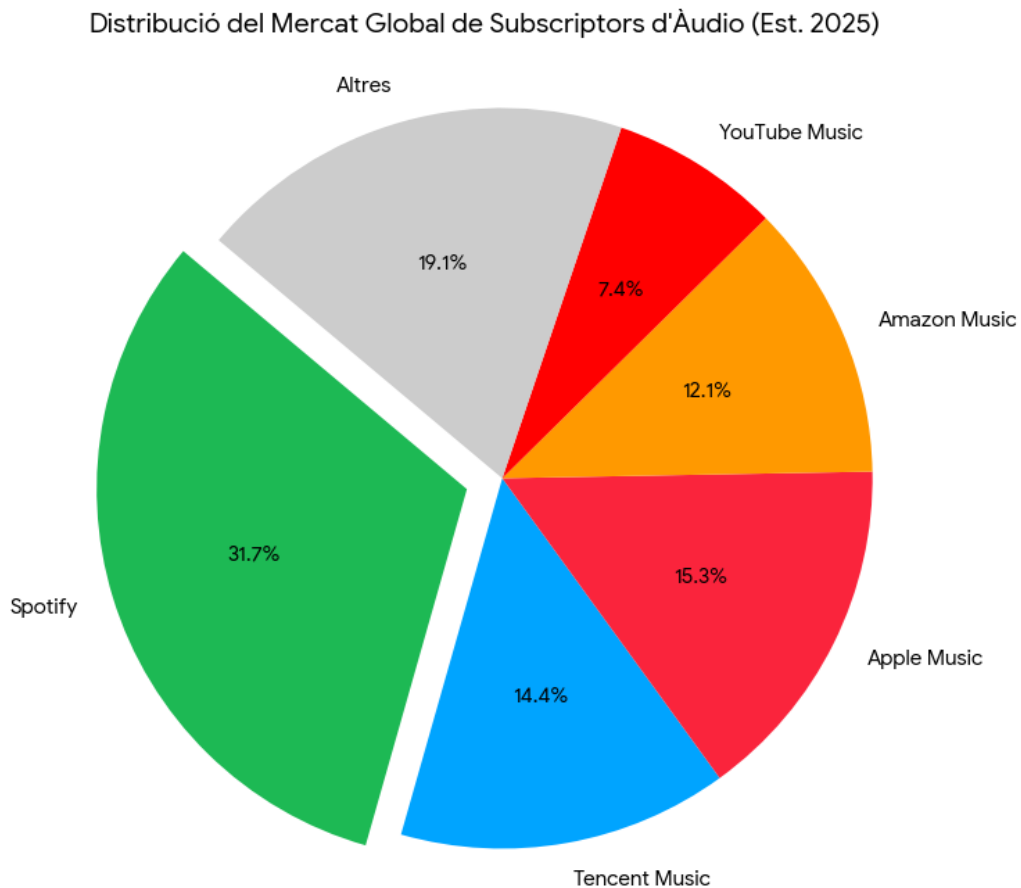


- **Riscos regulatoris industrials:** Moviments de sindicats i decisions de comitès legislatius governamentals al Regne Unit i als Estats Units amenacen d'imposar per via estatal augmentos i tarifes legals obligatòries, trencant la viabilitat de la caixa de l'empresa.

- **Activisme de boicot:** Elevada fragilitat reputacional davant desconexions constants del catàleg o fugues d'usuaris en resposta a friccions ideològiques del consell directiu amb col·lectius de músics nacionals o el mal ús de la IA.

Fortaleses:

- **Superioritat predictiva i barreres de sortida:** L'empresa compta amb dues dècades d'avantatge en desenvolupament informàtic d'aprenentatge predictiu. Això genera un fort efecte de fidelització en què abandonar el servei s'entén com un trauma de pèrdua d'historial personalitzat.
- **Domini del mercat global:** Ostenta un sòlid lideratge penetratiu històric referent a prop d'un 31,71% del mercat d'usuaris actius de pagament a escala mundial.



- **Infraestructura Ad-Tech pròpia:** Eines avançades internacionals (com l'SPAX i aliances amb Amazon) han dotat la plataforma d'unes prestacions d'intercanvi publicitari on el retorn als compradors pot situar-se fins al 70%, un nivell on altres competidors orientats només al prèmium no hi tenen cap incidència massiva.

Oportunitats:

- **Pivot audiovisual i parlat:** L'obertura massiva a vídeo-pòdcasts (mitjançant *Spotify Partner Program*) i l'engranatge dels audiollibres disminueix decisivament el xantatge i pes abusi dels grans segells musicals.
- **Reforma europea (DMA):** La ruptura de les lleis de monopoli europeu de l'App Store elimina pèrdues de vora el 30% cobrades per Apple. Permet recuperar ingressos íntegres, comunicar lliurement ofertes i obrir portes per escalar les rendibilitats monetàries.



- **Pla d'alta fidelitat (Supremium):** El llançament estratègic d'un servei adreçat exclusivament al nínxol elitista d'alta resolució obre la porta per incrementar de forma massiva l'ARPU i compensar les deficiències de preu als mercats en vies de desenvolupament.
- **Integració de l'ecosistema físic:** Disposen d'un estatus únic com la referència des d'on s'interacciona tant virtualment com presencialment, aconseguint vendre i moure milers

de milions en entrades de concerts, actuant com un autèntic eix global sense dependre de la música.

4. ESTRATÈGIA PROPOSADA

4.1. Definició i justificació de la línia estratègica

4.1.1 Denominació de l'estratègia

"Ecosistema de serveis DIY (Do-It-Yourself) i sostenibilitat operativa"

Aquesta estratègia integral fusiona la reconfiguració de l'estructura organitzativa interna de Spotify amb el redisseny de la seva proposta de valor. L'objectiu central és transitar d'una simple plataforma intermediària de reproducció musical cap a un **ecosistema tecnològic, logístic i de serveis digitals i físics complet per a l'artista independent**. Mitjançant aquesta transformació, l'empresa diluirà orgànicament el poder de l'oligopoli discogràfic, resoldrà el seu deute tècnic i obrirà noves vies de monetització d'alt marge de benefici (*Supremium* i serveis de *Ticketing*).

4.1.2 Justificació de la tria segons la diagnosi (Matriu de Connexió)

L'avantatge d'aquesta línia estratègica es fonamenta en la seva capacitat per respondre, de manera simultània, als reptes crítics detectats en l'anàlisi de l'entorn i de la situació interna de la companyia:

A) Problema principal detectat (Financer i Operatiu)

- **La trampa del 70%:** Spotify pateix una asfíxia crònica del seu marge brut (actualment en el 33,1%) degut a la seva dependència de llicències de tercers. Aproximadament el 70% dels ingressos bruts s'entreguen automàticament als titulars dels drets. Aquesta estructura de costos variables immutables limita la rendibilitat escalable del programari net.
- **Saturació i deute tècnic de l'app:** L'usuari *Premium* ha experimentat en els darrers anys una degradació de l'experiència pel *bloating* (saturació) d'informació no desitjada i fallades crítiques de *front-end* (bucles infinits de càrrega offline induïts per una gestió deficient del *caching* local).

B) Oportunitats a aprofitar

- **L'auge del sector DIY:** El sector **independent** ja representa el **38% de la quota del mercat global** de la música gravada, i el 95% dels creadors mundials opera de forma autònoma. Un terç dels artistes que generen més de \$100.000 anuals a la plataforma són independents.



- **Monetització de nínxols i la vertical física:** Existeix una demanda latent de clients disposats a pagar més per àudio d'alta fidelitat (format *Lossless*), així com l'oportunitat de capturar el mercat de transaccions en viu (entrades de concerts i marxandatge) on Spotify ja té capacitat operativa de gestió (moure vora \$1.000M en esdeveniments).
- **El marc regulatori europeu (DMA):** La implementació de la Directiva de Mercats Digitals trenca els monopolis de distribució mòbil d'Apple i Google, eliminant pèrdues de prop del 30% en comissions d'aplicacions i obrint la porta a una comunicació directa d'ofertes.

C) Amenaces a reduir

- **La singularitat de l'oligopoli:** Les tres principals discogràfiques (UMG, SME i WMG) controlen el 62% del mercat global i tendeixen a una concentració encara més gran. Això redueix progressivament el poder de negociació de Spotify, augmentant el risc de boicots de catàleg o penalitzacions de preus.
- **La pressió dels competidors rics en ecosistema:** Apple Music i YouTube Music s'aprofiten de les seves estructures corporatives de maquinari i serveis empaquetats (*bundling*) per oferir àudio d'alta qualitat a preus més competitius (\$10,99 davant els \$12,99 que Spotify ha hagut d'imposar el gener de 2026 per sostenir-se).

D) Punts febles interns que condicionen la situació

- **El col·lapse del "Model Spotify":** L'organigrama descentralitzat basat en *Squads*, *Tribus* i *Gremis* s'ha convertit en una estructura matricial burocràtica que duplica funcions, genera ineficiències de producte (creació i eliminació constant de *features*) i ha desmoralitzat la plantilla després de les retallades de personal del 17%.

E) Punts forts a utilitzar per actuar

- **Sobirania financera i caixa lliure:** Spotify gaudeix d'una excel·lent salut financera amb una generació de **€2.900 milions anuals de flux de caixa lliure (FCF)** i una ràtio deute/patrimoni molt baixa (0,28), cosa que permet finançar projectes a llarg termini sense dependre de deute extern.
- **Lideratge algorítmic:** El processament de dades en temps real de la seva base de dades (entre 615 i 713 milions d'usuaris) ofereix un poder predictiu inigualable al mercat. El valor i reconeixement de la marca (com el fenomen cultural *Spotify Wrapped*) és sinònim universal de consum musical.

4.1.3 Per què la línia estratègica és adequada?

L'estratègia de l'**Ecosistema DIY i Sostenibilitat Operativa** és l'única resposta viable a llarg termini per als problemes de Spotify per tres raons fonamentals:

1. **Evita la destrucció mútua assegurada:** Intentar comprar una gran discogràfica o crear un segell tradicional de captació agressiva hagués estat bloquejat pels reguladors d'Antitrust (DMA/FTC) o hagués provocat la retirada massiva del catàleg de les *majors*. Per contra, empoderar el sector independent mitjançant tecnologia i serveis és un moviment de **guerra freda per dilució**.

Si es fa créixer el catàleg DIY del 38% al 50-55% de l'escolta total, el poder de l'oligopoli s'ensorra de forma orgànica i silenciosa, forçant-los a cedir en futures renegociacions de regalies.

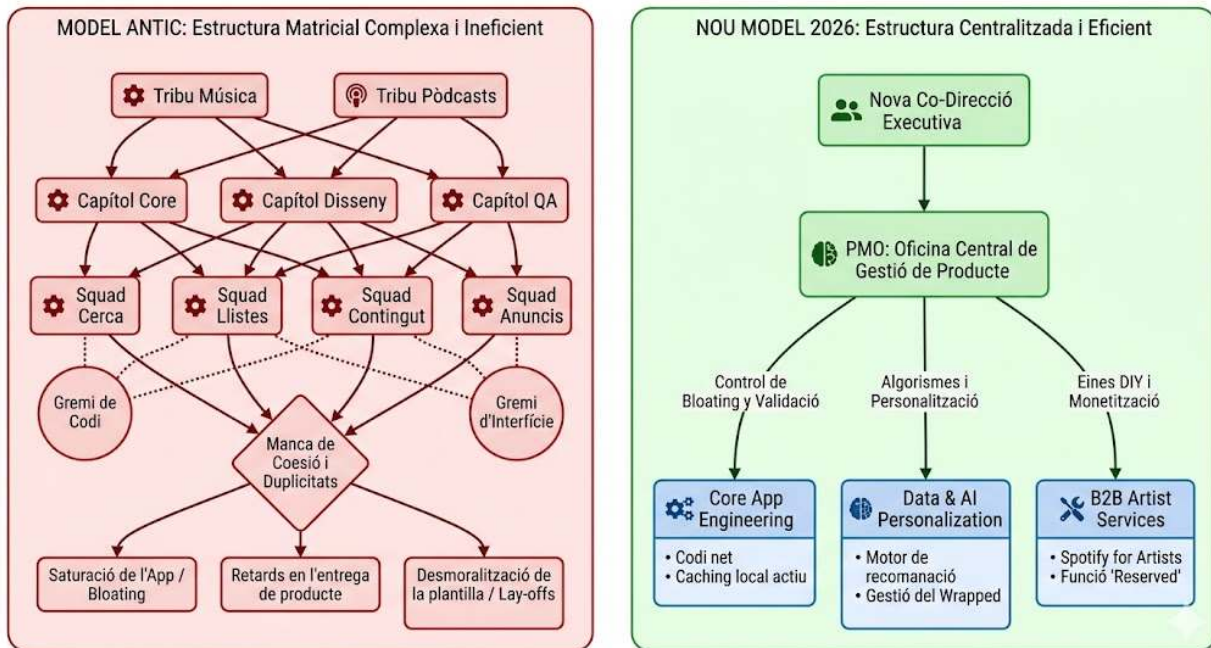
2. **Crea un cercle de retenció de talent i valor:** Oferir serveis exclusius com la funció recentment anunciada a mitjans de maig de 2026 **Reserved** (accés prioritari a entrades basat en dades d'escolta reals i interacció en xarxes, que impulsa la viralitat externa en un 145% mitjançant els *Canvas*) garanteix als artistes independents omplir els seus concerts amb zero risc. Sabent que en aquest model mantenen el control dels seus *masters* i **retenen entre el 80% i el 90% de l'ingrés net** (enfront del 14-16% que reben de les discogràfiques tradicionals), el nostre ecosistema es convertirà en un imant per al talent global.
3. **Sincronitza l'eficiència interna amb la monetització externa:** Centralitzar l'estructura interna i eliminar l'obsolet model d'esquadrons resol el descontentament laboral, atura la duplicació de feines i adreça els enginyers a **reparar estructuralment el *caching local***. Netejar l'app d'errors de càrrega frontal i de saturació visual és el requisit tècnic obligatori que permet posar en marxa el nivell **Supremium / Deluxe** per a audiòfils, incrementant l'ARPU i compensant els desavantatges de preu davant d'Apple o Amazon.

4.2. Desenvolupament concret de les accions

4.2.1 Millora de l'organització i protocols interns (de l'estructura matricial a la centralització)

Per resoldre la desmoralització interna de la plantilla, la pèrdua de creativitat pel tancament del model *Work-From-Anywhere* i la duplicació de rols que patia el "Model Spotify", es defineix el següent canvi organitzatiu i el seu corresponent protocol d'actuació.

Redefinició de rols i organigrama centralitzat



Es cancel·len les cèl·lules totalment autònomes (*Squads*). Tota la plantilla d'enginyeria i disseny s'agrupa en tres úniques divisions verticals coordinades per una **Oficina central de Gestió de Producte (PMO)**:

1. **Core App Engineering:** Responsables exclusius del rendiment, codi font de l'aplicació i el *front-end*.
2. **Data & AI personalization:** Encarregats del manteniment de l'algorisme de recomanació, models predictius i l'anàlisi de dades massives d'audiència.
3. **B2B artist services:** Divisió dedicada exclusivament al desenvolupament de programari i serveis per a creadors independents (*Spotify for Artists*).

Nou protocol de desplegament de funcionalitats (Feature Deployment)

Queda prohibit que qualsevol equip modifiqui la interfície de l'app de forma independent. S'aplica el següent protocol obligatori:

Moment d'aplicació: Cada divendres durant l'esprint de tancament setmanal.

Qui l'aplica: El Director de Producte (CPO) en coordinació amb els caps de les tres divisions tècniques.

Protocol:

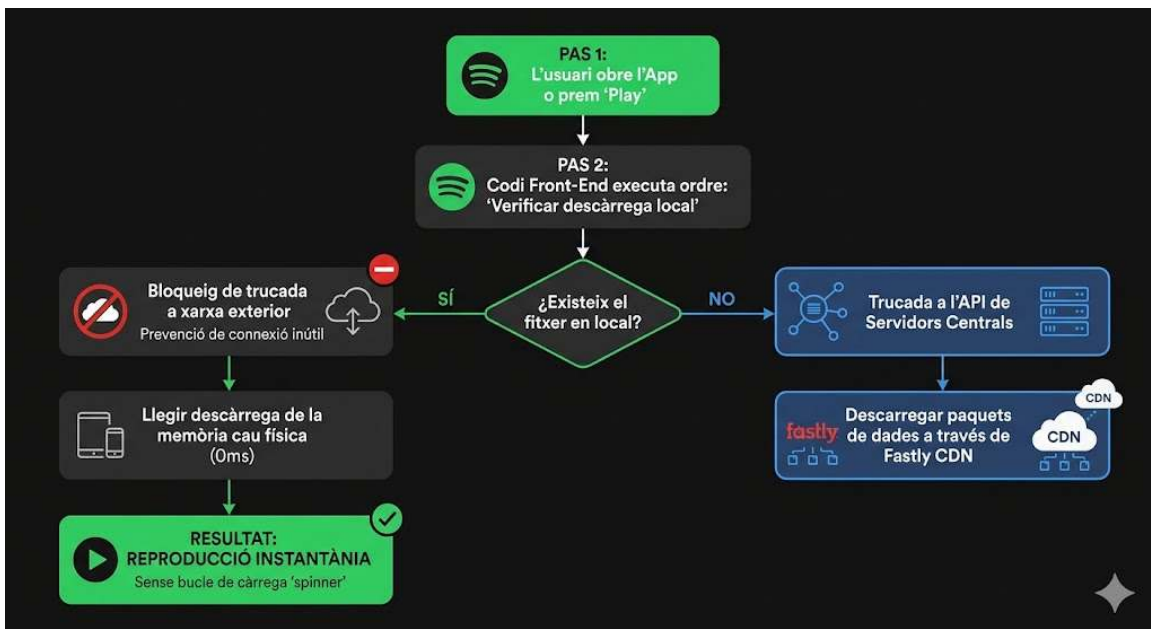
1. **Fase de proposta:** L'equip d'enginyeria que vulgui fer un canvi ha d'entregar una *Fisura de Producte* d'una sola pàgina que justifiqui el retorn financer de la idea.
2. **Fase d'avaluació de bloating:** La PMO avalua si la nova funció satura l'interfície d'usuari. Si afegeix elements visuals sorollosos que destorbin l'escolta musical, és rebutjada automàticament.
3. **Fase de validació tècnica:** La divisió *Core App* certifica que el canvi no empitjori la memòria cau (*caching*) local ni afegeixi peticions inútils als servidors.

4.2.2 Reducció de costos i millora logística tècnica (Protocol de *Local Caching*)

Per solucionar de manera immediata el deute tècnic dels errors de càrrega frontal (*spinners* infinits) que pateixen els usuaris Premium quan intenten escoltar música en llocs sense cobertura, es reestructura la comunicació lògica de l'aplicació mòbil.

Nou protocol de gestió de *caching* i flux de connexió

Es canvia la seqüència amb la qual l'aplicació gestiona els fitxers d'àudio descarregats en el dispositiu de l'usuari. El nou procediment tècnic automatitzat s'estructura així:



- **Com redueix costos l'empresa amb aquesta mesura?** Redueix radicalment l'intercanvi de dades inútils. En lloc de fer que milions de telèfons intel·ligents truquin constantment als servidors de Spotify per demanar permís de reproducció d'una cançó que ja està emmagatzemada físicament al telèfon, l'app opera de forma autònoma.

Això suposa una **reducció dràstica en els costos operatius de transferència de dades i manteniment de servidors al núvol (AWS/Google Cloud)**.

4.2.3 Millora de producte: el pla **Supremium / Deluxe**

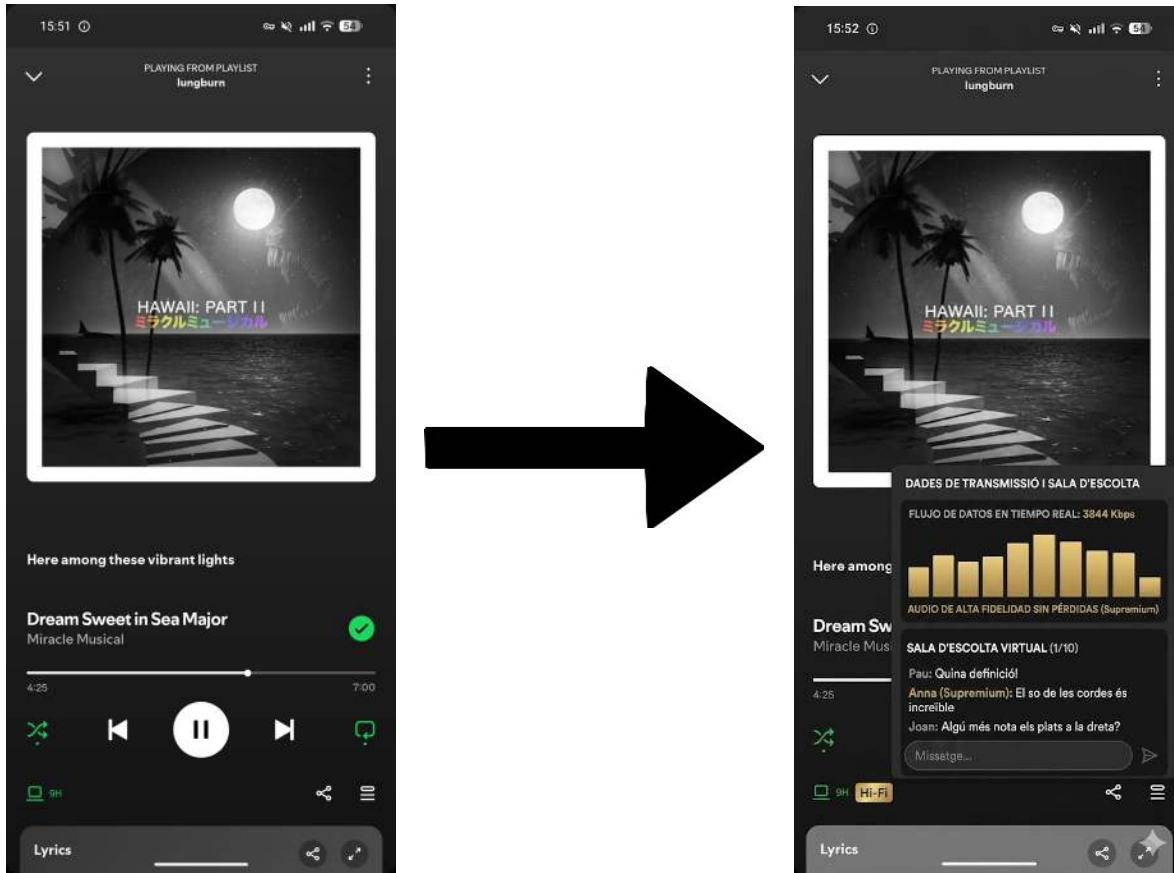
La neteja del codi i l'alliberament de recursos de xarxa obtinguts gràcies al protocol de *caching* fan viable el llançament de la transmissió de dades de màxima resolució per als audiòfils sense por a col·lapsar el sistema.

Característiques tècniques i funcionalitats

Transmissió sense pèrdues en format **Hi-Res Lossless a 24 bits (FLAC) fins a 192 kHz**, juntament amb so espacial emparat sota la certificació de laboratori **Dolby Atmos**.

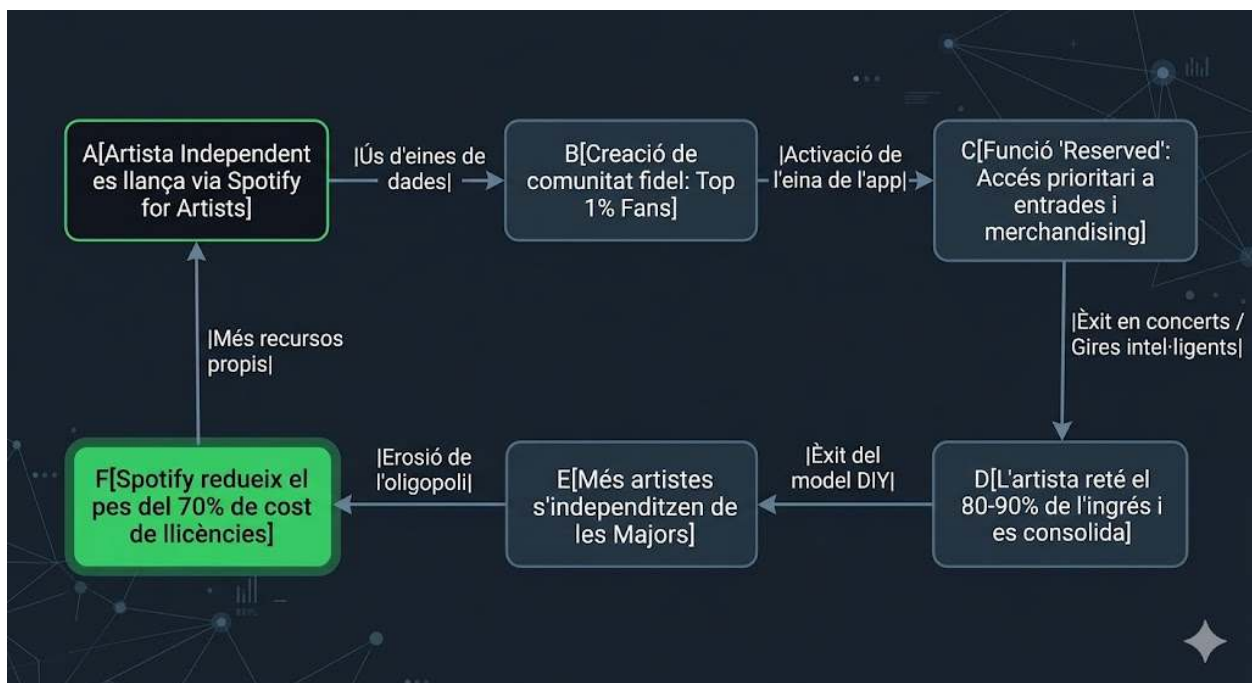
Disseny de la interfície (Com serà la pantalla de reproducció?):

- S'afegeix un botó daurat amb les sigles **"Hi-Fi"** a la cantonada inferior esquerra de la pantalla de reproducció actual (al costat del selector de dispositius).
- En clicar aquest botó, s'obre un petit panell lliscant que mostra un gràfic de barres en temps real que indica al client el flux de dades exacte (Kbps) que s'està transmetent, servint com a element de justificació visual de la qualitat de so elitista que està pagant.
- S'inclou la funcionalitat de **"Sales d'Escoltat Virtuals"**, on fins a 10 usuaris amb pla *Supremium* poden sincronitzar els seus dispositius per escoltar un àlbum en alta fidelitat simultàniament mentre comenten el llançament a través d'un xat integrat natiu de text.



4.2.4 Potenciació de producte i canals: Integració de la funció oficial "Reserved" per a artistes DIY

Aquesta acció detalla com aprofitarem, estructurarem i potenciarem la funció oficial **Reserved** de Spotify per transformar-la en el pilar central d'atracció i fidelització de la comunitat d'artistes independents, convertint Spotify en el seu soci logístic de gires.



Com funciona l'eina dins de l'aplicació "Spotify for Artists" (B2B)

Es dissenya una nova pestanya específica anomenada "**Gires i Reserved**" dins del programari de gestió que utilitzen els creadors independents per controlar el seu catàleg.

Estructura de la interfície B2B per a l'Artista:

1. **Panell de configuració de campanya:** L'artista introdueix les ciutats i les dates on vol fer la seva gira musical.
2. **Selector de públic algorísmic:** Una barra lliscant permet a l'artista triar a quin segment de la seva audiència vol oferir la prevenda preferent de *Reserved*. L'eina permet acotar el segment de forma automàtica (Exemple: "*Enviar exclusivament al Top 1% d'oients més fidels a la meua música durant l'últim any segons les dades acumulades de Spotify Wrapped*").
3. **Mòdul de previsió de vendes (Predictiu):** Abans de publicar la prevenda, la intel·ligència artificial de l'app mostra un mapa de calor geogràfic que indica la probabilitat d'èxit del concert. L'app emet el següent missatge informatiu a l'artista: "*Tens 4.500 oients actius en un radi de 15 km al voltant de la sala escollida a Barcelona. L'algorisme preveu que la prevenda 'Reserved' exhaurirà el 75% de l'aforament del local en les primeres 6 hores, reduint el teu risc operatiu a zero*".

Interfície i Experiència de l'Usuari Final (B2C):

- **El missatge (Push Notification):** L'oient seleccionat pel mèrit de les seves escoltes rep una notificació directa al seu telèfon mòbil amb un disseny personalitzat amb els colors del *Wrapped* de l'artista. El missatge utilitza un estil directe, agraït i de comunitat:

"Ets part de l'1% de la comunitat que sosté la música de [Nom de l'Artista] a escala mundial. El teu suport té premi: Spotify Reserved et dona accés exclusiu de 24 hores per comprar les entrades de la seva nova gira abans que surtin a la venda general. Gràcies per fer batejar la música."

- **El canal d'ajuda associat:** Per evitar les habituals crítiques de fallades de postvenda de l'app, s'integra un canal d'ajuda síncron (xat bot resolutiu automatitzat) que permet resoldre incidències amb el codi de prevenda o la passarel·la de pagament en menys de 3 minuts de rellotge.

4.2.5 Millora de la comunicació B2B: campanya "Spotify Artist Launchpad"

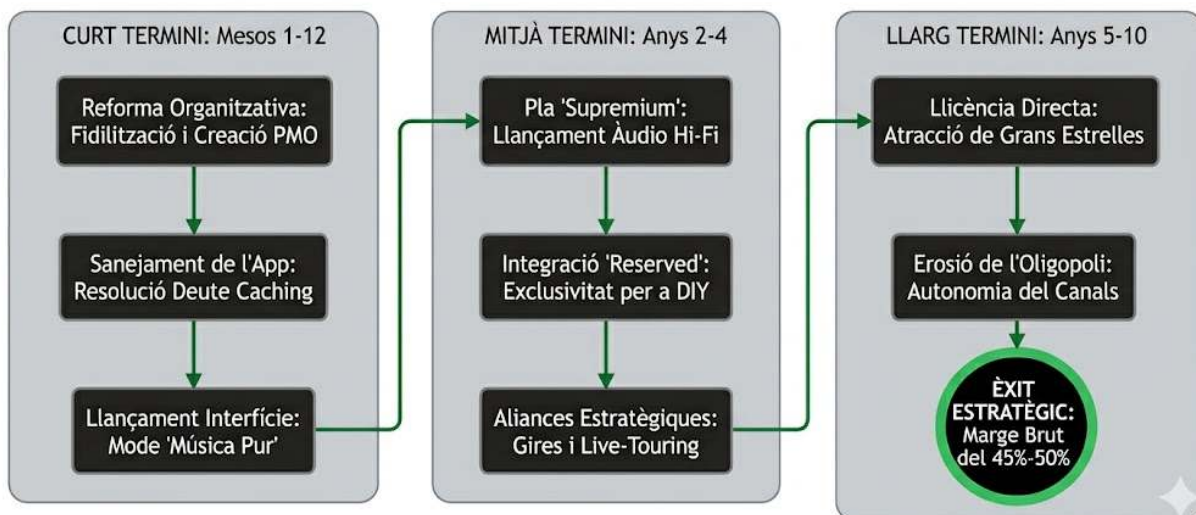
Perquè els creadors independents coneguin aquestes noves característiques de producte (Reserved, Canvas automatitzats i millors condicions) i abandonin les discogràfiques tradicionals, es dissenya una campanya de comunicació institucional directa:

- **Públic Objectiu:** Artistes independents sense contracte de distribució exclusiva que superin el llindar de les 10.000 reproduccions anuals a l'app.
- **Canals utilitzats:** Notificacions directives dins del panell *Spotify for Artists*, enviaments de correu electrònic bimonatals automatitzats i panells interactius durant les jornades de conferències del sector musical (com el *Sónar+D* a Barcelona, aprofitant el nostre múscul institucional català).
- **Estil Comunicatiu i Missatges Clau:** Un to completament empoderador, tecnològic i transparent, contrastant directament el nostre model de llibertat amb els contractes leonins de l'oligopoli tradicional:

"Les discogràfiques tradicionals et demanen cedir els teus masters a canvi d'un 15% de les teves regalies. A Spotify creiem que el control de la teva obra és teu. Uneix-te al nostre ecosistema DIY: mantén el 100% de la teva propietat intel·lectual, reté fins al 90% dels teus ingressos nets digitals i assegura el ple total en els teus concerts utilitzant la potència de venda algorísmica de la funció oficial Reserved."

4.3. Planificació temporal: Curt, Mitjà i Llarg Termini

Per articular de manera efectiva l'estratègia de l'**Ecosistema de Serveis DIY i Sostenibilitat Operativa**, les accions s'organitzen cronològicament en un horitzó de 5 a 10 anys, assegurant que les primeres fases financen i preparen el terreny tècnic per a les fases més disruptives.



4.3.1 Accions a curt termini (Mesos 1-12)

1: Centralització organitzativa i implementació del nou Protocol de Producte

Què es farà: Aplicar la transició de l'estructura descentralitzada d'esquadrons cap a un organigrama dividit en tres grans àrees funcionals (*Core App Engineering*, *Data & AI Personalization* i *B2B Artist Services*) coordinades per l'Oficina Central de Gestió de Producte (PMO). S'executarà setmanalment el nou *Protocol de Desplegament de Funcionalitats* per aturar el desordre visual de l'app.

Quan es farà: Es començarà a aplicar de manera immediata (Mesos 1 a 3) i es consolidarà durant el primer semestre de l'any.

Qui ho farà: La nova co-direcció executiva incorporada el 2026, amb l'execució directa dels Directors de Producte (CPO) i de Tecnologia (CTO).

Quins recursos es necessitaran: Recursos intel·lectuals i organitzatius interns; espais físics a les oficines centrals per als esprints de caràcter presencial obligatori i programari de gestió de projectes centralitzat.

Quin cost aproximat pot tener: Té un cost de caixa nou de **€0**, ja que s'aprofita exclusivament l'estructura salarial de la plantilla actual de l'empresa després del procés de retallades de personal del 17%:

- No es contractaran consultors externs. Operativament, aquesta centralització de rols **generarà un estalvi recurrent net estimat en un 15% del pressupost d'R+D** de l'empresa en eliminar les duplicitats i les reunions burocràtiques que provocava l'antic model matricial d'esquadrons.

Quin resultat s'espera: Aturar el descontentament dels treballadors reduint la burocràcia, unificar el criteri de disseny de la plataforma i garantir que cap eina s'introdueixi si genera una sobrecàrrega visual o tècnica.

KPIs:

- **KPI 1:** Reducció del temps mitjà de llançament de millores crítiques (*Time-to-Market*) de 45 dies a un màxim de 14 dies.
- **KPI 2:** Reducció de les queixes laborals internes en l'enquesta de clima organitzatiu anual en un 30%.

2: Activació del protocol de *Caching Local* i mode música pur

Què es farà: Reescriure el codi de la interfície de l'app mòbil per obligar el sistema a carregar els fitxers d'àudio descarregats directament des de la memòria cau (*caching*) física del

dispositiu, eliminant la trucada asíncrona inútil als servidors. Paral·lelament, es desplegarà el "Mode Música Pur" al menú de configuració per als usuaris Premium.

Quan es farà: Desenvolupament tècnic del mes 1 al mes 6; proves pilot en mercats seleccionats del mes 7 al 9; llançament global el mes 12.

Qui ho farà: La divisió vertical de *Core App Engineering* en coordinació amb l'equip de control de qualitat tècnica (QA).

Quins recursos es necessitaran: Infraestructura informàtica de proves neta i reassignació d'hores de codificació de l'equip de desenvolupament de *front-end*.

Quin cost aproximat pot tenir: S'estima un **cost d'oportunitat de capital humà de €4,5 milions d'euros:**

- Aquesta xifra es justifica agafant com a base el cost laboral mitjà total d'un enginyer de programari sènior de sistemes *Core* a les seues europees (aprox. €100.000 anuals entre salari brut i cotitzacions), requerint la dedicació exclusiva d'un bloc de 45 enginyers durant 12 mesos per reescriure el codi de dades de l'app.

Aquest cost d'oportunitat es compensa de forma immediata, ja que l'optimització del caching local evita milions de connexions mòbils diàries, implicant una **reducció directa del 8% en les despeses de transferència de dades de la plataforma amb els proveïdors de servidors al núvol (AWS/Google Cloud)**.

Quin resultat s'espera: L'eliminació absoluta dels errors de bloqueig de pantalla (*spinners* de càrrega) offline i una millora immediata de la satisfacció del client gràcies a la neteja de la interfície Premium.

KPIs:

- **KPI 1:** Reducció de la taxa de cancel·lació de subscripcions (*Churn Rate*) global per sota del llindar de l'1,8% mensual.
- **KPI 2:** Reducció del 50% en els tiquets d'incidències enviats al canal d'ajuda postvenda per fallades de reproducció offline.

4.3.2 Accions a mitjà termini (Anys 2 - 4)

Aquesta segona fase requereix un desplegament progressiu de recursos comercials i l'explotació de funcionalitats tecnològiques per obrir línies d'alt marge de benefici.

3: Llançament comercial del pla Supremium / Deluxe

Què es farà: Posar en funcionament la transmissió de so d'alta resolució (**Hi-Res Lossless a 24 bits**) i Dolby Atmos per a l'usuari final, integrant el botó visual "Hi-Fi" i les "Sales d'Ascoltat Virtuals" a la interfície d'usuari.

Quan es farà: Durant l'Any 2 (Mesos 13 al 24), aprofitant que el protocol de *caching* implementat a la Fase 1 ja tolera grans volums de dades sense caigudes de la plataforma.

Qui ho farà: La divisió de *Core App Engineering* (suport tècnic) conjuntament amb el Departament de Màrqueting B2C i la Divisió Comercial de Monetització.

Quins recursos es necessitaran: Ample de banda ampliat mitjançant la xarxa de distribució de continguts (CDN) de Fastly i una campanya publicitària enfocada a capturar el segment d'audiòfils exigents.

Quin cost aproximat pot tenir: Es pressuposta una inversió de **€35 milions d'euros**:

- La xifra es justifica assignant una part de la immensa capacitat de finançament intern de la companyia, la qual genera **€2.900 milions d'euros anuals de flux de caixa lliure (FCF)**.

Aquests €35M representen només l'**1,2% del FCF d'un sol exercici**, destinant €15M a contractes de trànsit de dades amb Fastly i €20M a la campanya de màrqueting digital de llançament, garantint que el projecte es paga amb recursos propis i sense assumir deute.

Quin resultat s'espera: Justificar estratègicament la pujada del preu del servei fins als **\$12,99** (gener de 2026) enfront de la competència i atreure usuaris disposats a pagar una tarifa més elevada per qualitat d'àudio elitista.

KPIs:

- **KPI 1:** Conversió del 7% de la base total de subscriptors Premium cap al nou pla *Supremium* durant els primers 18 mesos de llançament.
- **KPI 2:** Increment de l'Ingrés Mitjà per Usuari (**ARPU**) global en un 12%.

4: Integració de la funció oficial "Reserved" i campanya "Artist Launchpad" (B2B)

Què es farà: Potenciar i explotar al màxim la funció oficial **Reserved** neta dins del programari *Spotify for Artists*. S'integrarà el mòdul predictiu basat en IA, es llançarà el sistema de notificacions de prevenda preferent basat en el mèrit dels oients (*Wrapped*) i s'activarà la campanya de comunicació institucional cara a cara per atreure creadors independents.

Quan es farà: Implementació i integració d'APIs de "sellers" de forma progressiva durant els Anys 2 i 3 del pla.

Qui ho farà: La divisió vertical de *B2B Artist Services*, l'equip de *Data & AI Personalization* i la delegació comercial de Barcelona (aprofitant el coneixement d'esdeveniments massius de l'oficina del Spotify Camp Nou).

Quins recursos es necessitaran: Acords tècnics d'intercanvi de dades d'entrades (APIs), la base de dades històrica de reproduccions dels oients i presència institucional en fires del sector musical (com el *Sónar+D*).

Quin cost aproximat pot tenir: Es destinarà un pressupost de **€52 milions d'euros**:

- La justificació d'aquesta xifra es basa en sumar aquesta acció a la del punt 3 anterior. Combinant ambdues inversions (35M + 52M = **€87 milions**), Spotify està invertint exactament el **3% del seu flux de caixa lliure anual (€2.900M)** en la transformació de la seva proposta de valor.

El pressupost es desglossa en €15M per al desenvolupament de la connexió d'APIs predictives en temps real i €37M per a una campanya monumental de publicitat física *Out-Of-Home* (OOH) a les grans capitals mundials (replicant els cartells d'impacte cultural del *Wrapped*) per difondre la funció *Reserved*.

Quin resultat s'espera: Convertir Spotify en el soci logístic i de màrqueting indispensable de l'artista independent, oferint-li omplir els seus concerts amb zero risc i incentivant que rebutgi els contractes de l'oligopoli de les discogràfiques tradicionals.

KPIs:

- **KPI 1:** Incrementar la quota de mercat del catàleg independent (DIY) dins de Spotify, passant del 38% inicial a un **45%** cap al final de l'Any 4.
- **KPI 2:** Aconseguir que el 85% de les gires promogudes mitjançant el canal de venda oficial *Reserved* exhaureixin les seves localitats preferents en les primeres 12 hores.

4.3.3 Accions a llarg termini (Anys 5 - 10)

Aquesta darrera fase consolida tota la línia estratègica recopilant els fruits de la dilució del poder de mercat dels proveïdors històrics.

5: Desplegament del model de llicència directa absoluta de propietat intel·lectual

Què es farà: Aprofitant que la quota de mercat de l'oligopoli (UMG, SME, WMG) s'haurà diluït per sota de la meitat del consum global gràcies al creixement del sector independent, Spotify farà un canvi en la presa de decisions: oferirà contractes de **Llicència Directa Absoluta** a grans estrelles mundials que acabin els seus vincles històrics, oferint-les retenir entre un **80% i un 90% dels ingressos nets digitals** en saltar-se l'intermediari discogràfic.

Quan es farà: De l'Any 5 a l'Any 10 del pla estratègic (Fase de consolidació absoluta).

Qui ho farà: El Consell d'Administració de Spotify, liderat políticament pels fundadors Daniel Ek i Martin Lorentzon, executat per l'Alta Direcció Jurídica i Financera.

Quins recursos es necessitaran: Fons de maniobra líquid massiu per oferir bestretes econòmiques amortitzables d'alta competitivitat a grans estrelles internacionals.

Quin cost aproximat pot tenir: Es dotarà de manera estructural un fons de **€580 milions d'euros anuals** destinat a finançar les bestretes de capital d'aquests grans artistes:

- Aquesta gran xifra es justifica mitjançant una anàlisi de *benchmarking* amb la competència directa: sabem que les tres grans discogràfiques es gasten aproximadament **\$11 milions de dòlars al dia** (uns \$4.000 milions anuals globalment) en tasques de descobriment d'artistes (A&R) i bestretes.

Per tant, per poder competir contra elles, proposem reservar exactament el **20% del nostre flux de caixa lliure anual** (€2.900M de FCF x 20% = €580M). Com que prové dels propis beneficis de la caixa que genera netament l'empresa, es demostra la viabilitat total del projecte, ja que no es depèn de deute extern (mantenint la ràtio deute/patrimoni immillorable a 0,28) i es blinda completament el **69,3% del poder de vot de Daniel Ek i Martin Lorentzon** (accions de doble classe) davant d'inensors externs agressius.

Quin resultat s'espera: Canviar estructuralment la naturalesa financera de Spotify: trencar la dependència forçada de proveïdors que podien amenaçar amb retirar el catàleg i forçar una reducció dràstica en el crònic cost del 70% de regalies d'àudio.

KPIs:

- **KPI 1:** Reducció de la despesa de llicències i regalies digitals del 70% brut històric fins a situar-lo en una forquilla d'entre el **48% i el 52%** cap a l'any 2035.
- **KPI 2:** Expansió del marge brut de l'entitat des del 33,1% actual fins a fregar el **45-50%**, consolidant la transformació tecnològica de primer nivell.

4.4. Conclusions i recomanacions estratègiques

4.4.1 Síntesi estratègica i connexió final amb la diagnosi

El pla estratègica de l'**Ecosistema de Serveis DIY i Sostenibilitat Operativa** representa una solució interconnectada que resol a la vegada les debilitats estructurals i les amenaces externes més severes que pateix Spotify el 2026.

A diferència d'altres plantejaments agressius d'integració vertical tradicional, com la compra directa d'un dels tres grans conglomerats discogràfics (UMG, SME, WMG), que haguessin estat tallats pels reguladors d'Antitrust o haguessin provocat una retirada mortal de catàleg per part de l'oligopoli, aquest pla aposta per un moviment de **guerra freda corporativa per dilució de quota de mercat**.

Empoderar el teixit d'artistes independents (DIY), que ja conforma el 38% del sector mundial, permet a Spotify utilitzar el seu avantatge tecnològic i algorísmic exclusiu per atraure talent massiu. Alhora, l'explotació de millores de producte, com el nivell d'alta resolució **Supremium / Deluxe** i l'optimització comercial de la funció oficial **Reserved** com a esquer logístic, garanteix que l'empresa canvia progressivament les regles del joc de la indústria musical a favor seu.

4.4.2 Viabilitat financera i blindatge operatiu

L'anàlisi de viabilitat econòmica demostra que Spotify es troba en una posició immillorable per executar aquest full de ruta sense posar en risc la seva sobirania.

- **Finançament autònom:** Totes les inversions requerides (des dels €4,5M de cost d'oportunitat en enginyeria fins al fons de €580M anuals per a llicències directes a llarg termini) es financen íntegrament a través de l'assignació estratègica de la seva pròpia generació de **€2.900 milions d'euros anuals de flux de caixa lliure (FCF)**.
- **Protecció del control polític:** En evitar completament l'emissió de deute extern o la dilució massiva d'accions al mercat de valors, es manté intacta la immillorable ràtio deute/patrimoni (0,28) de la companyia i es blindava de manera absoluta el **69,3% del poder de vot que ostenten els fundadors Daniel Ek i Martin Lorentzon** mitjançant el seu sistema d'accions de doble classe. Això garanteix l'estabilitat i la continuïtat de la nova co-direcció executiva davant de fons d'inversió activistes.

4.4.3 Recomanacions de contingència (Gestió de Riscos)

Tot i que el pla minimitza els conflictes jurídics directes amb l'oligopoli discogràfic, recomanem a l'Alta Direcció de Spotify aplicar les següents tres mesures de contenció durant l'execució temporal del pla:

1. **Monitorització activa de l'algorisme:** Assegurar que els equips de la divisió *Data & AI Personalization* mantinguin una estricta neutralitat en els sistemes de recomanació de llistes públiques per evitar que les *majors* acusin formalment Spotify de pràctiques monopolístiques davant la Comissió Europea o la FTC sota la directiva DMA.
2. **Acceleració del pivot audiovisual de suport:** Continuar potenciar de forma creuada el contingut aliè a les regalies musicals estrictes, com els vídeo-pòdcasts (mitjançant el *Spotify Partner Program*) i el catàleg d'audiollibres. Aquesta diversificació de formats

actua com un dic de contenció que rebaixa la capacitat de xantatge comercial dels grans segells durant les negociacions de contractes biennals.

3. **Fidelització d'Agregadors Clau:** Enfortir de manera prioritària les aliances accionaries i els vincles tecnològics amb plataformes de distribució independent directa (com DistroKid), garantint que Spotify manté la via preferent d'accés i captura del talent emergent des del mateix moment del seu naixement a la xarxa.

4.4.4 Criteris d'avaluació de l'èxit del pla (Target 2035)

L'èxit final de l'estratègia es considerarà assolit quan, arribats a l'horitzó de l'any 2035, l'empresa hagi consolidat els següents indicadors macro-corporatius:

- **El deute tècnic de l'aplicació hagi quedat completament eliminat**, assolint una taxa de baixes d'usuaris per motius de producte propera al 0%.
- **La quota de reproduccions associada al sector independent o de llicència directa superi el 55% del total global** circulant per l'aplicació.
- **El marge brut operatiu s'hagi expandit estructuralment fins a situar-se entre el 45% i el 50%**, consolidant Spotify ja no com una mera utilitat de reproducció asfixiada pels proveïdors, sinó com una de les empreses tecnològiques més potents, rendibles i influents de l'ecosistema digital mundial.