

eman ta zabal zazu



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea

Tesis Doctoral

LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA: UN ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EUROPA

Presentada por:
Gaizka Insunza Aranceta

Dirigida por:
Mikel Zurbano Irizar
Juan Carlos Miguel de Bustos

Departamento de Economía Aplicada I
Ekonomia Aplikatua I Saila
Bilbao, 2016

Usoari

Nire gurasoei

Nire taldekideei

Nire lagunei

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera dejar constancia de mi más sincero agradecimiento a los profesores D. Mikel Zurbano Irizar y D. Juan Carlos Miguel de Bustos por todo el apoyo prestado y la confianza que han depositado en mí durante la realización de esta Tesis Doctoral.

Del mismo modo, deseo hacer extensible mi agradecimiento a todos mis compañeros del Departamento Economía Aplicada I y del Departamento Organización de Empresas de la Universidad del País Vasco que de una u otra forma me han ofrecido su ayuda para llevar a cabo esta investigación. Mi más sincero agradecimiento a mi compañero Egoitz Pomares por su ayuda en lo que respecta a la elaboración de la encuesta y a la profesora Izaskun Álvarez por el apoyo que me ha ofrecido durante la última etapa del trabajo.

Además, me gustaría agradecer a los profesionales que han participado en la encuesta, ya que han tomado parte de su preciado tiempo para responder al cuestionario.

Finalmente, deseo expresar mi gratitud a todas las personas que han estado a mi lado y me han soportado en los malos y buenos momentos a lo largo de estos años.

Un abrazo y muchas gracias

ÍNDICE

0.	INTRODUCCIÓN GENERAL.....	1
I.	El interés de abordar los procesos de innovación en el sector discográfico	2
II.	Formulación de objetivos e hipótesis	4
III.	Metodología	8
IV.	Estructura del trabajo.....	18
CAPÍTULO 1. UNA VISIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA Y LAS INDUSTRIAS CULTURALES.....		21
1.1.	Introducción	22
1.2.	Una visión general de las Industrias Culturales.....	23
1.2.1	Las Industrias Culturales; sectores estratégicos para el desarrollo	24
1.2.2	Lógicas en el seno de las Industrias Culturales	26
1.2.3	La reestructuración de los sectores culturales.....	29
1.2.4	Industrias Culturales e Industrias Creativas	32
1.2.5	Las Industrias Culturales (y Creativas) en Europa	34
1.3.	Una visión general de la industria discográfica.....	40
1.3.1.	La industria discográfica y la industria de la música	41
1.3.2.	Crisis de ventas a finales de los 90	42
1.4.	Características generales del mercado discográfico	48
1.4.1	El sector discográfico a nivel global	48
1.4.2	El sector discográfico europeo	52
CAPÍTULO 2. UNA VISIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN.....		57
2.1	Introducción	58
2.2	La capacidad transformadora de las nuevas tecnologías.....	59
2.3	La innovación: un concepto multidimensional	62
2.3.1.	La innovación desde el punto de vista de las distintas escuelas.....	63
2.3.1.1.	La Escuela Neoclásica	63
2.3.1.2.	La Nueva Teoría del Crecimiento	64
2.3.1.3.	Schumpeter y su concepción de la innovación	64
2.3.1.4.	La Teoría Evolucionista de la innovación y el cambio tecnológico.....	66
2.3.1.5.	Los Sistemas de Innovación.....	68
2.3.2.	Tipos de innovación.....	69
2.3.3.	Los sistemas o paradigmas tecnológicos.....	71
2.4	La Economía Digital	77

2.4.1.	Las características económicas de los bienes de información	78
2.4.2.	El impacto de las nuevas tecnologías en la cadena de valor.....	80
2.4.3.	Principales retos de los mercados online.....	82
CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN DE PRODUCTO EN LA INDUSTRIA DISCOGRAFICA.....		85
3.1.	Introducción	86
3.2.	Innovación en soportes y formatos.....	87
3.2.1	La música grabada frente a la música en vivo.....	87
3.2.2	Atributos económicos del fonograma.....	89
3.2.3	Evolución de los fonogramas	94
3.2.4	Tendencias del mercado de la música grabada en Europa	101
3.2.4.1	Evolución de la venta de fonogramas físicos en Europa.....	102
3.2.4.2	Evolución de las ventas digitales en Europa.....	111
3.2.4.3	El retorno del <i>Single</i> como formato dominante	117
3.2.5	La digitalización, un proceso global con ritmos diferenciados.....	120
3.2.5.1	Factores que frenan el desarrollo del mercado online en Europa. Comparativa con EEUU122	
3.3.	Innovación y diversidad en los contenidos musicales.....	128
3.3.1	Análisis de los ciclos en la producción simbólica	129
3.3.2	Nuevas aportaciones a partir de los 80.....	135
3.3.3	La tecnología como fuerza de cambio.....	139
3.3.4	Nuevos indicadores para medir la diversidad	143
3.3.5	Efecto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la innovación y diversidad de los contenidos musicales	146
3.3.5.1	La Larga Cola.....	148
3.3.5.2	Nuevas referencias vs. venta de catálogo.....	150
CAPÍTULO 4. INNOVACIÓN DE PROCESO EN LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA.....		153
4.1.	Introducción	154
4.2.	Los agentes y procesos involucrados en la comercialización de música grabada	155
4.3.	Una visión de la creatividad	162
4.3.1.	Los procesos creativos en el seno del sector discográfico.....	162
4.3.2.	Influencia del cambio tecnológico en los procesos creativos	165
4.3.3.	Procesos creativos: condicionantes	169
4.4.	Una visión de la producción musical.....	174
4.4.1.	El cambio tecnológico y la producción musical.....	175
4.4.2.	La economía de los estudios de grabación	180

4.4.3.	La figura del productor	186
4.4.4.	La edición musical	190
4.5.	Una visión de la distribución en el ámbito musical	193
4.5.1.	Evolución de la recepción y distribución de música.....	193
4.5.2.	La distribución de los bienes de información a través de la Red	197
4.5.3.	Nuevos modelos de negocio	200
4.5.3.1.	El modelo de negocio tradicional.....	201
4.5.3.2.	El modelo de negocio online	202
4.5.4.	El canal de aprovisionamiento en la distribución online	212
4.5.5.	El <i>Streaming</i> como nueva tendencia.....	213
4.5.6.	Servicios de música digital en Europa	220
4.6.	Una visión general del rol de los <i>Gatekeepers</i>	224
4.6.1.	El papel y las funciones de los <i>A&R</i> (Artista y Repertorio).....	224
4.6.2.	La importancia de los <i>A&R</i>	227
4.6.3.	Evolución del papel del <i>A&R</i>	232
4.6.4.	Nuevos retos en el contexto digital.....	235
4.6.5.	El <i>Crowdfunding</i> ; la audiencia como <i>A&R</i>	237
4.6.6.	Nuevos contratos entre sellos y artistas	239
4.6.7.	La autoproducción: renovadas posibilidades de acceso a los medios de producción	243
4.6.7.1.	La autoproducción en el País Vasco	243
4.6.7.2.	La autoproducción y su impacto para las <i>Majors</i>	249
4.7.	Una visión del consumo de música grabada	252
4.7.1.	Consumo de música y cambio tecnológico	253
4.7.2.	Del consumidor pasivo al usuario activo.....	256
4.7.3.	Clasificación de las audiencias en el paradigma digital.....	258
CAPÍTULO 5. INNOVACIÓN EN ORGANIZACIÓN.....		267
5.1.	Introducción	268
5.2.	Tendencia hacia la concentración	269
5.3.	Tipología de los sellos: <i>Majors</i> , <i>Indies</i> y microsellos	278
5.3.1.	Los regímenes competitivos, la adquisición de competencias y el desarrollo y evolución de las formas organizativas	281
5.3.2.	La reorganización de las ramas que componen la industria de la música	292
5.4.	Nuevas formas de organización en Red en el sector discográfico	295
5.4.1.	Redes Internas.....	296

5.4.2.	Redes basadas en maximizar sinergias verticales	299
5.4.3.	Redes de oportunidad para los consumidores.....	308
CAPÍTULO 6. INNOVACIÓN EN <i>MARKETING</i>		311
6.1.	Introducción	312
6.2.	El <i>Marketing</i> ; nuevos enfoques y <i>Marketing Mix</i>	313
6.3.	El producto	316
6.3.1	Dualidad en la marca.....	320
6.3.2	Necesidades y deseos del consumidor.....	323
6.3.3	<i>Crowdsourcing</i> en el producto	326
6.4.	El precio.....	328
6.4.1.	La suscripción	330
6.4.2.	El <i>Versioning</i>	332
6.4.3.	El <i>Bundling</i>	333
6.4.4.	Coste para el consumidor.....	337
6.4.5.	El <i>Crowdsourcing</i> en el precio	339
6.5.	La distribución	340
6.5.1.	Del concepto de distribución al concepto de conveniencia.....	340
6.5.2.	<i>Crowdsourcing</i> en la distribución.....	341
6.6.	La promoción.....	342
6.6.1.	Nuevas herramientas para la promoción de artistas.....	343
6.6.2.	De la promoción a la comunicación	346
6.6.3.	Estrategias de diferenciación y segmentación; herramientas de búsqueda y recomendación.	347
6.6.4.	<i>Crowdsourcing</i> en la promoción	349
6.6.4.1.	Impacto de las redes sociales en la promoción musical	350
CAPÍTULO 7. ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DISCOGRÁFICO		353
7.1.	Introducción	354
7.2.	Resultados de la encuesta.....	354
RESULTADOS Y CONCLUSIONES		389
V.	Resultados	390
VI.	Conclusiones.....	400
ANEXOS		411
BIBLIOGRAFÍA.....		429

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de las hipótesis formuladas.....	6
Tabla 2. El cuestionario y su relación con la literatura académica previa.....	13
Tabla 3. Labores ejercidas por los intervinientes en el sector discográfico.....	16
Tabla 4. Evaluación de expertos.....	17
Tabla 1.1. Las lógicas fundamentales de las Industrias Culturales.....	27
Tabla 1.2. Las Industrias Culturales clásicas.....	28
Tabla 1.3. Empleo en los sectores asociados a la cultura.....	35
Tabla 1.4. Autoempleo en las industrias asociadas a la cultura.....	37
Tabla 1.5. Principales países en lo que a venta de música grabada se refiere, 2011.....	49
Tabla 1.6. Ranking de países respecto a ventas de fonogramas físicos, 2011.....	50
Tabla 1.7. Ranking de países respecto a ventas en soportes digitales, 2011.....	50
Tabla 1.8. Evolución de la distribución de las ventas totales en función de soportes, 2007-2011.....	52
Tabla 1.9. Principales mercados discográficos europeos, 2011.....	53
Tabla 1.10. Evolución del número de empresas y empleo, 1995-2007.....	54
Tabla 1.11. Origen del repertorio (basado en ventas físicas).....	55
Tabla 3.1. Características de los productos culturales y estrategias asociadas.....	91
Tabla 3.2. Características de los archivos digitales y su efecto en los principales agentes de la cadena de valor.....	100
Tabla 3.3. Ingresos derivados del mercado físico 2007-2011.....	104
Tabla 3.4. Evolución de la venta de fonogramas físicos en los principales mercados europeos (valores absolutos).....	106
Tabla 3.5. Variación porcentual en la venta de fonogramas físicos en los principales mercados europeos.....	107
Tabla 3.6. Evolución de la venta de fonogramas físicos en millones de unidades.....	108
Tabla 3.7. Valor de la venta de vinilos por países.....	110
Tabla 3.8. Evolución de las ventas (en millones de unidades) de los formatos físicos a nivel global, 1999-2011.....	111
Tabla 3.9. Ingresos provenientes del mercado digital, 2007-2011.....	112
Tabla 3.10. Evolución de la tasa de crecimiento de las ventas digitales.....	114

Tabla 3.11. Evolución de las ventas de música en formato digital.....	116
Tabla 3.12. Mercado de música grabada en Suecia, Noruega y Dinamarca.....	117
Tabla 3.13. Evolución de ventas por formatos.....	118
Tabla 3.14. Repartición de ingresos derivados de la venta de música digital por formatos.....	120
Tabla 3.15. Porcentaje de ingresos derivados de los mercados online en las industrias de Contenidos.....	121
Tabla 3.16. Distribución de ingresos por regiones.....	121
Tabla 3.17. Porcentaje de álbumes que llegan al Top 10 en 2013 de artistas locales.....	126
Tabla 3.18. Principales indicadores para medir la diversidad de los contenidos.....	142
Tabla 3.19. Índices empleados para evaluar la diversidad de la producción musical.....	145
Tabla 4.1. Reparto de los ingresos derivados de la venta de un CD entre los agentes de la cadena de valor (en porcentaje).....	157
Tabla 4.2. Ejemplo de inversión en una pequeña producción de una grabación sonora.....	158
Tabla 4.3. Número de autores y obras registradas.....	173
Tabla 4.4. La cadena de valor del sector discográfico en Gran Bretaña.....	181
Tabla 4.5. Principales vías de acceso a la música grabada en el siglo XX.....	194
Tabla 4.6. Número y porcentaje de álbumes en las listas de los Top 200 <i>Álbum Charts</i> por sello y por distribuidores.....	197
Tabla 4.7. Porcentaje de usuarios que acceden al menos una vez al mes a portales de contenidos sin licencia.....	206
Tabla 4.8. Modalidades de negocio en el entorno online.....	210
Tabla 4.9. Nuevas modalidades de negocio online y su penetración en los países europeos.....	218
Tabla 4.10. Plataformas online en Europa.....	221
Tabla 4.11. Plataformas online con mayor implantación en Europa.....	222
Tabla 4.12. Distintos enfoques a la hora de evaluar a un artista.....	230
Tabla 4.13. Porcentaje que representa la autoproducción en relación a la producción total.....	245
Tabla 4.14. Porcentaje que representa la autoproducción respecto a la producción total.....	246
Tabla 4.15. Los 15 discos más vendidos a nivel global en el 2011.....	250
Tabla 4.16. Lista de artistas en Top 10 álbumes y <i>Streaming</i> 2013.....	261
Tabla 4.17. Gasto per cápita en música en los países europeos en 2011.....	263
Tabla 5.1. Estructura del mercado en función del porcentaje de ventas.....	270

Tabla 5.2. Las <i>Majors</i> y los grupos a los que pertenecen.....	273
Tabla 5.3. Evolución de los regímenes competitivos y estrategias de los sellos.....	282
Tabla 5.4. Cambio de las formas organizativas en función del régimen competitivo.....	284
Tabla 5.5. Nuevas capacidades y cambios organizaciones de sellos europeos en el periodo 1990-1997.....	286
Tabla 5.7. Origen de las ventajas competitivas de las <i>Majors</i> en distintos periodos.....	289
Tabla 6.1. Diferencias entre el <i>Marketing Mix</i> tradicional y el renovado enfoque dirigido al entorno online.....	314
Tabla 6.2. Principales diferencias en la política de producto.....	324
Tabla 6.3. Necesidades del consumidor en orden jerárquico.....	325
Tabla 6.4. Evolución del modelo de suscripción en función del porcentaje respecto a los ingresos totales.....	331
Tabla 6.5. Evolución de las ofertas combinadas en función del porcentaje respecto a los ingresos totales.....	336
Tabla 6.6. Principales diferencias en la política de precios.....	338
Tabla 6.7. Principales diferencias en la política de distribución.....	341
Tabla 6.8. Medios empleados para la promoción de música grabada.....	344
Tabla 6.9. Principales diferencias en la política de comunicación.....	347
Tabla 7.1. Relación entre las hipótesis y objetivos planteados y las cuestiones que conforman el cuestionario.....	391
Tabla 7.2. Grado de intensidad de las innovaciones de producto, proceso, organización y <i>Marketing</i>	392

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Desarrollo de la investigación en 3 fases.....	9
Figura 2. Marco teórico basado en el Manual de Oslo.....	10
Figura 1.1. Las tres ramas de la industria de la música.....	41
Figura 2.1. Procesos de innovación.....	65
Figura 2.2. Evolución de los paradigmas culturales en la industria de la música durante el siglo XX.....	72
Figura 2.3. Cadena de valor en los sectores asociados a la información.....	81
Figura 3.1. La Larga Cola.....	148
Figura 4.1. Procesos y agentes en el sector discográfico tradicional.....	155
Figura 4.2. Agentes y procesos en los entornos offline y online.....	159
Figura 4.3. La creatividad en el seno del cambio de paradigma productivo.....	163
Figura 4.4. Modelo de distribución mixto	202
Figura 4.5. Estructura de las redes centralizadas.....	203
Figura 4.6. Estructura de redes sin servidores centrales.....	204
Figura 4.7. Estructura de redes mixta.....	204
Figura 4.8. Agentes que participan en la distribución online.....	212
Figura 4.9. Organigrama de un sello discográfico.....	225
Figura 4.10. Un modelo para el desarrollo de labores de búsqueda de talento.....	231
Figura 4.11. Ramas de ingresos que contempla un contrato de 360 grados.....	242
Figura 4.12. Interacción entre sellos e identidades.....	259
Figura 5.1. Estructura corporativa de las <i>Majors</i>	272
Figura 5.2. Las tres ramas que componen la industria de la música.....	293
Figura 5.3. Red de capas.....	298
Figura 5.4. Organización de las transacciones en redes verticales.....	301
Figura 5.5. Organización de las transacciones en redes de oportunidad para el cliente.....	308
Figura 6.1. Cadena de valor promocional en el sector discográfico tradicional.....	342

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Ventas de música a nivel global por formatos, en billones de unidades, 1973-2003.....	42
Gráfico 1.2. Distribución de las ventas de música grabada por regiones.....	48
Gráfico 1.3. Ventas globales de música grabada, 1997-2011.....	51
Gráfico 3.1. Ventas globales de música grabada en soportes físicos.....	103
Gráfico 3.2. Evolución de las ventas de discos de vinilo.....	109
Gráfico 3.3. Evolución de las ventas por formatos a nivel global (en unidades).....	119
Gráfico 3.4. Distribución de ingresos por regiones.....	122
Gráfico 3.5. Porcentaje de ventas correspondientes a “referencias actuales” y “fondo de catálogo”.....	151
Gráfico 3.7. Porcentaje de ventas correspondientes a “referencias actuales” y “fondo de catálogo” en función de la compañía.....	152
Gráfico 4.1. Evolución del porcentaje de ingresos representados por el <i>Streaming</i> a nivel Global.....	213
Gráfico 4.2. Tasa de penetración del <i>Streaming</i> por países (porcentaje de usuarios que acceden a música a través de esta vía).....	215
Gráfico 4.3. Porcentaje de usuarios de Internet que acceden a música digital a través de suscripción o descarga en distintos países europeos.....	217
Gráfico 4.4. Número de discos auto-producidos y número total de discos publicados.....	245
Gráfico 5.1. Estructura de costes de una <i>Major</i> por actividades.....	291
Gráfico 6.1. Evolución de los ingresos en la industria discográfica a nivel global por ramas de ingresos durante el periodo 1998-2011.....	317
Gráfico 6.2. Evolución del porcentaje que representa cada rama de ingreso en el seno de la industria discográfica a nivel global.....	318
Gráfico 7.1. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de las innovaciones de producto (Cuestión 1).....	355
Gráfico 7.2. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de las innovaciones de proceso (Cuestión 1).....	356
Gráfico 7.3. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de las innovaciones en organización (Cuestión 1).....	357
Gráfico 7.4. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de las innovaciones en <i>Marketing</i> (Cuestión 1).....	358
Gráfico 7.5. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 2.....	359
Gráfico 7.6. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 3.....	360

Gráfico 7.7. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 4.....	361
Gráfico 7.8. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 5.....	362
Gráfico 7.9. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 6.....	363
Gráfico 7.10. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 7.....	364
Gráfico 7.11. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 8.....	365
Gráfico 7.12. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 9.....	366
Gráfico 7.13. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito de la creación (Cuestión 10).....	367
Gráfico 7.14. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito de la producción (Cuestión 10).....	368
Gráfico 7.15. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito de la distribución (Cuestión 10).....	369
Gráfico 7.16. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito de la promoción (Cuestión 10).....	370
Gráfico 7.17. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito del consumo (Cuestión 10).....	371
Gráfico 7.18. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 11.....	372
Gráfico 7.18. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 12.....	373
Gráfico 7.19. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 13.....	374
Gráfico 7.20. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 14.....	375
Gráfico 7.21. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 15.....	376
Gráfico 7.22. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 16.....	377
Gráfico 7.23. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 17.....	378
Gráfico 7.24. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 18.....	379
Gráfico 7.25. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 19.....	380

Gráfico 7.26. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 20.....	381
Gráfico 7.27. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 21.....	382
Gráfico 7.28. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 22.....	383
Gráfico 7.29. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 23.....	384
Gráfico 7.30. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 24.....	385
Gráfico 7.31. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 25.....	386

0. INTRODUCCIÓN GENERAL

I. El interés de abordar los procesos de innovación en el sector discográfico

La música es un elemento central de nuestra cultura. Sus significados pueden cambiar dependiendo de los tiempos y lugares, pero no hay duda de que está enraizada como una de las formas expresivas y artísticas más extendidas y valoradas. La comercialización de música grabada es un negocio que lleva ya más de un siglo de existencia. El invento del fonógrafo como primer aparato capaz de grabar y reproducir sonidos marca el comienzo de una actividad comercial que se ha ido desarrollando en paralelo a fenómenos sociales, culturales y tecnológicos.

Durante los últimos años asistimos a cambios cualitativos en diversas áreas que conforman el ecosistema de la producción y la comercialización de música grabada. Diversos fenómenos tecnológicos, pero también de índole social y cultural, están obligando al sector a adaptarse a marchas forzadas. Entre los primeros cabe destacar Internet y el desarrollo de las tecnologías digitales, que cuentan con un potencial transformador importante. No obstante, también hay que considerar el nuevo marco de relaciones sociales, económicas y culturales definidos por la globalización. En este nuevo entorno, existen numerosas razones que justifican el estudio de los procesos de innovación que se observan en el sector discográfico.

Por una parte, se ha acentuado el interés de los usuarios por los modos en los que la música es difundida. O dicho de otro modo, sobre los modos de acceder a la misma. Si durante décadas los discursos en torno a la música han estado basados en los estilos y los artistas, hoy en día el debate sobre los soportes, los formatos o las vías de acceso se han convertido en centrales en cualquier conversación entre aficionados. Las vías tradicionales de consumo musical basado en soportes físicos conviven, a duras penas, con las vías online, ya sean legales o ilegales, vía descarga o *Streaming*, y a través de reproductores multimedia, cada vez más sofisticados, que permiten el acceso así como la distribución de diversos contenidos audiovisuales.

Si el debate es intenso entre los consumidores y usuarios, no lo es menos en el entorno profesional y académico. En lo que al entorno profesional se refiere, los artistas y productores debaten sobre nuevas maneras de crear y producir música, mientras que las discográficas y distribuidoras ensayan nuevas maneras de comercializarla. Todo ello en un contexto marcado por un continuado descenso del valor de las ventas de música grabada y con la entrada de nuevos agentes que amenazan la posición de dominio de los ya establecidos. Mientras que el

nuevo escenario puede ser visto como una amenaza para los agentes tradicionales, ésta puede suponer oportunidades para agentes emergentes.

Desde el ámbito académico se presta cada vez mayor atención a los fenómenos que caracterizan las transformaciones en el ámbito de las Industrias Culturales (IC) en general, y del sector discográfico en particular. No hay duda de que en un entorno tan cambiante, las tendencias que se observan pueden verse alteradas por futuros procesos de innovación. Sin embargo, existen suficientes investigaciones académicas y datos empíricos que permiten abordar el fenómeno de cambio en los sectores mencionados.

Muchos de los trabajos académicos en el ámbito cultural parten de los cambios tecnológicos que condicionan su funcionamiento. No obstante, la mayoría de autores coinciden en que reducir las transformaciones que están viviendo las IC a un mero fenómeno tecnológico resulta insuficiente. En un contexto marcado por la globalización, hay un creciente interés por el modo en que la organización de los sectores culturales afecta a los contenidos de las obras. En este sentido, se acentúa la preocupación por una posible uniformización de la cultura, sobre todo al observar que la tendencia hacia la concentración que ha caracterizado históricamente a las IC sigue inalterable a pesar de las oportunidades que ofrece el nuevo contexto.

La concentración del mercado y los mecanismos de gobernanza que caracterizan a los sectores culturales se encuentran entre los aspectos más estudiados por los investigadores. Los grandes conglomerados multimedia que han dominado el mercado físico de los productos culturales tratan de controlar la distribución y el acceso a los mismos en el entorno online. En lo que respecta a la industria discográfica, dicho control se hace cada vez más complicado ya que asistimos al auge de fenómenos como la autoproducción y la autoedición, que representan modelos de comercialización alejados del desarrollado por las *Majors*. En un contexto marcado por una gran abundancia en la oferta en el ámbito de lo audiovisual y una demanda cada vez más fragmentada, se ha acentuado la necesidad de desarrollar mecanismos de intermediación eficientes entre creadores y consumidores.

Dejando de lado el interés social y los debates académicos, cabe destacar que la industria discográfica es un sector económicamente significativo. La venta de música grabada alcanza unos 15 billones (miles de millones) de dólares a nivel global (IFPI, 2014) y genera empleos para compositores, intérpretes, productores, personal de sellos, minoristas etc. Además, la industria discográfica genera sinergias positivas que favorecen la venta de otros productos relacionados con la música. Este es el caso del sector de la música en directo o la venta de

instrumentos musicales. El sector discográfico también favorece la generación de ingresos de modo indirecto a sectores adyacentes como el de la electrónica, o la informática y las telecomunicaciones en la actualidad.

Sin embargo, sería injusto reducir la importancia de la música a su valor económico. La industria discográfica se encuentra entre los sectores más dinámicos entre los sectores que conforman las IC. Estas industrias son esenciales a la hora de conformar la identidad de las comunidades y los individuos, por lo que el estudio de su funcionamiento es nuclear.

Durante las últimas décadas ha incrementado el número de instituciones que ensalzan la importancia de las IC para el desarrollo. Por una parte, se hace hincapié en el hecho de que los países que cuentan con mayor presencia de los sectores culturales en el PIB son los más prósperos. Por otra, se ensalza el papel de las IC en la generación y difusión de innovaciones. No en vano, muchos jóvenes emplean las nuevas tecnologías para acceder a contenidos culturales de tipo audiovisual, lo cual los dota de una gran habilidad en este terreno. Las Industrias Culturales y Creativas (ICC) son una parte fundamental de los sistemas nacionales de innovación, por lo que su desarrollo resulta clave para la competitividad de los países. Algunos autores van más allá y destacan que las IC lideran las transformaciones de la era post-industrial.

Entre los sectores que conforman las IC, es la industria discográfica la que está demostrando adaptarse con mayor celeridad al nuevo entorno digital. Muchos conciben el sector discográfico como el laboratorio de pruebas donde se ensayan los nuevos modelos de negocio que pueden emplearse en el resto de sectores culturales en un futuro cercano. En este contexto, este trabajo pretende ser una aportación más a la creciente literatura académica que aborda las transformaciones en un sector tan peculiar como el discográfico.

II. Formulación de objetivos e hipótesis

Este trabajo analiza los procesos de innovación que están transformando la industria discográfica. Mediante este análisis se pretende identificar las principales dinámicas y tendencias que caracterizan al sector discográfico contemporáneo, lo que permite elaborar escenarios de futuro inmediato para el sector. Existen amplios consensos en lo que respecta a algunas de estas tendencias, como la cada vez mayor importancia de los mercados digitales. Sin embargo, también se observan discrepancias en áreas relacionadas con la creatividad, los mecanismos de gobernanza o el nuevo papel del usuario en el entorno online. En este contexto, el objetivo principal del trabajo es identificar, evaluar y contrastar los principales

elementos de acuerdo en lo que respecta al nuevo ecosistema de la industria discográfica. Al mismo tiempo, también se identifican y evalúan los principales retos a los que se enfrenta el sector así como los principales desacuerdos a la hora de afrontar los mismos.

No obstante, el trabajo plantea otra serie de objetivos relacionados con el anterior. Por una parte, el trabajo pretende ofrecer una visión histórica del desarrollo del sector discográfico, capaz de contemplar los diversos estadios por los que ha transitado. Para ello, se ha abordado el trabajo desde una perspectiva evolutiva del cambio tecnológico y la innovación. Además, se han considerado otros factores de índole social, cultural y económica que pueden afectar al desarrollo del sector, por lo que se ha contemplado la visión sistémica de la innovación.

Por otra parte, este trabajo pretende compilar el grueso de la literatura académica referida a la industria discográfica. Considerando la multiplicidad de enfoques desde los que se ha abordado la investigación en los sectores mencionados (sociología, economía, ciencias de la comunicación etc.), ha sido necesario partir de un marco teórico amplio. Para ello, el estudio adopta la propuesta del Manual de Oslo (2005) en lo que a tipologías de innovación se refiere. El marco elegido contempla 4 tipos de innovación en función del ámbito del mismo; producto, proceso, organización y *Marketing*. Este marco teórico permite aglutinar y ordenar las aportaciones académicas referidas al tema de estudio, y confiere al mismo un carácter multidisciplinar y diverso.

A pesar de que las transformaciones estudiadas tienen un marcado carácter global¹ el análisis se centra especialmente en Europa. El mercado europeo cuenta con aspectos que lo diferencian del resto de regiones², sin embargo, muchas de las tendencias observadas en la industria discográfica europea van en consonancia con las tendencias globales del sector (descenso en la importancia de los soportes físicos, aumento en el valor de los mercados digitales, emergencia de nuevos modelos de negocio etc.). Por esta razón, las principales conclusiones del trabajo se pueden extender al ámbito global.

En relación a los objetivos mencionados, el trabajo formula una Hipótesis Principal de carácter general así como varias Hipótesis Secundarias relacionadas con ámbitos más

¹ El sector discográfico se internacionalizó muy pronto. Al contrario que otras manifestaciones culturales o artísticas, la música tiene un carácter universal muy marcado, por lo que no es necesario traducir las obras producidas en el extranjero.

² En el ámbito cultural Europa cuenta con una gran diversidad idiomática, y en lo que respecta a la legislación, cada país cuenta con sus propias leyes que regulan el derecho de autor.

concretos. La formulación de las hipótesis se ha realizado tras una amplia revisión de la literatura académica respecto a la industria discográfica.

La siguiente tabla presenta las hipótesis formuladas en la presente investigación.

Tabla 1. Resumen de las hipótesis formuladas

Hipótesis Principal	<i>Cambios tecnológicos como Internet o la digitalización, unido a factores de índole social y cultural, están provocando innovaciones que conducen a la industria discográfica a un nuevo paradigma de producción, distribución y consumo.</i>	
Hipótesis Secundaria 1	<i>La evolución del producto está condicionada por mejoras en la conveniencia más que en la calidad sonora.</i>	} Hipótesis relacionadas con el ámbito de producto
Hipótesis Secundaria 2	<i>Los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos, sin embargo, estos no van a desaparecer en el corto plazo.</i>	
Hipótesis Secundaria 3	<i>La autoproducción y la autoedición se están consolidando como modos alternativos de comercializar música.</i>	} Hipótesis relacionadas con el ámbito de los procesos
Hipótesis Secundaria 4	<i>Los modelos basados en el acceso están ganando cuota de mercado respecto a aquellos basados en la propiedad, y lo continuarán haciendo al menos en el corto plazo.</i>	
Hipótesis Secundaria 5	<i>Las compañías discográficas se alejan de estructuras verticales y están adoptando formas más flexibles de organización en red.</i>	} Hipótesis relacionadas con el ámbito de la organización
Hipótesis Secundaria 6	<i>Se está dando una convergencia entre las 3 ramas que componen la industria de la música.</i>	
Hipótesis Secundaria 7	<i>El sector discográfico se está alejando de lógicas industriales y se está acercando a un ecosistema basado en los servicios.</i>	} Hipótesis relacionadas con el ámbito del Marketing
Hipótesis Secundaria 8	<i>Los Blogs, redes sociales y otras herramientas de la web sustituyen a los medios tradicionales de promoción.</i>	

Fuente: Elaboración propia.

La Hipótesis Principal es que *cambios tecnológicos como Internet y la digitalización, unido a factores de índole social y cultural, están provocando innovaciones que conducen a la industria discográfica a un nuevo paradigma de producción, distribución y consumo*. Hasta hace bien poco el funcionamiento y el modelo de negocio desarrollado en la industria discográfica se apoyaba en un paradigma de producción industrial; producción en masa y comercialización de productos en forma de mercancía física. Sin embargo, hoy en día se observan signos evidentes de que este paradigma está en crisis. Al mismo tiempo, se observan signos de que se está desarrollando un nuevo paradigma de producción, distribución y consumo sobre la base del avance en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y sus usos sociales. El nuevo paradigma se manifiesta en importantes cambios en lo que respecta a productos y procesos, pero también en lo que respecta a la organización del sector

así como a los modos de comercializar música grabada (*Marketing* musical). Todos estos cambios se manifiestan en el desarrollo de nuevos modelos de negocio que conviven a la vez que compiten con el modelo tradicional basado en la venta de fonogramas³.

En lo que respecta a las Hipótesis Secundarias, estas están relacionadas con alguno de los ámbitos que se desarrollan en el trabajo. Estos son los ámbitos de la innovación de producto, proceso, organización y *Marketing*. En lo que respecta a innovación en el ámbito del producto, se han formulado dos hipótesis. La primera propone que *la evolución del producto está condicionada por mejoras en la conveniencia más que en la calidad sonora*. A pesar de que en los últimos años se evidencian esfuerzos por mejorar la calidad sonora de los dispositivos digitales, se considera que ésta no ha sido la fuerza motora que ha condicionado la evolución del sector. Criterios como la accesibilidad, portabilidad, manipulabilidad o temporalidad de los soportes parecen ser más motivadores en términos de capacidad transformadora que la evolución en la calidad sonora.

Siguiendo en el ámbito de los productos, y en lo que a la evolución del mercado hace referencia, se plantea la siguiente hipótesis: *los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos, sin embargo, estos no van a desaparecer, al menos en el corto plazo*. El trabajo se centra en la evolución de las ventas de música grabada en Europa para vislumbrar las principales tendencias en este ámbito. Al mismo tiempo, se identifican los principales factores que afectan al ritmo de penetración de los soportes digitales en distintas regiones de Europa.

En el ámbito de los procesos, el trabajo analiza los efectos derivados de la introducción de las TIC en los procesos asociados a la comercialización de música grabada. La grabación digital representa mejoras sustanciales tanto en lo que respecta a los costes, así como a facilidades a la hora de manipular o editar grabaciones. Gracias a ello, los artistas cuentan con nuevos cauces para producir su música. El trabajo considera que *la autoproducción y la autoedición se están consolidando como modos alternativos de comercializar música*. A pesar de las dificultades que presentan este tipo de propuestas, diversos estudios muestran que pueden representar una alternativa al modelo propuesto por las *Majors*.

La introducción de las TIC también afecta a los modos de distribuir música. Éstos se encuentran en la base de los nuevos modelos de negocio que se están desarrollando en el sector. En este sentido el trabajo plantea la siguiente hipótesis: *los modelos basados en el*

³ Registro, fijación o grabación de una creación musical en un soporte físico o material, sea este un LP, *Single*, casete, CD etc. (Calvi, 2006).

acceso están ganando cuota de mercado respecto a aquellos basados en la propiedad, y lo continuarán haciendo al menos en el corto plazo. Tras más de una década de ensayos con diversos modos de comercializar música en el entorno online, los modelos basados en el acceso, o la denominada “lógica de club” basada en la suscripción, parecen imponerse a los modelos basados en la propiedad mediante el pago por descarga.

En lo que a la organización del sector se refiere se plantean 2 hipótesis. La primera hipótesis es que *las compañías discográficas se alejan de estructuras verticales y están adoptando formas más flexibles de organización en red.* En un contexto de gran incertidumbre, las organizaciones buscan estructuras organizativas más flexibles para mejorar su eficiencia. Las organizaciones en red responden mejor ante este tipo de entornos debido a su capacidad de reconfiguración.

La segunda hipótesis es que *se está dando una convergencia entre las 3 ramas que componen la industria de la música.* Siempre han existido sinergias positivas entre los sectores que conforman la industria de la música; la música en vivo, el sector editorial y el discográfico. Sin embargo, hay evidencias de que durante los últimos años la relación entre ellas se ha estrechado. Las compañías entienden el negocio de la música de un modo integral. Muestra de ello son los nuevos contratos que firman con los artistas con los sellos y que contemplan ramas de ingreso derivadas de todas las actividades mencionadas.

En lo referente al *Marketing*, el trabajo formula 2 hipótesis. La primera está relacionada con una visión renovada de la comercialización de música grabada, y plantea lo siguiente: *el sector discográfico se está alejando de lógicas industriales y se está acercando a un ecosistema basado en los servicios.* La explotación de los derechos asociados a las grabaciones sonoras parece suplantar la venta de fonogramas físicos como elemento vertebrador del negocio.

En lo que a la comunicación se refiere, la hipótesis es que *los Blogs, las redes sociales y otras herramientas de la web sustituyen a los medios tradicionales de promoción.* En este sentido, se analiza el nuevo rol de los usuarios como prescriptores y se plantean cuestiones relacionadas con la nueva función social que desempeña la música en el actual contexto.

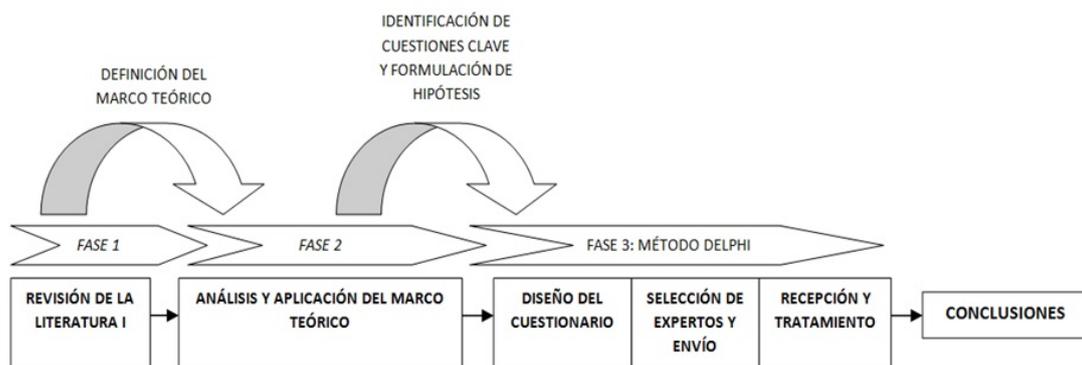
III. Metodología

Este trabajo aborda los diversos procesos de innovación que están dando forma al nuevo paradigma de producción, distribución y consumo en el sector discográfico. La naturaleza multidimensional de los fenómenos que se analizan dota al proyecto de una gran complejidad, sobre todo al tratarse de un sector tan peculiar como el de la música, que comercia con bienes

puramente simbólicos. Para poder lograr los objetivos planteados, el trabajo consta de 3 fases en las cuales se emplean diversas metodologías.

La siguiente figura muestra las fases que se han contemplado para la realización del trabajo.

Figura 1. Desarrollo de la investigación en 3 fases

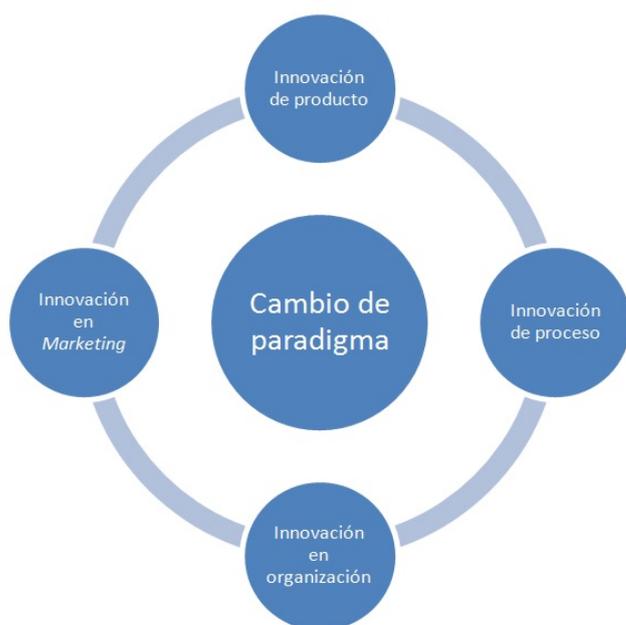


Fuente: Elaboración propia.

La primera fase de la investigación presenta una visión general del funcionamiento de las IC y la industria discográfica. Asimismo, se realiza una revisión de la literatura académica referida al cambio tecnológico y la innovación. En esta fase se establecen bases sólidas para la interpretación de los fenómenos que han acontecido durante los últimos años en el sector discográfico. Por una parte, se considera que el ámbito de las IC es el más apropiado para el estudio del sector discográfico. Por otra, se adopta el marco propuesto por el Manual de Oslo (2005) como el más apropiado para abordar el estudio. Este marco identifica 4 ámbitos diferenciados de innovación; las innovaciones de producto y proceso, que por lo general están vinculadas al cambio tecnológico, pero también innovaciones en el ámbito de la organización y el *Marketing*.

La siguiente figura muestra el marco teórico que guía el estudio. Se considera que el mejor modo de identificar las dinámicas y tendencias que caracterizan al sector discográfico actual es mediante el estudio de los distintos procesos de innovación en curso. Además, en relación a la Hipótesis Principal, se considera que dichos procesos de innovación están conduciendo a la industria discográfica a un nuevo paradigma de producción, distribución y consumo.

Figura 2. Marco teórico basado en el Manual de Oslo



Fuente: Elaboración propia.

En lo que al concepto de innovación se refiere, se toman en consideración las aportaciones realizadas por diversas escuelas, en especial la escuela evolucionista y la más reciente visión sistémica de la innovación. Mediante la visión evolutiva del cambio tecnológico y la innovación se abordan las transformaciones actuales desde una perspectiva histórica, lo cual permite establecer analogías con otros periodos de cambio. La visión sistémica de la innovación, por otro lado, permite abordar los procesos de innovación como resultado de la interacción de diversos factores. Desde esta perspectiva, la creatividad o la innovación no se dan en la mente de un individuo, o de modo aislado, sino que son resultado de la interacción de diversos factores de índole social, cultural o tecnológica.

La segunda fase del estudio consta del análisis y aplicación del marco teórico al sector discográfico. Es decir, se estudian las innovaciones de producto, proceso, organización y *Marketing* en el sector discográfico. Al diseñar esta fase de la investigación, se ha optado por un enfoque principalmente cualitativo⁴, ya que los fenómenos estudiados son de naturaleza cualitativa. Sin embargo, también se aportan datos cuantitativos para respaldar las afirmaciones realizadas. Esta fase se ha realizado empleando diversas fuentes; por una parte,

⁴ Yin (2003) sostiene que los enfoques cualitativos son preferibles cuando se desea responder a preguntas de tipo “cómo” o “por qué”. Otros investigadores como Denzin y Lincoln (1998) y Robson (1993) también ensalzan la capacidad de los métodos cualitativos para captar la esencia de los eventos, sobre todo cuando estos están ocurriendo.

se ha realizado una amplia revisión de la literatura académica referida al cambio tecnológico y la innovación en el sector discográfico. En general, estos trabajos aportan una visión cualitativa de las transformaciones en el sector. Es decir, ofrecen diversos puntos de vista para la interpretación de los mismos. Al mismo tiempo, se han consultado numerosos informes realizados por diversas instituciones mediante los cuales se ha obtenido información cuantitativa referida al mercado discográfico. Estos datos se han obtenido principalmente de los informes realizados por IFPI (*International Federation of Phonograph Industry*), aunque también se han consultado otras fuentes como IMPALA (*Independent Music Companies Association*), SGAE (Soecidad General de Autores y Editores), BPI (*British Phonograph Industry*), NielsenSoundscan, etc. Cabe destacar que los datos ofrecidos por las instituciones mencionadas no son del todo homogéneos, por lo que en algunos casos ha sido imposible realizar comparaciones entre los mismos. Estas diferencias se dan tanto en lo que respecta a las categorías empleadas para el análisis así como en la denominación territorial en lo que respecta a algunos países. En lo que respecta a la denominación territorial, IFPI ofrece datos de Reino Unido (que incluye a Irlanda del Norte) mientras que otras instituciones europeas hablan de Gran Bretaña. En el presente trabajo se ha respetado la denominación y el ámbito territorial empleado por las fuentes consultadas, por lo que en algunos casos se habla de Reino Unido y en otros de Gran Bretaña.

La información recopilada en esta segunda fase ha permitido identificar los factores clave que subyacen en las transformaciones que ha sufrido el sector durante las últimas décadas. Al mismo tiempo, se han identificado los principales elementos o puntos de acuerdo, así como las principales discrepancias, a la hora de interpretar los fenómenos de cambio estudiados. En base a los hallazgos obtenidos en esta segunda fase se han formulado las hipótesis anteriormente expuestas.

Para contrastar las hipótesis formuladas se ha realizado una encuesta a “expertos”, conocedores del sector. Al considerar el carácter multidimensional de los fenómenos estudiados, se ha llevado a cabo, como tercera fase, un análisis DELPHI. La técnica DELPHI es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo (Linstone y Turoff, 1975). El juicio de valor de los expertos resulta muy válido en disciplinas no exactas, como las ciencias sociales, o en situaciones de incertidumbre.

Por lo general, la aplicación de la metodología DELPHI implica que los expertos emitan su opinión o respuestas en más de una ocasión, a través de varias rondas que llevan a estabilizar

las opiniones (el juicio subjetivo de un solo experto está sujeto a sesgos e imperfecciones. La calidad del juicio subjetivo grupal es, generalmente, de mayor valor debido a la mayor información de la que dispone el grupo). En el presente caso el DELPHI se realiza mediante dos etapas sucesivas de envío de cuestionarios, vaciado y explotación.

El desarrollo de la metodología DELPHI exige al menos 3 pasos: diseño del cuestionario, selección y envío del cuestionario a los expertos, recogida y tratamiento de la información.

- El cuestionario

El cuestionario consta de 25 preguntas o cuestiones que se dividen en 5 grupos principales. El primer grupo, formado por las cuestiones 1-4 (ambas incluidas) se centra en establecer una visión general de las transformaciones que vive el sector discográfico. El resto de cuestiones se dividen en 4 grupos ya definidos en función de los tipos de innovación que propone el Manual de Oslo (2005). De este modo, el segundo grupo de cuestiones (5-9) hace referencia a las innovaciones de producto, y a su futura previsible evolución. El tercer grupo (10-14) se refiere a las innovaciones de proceso, el cuarto grupo (15-20) a las innovaciones en organización y el quinto (21-25) a las innovaciones en *Marketing*.

Las cuestiones planteadas en cada uno de los ámbitos citados se basan en los hallazgos realizados en fases previas del trabajo.

La siguiente tabla recoge las preguntas o cuestiones que componen el cuestionario. Cada una de ellas está relacionada con otras investigaciones llevadas a cabo por otros autores previamente.

Tabla 2. El cuestionario y su relación con la literatura académica previa

	Pregunta o cuestión	Trabajos previos	
Percepción general	1	Tomando en consideración las transformaciones que está viviendo el sector discográfico, indique el nivel de intensidad de las innovaciones en cada uno de los ámbitos citados	Basado en el marco propuesto por el Manual de Oslo, 2005.
	2	Las transformaciones en la industria discográfica marcadas por Internet, las tecnologías digitales y un nuevo contexto socioeconómico (globalización) suponen un salto cualitativo en la evolución histórica del sector	Tschmuck, 2010; Gladwell, 2000; Kelly, 2002.
	3	En este nuevo entorno, se están dando cambios en la función social que desempeña la música	Leyshon y otros, 2005; DeNora y Belcher, 2000.
	4	El negocio de la música se está alejando de lógicas industriales y parece dibujar un ecosistema basado en los servicios.	Frith, 1993; Burkart, 2005.
Ámbito de producto	5	Los cambios en el producto discográfico se explican principalmente por innovaciones en:	Peterson y Berger, 1975; Rothenbuhler y Dimmick, 1982; Burnett y Weber, 1989; Christianen, 1995; Ranaivoson, 2010.
	6	En relación al soporte, la evolución del producto viene determinada principalmente por una mejora en:	Larsen, 2009.
	7	Los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos.	IFPI RIN, 2012.
	8	Los soportes físicos irán perdiendo cuota de mercado hasta desaparecer	IFPI RIN, 2012.
	9	El nuevo entorno que caracteriza la industria discográfica ofrece mayores oportunidades a estilos de música asociados a nichos de mercado.	Anderson, 2008; Brynjolfsson, Hu, y Smith, 2010; Bourreau y otros 2013; Duch-Brown y Martesn, 2014; Zhou y Duan 2012; Elberse y Oberholzer-Gee, 2007.
Ámbito de proceso	10	Tomando en consideración los procesos que caracterizan la comercialización de música grabada, indique el grado de intensidad de los cambios que percibe en cada uno de los ámbitos citados.	
	11	Los nuevos softwares musicales están facilitando el acceso a la creación y producción musical.	Leyshon, 2008.
	12	En el entorno online, los modelos basados en el derecho de acceso irán ganando cuota de mercado frente a los modelos basados en la propiedad (descarga).	IFPI RIN, 2012.
	13	La autoproducción se consolidará como alternativa al modelo representado por las <i>Majors</i> .	Martín, 2013.
	14	El consumo de música está cada vez más relacionado a otros fenómenos audiovisuales o transmedia (publicidad, videojuegos, programas de televisión relacionados con música).	Leyshon y otros, 2005; DeNora y Belcher, 2000.
Ámbito de organización	15	En el nuevo contexto, en lo referente al <i>Copyright</i> , opino que sería positivo	Conner y Rumelt, 1991; Jiang y Sarkar, 2003; Czerwinski y otros, 2007.
	16	La posición de dominio de las <i>Majors</i> en el mercado se verá afectada.	Graham y otros, 2004; Ryan y Hughes, 2006; Alain y Waelbrock, 2006; Burkart, 2005; Foster y McChesney, 2011.
	17	En el nuevo contexto, existen mayores oportunidades para la entrada de nuevos actores (se han reducido las barreras de entrada del sector).	Graham y otros, 2004; Leyshon, 2008; Strauss y Frost, 2001; Chaffey y otros, 2000.
	18	Los agentes y las empresas que operan en sectores adyacentes al de la música (electrónica, informática, telecomunicaciones) serán cada vez más importantes en este ecosistema.	Cuervo y Sandulli, 2003; IFPI RIN, 2012; Laung Aoaeh, 2011.
	19	La colaboración entre distintos agentes en redes cooperativas será más eficiente que la integración vertical.	Castells, 2009; Banavides-Espinosa y otros, 2013; Huygens, 1999; Johanson y Wallin, 2008.
	20	Entendiendo el negocio de la música como un negocio sustentado por tres ramas (discográfica, editorial, directo), considero que su interdependencia va en aumento.	Martín, 2013; Johanson y Wallin, 2008; Leurdijk y Mieuwemhuis, 2012.
Ámbito de marketing	21	Observo un cada vez mayor uso de la música con propósitos comerciales (otras empresas emplean la música para fidelizar a sus clientes).	IFPI RIN, 2012.
	22	La explotación de los derechos asociados a las grabaciones sonoras sustituirá a la venta de fonogramas como elemento vertebrador del negocio.	Frith, 1993; IFPI RIN 2012.
	23	Las redes sociales y otras herramientas de la web están desplazando el rol de otros prescriptores como críticos, listas de ventas, premios de la música etc.	Johansson y Wallin, 2008; Vincent, 2007; Kusek y Leonhard, 2005; Boyd, 2011; Van Buskirk, 2009.
	24	Las herramientas asociadas a Internet serán más eficientes si se combinan con herramientas tradicionales de <i>Marketing</i> (radio, televisión, prensa).	Preston y otros, 2011.
	25	El consumidor participará de manera cada vez más activa (mediante su participación en foros, <i>Blogs</i> y redes sociales) en el diseño de los productos musicales	Silverstone and Mansell, 1996; Fouce, 2008; Bennet, 1999; Bruns, 2005; Cammaerts, 2010.

Fuente: Elaboración propia.

Todas las cuestiones que conforman el cuestionario son de tipo test. La mayoría de ellas están redactadas a modo de afirmación, de modo que las posibles respuestas representan el grado de respaldo hacia dicha afirmación. Este es el caso de las cuestiones 3, 4, 5, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25. Las posibles respuestas a estas cuestiones forman una escala Likert de 1 al 5, siendo 1= *Totalmente en desacuerdo* y 5= *Totalmente de acuerdo*. Las preguntas 1 y 10 miden el grado de intensidad de las innovaciones en diversos ámbitos. Las posibles respuestas a estas cuestiones también forman una escala Likert, en este caso de 1 a 4, siendo 1= *Muy poco significativo* y 4: *Muy significativo*. Por último, las cuestiones 5, 6 y 15 son de carácter cualitativo.

- El procedimiento

El cuestionario fue enviado a un panel inicial compuesto por 25 expertos. El envío y recepción de la primera ronda de la encuesta se realizó durante el mes de mayo de 2015 mediante la plataforma *Googledocs*. En esta primera fase se obtuvieron 13 respuestas válidas, lo cual representa un 52% de la muestra total. Tras un estudio estadístico utilizando el programa *Spss* se obtuvieron los principales estadísticos de carácter central: media, moda y mediana.

Para realizar la segunda ronda se tomaron en consideración los profesionales que habían participado en la primera ronda. Con el objetivo de lograr mayores consensos que los obtenidos en la primera fase, cada uno de los intervinientes recibió dos documentos. El primero mostraba los datos agregados obtenidos en la primera ronda de la encuesta. En un segundo documento, el entrevistado podía observar aquellas cuestiones en las que sus respuestas diferían de los valores medios obtenidos de las respuestas del conjunto de los entrevistados (se han considerado los cuartiles 1 y 3 como principales referencias). Cada entrevistado podía mantener su opinión inicial o variar su respuesta en función de las respuestas observadas. El envío y recogida de la información correspondiente a la segunda fase se realizó durante los meses de junio y julio de 2015. En esta segunda ronda se obtuvieron 13 respuestas válidas, lo cual implica que el 100% de los que participaron en la primera ronda lo hicieron también en la segunda.

Además de la posibilidad de cambiar de opinión, en la segunda ronda de la encuesta los participantes pudieron aportar matices para sostener su opinión. De este modo se recogieron opiniones de carácter cualitativo que reducen las limitaciones de las encuestas en formato test. Por último, en Setiembre de 2015 se realizaron 5 entrevistas personales a algunos de los expertos que participaron en la encuesta.

- Perfil de los expertos

Debido a que el cuerpo teórico del presente trabajo se basa en una extensa revisión de la literatura académica, se ha optado por perfiles profesionales a la hora de seleccionar a los expertos. Las transformaciones objeto de estudio se manifiestan en diversas áreas como la creación, producción, distribución o promoción, por lo que se han buscado profesionales que ejercen dichas labores. Bajo estas premisas, se ha contado con un panel final de 13 expertos con perfiles diversos pero con larga trayectoria en el ámbito del negocio de la música.

Tomando en consideración que son los sellos los encargados de coordinar los procesos asociados a la comercialización de música grabada, se ha buscado la participación de perfiles variados que representen la diversidad tanto en lo que a tipología de sellos se refiere (*Majors*, *Indies*, microsellos) así como a las funciones que se desempeñan en el seno de las mismas. De este modo, entre los entrevistados se encuentra el *A&R*⁵ (*Artist and Repertoire*) de una *Major*, el encargado de la división editorial de otra *Major*, el director general de una *Indie* y el jefe de prensa y comunicación de un microsello.

Otro de los intervinientes es un músico, miembro fundador de un afamado grupo de larga trayectoria y proyección internacional. En lo que respecta a la producción, se ha contado con un productor independiente que cuenta con un estudio propio. Este productor, que ha trabajado tanto en el ámbito local como internacional, es también un reputado músico que ha realizado giras de ámbito internacional.

En lo que respecta a la distribución, se ha considerado tanto la distribución física como la digital. Se cuenta con dos perfiles que operan en este ámbito. Uno de ellos trabaja en el ámbito de la distribución física así como digital en el ámbito estatal. El otro encuestado es el responsable de la zona sur de Europa en una de las principales distribuidoras digitales a nivel mundial. Para completar los perfiles relacionados con la distribución, se cuenta con el dueño de una tienda de discos de larga tradición.

Por último, se cuenta con perfiles del ámbito de la promoción y de la prensa musical. En este sentido, se ha contado con profesionales provenientes de la prensa musical especializada, así como profesionales encargados de realizar tareas de prensa y promoción tanto en sellos como en festivales de música.

⁵ Estas siglas hacen referencia a la función de búsqueda y desarrollo de talento que se desarrolla en los sellos discográficos.

La siguiente tabla muestra las labores ejercidas por los profesionales que han participado en la encuesta.

Tabla 3. Labores ejercidas por los intervinientes en el sector discográfico

	Artista	Productor	Sello <i>Indie</i>	Sello/editorial <i>Major</i>	Distribución física	Distribución digital	Promoción y/o prensa	Tienda minorista
1			X					
2				X				
3							X	
4					X	X		
5	X	X						
6			X				X	
7			X				X	
8			X				X	
9						X		
10								X
11	X							
12				X				
13				X				

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que varios de los entrevistados ejercen, o han ejercido, diversos roles en el seno del negocio de la música. Esto evidencia que existen fuertes sinergias entre las diversas actividades que componen dicho negocio. De este modo, entre los entrevistados se encuentran algunos perfiles bastante eclécticos: músicos que han derivado en la producción musical, un promotor de conciertos que ejerce el periodismo musical y que ha probado suerte creando su propio sello independiente, o el fundador de un sello independiente que ejerce de jefe de prensa en uno de los festivales de música más importantes de Europa.

Para evaluar la aptitud de los profesionales se ha empleado el criterio recomendado por Hallowell y Gambatese (2010).

La siguiente tabla muestra los criterios que se han empleado para evaluar a los expertos que han participado en la encuesta.

Tabla 4. Evaluación de expertos

Logros o experiencia	Puntos (por cada unidad)
Inscripción profesional	3
Años de experiencia profesional	1
Ha participado en conferencias como ponente	0,5
Miembro de un comité	1
Presidente de un comité	3
Ha revisado algún artículo publicado.	2
Miembro de una universidad acreditada.	3
Autor/editor de un libro	4
Autor de un capítulo de un libro	2
Títulos avanzados:	
BS	4
Máster	2
Tesis doctoral	4

Fuente: Hallowell, Gambatese, 2010.

Todos los intervinientes cuentan con dilatadas carreras profesionales que rondan entre los 15 y 20 años, por lo que todos superan los 10 puntos recomendados para participar en estudios de este tipo. Sin embargo, dada la diversidad de funciones que ejercen en el seno del negocio de la música, no se han establecido diferencias en el grado de importancia de unos intervinientes frente a otros.

Por último, el presente trabajo también incluye un estudio de caso sobre el impacto de la autoproducción en la industria discográfica vasca. Este estudio aborda aspectos cualitativos así como cuantitativos relacionados con la autoproducción, de modo que aporta algo de luz sobre uno de los fenómenos más interesantes de entre las dinámicas que configuran el sector discográfico actual. Un estudio de caso es una Investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas (Yin, 2003). A pesar de las críticas que suscita esta metodología debido a que sus resultados pueden ser poco generalizables (Bonache 1999; Arias 2003; Gummerson 1991; Hamel y otros, 1999), cada vez está más aceptada entre la comunidad académica ya que refleja la importancia del contexto a la hora de abordar un fenómeno.

Eisenhardt (1989) destaca que los estudios de caso representan estrategias de investigación dirigidas a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares. Para McCutcheon y Meredith (1993) los estudios de caso resultan muy útiles cuando se quiere comprender un fenómeno real considerando todas y cada una de las variables que inciden en el mismo.

IV. Estructura del trabajo

El trabajo está estructurado en 7 capítulos que se pueden agrupar en tres bloques principales. El primer bloque está compuesto por los capítulos 1 y 2 cuyo objetivo es establecer un punto de partida apropiado para la investigación del fenómeno en cuestión. El Capítulo 1 ofrece una visión general del funcionamiento de las IC en general, y del sector discográfico en particular. Este capítulo aborda algunos de los fenómenos contemporáneos que se encuentran en la base del interés que están suscitando las transformaciones en la industria discográfica, tanto a nivel global como europeo.

El Capítulo 2 desarrolla herramientas apropiadas para el estudio de los fenómenos descritos. Por una parte, se repasan las distintas visiones que han prevalecido respecto a los procesos de cambio tecnológico así como de la innovación desde las distintas escuelas. Por otra parte, se establece como marco general de estudio la tipología propuesta por el Manual de Oslo (2005) que distingue las innovaciones de producto, proceso, organización y *Marketing*. Este capítulo también aborda nuevos enfoques para tratar el nuevo contexto marcado por las TIC. La Economía de la Información y la Comunicación se sustenta en nuevas bases cuya principal característica es el tránsito de un contexto basado en la escasez a uno basado en la abundancia. La Economía de la Información, la Nueva Economía, o la Economía de la Abundancia son algunos de los términos que hacen referencia a las normas que rigen la Economía Digital en el entorno online.

El siguiente bloque de la investigación está compuesto por los capítulos 3, 4, 5, y 6. Este bloque es el que recoge las principales aportaciones académicas en cada uno de los ámbitos definidos. Este repaso, unido a datos cuantitativos obtenidos de diversas fuentes, permite identificar las principales tendencias que caracterizan al nuevo escenario.

El Capítulo 3 es el referido a las innovaciones de producto. Las innovaciones de producto pueden darse en dos ámbitos claramente diferenciados. Por una parte, se dan avances tecnológicos que permiten alterar las características de los soportes y formatos que se emplean para diseminar la música. El último paso en esta evolución lo representan los soportes digitales, que superan muchas de las limitaciones impuestas por los soportes físicos. Por otra parte, cabe hablar de innovación de producto en referencia a la aparición de nuevos artistas y estilos musicales. En este sentido, el trabajo identifica los factores que pueden facilitar o dificultar el desarrollo de nuevos estilos y la aparición de nuevos artistas así como su diseminación hacia las audiencias. También se repasan los indicadores desarrollados por

diversos autores para medir el grado de innovación y diversidad en lo que a contenidos se refiere.

El Capítulo 4 es el referido a las innovaciones de proceso. Este capítulo se centra en el análisis de los cambios que se han dado en los procesos que conforman la comercialización de música grabada. Estos son la creación, la producción/edición, la distribución, la promoción y el consumo. Este capítulo identifica a los principales actores involucrados en estos procesos y contempla las relaciones que se dan entre los mismos. Estas relaciones condicionan y describen los mecanismos de gobernanza que caracterizan al sector y que, cada determinados años, puede verse alterada por procesos de innovación imprevistos y/o la entrada de nuevos agentes. En este sentido, es pertinente tratar fenómenos contemporáneos como la autoproducción, que emerge como un modelo alternativo para comercializar música grabada al margen de los canales tradicionales. Este capítulo incluye un estudio de caso del impacto de la autoproducción en el País Vasco.

Otro de los aspectos más relevantes en el ámbito de los procesos es la emergencia de nuevos modelos de negocio sobre la base de las TIC. Estos modelos se caracterizan por la ausencia de soportes físicos, y se diferencian por los modos de acceso así como la gama de servicios que ofertan. En estos nuevos modelos de negocio participan agentes provenientes de otros sectores como la electrónica, la informática y/o las telecomunicaciones.

El Capítulo 5 estudia las innovaciones en el ámbito de la organización. En él se identifican 3 aspectos clave relacionados con aspectos organizativos. Por una parte, estudia la estructura del sector que tanto a nivel global como local está caracterizada por altos grados de concentración. 3 *Majors* dominan el mercado de la música grabada en cuanto a ventas se refiere. Sin embargo, cada vez cuentan con menor capacidad para controlar la oferta global de música grabada.

Por otra parte, considerando que son los sellos los que coordinan los procesos asociados a la comercialización de la música, se distingue entre tres tipos de sellos que operan bajo visiones de mercado distintas. Estos son las *Majors*, las *Indies* y los microsellos. La adquisición de habilidades o competencias por parte de estos sellos está relacionada con la adopción de distintas estructuras organizativas y con la evolución de los modelos competitivos que se han desarrollado en el sector. Durante las últimas décadas, la necesidad de colaborar con distintos agentes de la cadena de valor prioriza la adopción de formas organizativas en red que dotan de una mayor flexibilidad a las organizaciones. Por último, este capítulo también explora la

cada vez mayor integración de las tres actividades que conforman la industria de la música; la música en vivo, el sector editorial y el discográfico.

El Capítulo 6 analiza las innovaciones en *Marketing*. Se abordan los cambios en las políticas que conforman el *Marketing Mix* contemplando nuevos enfoques como el *eMarketing* o el *Marketing 3.0*. La interactividad que caracteriza a las herramientas de la web resulta muy atractiva para establecer políticas de comunicación novedosas. En este sentido, las redes sociales, *Blogs* etc. complementan a los prescriptores tradicionales como la prensa y la radio.

El tercer bloque de la investigación es el que se desarrolla en el Capítulo 7. El Capítulo 7 presenta los resultados de una encuesta realizada a varios profesionales del sector. El diseño del cuestionario se realiza en base a los descubrimientos realizados en las fases precedentes de revisión literaria, por lo que tiene la misma estructura que el conjunto del trabajo. En este sentido, el cuestionario recoge los principales aspectos referidos a las transformaciones en producto, proceso, organización y *Marketing*. A la vez que los resultados de la encuesta, se exponen las opiniones cualitativas expresadas por los intervinientes durante la segunda fase de la misma así como en las entrevistas personales realizadas.

Por último, se presentan los resultados y las conclusiones generales del trabajo. Estas se basan tanto en la revisión literaria como en las aportaciones de los expertos que han participado en la encuesta.

CAPÍTULO 1. UNA VISIÓN GENERAL DE LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA Y LAS INDUSTRIAS CULTURALES

1.1. Introducción

La industria discográfica es uno de los sectores más dinámicos entre los que conforman las IC. Durante las últimas décadas, se observan fenómenos que están transformando estas industrias a una gran velocidad. Cambios tecnológicos como Internet y la digitalización, unidos a transformaciones sociales, económicas y culturales están situando a las IC en general, y a la industria discográfica en concreto, en un momento clave.

Este capítulo se divide en dos apartados principales. El primer apartado ofrece una visión general de la evolución de las IC. Se aborda la importancia estratégica y económica de dichas industrias que se enfrentan a numerosos retos en el contexto de la globalización. Fenómenos como la convergencia tecnológica, la desregulación y las dinámicas de concentración afectan al funcionamiento de unos sectores muy peculiares.

El segundo apartado aborda las principales características del sector discográfico a nivel global así como europeo. Se presta especial atención a las causas que han condicionado un continuado descenso en la venta de música grabada durante las últimas décadas, y que según diversos autores, han cambiado la función social de la música en la sociedad contemporánea estableciendo un nuevo paradigma de producción, distribución y consumo de música.

1.2. Una visión general de las Industrias Culturales

El término IC hace referencia a la aplicación de técnicas de reproducción industrial a creaciones culturales, es decir; la producción en masa y a escala industrial de bienes culturales. Los primeros en utilizar el término Industria Cultural fueron T. Adorno y M. Horkheimer allá por los años 40 (Adorno, 1991; Adorno y Horkheimer, 1994). Al principio primó una visión muy negativa de lo que representaba la industrialización de la cultura, llegando a ser interpretada como la muerte del arte y la cultura; Adorno (1991) sostenía que bajo el capitalismo monopolista el arte y la cultura habían sido absorbidos por la economía. Sin embargo, con los años, las connotaciones peyorativas del término han ido desapareciendo. Hoy en día es aceptado como un término muy acertado para la investigación de los sectores que conforman la comunicación y la cultura.

“Este concepto (las IC) tiene la ventaja de unificar el campo de la cultura industrializada con el de los medios informativos o, mejor dicho, de restituir la unidad y las interrelaciones que mantienen ambos en la práctica. Evidencia así que no existe difusión masiva de la cultura sin un modelo comunicativo subyacente y que no es posible una comunicación masiva que no actúe al tiempo como una sistemática máquina de difusión (y re-producción) de la cultura” (Bustamante, 2008).

Los sectores tradicionales que conforman las IC son la industria editorial, la industria del cine, la industria discográfica, la radio, la televisión y la prensa. El desarrollo de estos sectores durante los siglos XIX y XX ha sido espectacular. Esto ha sido posible, gracias en gran parte a la paulatina aparición de invenciones técnicas que han permitido realizar copias a gran escala de creaciones simbólicas; la rotativa para la prensa y el fonógrafo para los discos a finales del siglo XIX, la radio y la televisión a comienzos y mediados del siglo XX respectivamente, y más recientemente, Internet. Los avances tecnológicos, mediante la separación del momento de composición con respecto al del consumo, logran expandir la cultura más allá de las limitaciones que imponen el espacio y el tiempo, posibilitando una “cultura de masas” (Bustamante, 2008).

De entre las numerosas definiciones que tratan de captar la esencia de las IC se destacan las siguientes:

- Lacroix (1986) define las IC como “toda actividad de producción y distribución de un producto simbólico (que integra un trabajo intelectual, artístico o creativo), organizada de acuerdo al principio de separación entre productor y producto y entre concepción y ejecución, dentro de una división técnica del trabajo para producirlo”.

- Garnham (1987) define las IC como “las prácticas sociales cuya preocupación principal es la de transmitir significados”.
- Para Zallo (1988), las IC se componen de “un conjunto de ramas, segmentos y actividades industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a un mercado de consumo, con una función de reproducción ideológica y social”.
- Para Bustamante (Bustamante y otros, 2008) las IC “designan a toda una serie de creaciones simbólicas que, multiplicadas en numerosas copias en soportes materiales o inmateriales, van al encuentro de sus receptores”.

Estas definiciones cuentan con elementos comunes que cabe destacar:

- Enfatizan la importancia del contenido simbólico que constituye el elemento nuclear de las mercancías culturales.
- Destacan el carácter creativo del trabajo que implica la producción de dichas mercancías, siendo la creatividad la materia prima fundamental para la creación de las mismas.
- Destacan el carácter industrial de los procesos que se dan en el seno de estos sectores.

Estas definiciones también denotan que no todos los sectores relacionados con la cultura forman parte de las IC. Existen campos de la cultura y el arte que no se han industrializado, donde la copia no tiene ningún valor con respecto al original. Este es el caso de la pintura o la escultura. También quedan excluidas las actividades artísticas y culturales que se producen a la vez que son consumidos como los conciertos o el teatro. Estas actividades presenciales forman parte de las denominadas artes escénicas.

1.2.1 Las Industrias Culturales; sectores estratégicos para el desarrollo

El análisis de los sectores que conforman las IC está cobrando una gran relevancia. Más allá del valor económico que generan, estas industrias producen y transmiten valores simbólicos que conforman nuestra identidad. Tal como reconoce la Unesco en el seno de su programa “Alianza global para la diversidad cultural” iniciada en 2002, “las sociedades necesitan desarrollar sus IC como vehículos a través de los cuales poder desarrollar su creatividad y su visión del mundo... las IC son una parte integral de la diversidad cultural sin la cual todos seríamos más pobres” (*Unesco’s Division of Arts and Cultural Enterprise, 2002*).

La importancia de los sectores culturales es tal, que a menudo, su grado de desarrollo puede ser un indicador de la prosperidad de un país o región; según la Comisión Europea (2011), las regiones con alta concentración de ICC poseen los niveles más altos de prosperidad en Europa. Autores como Huber y otros (1992) demostraron que las artes y las IC juegan un

papel muy importante en la creación de auto-estima en las comunidades, lo cual puede aumentar las perspectivas del crecimiento endógeno.

En los últimos años se ensalza la importancia de los sectores del arte y la cultura por su contribución a los Sistemas de Innovación. Según Potts (2011), las industrias del arte, la cultura y las industrias creativas en general impulsan, facilitan y generan la creación, adopción y retención de nuevas ideas (el proceso de innovación) al sistema sociocultural y económico. Potts (2011) argumenta que “los sectores relacionados con el arte, la cultura o la creatividad son económicamente significativos e interesantes porque como parte del sistema de innovación son un mecanismo de evolución económica”.

También se ha consolidado la idea de las IC como sectores que lideran las transformaciones en la era post-industrial (o digital) en los países desarrollados; algunos autores apuntan a las IC como ejemplares para la nueva economía y centrales para el futuro crecimiento económico (O`Connor, 2007). A la vez, se reconoce el importante papel de las IC y su aportación al crecimiento económico en los países en vías de desarrollo (Throsby, 2002; UNCTAD, 2013).

Cabe destacar que las IC son sectores económicamente significativos. Los trabajos que estudian el impacto económico de los sectores asociados a la cultura han partido de distintas definiciones haciendo imposible la comparación entre los mismos. Mientras que algunos trabajos mezclan las artes escénicas y las IC, otros trabajos utilizan otros conceptos como “Industrias del Entretenimiento”, “Industrias del Contenido” o “Industrias Creativas”, dificultando el desarrollo de criterios unificados para el estudio de los sectores que conforman las artes y la cultura.

- Un trabajo empírico realizado en Gran Bretaña apunta que en 1991 los sectores asociados a la cultura (este trabajo incluye a las artes escénicas, así como museos y otro tipo de actividades culturales presenciales) representaban el 4,5% del empleo total en Gran Bretaña (Pratt, 1997).
- Bajo la visión de las Industrias Creativas, Potts (2011) afirma que éstas suponen alrededor del 3 al 8 % del PIB en la mayoría de los países desarrollados.
- Numerosos estudios (OCDE, 2006; KEA, 2006; Power, 2011; Europe, 2009; UNCTAD, 2008) revelan que las empresas que operan en los sectores asociados a la cultura y la creatividad son altamente innovadoras y cuentan con un gran potencial económico. La Comisión Europea (Power, 2011) ha destacado el papel de las ICC en la generación de empleos de calidad con más de 6,4 millones de personas en el conjunto de la UE en 2009, el 3% del empleo total.

Se pueden distinguir como mínimo 4 campos de análisis diferenciados en el seno de la literatura académica referida a las IC (Pratt, 1997).

- El análisis del efecto que ejercen las distintas estructuras organizativas y distintos tipos de mercados en la diversidad y gama de productos culturales (Crane, 1992; DiMaggio, 1987; Peterson y Berger 1975).
- Estudio de las relaciones de poder sobre la base de la propiedad y el control de los medios de comunicación mediante análisis de industrias particulares como películas o música (Garnham 1987; Mattelart 1991; Calvi, 2006, 2008).
- Recientemente, las renovadas TIC y la reorganización de los sectores que conforman las IC se ha convertido en otro ámbito de estudio en el campo de la cultura (Tschmuck, 2010; Leyshon, 2001, 2003, 2009; Robins, 1992).
- El estudio de las actividades culturales mediante el uso de las herramientas tradicionales de la economía aplicada. En este campo surge la preocupación por los subsidios públicos, es decir, cómo y por qué se justifican (Blaug 1976; Peacock and Rizzo 1994).

La globalización como nuevo marco de relaciones y el desarrollo de las TIC no han hecho sino reforzar la necesidad de estudiar unas industrias cuyo valor trasciende lo económico. Las corrientes de la globalización abren nuevos canales por los que las industrias creativas fluyen con nuevas ideas, modelos de negocio y mercados (Roodhouse, 2006). Las renovadas características de los productos culturales, los cambios en los procesos de producción y la organización de dichas industrias en un novedoso contexto resultan campos de gran interés para la investigación.

El presente trabajo se identifica, principalmente, con los estudios que abordan la reorganización de los sectores culturales asociados a las TIC. Sin embargo, también se consideran aspectos relacionados con la diversidad y gama de productos ofertados, así como las relaciones de poder que condicionan el funcionamiento del sector discográfico.

1.2.2 Lógicas en el seno de las Industrias Culturales

Tradicionalmente, la mayoría de los autores han aceptado que existen 2 lógicas diferenciadas en el seno de los sectores que conforman las IC: La lógica editorial (libros, películas, discos) y la lógica de flujo (radio, televisión) (Flichy, 1980). Para distinguir ambas lógicas se pueden emplear los siguientes criterios (Lacroix y Tremblay, 1997):

- Duración de los contenidos: En el caso de la lógica de flujo los contenidos pierden valor tras su emisión. En el caso de la edición el valor de los contenidos se mantiene en el tiempo.
- Modos de reproducción: Mediante copias individualizadas en el caso de la edición y mediante redes de difusión en el caso del flujo.

- Continuidad: Contenido discontinuo en la lógica de edición y continuo en el modelo de flujo.
- Tecnología: Condiciona la disponibilidad del producto en lo que se refiere a su reproducción (edición) y su difusión (flujo).
- Financiación: Financiación directa mediante pago del consumidor final en la lógica de edición y financiación indirecta mediante publicidad e impuestos en el caso de la lógica de flujo.

La siguiente tabla muestra las lógicas fundamentales en las que se dividen las IC tradicionales.

Tabla 1.1. Las lógicas fundamentales de las Industrias Culturales

Lógica Editorial	Lógica de flujo
Soporte material. Reproducción en serie de numerosas copias o distribución por producto.	Soporte inmaterial (o eventualmente registrable sobre soporte analógico o digital)
Producto único o por demanda.	Programación en forma continua.
Financiación directa: pago por producto.	Financiación indirecta: oferta gratuita financiada por publicidad, patrocinio, recursos fiscales.
Función central.	
Editor/Productor	Programador
Distribución.	
Distribución discontinua punto-masa.	Distribución continua punto-masa.
Cadena económica.	
Organización neo-artesanal.	Grupos industriales.
Mercados de consumo.	
Segmentados.	Indiferenciados.

Fuente: Lacroix y Tremblay, 1997; Miede, 2000. En Calvi, 2008.

La Tabla 1.1. muestra las lógicas fundamentales que subyacen en el seno de los distintos sectores asociados a las IC. Estas lógicas son las correspondientes a la edición, condicionada por soportes físicos, y al flujo, que generalmente implica la difusión de contenidos mediante soportes inmateriales. Ha habido cierta controversia a la hora de ubicar la prensa en alguna de las tipologías descritas ya que presenta características de ambas lógicas. Por ejemplo, si nos fijamos en la durabilidad de los contenidos, la prensa presenta una lógica de flujo (nadie quiere leer el periódico de ayer). Sin embargo, la prensa se distribuye mediante copias individualizadas como los productos editoriales. En el ámbito de la financiación se aprecia la dualidad que presenta la prensa, ya que se financia de modo directo mediante pago del consumidor y también de modo indirecto mediante publicidad. En general, se emplea el criterio de la durabilidad de los contenidos para ubicar a la prensa en la lógica de flujo.

La siguiente tabla muestra la clasificación de los sectores que conforman las IC en el seno de las lógicas descritas.

Tabla 1.2. Las Industrias Culturales clásicas

Industrias Culturales bajo la lógica de edición	Industrias Culturales bajo la lógica de flujo.
Industria editorial: libros. Industria del cine: películas. Industria discográfica: discos.	Radio. Prensa. Televisión.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 1.2. clasifica los sectores que conforman las IC clásicas en función de la lógica a la que pertenecen. Los libros, las películas y los discos son productos culturales de edición, mientras que un periódico, un programa de radio o un show televisivo son productos que operan bajo lógicas de flujo.

La división de los sectores culturales en edición y flujo ha sido muy útil para entender las lógicas que han imperado en el seno de los mismos durante las últimas décadas. Sin embargo, los nuevos mercados digitales están cuestionando la validez de esta clasificación en el contexto de la globalización. Los nuevos modelos de negocio online quiebran los criterios sobre los que se evaluaban dichas industrias. Los archivos digitales inmateriales hacen que un libro, un disco o una película se puedan distribuir sin la necesidad de fijarlos sobre un soporte físico, dotándolos de características asociadas a la lógica de flujo. La digitalización, unida al proceso de convergencia entre medios de comunicación, contenidos culturales y la informática han derivado en un proceso de hibridación entre ambas lógicas (edición y flujo) haciendo que las líneas que los separaban sean cada vez más difusas. “Aunque la división fundamental entre lógica editorial y de flujo sigue siendo operativa... a partir del desarrollo del sector audiovisual en los últimos años, estas categorías se volvieron mucho más complejas” (Calvi, 2008).

Hoy en día en Internet se están experimentando nuevos modelos de negocio que no encajan en ninguno de los modelos antes descritos, o más bien, representan una mezcla de ambos. De este modo está emergiendo una nueva lógica basada en el acceso para productos editoriales (Spotify) que complementa el modelo tradicional basado en la propiedad. Según algunos autores (Lacroix y Tremblay, 1997; Richeri, 1993) la “lógica de acceso” también denominada “lógica de club” se está constituyendo en la forma predominante de acceso a la producción cultural.

1.2.3 La reestructuración de los sectores culturales

Durante los años 80, se observan signos de crisis en algunos de los sectores relacionados con lo audiovisual, entre ellos la música grabada. A partir de los 90 comienza una reestructuración de las IC. Esta reestructuración está estrechamente relacionada con cambios en los siguientes ámbitos:

- **Ámbito legislativo:** Durante los 80 se da una desregulación que permite la entrada de grupos privados en sectores como la televisión y la prensa.
- **Ámbito tecnológico:** Las tecnologías digitales han posibilitado una convergencia tecnológica que abre muchas posibilidades de cooperación entre los sectores que conforman la cultura, en especial los sectores del ámbito audiovisual.
- **Ámbito socioeconómico:** La globalización se erige en el nuevo marco de relaciones económicas y sociales.

Los factores citados se encuentran en la base de las 2 estrategias que han guiado las políticas de las empresas del ámbito cultural durante las últimas décadas (Calvi, 2006):

- La concentración de amplios sectores de la producción audiovisual bajo un mismo grupo empresarial.
- La globalización de sus mercados a través de nuevos canales de distribución y comercialización (Giordano y Zeller, 1999; McChesney y Herman, 1999; Miguel, 1993).

En lo que respecta al primer punto, las IC siempre han mostrado una tendencia hacia la concentración. A pesar de ello, muchos autores destacan que el salto en la concentración a partir de la década de los 90 presenta rasgos novedosos⁶. Durante esta década se aceleran los procesos de fusión y/o absorción entre las empresas que conforman las IC, en especial las IC clásicas. Como consecuencia de dichos procesos se crean y extienden los grupos multimedia que desde los centros neurálgicos de Europa, Estados Unidos o Japón ejercen un dominio abrumador de los mercados asociados a los bienes culturales. “El mercado global de medios está dominado por unos diez conglomerados mediáticos integrados verticalmente, la mayoría de los cuales tiene su sede en los Estados Unidos. Otras treinta o cuarenta empresas importantes que las apoyan completan esta reveladora posición en el sistema. Estas empresas operan en mercados oligopólicos con barreras de entrada significativas. Compiten firmemente de acuerdo con una base sin precios establecidos, pero su competencia se ve suavizada no solamente por sus comunes intereses oligopolísticos, sino también por una amplia gama de *Joint Ventures*, alianzas estratégicas y propiedad entrecruzada entre empresas líderes” (Herman y McChesney, 1997).

⁶ Para Bustamante (2008) los años 90 han traído consigo un salto en la concentración basado generalmente en el crecimiento externo.

Para Mieke (2006), la concentración de los medios e IC, cada vez más en manos de poderosos grupos de comunicación, controlados a su vez por núcleos financieros o conglomerados industriales, se ha convertido en una preocupación de primer orden. “Ni los investigadores, ni los observadores, ni los actores de la comunicación tienen ninguna duda de que, desde hace poco más de dos decenios y sobre todo tras el cambio de siglo, la concentración de las Industrias Culturales y Mediáticas se acentúa” (Mieke, 2006). Esta preocupación es compartida por otros autores que han tratado de comprender la concentración con ayuda de datos empíricos e históricos, lo que les permite abordar las estrategias de los grandes grupos de comunicación (Mattelart, 1976; Bustamente y Zallo, 1988; de Bustos, 1993; Bustamente, 2002).

En lo que respecta a la globalización, durante los años 80 los grupos multimedia comenzaron a desarrollar distintas operaciones orientadas a diversificar e internacionalizar sus mercados. «En un contexto de creciente convergencia entre, por un lado, las redes de televisión por cable, satélite y digital terrestre, y por otro, las redes de telecomunicaciones e Internet, estos grupos intentaron revalorizar sus productos audiovisuales digitalizándolos y distribuyéndolos a través de estas nuevas “redes-mercado”, con el objetivo de aprovechar y controlar las nuevas redes digitales de distribución y comercialización» (Richeri, 1993).

Los grupos multimedia, en un intento por aprovechar las ventajas que ofrecía el contexto digital, y alentados por los pronósticos respecto al crecimiento de Internet destinaron más del 25% de sus operaciones financieras al desarrollo de plataformas de distribución y comercialización de productos audiovisuales en Internet (ScreenDigest, 2001). Los pronósticos que auguraban que Internet se convertiría en un sistema fiable de distribución y comercialización de productos audiovisuales no se cumplieron y los grupos multimedia, además de enfrentar los problemas de la “vieja economía, debieron enfrentar los nuevos problemas que plantea Internet, tales como el control de amplios canales de distribución y reproducción de productos, la aplicación de modelos de acceso a los mismos y su comercialización a una masa de usuarios dispuesta a pagar por ellos” (Calvi, 2008).

Para la mayoría de los autores (Mieke, 2006; Bustamente y otros, 2008; Calvi, 2008) las dinámicas de concentración y convergencia tecnológica que caracterizan a las IC en el contexto de la globalización están influyendo en el funcionamiento de los sectores asociados a la cultura y la información. Más allá de los importantes cambios en los procesos de producción y distribución, se observan otros cambios en los ámbitos de la organización y el consumo que afectan a los modos de intermediación entre oferta y demanda, pudiendo alterar las

características de los productos. Tal como afirma Bustamante (2008), “la concentración y la globalización llevan consigo otros efectos mayores en la selección de las creaciones y en el consumo de productos culturales”.

Por una parte, hay un intenso debate respecto a las implicaciones identitarias asociadas al proceso de globalización. Algunos autores defienden que en el contexto de la globalización se ha dado un proceso de homogeneización en las características de los productos culturales. Para referirse a este fenómeno Bustamante (2008) emplea la noción de “Cultura Clónica”. El británico Stuart Hall va más allá y habla de “Americanización” (Hall, 1991).

Por otra, y debido a la cada vez mayor dependencia de los sectores culturales respecto a los mercados de capitales, cada vez es más común que los sectores culturales utilicen técnicas provenientes de otros sectores industriales, tales como testar los productos antes de utilizarlos, o la utilización intensiva de medios de *Marketing* para asegurar el éxito de las superproducciones (Miege, 2000). “Los grandes grupos se centran cada vez más sobre un número limitado de títulos (*Fast-Sellers* o *Quick-Sellers*), lanzados con gran aparato promocional y alto coste publicitario y, por ello, mucho más repetitivos de las fórmulas comprobadas anteriormente” (Bustamante y otros, 2008).

La combinación de las dinámicas descritas ha acentuado la preocupación de muchos autores que ven peligrar la diversidad cultural. Refiriéndose al caso de Europa, Meier (2005) apunta que “la concentración de medios significa concentración del poder económico y social que ejercen, frente a sus oponentes, las empresas de comunicación dominantes... la concentración de la propiedad no constituye solamente una deriva económica, sino que es también un problema fundamental para la democracia porque el poder económico puede transformarse en poder político e igualmente en poder de opinión, amenazando así el funcionamiento de la democracia... la concentración y el poder de los medios son fenómenos que caracterizan fundamentalmente al sistema mediático moderno basado en la competencia”.

Si bien la concentración del poder puede afectar al eficiente funcionamiento de los mercados, numerosas investigaciones en el seno de los sectores culturales concluyen que ello no tiene porqué limitar la creatividad. En lo que concierne a la industria discográfica, Aguilera y otros (2008) opinan que “no existe correlación punto por punto entre el control económico del mercado y el control de la forma, el contenido y el significado de la música” (Miguel de Aguilera y otros, 2008).

En la tesis doctoral de Robin (2004) sobre la industria editorial, el autor destaca lo siguiente: “A la cuestión planteada de descubrir si las herramientas de gestión obstaculizaban la producción de proyectos ambiciosos y limitaban la creatividad, la respuesta es claramente negativa. Obras ambiciosas aparecen constantemente, también dentro de los grandes grupos”. Según Miege (2006), estas conclusiones pueden extenderse al resto de los sectores culturales.

Miege (2006) también destaca que, a pesar de los esfuerzos de los grandes grupos por controlar los sectores asociados a la cultura, las especificidades de dichas industrias siguen intactas, y destaca la complejidad de las “mediaciones” que a partir de ahora ponen en relación la financiación-concepción-producción-consumo de los productos culturales e informativos.

A pesar de que los cambios en la propiedad y otros fenómenos asociados son observables, las consecuencias en lo que a producción cultural hace referencia son más difíciles de identificar (Miege, 2006). El mercado aún está en proceso de cambio⁷, por lo que hay mucha incertidumbre sobre la futura configuración y funcionamiento de estos sectores. Hoy por hoy se puede afirmar que la digitalización, la convergencia tecnológica y la cada vez mayor concentración de los sectores que conforman las IC sitúan a éstas en un momento crucial.

1.2.4 Industrias Culturales e Industrias Creativas

La investigación de los sectores que conforman las IC cobra fuerza a partir de los 70. Desde entonces, numerosos autores (Miege, 1986; Flichy, 1980; de Bustos, 1993; Bustamente, 2002) han tratado de estudiar los comportamientos industriales y mercantiles de dichos sectores en base a su especificidad con respecto al resto de sectores industriales. A pesar de ello, sigue imperando cierta confusión en torno a los sectores que conforman las IC.

Miege (2004) advierte de que muy a menudo se incluyen en el seno de las IC sectores relacionados con la cultura pero que no guardan relación con ningún proceso industrial; el teatro, los museos o los espectáculos en vivo. Además de esta mala utilización del término IC, en los últimos años han proliferado otros términos que incluyen los sectores mencionados, pero que las integran en el seno de categorías más amplias. Algunos de los más empleados son; “Industrias del Entretenimiento”, “Industrias de Contenido” o “Industrias Creativas”. Algunos de estos términos, pese a su potencial y atractivo, cuentan con la desventaja de

⁷ Herman y McChesney (1997) apuntaron que nuevas fusiones, adquisiciones y *joint ventures* pueden producirse antes de que el panorama se aclare.

agrupar sectores muy diversos y quedan lejos de atribuir a los mismos la especificidad que el término IC sí consigue impregnar.

El término más de moda es sin duda el de “Industrias Creativas”, que está acaparando mucha atención en los últimos tiempos. El enfoque que ofrecen los trabajos que emplean dicha terminología parte de la importancia de estas industrias en la creación de las condiciones sobre las que la innovación y el crecimiento se pueden desarrollar. «El marco sobre el que se desarrolla la “economía de las Industrias Creativas” emerge focalizando en los beneficios en el crecimiento y en el desarrollo que generan dichas industrias a múltiples niveles, desde el emprendizaje, la regeneración urbana, el desarrollo regional y el crecimiento económico nacional» (Hartley y otros 2005, Work Foundation 2007).

Las Industrias Creativas incluyen en su seno actividades alejadas de las IC tradicionales como pueden ser el diseño, los videojuegos, o las artes escénicas. Este término agrupa a los denominados “Sectores Culturales y Creativos”, y se está consolidando como una gran referencia en ámbitos académicos y públicos.

La Comisión Europea define a los Sectores Culturales y Creativos como los “sectores cuyas actividades están basadas en valores culturales y expresiones creativas, independientemente de que estas actividades estén orientadas al mercado y cualquiera que sea su estructura. Estas actividades incluyen la creación, la producción, la diseminación y la preservación de bienes y servicios que encarnan expresiones culturales, artísticas y/o creativas, así como funciones relacionadas como la educación, la gestión y la regulación. Los sectores culturales y creativos incluyen a la arquitectura, bibliotecas y archivos, oficios artísticos, audiovisuales (incluyendo cine, televisión, videojuegos y multimedia), herencia cultural, diseño, festivales, música, artes escénicas, editoriales (o edición), radio y artes visuales” (European Commission, 2012). En cualquier caso la Comisión Europea aclara: “Estamos de acuerdo en que a pesar de las similitudes e interdependencias de las actividades que se agrupan bajo el paraguas de las ICC, también deben ser entendidas como industrias separadas por derecho propio... Es necesario interpretar las ICC no como una categoría unificada sino como una categoría agregada” (Power, 2011). El estudio conjunto de las ICC se explica debido a que “a pesar de la evidente diversidad parecen ser similares, interdependientes o estar entrelazadas” (Power, 2011).

Para algunos autores, este baile de términos no es casual. Bustamente afirma que “la aceleración en la rotación de términos, de conceptos, de modas alternativas, no es neutral ni inocente: apunta casi siempre contra la visión crítica de esos procesos y fenómenos, resucita periódicamente al filo de una visión maravillada y funcionalista de los cambios tecnológicos

como Industrias del Entretenimiento o del ocio, que parecen remozarse simplemente con su ampliación digital real (que no virtual)” (Bustamente, 2009). El término más peligroso es, según Bustamente (2009), el de industrias del entretenimiento ya que “con su aparente pragmatismo anula toda singularidad y legitimidad de la cultura” (Bustamente, 2009).

La producción y comercialización de productos culturales cuenta con características que lo diferencian de cualquier otro sector. Es por ello que este estudio parte desde una visión que contempla a las IC como la mejor categoría para el estudio del sector discográfico. No obstante, debido a consideraciones prácticas, algunos apartados se nutren de estudios que parten de otras categorías.

1.2.5 Las Industrias Culturales (y Creativas) en Europa

Existe un amplio consenso respecto a la importancia de la cultura en Europa también en términos económicos. De hecho, dentro de la agenda para la Cultura, se reconoce que dichas industrias constituyen un activo esencial para la competitividad europea.

Para la Comisión Europea, los sectores culturales y creativos “promocionan la creatividad y la diversidad, los cuales representan fuerzas conductoras de una economía basada en la innovación y el conocimiento” (European Commission, 2012). A pesar de ello, el potencial de estas industrias sigue estando infravalorado y sin explotar de acuerdo a la Comisión Europea (European Commission, 2011). Las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías no están siendo del todo aprovechadas.

En el entorno de la Unión Europea los sectores de la cultura y la creación suponen un 3,3% del Producto Interior Bruto (PIB) y dan empleo a 6,7 millones de personas (Comisión Europea, 2012).

La siguiente tabla muestra el empleo en los sectores de la cultura y la creación. La tabla muestra la variación del empleo en el período 2008-2011 así como el porcentaje que representa cada sector del empleo total.

Tabla 1.3. Empleo en los sectores asociados a la cultura

	Total	Edición		Cine, video, TV y grabación y edición musical		Programación y emisión de radio y TV.		Creación, arte y espectáculos		Bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	
	2008/2011 Variación	2011 %	2008/2011 Variación	2011 %	2008/2011 Variación	2011 %	2008/2011 Variación	2011 %	2008/2011 Variación	2011 %	2008/2011 Variación
UE-27	-2,1	5,3	-8,1	2,1	6,9	1,6	-7,1	4,6	-0,7	2,7	0,7
UE-15	-2,0	5,9	-7,9	2,4	6,6	1,5	-7,8	4,8	-0,4	2,6	4,2
Alemania	2,8	9,8	-7,5	1,8	18,0	1,4	-14,1	5,6	11,6	1,8	-3,4
Austria	1,2	3,0	-3,2	1,8	-1,3	1,5	-33,7	5,4	-12,0	2,8	12,7
Bélgica	1,3	2,9	-20,6	2,0	30,0	1,4	-5,9	5,5	38,4	3,6	35,9
Bulgaria	-11,5	2,5	-20			4,0	-4,8	3,6	-27,3	3,0	-12,0
Chipre	4,1	3,1	140			3,4	-35,0	3,1	20,0	2,1	
Dinamarca	-5,8	7,4	-9,3	2,8	34,5	2,5	-22,6	4,5	-10,6	6,1	-9,1
Eslovaquia	-3,5	3,6	9,1			1,6	46,2	3,2	35,7	2,0	0,0
Eslovenia	-6,2	3,9	-44,6			4,2	-7,3	5,0	0,0	6,4	9,3
España	-10,7	3,1	-30,0	2,1	-8,4	2,3	-15,9	2,7	-12,3	2,0	-2,7
Estonia	-7,2	5,4	-11,1					4,1	0,0	8,3	19,5
Finlandia	-2,8	8,7	19,9	2,3	0,0	2,3	7,5	7,5	15,8	5,3	18,5
Francia	-0,7	5,0	2,7	2,4	15,6	1,3	6,0	5,6	-2,7	2,4	40,8
Grecia	-10,2	2,9	48,1	1,2	9,3	2,3	-26,6	2,5	-17,5	1,9	-42,0
Hungría	-1,8	4,4	-16,9	1,8	26,4	1,5	-25,7	6,2	-4,1	4,8	7,0
Irlanda	-12,2	2,3	-16,3	2,4	63,0	2,5	18,4	6,8	-12,1	2,0	-5,3
Italia	-1,9	3,1	-21,9	2,1	52,9	0,6	23,6	3,5	3,1	1,9	1,9
Letonia	-21,9	3,8	-30,4			3,2	22,7	4,6	-41,8	5,6	-35,6
Lituania	-17,6	3,8	-35,6					5,3	-1,5	5,6	-23,3
Luxemburgo	10,2	6,3	75	2,7				3,6	-20	4,0	80,0
Malta	4,5	4,2	75					3,0		2,4	-50,0
Países Bajos	-2,8	5,8	-27,8	3,4	38,6			7,7	9,5	3,5	12,2
Polonia	2,1	3,0	1,3	1,2	16,0	1,3	-12,3	4,2	4,8	3,6	-12,4
Portugal	-6,5	2,6	-24,7			1,3	-24,1	2,7	-13,5	2,3	55,1
Reino Unido	-1,6	6,5	6,7	3,7	-16,2	2,1	-2,1	4,4	-15,3	3,6	-3,0
Rep. Checa	-2,1	4,1	-1,5	1,7	15,9	1,4	-15,9	5,1	2,1	3,8	-12,0
Rumania	-1,5	2,0	-14,8			2,3	21,5	1,5	-10,1	1,4	0,0
Suecia	0,1	8,0	-11,4	3,0	3,9	1,9	21,4	6,0	1,5	4,4	-7,9

Fuente: V.M. González Sánchez, S. De los Ríos Sastre, 2013.

En términos de variación con respecto al 2008, se observan tendencias muy diversas entre los países que conforman la UE (ver Tabla 1.3.). Mientras que en países como Alemania, Austria o Bélgica el empleo ha aumentado en los sectores asociados a la cultura, el arte o la creatividad, en otros países como España, Italia u Holanda éste ha descendido. La intensidad de los cambios también es muy desigual. En general, las tasas de crecimiento son moderadas; Alemania, con una tasa de crecimiento del 2,8% o Austria y Bélgica, con aumentos del 1,2% y 1,3% respectivamente son muestra de ello. Cabe también mencionar Luxemburgo, que con una tasa de crecimiento del empleo del 10,2% se erige en una excepción notable. En el lado

contrario cabe destacar a España, Irlanda o Grecia, cuyos descensos porcentuales son superiores a los 10 puntos. El período de estudio coincide con un periodo de crisis económica, por lo que es lógico que los países más vulnerables presenten pérdidas de empleo más significativas.

Si se analiza por sectores, son las categorías correspondientes a “cine, video, TV y grabación y edición musical” y a “Bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales” (en este caso el aumento es menos significativo) las que presentan datos positivos en lo que a empleo se refiere. Resulta llamativo que los sectores del cine, video, TV y grabación y edición musical el empleo haya aumentado en la mayoría de los países (Alemania, Bélgica, Francia, Dinamarca, Italia etc.).

La intensidad de estos aumentos resulta también llamativa, 63% (Irlanda), 52,9% (Italia), 38,6% (Países Bajos). Sorprende el caso de Reino Unido, que ve reducido el empleo en 16,2 puntos porcentuales. El efecto agregado en el empleo es positivo tanto en EU27 como en EU15 con unas tasas de aumento de empleo del 6,9 % y 6,6% respectivamente.

El resto de actividades muestran una tendencia negativa. La disminución del empleo en el sector de la “edición” resulta muy significativa, ya que este sector aglutina la mayor parte del empleo en el seno de las ICC (supone alrededor del 5,3% del empleo total). Este descenso ha sido de alrededor de un 8% en el periodo indicado (un -8,1% para EU-27 y un -7,9% para UE-15).

En total, se observa que tanto en EU27 como en EU15 el empleo en los sectores asociados a la cultura, el arte o la creatividad ha descendido aproximadamente un 2%. Una cifra aceptable considerando el contexto de crisis global.

Una de las características del empleo en los sectores asociados al arte y la cultura se encuentra en el alto porcentaje de autoempleo.

La siguiente tabla muestra la tasa de autoempleo en las industrias de la cultura.

Tabla 1.4. Autoempleo en las industrias asociadas a la cultura

País	Autoempleo en las industrias de la cultura.	Autoempleo sobre el empleo total.
Alemania	24,86	11,49
Austria	30,70	13,38
Bélgica	13,69	14,80
Bulgaria	11,64	12,48
Dinamarca	12,89	9,16
Eslovaquia	17,77	15,67
Eslovenia	10,23	16,19
España	19,69	16,92
Estonia	0,00	8,14
Finlandia	20,20	13,61
Francia	16,96	10,92
Grecia	17,97	35,72
Hungría	15,52	12,48
Irlanda	31,90	17,57
Italia	37,79	24,97
Letonia	7,12	11,39
Lituania	0,00	12,08
Malta	0,00	13,51
Países Bajos	32,04	13,52
Polonia	14,57	22,74
Portugal	24,92	23,71
Reino Unido	26,99	13,58
Rumania	0,00	32,78
Suecia	23,21	10,69

Fuente: González Sánchez, De los Ríos Sastre, 2013.

Los datos de la Tabla 1.4. muestran que en la mayoría de los países el autoempleo es mayor en los sectores asociados a la cultura que en la totalidad del empleo. En países como Austria, Italia, Irlanda o Países Bajos la tasa de autoempleo en los sectores asociados a la cultura rebasa el 30%. Otro número importante de países rebasa el 20% de autoempleo o se acerca mucho a él. Este es el caso de Alemania (24,86%), Reino Unido (26,99%), Suecia (23,21%), Finlandia (20,20%) o España (19,69%). También se observa que hay países en los que el autoempleo en los sectores culturales es menor que en el empleo total. Entre ellos destacan Bélgica, Bulgaria, Eslovenia o Grecia.

También hay otros aspectos de los trabajos asociados al arte que cabe destacar. Por una parte, los trabajos relacionados con actividades artísticas son muy atractivos, pero a la vez son

muy arriesgados debido al alto porcentaje de proyectos fallidos (Menger, 1999). Los artistas destacan por ser más jóvenes y cuentan con una educación superior si los comparamos a la fuerza de trabajo en otros ámbitos. Además suelen concentrarse en áreas metropolitanas, muestran mayores grados de autoempleo así como de desempleo y por lo general ganan menos dinero que otros trabajadores en sus puestos (Menger, 1999). Por todo ello se dice que los mercados de trabajo relacionados con el arte no funcionan particularmente bien (Potts, 2011).

Retos para las Industrias Culturales en Europa

En 2010 la Comisión Europea identificaba tres aspectos claves para impulsar el desarrollo de los sectores culturales: la diversidad cultural, la transición al entorno digital y la globalización (Comisión Europea, 2010a).

Garantizar el acceso al patrimonio cultural europeo mediante las TIC digitalizando los contenidos se ha convertido en uno de los objetivos de la Comisión Europea. La Agenda Digital para Europa, iniciada en 2010 es el marco en el que se están desarrollando las iniciativas para la digitalización del patrimonio cultural y científico europeo. A pesar de los avances que se han dado en esta materia, la Comisión Europea insiste en la necesidad de intensificar esfuerzos por parte de los estados miembros, puesto que existen grandes desigualdades en este aspecto.

La diversidad cultural en Europa es un valor positivo en sí mismo, sin embargo, dificulta la creación de un mercado digital europeo. Las diferencias entre países se manifiestan de diversas formas (renta, tecnología, marco legal e institucional) aunque al tratar las IC, su máximo exponente se encuentra en la diversidad idiomática que presenta Europa. En lo que respecta a la música, los países europeos muestran una clara preferencia por el repertorio local, aunque también es cierto que en Europa lo local y lo global se conjugan de un modo dinámico, de modo que las tendencias globales son interpretadas y adaptadas a las condiciones y usos sociales locales (Rutten, 2006).

En este período de transición, uno de los grandes retos de la UE se encuentra en la armonización jurídica entre los estados miembros en lo que a derechos de autor se refiere. La actualización del marco de la UE en materia de derechos de autor es una de las 7 nuevas prioridades establecidas en la Agenda Digital para Europa. La multiplicidad de sociedades gestoras y la multiplicidad de legislaciones en lo que respecta a derechos de autor dificultan un desarrollo eficiente de los mercados online en Europa. En este sentido, también cabe realizar

críticas por la falta de transparencia en la gestión de dichas sociedades durante los últimos años.

Al igual que los sectores culturales a nivel global, el sector europeo de la cultura está inmerso en un período de transición hacia un entorno digital. Entre los sectores que conforman las IC, la industria discográfica está demostrando ser la más dinámica y se ha convertido en el laboratorio donde se experimentan nuevos modelos de negocio que más adelante se puedan aplicar en el resto.

1.3. Una visión general de la industria discográfica

La industria discográfica lleva más de una década inmersa en un proceso de cambio en el que ya se atisban grandes transformaciones. No hay duda de que las nuevas TIC, sobre todo Internet, unido a sus usos sociales, están jugando un papel muy importante en dicho proceso.

Sin embargo, aún no está claro cuál va a ser la configuración futura de dicho sector. De hecho, ni siquiera hay acuerdo en el diagnóstico sobre su estado actual. Buen ejemplo de ello es la charla que el pasado 21 de noviembre (2013) tuvo lugar en el BEC de Barakaldo dentro de la programación del festival BIME. En dicha charla participaron por un lado Josep Maria Barbat, presidente de SONY Music España (que forma parte del grupo SONY, una de las grandes multinacionales del sector), y por otro Scott Cohen, fundador de “The Orchard”, una empresa dedicada a la distribución online creada en los 90. Más allá de las aportaciones de cada uno, quedó patente que no existe una visión común sobre el estado actual en el desarrollo de la industria discográfica; mientras que el discurso de Josep María Barbat mostraba algunos signos de optimismo tras lo que él consideraba un periodo difícil, marcado por una profunda crisis de ventas, Scott Cohen dijo: “*Crisis, what crisis?*”.

A pesar de que este ejemplo puede parecer anecdótico, no lo es tanto. Vivimos un momento en el que coexisten el modelo de negocio tradicional basado en la venta de fonogramas y renovados modelos de negocio que tienen como base Internet y como soporte las tecnologías digitales. Mientras que los modelos de negocio online muestran una clara dinámica ascendente evidenciando que lo digital ha venido para quedarse⁸, ocurre lo contrario con el modelo de negocio tradicional basado en la venta de fonogramas⁹. Tanto es así que ya han llegado rumores desde SONY Estados Unidos y que apuntan que allá por 2018 la industria discográfica dejará de fabricar CDs (Puchades, 2013). Esta situación puede ser vista como una amenaza por los actores establecidos en el modelo tradicional, mientras que puede suponer oportunidades para actores emergentes.

⁸ Según IFPI, los ingresos derivados de la música digital han aumentado de 4,3 billones de dólares en 2008, a 5,6 billones en 2012 (IFPI, 2013).

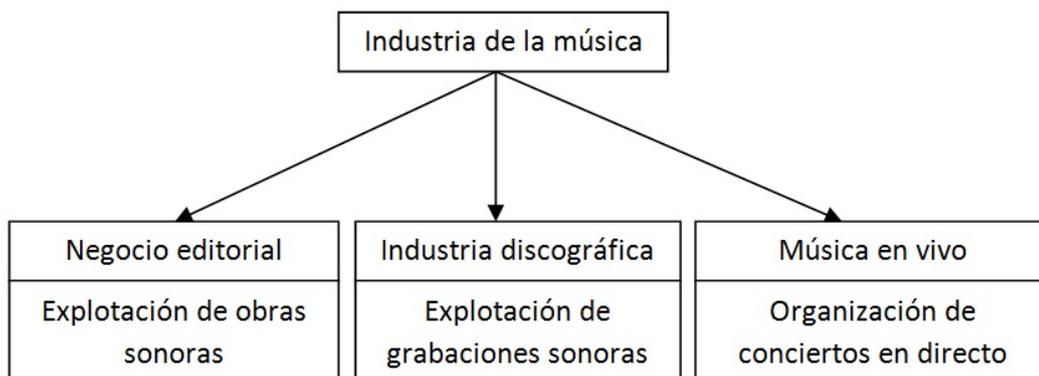
⁹ Según IFPI, en 2012 el mercado físico representaba el 58% de los ingresos del mercado de la música grabada, este porcentaje fue del 61% en 2011 (IFPI, 2013).

1.3.1. La industria discográfica y la industria de la música

La industria de la música cuenta con tres ramas principales: la industria discográfica o fonográfica, el negocio editorial y los espectáculos en vivo. El sector editorial explota obras o composiciones musicales, por lo que su principal cometido es el de buscar repertorio nuevo o nuevos usos al catálogo de composiciones que se poseen. A las editoriales les interesa que estas obras se publiquen en forma de fonograma, formen parte de la banda sonora de una película o de un videojuego etc.

El sector de la música en vivo gestiona los espectáculos de música en directo. Los promotores contratan a artistas y alquilan salas tratando de obtener una rentabilidad económica de la venta de entradas. Este sector forma parte de las denominadas artes escénicas. Por último, la industria discográfica o fonográfica explota grabaciones sonoras, tradicionalmente en forma de fonograma físico, y hoy en día como archivos digitalizados.

Figura 1.1. Las tres ramas de la industria de la música



Fuente: Elaboración propia.

Siempre han existido sinergias positivas entre estos sectores; los espectáculos en vivo ayudan a promocionar la venta de discos y generan ingresos editoriales por la reproducción pública de obras sonoras. Al mismo tiempo, la venta de discos apoya la venta de entradas para conciertos, y al mismo tiempo, genera ingresos editoriales en concepto de “derechos mecánicos” (se producen copias de un material sujeto a derechos de autor).

A pesar de que existen conexiones evidentes entre los 3 sectores, la gestión de los mismos se ha llevado, a menudo, por separado. No es raro encontrarse con artistas que firman un contrato discográfico con una compañía, un contrato editorial con otra y un contrato de *Management* con otra.

La industria discográfica ha sido, tradicionalmente, la rama más importante de las que componen el negocio musical. Es por ello que las lógicas sobre las que ha operado el negocio de la música durante las últimas 5 décadas han estado condicionadas por la supremacía de la industria fonográfica respecto al resto de actividades musicales. El núcleo de los ingresos de la industria musical en su conjunto se encontraba en la venta de fonogramas, y el resto de actividades orbitaban alrededor de la misma.

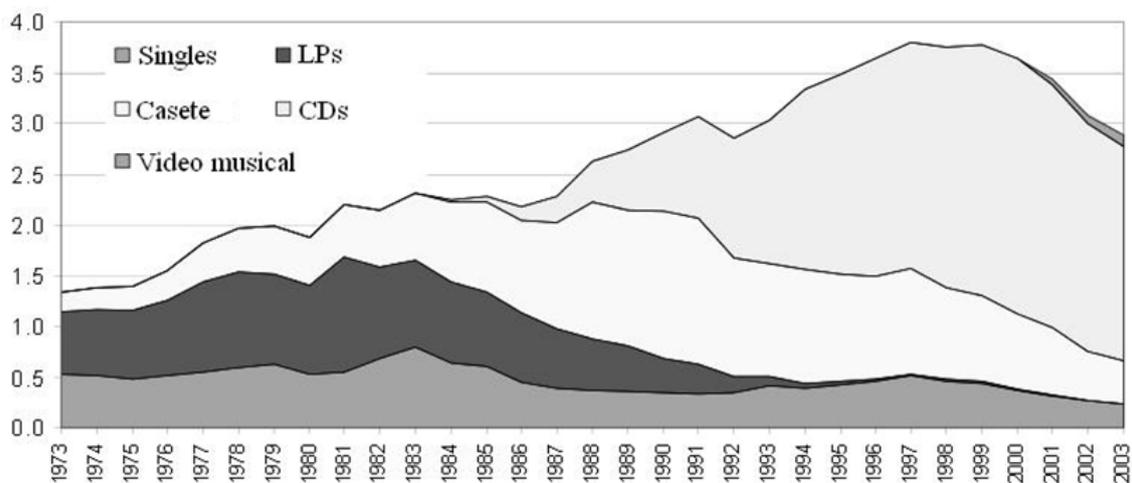
Hoy en día, ya no está tan claro que la industria discográfica sea el núcleo del negocio de la música. A pesar de ello, existe consenso a la hora de afirmar que es en el sector discográfico donde se están dando las transformaciones de mayor calado y que pueden redefinir el negocio de la música en su conjunto. Los siguientes apartados analizan algunas claves para la interpretación de los fenómenos que caracterizan la evolución del sector discográfico durante las últimas décadas.

1.3.2. Crisis de ventas a finales de los 90

La industria discográfica lleva más de una década inmersa en una profunda crisis de ventas. Tras 15 años de crecimiento continuado sustentado por la venta de CDs, desde finales de los 90 se viene vislumbrando una dinámica descendente en la venta de música grabada.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la venta de fonogramas, en unidades y por formatos durante el periodo 1973-2003.

Gráfico 1.1. Ventas de música a nivel global por formatos, en billones de unidades, 1973-2003



Fuente: OCDE, 2005

Tal como se observa en el Gráfico 1.1., la entrada del CD a comienzos de los 80 inicia un periodo de crecimiento en las ventas que alcanza su pico a finales de los 90. Se observa que

durante este periodo, tanto los vinilos como los casetes van perdiendo cuota de mercado con respecto a los CDs, siendo este último responsable del grueso de los ingresos del sector. Hacia mediados de los 90 se vislumbran los primeros signos de que el crecimiento en las ventas de CDs se va ralentizando, tendencia que se acentúa a finales de los 90 provocando un descenso en las ventas de CDs así como en la venta global de fonogramas.

Existen varias líneas de trabajo que apuntan a diversos factores como causantes del descenso en la cifra de ventas. Las principales casas discográficas, pertenecientes a grandes conglomerados multimedia, atribuyeron este descenso a la piratería asociada a los nuevos medios digitales: es decir, a los programas *Peer to Peer* (P2P).

La aparición de los programas P2P fue posible gracias a la tecnología digital y el MP3, un compresor de archivos de audio, que junto con el desarrollo de Internet posibilitaron el intercambio de archivos digitales en la Red. El primer programa de intercambio de archivos fue Napster, creado por Shawn Fanning en 1999. Napster tuvo un gran éxito llegando a contar con 10 millones de usuarios en un periodo de 6 meses con una tasa de crecimiento de 200.000 nuevos usuarios al día (Giesler y Pohlman, 2003). Napster llegó a contar con 60 millones de usuarios a lo largo del planeta (Greenfeld, 2000).

A pesar de haber superado dificultades técnicas, y de haber obtenido un gran éxito en lo social, Napster no pudo superar los retos legales. Mediante este programa los usuarios intercambiaban sus archivos digitales de manera gratuita y al margen de las leyes que regulan el Derecho de Autor, cosa que no agradaba a las principales casas discográficas. La visión que las *Majors* albergaban de esta plataforma la resumió Hilary Rosen, presidente de RIAA (*Recording Industry Association of America*): “Napster ha dañado las ventas de discos”¹⁰ (The New York Times, 25 de Febrero de 2001).

La primera reacción de las principales casas discográficas fue la de emprender acciones legales contra este tipo de plataformas P2P. Con el apoyo de la RIAA obtuvieron un éxito parcial al conseguir cerrar el portal Napster en 2001, aunque pronto aparecieron nuevas plataformas ofreciendo servicios similares con una estructura más compleja para sortear los vacíos de las leyes que regulan el Derecho de Autor.

Además de la aparición de las plataformas P2P, la caída en la venta de fonogramas ha sido explicada desde diversos puntos de vista que contemplan el efecto sustitución que generó el

¹⁰ Estas declaraciones sobre Napster recuerdan a otras declaraciones en las que la industria discográfica acusaba a la grabación casera de “matar a la industria de la música” allá por los 80 (Cammaerts y Bingchun, 2011).

CD, la piratería física, factores demográficos y económicos, y las estrategias de las casas discográficas.

- Efecto de las redes P2P en el descenso de ventas de CDs

El análisis del efecto que ejercen las redes P2P en la venta de discos se ha realizado bajo 2 argumentos opuestos. El primero defiende que los álbumes que son descargados no se compran, y las *Majors* son su principal valedor. Tal como afirmaba IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*) el 9 de abril en una nota de prensa: “Las descargas de archivos no autorizadas a través de Internet y la masiva proliferación de copias de CDs continúan siendo la causa mayor de la caída en la venta de CDs a nivel global” (IFPI 2003). Según esta visión, un archivo MP3 es un bien que “sustituye” a un CD.

El otro argumento parte de la idea de que la música es un bien que necesita ser “probado” antes de poder determinar el valor que este tiene para el consumidor. En términos económicos se dice que es un “bien de experiencia”. Partiendo de esta perspectiva, las descargas a través de Internet permiten a los consumidores descubrir nuevos artistas, y estos, a su vez, pueden beneficiarse de la exposición obtenida en estas redes¹¹ (Duchéne y Waelbroeck, 2006).

Los trabajos empíricos realizados hasta la fecha se mueven entre estos dos argumentos. Según Zentner (2006) el uso de programas de P2P reduce la probabilidad de comprar música en un 30%. En el mismo sentido Peitz y Waelbroeck (2004) afirman que los programas P2P provocaron una caída en ventas de CDs del 7% durante el periodo entre 2000 y 2001. Según McCourt y Burkart (2003) las redes P2P supusieron una caída del 16% en las ventas.

En cambio, otros trabajos empíricos minimizan el impacto de la piratería online en la venta de CDs. Rob y Waldfogel (2004) mostraron que la tasa de intercambio entre las descargas ilegales y ventas de CD era de 0,2, es decir, por cada 5 descargas ilegales se reduce en una unidad la venta de música con *Copyright*. Oberholzer y Strumpf (2004) consideran que el efecto de las descargas en la venta de CDs es “estadísticamente indistinguible de cero”. Incluso en sus peores previsiones, serían necesarias 5000 descargas para suplantar la venta de un único álbum. Otro trabajo empírico realizado en Holanda por TNO (2009) llega a la conclusión

¹¹ Janis Ian, una artista cuyo último éxito data de 1975 menciona que ha ganado 2.700 \$ extra al año debido a que gente que se descargó su música gratuitamente a través de Internet compró más adelante su CD (Ian, 2002).

de que la gente que descarga música compra la misma cantidad de música que los que no lo hacen. El ratio de sustitución para la industria holandesa se estimaba en un 5-7%, es decir, que por cada 15 o 20 descargas las ventas disminuyen en una canción. También llega a la conclusión de que con el paso del tiempo, los que descargan música acuden a más conciertos y compran más *Merchandising* (TNO, 2009).

Para Boorstin (2004) el acceso a Internet tiene un efecto negativo en las ventas de CD a personas jóvenes (entre 15 y 24 años), mientras que tiene un efecto positivo cuando se trata de adultos (a partir de 25 años). Es decir, la población joven es más proclive a no comprar los discos que se descarga. En cambio, la población más adulta parece que utiliza las redes P2P para probar música que más adelante comprará. Concluye que el intercambio de archivos P2P tiene un efecto positivo agregado en la venta de CDs (Boorstin, 2004).

A pesar de que en efecto, las redes P2P han podido influir en la venta de CDs, la visión que ofrecen las discográficas es demasiado simplista, parcial, y seguramente interesada. Tal como reconoce el informe de la OCDE “establecer una conexión mono causal entre el intercambio de archivos y la disminución de ingresos en la industria discográfica es muy difícil” (OCDE, 2005).

- Efectos de la piratería física en el descenso de ventas de CDs

Otro de los argumentos que se esgrime para explicar el descenso en la venta de CDs es la piratería convencional. La piratería física de música grabada es posible desde los años del casete (años 70), sin embargo, con el CD se abre la posibilidad de realizar copias de grabaciones originales sin ninguna pérdida de calidad sonora, lo cual conduce el problema a nuevas dimensiones. Según el modelo desarrollado por Hui y Png (2003) el efecto de la piratería física en la venta de CDs es significativo y negativo. Los resultados de la regresión realizada apuntan a que el incremento de la piratería en una unidad supone una reducción en ventas legítimas de 0,42 unidades (con una desviación de 0,25). En varias regresiones realizadas en distintos países el coeficiente de piratería oscilaba entre -0,36 y -0,53.

El problema de la piratería física es más evidente en mercados en vías de desarrollo como Brazil, India o China. En este último, el nivel de piratería física se encuentra en la franja 80-90% (Liu, 2010). Otro aspecto a destacar de la piratería física es que ésta cuenta con connotaciones delictivas mucho más fuertes que la piratería digital ya que en general, las redes de piratería física han estado controladas por el crimen organizado.

- El efecto sustitución

El crecimiento de ventas desde mediados de los 80 hasta finales de los 90 asociado a la aparición del CD fue un fenómeno excepcional, ligado al denominado “efecto sustitución” (la gente reemplaza sus viejos vinilos y casetes por CDs). El informe de la OCDE afirma que “este efecto de sustitución total y correspondiente ascenso en las ventas creado por el CD fue inusual y será difícil que vuelva a suceder con otros formatos” (OCDE, 2005). En este sentido, se apunta que el descenso en las ventas de música grabada obedece al fin del período de sustitución de vinilos y casetes por CDs. Cooper (2008) argumenta que los altos ingresos del sector discográfico durante los 90 fueron debido a la “burbuja” del CD.

- Factores económicos y demográficos

Otros factores económicos y demográficos también ayudan a entender el descenso de las ventas de música grabada. La mayoría de los países de la OCDE muestran datos que apuntan a una caída del PIB y una disminución del número de adolescentes (público potencial para el sector discográfico) a partir de 1999. Además, Hay evidencias que sugieren que, por varias razones, la habilidad de la industria musical para liderar el ingreso disponible de los jóvenes entre 14 y 24 años ha disminuido. Otras industrias de la electrónica han empezado a competir por este segmento del mercado, de modo que la cantidad de dinero que los jóvenes tienen para gastar en música se ha visto reducido. Videojuegos, teléfonos móviles o Internet han atraído un gasto que, en muchos casos, se gastaba antes en música¹² (Economist, 2003c).

- Estrategias de las casas discográficas

Por último, también se cuestionan algunas de las estrategias que han guiado a la industria discográfica en las últimas décadas. En este sentido se critica el alto precio de los CDs (Cooper, 2008, Kusek y Leonhard, 2005), la estrategia de primar los álbumes frente al *Single*¹³, la poca asunción de riesgos en los últimos tiempos (debido a la búsqueda de beneficios en el corto plazo), la falta de innovación y diversidad, la mala gestión económica etc. Todo ello ha derivado en una disminución del número de discos publicados por las *Majors* así como al reducido éxito de los discos publicados durante los últimos años (Curien, 2004).

¹² Kusek y Leonhard (2005) consideran que los consumidores no ven con buenos ojos el precio de un CD cuando se compara con otros bienes más sofisticados asociados al mundo de la comunicación o el entretenimiento.

¹³ Según Boorstin (2004), la industria discográfica prácticamente aniquiló el single relegándolo a funciones de promoción. Mientras que en 1992 el single representaba el 4,5% de los ingresos de la industria, para 2002 éste únicamente representaba un 0,3%.

Durante los últimos años se están desarrollando nuevos enfoques para comprender los cambios que se están dando en el sector discográfico. La crisis de ventas y aspectos relacionados con la tecnología como la aparición de Internet o la digitalización son de gran importancia, y han acaparado gran parte de la investigación en el sector discográfico. Sin embargo, cada vez se contemplan más otros factores de índole social y cultural que pueden estar afectando al funcionamiento del sector. Tal como afirma Tschmuck (2010) “sería insuficiente reducir los cambios en los que ha incurrido la industria discográfica exclusivamente a transformaciones tecnológicas” (Tschmuck, 2010).

Para algunos autores (Leyshon y otros, 2005), la crisis del sector discográfico lleva incubándose durante mucho tiempo, y únicamente tras el descenso continuado de las ventas durante la última década se ha tomado conciencia de la misma. “Los problemas a los que se enfrenta la industria musical no han aparecido de la noche a la mañana, o en respuesta al intercambio de archivos digitales online, más bien se han acumulado durante mucho tiempo en respuesta a una serie de fuerzas culturales que han cambiado el papel de la música en la sociedad, y ha relegado su inmediatez e importancia entre muchos de sus consumidores. A pesar de ello, es ahora cuando se ve la necesidad de un cambio institucional y organizacional” (Leyshon y otros, 2005).

Para Leyshon (2005) la música cumple, en la sociedad contemporánea, un papel cada vez más secundario, y navega hacia un estado ambiental. Argumenta que la música se ha convertido en parte importante de la infraestructura de la sociedad capitalista, un apoyo esencial para cualquier acto de consumo (DeNora y Belcher, 2000). La música popular se valora cada vez más por la manera en que es consumida en relación a otras cosas, y menos por sí misma (Leyshon, 2005). La música se valora menos por sus cualidades que por su asociación a otros fenómenos¹⁴. “En medio del mareado discurso de la convergencia, se ha hablado tanto sobre el desarrollo de nuevas formas de distribución que la importancia crítica del contenido ha sido descuidado” (Economist, 2003a).

En este contexto, la emergencia de formatos software y los sistemas de distribución en Internet representan un punto de inflexión (Gladwell, 2000) que ha provocado una reorganización de la industria discográfica hacia nuevos modelos de negocio.

¹⁴ El uso de música en anuncios, películas o televisión puede ser una señal para un aumento en la venta de CDs, a veces superando las ventas de artistas promocionados a través de vías convencionales de marketing.

1.4. Características generales del mercado discográfico

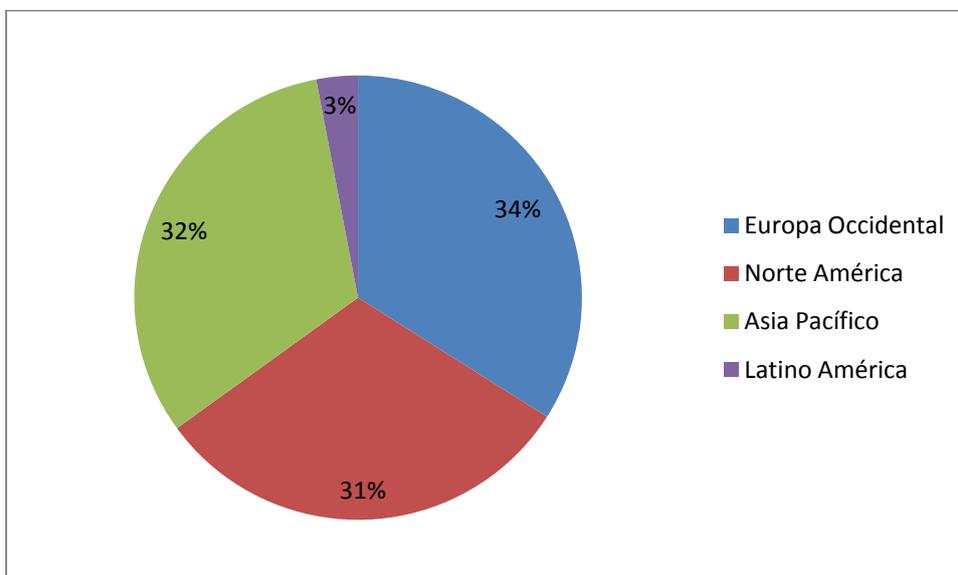
Este apartado aborda las principales características del sector discográfico mundial así como europeo en lo que respecta a mercados, ventas, empleo etc. Cabe destacar que la industria discográfica muestra una estructura de mercado muy concentrada tanto a nivel global así como en el seno de los distintos países. Las dinámicas de fusiones y absorciones ha sido una constante en la evolución del sector, de modo que 3 *Majors* controlan actualmente alrededor de un 70% del mercado a nivel global. Los aspectos relacionados con la estructura del mercado se analizan en el capítulo referido a las innovaciones en organización (Capítulo 5).

1.4.1 El sector discográfico a nivel global

La industria discográfica es una industria de mercado carácter internacional. A nivel global, Estados Unidos, Europa y Asia suman cada una alrededor de un tercio de las ventas totales de música. El mercado sudamericano es muy pequeño y el africano más pequeño aún (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012).

El siguiente gráfico muestra cómo se divide el Mercado de la música grabada en cuanto a ventas en el año 2010.

Gráfico 1.2. Distribución de las ventas de música grabada por regiones



Fuente: PWC y Wilkofsky Gruen Associates, 2011.

Europa, con un 34% del mercado global de la música en lo que a ventas se refiere, se sitúa como la región más importante en lo que a ventas se refiere (ver Gráfico 1.2.). Le siguen Asia Pacífico con un 32%, y Norte América con un 31% de cuota de mercado. El mercado Latino Americano representa únicamente un 3% de las ventas totales de música grabada.

En 2011, los diez países más significativos en lo que a música grabada se refiere eran los siguientes.

Tabla 1.5. Principales países en lo que a venta de música grabada se refiere, 2011

Ranking	País	Valor del mercado de la música grabada 2011 (en millones de dólares)
1	Estados Unidos	4.372,9
2	Japón	4.087,7
3	Alemania	1.473,7
4	Reino Unido	1.433,7
5	Francia	1.002,2
6	Australia	475,2
7	Canada	434
8	Brasil	262,6
9	Holanda	240,2
10	Italia	239,9

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012.

Estados Unidos es el mercado discográfico más importante con un valor de ventas de música grabada de 4.372,9 millones de dólares (ver Tabla 1.5.). Le sigue de cerca Japón, con un valor de ventas de 4.087,7 millones de dólares. Tres países europeos, Alemania, Reino Unido y Francia ocupan las siguientes posiciones con valores de venta de música grabada superiores a los 1000 millones de dólares. La suma del valor de las ventas en estos tres países alcanza los 3.909,6 millones de dólares. Otros países europeos como Italia y Holanda también se encuentran entre los 10 mercados discográficos más importantes, con un valor de ventas cercano a los 240 millones de dólares.

La siguiente tabla muestra el ranking de los países con mayores ventas en lo que a formatos físicos se refiere (2011).

Tabla 1.6. Ranking de países respecto a ventas de fonogramas físicos, 2011

Ranking	País	% de las ventas totales
1	Japón	30%
2	Estados Unidos	18%
3	Alemania	11%
4	Reino Unido	8%
5	Francia	7%
6	Australia	3%
7	Canadá	2%
8	Brasil	2%
9	Holanda	2%
10	Italia	2%

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012.

Japón se sitúa como el primer mercado en cuanto a ventas de música en formato físico con un 30% de las ventas totales en este formato (ver Tabla 1.6.). Estados Unidos se sitúa en segunda posición y le siguen 3 países europeos (Alemania, Reino Unido y Francia) que suman entre los 3 un 26% de las ventas totales de fonogramas físicos. Otros 2 países europeos (Holanda e Italia) se encuentran entre los 10 principales mercados en lo que a ventas de soportes físicos se refiere. Cabe destacar que, a pesar de que el orden se ve alterado, los 10 mercados con mayores ventas de música grabada son también los 10 mercados principales en lo que a venta de fonogramas físicos se refiere.

La siguiente tabla muestra el ranking de los países con mayores ventas de música en formato digital (2011).

Tabla 1.7. Ranking de países respecto a ventas en soportes digitales, 2011

Ranking	País	% de las ventas totales
1	Estados Unidos	42%
2	Japón	17%
3	Reino Unido	9%
4	Alemania	4%
5	Francia	4%
6	Australia	3%
7	Canadá	3%
8	Corea del Sur	2%
9	Suecia	1%
10	India	1%

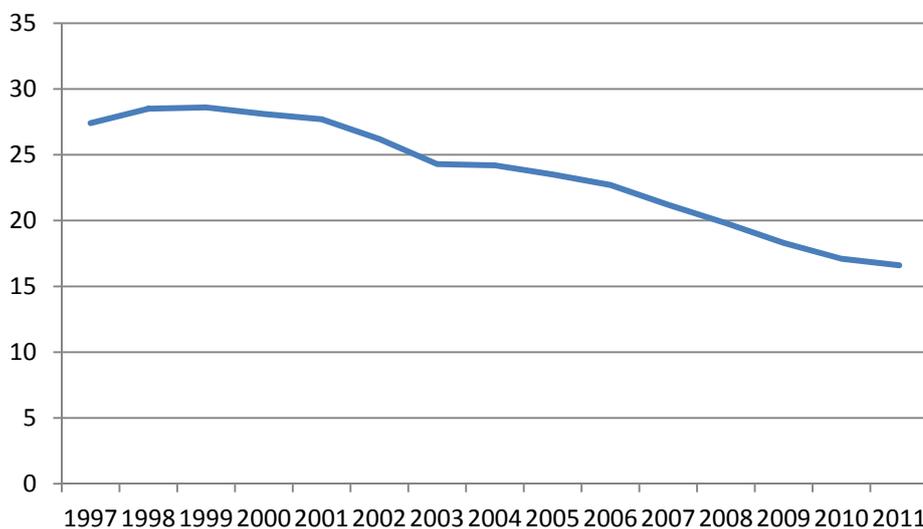
Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012.

Estados Unidos es el país más significativo en lo que a venta de música digital se refiere con un espectacular 42% de las ventas globales de música en este soporte (ver Tabla 1.7.). Japón es el segundo mercado en cuanto a música digital con un 17%, seguido de 3 países europeos (Reino Unido, Alemania y Francia) que apenas llegan a suponer un 17% de las ventas globales de música digital. Cabe destacar que estos tres países alcanzan un 26% de las ventas en lo que a soportes físicos se refiere. Únicamente Reino Unido, con un 9% de las ventas digitales, supera el porcentaje alcanzado en los mercados físicos.

Se observa que existen diferencias entre los 10 principales mercados en lo que a soportes digitales se refiere y los 10 principales mercados en ventas totales de música grabada (Tabla 1.4.). Suecia, Corea del Sur e India destacan en ventas digitales, sin embargo, no se encuentran entre los 10 mercados principales en cuanto a venta de música grabada. En cambio, Brasil, Holanda e Italia no se encuentran entre los principales mercados digitales, aunque sí se encuentran entre los principales mercados en lo que a venta total de música grabada se refiere.

El siguiente gráfico muestra la evolución del valor de las ventas globales de música grabada en el periodo 1997-2011 (en billones de dólares).

Gráfico 1.3. Ventas globales de música grabada, 1997-2011



Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI 2012.

Mientras que en 1999 el valor de las ventas de música grabada alcanza su pico con un valor de 28,6 billones de dólares, en 2011 ese valor desciende hasta 16,6 billones de dólares. Esto supone un descenso del 41%.

A pesar de que desde mediados de 00 la venta de música en formato digital ha ido aumentando sin parar, ésta no ha sido capaz de paliar las pérdidas derivadas del descenso en la venta de fonogramas físicos.

La siguiente tabla muestra el valor y el origen de los ingresos derivados de las ventas de música grabada a nivel global en el periodo 2007-2011.

Tabla 1.8. Evolución de la distribución de las ventas totales en función de soportes, 2007-2011

	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas totales	21,2	19,8	18,3	17,1	16,6
Estructura de las ventas en función del origen					
Físico	82%	75%	70%	65%	61%
Digital	15%	21%	25%	28%	31%
Derechos de ejecución	3%	4%	5%	5%	6%
Sincronización				2%	2%

Fuente: IFPI 2012

Mientras que en 2007 la venta de música en formato digital supuso un 15% de los ingresos derivados de la venta de música grabada, en 2011 este porcentaje ascendió hasta representar el 31%. Por el contrario, la venta de fonogramas físicos presenta una tendencia opuesta. Mientras que en 2007 la venta de de música en formato físico supuso el 82% de los ingresos derivados de la venta de música grabada, en 2011 este porcentaje descendió hasta el 61%. Todo indica a que estas tendencias van a continuar y que el mercado de la música digital va a generar más de la mitad de los ingresos de la industria discográfica en el corto plazo.

1.4.2 El sector discográfico europeo

Los principales mercados europeos reproducen las tendencias mencionadas anteriormente y que resultan en un descenso global de las ventas de música grabada. Así, tomando el periodo 2006-2011, el valor de las ventas de música grabada correspondientes a los países de EU16 ha descendido de 7,77 billones de euros a 5,71 billones de euros, lo que supone un descenso de un 26,5%¹⁵ (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012).

¹⁵ A pesar de lo pronunciado del descenso en la venta de música grabada en Europa, cabe destacar que es bastante menor que el que ha sufrido el mercado estadounidense donde las ventas de música grabada han descendido de 9,4 billones de euros en 2006 a 5,35 billones en 2011, reduciendo el valor de este mercado en un 43% (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012).

Europa cuenta con una gran presencia en lo que a ventas totales de música se refiere, situándose 5 países europeos entre los 10 primeros (Alemania, Reino Unido, Francia, Holanda e Italia). Según IMPALA, en Europa se dan alrededor de un tercio de las ventas totales de música grabada, contando con un mercado de venta física muy fuerte.

Sin embargo, si se observa el ranking de los países con mayores ventas digitales, se observa que Europa se está quedando atrás con respecto a los principales mercados discográficos. Según IMPALA, en lo que a ventas digitales se refiere, Europa únicamente representa el 26% de las ventas totales. Por otra parte, mientras que en 2011 en Estados Unidos las ventas digitales supusieron el 51% del total de las ventas, en Alemania (primero en el ranking de ventas totales de música grabada en Europa), las ventas digitales únicamente supusieron un 15% de las ventas totales (IFPI RIN 2012).

En 2011 los 10 principales mercados discográficos europeos y su valor fueron los siguientes:

Tabla 1.9. Principales mercados discográficos europeos, 2011

Ranking	País	Valor de ventas (en millones de dólares)
1	Alemania	1.473,7
2	Reino Unido	1.433,7
3	Francia	1.002,2
4	Holanda	240,2
5	Italia	239,9
6	España	190
7	Suiza	158,3
8	Suecia	155,3
9	Bélgica	140,5
10	Austria	118,9

Fuente: IFPI RIN 2012

Tradicionalmente, Reino Unido, Alemania y Francia han sido los mercados más importantes en lo que al sector discográfico europeo se refiere. Estos 3 países cuentan con ventas de música grabada que superan los 1000 millones de dólares. Estos 3 países, junto con Holanda, son también los países más exportadores en lo que a música se refiere (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012).

Empresas del sector y empleo

La mayoría de las discográficas europeas son PYMEs que centran su negocio en mercados locales, lo cual convierte a Europa en un mercado muy diverso en cuanto a contenidos musicales¹⁶. Cabe destacar que a pesar del descenso en el valor de las ventas de música grabada, el número de empresas dedicadas al sector discográfico ha aumentado, y parece que el empleo en dicho sector no se ha resentido.

La siguiente tabla muestra la evolución del empleo así como del número de empresas que operan en el sector discográfico para el periodo 1995-2007 en Europa.

Tabla 1.10. Evolución del número de empresas y empleo, 1995-2007

	1995	1997	1999	2001	2003	2005	2007
Empleo	15407	15328	19957	19242	21242	21103	21023
Crecimiento bi-anual		-0,5%	30,2%	-3,6%	10,4%	-0,7%	-0,4%
Nº de empresas	4982	6000	7158	7542	8795	10150	11833
Crecimiento bi-anual		20,4%	19,3%	5,4%	16,6%	15,4%	16,6%

Fuente: Eurostat.

Tanto el número de empleados como el número de empresas han aumentado en el periodo considerado (ver Tabla 1.10.). Mientras que el número de empresas que operan en el sector discográfico europeo ha aumentado un 155% (de 4982 a 11833), el número de empleados ha aumentado en un 36% (de 15407 a 21023).

El gran aumento en el número de empresas, junto con el moderado crecimiento del empleo, indica que el tamaño medio de las empresas del sector se ha reducido. Una posible explicación se encuentra en que las nuevas tecnologías han reducido las barreras de entrada en el sector, facilitado la entrada de empresas más pequeñas. Esta reducción de las barreras de entrada también ha facilitado la producción, reproducción y distribución de la música para artistas individuales (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012). Es por ello que se puede hablar de una atomización de la producción, que se emancipa de los grandes estudios propiedad de los grandes sellos. El entorno online ofrece oportunidades para la entrada de nuevos agentes, que por lo general se especializan en nichos de mercado muy específicos.

¹⁶ Según IMPALA, el 99% de los negocios relacionados con la música en Europa son empresas medianas, pequeñas o microempresas.

Importancia del repertorio local

Otra característica del sector discográfico europeo se encuentra en la importancia del repertorio local. Los álbumes de artistas locales son los que más se venden en la mayoría de los países de la UE. De media, alrededor del 50% de las ventas de música grabada corresponden a artistas locales.

La siguiente tabla muestra el origen de la música que se consume en los países europeos.

Tabla 1.11. Origen del repertorio (basado en ventas físicas)

País	Repertorio doméstico	Repertorio Internacional	Clásico	Recopilaciones
Alemania	46%	36%	8%	10%
Reino Unido	42%	38%	3%	17%
Francia	65%	35%	-	-
Holanda	24%	70%	6%	-
Italia	54%	40%	6%	-
España	41%	41%	7%	11%
Suecia	32%	35%	2%	31%
Bélgica	11%	60%	5%	24%
Suiza	18%	60%	8%	14%
Austria	14%	78%	8%	-
Noruega	55%	41%	4%	-
Dinamarca	64%	33%	3%	-
Polonia	27%	48%	6%	19%
Finlandia	67%	33%	-	-
Portugal	36%	36%	-	28%
Rep. Checa	44%	40%	7%	9%
Hungría	47%	37%	16%	-
Grecia	43%	50%	7%	-
Croacia	47%	40%	6%	7%
Eslovaquia	49%	35%	12%	4%

Fuente: IFPI RIN 2012.

Se observa que el repertorio doméstico tiene una gran importancia. Destacan Francia (65%), Dinamarca (64%) o Finlandia (67%) con porcentajes de repertorio local que superan con creces el 50%. Los principales mercados discográficos europeos también muestran una preferencia hacia el repertorio doméstico; Alemania (46% doméstico frente a 36% internacional), Reino Unido (42% doméstico frente a 38% internacional) o Italia (54% doméstico, 40% internacional).

A pesar de que la música es concebida como la forma cultural más internacionalizada (las diferencias idiomáticas cuentan con menos importancia que en el cine o la literatura por ejemplo), en la mayoría de las ocasiones la música local es muy popular en el país de origen pero difícilmente alcanza mercados foráneos (excepto la música de EEUU y Gran Bretaña). Ferreira y Waldfogel (2013) afirman que las distancias cortas y el compartir un lenguaje promueven volúmenes de intercambio mayores entre los países. Opinan que esta relación se ha mantenido constante en los últimos 50 años y no encuentran evidencias de que haya un mayor dominio de la música estadounidense debido a nuevos canales de comunicación como MTV o Internet. Según Rutten (2006), los países europeos han sabido domesticar y apropiarse de estilos de música provenientes de otros países desarrollando una interacción dinámica entre lo local y lo global.

La explotación del repertorio nacional en mercados nacionales no es un negocio exclusivo de las *Indies*. Muchas *Majors* han producido obras dirigidas a mercados locales, que a pesar de no sobrepasar fronteras, suponen un negocio rentable (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012). Esta tendencia de las *Majors* de explotar repertorios locales se evidencia sobre todo a partir de finales de los 80 y sobre todo en los 90 con la emergencia de las denominadas músicas del mundo.

CAPÍTULO 2. UNA VISIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

2.1 Introducción

El cambio tecnológico y la innovación juegan un papel fundamental en el proceso de cambio que se está dando en la industria discográfica. La tecnología condiciona los procesos de producción asociados a la comercialización de música, los soportes sobre los que se establece la misma, así como los modos de difusión y consumo. Por otra parte, el sector musical exige una renovación constante de los contenidos, con una rotación de productos mayor que en otros sectores industriales.

Este capítulo aporta un soporte teórico para el análisis de los procesos de innovación que se están dando en el sector discográfico en el contexto de las TIC. Para ello, se realiza un repaso a la visión que ofrecen las diversas escuelas con respecto al cambio tecnológico y los procesos de innovación. Este repaso recoge las aportaciones realizadas por la Escuela Neoclásica, la Nueva Teoría del Crecimiento, la Teoría Evolucionista o la visión sistémica de la innovación. También se definen diversos tipos de innovación en función del ámbito así como de la intensidad de los cambios provocados por la misma. Asimismo, se define la noción de sistema o paradigma tecnológico y su influencia en la conformación de nuevos paradigmas productivos.

Para completar el marco teórico, se ofrece una visión del nuevo entorno competitivo. El impacto de Internet y las tecnologías digitales en el funcionamiento de determinados sectores es tan profundo que es necesaria la revisión de algunos conceptos económicos. La Nueva Economía, La Economía de la Información, La Economía digital, o La Economía del Conocimiento, son algunos de los términos que se emplean para referirse a las renovadas lógicas que se vislumbran en los sectores asociados a la información y la comunicación, entre ellas, el sector discográfico. Estos sectores se alejan cada vez más de lógicas industriales y se redefinen como sectores orientados hacia los servicios. Entre los aspectos desarrollados en este apartado destacan el estudio de las características de los bienes de información y el impacto de lo digital en la cadena de valor. Por último, se identifican los principales retos de los mercados online.

2.2 La capacidad transformadora de las nuevas tecnologías

El término tecnología proviene de la unión de los vocablos griegos *Techne* (técnica, arte) y *Logos* (conocimiento). La tecnología es un elemento cultural muy importante para el ser humano. De hecho, la capacidad para alterar el entorno mediante la tecnología distingue al ser humano de cualquier otra especie animal. Para Castells (2009), la tendencia constante hacia el desarrollo tecnológico ha incrementado el poder mental de la humanidad sobre su medio ambiente.

La importancia de la tecnología en las sociedades modernas es evidente, y la literatura académica al respecto es muy abundante. En ella se pueden encontrar distintas definiciones del término tecnología:

- Para Bush (1981), la tecnología es una actividad cultural humana que aplica principios científicos y mecánicos orientados a la solución de problemas.
- Galbraith (1984) define la tecnología como la aplicación sistemática del conocimiento científico.
- Para Rosenberg (1982) la tecnología puede ser entendida como el conocimiento existente respecto a determinadas actividades, es decir, el conocimiento de técnicas, métodos o diseños que funcionan.

Desde el ámbito económico es ampliamente reconocido que el cambio tecnológico y la innovación son fuente de crecimiento económico y desarrollo. Schumpeter (1968) va más allá y destaca que la lucha por obtener nuevas tecnologías es el mejor exponente de las dinámicas industriales, siendo este tipo de competencia la que mejor explica la realidad de los mercados.

La introducción de una nueva tecnología, unido al establecimiento de nuevas prácticas sociales, puede alterar las pautas de producción, distribución y/o consumo de un sector, obligando a dicho sector a readaptarse¹⁷. Hay un amplio consenso respecto a la capacidad transformadora del cambio tecnológico, sin embargo, distintos autores ponen el énfasis en diversos aspectos del mismo.

Marx (1989) destaca que el desarrollo de nuevas tecnologías de producción siempre plantea nuevos problemas a la organización de la misma. Betz (1998) y Fischer (1992) resaltan que el cambio tecnológico puede provocar importantes transformaciones sociales. Según Betz

¹⁷ En lo que respecta a la industria discográfica y, en general, las IC, el avance tecnológico juega un papel destacado. De hecho, no cabría hablar de una cultura industrializada si no fuera por avances tecnológicos como la imprenta (industria editorial), el cinematógrafo (el cine) o el fonógrafo en el caso del sector discográfico. El fonógrafo, desarrollado por Thomas Edison en 1877, fue el primer aparato capaz de grabar y reproducir sonidos. Gracias a este invento, la música deja de ser una experiencia exclusivamente vivencial y se abre la puerta hacia la comercialización de música en forma de bien industrial.

(1998), estas transformaciones pueden afectar a la organización, la producción, la redistribución de la renta, la comunicación, o la configuración del poder. Fischer (1992) afirma que la tecnología es una dimensión fundamental de la estructura y del cambio social.

Resonberg (1994) confirma que los cambios tecnológicos provocan a menudo cambios en los modos de organización. Al mismo tiempo, destaca que una de las características de los procesos de innovación tecnológica se encuentra en la incertidumbre asociada a los mismos. Destaca que a menudo, cuando aparece una nueva tecnología, resulta difícil anticipar el futuro empleo de la misma.

Todas estas dimensiones del cambio tecnológico se pueden apreciar considerando el caso de la introducción del fonógrafo en el sector discográfico. En lo que respecta a los cambios en la organización de la producción, cabe destacar que el invento del fonógrafo posibilitó el desarrollo de un mercado para las grabaciones sonoras. Esto supuso el inicio de una actividad comercial que requería de nuevas infraestructuras (estudios de grabación, plantas de manufactura etc.) así como una determinada división del trabajo. Umberto Eco afirma en “La música y la máquina” (capítulo de “Apocalípticos e integrados”) que la llegada de la música reproducida “ha cambiado las condiciones de consumo y de la producción musical en la misma medida que la imprenta cambió las condiciones de lectura y producción literaria” (Eco, 1964).

El ejemplo del fonógrafo y su posterior desarrollo hacia gramolas eléctricas también resulta acertado para estudiar el impacto del cambio tecnológico en esferas sociales. Las gramolas eléctricas se patentaron en 1924. A pesar de que suponían un gran avance en calidad y autonomía frente al fonógrafo, muchos músicos vieron sus puestos de trabajo amenazados. En 1931, los miembros de la organización de profesores de orquesta salieron por las calles de Madrid reivindicando que la música mecánica les condenaba a una situación de pobreza. Este tipo de acciones por parte de los músicos se dieron en varios países.

En lo que respecta a la incertidumbre asociada a los procesos de cambio tecnológico, el ejemplo del fonógrafo también es muy ilustrador. La paradoja del invento del fonógrafo es que Edison no lo proyectó hacia la industria musical. Sus esfuerzos se dirigieron a promocionar el fonógrafo como aparato de oficina que facilitaría labores de dictado o posibilitaría el registro y grabación de llamadas telefónicas. En un artículo escrito para *North American Review* en junio de 1878, Edison enumera 10 áreas de aplicación posibles para su invento. A pesar de que Edison sí vio el potencial para reproducir música (Gelatt, 1955; Galoppi 1987, Gronow 1998) esta aplicación fue descartada por Edison por dos razones:

- La escasa calidad de la grabación y reproducción.
- Edison no quería que su invento se utilizara como un “juguete” para reproducir música grabada.

La visión de mercado de Edison fue equivocada, y en 1879, tras haber producido alrededor de 600 máquinas la producción se paró debido a la falta de demanda (Tschmuck, 2010). Tal como afirmaba Blair (1972): “Como un río, la tecnología puede cambiar su curso. Cuando una ruta más fácil o simple se presenta, se puede mover en una dirección opuesta a la que lo había hecho en el pasado y lógicamente de lo que se espera de él en el futuro”. El fonógrafo derivó en el negocio de la música “a pesar” de los planes de su inventor.

Al estudiar la introducción de sucesivas tecnologías en el sector discográfico se evidencia que estos van a menudo acompañados de procesos de innovación más amplios que afectan a diversas áreas del mismo y que condicionan las pautas generales que rigen su funcionamiento. La introducción del LP (*Long Play*), por ejemplo, permitió una mayor experimentación en el ámbito creativo, lo cual derivó en importantes innovaciones de producto como el álbum conceptual. Al mismo tiempo, la introducción del LP también supuso innovaciones relacionadas con el ámbito del *Marketing*, ya que aspectos como la promoción o la fijación de precios varían en función de la duración del producto. Cabe destacar que pueden darse procesos de innovación incluso aunque no se haya dado ningún avance tecnológico. Por ejemplo, una nueva forma de organizar el trabajo o un modo imaginativo de promocionar música.

2.3 La innovación: un concepto multidimensional

Los procesos de innovación albergan en su seno procesos de cambio que no siempre se asocian al cambio tecnológico, y ofrecen por tanto un marco de análisis más amplio. El término innovación ha sido definido atendiendo a sus múltiples dimensiones. Para Freeman (1974) la innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Para el Libro Verde de la Innovación (Comisión Europea, 2005) “innovar es sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económico y social, de forma que aporte soluciones inéditas a problemas y permita así responder a las necesidades de las personas de la sociedad” (Comisión Europea 1995).

Porter (2007) identifica innovación y competitividad: “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del mejoramiento, de la innovación y del cambio”. Desde el punto de vista empresarial Drucker (2004) destaca que la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores: “La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una compañía existente, en una institución de servicio público o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en el medio familiar”.

En lo que respecta al sector discográfico el término innovación puede referirse tanto a transformaciones derivadas del cambio tecnológico así como a la innovación en los contenidos musicales. A pesar de que muchos estudios relacionados con los sectores culturales se centran en factores tecnológicos, las innovaciones en los contenidos han supuesto en muchas ocasiones giros en las lógicas de producción y distribución que van mucho más allá de lo meramente estético. La revolución del *Jazz* en los años 20 o la revolución del *Rock and Roll* durante los años 50 son ejemplos de ello.

La literatura académica relacionada con las innovaciones estéticas en la industria discográfica plantea que estas se dan de manera cíclica y no de manera lineal o continua (tal como lo concibe Schumpeter). El grado de innovación de los contenidos en la industria discográfica ha sido explicado en función de la estructura del mercado (Peterson y Berger, 1975; Rothenbuhler y Dimmick, 1982; Burnett y Weber, 1989; Christianen, 1995) o en función del potencial de cambio de una tecnología concreta (Alexander, 1994), siempre teniendo en cuenta otros factores del entorno social, económico y político (Ranaivoson, 2010). Estos trabajos establecen una relación directa entre el grado de innovación y el grado de diversidad de los contenidos ofertados, ya que sin innovación es imposible que haya diversidad.

Ambos tipos de innovaciones, las tecnológicas y las no tecnológicas, son de vital importancia en la industria discográfica ya que su evolución ha condicionado las principales dinámicas que caracterizan el funcionamiento del sector. También cabe destacar la importancia que está adquiriendo la innovación social, referida a las nuevas ideas que buscan lograr objetivos sociales (Mulgan, 2007). A pesar de que las innovaciones sociales deben perseguir la generación de valor social por encima del valor económico, cada vez se presta más atención a las mismas desde ámbitos profesionales y académicos.

2.3.1. La innovación desde el punto de vista de las distintas escuelas

El cambio tecnológico y la innovación han sido interpretadas de maneras muy diversas dependiendo de la escuela económica. A continuación se exponen algunas de las principales aportaciones académicas en este sentido.

2.3.1.1. La Escuela Neoclásica

La Escuela Neoclásica acepta que el cambio tecnológico juega un papel fundamental en el crecimiento económico, sin embargo, dicho factor no forma parte de la función de producción formada por el capital y el trabajo.

La principal aportación de la Escuela Neoclásica en lo que a cambio tecnológico se refiere se encuentra en el artículo "*Contribution to the theory of economic growth*" escrito por Robert Solow en 1956. En dicho artículo Solow (1956) trata de explicar el crecimiento económico de Estados Unidos a comienzos del siglo XX. Este autor se dio cuenta de que dicho crecimiento no se podía explicar únicamente mediante las variaciones del capital y el trabajo, y atribuyó gran parte del crecimiento a la variable "cambio tecnológico". El modelo de crecimiento desarrollado por los neoclásicos es un modelo de crecimiento exógeno, ya que la variable "cambio tecnológico", sin formar parte de la función de producción, influye de manera determinante en el crecimiento económico.

La visión de la Escuela Neoclásica respecto al cambio tecnológico es muy reducida; se concebía el nivel tecnológico de una empresa como una elección estratégica de la misma, sin considerar las dificultades asociadas a su transferencia y/o adopción. Vence (2007) no está de acuerdo con esta asunción y argumenta que si la adopción de la tecnología fuera una mera opción estratégica los procesos de desarrollo de los distintos países tenderían hacia la convergencia en el largo plazo. Evidentemente, esto no ha ocurrido.

Para la Escuela Neoclásica, los principales responsables del cambio tecnológico son los avances de la ciencia y el gasto en I+D. Mediante esta visión, se concibe el cambio tecnológico

como un resultado, y se encuentra muy lejos de la visión contemporánea que entiende la innovación como un proceso complejo y de múltiples facetas o dimensiones. Al considerar el cambio tecnológico como una variable exógena, se considera que el cambio tecnológico afecta a la esfera económica, pero no contempla que los procesos económicos puedan influir en el cambio tecnológico.

2.3.1.2. La Nueva Teoría del Crecimiento

A partir de los 80, se desarrollaron nuevas hipótesis desde el seno de la Escuela Neoclásica. Romer (1986) y Lucas (1988) se alejan de la ortodoxia neoclásica proponiendo una nueva teoría del crecimiento, esta vez basada en variables endógenas. La teoría desarrollada por estos autores es conocida como “La Nueva Teoría del Crecimiento”. Esta teoría, también conocida como “La Teoría del Crecimiento Endógeno”, defiende que el crecimiento económico está condicionado por la dotación de 3 factores: El capital, el trabajo, y el conocimiento (o nivel de progreso tecnológico).

Al contrario de lo que se argumentaba desde la teoría neoclásica ortodoxa, la Nueva Teoría del Crecimiento contempla la aparición de externalidades tanto en el capital físico como en el capital humano (Lucas, 1988), otorgando una gran importancia a los procesos de aprendizaje. La aparición de externalidades en el capital humano se basa en habilidades y conocimientos que adquieren los trabajadores mediante la repetición de tareas, unos conocimientos difícilmente transferibles. Estos procesos de aprendizaje se conocen como *Learning by doing* (Arrow, 1962), y en la medida en que consideran el conocimiento como factor productivo, priorizan la I+D así como la formación continua.

En el modelo propuesto por la Nueva Teoría del Crecimiento, el cambio tecnológico no es una variable exógena de la función de producción. Esto implica que el desarrollo tecnológico no se concibe como algo ajeno al sistema económico, y por lo tanto entiende que la tasa de cambio tecnológico puede depender de las necesidades del ámbito económico. La ciencia no es, por lo tanto, la única responsable del grado de cambio tecnológico. El propio sistema económico ejerce una gran influencia en el avance tecnológico.

2.3.1.3. Schumpeter y su concepción de la innovación

Durante las últimas décadas han aparecido teorías que aportan una visión novedosa sobre los procesos de innovación. El impacto de la Teoría Evolucionista del cambio tecnológico y la innovación fue consecuencia de una serie de artículos realizados por Richard R. Nelson y Sidney G. Winter en la década de los 70 (Nelson y Winter, 1973, 1974, 1975; Nelson, Winter y

Schuette, 1976; Nelson and Winter, 1977). Estos artículos conforman la base del famoso libro “*Evolutinonary Theory of Economic Change*” (Nelson y Winter, 1977).

La Teoría Evolucionista parte de los postulados de Schumpeter en lo referente a la interpretación de los procesos económicos. Schumpeter (1967) fue pionero en concebir la economía y el capitalismo de un modo dinámico, alejándose de los análisis estáticos de su tiempo: “Se debe tratar al capitalismo como un proceso de evolución, y que todos sus problemas fundamentales arrancan del hecho de que es un proceso de evolución” (Schumpeter, 1967).

La siguiente figura muestra las 3 fases que se desarrollan en el seno de los procesos de innovación.

Figura 2.1. Procesos de innovación



Fuente: Elaboración propia a partir de Schumpeter (1939)

En su obra sobre los ciclos económicos Schumpeter (1939) reivindicó que los procesos de innovación son cíclicos en lugar de lineales o continuos. En este sentido destaca que la invención no garantiza por sí misma la innovación. Para que esto ocurra la invención debe tener éxito en las esferas económica, social, cultural o política¹⁸.

En la obra de Schumpeter se observan cambios en lo referente a cómo se gestan las innovaciones. En “Teoría del desenvolvimiento económico” (Schumpeter, 1967) la responsabilidad en lo que respecta a la innovación recaía en los empresarios

¹⁸ El modo en que el fonógrafo deriva en el negocio de la música es buena muestra de ello. La industria fonográfica había evolucionado a la industria de la caja de música. En EEUU y Europa cada vez más empresas se unieron al negocio de dichas cajas. En 1896, Edison reconoce el potencial del fonógrafo para el entretenimiento y la principal fábrica de Edison, Phonograph Works, comienza a producir máquinas con ranura para la introducción de monedas. En este caso no se puede hablar de innovación hasta que el uso del fonógrafo se extiende entre la población como aparato para disfrutar de música. Respecto a las reticencias de Edison de utilizar el fonógrafo como aparato de entretenimiento Tschmuck argumenta lo siguiente: “La innovación existía fuera de su ámbito de pensamiento y no solo fue ignorada, sino que lucharon activamente contra ella a pesar de su obvio éxito comercial” (Tschmuck, 2010).

emprendedores¹⁹. En “Capitalismo, socialismo y democracia” (Schumpeter, 1968) en cambio, sostiene que las innovaciones se dan en las grandes empresas debido a las necesidades financieras que estas conllevan. Este cambio de opinión respecto al origen de la innovación puede residir en la propia evolución del capitalismo, que pasa de una fase altamente competitiva a otra mucho más concentrada. Tal como afirmó el propio Schumpeter, “la misma innovación se está reduciendo a rutina” (Schumpeter, 1968).

2.3.1.4. La Teoría Evolucionista de la innovación y el cambio tecnológico

La Teoría Evolucionista asume gran parte de los postulados de Schumpeter en cuanto a la interpretación de las principales dinámicas de la economía capitalista. Apropiándose de la terminología empleada en la biología, la Teoría Evolucionista trata de explicar las razones por las cuales unas empresas sobreviven mientras otras desaparecen. Para comprender este proceso de “selección natural” la Teoría Evolucionista centra su atención en:

- Entender el comportamiento de las empresas, y estudiar sus capacidades y limitaciones para adaptarse a un entorno caracterizado por el cambio.
- Entender los procesos de cambio tecnológico y su influencia en el desarrollo económico (Nelson y Winter, 2002).

La principal aportación de la Teoría Evolucionista consiste en dotar a las instituciones de un comportamiento análogo a la habilidad humana que denominaron “rutinas organizacionales”. Nelson y Winter (2002), como primer acercamiento al concepto proponen que “puede esperarse que las firmas actúen en el futuro de acuerdo a las rutinas que emplearon en el pasado”.

Según la Teoría Evolucionista, los procesos de aprendizaje se dan tanto en las personas como en las organizaciones. Estos procesos de aprendizaje, a su vez, están relacionados con la configuración de las habilidades humanas, las rutinas de las organizaciones, la tecnología y las instituciones modernas. El proceso de innovación, por lo tanto, resulta de la capacidad de las empresas de variar o adecuar sus rutinas a los cambios del entorno. Las empresas acumulan conocimientos que adquieren mediante el *Learning by doing* (Arrow, 1962). Estos conocimientos, que al contrario de lo que expone la teoría neoclásica no pueden ser exteriorizados, pueden ser adecuados para retos futuros. Al mismo tiempo, las rutinas

¹⁹ Schumpeter Identifica al empresario con la propia actividad innovadora y establece una diferenciación entre el “empresario innovador” y el “empresario capitalista”. Este último no encaja con su idea de empresario.

adquiridas por algunas empresas pueden no ser suficientes para hacer frente al nuevo contexto, lo cual derivará en un proceso innovador en aras de obtener nuevos conocimientos y por lo tanto nuevas rutinas, o dicha empresa desaparecerá²⁰.

Bajo estas premisas, Nelson apunta que la innovación “es un cambio que requiere un considerable grado de imaginación y constituye una ruptura relativamente profunda con la forma de hacer las cosas y con ello crea fundamentalmente nueva capacidad” (Nelson y Winter, 1982).

El modelo evolucionista presentado por Nelson y Winter (1982), las principales fuentes de innovación se encuentran en la investigación organizada y los esfuerzos de desarrollo por parte de las empresas. En dicho modelo se toma en consideración la tendencia hacia la concentración que plantea Schumpeter (dado que las innovaciones exitosas afectan de manera positiva a los resultados de la empresa y puesto que las grandes empresas cuentan con más recursos para la I+D, Schumpeter predijo que estas condiciones podían favorecer la tendencia hacia el monopolio), pero se presta especial atención a la fuente de innovación, siendo el resultado distinto dependiendo del mismo.

- Cuando la dinámica de cambio es promovida desde ámbitos externos a la industria²¹. Internet es un buen ejemplo de cómo una tecnología desarrollada en un ámbito puede afectar a toda una serie de industrias, como la de la música. En este caso el cambio tecnológico no proviene del desarrollo de las rutinas adquiridas por las empresas discográficas. Cuando se dan este tipo cambios, el haber sido una firma de éxito en el pasado no supone necesariamente una ventaja frente a nuevos competidores (Nelson y Winter, 1982).
- Cuando los avances tecnológicos o los procesos de innovación se construyen sobre la base de lo que la empresa ha conseguido en el pasado. Los cambios de soportes y mejoras en calidad de sonido son ejemplos de este tipo de avances. En estos casos se dice que el cambio tecnológico o el proceso de innovación son acumulativos (o incrementales). Nelson y Winter (1982) destacan que es en estos casos cuando puede aparecer una tendencia hacia la concentración o el monopolio, ya que las empresas que desarrollan dichas tecnologías presentarán claras ventajas competitivas.

Una rama económica del seno de la Teoría Evolucionista estudia la evolución histórica de las industrias. El objetivo de esta corriente es estudiar si existe un “ciclo natural” para las industrias (Utterback y Abernathy, 1975, Utterback y Abernathy, 1978). Esta rama de

²⁰ En lo que se refiere al contexto de la digitalización y la aparición de plataformas de servicios musicales online, el director de la plataforma digital *Deezer* en España, Leo Nascimento, destaca que los profesionales del sector deben adaptarse al nuevo entorno: "Es un proceso de selección natural, o te adaptas o te quedas fuera del negocio" (Nascimento, 2013. Europa Press 20/04/2013).

²¹ También se dice que es un cambio tecnológico basado en la ciencia, *Science Based*.

pensamiento afirma que cuando aparece una nueva tecnología se crea incertidumbre sobre la manera de mejorarla para adaptarla a las necesidades del consumidor. Esta incertidumbre hace que sea difícil saber cuál será la vía de desarrollo que hará que la nueva tecnología prospere. Con el paso del tiempo y mediante la suma de esfuerzos, alguna de las vías resulta ser eficiente, con lo que se impone un diseño dominante. Algunas empresas adquirirán las habilidades necesarias para la explotación de dicha tecnología adquiriendo ventaja sobre las demás. Las empresas que no hayan acertado en la dirección correcta de dicha tecnología no tendrán más remedio que salir del mercado. En este sentido, se argumenta que se da una mayor diversidad de producto en las primeras fases del desarrollo de una industria, cuando muchos aspectos de la nueva tecnología están aún sin determinar. La tendencia hacia un diseño dominante es muestra de la “selección natural” en el seno de la economía.

En cualquier caso, el “ciclo de vida” de una industria no es un proceso de envejecimiento inexorable. De hecho, cuando desde la propia industria no aparecen competidores que amenacen la posición dominante de las empresas “exitosas” o “supervivientes”, estos pueden aparecer desde el exterior de la industria, obedeciendo a la lógica del cambio tecnológico basado en la ciencia (Nelson y Winter, 1982).

2.3.1.5. Los Sistemas de Innovación

A partir de la década de los 90 se acentúa la preocupación por investigar el papel de las instituciones en las dinámicas económicas. Se desarrolla una visión estructuralista/institucionalista que percibe la innovación de modo muy abierto. Esta perspectiva concibe el crecimiento económico como consecuencia de la interacción de diversos factores. De esta perspectiva estructuralista/institucionalista nace un novedoso acercamiento a los procesos de innovación; los Sistemas de Innovación.

El concepto de Sistemas de Innovación se puede definir como la red de instituciones, del sector privado y público, cuyas actividades e interacciones inician, importan, modifican o divulgan nuevas tecnologías (Freeman, 1987). Una de las características de los Sistemas de Innovación radica en que la innovación no solo depende de los esfuerzos individuales, más bien depende de las interacciones que se dan entre los agentes que conforman dicho sistema. “Con frecuencia, los elementos del Sistema de Innovación se refuerzan mutuamente en la promoción de procesos de aprendizaje e innovación o, a la inversa, se combinan en grupos, bloqueando dichos procesos. La causalidad acumulativa, y los círculos virtuosos o viciosos, son características de los sistemas y subsistemas de innovación” (Lundvall, 1992). De acuerdo a la

visión sistémica, las actividades innovadoras necesitan de un entorno innovador que posibilite el intercambio de conocimientos científicos o tecnológicos.

Según Heijs (2001) se pueden agrupar los agentes y factores que intervienen en los Sistemas de Innovación en 4 subsistemas:

- Las empresas, relaciones inter-empresariales y las estructuras del mercado.
- La infraestructura pública y privada de soporte a la innovación.
- Las actuaciones públicas en relación con la innovación y el desarrollo tecnológico (incluido el marco legal e institucional y la política tecnológica).
- El entorno global.

A pesar de que en un principio el concepto de Sistemas de Innovación fue aplicado al ámbito nacional, también se puede hablar de sistemas regionales o internacionales de innovación²².

2.3.2. Tipos de innovación

Como primer acercamiento, Schumpeter planteó que la innovación supone producir cosas nuevas o producir lo mismo mediante nuevos métodos (Schumpeter, 1967). En este primer acercamiento se distinguen 2 tipos de innovaciones; las innovaciones de producto (nuevos productos) y las innovaciones de proceso (nuevas maneras de producir lo mismo). Schumpeter detallaría más adelante 5 tipos de innovación:

- La introducción de un nuevo bien o de una nueva cualidad de un bien.
- La introducción de un nuevo método de producción.
- La apertura de un nuevo mercado.
- La conquista de una fuente de aprovisionamiento de materias primas o de bienes manufacturados.
- La creación de una nueva organización de cualquier industria.

El manual de Oslo (2006), basándose en los tipos de innovación definidos por Schumpeter, propone la siguiente clasificación:

²² Lundvall (1992) rechaza la idea de que al hablar de Sistemas Nacionales de Innovación se suponga cierta homogeneidad entre las regiones que lo componen. La realidad es que en general existen grandes diferencias entre las regiones de un país. En casi todos los países se observa que las actividades innovadoras se encuentran geográficamente muy concentradas. En todos los países se encuentran regiones con un peso relativo elevado en el sistema de innovación nacional, así como regiones con poca participación en actividades innovadoras. En cualquier caso no hay duda de que el intercambio de conocimiento es más fácil entre zonas geográficas que cuentan con elementos culturales comunes como el idioma o las costumbres.

- Innovación de producto: Implica cambios significativos en las características de los bienes y servicios. Incluyen ambos los bienes y los servicios enteramente nuevos y las mejoras significativas de los productos existentes.
- Innovación de proceso: Implica cambios significativos en los métodos de producción y de distribución.
- Innovación organizativa: Se refieren a la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Estos pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa.
- Innovaciones de mercadotecnia: Implican la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Estos pueden incluir cambios en el diseño y el envasado de los productos, en la promoción y la colocación de los productos y en los métodos de tarifación de los bienes y servicios.

Además de por el ámbito en el que se dan, las innovaciones también se pueden clasificar por el impacto que generan. En este sentido Marquis (1969) distingue entre las siguientes formas de innovación:

- Innovaciones radicales: Se trata de innovaciones poco habituales e impredecibles. Este tipo de innovaciones tienen la capacidad de influir en toda la industria (por ejemplo; Internet). Mandel (1986), en su trabajo sobre las ondas largas de crecimiento y períodos de crisis argumenta que los períodos de crecimiento (1948-1973, 1893-1913, 1940-1967) coincidían con la entrada de alguna innovación radical. En cambio, identificaba los períodos de crisis con la fase de búsqueda de innovaciones mediante nuevos modelos de organización del trabajo.
- Innovaciones de sistema: Se trata del tipo de innovación que se da en la gestión de sistemas complejos donde el cambio tecnológico se encuentra en un primer plano (proyectos espaciales, proyectos de defensa, proyecto sobre el genoma humano). La principal característica de este tipo de innovación es que exige de una planificación a muy largo plazo (Marquis, 1969).
- Innovaciones incrementales: La mayor parte de las innovaciones suelen ser mejoras sobre tecnologías que ya existen. Este tipo de innovación se denomina incremental y según Marquis (1969) es fundamental para la supervivencia de la empresa. También da a entender que los factores tecnológicos influyen más en este tipo de innovación que en el resto.

Tanto el Manual de Oslo (2006) como la tipología propuesta por Marquis (1969) resultan muy útiles para elaborar un marco apropiado para el estudio de las innovaciones en el sector discográfico. El marco propuesto por el Manual de Oslo (2006) distingue 4 tipologías en lo que respecta a la innovación, lo cual permite:

- Abordar y revisar de manera ordenada las aportaciones que desde la literatura académica se han realizado al tema de estudio.
- Establecer ámbitos de estudio diferenciados, que en su conjunto, permiten abordar las complejas dinámicas de cambio que caracterizan a la industria discográfica.

El establecer distintos ámbitos de estudio también tiene sus limitaciones o debilidades, ya que existen evidentes conexiones entre los tipos de innovación mencionados. En general, las innovaciones de producto y proceso se asocian al cambio tecnológico, mientras que los cambios organizativos y de *Marketing* se asocian a innovaciones no tecnológicas. Sin embargo, en industrias tan peculiares como las IC estos esquemas rígidos no siempre se cumplen. De hecho, las innovaciones de producto en el sector discográfico no tienen porqué estar relacionadas con el cambio tecnológico. A menudo, estilos novedosos surgen en relación a fenómenos socioculturales más que tecnológicos.

Por otra parte, la distinción propuesta por Marquis (1969) entre innovaciones radicales e incrementales también resulta muy útil. Las innovaciones radicales pueden alterar las normas de funcionamiento establecidas en un sector, propiciando una serie de sucesivas innovaciones incrementales hasta que se estabilizan nuevos patrones de funcionamiento o “rutinas”. En este sentido, se observa una relación entre la capacidad transformadora de una tecnología y la aparición de paradigmas tecnológicos o productivos diferenciados²³. En lo que respecta a la industria discográfica, el nuevo paradigma tecnológico condicionado por la aparición de Internet y el desarrollo de las tecnologías digitales obliga a una profunda revisión del funcionamiento del sector, así como de las estrategias y políticas de las empresas que operan en él.

2.3.3. Los sistemas o paradigmas tecnológicos

La evolución tecnológica no es lineal. A pesar de que sí se puede hablar de una evolución tecnológica, no es menos cierto que en distintos períodos se han dado revoluciones tecnológicas que han definido sistemas tecnológicos diferenciados. Gould (1980) sostiene que los sistemas tecnológicos evolucionan incrementalmente, pero esta evolución viene jalonada por importantes discontinuidades.

Las revoluciones tecnológicas a menudo se asocian con la conformación de nuevos paradigmas tecnológicos. Khun (1962) propuso la noción de paradigma para explicar la transformación del conocimiento por las revoluciones científicas. Esta noción también ha sido empleada para referirse a formaciones sociales y/o económicas de la tecnología (Freeman, 1882; Perez, 1983). “Un paradigma es un modelo conceptual que establece los principios de actuación. Integra los descubrimientos en un sistema coherente de relaciones caracterizado por su sinergia; es decir, por el valor añadido del sistema frente a sus componentes

²³ Las TIC son para los nuevos paradigmas digitales lo que las fuentes de energía para los paradigmas productivos industriales.

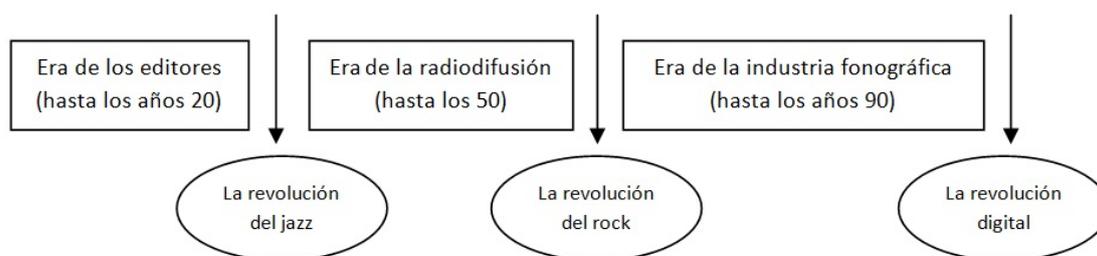
individuales. El paradigma tecnológico organiza una serie descubrimientos tecnológicos alrededor de un núcleo y un sistema de relaciones que mejoran la actuación de cada tecnología específica” (Castells, 2009).

El desarrollo reciente de las TIC supone una revolución tecnológica de gran magnitud, que ha derivado, en muchas industrias, a la conformación de nuevas pautas de funcionamiento. En estos sectores, entre los que se sitúa la industria discográfica, cabe hablar de un nuevo paradigma productivo, adaptado, en muchos casos de manera forzada, a las nuevas tecnologías y a sus usos sociales.

La noción de paradigma ha sido empleada previamente en el ámbito de la producción musical por Tschmuck (2010). Tras un repaso a la historia de la industria discográfica desde una perspectiva evolutiva, este autor argumenta que los cambios tecnológicos, culturales y sociales han establecido períodos de cambio estructural que han derivado en nuevos paradigmas productivos. Tschmuck (2010) distingue 3 cambios estructurales que han variado las rutinas adquiridas por la industria discográfica estableciendo nuevas pautas de comportamiento.

La siguiente figura muestra la evolución de los paradigmas productivos que han sustentando la industria de la música durante el siglo XX.

Figura 2.2. Evolución de los paradigmas culturales en la industria de la música durante el siglo XX



Fuente: Peter Tschmuck, 2010.

Para Tschmuck (2010), los cambios estructurales que se están dando en la industria discográfica en la actualidad pueden conducir la misma a un nuevo paradigma en lo que se refiere a la producción, distribución y recepción. Los cambios estructurales no ocurren de modo aislado en la industria discográfica, más bien se insertan en procesos de cambio más amplios que Blaukopf (1989) y Smudits (1988, 2002b) describen como *Mediamorphosis*. La *Mediamorphosis* consiste en la transformación de la comunicación cultural que ocurre como resultado de innovaciones tecnológicas en los medios de comunicación. De este modo, el éxito

de la radio supuso nuevas pautas de funcionamiento que se manifestaron de diversas formas; tecnologías novedosas, nuevas formas de organizar la producción, afloran y se extienden nuevos estilos de música que se adaptan a los nuevos medios. Durante los 50, nuevos avances tecnológicos en el campo de la grabación sonora indujeron a que el fonograma se convirtiera en la principal vía de acceso a la música. A esto contribuyó la aparición de sellos independientes, que aprovechando el abaratamiento de las tecnologías de grabación desarrollaron estilos novedosos como el *Rock and Roll*.

Tschmuck (2010) añade que ante estos procesos de cambio estructural, el comportamiento típico de los agentes que se encuentran cómodos en la situación anterior es la siguiente:

- Fase 1: Ignorar lo nuevo.
- Fase 2: Menospreciar la importancia de lo nuevo en el negocio.
- Fase 3: Luchar contra lo nuevo y sus protagonistas.
- Fase 4: Aceptar lo nuevo.

La conducta de los sellos durante el paradigma de la radiodifusión obedece a las pautas descritas. En un principio, la industria discográfica consideró que la radio era algo pasajero, por lo que no le prestaron mucha atención. A pesar de la importancia del nuevo medio, los sellos no fueron capaces de anticipar la importancia que iba a adquirir el mismo. A medida que la radio se fue imponiendo como medio para el consumo de música grabada, los principales sellos lucharon contra ella. En vez de considerarla como una vía de promoción para las grabaciones sonoras, los sellos consideraron que la radio era su principal competencia. Es por ello que la industria discográfica continuó con sus métodos de grabación acústicos frente a las nuevas tecnologías que empleaba la radio. “La ignorancia de las *Majors* respecto al potencial del nuevo medio de comunicación fue tan grande que no se apropiaron inmediatamente de avances tecnológicos muy ventajosos como el método de grabación eléctrica” (Tschmuck, 2010). La radio utilizó innovaciones tecnológicas como el método de grabación eléctrico, el magnetofón o la Alta Fidelidad antes de que la industria discográfica lo utilizara. La falta de visión de las *Majors* provocó que las principales compañías de radiodifusión se hicieran con el control del sector de la música (CBS se adueño de Columbia U.S en 1938 mientras que RCA se adueñó de Victor Talking Machine en 1929). Con el paso de los años, la radio ha pasado a ser uno de los principales socios de la industria discográfica.

Durante los 50, las *Majors* tuvieron un comportamiento parecido, esta vez con un estilo de música novedoso: El *Rock and Roll*. Las *Majors* pensaron que se trataba de una moda pasajera,

por lo que no apostaron por dicho estilo. Esto provocó que durante los 50 y los 60, los sellos independientes alcanzaran cuotas de mercado importantes. Con el paso del tiempo, las *Majors* comenzaron a contratar a artistas del círculo del *Rock and Roll*, aceptando que dicho estilo había llegado para quedarse. El éxito del *Rock and Roll* también condicionó otros aspectos del funcionamiento del sector, como la cada vez mayor aceptación del fonograma como medio principal para consumir música. Al mismo tiempo, se da un vuelco en las relaciones entre radio e industria discográfica, pasando la primera a ser el principal medio de promoción para la segunda.

A pesar del paso de los años, parece que la industria discográfica ha tenido la misma reacción con un nuevo medio como Internet. La no aceptación, la lucha y por último, la aceptación. La industria discográfica no aceptó el MP3, más bien, luchó contra él²⁴. Las características del MP3 dificultan el control de la distribución, clave a la hora de comprender el dominio del mercado por parte de las *Majors*. Es por ello, que a pesar de las numerosas ventajas que presenta dicha tecnología de compresión, fue vista como una amenaza por parte de los principales sellos.

En cualquier caso, y a pesar de que la reacción de las discográficas llega tarde, ésta llegó. Las *Majors* se vieron forzadas a adaptarse a la nueva situación digitalizando sus catálogos y tratando de establecer modelos de negocio online que respeten las leyes del *Copyright*. Según Preston y Rogers (2011), en este proceso, la industria discográfica ha reconfigurado sus principales estructuras.

Este proceso, aún en marcha, es un fenómeno multidimensional, cuyo eje principal lo constituyen los procesos de innovación que se están dando en diversos ámbitos que caracterizaban el paradigma industrial o la “Era de la Industria Fonográfica”. Este trabajo considera que son estos procesos de innovación los que mejor explican las bases del nuevo paradigma productivo asociado a las tecnologías digitales.

La innovación como motor de cambio

El sector discográfico viene funcionando bajo una lógica industrial durante 50 años, y a pesar de que en este periodo se han dado innovaciones en lo que a soportes (del vinilo al casete, y del casete al CD) y a contenidos se refiere (el *Punk Rock*, el *Heavy Metal*, el *Rap*, el *Hip-Hop* etc.), éstas no han alterado las lógicas fundamentales sobre las que ha funcionado el

²⁴ Los capitales invertidos en los modos de producción imperantes hacen que las *Majors* no puedan cambiar de paradigma sin pérdidas financieras, ya que se encuentran en una situación de *Lock in* (Tschmuck, 2010).

sector. Es decir, que los canales de distribución así como la división del trabajo en el seno del sector discográfico se han mantenido estables. Es por ello que cabe hacer una distinción entre las innovaciones que refuerzan el paradigma existente y aquellas innovaciones capaces de establecer las condiciones para el desarrollo de un nuevo paradigma.

En general, las innovaciones que refuerzan un paradigma productivo suelen estar auspiciadas por las empresas que dominan el sector, por lo que la introducción de dichas innovaciones apenas altera el estatus-quo establecido en la industria. En todo caso, este tipo de innovaciones ayudan a reforzar la posición de dominio de los principales actores. El término económico más empleado para describir este tipo de innovaciones es el de innovaciones incrementales (Marquis, 1969). Tschmuck (2010) destaca que innovaciones tecnológicas como el casete o el CD, innovaciones de proceso como el video musical (nueva manera de promocionar música) o innovaciones estéticas derivadas de estilos novedosos como el *Punk* o el *Rap* suponen innovaciones incrementales en el curso de un proceso evolutivo. Todas estas innovaciones se insertan en la lógica de producción, distribución y recepción del paradigma de la “Era de la Industria Fonográfica”.

Sin embargo, durante las últimas décadas, la industria discográfica no ha sido capaz de controlar avances tecnológicos que se encuentran en la base de las transformaciones del negocio de la música. Internet es una innovación radical (Marquis, 1969) con un gran potencial de cambio para diversos sectores industriales²⁵. Para Tschmuck (2010), la digitalización de la información ha generado innovaciones en la industria de la música que no corresponden a la lógica de la “Era de la Industria Fonográfica”. Afirma que hay signos evidentes de que se puede dar un nuevo cambio de paradigma: “junto con las transformaciones en el ámbito legal y organizacional,... la innovación de producto que supone la tecnología MP3 y el proceso de innovación en relación a Internet y los nuevos medios de comunicación podrían resultar en una combinación capaz de provocar otro cambio de paradigma” (Tschmuck, 2010).

Existe un amplio consenso respecto a la importancia de las innovaciones en curso, no obstante, su tratamiento difiere dependiendo del autor. Algunos autores tratan el tema desde una perspectiva basada en la ruptura. “La industria discográfica tal como la conocemos es historia” (Kelly, 2002). Otros autores abordan el tema desde una perspectiva más evolutiva, y destacan que no se puede hablar de cambio radical en la medida en que las estructuras de poder que dominaban el sector discográfico no se vean alteradas (Preston y Rogers, 2011).

²⁵ Esto ha sido así sobre todo para los sectores asociados a la información, ya que las tecnologías digitales permiten transferir todo tipo de información sin necesidad de fijarlos en soportes físicos.

Este trabajo considera que la perspectiva evolutiva y la hipótesis de cambio de paradigma no son contradictorias. Es cierto que la historia de la industria discográfica muestra patrones de desarrollo evolutivos, pero también es cierto que esta evolución está sujeta a discontinuidades y puntos de inflexión que pueden condicionar la configuración del sector.

2.4 La Economía Digital

El estudio económico de las dinámicas que se están dando en la industria discográfica requiere de nuevos enfoques analíticos. La Economía Digital, o Economía de la Información, supone una respuesta a la aparición de las TIC y establece bases para poder estudiar una industria que parece alejarse de las lógicas industriales que durante décadas han prevalecido.

La importancia de las TIC ha impulsado a que algunos autores definan nuestras sociedades como sociedades de la información o el conocimiento (Webster, 2006). No obstante, todas las sociedades se han basado en la información y el conocimiento (Castells, 2009). Castells (2009) no niega las potencialidades de las renovadas TIC, más bien todo lo contrario, otorga a las mismas una importancia creciente: “Lo que caracteriza la revolución tecnológica actual no es la centralidad del conocimiento y la información, si no la aplicación de ese conocimiento e información a la generación de nuevos conocimientos y el procesamiento de la propia información” (Castells, 1999). Castells sitúa las TIC en el núcleo de un nuevo paradigma tecnológico que él denomina “informacionalismo”.

“Nuestra sociedad se caracteriza por el poder inherente a la tecnología de la información, la esencia de un nuevo paradigma que yo denomino informacionalismo... el informacionalismo es el paradigma tecnológico que constituye la base material de las sociedades de comienzos del siglo XXI” (Castells, 2009). El nuevo paradigma cuenta con tres características fundamentales que la distinguen de períodos precedentes:

- Su capacidad auto-expansiva de procesamiento y de comunicación en términos de volumen, complejidad y velocidad.
- Su capacidad para recombinar basada en la digitalización y en la comunicación recurrente.
- Su flexibilidad de distribución mediante redes interactivas y digitalizadas.

Las nuevas tecnologías han posibilitado un gran aumento de la capacidad de procesamiento de información, tanto en volumen como en velocidad. Además, estas tecnologías encierran la posibilidad de iniciar nuevos e imprevistos procesos de innovación gracias a sus infinitas posibilidades de reconfiguración (Johnson, 2001).

Muchos autores (Kotler, 1999; Leyshon, 2005; Castells, 2009) opinan que sobre la base de las TIC se está expandiendo una nueva estructura social alejada de las estructuras verticales y jerárquicas que caracterizaban a la era industrial. “La nueva estructura social que constituye los cimientos de nuestra sociedad: la sociedad red” (Castells, 2009)

Las estructuras en red son más eficientes que sus predecesoras estructuras verticales debido a tres de sus rasgos fundamentales (Castells, 2009). Son los siguientes:

- Flexibilidad: las redes pueden configurarse en función de los cambios en el entorno, manteniendo su objetivo aunque varíen sus componentes. Son capaces de rodear los puntos de bloqueo en los canales de comunicación para encontrar nuevas conexiones.
- Adaptabilidad: pueden expandirse o reducir su tamaño con pocas alteraciones.
- Capacidad de supervivencia: al no poseer un centro y ser capaces de actuar dentro de una amplia gama de configuraciones, las redes pueden resistir ataques a sus nodos y a sus códigos, porque los códigos están contenidos en múltiples nodos que pueden reproducir las instrucciones y encontrar nuevas formas de actuar. Por ello, sólo la capacidad de destruir físicamente los puntos de conexión puede eliminar la red.

Durante la última década, la cada vez mayor necesidad de cooperar con distintos agentes de la cadena de valor ha priorizado la conformación de redes en el sector discográfico. Estas redes se estudian en el capítulo referido a las innovaciones organizativas (Capítulo 5).

2.4.1. Las características económicas de los bienes de información

En el contexto de las tecnologías digitales se puede definir la información como todo aquello que se puede digitalizar (Shapiro y Varian, 2000). Una de las principales características de la información desde el punto de vista económico es que la información es cara de producir pero barata de reproducir. Es decir, la producción de información cuenta con costes fijos altos y costes variables bajos. Esto tiene varias implicaciones importantes en lo que se refiere a la economía de la información:

- Los sectores asociados a la información cuentan con altas economías de escala. En el contexto digital, el coste marginal de producir una unidad adicional de un bien de información es prácticamente cero.
- El precio de los bienes de información no se puede basar en el coste. Hay que fijar el precio de la información de acuerdo al valor que tiene para el consumidor (el valor de una misma información puede variar según la persona u organización).

Otra característica común a todos los bienes de información es que éstos son bienes de experiencia, es decir, no se puede saber si éste satisfará las necesidades del consumidor hasta el momento en el que la información es consumida.

“¿Cómo podemos saber si la información contenida en el *Wall Street Journal* de hoy vale 75 centavos hasta que no lo hayamos leído? La respuesta es que no podemos saberlo” (Shapiro y Varian, 2000).

Los mercados asociados a bienes de experiencia suelen ser mercados con altos grados de incertidumbre. Para tratar de mitigar esta incertidumbre las empresas que operan en los sectores culturales suelen publicar varias referencias simultáneamente. Esta estrategia basada en la gestión de catálogo diversifica los riesgos aumentando la probabilidad de obtener algún éxito. Además, debido a las altas economías de escala, un solo éxito suele ser capaz de sufragar los costes del resto de publicaciones²⁶.

En el contexto de las TIC, la disponibilidad y accesibilidad a la información ha aumentado considerablemente. En este sentido cabe hablar de una saturación de información sin precedentes²⁷. Es por ello que el verdadero valor de un proveedor de información proviene de su labor para “localizar, filtrar y comunicar información útil al consumidor” (Shapiro y Varian, 2000). Esto refuerza la idea de que el funcionamiento de los sectores asociados a la información cada vez se encuentra más alejado de las lógicas industriales. En el caso de los sectores asociados a productos audiovisuales, estos parecen dibujar en la Red un ecosistema basado en servicios.

Otra característica relevante de los bienes de información es que éstos son bienes sistema. Tomando como ejemplo la música, tradicionalmente se ha necesitado por lo menos un fonograma y un reproductor para poder disfrutar de la misma. En los mercados asociados a bienes sistema, entre ellos los sectores audiovisuales, siempre ha habido luchas para obtener el “estándar” de reproducción. Se encuentran ejemplos de este tipo de luchas en diversos mercados (formato VHS vs formato BETA en el mercado doméstico de reproducción de video). En el contexto digital esas luchas no han cesado y su mayor exponente es la lucha entre los sistemas operativos de Microsoft y Apple. En estos mercados, la elección del hardware condiciona el consumo posterior en lo que a software se refiere.

En lo que al sector de la música se refiere, Apple es propietaria del portal iTunes que permite las descargas de canciones (a 1 \$ por canción) y de álbumes completos (a 10 \$ el álbum). El modelo de negocio de Apple se basa en la venta de reproductores iPod. El hecho de que las canciones descargadas en iTunes únicamente se pueden reproducir mediante iPods refuerza ambos mercados haciendo que para el consumidor el cambio sea muy costoso. En la medida en que iTunes se convierte en un portal atractivo de servicios musicales, mayores serán las ventas de los reproductores iPod.

²⁶ En lo que respecta al sector discográfico, se dice que un disco exitoso puede suplir las pérdidas derivadas de 9 discos que no logran el éxito comercial.

²⁷ Tal como afirmaba el premio Nobel de economía Herbert Simon, “la riqueza de información provoca una pobreza de atención”.

2.4.2. El impacto de las nuevas tecnologías en la cadena de valor

Tal como se ha expuesto, las TIC han provocado transformaciones en toda una gama de industrias, especialmente aquellas en las que la información juega un papel destacado. Entre estas tecnologías cabe destacar Internet. Internet ha tenido una gran influencia en las estrategias competitivas de las empresas. Esta influencia se manifiesta en al menos 3 aspectos (Cassiman y Sieber, 2002):

- Aumento de la eficiencia por la disminución de costes de transacción.
- Reducción del coste de búsqueda por parte del consumidor y nuevas oportunidades de diferenciación y redefinición.
- Los mercados electrónicos afectan a los precios permitiendo nuevos mecanismos para fijarlos.

Internet es una tecnología que posibilita influenciar en la demanda así como en los costes de la empresa. En lo que a costes se refiere, Internet ha ejercido una gran influencia en los costes de transacción, lo cual deriva en precios más baratos²⁸ (la influencia de Internet en la reducción de costes y su correspondiente disminución del precio final dependerá de la estructura de cada industria).

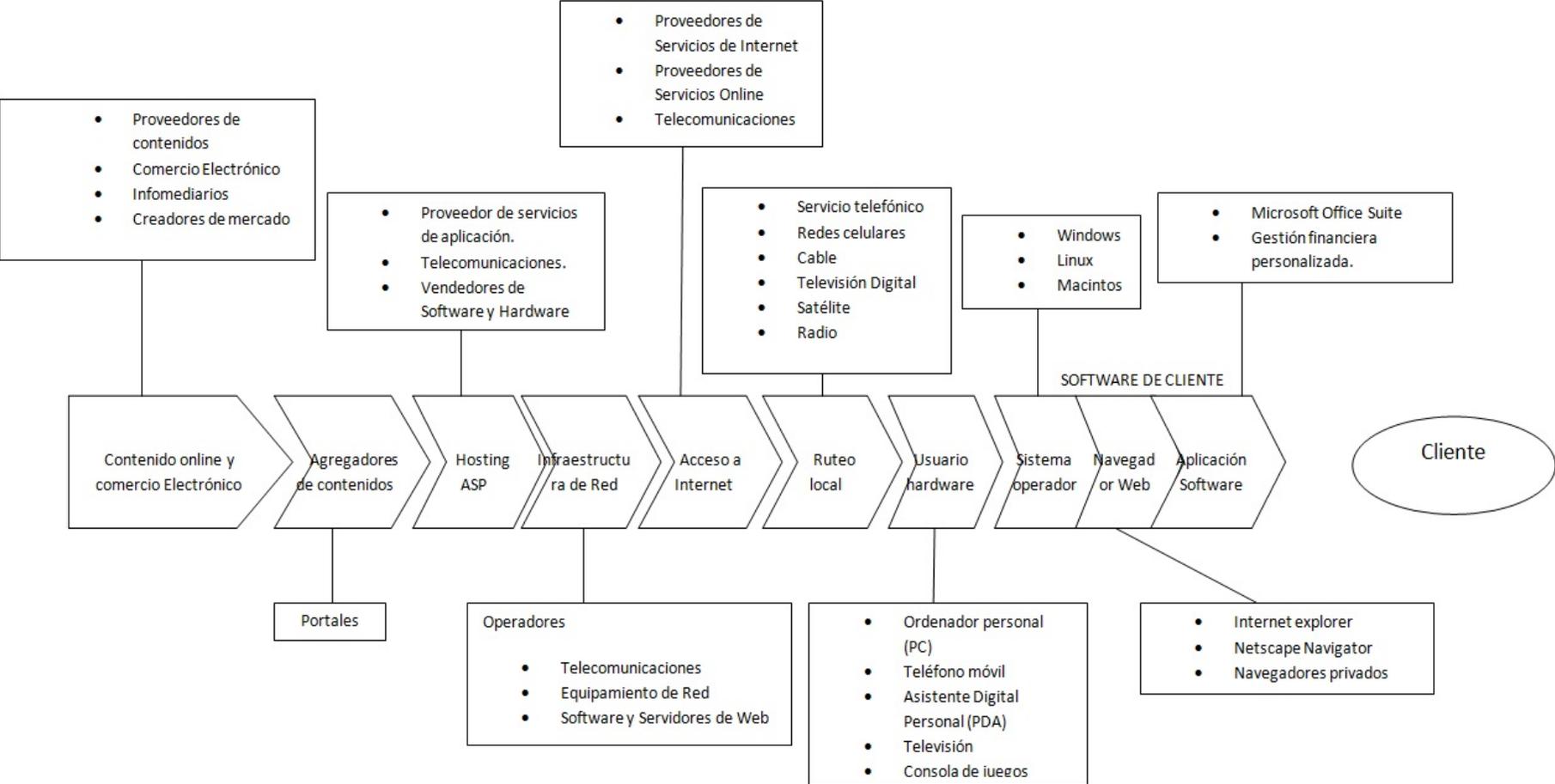
En lo que a la demanda se refiere, los comercios online tienen la capacidad de ofrecer servicios adicionales al consumidor, de tal manera que ofrecen un valor añadido. Amazon, por ejemplo, mantiene un registro de las compras que ha realizado cada usuario, así como los artículos por los que se ha mostrado interés. De esta manera Amazon es capaz de ofrecer servicios personalizados basados en el historial de compra y búsqueda de cada usuario.

Los efectos combinados de la disminución de costes de transacción y mayores posibilidades de personalizar las ofertas han alterado la estructura del mercado en varios sectores.

La siguiente figura muestra lo que Valor (2002) ha denominado “la cadena de valor on-line” en donde se integran la creación de contenidos, la agregación de contenidos y las telecomunicaciones.

²⁸ Un trabajo empírico realizado por Brynjolfsson y Smith (2000) concluye que los precios de los libros son entre un 9 y un 13% más baratos en Internet que en tiendas, y los precios de los CDs son entre un 9 y un 16% más baratos. Otros trabajos más recientes como el de Krishnan y Wolff (2001) llegan a la misma conclusión, es decir, los precios son inferiores en los mercados online.

Figura 2.3. Cadena de valor en los sectores asociados a la información



Fuente: Cassiman y Sieber, 2002.

Al contrario de lo que se pueda pensar, la aparición de Internet ha complejizado la cadena de valor (ver Figura 2.2.). Es cierto que Internet permite, potencialmente, que los creadores de contenidos se dirijan directamente a los usuarios sin la necesidad de intermediarios. Sin embargo, y en contra de la una idea generalizada, la cadena de valor online presenta más agentes y funciones que las cadenas de valor físicas. Los mercados online están asociados a nuevos fenómenos de intermediación y desintermediación, ya que las nuevas estructuras en Red que caracterizan a estos mercados permiten que la cadena de valor se reconfigure dependiendo de la transacción que se quiere llevar a cabo.

En la nueva configuración de la economía online, cobran relevancia agentes provenientes de sectores como la informática, la electrónica o las telecomunicaciones. Al mismo tiempo, pierden peso relativo las infraestructuras físicas más típicas de la era industrial como plantas de fabricación o redes de distribución física. Esto ha supuesto, en muchos sectores asociados a la información, entre ellos la música, una desintegración vertical de las actividades y una mayor necesidad de desarrollar capacidades relacionales y de cooperación.

2.4.3. Principales retos de los mercados online

A pesar de que ya han transcurrido 20 años de la aparición de internet todavía hay mucha controversia sobre cómo deben tratarse los contenidos que circulan a través de la red y cómo deben funcionar los nuevos mercados asociados a ellos.

El comercio en Internet cuenta con un potencial que por diversas razones, aún no ha sido del todo explotado. En teoría, los mercados digitales deberían impulsar la aparición de un valor añadido mediante las mencionadas dinámicas de disminución de costes y la posibilidad de personalización de los servicios²⁹. Sin embargo, el comercio en Internet presenta deficiencias que dificultan la apropiación de dicho valor añadido por parte de las empresas. Por una parte, las leyes que regulan el Derecho de Autor no están adaptadas al entorno online, por lo que resulta difícil competir con plataformas P2P donde el intercambio se da al margen dichas leyes. En estos casos se genera un excedente positivo para el consumidor.

Por otra parte, el desarrollo de Internet no ha cumplido con algunas expectativas. En los 80 y 90 muchos consideraron que el acceso a la información instantánea conllevaría una

²⁹ Dependiendo del poder de mercado de una firma, la posible apropiación del valor generado será diferente. En un monopolio, o en el caso de que haya una empresa líder en el mercado, esa firma será capaz de apropiarse de una mayor porción del valor añadido generado por la introducción de Internet. Para las firmas sin poder de mercado la situación es la opuesta. Para estas empresas será mucho más difícil apropiarse del valor añadido generado por los ahorros derivados del comercio online (Cassiman y Sieber, 2002).

mejora en todas las instituciones. Se iba a dar una democratización en las comunicaciones nunca vista, los gobiernos no podrían mantener sus secretos, los estudiantes de todo el mundo tendrían las mismas oportunidades para acceder a la educación etc.³⁰ Todo esto no ha ocurrido.

La evolución de Internet, ligada a las lógicas de acumulación capitalista la han alejado de bondades que parecían intrínsecas a dicha tecnología. Tanto es así que los mercados desarrollados en la red muestran cotas de concentración más altas que las offline. En este sentido Foster y McChesney (2011) apuntan que “el desarrollo monopolista-capitalista de Internet otorga más peso a la tendencia antidemocrática”.

En la misma línea Calvi (2008) argumenta que “la “red de redes”, lejos de ser una gran “telaraña” que recubre todo el planeta, es una estructura que reproduce y profundiza los mismos desequilibrios de las redes de telecomunicaciones”. Para Calvi (2008), no hay una “nueva geografía” del desarrollo económico mundial (tal como sostiene Castells) sino la expansión y profundización de la “vieja geografía”.

“Las redes troncales de internet, esto es, las que poseen el mayor ancho de banda, conectan directamente a EEUU con el centro y norte de Europa, y en menor medida con el sudeste Asiático, Australia y América Latina... El resto de los países queda relegado a débiles conexiones y a una exigua capacidad de transmisión de información, o directamente a ninguna posibilidad de conexión” (Calvi, 2008).

El potencial revolucionario de Internet choca frontalmente con los intereses de grandes corporaciones. Estas corporaciones prefieren limitar dichas potencialidades y situar a Internet como un renovado y más barato medio para comercializar sus productos. Es por ello que Raymond Williams (1921-1988) pone especial énfasis en los “grupos de interés”, como las élites económicas y políticas, en la configuración de la evolución tecnológica. Para Winston (1995, 1998), los “grupos de interés” ejercen presión para que dicha evolución tecnológica tenga el menor impacto posible en las estructuras de poder así como las principales formaciones sociales. Winston (1998) afirma que la gran corporación es la institución primaria de nuestra sociedad.

El potencial transformador de Internet se ve limitado por los intereses de las grandes corporaciones. El modo en que Internet es gestionado y regulado están condicionando las

³⁰ Para Negroponte (1995, 1996), la aparición de internet y las tecnologías digitales establecerían un escenario más equilibrado, en el que las grandes corporaciones no tendrían ventajas respecto de las pequeñas.

estructuras y mecanismos de gobernanza de los mercados online, que por el momento, no obedecen al discurso entusiasta y renovador.

CAPÍTULO 3. INNOVACIÓN DE PRODUCTO EN LA INDUSTRIA DISCOGRAFICA

3.1. Introducción

Para el Manual de Oslo las innovaciones de producto implican cambios significativos en las características de los bienes y servicios. Incluyen ambos los bienes y los servicios enteramente nuevos y las mejoras significativas de los productos existentes (Manual de Oslo, 2005). En lo referente a la industria discográfica, la innovación de producto se puede estudiar desde dos perspectivas. Por una parte, se pueden estudiar los cambios tecnológicos que han condicionado la evolución de los soportes en los que se fija la música. Por otra parte, cabe hablar de innovación en los contenidos musicales. Es decir, la aparición de nuevos artistas y estilos musicales.

En el apartado referido a la innovación de soportes, se concibe la música grabada como un producto en constante evolución. Es por ello que se plantea el recorrido de la música grabada desde que a finales del siglo XIX Edison inventara el primer aparato capaz de grabar y reproducir sonidos, el fonógrafo. Desde entonces los avances tecnológicos han permitido mejorar aspectos relacionados con la calidad sonora, la autonomía en el consumo o la durabilidad de los contenidos entre otros. Tras un repaso a las principales características de los fonogramas y su evolución, este apartado analiza el impacto de la digitalización de la música tanto desde el ámbito cualitativo como cuantitativo. El estudio cualitativo se centra en definir las renovadas características de los archivos digitales sonoros. El estudio cuantitativo, por su parte, analiza el grado de penetración de las tecnologías digitales en Europa en base a las ventas.

La venta de música digital supone una parte creciente del total de los ingresos derivados de la explotación de grabaciones sonoras. A pesar de ello, existen diferencias en el ritmo en el que distintos países afrontan esta transición. Es por ello que, además de un análisis cuantitativo del grado de penetración de la música digital en los distintos países europeos, se estudian también los factores que pueden influir en el desigual desarrollo de dichos mercados.

En lo que respecta a las innovaciones en los contenidos, se estudian los aspectos del mercado que pueden favorecer u obstaculizar el desarrollo de una oferta diversa e innovadora en lo musical. Al mismo tiempo, se repasan los principales indicadores que tratan de medir dichas características. Cabe destacar que desde diversos ámbitos se hace hincapié en la influencia que pueden ejercer los aspectos organizativos en el grado de innovación y diversidad de la oferta musical.

3.2. Innovación en soportes y formatos

Este apartado se centra en la evolución de la música grabada como producto de consumo. Para ello se parte de los aspectos que diferencian la música grabada de la música en vivo para, más adelante, estudiar la aparición de nuevos soportes y formatos. La evolución de dichos soportes está estrechamente ligada a cambios tecnológicos.

Tras un repaso a la evolución de los principales soportes y formatos, se estudian las características de los archivos digitales así como su grado de penetración en los distintos países europeos.

3.2.1 La música grabada frente a la música en vivo

La música es una de las formas primarias de expresión artística y es uno de los elementos que ha definido la cultura desde el nacimiento de la civilización. “Formalmente la música puede ser entendida como un conjunto organizado de ideas sonoras, expresadas en distintas manifestaciones o representaciones posibles” (Katz, 2006). En el mundo contemporáneo, la comercialización de la música es además un negocio que genera miles de millones de dólares que se reparten entre compositores, intérpretes, discográficas, editoriales, tiendas etc. (Throsby, 2002).

Antes de la era de la grabación sonora la música era una experiencia exclusivamente vivencial, es decir, solo se podía disfrutar de ella en directo. Los avances tecnológicos han permitido la captura y la reproducción de la música posibilitando el desarrollo de un mercado para dichas grabaciones. El desarrollo de las tecnologías de grabación y reproducción y su adopción por parte de los usuarios ha marcado la evolución de la industria discográfica, llegando a influir en la manera en la que la música es creada, producida, distribuida y consumida.

La posibilidad de grabar y reproducir música marca allá por 1876 el comienzo de la industrialización de la música. No hay duda de que este hecho ha transformado el papel y la posición de la música en la vida cotidiana.

Según Katz (2004), los rasgos distintivos y más remarcables que incorpora el sonido grabado respecto a la música en vivo son los siguientes: tangibilidad, portabilidad, invisibilidad, repetibilidad, temporalidad, receptibilidad y manipulabilidad

- **Tangibilidad:** Durante el proceso de grabación, el sonido se almacena en un medio físico, haciendo que el producto musical sea tangible. Desde que se industrializó la

música ésta ha sido almacenada en distintos soportes y formatos. De los discos de cera se pasó a la pizarra y después al vinilo. En los 60 apareció el casete y en los 80 el CD.

- Portabilidad: La música grabada es transportable. Los avances tecnológicos han permitido que se desarrolle esta característica de la música grabada. El lanzamiento del *Walkman* en 1979 por parte de SONY supuso un gran avance en este sentido.
- Invisibilidad: La música grabada no tiene una dimensión visual. A pesar de que hoy en día estamos habituados a la escucha ciega, cuando Edison inventó el fonógrafo tuvo que elaborar un manual de instrucciones que explicaba cómo se debía utilizar un gramófono. En estas instrucciones se recomendaba al oyente que se imaginara mentalmente una actuación.
- Repetibilidad: Así como las actuaciones en directo son únicas e irrepetibles, una grabación sonora se puede repetir tantas veces como se quiera (o tantas veces como el contexto tecnológico lo permita). “Ha sido la fono-fijación la que ha permitido algo inédito: la posibilidad de poder volver a escuchar de forma literal y hasta el infinito un fenómeno sonoro” (Chion, 1996). Mientras que los formatos físicos han presentado distintos grados de percibibilidad, los archivos digitales no pierden valor con el uso.
- Temporalidad: Los soportes físicos en los que se fija la música han condicionado la duración de los contenidos. “A lo largo de setenta y un años, entre la invención del fonógrafo y la introducción de los discos de larga duración (desde 1877 hasta 1948), los discos no podían sonar aproximadamente más de cuatro minutos y medio de música continuada. Por tanto, durante más de siete décadas, oyentes, ejecutantes y compositores tuvieron que vivir y trabajar con una restricción severa y arbitraria, que coartaba constantemente su actividad” (Katz, 2001). Es por ello que en el ámbito de la composición “se podría considerar que la duración estándar aproximada de tres minutos de la canción *Pop-Rock* es un efecto directo de esta restricción propia de la música grabada de un determinado periodo, de la misma manera que, con la llegada del *Long-Play* (LP), algunos músicos exploraron las potencialidades creativas de este disco haciendo obras más extensas” (Adell, 2008). El CD por ejemplo está limitado a 74 minutos de música.
- Receptibilidad y manipulación: Respecto a la receptibilidad, hay que tener muy presente cómo se registra la música. La manera de tocar de los músicos es distinto en un proceso de grabación acústico o en uno amplificado por micrófonos. Desde el punto de vista del oyente también es muy importante la experiencia de la recepción sonora, una recepción que a partir de los años veinte se realiza a través de los altavoces y la amplificación. Según Chion (1996) la amplificación es uno de los “efectos técnicos de base” que han revolucionado la producción, la naturaleza y la difusión de los sonidos. Mediante la amplificación y otros avances en las tecnologías de grabación (como la cinta magnética y las mesas multipistas) se permite un grado de manipulación sonora importante. Estas permitieron “ofrecer la ilusión de una actuación tradicional tanto como de crear una actuación que nunca podía haber existido” (Katz, 2004). Pasando a casos individuales, las tecnologías han permitida ligeras manipulaciones como por ejemplo el *Home Taping* (la grabación casera), creando recopilaciones personalizadas.

A pesar de que la música grabada y la música en directo cuentan con características diferenciadas, existe una intensa relación entre ambos sectores. Obviamente el factor tecnológico afecta en mayor medida a la música grabada ya que el desarrollo del sector de la música en vivo cuenta con severas limitaciones espacio-temporales. En cualquier caso, las transformaciones que se están dando en el sector discográfico son tan profundas, que cabe hablar de cambios en la industria musical en su conjunto.

3.2.2 Atributos económicos del fonograma

Tal como se ha expuesto anteriormente, este trabajo incluye a la industria discográfica en el seno de las IC. En consecuencia se concibe un fonograma como un bien o una mercancía cultural.

El contenido simbólico y el trabajo creativo distinguen a las mercancías culturales, entre ellas los fonogramas, del resto de mercancías industriales. A continuación se exponen algunos de los principales atributos económicos de los bienes culturales.

- Valor de uso de los bienes culturales.

Cabe destacar las siguientes características asociadas al valor de uso de los bienes culturales.

- El valor de uso de los bienes culturales es ilimitado ya que no se agota con su uso o consumo (Calvi, 2008). Cabe aclarar que mientras que el soporte físico sí puede deteriorarse, los contenidos asociados a los mismos no lo hacen.
- El valor de uso de los bienes culturales es exclusivamente simbólico; difícilmente se puede utilizar un libro, un disco o una película para otros fines.
- El valor de uso de las mercancías culturales está estrechamente ligado a la personalidad de sus creadores (Bustamante, 2008).
- El valor de uso de los contenidos simbólicos es aleatorio y depende del capital cultural de cada individuo, que a su vez depende de los valores culturales de cada tiempo y lugar así como de las modas.

La música es, en los términos de Bourdieu (1971) un bien puramente simbólico. Ello implica que el valor de la música depende de criterios subjetivos, de experiencias personales e intransferibles, y por tanto varía de una persona a otra. Esto hace que las preferencias musicales sean poco estables y difícilmente predecibles. Es por ello que las modas ejercen una gran influencia en los gustos musicales de la gente. Palmeiro (2008) afirma que las tendencias de la moda y los comportamientos en manada tienen fuertes implicancias en la demanda de la música grabada y en la organización de la industria.

- Estructura de costes en las Industrias Culturales.

Otra característica de los sectores culturales derivada de las características de los productos culturales se encuentra en su estructura de costes, caracterizada por elevados costes fijos del prototipo (o máster) y los relativamente reducidos costes variables. A consecuencia de ello, los sectores culturales cuentan con una presencia intensiva de economías de escala (ahorros y beneficios crecientes por incremento del mercado) que conducen a la concentración de dichos mercados tanto a nivel nacional como internacional (Bustamante y Zallo, 1988). Estas industrias se concentran en un número reducido de países a nivel global, y en determinadas regiones dentro de los países (Pratt, 1997).

En lo que respecta al consumo de productos culturales, también cabe destacar rasgos distintivos.

- Aleatoriedad en el consumo de los bienes culturales.

La aleatoriedad del valor de uso de los bienes culturales hace que la demanda de estos bienes sea muy volátil e impredecible. Es por ello que existe un alto riesgo en la valoración de los productos culturales (Huet, 1979; Miege, 2000). La aleatoriedad en el valor de uso de estos bienes implica también la necesidad de renovación constante, “muy por encima de cualquier otro producto y servicio, que choca con la estandarización obligada de toda industria, estableciendo con ella una dialéctica constante” (Bustamante, 2008).

- Bien de experiencia.

Los bienes culturales son bienes de experiencia, es decir, son bienes que han de ser probados para saber si satisfacen al consumidor. En consecuencia, estos productos se caracterizan por un alto grado de incertidumbre para el consumidor. Esta incertidumbre es la que ha derivado en una de las estrategias más implantadas en el seno de la industria discográfica; la utilización de economías de gama, es decir, la publicación simultánea de productos con características diferenciadas. A esto hay que sumarle la gestión continua del catálogo de los sellos. Mediante una gestión apropiada del catálogo los éxitos compensan los fracasos.

El alto grado de incertidumbre asociado a los sectores culturales tiene otras implicaciones. El consumo cultural exige un aprendizaje costoso en tiempo y dinero, es por ello que en dichas industrias es necesaria la participación de intermediarios que guíen el consumo. Los banqueros simbólicos no solo intermedian entre el creador y el público sino que contribuyen a crear las normas del gusto (Hersovici, 1994; Farchy, 1999).

- Consumo acumulativo y efecto distinción

El consumo de bienes culturales es acumulativo, es decir, cuanto más se tiene, más se desea. Esto es así debido a que el consumo de estos productos estimula un aprendizaje continuo que conduce una y otra vez al consumo. También hay que destacar el efecto distinción (Bourdieu, 1979) asociado al consumo de bienes culturales; el consumo de bienes culturales favorece una diferenciación social ligada a la selección de dichos bienes. En este sentido, también se dice que los bienes culturales son bienes de prestigio.

La siguiente tabla resume algunas de las principales características de los productos culturales, así como algunas estrategias que se emplean en dichos sectores y que están relacionadas con dichas características.

Tabla 3.1. Características de los productos culturales y estrategias asociadas

Características de producto/demanda	Estrategias empleadas
CF altos y CV reducidos (Economías de escala)	Prioriza la venta masiva de unos pocos productos.
Bien de experiencia (alta incertidumbre)	Publicación simultánea de una gama de productos de características distintas (efecto catálogo)
Bien no rival ³¹	Favorece la explotación de las economías de alcance.
Convergencia tecnológica que favorece el acercamiento entre los sectores que conforman las IC.	Efecto "hilera", es decir, explotación conjunta de productos que no pertenecen al mismo sector cultural.

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas que operan en los sectores culturales emplean todas o alguna de las estrategias mencionadas. Las economías de escala favorecen la concentración de las ventas en unas pocas referencias. Los sellos prefieren vender muchas unidades de una única referencia que vender un número reducido pero aceptable de muchas referencias. La alta incertidumbre en la valoración de los bienes culturales impulsa el "efecto catálogo", es decir, la publicación simultánea de una gama de productos diferenciados. Esto es debido a que las altas economías de escala de los productos exitosos permiten paliar las pérdidas del resto de productos.

La no rivalidad de los bienes culturales favorece la explotación de economías de alcance. Un ejemplo del empleo de las economías de alcance lo encontramos en la música grabada, que una vez producida puede formar parte de un álbum sin que ello impida que la misma canción se pueda emplear para la banda sonora de una película, como sintonía de un programa de radio o formar parte de un anuncio televisivo. Por último, la convergencia tecnológica permite que productos que no pertenecen al mismo sector cultural se puedan explotar conjuntamente mediante el efecto "hilera".

³¹ Existe cierto grado de rivalidad para los bienes culturales en forma de producto tangible. Sin embargo, en el entorno digital, los bienes culturales son totalmente no rivales, indivisibles e inagotables.

El fonograma, como mercancía cultural cuenta con todas las características mencionadas. Pero la música como forma cultural cuenta con rasgos que la diferencian de otras expresiones culturales.

- *Mayor duración de los contenidos musicales frente a otros productos culturales:* Al contrario que ocurre con los libros o las películas (productos culturales de edición al igual que el fonograma), podemos disfrutar del contenido de un disco una y otra vez sin que nos cansemos³². A lo mejor por esta razón, en la música no se ha formado ningún mercado entorno al alquiler como en el caso de las películas.
- *Consumo involuntario de música:* El ser humano está muy acostumbrado a escuchar música en cualquier contexto ya que ésta habitualmente forma parte de otros bienes culturales y de todo tipo de eventos sociales. En este sentido se dice que la música es un bien social. La costumbre de escuchar música está tan arraigada que a veces lo hacemos de manera involuntaria o inconsciente. Throsby (2002) advierte de que cada vez se da una mayor utilización de la música funcional, es decir, utilizar la música para alterar el comportamiento humano. Esta música funcional se puede utilizar para manipular patrones de compra o alterar la productividad de los trabajadores. Esta forma una parte pequeña pero creciente de la demanda de música.
- *Carácter universal de la música:* Debido al carácter universal de la música, ésta no suele necesitar traducciones como pasa con las películas o los libros.

Además, podemos enumerar otros atributos relevantes de los fonogramas. Son los siguientes:

- Bien normal de lujo

El fonograma puede clasificarse en base a su elasticidad renta como un bien normal de lujo. Es decir, la venta de fonogramas es muy sensible a variaciones en la renta de los consumidores (Conheim y otros, 2008). En este sentido, cabe considerar que la industria discográfica, además de enfrentarse a los retos impuestos por las nuevas tecnologías y sus usos sociales, también se enfrenta a un contexto económico marcado por la crisis financiera y que ha supuesto la reducción de la renta per cápita en la mayoría de países europeos.

Respecto a la elasticidad precio cabe destacar el trabajo empírico de Burke (1994) que analiza la demanda de vinilos durante el periodo 1975-1988 en el mercado británico. Entre sus conclusiones destaca que la elasticidad precio es negativa, pero la intensidad con la que el precio influye en la demanda varía dependiendo del periodo. Mientras que hasta 1986 este coeficiente presentaba números superiores a 1 (-1,0097 o -1,007), a partir de 1986 este coeficiente presenta números inferiores a 1 (-0,7874 y -0,8603), o dicho de otro modo, entra en la región inelástica. Según Burke (1994) esta disminución de la elasticidad precio es debido

³² Difícilmente volveremos a leer un libro aunque nos haya gustado, y lo mismo ocurre con las películas.

al aumento de la cuota de mercado del CD. Antes del CD, un aumento en el precio del vinilo conllevaría un aumento en la sustitución de vinilos por casetes. Con la llegada del CD, que de media cuesta un 40% más que el casete o el vinilo, la demanda de vinilos muestra menos sensibilidad ante los precios (sería necesaria una gran disminución en los precios de vinilo para poder volver a atraer a los consumidores) (Burke, 1994). El mismo trabajo también sostiene que el 41,3% del efecto precio sustitución corresponde a la sustitución entre álbumes y *Singles*: si el consumidor desea una canción incluida en un álbum, pero considera que el precio del álbum es demasiado alto, puede decidir comprar el *Single* a un precio inferior (Burke, 1994).

- Bien sistema

Un disco es un bien sistema ya que para su disfrute hace falta como mínimo un reproductor. En los distintos países los niveles de demanda de CDs dependen positivamente de la penetración de los reproductores (Conheim y otros, 2008). No es de extrañar que muchas empresas fabricantes de reproductores hayan entrado en el negocio de la música grabada. Estas empresas pueden proceder del ámbito de la electrónica (SONY, Phillips), o más recientemente del ámbito de la informática (Apple).

- Ciclo de vida

En la industria discográfica se puede analizar el ciclo de vida del producto a varios niveles. Por una parte, la industria discográfica se encuentra en una continua búsqueda de nuevos estilos y artistas. Los agentes que dirigen esta búsqueda son los *A&R*. La función del departamento de *A&R* en una discográfica es la análoga a la de I+D para otro tipo de empresas industriales. En este sentido, y debido a la continua necesidad de nuevos intérpretes, se considera que la industria discográfica es intensiva en innovaciones. Se dice que la vida comercial de un producto musical puede durar entre 3 y 6 meses. A partir de entonces pasa a formar parte del fondo de catálogo.

Por otra parte, los formatos y soportes también cuentan con su propio ciclo de vida. En ocasiones los cambios en los soportes han sido bien planeados por la industria, coincidiendo la entrada de nuevos soportes con el estancamiento de las ventas de sus predecesores. Otras veces, los nuevos soportes pueden suponer grandes retos para la industria. Este es el caso de las tecnologías digitales.

3.2.3 Evolución de los fonogramas

La evolución de los fonogramas ha alterado algunas de las características generales de la música grabada como producto. Si se comparan los primeros discos de cera con los CDs se observa que variables como la temporalidad, la portabilidad o la receptibilidad y manipulabilidad han ido evolucionando. Mientras que los discos de cera eran muy frágiles, poco (o nada) portables y muy limitados en cuanto a temporalidad, los CDs son mucho más manipulables, portables y menos limitados en cuanto a duración de contenidos.

Esta evolución ha sido lenta, y ha estado condicionada por cambios tecnológicos y procesos de innovación que cabe destacar.

El período de posguerra establece el punto de partida de innovaciones que marcarán la evolución de la industria discográfica. “Fueron los años de la posguerra los que marcaron un período de innovación, estandarización y rápido crecimiento” (OCDE, 2005). Por una parte se introdujo la tecnología para grabar mediante cinta magnética. Según Gelatt (1954) el atributo económico del grabador de cinta trasciende al resto en su efecto sobre la historia fonográfica. Comparado con el viejo método, la cinta era apeteciblemente barato. Mediante una inversión de unos pocos miles de dólares uno podía comprar una grabadora de cinta de primera clase. Además de una considerable reducción en los costes, los avances tecnológicos de la posguerra también tuvieron un gran efecto en el ámbito creativo. La aparición de las cintas magnéticas y de las mesas de grabación multipista hizo posible que el estudio de grabación se convirtiera en un nuevo instrumento con muchas posibilidades creativas (Adell, 2008). En este periodo también se introduce el sonido estereofónico, concretamente en el año 1958.

Por otra parte, es en este periodo cuando se establecen los distintos formatos sobre los que funcionará el soporte del vinilo. La cada vez mayor capacidad de almacenaje permitirá superar la etapa del *Single* introduciendo los *Extended Play* (EP, disco que contiene alrededor de 4 canciones, 2 por cara) y los *Long Play* (LP, disco de larga duración que contiene alrededor de 10 canciones, 5 por cara).

Todos estos avances consiguen expandir el mercado para las grabaciones sonoras y la industria discográfica se convierte en el núcleo de la industria musical sometiendo a la radio a su lógica de producción³³ (Era de la Industria Fonográfica).

³³ Previamente, aproximadamente desde los años 20 hasta los 50, y debido que la radio se convirtió en el principal medio de acceso y consumo de música, la producción fonográfica estuvo dominada por las lógicas de la radiodifusión.

A partir de los 50 se invierten las lógicas de producción de décadas precedentes. Impulsado por nuevos soportes, formatos y estilos de música, la venta de fonogramas se consolida como la principal fuente de ingresos del ámbito de la música. En este contexto, la radio pasa a ser la principal aliada de los sellos discográficos jugando un papel fundamental en la promoción de los discos publicados por éstos. La aparición de nuevos medios de comunicación como la televisión en 1954 no hizo más que reforzar este modelo de negocio; la televisión se convierte en el medio de comunicación más de moda y cumplirá junto con la radio una imprescindible función de promoción para los discos comercializados por la industria discográfica. La aparición de MTV en los 80 refuerza el papel de la televisión como medio de promoción para el sector discográfico.

Hasta la llegada del CD en la década de los 80 no hubo grandes cambios en los cimientos sobre los que se sustentaba la industria discográfica, aunque sí que hubo cambios menores que cabe destacar. Uno de ellos es la aparición del casete en los 60, desarrollada por la empresa Phillips en 1963. El casete es un formato de grabación sonora basada en la ya mencionada cinta magnética. Este soporte tuvo una gran aceptación durante los 70 y los 80, y hoy en día sigue siendo un formato muy utilizado en algunos países de Asia.

El casete supuso una continuidad en lo que se refiere al sistema de grabación analógico, aunque contaba con la ventaja de ser un formato más pequeño, lo cual facilitaba su portabilidad. En este sentido, 1979 Sony comercializó el *Walkman* que posibilitaba el poder escuchar música en cualquier lugar (OCDE, 2005). Una de las principales diferencias entre el casete y el disco de vinilo fue que debido a sus características, tanto la grabación como la duplicación fueron mucho más sencillas y baratas que anteriormente con el vinilo (Katz, 2004). Con la introducción de la cinta virgen en los 70 se facilitó la grabación casera. Según Théberge (2006), dada su durabilidad, su facilidad de manejo y la ingente base de hardware instalado, los casetes consiguieron sortear los esfuerzos de otras tecnologías rivales.

Para comienzos de los años 80 el mercado de la música grabada estaba establecido y dividido en dos soportes; el vinilo y el casete (OCDE, 2005). El casete no planteó una competencia directa al vinilo. Se puede decir incluso que convivieron en armonía cumpliendo funciones diferenciadas. El vinilo seguía siendo el formato dominante y era aceptado como mejor opción para escuchar música en casa o en locales de ocio. El casete en cambio se utilizaba más para escuchar música en el coche o en la calle (formato más portable).

La venta de vinilos obtuvo su pico histórico en 1981 (un año antes de la llegada del CD), y desde entonces ha ido disminuyendo su importancia hasta llegar a unas ventas casi insignificantes en 2003 (Ventas globales de 7,3 millones de LPs) (OCDE, 2005). Paradójicamente, durante los últimos años, el vinilo ha experimentado una dinámica de aumento de ventas. En 2013 las ventas de vinilos han aumentado en un 32% con respecto al 2012. En el caso británico este porcentaje asciende hasta un espectacular 101% (IFPI, 2013).

La llegada y el ascenso del CD

En 1982 las empresas Sony y Phillips presentaron el CD. Al contrario que sus predecesores, el CD se basa en un sistema de grabación digital. El CD se creó para superar las barreras de los soportes tradicionales ya que éste se puede reproducir tantas veces como se desee sin que ello derive en una pérdida de calidad. El primer CD se comercializó en Tokyo en 1982 y llegó a Europa y Estados Unidos en 1983. Para finales de los 80 las ventas de CDs superaron a las de vinilo. El CD sustituyó casi por completo al vinilo como al casete y la industria discográfica vivió años dorados impulsados por el llamado “efecto sustitución”³⁴.

El CD supone un salto cualitativo en lo que respecta a su base tecnológica. Al contrario que sus predecesores analógicos, el CD se sustenta en tecnologías digitales. Cuando apareció el CD resultaba difícil prever que las tecnologías digitales permitirían emancipar los contenidos de los soportes físicos, sin embargo, el CD ya contaba con algunas características que anticipaban cambios importantes. Cabe destacar dos características que distinguen a los soportes digitales de los analógicos.

- Los soportes digitales se pueden reproducir tantas veces como se quiera sin que ello derive en una pérdida de calidad. Los casetes, y sobre todo los vinilos, tienen una vida limitada ya que su escucha provoca deterioros en el soporte.
- Las copias digitales no sufren ninguna pérdida de calidad con respecto al original. Con la llegada del casete y las cintas vírgenes se posibilitó la copia de contenidos sin autorización, lo cual derivó en la creación de un mercado “pirata” para estas grabaciones. Pero estas grabaciones eran de peor calidad que las grabaciones originales. En el caso de los CDs, las copias suenan igual que el original, con lo que el problema de la piratería adquiere nuevos matices. Un informe sobre piratería realizado por IFPI en 2002 afirma que en 2001 el mercado pirata a nivel global constaba de 1,9 billones de unidades piratas, y que el 40% de los CDs vendidos fueron piratas. En países como China o Rusia este porcentaje llegó hasta el 90% y el 65% respectivamente (IFPI 2002).

³⁴ La gente reemplaza sus antiguos vinilos y casetes por CDs.

A pesar de que las discográficas abrazaron el CD como el soporte que consiguió repuntar las ventas de álbumes, la tecnología que se encontraba en la base de dicho soporte iba a revolucionar el funcionamiento del sector. La posibilidad de copia antes mencionada, unida a la aparición de tecnologías de compresión a finales de los 80, junto con la aparición y desarrollo de Internet y los programas de intercambio de archivos hacia el final de los 90 aceleraron la caída del CD como soporte principal³⁵.

El LP o álbum, formato dominante

Tal como se ha apuntado, los soportes sobre los que se ha fijado la música han ido variando. El vinilo, el casete y el CD han sido los soportes dominantes, aunque anteriormente los discos se fabricaron con cera o pizarra. También cabe destacar que durante la era fonográfica se han desarrollado soportes que han quedado en el camino. Es el caso de los casetes DAT, DCC (Casete Digital Compacto o *Digital Compact Casete*) o el *Mindisc* desarrollado por SONY.

Pero más allá de los soportes, el desarrollo de la industria discográfica también ha ido definiendo distintos formatos dependiendo de la duración de los contenidos. Los formatos han ido variando en la medida en que se han dado avances tecnológicos que han permitido el aumento de la temporalidad de las grabaciones.

Los principales formatos sobre los que ha funcionado el sector discográfico son los siguientes:

- *Single*: El *Single* puede contener una o dos canciones. En los comienzos de la industria discográfica la música se fijaba únicamente en una de las caras del disco. A partir de 1898 la música se fija en ambas caras del disco.
- El *EP* o *Extended Play*: Disco que contiene 2 canciones en cada cara.
- El *LP* o *Long Play*: Disco de larga duración que contiene alrededor 10 a 15 canciones en total. Al *LP* también se le conoce como álbum.

A partir de finales de los 60 el álbum se confirma como el formato dominante frente al *Single*. La producción de *Singles*, formato dominante hasta los 60, estará supeditada a la lógica de ventas de los álbumes cumpliendo en muchas ocasiones una labor de promoción para

³⁵ Resulta curioso que en paralelo a los CDs y reproductores de CD, empresas como SONY desarrollaron aparatos capaces de copiar los contenidos musicales sin autorización. En este caso se dan intereses contrapuestos entre las distintas divisiones que conforman la multinacional SONY. Mientras que SONY Music produce discos protegidos por las leyes de que regulan el derecho de autor, la división electrónica fabrica aparatos que permiten la infracción de dichas leyes. Este ejemplo muestra la influencia que pueden ejercer los sectores adyacentes a la música, como la electrónica, en el desarrollo de las dinámicas que caracterizan al sector.

éstos. El álbum, como formato principal de la industria, no solo se consolidó como una expresión artística importante a partir de los 60, también generó ingresos significativamente superiores que el *Single*.

Con la llegada del CD en los 80 se refuerza la posición de dominio de los álbumes y el *Single* pierde espacio en las estanterías de las tiendas. Los álbumes se convierten en responsables del grueso de los ingresos de la industria discográfica.

La disminución en la importancia del *Single* ha sido atribuida a factores del lado de la oferta; los *Singles* contaban con márgenes más moderados que los álbumes. Las discográficas han promocionado altos precios para los *Singles* favoreciendo así la venta de álbumes que contienen más canciones, ahorrándose de esta manera costes de manufactura y de distribución, y consiguiendo aumentar el valor de las ventas (OCDE, 2005). Premeditado o no, la pérdida de espacio de los *Singles* en las tiendas tuvo implicaciones en la demanda. La posibilidad de comprar una canción se ve severamente limitada, a no ser que se compre el álbum completo que contiene dicha canción. El álbum es un formato que, si no es acompañado por uno o dos *Singles*, presenta claras rigideces³⁶. Mediante la limitación al acceso de *Singles*, se restringe la función de consumo intermedio que éstos pueden suponer.

Características de los archivos digitales

Los archivos digitales superan muchas de las limitaciones espacio-temporales impuestas por los soportes físicos. Los archivos digitales no ocupan espacio físico, sino virtual, y no están sujetas a las limitaciones temporales que incluso el CD imponía. Si bien es cierto que muchas características de los archivos digitales no son más que la evolución de aspectos ya presentes en los fonogramas físicos, no es menos cierto que la digitalización de la música ha supuesto un salto cualitativo en la evolución de la industria discográfica.

A continuación se destacan algunas de las principales características de los archivos digitales:

- Los productos digitales requieren un uso intensivo de mano de obra y de capital intelectual o conocimiento. En cambio, no requieren una intensa producción física, es decir, no son intensivos ni en materiales ni en maquinaria. Es por ello que el coste marginal de copiar una unidad adicional de un producto digital tiende a cero (Sandulli y Barbero, 2009).

³⁶ Se dice que, por esta razón, en la industria discográfica se dan subsidios cruzados ya que las compañías discográficas centran la promoción del álbum en una o dos canciones, siendo el resto de canciones desconocidas para el público.

- Los productos digitales no pierden valor con el uso, aunque sí con el tiempo (Sandulli y Barbero, 2009).
- Los productos digitales permiten tanto soportes físicos como soportes virtuales para ser transmitidos y reproducidos (Sandulli y Barbero, 2009). En los nuevos mercados online las canciones se pueden convertir en archivos informáticos comprimidos, que viajan del servidor de la tienda al ordenador del usuario. Se estima que en las redes digitales los costes de difusión se han podido reducir hasta un 70% (Miguel de Bustos, Arregocés, 2006).
- En lo que a portabilidad se refiere, los archivos digitales son mucho más móviles que sus antecedentes más cercanos (Adell, 2008).
- Los archivos digitales son bienes no rivales, es decir, el consumo de un archivo MP3 por parte de un individuo no limita el consumo por parte de otro individuo del mismo bien: no hay rivalidad en el consumo (Katz, 2004). En contra de lo que ocurría con los soportes tradicionales (casete, vinilo o CD), cuando alguien se descarga un archivo digital de Internet no está cogiendo algo de alguien, sino que realiza una copia de ese archivo.

Las características de los archivos digitales tienen implicaciones en la demanda:

- El consumo de música en soporte digital está asociado a reproductores de música digital (Miguel de Bustos y Arregocés, 2006). Buen ejemplo de ello es el iPod³⁷, a través del cual se pueden escuchar los archivos musicales descargados de iTunes, principal portal de descargas que cuenta con alrededor del 70% de cuota de mercado en lo que a descargas legales hace referencia.
- Cuando la música se convierte en un archivo comprimido, se produce una pérdida de calidad en el sonido. Es decir, en ningún caso se trata de un producto con una calidad sonora similar a la del CD.
- Al contrario que en modelos anteriores, el consumo de música a través de soportes digitales permite una mayor flexibilidad al consumidor. En los mercados online no hay que comprar un álbum entero si solo se desean consumir dos o tres canciones. Esta nueva forma de venta, que recupera de algún modo la función del *Single*, permite nuevas formas de organizar el consumo (Sandulli y Barbero, 2009).

La digitalización de la música ha facilitado aspectos relacionados con la reproducción, la transferencia, la búsqueda o el almacenamiento de música, llegando a afectar a muchos de los actores que participan en la cadena de valor de la música grabada.

La siguiente tabla muestra algunos de los aspectos más relevantes en lo que respecta a las características de los productos digitales, así como los agentes que se ven afectados y de qué manera.

³⁷ Reproductor de música desarrollado por la empresa Apple y uno de los iconos del siglo XX.

Tabla 3.2. Características de los archivos digitales y su efecto en los principales agentes de la cadena de valor

Características	Agentes afectados	Modo en el que afecta
Fácilmente reproducible	Artista, sello discográfico	Costes reducidos de manufactura
		Alto coste de realizar producir el "Máster"
		Bajo umbral de rentabilidad
		Aspectos relacionados con los derechos de autor.
Fácilmente transferible	Artista, sello discográfico	Reducidos costes de distribución
		Aspectos relacionados con los derechos de autor.
	Consumidor	Producto barato y de alta calidad.
Fácil de buscar	Plataformas de servicios de música online	Reducidos costes de fijación/exposición
	Consumidor	Reducidos costes de búsqueda
Fácil de almacenar	Plataformas de servicios de música online	Reducido coste de inventario
		Reducidos costes de menú
	Consumidor	Le agrada la alta portabilidad
		Valora la alta compatibilidad
Fácilmente modificable	Plataformas de servicios de música online	Oportunidades para el <i>Versioning</i>
		Facilidades para ofrecer muestras pre-venta
	Artista, sello discográfico	Oportunidades para el <i>Versioning</i>
		Aspectos relacionados con los derechos de autor.
	Consumidor	Posibilidades de personalización.
		Demanda características adicionales al producto: diseño, letras, etc.
Calidad equivalente	Consumidor	Más opciones de producto
	Tienda minorista	Nuevos entrantes pueden competir
Separabilidad	Artista, sello discográfico	El <i>Single</i> es el producto

Fuente: Bockstedt y otros, 2005.

Se observa que los archivos digitales presentan facilidades en lo que a reproducción, búsqueda, almacenamiento, transferencia así como la manipulación se refiere. Otra de las principales características de los archivos digitales es su separabilidad, lo cual facilita la creación de lotes, ya sea con otros productos musicales o audiovisuales. Tanto los artistas, sellos así como consumidores se ven afectados por las nuevas características de los archivos digitales. Muchas de las ventajas asociadas a los archivos digitales se manifiestan en una reducción de los costes (de producción, distribución etc.) en diversos procesos asociados a la

comercialización de música grabada y que se estudian en el siguiente capítulo (Capítulo 4). Cabe destacar que a pesar de las numerosas ventajas con las que cuentan los archivos digitales, su aparición y desarrollo plantean nuevos retos para la gestión efectiva de los derechos de autor.

Uno de los aspectos más conflictivos a la hora de comparar los soportes digitales con sus predecesores analógicos se encuentra en la valoración de la calidad del sonido. Mientras que no hay duda de que los soportes digitales suponen mejoras en todos los aspectos relacionados con la conveniencia (portabilidad, facilidad para almacenar, buscar, transferir), muchos músicos, productores y consumidores no dudan en mostrar su preferencia por el sonido analógico³⁸. En cualquier caso, durante los últimos años se ha avanzado mucho en aspectos relacionados con la calidad sonora de los archivos digitales.

En lo que al consumo se refiere, la característica más importante de la música digitalizada, consecuencia de la suma de características y atributos mencionados, es el incommensurable e ilimitado acceso a la música (Adell, 2008). Este acceso ilimitado es frecuentemente gratuito debido al desarrollo de programas que permiten el intercambio de archivos digitales. En este sentido cabe destacar que entorno a los archivos digitales se han formado modelos de negocio que varían tanto en los productos/servicios ofertados así como en la manera en la que estos son ofertados. Estos modelos se estudian en capítulos posteriores.

3.2.4 Tendencias del mercado de la música grabada en Europa

Al igual que ocurre a nivel global, el valor de las ventas de música grabada en sus diversos soportes y formatos ha ido descendiendo en Europa desde finales de los 90. Este descenso se puede estudiar atendiendo a las dos tendencias que se observan en la mayoría de los mercados en los países desarrollados:

- Una disminución del valor de las ventas de música en soportes físicos, en especial, el CD.
- Un aumento en el valor de las ventas de música digital.

Estas tendencias se observan en prácticamente todos los países europeos, aunque los ritmos que presentan varían en función de aspectos sociales, culturales o tecnológicos. Así, se observa que mientras los países escandinavos han realizado una transición rápida hacia modelos digitales, otros países como Alemania muestran cierta resistencia en dicho tránsito.

³⁸ No hay duda de que cuando se digitaliza una señal de audio, hay una pérdida de información con respecto a las señales analógicas de audio. El debate se encuentra en si esa pérdida de calidad resulta audible para el oído humano.

Durante el periodo 2007-2011, los principales mercados musicales europeos sufrieron descensos considerables en el agregado de la música grabada. En Gran Bretaña por ejemplo, el valor de la música grabada ha disminuido un 13,16 % en el periodo 2007-2011 pasando de un valor de 1.651,1 millones de \$ a un valor de 1.433,7 \$ (IFPI, RIN 2012). Francia con un descenso del 19,95 %, o España con un descenso del 38,67 % demuestran una abrumadora dinámica descendente en el valor de la música grabada a nivel europeo. Suecia o Alemania, con descensos del 0,51% y 7,37% respectivamente, son de los países que mejor han sabido aguantar este descenso en el valor de la música grabada³⁹ (IFPI, RIN 2012).

Los siguientes apartados estudian las principales dinámicas que han caracterizado el mercado discográfico europeo analizando las tendencias tanto en el mercado físico como en el digital. Cabe destacar que, más allá de una sustitución en los soportes y formatos, el tránsito hacia lo digital presenta otras transformaciones de calado para la industria discográfica. En lo que se refiere al producto, cabe hablar de una nueva conceptualización del mismo, más orientada a la explotación de los derechos asociados a la grabación en diversos medios que a la venta. El capítulo referido al *Marketing* (capítulo 6) profundiza en este cambio de conceptualización del producto, mientras que los siguientes apartados se centran en analizar la evolución de las ventas en los diversos soportes y formatos. El período de estudio es el comprendido entre 2007 y 2011, aunque también se hace referencia a datos históricos así como a datos más actuales cuando sea necesario.

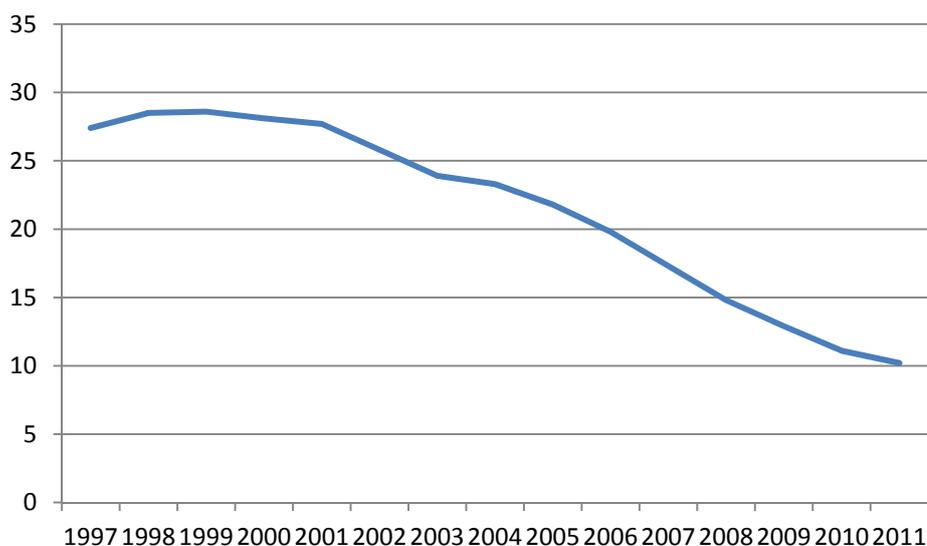
3.2.4.1 Evolución de la venta de fonogramas físicos en Europa

Tal como se ha expuesto anteriormente, los ingresos derivados de la venta de música grabada en soportes físicos ha ido descendiendo paulatinamente en los últimos años. A pesar de ello, el mercado físico sigue siendo muy importante y no parece que vaya a desaparecer, al menos en el corto plazo.

El siguiente gráfico muestra la evolución de las ventas globales de música grabada en soportes físicos (en billones de dólares).

³⁹ Según el último informe de IFPI (2014), el mercado discográfico europeo, ayudado por un incremento de las ventas digitales de un 13,3% con respecto a 2012, y con una desaceleración en la disminución de ventas en soportes físicos, ha aumentado su valor por primera vez desde 2001. Sin embargo, aún es pronto para hablar de una recuperación del sector, sobre todo cuando la música digital está demostrando ser tan dinámica e impredecible.

Gráfico 3.1. Ventas globales de música grabada en soportes físicos



Fuente: IFPI RIN 2012.

El Gráfico 3.1. muestra un descenso continuo de las ventas de fonogramas físicos a partir de 1999. Si en 1999 las ventas de fonogramas físicos suponían 28,6 billones de dólares, esta cantidad se reduce hasta los 10,2 billones de dólares, suponiendo un descenso del 64,3 %. A pesar de este descenso, el mercado físico sigue siendo muy importante en muchos mercados europeos, entre ellos, Reino Unido y Alemania, los dos principales mercados discográficos europeos.

Los últimos informes de IFPI afirman que en 2013 la venta de música en soportes físicos supuso un 51,4% de los ingresos totales en el sector. A pesar de que continúa la tendencia hacia una menor importancia de los soportes físicos⁴⁰, muchos mercados importantes muestran una desaceleración en la disminución de las ventas físicas, entre ellos EEUU, Alemania, Italia o Reino Unido (IFPI, 2014). En Francia, ayudado por un boom del repertorio local⁴¹, las ventas en soportes físicos han aumentado un 0,8% para el periodo 2012-2013 (IFPI, 2014).

La siguiente tabla muestra los ingresos derivados de la venta de música en formato físico en Europa en los años 2007 y 2011 así como el cambio porcentual y el porcentaje que supone con respecto al total de ventas.

⁴⁰ Tomando el período 2012-2013 la disminución es de un 11,7% (IFPI 2014).

⁴¹ 17 de los 20 álbumes más vendidos corresponden a repertorio francés (IFPI 2014).

Tabla 3.3. Ingresos derivados del mercado físico 2007-2011

País	Ingresos provenientes del mercado físico 2007 (millones de \$)	Ingresos provenientes del mercado físico 2011 (millones de \$)	% cambio	% respecto al valor total del mercado de la música grabada 2011
Alemania	1.411,5	1.145,2	-18,87 %	77,71 %
Reino Unido	1.406,3	828,7	-41,07 %	57,80 %
Francia	1.082	707,5	-34,61 %	70,59 %
Holanda	230,4	171,3	-25,65 %	71,31 %
Italia	322,7	164,7	-48,96 %	68,65 %
España	255,9	106	-58,57 %	55,79 %
Suecia	132,3	69,2	-47,69 %	44,56 %
Bélgica	160,1	105,3	-34,23 %	74,95 %
Suiza	225,9	114,4	-49,36 %	72,27 %
Austria	133	83,4	-37,29 %	70,14 %
Noruega	123,5	48,8	-60,49 %	42,40 %
Dinamarca	106	52,7	-50,28 %	52,39 %
Polonia	77,5	70,3	-9,29 %	86,28 %
Finlandia	78	48,4	-37,95 %	67,04 %
Irlanda	112,5	34,8	-69,07 %	66,16 %
Portugal	67,2	27,1	-59,67 %	72,85 %
Rep. Checa	28,5	16,6	-41,75 %	65,10 %
Hungría	31,2	13,8	-55,77 %	67,65 %
Grecia	62	5,9	-90,48 %	35,12 %
Croacia	13,3	6,3	-52,63 %	54,78 %
Eslovaquia	6,4	4,1	-35,94 %	51,25 %
Bulgaria	7,4	1,4	-81,08	36,84 %

Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012

En la mayoría de los países europeos el mercado físico continúa siendo muy importante durante el periodo 2007-2011 (ver Tabla 3.3.). A pesar de que el valor del mercado físico ha disminuido en todos los países europeos, éste aún suponía más del 50 % del valor de las ventas totales de música grabada en 2011 (excepto en Suecia, Noruega y Grecia). En algunos países, entre los que se encuentran los principales mercados europeos, este porcentaje supone más del 70 %. Alemania con un 77,71%, Francia con un 70,59%, u Holanda con un 71,31% muestran que en Europa el soporte físico se resiste a desaparecer. De los 5 países europeos más importantes en lo que al mercado de la música se refiere es Reino Unido el que presenta una

menor importancia ponderada del soporte físico, aunque este seguía suponiendo en 2011 un 57,80 % de las ventas totales.

La literatura académica toma en consideración diversos factores que pueden afectar al distinto ritmo en el descenso de las ventas de música grabada en soportes físicos. Entre ellos destacan factores económicos, demográficos, tecnológicos y socioculturales. En lo que respecta a factores económicos, la literatura académica afirma que la renta es uno de los principales factores a la hora de estudiar el consumo musical (Conheim y otros, 2008). La renta afecta, sobre todo, al gasto agregado en música grabada, lo cual afecta a su vez al ritmo de descenso de las ventas en soportes físicos. En cambio, otros factores económicos como el precio pueden influir, además de en el gasto agregado en música, en el grado de sustitución entre los diversos modos de acceder a la misma.

El resto de factores mencionados influyen, sobre todo, en cómo se divide el gasto entre las distintas opciones de consumir música. Aspectos demográficos y socioculturales, o el grado de desarrollo tecnológico pueden facilitar o dificultar el grado de sustitución de los soportes físicos en relación a los digitales. Considerando los dos principales mercados musicales europeos, Alemania y Reino Unido, se constatan algunas de estas diferencias.

Durante el periodo 2007-2011 el descenso en la venta de música grabada ha sido de un 18,87% en Alemania. En Gran Bretaña este descenso ha sido mucho más pronunciado, concretamente un 41,07%. En lo que respecta a argumentos demográficos, se constata que en Alemania la población es mayor que en Reino Unido, lo cual tiene dos implicaciones que conducen a la misma conclusión. Por una parte, la población de mayor edad es más proclive a continuar comprando música en los formatos habituales⁴² (físicos). Por otra parte, el porcentaje de ventas que se atribuye a música clásica es mucho mayor en Alemania (8%) que en Reino Unido (3%), y éste tipo de música se consume mayormente en los soportes tradicionales.

⁴² Según un estudio realizado por DNX en 2007 los menores de 24 acceden principalmente a la música a través de la descarga gratuita, seguido de la copia de archivos desde un CD o MP3. En cambio, los grupos de mayor edad son más proclives a comprar música en soportes en las tiendas: el 61,1 % de los mayores de 45 años reconoce comprar música, el 58% de los de 35 a 44 años y el 47,6 % de los de 25 a 34 años. En cuanto a las compras online, cerca del 25% de la población de entre 45 a 54 años han pagado por música en sitios como Amazon o iTunes. Este porcentaje desciende hasta el 18 % para la población de entre 35 y 44 años. Este trabajo concluye que “los grupos sociales que reúnen habilidad tecnológica y disponibilidad monetaria se van familiarizando con los modelos de pago en Internet” (DNX, 2007).

Otra explicación se encuentra en el comportamiento online de los consumidores alemanes, que de media se conectan 25,2 horas al mes a Internet. En Reino Unido, este porcentaje es de 35,6. La media europea se encuentra en 27,5 horas (comScore). Además, se puede observar que hay cierta resistencia hacia el comercio electrónico en Alemania si lo comparamos con el Reino Unido. Mientras que los británicos se gastaron 83 billones de dólares en comercios online en el año 2011, los alemanes gastaron 63 billones de dólares. (*Centre for Retail Research*, 2011). También cabe destacar que mientras en Reino Unido el 39% de la población compró música o películas a través de Internet en 2011, este porcentaje disminuye hasta un 27% en Alemania (González Sánchez, De los Ríos Sastre, 2013).

PWC (2011) estima que las ventas de fonogramas físicos aún descenderán más, aunque este descenso será cada vez menos pronunciado y llegará un momento en el que se estancarán. Esto es debido a que existe un grupo de consumidores mayores de 45 años que prefieren consumir música en soportes físicos. Otros factores como el auge del vinilo, la aceptación de las cajas *Deluxe* o el hecho de que los soportes físicos siguen siendo los preferidos a la hora de hacer regalos hacen que éstos se resistan a desaparecer (IFPI, 2014).

En Europa se observa que gran parte de la venta de fonogramas físicos se corresponde a regalos, y se concentran sobre todo en Navidad. Este el caso de Alemania o Reino Unido que cuentan con un mercado navideño muy fuerte. En el caso de Reino Unido, el 49 % de las ventas de CDs correspondientes al último trimestre de 2011 se concentraron en Navidad. El mercado físico es cada vez más estacional.

La siguiente tabla muestra la evolución del mercado físico en los principales 7 mercados musicales europeos (en billones de dólares).

Tabla 3.4. Evolución de la venta de fonogramas físicos en los principales mercados europeos (valores absolutos)

País	2007	2008	2009	2010	2011
Alemania	1.411,5	1.370,1	1.297,9	1.190,6	1.145,2
Reino Unido	1.406,3	1.270,6	1.193,5	964,5	828,7
Francia	1.082	876,6	857	789,9	707,5
Holanda	230,4	211,8	200	191,5	171,3
Italia	322,7	250,9	191,3	185,1	164,7
España	255,9	224,2	178	127,2	106
Suecia	132,3	121,6	123,2	92	69,2

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012

La siguiente tabla muestra la evolución de la variación, en porcentaje, de la venta de fonogramas físicos para los 7 principales mercados europeos.

Tabla 3.5. Variación porcentual en la venta de fonogramas físicos en los principales mercados europeos

País	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011
Alemania	-2,93 %	-5,27 %	-8,27 %	-3,81 %
Reino Unido	-9,65 %	-6,07 %	-19,19 %	-14,08 %
Francia	-18,98 %	-2,24 %	-7,83 %	-10,43 %
Holanda	-8,07 %	-5,57 %	-4,25 %	-10,55 %
Italia	-22,25 %	-23,75 %	-3,24 %	-11,02 %
España	-12,39 %	-20,61 %	-28,54 %	-16,67 %
Suecia	-8,09 %	1,32 %	-25,32 %	-24,78 %

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012

Se observa que tanto en valores absolutos como porcentualmente, en la mayoría de los países se da un gran descenso en las ventas de música en soportes físicos entre los años 2007-2011 (ver Tablas 3.4. y 3.5.). El caso de Suecia es especialmente significativo, ya que entre el 2008 y el 2009 las ventas físicas aumentaron curiosamente un 1,32 % (de 121,6 billones de dólares a 123,2 billones de dólares). Sin embargo, la venta de música grabada en soportes físicos disminuye en alrededor del 25% durante los periodos 2009-2010 y 2010-2011. Cabe destacar que Spotify se lanza en 2008, por lo que parece que hay una relación entre el éxito de dicha plataforma y el descenso en la venta de fonogramas físicos.

Tal como se ha destacado, Alemania cuenta con un mercado físico muy importante y se observa que las tasas de descenso no superan el 10%. En el periodo 2007-2011, el mercado físico de música grabada en Alemania pasa de un valor agregado de 1.411,15 billones de dólares a 1.145,2 billones de dólares. Spotify se introduce en Alemania en 2012, por lo que quizás está tardando más en realizar el tránsito hacia lo digital. En Francia en cambio, el mayor descenso porcentual se da entre los años 2007-2008. Cabe destacar que la plataforma digital Deezer se lanza en Francia en el año 2008, por lo que se observa un patrón parecido al de Suecia. Esto indica que el éxito de plataformas digitales de acceso a música está estrechamente relacionado con el descenso en la venta de música en soportes físicos.

La siguiente tabla muestra las ventas físicas en unidades (en millones de unidades) distinguiendo entre y el CD y el resto de formatos físicos (vinilo, DVD, casete...) en el periodo 2007-2011.

Tabla 3.6. Evolución de la venta de fonogramas físicos en millones de unidades

	2007		2008		2009		2010		2011	
	CD	Otros soportes	CD	Otros soportes	CD	Otros soportes	CD	Otros soportes	CD	Otros soportes
Alemania	113,3	24,4	105,1	19,9	103,3	17,5	98,7	16,3	96,9	13,1
Reino Unido	131,4	14,4	123	9,6	112,5	8,4	98,5	6,6	86,2	5,8
Francia	71,4	15	62,2	9,2	59,5	7,6	57,2	6,1	53,9	4,5
Holanda	18,8	4,1	18,9	4,1	17,8	3,8	16,7	2,8	15,9	2,5
Italia	25,5	1,4	20,6	1,1	16,6	1,5	16	1,9	15	0,6
España	21,1	2,8	19,8	1,7	15,2	4,2	10,5	1,5	8,8	0,8
Suecia	13	1,7	11,6	1,4	13,6	1	13,7	0,6	7,8	0,4
Bélgica	13,2	2,4	11,6	1,7	10,7	1,1	10,3	1	8,9	0,8
Suiza	11,6	1,4	11,4	1,1	9,8	0,8	8,4	0,6	7,3	0,5
Austria	10	1,8	9,1	2	8,4	1,3	7,5	1	6,5	0,8
Noruega	9,2	0,8	8,2	0,5	8,3	0,4	7,5	0,3	5,9	0,6
Dinamarca	8,6	0,3	7,4	0,1	6,8	0,1	6,2	0,2	5,2	-
Polonia	9,8	0,7	9,9	1,2	10,2	1,4	8,9	0,7	7,8	0,5
Finlandia	6,4	0,6	6,5	0,5	5,1	0,5	5,2	0,4	4,9	0,2
Irlanda	8,1	1,3	7,2	0,8	6,3	0,5	4,9	0,4	4	0,2
Portugal	4,7	1	6,7	1	6,3	1,1	5,3	0,6	4,7	0,5
Rep. Checa	4,5	0,3	11,5	0,3	8,8	0,2	4,9	0,1	3	0,6
Hungría	4,5	0,4	2,9	0,3	3,6	0,2	3,6	0,2	2,1	0,3
Grecia	7,6	0,5	5,6	0,4	6,2	0,2	4,4	0,2	1,2	0,1
Croacia	4,9	0,2	3,9	0,2	2,4	0,1	1,3	0,1	1,3	0,1
Eslovaquia	1,1		1,7	0,1	1,4	0,1	1,3	0,1	0,6	0,1
Bulgaria	0,8	0,3	1	0,2	0,6	0,1	0,3		0,2	

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012

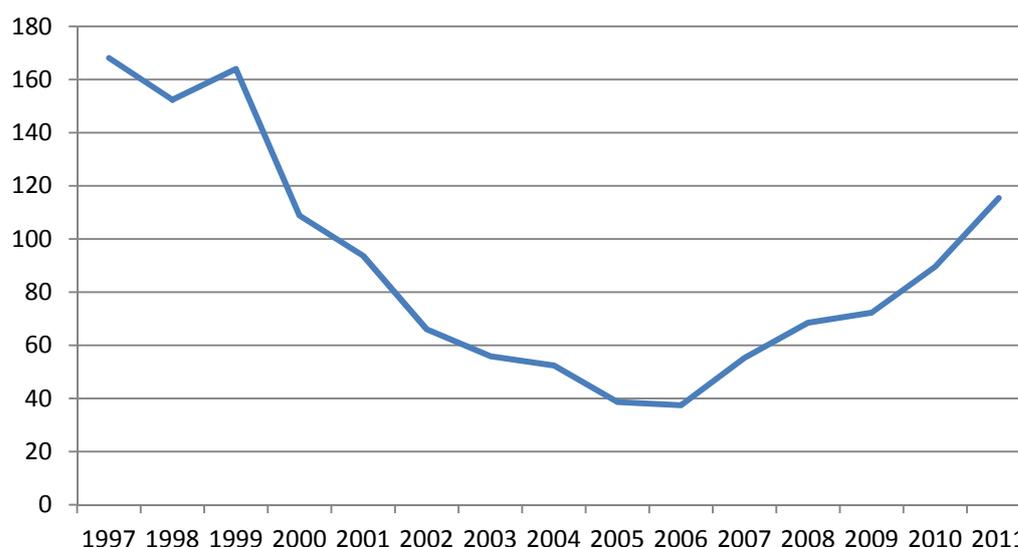
Se aprecia que el descenso en las unidades vendidas se da tanto en el CD como en la categoría que agrupa al resto de soportes físicos (ver Tabla 3.6.). Llama la atención el caso de España, que de vender 21,1 millones de unidades de CDs en 2007, pasa a unas ventas de 8,8 millones de unidades en 2011. Es decir, que las unidades vendidas en 2011 representan únicamente un 41,71% de las ventas de 2007. Otros mercados europeos importantes como Reino Unido o Francia también muestran importantes descensos en la el número de unidades vendidas durante el periodo 2007-2011. En el caso de Reino Unido, las unidades vendidas en 2011 representan el 65,60% de lo que se vendía en 2007. En en el caso de Francia este porcentaje se sitúa en el 75,49%. Alemania y Holanda destacan por su resistencia a la disminución en lo que a venta de unidades de CD se refiere. Tomando en consideración este soporte, las unidades vendidas en Alemania durante 2011 respresentan el 85,52% de lo

vendido en 2007. En el caso de Holanda este porcentaje se sitúa en el 84,87%. Cabe destacar la excepción de Portugal, que en el periodo 2007-2011 ha mantenido el número de unidades vendidas. Portugal ha presentado incrementos en el número de unidades de CDs vendidos en el período 2007-2008, aunque los descensos en dichas ventas a partir de 2008 han provocado que en 2011 se mantenga la cifra de ventas (en unidades) del 2007.

En lo que respecta a soportes físicos, cabe destacar que durante la última década se está dando una curiosa tendencia que no se recoge en las tablas expuestas. Se trata de la recuperación del vinilo, que a pesar de suponer una parte residual de los ingresos de la industria discográfica, presenta una tendencia al alza a partir de 2007.

El siguiente gráfico muestra la evolución de las ventas de vinilos a nivel global en el periodo 1997-2011 (en millones de dólares).

Gráfico 3.2. Evolución de las ventas de discos de vinilo



Fuente: IFPI RIN 2012

La aparición del CD hizo que el vinilo quedara relegado a un segundo plano, casi testimonial. Durante los últimos años, sin embargo, la venta de vinilos está aumentando considerablemente. A partir del año 2005, paradójicamente al mismo tiempo que aparecen las primeras plataformas de música online legales, la dinámica descendente en la venta de vinilos se invierte, y comienza una senda de crecimiento que no se ha visto interrumpida (ver Gráfico 3.2.).

La siguiente tabla muestra el valor de las ventas de vinilo en los principales mercados europeos así como su tendencia a nivel global (en millones de dólares).

Tabla 3.7. Valor de la venta de vinilos por países

País	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Alemania	9,2	9,2	9,4	7,1	6,1	5,5	7	8,1	8,1	11,1	12,9
Reino Unido	12,6	10,2	9,6	6,9	6,3	5,7	4,9	5	4,4	5,7	8,1
Francia	4,4	3,4	3,1	1,3	1	0,9	0,8	2,6	5,4	3,7	5,6
Holanda	1,1	1,5	1,7	1,7	1,1	1,3	1,7	3,1	3,3	3,2	3,6
Italia	0,3	0,5	0,4	0,2	0,1	0,2	0,7	2,3	2,2	2,2	2,1
España	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	1,2	0,5	1,1	1,1	1,6
Suecia	0,5	0,4	0,3	0,1	0,2	0,1	0,1	0,3	0,5	0,9	1,4
Global	93,7	66	55,9	52,4	38,7	37,5	55,3	68,5	72,3	89,6	115,4

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012

Según IFPI (IFPI, RIN 2012) a pesar de suponer únicamente un 1% de los ingresos derivados del sector de la música grabada a nivel global, en 2011 las ventas aumentaron en un 28,8% (ver Tabla 3.7.). En países como Alemania, Francia u Holanda las ventas de discos de vinilo han alcanzado sus mayores valores desde 1997. Según BPI, en el año 2013, las ventas de vinilo aumentaron en un 101% en Reino Unido (BPI, en IFPI 2014).

El vinilo siempre ha gozado del favor de los melómanos y es un soporte muy respetado por ingenieros de sonido así como músicos. Los atributos del vinilo (gran tamaño de portada, el romanticismo de poner la aguja encima del vinilo, la nostalgia que puede evocar) convierten a este soporte en el favorito de los coleccionistas. Además, estilos novedosos como el *Hip-Hop* o la música electrónica han hecho que aumente la demanda de este soporte ya que estos estilos contemplan la figura del DJ (*Disc Jockey* o pichadiscos) como elemento nuclear.

Otro formato físico a tener en cuenta es el DVD musical. El auge de este formato coincide con el descenso en las ventas de música grabada. A pesar de que en un principio podía parecer que el DVD conseguiría paliar las pérdidas derivadas de la disminución en la venta de CDs, las ventas de este formato no tardaron en mostrar una dinámica descendente.

La siguiente tabla muestra la evolución de la venta de fonogramas a nivel global desde 1999 hasta 2011 en millones de unidades. En ella se contemplan tanto los CDs, los casetes, los vinilos así como los DVD musicales.

Tabla 3.8. Evolución de las ventas (en millones de unidades) de los formatos físicos a nivel global, 1999-2011

Año	LPs	Casetes	CDs	Video musical
2011	8	4	899	71
2010	6	10	968	79
2009	6	34	1.077	93
2008	5	56	1.334	93
2007	6	82	1.553	110
2006	3	115	1.774	121
2005	4	181	1.939	149
2004	7	304	2.038	150
2003	6	418	2.027	154
2002	8	481	2.176	110
2001	10	599	2.298	78
2000	12	659	2.441	12
1999	14	769	2.399	16

Fuente: IFPI, RIN 2012.

Las ventas de videos musicales muestran una tendencia ascendente hasta 2003 (ver Tabla 10.8.). A pesar de que podía parecer que este formato multimedia conseguiría paliar las pérdidas derivadas del descenso en la venta de soportes físicos tradicionales, a partir de 2003 las ventas de videos musicales se estancan y comienzan a descender, siguiendo la tendencia del resto de soportes físicos.

3.2.4.2 Evolución de las ventas digitales en Europa

A pesar del descenso en el valor de las ventas totales de música grabada, parece que los mercados digitales comienzan a tener una gran importancia, y representan cada vez una mayor proporción de las ventas totales de música grabada. El mercado de la música digital global así como europeo muestra una dinámica de crecimiento continuado. Este crecimiento presenta importantes desigualdades en función del país.

La siguiente tabla muestra la evolución de la venta de música en formato digital para los distintos países de Europa. También muestra la variación porcentual que han sufrido estas ventas en el periodo 2007-2011, así como la proporción que éstos suponen respecto al valor total del mercado de la música grabada.

Tabla 3.9. Ingresos provenientes del mercado digital, 2007-2011

País	Ingresos provenientes del mercado digital 2007 (millones de \$)	Ingresos provenientes del mercado digital 2011 (millones de \$)	Variación porcentual.	% respecto al valor total del mercado de la música grabada 2011
Alemania	92,7	225,4	143,15 %	15,29 %
Reino Unido	141,4	454,2	221,22 %	31,68 %
Francia	96,7	192	98,55 %	19,15 %
Holanda	11,7	32,6	178,63 %	13,57 %
Italia	26,7	47,7	78,65 %	19,88 %
España	25,4	46,2	81,86 %	24,31 %
Suecia	10,3	68,7	566,99 %	44,26 %
Bélgica	11,4	17,9	57,01 %	12,74 %
Suiza	14,3	35,3	146,85 %	22,30 %
Austria	9,1	20,9	129,67 %	17,58 %
Noruega	8,2	51,6	529,27 %	44,83 %
Dinamarca	12,7	37,7	196,85 %	32,50 %
Polonia	2,1	4,3	104,76 %	5,27 %
Finlandia	3,5	12	242,86 %	16,62 %
Irlanda	8,3	17,6	112,05 %	33,46 %
Portugal	3,6	5,1	41,67 %	13,71 %
Rep. Checa	1,9	2,1	10,53 %	8,23 %
Hungría	1,1	1,5	36,36 %	7,35 %
Grecia	5,4	4,9	-9,25 %	29,17 %
Croacia	-	0,2		1,74 %
Eslovaquia	-	0,4		5 %
Bulgaria	-	0,3		7,90 %

Elaboración propia a partir de datos de IFPI RIN 2012

El único país donde el mercado digital ha descendido durante el período 2007-2011 ha sido Grecia, que representa la excepción a una regla dominante: tendencia hacia el incremento de las ventas digitales (ver Tabla 3.9.).

Se observa que los mercados digitales se están desarrollando a distintas velocidades en el seno de los países europeos. Llama especialmente la atención el despegue de los mercados digitales en Suecia y Noruega, donde las ventas digitales han aumentado en un 556,99 % y un 529,27 % respectivamente, suponiendo un 44,6 % y 44,8 % del mercado total de la música en esos países. Sin duda el éxito de Spotify, creada en Suecia, guarda relación con este despegue del mercado digital. También destacan Finlandia y Dinamarca con aumentos del 242,86% y 196,85% respectivamente, aunque en estos casos las ventas digitales suponen el 16,61% y el 32,5% de los ingresos totales respectivamente. En este aspecto también destaca Reino Unido,

cuyas ventas digitales supusieron en 2011 el 31,68 % del mercado total. Según BPI ya en 2012 los ingresos derivados de la venta de música digital supusieron el 51% de los ingresos totales (BPI, 2013).

El resto de países muestran números más moderados y que dibujan un tránsito más pausado hacia modelos de negocio digitales. Al igual que con la evolución de las ventas de música en soportes físicos, la evolución de las ventas de música en soportes digitales se puede estudiar atendiendo a factores económicos, demográficos, tecnológicos y socioculturales.

Los factores económicos como la renta y los precios son esenciales para entender la evolución del mercado. En lo que respecta a factores demográficos, hay evidencias de que los jóvenes son más proclives a consumir música a través de soportes digitales (Prensky, 2001; Fouce, 2010). En este sentido también hay que considerar las distintas tasas de penetración de Internet así como las distintas opciones a la hora acceder a música grabada que presentan los países europeos. Salvo excepciones, se constata que los países con mayor porcentaje de hogares con acceso a Internet son también aquellos en los que los mercados digitales más se han desarrollado. Suecia, Finlandia, Dinamarca, Holanda y Reino Unido son los países europeos con mayor proporción de hogares con acceso a Internet (Eurostat, 2014) con valores que oscilan entre el 89 y el 96%. Estos países cuentan con mercados digitales importantes.

También cabe destacar la distinta percepción del riesgo ante el comercio electrónico en distintas regiones. Por norma general, la web genera poca confianza (Nielsen, 1999). Diversos estudios realizados en el ámbito europeo destacan que existen diferencias significativas en el comportamiento de los usuarios en los distintos países de la UE (Brandtzaeg y otros, 2011; Barnes, 2007). Estos trabajos destacan que los países europeos con más usuarios “avanzados” son Holanda, Gran Bretaña y los países nórdicos (Brandtzaeg y otros, 2011), y destacan aspectos como la edad y la accesibilidad como los más significativos a la hora de explicar el comportamiento online de los mismos.

Otro aspecto a destacar es que existen diversas culturas de consumo de música que pueden condicionar el tránsito de modelos offline a modelos online. En el caso de países como Gran Bretaña, Alemania o Francia, el consumo de música se realiza principalmente en tiendas especializadas, lo cual tiene ciertas implicaciones que cabe destacar. Por una parte, las tiendas especializadas cuentan con más referencias que las grandes superficies. Estas últimas emplean la música como bien de atracción, por lo que únicamente almacenan referencias “populares”. Por otra, el modelo de consumo asociado a las tiendas especializadas cuenta con una dimensión social importante. Los países con modelos de consumo asociados a tiendas

especializadas están demostrando ser más lentos en la adopción de modelos de consumo online. Por el contrario, los países en los que el consumo se realiza principalmente en grandes superficies son más proclives a realizar el tránsito hacia modelos digitales, ya que éstos ofrecen mayor diversidad de producto y facilitan el acto de consumo en aquellos países en los que éste no cuenta una dimensión social muy marcada. En los países nórdicos por ejemplo, donde el clima no favorece el desarrollo de una cultura de consumo asociado a la calle, se dan las condiciones idóneas para realizar un tránsito hacia modelos digitales.

Las tasas medias de crecimiento de los mercados digitales ofrecen una perspectiva más completa de la evolución de dichos mercados. La siguiente tabla muestra la evolución de las tasas medias de incremento, en porcentajes, en lo que a ventas digitales se refiere para los países europeos.

Tabla 3.10. Evolución de la tasa de crecimiento de las ventas digitales

País	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	Tasa media de crecimiento
Alemania	36,46 %	22,92 %	19,42 %	21,38 %	25,05 %
Reino Unido	45,90 %	47,60 %	19,61 %	24,71 %	34,45 %
Francia	38,38 %	0 %	13,87 %	25,74 %	19,57 %
Holanda	22,22 %	17,48 %	31,55 %	47,51 %	29,69 %
Italia	2,25 %	26,00 %	9,88 %	26,19 %	16,08 %
España	13,39 %	10,42 %	19,81 %	21,26 %	16,22 %
Suecia	6,80 %	118,18 %	73,33 %	35,11 %	65,86 %
Bélgica	48,25 %	-11,83 %	-3,36 %	24,31 %	14,34 %
Suiza	12,59 %	67,08 %	10,78 %	18,46 %	27,23 %
Austria	5,49 %	58,33 %	17,10 %	17,42 %	24,59 %
Noruega	31,71 %	66,67 %	57,78 %	81,69 %	59,46 %
Dinamarca	45,67 %	40,54 %	52,69 %	-17,63 %	30,32 %
Polonia	71,42 %	-100 %	-	59,26 %	
Finlandia	20,00 %	45,24 %	88,52 %	4,35 %	39,53 %
Irlanda	30,12 %	19,44 %	9,30 %	24,82 %	20,92 %
Portugal	47,22 %	-24,53 %	-15,00 %	50,00 %	14,42 %
Rep. Checa	-5,26 %	-27,78 %	15,38 %	40,00 %	5,59 %
Hungría	-9,09 %	0,00 %	-50,00 %	200,00 %	35,23 %
Grecia	-1,85 %	39,62 %	-27,03 %	-9,26 %	0,37 %
Croacia			0,00 %	100,00 %	-
Eslovaquia			-25,00 %	33,33 %	-
Bulgaria			-85,71 %	200,00 %	-

Elaboración propia a partir de datos de IFPI RIN 2012

Noruega y Suecia son los países que presentan mayores tasas de crecimientos en lo que a mercados digitales se refiere (ver Tabla 3.10.). Durante el periodo 2007-2011, el mercado digital sueco ha crecido un 65,86 % de media anual. Este número se reduce a 59,46 % en Noruega. Es curioso que el tercer país en cuanto a crecimiento del mercado online sea Finlandia, cuyas ventas digitales han crecido de media un 39,53 %. Estos datos dibujan un norte de Europa que lidera la transición hacia modelos de negocio online.

Sin llegar a las tasas de los países nórdicos, son muchos los países que cuentan con tasas medias de crecimiento que superan el 25 %, entre ellos se encuentran Alemania (25,05 %), Gran Bretaña (34,45 %), Holanda (29,69 %), Suiza (27,23 %) o Dinamarca (30,32 %). Otros países que se encuentran entre los principales mercados europeos como Francia, Italia y España también cuentan con crecimientos importantes que se encuentran alrededor del 20% anual.

La siguiente tabla muestra los valores de las ventas digitales durante el período 2007-2011 (en billones de dólares) así como la proporción que éstas representan respecto al total de los ingresos.

Tabla 3.11. Evolución de las ventas de música en formato digital

País	2007		2008		2009		2010		2011	
	Valor (millones de dólares)	% del total	Valor	% del total						
Alemania	92,7	5,83 %	126,5	8,01 %	155,5	10,14 %	185,7	12,58 %	225,4	15,29 %
Reino Unido	141,4	8,56 %	206,3	12,94 %	304,5	18,74 %	364,2	24,61 %	454,2	31,68 %
Francia	96,7	7,72 %	134,1	12,29 %	134,1	12,49 %	152,7	14,68 %	192	19,16 %
Holanda	11,7	4,10 %	14,3	5,25 %	16,8	6,01 %	22,1	8,09 %	32,6	13,57 %
Italia	26,7	7,20 %	27,3	8,94 %	34,4	13,61 %	37,8	14,75 %	47,7	19,88 %
España	25,4	8,20 %	28,8	10,03 %	31,8	12,93 %	38,1	19,39 %	46,2	24,32 %
Suecia	10,3	6,60 %	11,0	7,58 %	24,0	14,77 %	41,6	27,60 %	68,7	44,24 %
Bélgica	11,4	6,02 %	16,9	9,41 %	14,9	8,92 %	14,4	9,21 %	17,9	12,74 %
Suiza	14,3	5,79 %	16,1	6,89 %	26,9	12,36 %	29,8	15,77 %	35,3	22,30 %
Austria	9,1	5,89 %	9,6	6,52 %	15,2	10,47 %	17,8	13,87 %	20,9	17,58 %
Noruega	8,2	5,80 %	10,8	8,64 %	18	14,52 %	28,4	24,50 %	51,6	44,83 %
Dinamarca	12,7	9,70 %	18,5	15,61 %	26	22,13 %	39,7	33,90 %	32,7	32,50 %
Polonia	2,1	2,54 %	3,6	3,96 %	0,0	0,00 %	2,7	3,08 %	4,3	5,28 %
Finlandia	3,5	3,85 %	4,2	4,64 %	6,1	8,04 %	11,5	15,62 %	12,0	16,62 %
Irlanda	8,3	6,87 %	10,8	10,83 %	12,9	17,48 %	14,1	22,89 %	17,6	33,46 %
Portugal	3,6	4,91 %	5,3	8,01 %	4,0	6,90 %	3,4	7,25 %	5,1	13,71 %
Rep. Checa	1,9	5,37 %	1,8	4,48 %	1,3	3,5 %	1,5	5,03 %	2,1	8,23 %
Hungría	1,1	2,92 %	1,0	3,51 %	1,0	3,85 %	0,5	2,62 %	1,5	7,35 %
Grecia	5,4	7,55 %	5,3	9,67 %	7,4	14,92 %	5,4	17,31 %	4,9	29,17 %
Croacia	-	-	-	-	0,1	0,85 %	0,1	0,96 %	0,2	1,74 %
Eslovaquia	-	-	-	-	0,4	6,06 %	0,3	3,23 %	0,4	5,00 %
Bulgaria	-	-	-	-	0,7	10,75 %	0,1	2,56 %	0,3	7,89 %

Elaboración propia a partir de datos de IFPI RIN 2012

Durante el periodo 2007-2011 se observa que la música digital va adquiriendo protagonismo (ver Tabla 3.11.). Por una parte se observan importantes incrementos en cuanto a valores absolutos se refiere. En Reino Unido, por ejemplo, el valor de las ventas de música digital pasa de 141,4 millones de dólares en 2007 a 454,2 millones de dólares en 2011. Por otra parte, y debido al doble efecto causado por el incremento de las ventas digitales y el descenso de las ventas físicas, se observa que la música digital cada vez supone una porción mayor del total de los ingresos derivados del sector de la música grabada. En Reino Unido, este porcentaje pasa del 8,56 % al 31,68 % en el periodo 2007-2011. Entre los 10 primeros países en cuanto al mercado de la música grabada se refiere, el porcentaje que representa la venta de

música digital respecto del total se encuentra en torno al 20%; Francia (19,16 %), Italia (19,88 %), España (24,32 %).

Los países nórdicos son los que presentan una mayor importancia ponderada de los mercados digitales. En este sentido, la evolución ha sido espectacular en el periodo 2007-2011. En Suecia, por ejemplo, mientras que en 2007 las ventas digitales suponían únicamente un 6,60 % del total, en 2011 suponían el 44,24 % de los ingresos totales. En Noruega, la música digital pasa de suponer un 5,80 % en 2007 a un 44,83 % en 2011. En Finlandia, a pesar del gran crecimiento de las ventas digitales, éstas suponen únicamente un 16,62 % del mercado total.

El espectacular aumento de las ventas digitales en los países escandinavos, así como el modelo de suscripción en el que se basa, se encuentran en la base de un crecimiento continuado de los citados mercados.

La siguiente tabla muestra la evolución agregada de los mercados de Suecia, Dinamarca y Noruega en el periodo 2010-2013 (en millones de dólares).

Tabla 3.12. Mercado de música grabada en Suecia, Noruega y Dinamarca

Año	2010	2011	2012	2013
Valor	361	361	392	409

Fuente: IFPI, 2014.

Además del valor agregado, los tres mercados mencionados presentan tasas de incremento del valor del mercado de la música grabada en el periodo 2012-2013. Suecia con un 5,7%, Dinamarca con un 4,7% y Noruega con un 2,4% muestran que se puede dar crecimiento con modelos de negocio renovados (IFPI, 2014).

3.2.4.3 El retorno del *Single* como formato dominante

El desarrollo de las tecnologías digitales ha eliminado algunas rigideces asociadas a los soporte físicos. Tal como se ha mencionado anteriormente, la industria primó la venta de álbumes frente al *Single* apartando estos de las estanterías de las tiendas y empleándolos en labores promocionales. Sin embargo, en el contexto digital el *Single* ha tomado el protagonismo que ha ido perdiendo desde que se desarrollaran los LPs. Resulta evidente que los modelos de negocio online dotan al usuario de una flexibilidad mucho mayor que sus predecesores ya que recuperan la función de consumo intermedio que representan los *Singles*.

La siguiente tabla muestra el número de unidades vendidas a nivel global en lo que a formatos musicales se refiere. Éstos se dividen en formatos de larga duración y *Singles*.

Tabla 3.13. Evolución de ventas por formatos

	Formatos de larga duración (incluye tanto físico como digital)	<i>Singles</i> (incluye tanto físico como digital)	Unidades totales
2011	1.168	1.959	3.127
2010	1.210	1.729	2.939
2009	1.333	1.650	2.983
2008	1.584	1.467	3.051
2007	1.819	1.184	3.003
2006	2.053	843	2.896
2005	2.300	576	2.876
2004	2.517	346	2.863
2003	2.611	233	2.843
2002	2.775	265	3.040
2001	2.986	318	3.303
2000	3.124	370	3.494
1999	3.199	439	3.638
1998	3.218	458	3.676
1997	3.186	516	3.702
1996	3.372	466	3.838
1995	3.216	432	3.648
1994	3.188	390	3.578
1993	2.909	410	3.319
1992	2.836	352	3.188
1991	2.782	334	3.116
1990	2.564	344	2.908
1989	2.590	357	2.947
1988	2.300	370	2.670
1987	2.000	390	2.390
1986	1.800	490	2.290
1985	1.741	650	2.391
1984	1.620	750	2.370

Fuente: IFPI RIN 2012.

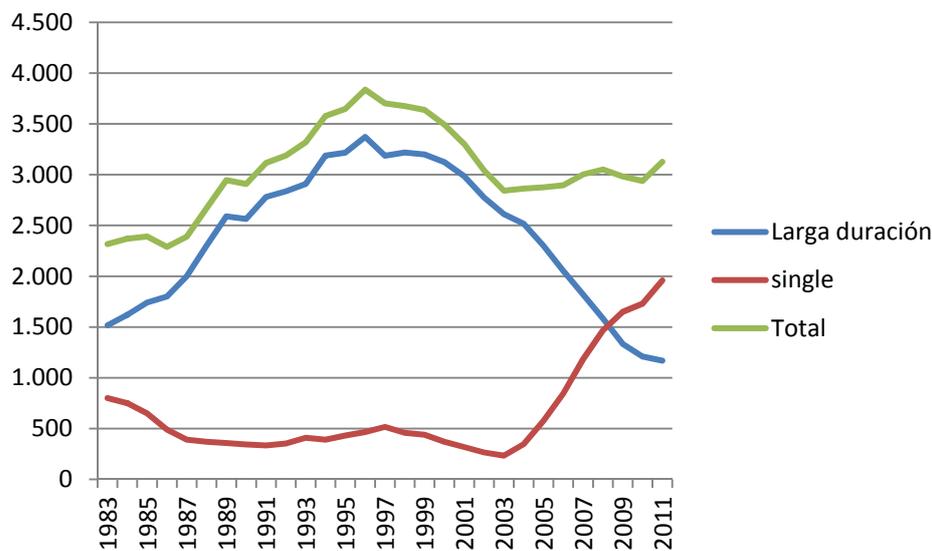
La venta de *Singles* comienza a descender durante los 80 y llega a mínimos en el año 2003 (ver Tabla 3.13.). A partir de 2003 se vislumbra una tendencia al alza en las ventas del *Single*, especialmente debido a las posibilidades que ofrecen los modelos de negocio online que permiten descargar canciones individuales.

Los formatos de larga duración en cambio, muestran una tendencia ascendente hasta el año 1996. A partir de entonces, y sobre todo a partir de 2001 comienza a darse un descenso

muy acentuado en la venta de estos formatos. Edward Helmore de The Guardian expuso recientemente que “parece que ha muerto el formato álbum, las diez canciones como reflejo de un momento creativo del artista. Ha terminado el ciclo que arrancó a finales de los años cuarenta con la hegemonía del vinilo de 33 revoluciones y media” (El Confidencial, “La industria musical oculta la muerte del disco”. 11/01/2014).

El siguiente gráfico muestra la evolución de las ventas a nivel global en función del formato. Se distingue entre formatos de larga duración y *Singles*.

Gráfico 3.3. Evolución de las ventas por formatos a nivel global (en unidades)



Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012.

2009 es el año en el que los *Singles* superan a los formatos de larga duración en cuanto a unidades vendidas se refiere. En 2011, de las 3.127 unidades vendidas 1.959 corresponden a *Singles*, mientras que el restante 1.168 corresponde a formatos de larga duración.

Si nos fijamos en las descargas realizadas a través de plataformas legales se observa que en los principales países europeos se da la tendencia mencionada; la recuperación del *Single*.

La siguiente tabla muestra cómo se reparten los ingresos derivados de las descargas entre los álbumes y los *Singles* en los principales mercados europeos en 2011.

Tabla 3.14. Repartición de ingresos derivados de la venta de música digital por formatos

País	% álbum	% <i>Single</i>
Alemania	57,14 %	42,86 %
Reino Unido	49,41 %	50,59 %
Francia	47,06 %	52,94 %
Holanda	32,81 %	67,19 %
Italia	46,67 %	53,33 %
Suecia	33,33 %	66,67 %
Bélgica	25,30 %	74,70 %
Suiza	49,44 %	50,56 %
Austria	48,81 %	51,19 %
Noruega	45,45 %	54,54 %
Dinamarca	46,77 %	53,23 %

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012.

Para interpretar esta tabla cabe mencionar que los *Singles* tienen un precio muy inferior a los álbumes (los *Singles* cuestan alrededor de un dólar, mientras los álbumes digitales cuestan alrededor de 10 dólares). Es por ello que si los *Singles* suponen alrededor de la mitad de los ingresos derivados de las descargas, ello supondría que se venden muchísimos más *Singles* que álbumes en lo que a unidades se refiere.

En cualquier caso se observa que en la mayoría de los países europeos, los ingresos derivados de la descarga de *Singles* superan a los derivados de la descarga de álbumes (ver Tabla 3.14). Únicamente Alemania cuenta con un mercado de descarga que prioriza el álbum frente al *Single*. Destacan Holanda, Suecia o Bélgica por los altos porcentajes que suponen los *Singles* con respecto a las descargas totales. Estos porcentajes son de 67,19%, 66,67% y 74,70% respectivamente. Estos datos confirman que en lo que respecta al producto, el *Single* se está erigiendo como el formato principal sobre el que se construyen los nuevos modelos de negocio.

3.2.5 La digitalización, un proceso global con ritmos diferenciados

Los nuevos modelos de negocio online cada vez tienen más peso en la industria de la música. Según IFPI, el 32% de los ingresos de la industria discográfica a nivel global corresponden a música online. Este porcentaje es mayor que en cualquier otra industria de contenido exceptuando los videojuegos (IFPI, 2012).

La siguiente tabla muestra el porcentaje de los ingresos derivados de los mercados online en distintos sectores.

Tabla 3.15. Porcentaje de ingresos derivados de los mercados online en las industrias de contenidos

Sector	% obtenido a través de ventas digitales sobre el total de las ventas
Juegos	42%
Música	32%
Prensa	5%
Libros	4%
Películas	1%

Fuente: IFPI, 2012.

La música se encuentra entre los mercados en los que mayor impacto ha ejercido la digitalización. A pesar de ello existen grandes diferencias en la porción del mercado que ocupa la música online dependiendo de la región. Obviamente la brecha digital establece una marcada diferencia entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo. Pero también llama la atención que comparado con Estados Unidos o Asia, las ventas de música digital en Europa son mucho menores. En Australia, sexto país en cuanto a importancia del sector discográfico, la música digital supone un 38 % del total. En Japón, segundo mercado mundial en lo que a venta de música grabada se refiere, la música digital supone un 22% de los ingresos totales. Este porcentaje se sitúan en el 38 % para Canadá (KEA, 2012).

El ritmo de penetración de los modelos de negocio digitales es especialmente lento si lo comparamos al de Estados Unidos, donde las ventas digitales suponían ya en 2011 el 51 % de los ingresos derivados del sector (KEA, 2012).

La siguiente tabla muestra los ingresos derivados de la venta de música grabada dependiendo de la zona geográfica (en millones de euros).

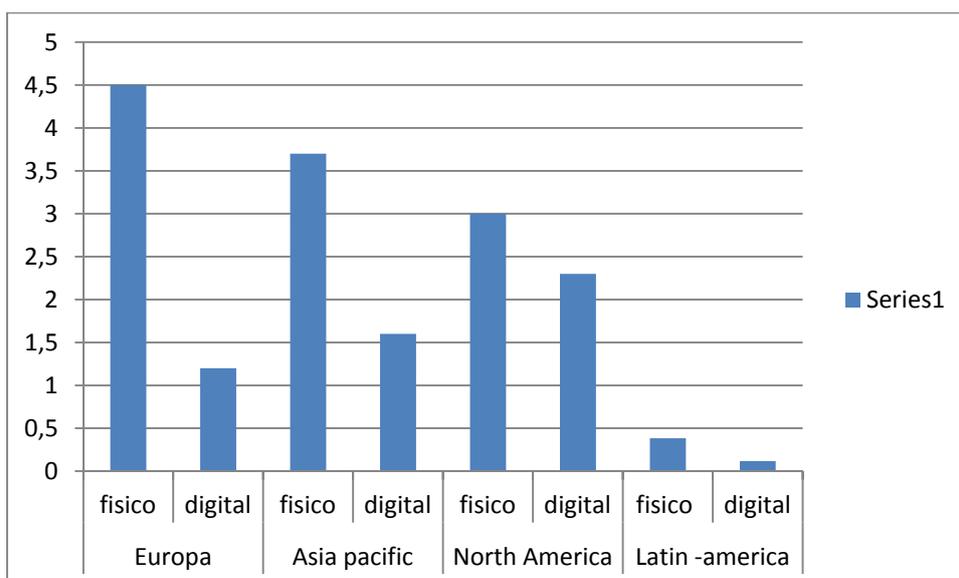
Tabla 3.16. Distribución de ingresos por regiones

Europa Oeste		Asia Pacífico		Norte América		Latinoamérica	
físico	digital	físico	digital	Físico	digital	físico	Digital
4,5	1,2	3,7	1,6	3	2,3	0,384	0,117

Fuente: PWC 2011.

El siguiente gráfico muestra la distribución de las ventas de música grabada para distintas regiones. Se distingue entre ingresos derivados del mercado físico y el digital.

Gráfico 3.4. Distribución de ingresos por regiones



Fuente: PWC 2011.

Tal como muestran la Tabla 3.13. y el Gráfico 3.4., Europa es la región en la que la música digital representa un menor porcentaje respecto del total. Las razones que explican esta transición más lenta en son muy variadas; un mercado minorista más fuerte, la lenta introducción de banda ancha en algunos países, distinto comportamiento de compra, o retraso en la introducción de servicios online debido a la fragmentación de los mercados en Europa (KEA, 2012).

3.2.5.1 Factores que frenan el desarrollo del mercado online en Europa. Comparativa con EEUU

Europa es el mercado más fuerte en lo que a soportes físicos se refiere (alrededor de 4,5 billones de euros en 2010 según PwC and Wolkofsky Gruen Associates, 2010), sin embargo, se encuentra en tercer lugar en lo que a mercado digital se refiere (detrás de EEUU y Asia Pacífico, con un ingreso total de 1,2 billones de euros). Estados Unidos, en cambio, es el tercer mercado en cuanto a tamaño en el mercado físico detrás de Europa y Japón, sumando un valor de 3 billones de euros aproximadamente, y el primero en cuanto al mercado digital (valor total de 2,3 billones de euros en 2010) (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012).

Existen diferencias significativas en lo que respecta al desarrollo de los mercados online en Europa y Estados Unidos⁴³. En general se atribuye esta diferencia en el ritmo de penetración del nuevo modelo a aspectos legales y a aspectos relacionados con la demanda.

Aspectos técnico-legales

La identificación de la autoría de los derechos de una obra musical es un proceso difícil y costoso. Esto es así sobre todo cuando en la transacción están implicados agentes de ámbitos geográficos distintos. Europa cuenta, en este sentido, con mayores dificultades, ya que cuenta con un mapa de derechos más complejo que el de Estados Unidos.

Los proveedores de música online en Europa tienen que negociar territorio a territorio la obtención de licencias, ya que a pesar de los intentos de instituciones europeas, todavía no se ha conseguido armonizar las leyes que regulan los derechos de autor en los estados miembro. En Europa, la multiplicidad de agentes y legislaciones dificulta y entorpece los procesos de obtención de licencias, básicos en el entorno online. El hecho de que los distintos derechos asociados a las grabaciones sonoras estén en manos de distintos agentes (autores, compositores, intérpretes, editoriales) y estén recogidos en distintos contratos gestionados por distintas sociedades de gestión colectiva (sociedades recolectoras de derechos como la SGAE en España) dificulta el proceso de obtención de licencias⁴⁴.

Los principales factores que influyen en los costes de transacción asociados a la obtención de licencias son los siguientes (KEA, 2012).

- Fragmentación de los derechos entre varios agentes: la multiplicidad de autorizaciones necesarias debido a la multiplicidad de tenedores de derechos deriva en un alto número de transacciones.
- La incertidumbre sobre la propiedad de los derechos refuerza la incertidumbre en la que operan los proveedores de servicios.
- Ámbito geográfico: los factores técnico legales hacen que los costes de identificación sean mayores o menores dependiendo del ámbito geográfico en el que se opera.

⁴³ Mientras que para 2011 en Estados Unidos casi la mitad de los ingresos de la música grabada provenían del mercado online, en Europa las ventas físicas suponían aún el 73% de los ingresos totales (IFPI, 2011b).

⁴⁴ En Estados Unidos, hay una única ley que regula el copyright en todo el territorio, y únicamente tres sociedades recolectoras de derechos (ASCAP, BMI y SESAC). Esto facilita la gestión y reduce muchos de los costes asociados a la obtención de licencias.

- El tipo de poseedores de los derechos: Las negociaciones con las *Majors* suelen ser más problemáticas debido a su poder de negociación.
- Naturaleza innovadora del servicio: En general, cuanto más innovador es el servicio mayores son los costes de transacción. Los servicios *Streaming* que no replican el modelo tradicional del pago por descarga se enfrentan a mayores costes de transacción.
- La actividad principal del proveedor del servicio: Los servicios ofrecidos por productores discográficos se enfrentan a costes de transacción menores.
- Tamaño del catálogo: Los costes de transacción son superiores para los servicios que proveen acceso a un número mayor de canciones.

Estudios recientes demuestran que en los sectores culturales, el nivel de los costes de transacción ha aumentado con la llegada de las tecnologías digitales debido al rápido aumento de contenidos disponibles y a las características de la ley que regula el Derecho de Autor. Las plataformas de servicios musicales legales online se enfrentan a grandes costes de transacción cuando se trata de identificar y negociar con los propietarios de los derechos. La Comisión Europea ha identificado el complejo proceso de obtención de licencias en lo que respecta a derechos multiterritoriales como uno de los mayores impedimentos para el desarrollo de una oferta online atractiva a nivel Europeo (KEA, 2012). Aumentar la competitividad del mercado online en Europa es uno de los objetivos de la Agenda Digital de la UE.

Como consecuencia de estos factores técnico-legales el número de plataformas online en Europa es mucho mayor que en Estados Unidos. Mientras que en 2011 en Europa del Oeste había 465 servicios de música online, en Estados Unidos había solamente 24 (solamente en Reino Unido había en 2011 74 servicios) (Mulligan, 2011). Esto supone que mientras existe un servicio para cada 600.000 europeos, hay uno para cada 10.000.000 estadounidenses. Es evidente que desde el punto de vista de la eficiencia Estados Unidos está por delante. Además, un informe de KEA (2012) afirma que de entre los alrededor de 500 servicios online legales únicamente hay 14 servicios paneuropeos. Hay que destacar que el hecho de haber 465 servicios musicales online en Europa no supone que los europeos tengan más opciones. Muchos de estos servicios ofrecen el mismo catálogo, al mismo precio y con el mismo apoyo en cuanto a soportes se refiere.

Al calcular el Margen Medio Por Servicio (*Average Margin Per Service, AMPS*), también se observa que los servicios que operan en Europa son menos competitivos que los estadounidenses. Mientras que en Estados Unidos el margen es de 26,03 \$, en Europa este margen es únicamente del 0,61 \$. (Si tomamos los márgenes en 3 países europeos encontramos que en Gran Bretaña el margen es de 1,44 \$, en Francia de 1,02 \$, y en España es

de 0,38 \$) (Mulligan, 2011). Además, si se tiene en cuenta que la plataforma iTunes de Apple cuenta con alrededor del 70% del mercado, los márgenes que se obtienen una vez descontada dicha cuenta son los siguientes: Para Estados Unidos el Margen Medio Por Servicio tras descontar la cuota de iTunes/Apple es de 11,82 \$, y para Europa 0,31 \$ (Mulligan, 2011). A pesar de que en 2008 se promulgó una legislación que trataba de romper las barreras nacionales en lo que al negocio de música se refiere, facilitando e impulsando las licencias paneuropeas, la obtención de licencias multiterritoriales no se ha desarrollado como se esperaba.

En 2012 la comisión Europea, mediante Michael Barnier, comisario del mercado interior, propuso un proyecto de ley que pretendía resolver los problemas que se derivan del hecho de que haya 250 sociedades encargadas de recolectar los derechos de autor de las obras musicales. Según dicha comisión, algunas de estas sociedades están frenando el potencial crecimiento del mercado musical digital. En una memoria que resume las propuestas se puede leer: “Las sociedades recolectoras necesitan modernizar sus operaciones para enfrentarse a los desafíos de una economía digital que evoluciona rápidamente”. En la misma memoria también se destaca la falta de transparencia de alguna de estas sociedades (Pfanner, New York Times, July 10, 2012).

Aspectos relacionados con la demanda

Aspectos como la multiplicidad de idiomas y culturas en Europa hacen que este sea un mercado muy heterogéneo, mucho más que EEUU (líder del mercado digital). Las IC europeas han enfocado su producción, históricamente, hacia mercados locales debido a las barreras establecidas por el lenguaje o la variedad de culturas y valores. Quizás por ello, en muchos países europeos, las listas de discos más vendidos presentan porcentajes muy altos de artistas locales.

La siguiente tabla muestra el porcentaje que representan los artistas locales con respecto al total de artistas que llegaron al top 10 para distintos países europeos.

Tabla 3.17. Porcentaje de álbumes que llegan al Top 10 en 2013 de artistas locales

País	% de artistas locales en el top 10 ventas de álbumes.
Italia	90%
Suecia	90%
Francia	80%
Dinamarca	80%
Holanda	80%
Alemania	70%
Noruega	60%
España	60%
Portugal	50%

Fuente: IFPI, 2014

Tal como se observa en la Tabla 3.17., el repertorio nacional es muy importante en la mayoría de países europeos. Italia y Suecia, con un 90% de artistas locales copando las listas de álbumes más vendidos, o Francia, Dinamarca y Holanda con un 80% de artistas locales en dichas listas confirman una Europa muy heterogénea en cuanto a consumo musical. (Consultar también la Tabla 1.10. en Capítulo 1).

También cabe destacar el distinto comportamiento de los consumidores online en Europa y EEUU. En este sentido, Mulligan (2011) destaca que el comportamiento del consumidor online europeo se queda atrás comparado con el de Estados Unidos. En general el consumo de música física en EEUU está más asociado a grandes superficies como Walmart. Los estadounidenses recorren mayores distancias para hacer la compra, y puede que por esa razón, lo digital suponga una mayor ventaja (como ocurre en los países escandinavos). En Europa el consumo de música está más asociado a pequeñas tiendas locales, y puede que por ello haya una mayor resistencia a utilizar Internet a la hora realizar compras.

Según USA today, en 2012 se vendieron en Estados Unidos 193 millones de CDs (álbumes) y 118 millones de álbumes digitales. Por primera vez, la distribución de estas ventas muestra que la mayoría de las ventas se realizan a través de plataformas digitales como iTunes o Amazon mp3 (37% del total de álbumes). Resulta curioso que en segundo lugar se encuentra Walmart y otras grandes superficies con un porcentaje del 29% de los álbumes vendidos. El 15% de las ventas corresponden a cadenas como Best Buy, 10% en Amazon (físico) y el restante 7% a tiendas independientes. Estos datos muestran que, al contrario que en Europa, el mercado físico estadounidense está controlado por grandes superficies (tal como se ha comentado anteriormente, los grandes almacenes como Walmart utilizan la música como reclamo para atraer al público) (USA today, 24 de Enero, 2013)

También cabe destacar que mientras que en Estados Unidos los mercados digitales han despegado sobre la base de las descargas (la gran penetración de Apple en Estados Unidos ha reforzado la posición de iTunes, principal portal de descargas musicales), en Europa los mercados digitales se han desarrollado sobre la base de la suscripción o los modelos basados en el acceso (Spotify, Deezer). El impacto de las plataformas que proveen acceso se analiza en el siguiente capítulo (capítulo 4).

3.3. Innovación y diversidad en los contenidos musicales

En este apartado, al tratar la innovación de producto en la industria discográfica nos referimos a la aparición de nuevos artistas o estilos. Desde que en 1975 Peterson y Berger relacionaran el grado de innovación con la estructura de mercado mediante un estudio de caso de la industria discográfica norteamericana, muchos otros autores han tratado de esclarecer la compleja relación que existe entre ambas variables, así como su relación con la diversidad⁴⁵. Esta última está cobrando una gran relevancia en el contexto de la globalización ya que ésta se asocia a una creciente homogeneización de la cultura.

Desde el ámbito de la teoría económica, no se puede establecer una causalidad clara entre la innovación y la estructura de mercado. Mientras que algunos economistas defienden que solo cuando hay competencia hay un incentivo para innovar (Stigler, 1952), otros como el propio Schumpeter (1950) en su última etapa, defienden que solo los oligopolistas tienen la capacidad de financiar la innovación (debido a los altos costes del I+D). En lo que se refiere a análisis empíricos, numerosos trabajos sugieren que la concentración oligopólica reduce la innovación y crea homogeneidad de producto (Scherer y Ross, 1990; Turner y Williamson, 1971; Chamberlane, 1968; Weiss, 1972)

La influencia de la estructura del mercado en la diversidad también es objeto de debate. A pesar de ello, existe consenso a la hora de afirmar que se dan contradicciones entre eficiencia y diversidad en los mercados oligopólicos. Esta contradicción se da debido a las economías de escala (Lancaster, 1990) que favorecen la venta masiva de un grupo reducido de productos (este es el caso de las IC en general y la industria discográfica en concreto). Un aumento en la variedad de productos implica un aumento de los costes de producción, mientras que la reducción de la diversidad puede suponer una disminución de los costes unitarios. A pesar de que los consumidores pueden aprovecharse de la disminución de estos costes vía disminución de precio, puede que prefieran una mayor diversidad, con lo que puede haber un conflicto de intereses entre consumidores y productores (Dixit y Stiglitz, 1977).

Hotelling (1929) argumenta que en un contexto de competencia monopolística u oligopólica, la competencia puede derivar en estandarización ya que los productores pueden

⁴⁵ La diversidad y la innovación están muy relacionadas. Es prácticamente imposible que se den innovaciones bajo condiciones de estricta homogeneidad, y la innovación es esencial para que la diversidad persista.

priorizar los gustos de los “consumidores principales” marginando a los consumidores con gustos menos ortodoxos.

Otro aspecto a tener en consideración es que el aumento en el número de productores no supone de manera automática un aumento de la diversidad de contenidos en los sectores culturales. Se puede afirmar que las compañías entrantes, al menos parcialmente, tienden a producir el tipo de productos que ya se producían anteriormente. Esto es así debido a que, de este modo, pueden tener acceso a una audiencia mayor a costa de los consumidores de estilos minoritarios. Steiner (1952) popularizó en este sentido la noción de duplicidad en las industrias asociadas a lo audiovisual.

La mayoría de estudios apuntan a que un aumento en la variedad de productores resulta en un aumento de la diversidad de producto pero en menor proporción (Steiner, 1952; Greenberg y Barnett, 1971; Levin, 1971; Van der Wurff, 2005). En lo que respecta a la regulación pública, no hay consenso sobre el efecto que puede ejercer en la diversidad de la oferta. Mientras que algunos autores afirman que la regulación puede ser una solución en aras de proveer de mayor diversidad al mercado (Levin, 1971, Steiner, 1952), otros apuntan que tiene efectos negativos para la diversidad (Baxter, 1974).

Por último, cabe destacar que el análisis del grado de innovación y diversidad de la oferta musical no puede estudiarse sin atender a la influencia que ejercen los factores sociales, económicos y demográficos. Estos factores ejercen una gran influencia en la demanda, que está adquiriendo un gran protagonismo en el devenir de los mercados en el contexto digital. De hecho, los nuevos indicadores que se proponen para el estudio de la diversidad distinguen entre la diversidad ofertada y la diversidad demandada.

3.3.1 Análisis de los ciclos en la producción simbólica

El primer estudio en abordar la relación entre estructura de mercado y grado de innovación y diversidad en la oferta de música grabada fue el artículo “*Cycles in symbol production: The case of popular music*” de Peterson y Berger (1975). Dicho estudio se basaba en una serie de trabajos realizados previamente en el seno de IC como el cine, la radio, la televisión y los fonogramas (Gans, 1964; Jarvie, 1970; Graña, 1971; Gillet, 1973; Maisel, 1973).

El trabajo de Peterson and Berger (1975), enfocado al mercado de la música popular, sugiere que una estructura de mercado competitiva o poco concentrada puede favorecer la innovación y la heterogeneidad en el producto musical. En cambio, considera que la concentración del mercado puede favorecer la homogeneidad y un bajo grado de innovación.

Peterson y Berger analizaron la industria discográfica de Estados Unidos durante el periodo 1948-1973. Para medir la concentración del mercado se fijaron en la revista Billboard que enumeraba los *Singles* más exitosos cada semana. El ratio de concentración se calculaba mediante la proporción de *Singles* que las 4 principales firmas contaban en dichas listas (para el *Eight Firm* se hizo lo mismo pero para las 8 firmas más poderosas).

Para medir la innovación se fijaron en las siguientes variables:

- Nº de diferentes artistas que entran en el *Top 10* al año.
- % de nuevos artistas en el Top 10 respecto a los artistas ya establecidos.
- Estudio del contenido de las letras de las canciones.

Para medir la diversidad se fijaron las siguientes variables:

- Nº de *Top 10* hits cada año.
- Nº de discos que llegan al número uno al año.

Peterson y Berger (1975) dividieron su periodo de estudio en 5 eras que dibujaban un “ciclo de producción simbólica” que comienza con una estructura concentrada y productos homogéneos y tras un período de competencia e innovaciones de producto reaparece la tendencia a la re-oligopolización. Para cada era respondieron a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál es el nivel de concentración de mercado?
- ¿Cuáles son los mecanismos que condicionan ese nivel de concentración?
- ¿Cuál es el nivel correspondiente de innovación y diversidad en la música producida?

Las 5 eras y sus principales características se pueden resumir de la siguiente manera:

- Era 1; 1948-1955: Alto grado de concentración

Durante este periodo, la industria discográfica está dominada por 4 firmas: RCA Victor, Columbia, Decca y Capitol (Corry, 1965). El índice de concentración de las cuatro firmas principales fue disminuyendo (Scherer, 1970) de un 81% en 1948 a un 74% en 1955. La concentración de la industria discográfica era pues increíblemente alta en este periodo. El control de mercado se ejercía mediante el control del flujo total de producción desde materiales hasta ventas, es decir, mediante la integración vertical (Bain, 1959; Scherer, 1970). A pesar de que no se puede ejercer un control absoluto sobre el factor artístico, el alto grado

de concentración en el periodo 48-55 estaba garantizado mediante el control de 2 factores clave del proceso productivo: La mediática⁴⁶ y los canales de distribución.

En esta época surgió una práctica estigmatizada como “payola” que hace referencia a contraprestaciones de las grandes compañías hacia los DJ para que éstos pincharan sus canciones. Otra práctica muy común en esta época era la de lanzar versiones o *Covers* de canciones que ya habían tenido éxito. Analizando los datos del Billboard durante los años 1946-1950 (Anderson y Hesbacher 1974) hasta el 70% de las canciones tenían más de una versión en las listas. Comenzando en 1952, los artistas de color del género *Rythm and Blues* eran a menudo las víctimas de esta estrategia (Gillet, 1972; Denisoff, 1974). Las *Majors* eran por tanto, capaces de comercializar éxitos de otros oligopolistas o de independientes. Los *Covers* eran parte significativa de las listas durante esta primera era, pero casi desaparecieron para 1958.

Peterson y Berger (1975) apuntan que la concentración del mercado en el periodo 48-55 se tradujo en homogeneidad en el output u oferta musical. Durante esta era apenas entraban artistas nuevos en las listas de éxitos, una situación que da un vuelco a partir de 1955. La homogeneidad de la oferta también se aprecia desde el análisis de los contenidos de las letras. Un gran número de fuentes están de acuerdo en la homogeneidad en los contenidos de la música popular durante 1948-1955, (Korb, 1949; Ewen, 1964, Hayakawa, 1955; Mooney, 1954; Riesman, 1950). Horton (1957) y Berger (1966) están de acuerdo en que más del 80% de las canciones de ese periodo encajan en un ciclo convencional de amor donde las referencias sexuales son alegóricas y los problemas sociales están ausentes.

Según Peterson y Berger (1975) la homogeneidad en el output derivó en una “demanda insatisfecha”. Muestra de ello es que las ventas agregadas ajustadas (ajustadas a los cambios en el coste de la vida en general) en 1954 eran menores que en 1948 (algo no muy lógico habiéndose estandarizado los formatos de 45 rpm (revoluciones por minuto) y LP que eran muy superiores en calidad y comodidad frente al anterior 78rpm). La hipótesis de la demanda insatisfecha cobra fuerza con el dato de que desde 1955 a 1959 las ventas aumentaron un 261% (Peterson y Berger, 1975).

⁴⁶ Enlaces corporativos con radios, productoras del ámbito del cine etc. RCA Victor estaba ligada a NBC network y estaba afiliada con RKO film company (Read y Welch, 1959). Decca estaba afiliada con la Music Corporation of America. Capitol estaba unido a Paramount Pictures hasta 1950.

- Era 2; 1956-1959: En 1955 entra en escena el rock and roll

En 1956, Elvis Presley, máximo exponente del *Rock and Roll*, se convirtió en una sensación. El *Rock and Roll* supuso una bocanada de aire fresco para el sector discográfico que vio cómo aumentaban las ventas de discos de la mano de artistas hasta entonces desconocidos.

En el periodo citado el *Four Firm Concentration Ratio* (ratio de concentración de las principales 4 empresas) desciende a menos de la mitad (de un 74% a 34%) y el *Eight Firm Concentration Ratio* (ratio de concentración de las principales 8 empresas) también disminuye considerablemente (del 91% al 58%). Este aumento en la competencia obedece a que durante este periodo concurren una serie de circunstancias o fenómenos que cabe mencionar. Por una parte, la entrada en el sector discográfico de nuevos sellos. Entre los nuevos sellos se puede hacer una distinción entre aquellos sellos que nacen auspiciados por grandes productoras de películas de Hollywood (MGM, United Artists, Paramount, Warner Brothers, 20th Century Fox...) y nuevos sellos independientes que apostaron por el *Rock and Roll* u otros estilos novedosos que conectaban con la audiencia joven (Atlantic, Chess, Dot, Imperial, Monument o Sun Records). El abaratamiento de las tecnologías de grabación fue un elemento clave en el desarrollo de estos sellos.

Los sellos independientes consiguieron un gran acceso al mercado debido a una nueva configuración de las emisiones de radio. A pesar de que muchos predijeron la muerte de la radio tras la aparición de la televisión, esto no ocurrió, y entre 1955 y 1960 el número de aparatos de radio aumentó un 30%. La nueva configuración de la programación en la radio contemplaba a la audiencia como un ente diverso más que como una unidad conglomerada. Muchas de las nuevas estaciones de radio basaban su programación en música grabada. Como consecuencia, diversos estilos de música como el *Pop*, el *Soul*, el *Country*, *Góspel*, o *Jazz* obtuvieron una presencia sin precedentes en el aire (Hirsch, 1971).

Este periodo también se caracteriza por la importancia que adquirieron los DJ, que competían entre ellos por descubrir nuevos intérpretes (Passman, 1971; Denisoff, 1973). A lo mejor como consecuencia de esto, también aumentó la rotación de las canciones, o dicho de otra manera, aumentó la velocidad en la que una canción en particular ascendía y caía en popularidad. Estos factores indujeron un aumento de demanda de productos nuevos. Como consecuencia de esto, entre 1955-1959 los *Covers* no tendrán apenas peso en las listas *Top 10*. El número de discos en llegar a esas posiciones aumentó la mitad y el número de números uno aumentó dos tercios (Peterson y Berger, 1975).

En cuanto a la innovación y diversidad, empezando en 1955, hubo un aumento en el número de nuevos artistas con éxito así como un descenso en el predominio de intérpretes ya establecidos. Además, entre 1955 y 1959 se dio un aumento espectacular de la industria discográfica. Muchos involucrados en tradiciones musicales comunales como el *Country*, el *Jazz* o el *Soul* sugirieron que este crecimiento fue debido a la demanda no satisfecha de la era precedente. Se mostraban preocupados porque estas formas estaban siendo incorporadas al *Mainstream* de la música popular y pudieran verse afectadas como formas culturales diferenciadas (Malone, 1968; Keil 1966; Wilson, 1966). El influjo del *Rock and Roll* también es destacable.

Respecto al contenido de las letras de las canciones de *Rock and Roll*, se puede decir que el tema “estándar” del amor era tratado de modo más personal y sincero. Pero además, muchas de estas canciones citan los conflictos de la juventud en casa, en la escuela, en el trabajo o en el amor (Belz, 1969). El análisis de contenidos realizado por Peterson y Berger (1972) muestra que la diversidad de los temas aumentó durante la etapa de cambio de concentración a diversidad de 1956-1959. El *Rock and Roll* estaba saciando una demanda anteriormente insatisfecha.

- Era 3; 1959-1963: Las *Majors* cambian de estrategia

En este periodo se da un cambio importante en la estructura del mercado. De entre los antiguos oligopolistas, solo RCA se mantuvo entre los top ventas cada año hasta 1963. Es en este periodo cuando nuevas compañías como MGM o Warner y varias independientes como Dot, Parkway o Imperial se establecieron con una buena posición de mercado. Según Gillett (1973), las *Majors* no se esforzaron en comprar los contratos de los artistas exitosos en el ámbito del rock, ni siquiera en crear los suyos propios. Las *Majors* pensaron que el *Rock and Roll* era una moda pasajera, y estaban convencidos de que la industria pronto volvería a la situación pre 55.

Para 1960 daba la sensación de que el *Rock and Roll* podía haber sido una moda pasajera. La mayoría de las estrellas de *Rock* se encontraban con problemas de distinta índole (legales, salud, muerte...). Sus sustitutos fueron imitadores menos inventivos que crearon menos atención que sus predecesores (Belz, 1969; Hopkins, 1970). De 1959 a 1963 las ventas totales de la industria aumentaron menos del 10% (mucho menos que en el periodo anterior).

Al final de este periodo RCA, Capitol, Decca y Columbia cambiaron de estrategia y comenzaron a contratar a numerosos artistas jóvenes blancos y ya establecidos como Bobby

Darin, Ricky Nelson... Columbia y Capitol se apuntaron grandes talentos al contratar a nuevos y distinguidos talentos como Bob Dylan (Columbia) o The Beach Boys (Capitol). Esta estrategia de comprar en el nuevo mundo del *Rock* comenzó a tener resultados muy pronto. En 1963, por primera vez en una década, 3 de los antiguos *Big Four* obtuvieron las primeras tres posiciones en el número de *Top 10 Singles Charts*.

- Era 4; 1964-1969: Crecimiento renovado

Según Peterson y Berger (1975) el periodo 1964-1969 trajo innovaciones en todos los campos. Empujado por la "Beatlemania" (Taylor, 1966) en 1964, y recargado con la sicodelia californiana en 1967, una segunda generación de innovadores del *Rock* coparon el mercado (Rieger, 1974). La diversidad en las letras llegó a su máximo y las ventas se dispararon. Al mismo tiempo, una tendencia a la reconcentración comenzó. En este periodo, por primera vez, las ventas de discos sobrepasaron los ingresos brutos del resto de formas de entretenimiento (Forbes, 1973). Es en este periodo cuando se establece una brecha entre el aporte teórico y los resultados del estudio. A pesar de que se estaba dando una tendencia hacia la reconcentración, los niveles de innovación y diversidad estaban en su máximo. Se ofrecen 3 explicaciones:

- Se empieza a desarrollar una brecha entre la diversidad potencial que puede generar la competencia y aquella que la industria ofrecía. La timidez del personal de la industria al comienzo de los 60 es sugerida por autores que argumentan que solo el éxito de The Beatles y Bob Dylan a mediados de los 60 propiciaron la experimentación en lo musical y en lo lírico (Melly, 1971; Scaduto, 1971).
- Mientras la concentración alcanzó su mínimo en 1962, no fue hasta mediados de los 60 cuando la búsqueda de nuevos talentos se hizo tan intensa que los intérpretes podían pedir libertad artística sin precedentes (Gleason, 1969; Hirsch, 1971; Melly, 1971).
- La diversidad en las letras podía ser debido a un aumento en la controversia en temas como los derechos civiles o Vietnam. En cualquier caso, se apunta que durante el periodo de los 30, el mercado estaba dominado por 3 compañías y la música popular no tomó conciencia de los eventos del momento como la gran depresión (Ewen, 1964; Berger, 1966).

- Era 5; 1970-1973: Reconcentración

Entre 1969 a 1973 los ratios de concentración aumentan. (El *Four Firm* en un 36% y el *Eight Firm* un 27%). Las estrategias que conducen a esta reconcentración se pueden vislumbrar analizando la estructura de los líderes del mercado (Columbia, Warner Brothers, Capitol, Motown). Warner abrió el camino de la estrategia dual basada en la adquisición de contratos de artistas establecidos y la compra de compañías independientes. Capitol siguió la estrategia

de Warner. El análisis de la estructura del mercado en 1973 muestra que las firmas que lideran el mercado son corporaciones diversificadas que participan en industrias más allá de la música grabada.

Durante los 70 la industria discográfica muestra un crecimiento tambaleante, lo que puede reflejar un creciente aburrimiento. Como dice Melly (1971), lo que comenzó siendo una revuelta contra la sociedad burguesa acabó siendo una pose. Algunos autores (Hesbacher, 1973; Keesing, 1974) defienden que el periodo 70-73 muestra una continuada diversidad. Pero al mismo tiempo, el comportamiento de las firmas encaja en la teoría económica de diferenciación de producto en condiciones de alto grado de concentración (Scherer, 1970; Vernon, 1972). Mientras que la era *Rock and Roll* cogió a las *Majors* por sorpresa, en este periodo encuentran maneras de capitalizar las modas. Con la nueva estructura pueden aprovecharse de los gustos del público (Newman, 1971; Wright, 1974). Según Arthur Taylor (1973:10), Presidente de Columbia Broadcasting System: “Podemos capitalizar, y lo hacemos, los rápidos cambios de gustos del público” (Peterson y Berger, 1975). En resumen, de acuerdo a Peterson y Berger la diversidad en el periodo 70-73 se mantiene debido a que las firmas permitieron a sus divisiones competir entre ellas.

Tras el análisis de las 5 eras que distinguen en el periodo 48-73, Peterson y Berger (1975) concluyen que el mercado de la música grabada es cíclico en su naturaleza y supone el siguiente proceso: Cambios en concentración de mercado conducen a una mayor diversidad de oferta, lo cual conduce a la innovación musical. La innovación deriva en más competencia en el mercado, lo que supone mayor innovación ya que cada discográfica trata de buscar un nuevo estilo musical para estimular la demanda. Cuando la innovación se estanca las compañías tratan de ganar la mayor cuota de mercado para la forma novedosa más popular lo que conduce a la re-oligopolización. Finalmente, esta tendencia a la concentración hace que el ciclo comience de nuevo.

3.3.2 Nuevas aportaciones a partir de los 80

El trabajo de Peterson y Berger (1975) sobre los ciclos en la producción de bienes simbólicos fue desarrollado más adelante por Rothenbuhler y Dimmick (1982). Utilizando los mismos indicadores que planteaban Peterson y Berger, ampliaron el periodo de estudio hasta 1980. Rothenbuhler y Dimmick (1982) descubrieron que la tasa de concentración del mercado durante este periodo era la más alta desde la primera era del estudio de Peterson y Berger. Este trabajo confirmaba la hipótesis de Peterson y Berger (1975) ya que la tasa de innovación era muy baja.

Burnett y Webber (1989) extendieron el trabajo de Peterson y Berger (1975) hasta 1986 y coincidieron con Rothenbuhler y Dimmick (1982) en el incremento de la concentración, pero contradijeron a Peterson y Berger (1975) en que alta concentración implica homogeneidad en el producto musical. Burnett y Weber (1989) argumentan que este periodo se caracteriza por un alto grado de diversidad en el mercado de la música popular debido a la habilidad de las grandes firmas de incorporar innovaciones musicales en su repertorio.

Las tendencias en cuanto a diversidad en los años 80 sugerían una nueva dinámica de equilibrio en el mercado de la música popular. En este nuevo equilibrio, debido a cambios organizativos, la concentración no tenía por qué estar reñida con la innovación o la diversidad. Burnett y Weber (1989) afirman que en este periodo se da un cambio de estrategia en las *Majors*, un cambio que les permite capitalizar las innovaciones estilísticas. Denisoff (1986) describe el cambio de estrategia de la siguiente manera: En vez de un sistema “cerrado” de desarrollo y producción característicos de los 40 y 50, las *Majors* han adoptado un sistema “abierto” que incorpora o establece un número indefinido de sellos semiautónomos en el seno de cada corporación. Según Garofalo (1987) y Gray (1988), lo que Peterson y Berger (1975) consideraron una estrategia temporal en respuesta al mercado competitivo de los 60 se ha convertido en una práctica institucional para las *Majors*. Mediante esta estrategia las *Majors* podían responder a lo impredecible. Los análisis de Denisoff (1986), Garofalo (1987) y Sanjek (1988) apoyaron el argumento de Burnett y Weber (1989).

Lopes (1992), en su trabajo “*Innovation and Diversity in the popular music industry, 1969 to 1990*” revisa el concepto de ciclos en la producción simbólica. Al contrario que sus predecesores, Lopes emplea los datos de venta tanto de *Singles* como de álbumes, ya que el *Single* deja de ser el formato dominante de la música grabada. Desde finales de los 60, los álbumes se convierten en el formato favorito tanto para la industria como para el consumidor, mientras los *Singles* comienzan a estar más ligados a los álbumes (Sutherland 1984; Denisoff 1986).

El estudio de Lopes (1992) analiza las listas del Billboard (reconocida como la más fidedigna y precisa por Peterson y Berger, 1975; Hesbacher, Downing y Berger, 1975; Anderson, Hesbacher, Etkorn y Denisoff 1980; Denisoff, 1986) para responder a 3 preguntas:

- ¿Ha continuado la re-oligopolización de la industria durante los 70 y 80?
- ¿Se puede confirmar la adopción de un sistema de producción abierto por parte de las *Majors*?
- ¿Cuáles son los cambios en el grado de innovación y diversidad, si es que los hay, entre 1969 y 1990?

Tras el análisis de los datos, Lopes (1992) argumenta que la afirmación de Peterson y Berger (1975) de que la concentración conduce a homogeneidad en el producto musical no es necesariamente cierta en el mercado de la música moderna (a pesar de que confirman que la diversidad e innovación del output musical llega a mínimos en los años 81-82, años en los que se consolida la re-oligopolización). Lopes (1992) advierte de que para 1989-1990 el nivel de innovación y diversidad en las listas no era muy diferente de la de 1973-1974 a pesar del considerable aumento en la concentración de mercado.

El trabajo de Lopes (1992) parece confirmar el descubrimiento de Burnett y Weber (1989) de que la industria discográfica ha pasado de un sistema de producción cerrado a uno abierto. “La estrategia de incorporar un sistema abierto de desarrollo y producción por parte de las grandes compañías discográficas se hace evidente al comparar el número de sellos con el número de firmas en las listas anuales desde 1969 hasta 1990” (Lopes, 1992). El número de firmas que producen y distribuyen discos cae de manera significativa tanto para *Singles* como para álbumes en el periodo 69-90. En el mercado del *Single* se pasa de 30,5 firmas en 69-70 a 8,5 en 89-90. En el mercado del álbum se pasa de 20,5 en el 69-70 a 10 en 89-90. Sin embargo, el número de sellos se mantuvo en 32 para el *Single* en 89-90 (de 48,5 en 69-70) y 36,5 para el álbum (frente a 37 en 69-70) (Lopes, 1992).

Como ejemplo del éxito de la estrategia del sistema abierto de producción Lopes cita a Warner Communication. Warner, una de las compañías discográficas con más éxito, fue la primera en reconocer las ventajas de un sistema abierto (Denisoff 1986; Sanjek 1988) y ejemplifica aquello que Peterson y Berger (1975) denominaban forma “multidivisional” de la industria discográfica. A finales de los 60, Warner, que ya había adquirido Reprise en el 63, expande su oferta incorporando divisiones de sellos independientes exitosos como Atlantic (1967) y Elektra (1969). En los 70, Warner incorpora otros sellos independientes como Asylum (1973) e Island (1977). Estas divisiones independientes a su vez establecieron enlaces con sellos independientes más pequeños como Capricorn/Warner y Swan Song/Atlantic en los 70 y Slash/Warner, Ruthless/Atlantic, y Delicious Vinyl/Island en los 80. También se establecieron relaciones con productores como Quincy Jones (QWest), Prince (Paisley Park) y el productor independiente más exitoso de los 80, David Geffen (Geffen) (Lopes, 1992). El éxito de Warner en estos años es evidente tanto en el mercado de los *Singles* como en el de los álbumes.

Mientras que en la década de los 50 la innovación musical venía de la mano del *Rock and Roll*, y en los 60 de la mano de la “ola británica” o la psicodelia de la costa oeste de Estados

Unidos, Lopes (1992) analiza la aparición del *Rap* o el *New Wave* como ejemplos de que durante los 80 también hubo grandes tasas de innovación y diversidad.

Ross (2005) fue el primero en aplicar los principios de “ciclos en la producción simbólica” a la industria británica. El periodo estudiado fue del 72 al 90. Ross (2005) habla de una bajada en la tasa de concentración entre 1972 y 1975 ayudado en parte por una política de recorte de costes por parte las *Majors*. Esto supuso una gran oportunidad para la producción independiente ya que pudieron acceder a estudios, equipamiento, plantas de manufactura antes imposibles. Esto condujo a que bandas innovadoras de *Garaje* tuvieran un mayor acceso a productores, manufactureros, distribuidores y tiendas. El *Punk Rock* fue el más beneficiado por esta nueva situación ya que era muy básico, barato de producir y encajaba con la frustración de la juventud con el dinero y la sociedad (Ross, 2005).

El éxito del *Punk Rock* hizo que las *Majors* apretaran las tuercas en todos los niveles de la industria discográfica tratando de conseguir el control exclusivo. Según Ross (2005), la industria discográfica británica siguió el esquema de re-oligopolización que describe Lopes (1992), desarrollando relaciones con un gran número de productores independientes. Esta re-consolidación tuvo el efecto deseado y la concentración aumentó considerablemente (*Four Firm Ratio* pasa de 48,3% en 1975 a 61,1% en 1980. El *Eight Firm Ratio* pasa de 72,8% en 1975 a 80,6% en 1980) (Ross, 2005).

Lopes (1992) y Ross (2005) están de acuerdo con la sugerencia de Burnett y Weber (1989) de que el cambio de estructura en el mercado de la música grabada implica que la concentración del mercado debe ser re-conceptualizada y definida de un modo más amplio. El hecho de examinar los sellos que consiguen llegar a las listas de éxito no es suficiente en el nuevo contexto. La concentración del mercado debe ser conceptualizada como un fenómeno con múltiples facetas y capas. En este sentido, será Christianen (1995) quien aporte una nueva perspectiva. El estudio de Christianen se circunscribe al mercado discográfico de Holanda para el periodo 1975-1992.

Christianen (1995) critica que la concentración ha sido examinada desde una perspectiva de output (es decir, ventas). Argumenta que para obtener una mejor comprensión del grado de concentración hay que examinar el control que las compañías ejercen sobre el input musical u oferta de producción musical. Su principal aportación reside en establecer nuevas pautas para calcular la concentración, diversidad e innovación combinando datos de output como de input; se mide la concentración del mercado mediante el número de discos publicados por cada compañía (es decir, no depende de que estos discos hayan entrado en las

listas de más vendidos). La innovación se mide mediante el número de álbumes de debut (es decir, de nuevos artistas) publicados en un determinado año, y la diversidad mediante un cociente que mide disponibilidad de cada género respecto a la oferta total para el consumidor.

De los datos obtenidos, Christianen (1995) concluye que al disminuir la concentración la diversidad musical en términos de número de discos disponibles para el consumidor aumentaba de manera drástica (en 1992 10456 discos publicados frente a 2240 en 1972) (Ross, 2005). Respecto a la innovación, hay fluctuaciones en el número de nuevos discos o debuts, pero concluye que la innovación ha ido aumentando durante el periodo de estudio hasta llegar a su cima en 1992.

Christianen (1995) concluye que existe una relación inversa entre concentración y diversidad, al igual que entre concentración e innovación.

3.3.3 La tecnología como fuerza de cambio

Existen otros trabajos que contemplan el cambio tecnológico como factor clave. Alexander (1994) explora cómo las nuevas tecnologías que reducen el coste y la escala de producción conducen a periodos de de-concentración en la industria discográfica posibilitando el acceso a empresas nuevas, pequeñas e innovadoras en producto. Por lo tanto, Alexander apoya la idea de que la tasa de concentración de mercado influye en la tasa de innovación y en el grado de diversidad de la oferta musical. Su principal aportación es la de establecer una de las posibles causas que pueden generar cambios en la estructura del mercado⁴⁷.

Alexander (1994) argumenta que los periodos de cambio tecnológico en la industria discográfica como fueron los 1910⁴⁸ o los 50⁴⁹ coinciden con la entrada de nuevas empresas que competirán con las firmas más grandes y establecidas. En el periodo 1914-1919, el número de firmas que producían discos y reproductores aumentó en una tasa de 44% medio anual. “A medida que aumentó la demanda de fonógrafos y discos también lo hizo la competencia en el negocio” (Toll, 1982). El resultado fue que la expansión del repertorio grabado durante los años 20 fue significativa (Fink, 1989). Según Toll (1982) “los innovadores hicieron cosas que no

⁴⁷ Ya en los 80 Frith (1986) argumentaba que el cambio tecnológico era una fuente de resistencia frente al control corporativo de la música popular. Según Frith (1986) las invenciones de la industria de la música a través de su historia han conducido a la descentralización de la composición, de la interpretación y de la escucha de la música.

⁴⁸ Capacidad para realizar tantas copias como se quiera de un máster, nuevos materiales para la fabricación de los fonogramas.

⁴⁹ Cambio en el proceso de grabación por la entrada de la cinta magnética.

estaban generalmente aceptadas, y algunas veces retaron conscientemente las tendencias y gustos populares”.

Alexander (1994) repasa en que durante el periodo 1919-1925 el número de firmas que producían reproductores o discos declinó en un 14,8% medio anual. Mientras que algunas independientes aumentaron su tamaño e importancia, en general, el número de empresas pequeñas e independientes disminuyó. “En 1929, la mayoría de las compañías pequeñas cerraron el negocio o fueron compradas por compañías más grandes” (Chapple, 1977). Da la impresión de que el ciclo de competencia y re-oligopolización se da también en este periodo, antes de que Peterson y Berger (1975) lo conceptualizaran.

El segundo gran avance tecnológico que contempla Alexander (1994) es la grabadora de cinta magnética. La grabadora de cinta supuso un gran avance en calidad además de una considerable disminución de los costes. La cinta magnética era fácil de editar, y las correcciones de interpretaciones imperfectas o letras equivocadas, imposibles en eras precedentes, resultaban fáciles y reducían el coste de producción (Sanjek, 1983). Como consecuencia de las facilidades que aportaba el nuevo sistema de grabación el número de compañías discográficas aumentó considerablemente. “Entre 1949 y 1954 el número de compañías que publicaba LPs en América aumentó de 11 a casi 200” (Gelatt, 1977). Muchos de los nuevos sellos promovían un producto innovador: el *Rock and Roll*.

Según Alexander (1994), para 1962 los sellos independientes contaban con una cuota de mercado del 75%. A partir de entonces se da un cambio de estrategia en las *Majors*. Para Alexander, la integración horizontal (compra de sellos independientes por parte de las *Majors*) explica gran parte de la estructura de la industria discográfica actual (la ya mencionada estructura multidivisional). Este cambio de estrategia ejerció una gran presión financiera en compañías independientes, y en los 70, muchas de las más significativas cayeron. A partir de los 80 la tendencia hacia la concentración se acelera.

Según Alexander (1994), el advenimiento de la tecnología digital y la aparición y desarrollo de Internet han supuesto un nuevo modelo de funcionamiento en la industria discográfica. Alexander argumenta que debido a la reducción de costes asociado a la digitalización (cada copia digital supone un coste marginal indistinguible de cero), el número de productos ofrecidos crecerá exponencialmente. Para Alexander las nuevas redes digitales pueden promover una mayor competitividad en la industria, si son no excluyentes. Esto debería conllevar un mayor grado de diversidad de producto y mayores tasas de innovación en la oferta de la industria discográfica.

En un artículo publicado en 1999 (“La constitución de la música rock como industria transnacional” Frith, 1999) Frith, que en los 80 interpretaba los avances tecnológicos como elementos de resistencia, discrepa del potencial de cambio de las tecnologías en cuanto a contenidos: “El efecto principal de la tecnología sobre la música durante este siglo no ha consistido en cambiar la música que escuchamos, sino en hacerla más accesible” (Frith, 1999). Establece que la tecnología ha sido utilizada de manera distinta a la que ha sido concebida, y concluye que la tecnología no es la llave para el desarrollo de la música, sino los diversos usos que se hagan de ella. Ante los que opinan que la música digital puede plantear un papel más activo y creativo del consumidor en el mercado musical, Frith (1999) opina que lo que incita a los consumidores es la comodidad y no la creatividad (el mejor ejemplo para ilustrar esto es el mando a distancia).

La siguiente tabla muestra los principales indicadores que se han propuesto desde el ámbito académico para medir la innovación y la diversidad.

Tabla 3.18. Principales indicadores para medir la diversidad de los contenidos

Autor	Periodo	Ámbito de estudio	Indicador de innovación	Indicador de diversidad	Medición de la concentración
Peterson y Berger (1975)	1948-1973	Estados Unidos	Nº de artistas diferentes en el top ten anual. % de nuevos artistas respecto a artistas consagrados en el top ten anual. Estudio de contenidos de letras.	Nº de top ten hits cada año. Nº de discos que llegan al nº 1 al año.	Ratio de las 4 firmas principales: Porción de los top ten hits publicados por las principales 4 compañías Ratio de las 8 firmas: : Porción de los top ten hits publicados por las principales 4 compañías
Rothenbhuler y Dimmick (1982)	Estados Unidos	Extiende el trabajo de Peterson y Berger hasta 1980.	Emplea los mismos indicadores propuestos por Peterson y Berger.		
Burnett y Weber (1989)	Estados unidos	Extienden el trabajo de Peterson y Berger hasta 1986.	Emplea los mismos indicadores propuestos por Peterson y Berger.		
Lopes (1992)	Estados Unidos	Extiende el trabajo de Peterson y Berger hasta 1990.	Emplea los mismos indicadores propuestos por Peterson y Berger, pero emplea datos tanto de <i>Singles</i> como de álbumes. (Hasta ese momento se habían utilizado únicamente los datos derivados de la venta de <i>Singles</i>).		
Alexander (1994, 1996, 1997)	Estados Unidos	1955-1988	Resalta la importancia del cambio tecnológico en los procesos de innovación.	Propone el índice de entropía que se mide mediante las siguientes 5 variables: métrica, estructura, acentos, armonía, melodía.	
Ross (1996)	Gran Bretaña	1972-1990	Emplea los indicadores propuestos por Peterson y Berger. Emplea datos de ventas de álbumes.		Opina que debe ser re-conceptualizada y definida de modo más amplio que simplemente examinar las listas.
Christianen (1995)	Holanda	1975-1992	Número de nuevos álbumes publicados en un determinado año.	Referencias disponible para cada género y la oferta total para el consumidor	Critica que la concentración ha sido estudiada desde una perspectiva de output (ventas). Propone examinar el control que las compañías tienen sobre el input musical u oferta de producción musical. Mide la concentración como el número de discos publicado por cada compañía en relación al total de discos publicados.

Fuente: elaboración propio

3.3.4 Nuevos indicadores para medir la diversidad

Alexander (1996) opina que la evaluación de la diversidad se debería hacer mediante mediciones más ajustadas que las realizadas anteriormente. Su propuesta es el “índice de entropía” (Alexander, 1996). La entropía se puede conceptualizar como una medición del grado de aleatoriedad o caos en un sistema cerrado. En lo que respecta a la música, la entropía mide el grado de uniformidad en las características de los productos que ofrece la industria discográfica. Su medida se basa en el análisis de partituras y contempla variables como la métrica, la forma, el acento, la estructura harmónica y la melodía.

- Métrica de la canción. (Si la canción sigue una métrica de 4X4 o 2X2 se le asigna un valor de 0, en cualquier otro caso un 1).
- Estructura de la canción. (Si se utiliza la forma tradicional ABACB, la variable toma un valor de 0, en otro caso toma el valor 1).
- Si el acento cae en el primer o tercer golpe, la variable toma el valor 0, en otro caso toma el valor 1).
- Si la estructura harmónica sigue el patrón clásico del Western delineado por Rameau (Alexander, 1996) la variable toma el valor 0, las otras estructuras harmónicas tendrán un valor de 1.
- Si la melodía se limita a una única octava, a la variable se le asigna un valor de 0. Por el contrario, si la melodía se extiende más allá de una octava, se le asignará el valor 1.

El marco que propone Alexander se compone de 5 características (métrica, forma, acento, estructura harmónica y melodía) medidas en 2 dimensiones (0 o 1). La probabilidad de que un tipo de producto o variedad de producto exista es igual a $1/2^5=1/32$ (Alexander, 1996). Alexander (1996) toma 30 observaciones anuales que comprenden el periodo 1955-1988 y analiza los ratios de concentración con su índice de entropía.

Entre las conclusiones de Alexander (1996) destaca que durante los años de la revolución del *Rock* (1955-1966), los discos exitosos presentaban características relativamente homogéneas si se comparan con los hits del periodo 1966-1977, cuando la concentración en la industria era mayor. Por otra parte, durante el periodo 1971 a 1988 la diversidad decrece a la vez que la concentración aumenta. Alexander (1996) argumenta que la relación entre la estructura del mercado y la diversidad de producto es aparentemente no lineal. También expresa que la medida de diversidad empleada por Peterson y Berger (1975) se relaciona directamente con la concentración simplemente porque el aumento de la misma reduce el número total de discos publicados.

La principal conclusión de Alexander (1996) es que en la industria discográfica la diversidad se maximiza cuando su estructura es moderadamente concentrada. Es decir,

cuando la concentración en la industria es muy alta o muy baja, la diversidad en el producto musical se reduce.

Tal como recalca Ross (2005) parece obvio que la concentración del mercado no se debe medir en términos de propiedad de los Top 10 o 100 en ventas. Incluso Peterson y Berger (1996) admiten que los ratios de concentración “son medidas exactas de la propiedad del producto musical, pero ya no son una buena medición de la concentración del control creativo”.

Más recientemente, Ranaivoson (2010) retoma el tema de la diversidad en la industria discográfica. Tomando como base la creciente literatura sobre la diversidad cultural en el contexto de la globalización, construye herramientas para medir la diversidad en la producción de la industria discográfica.

Ranaivoson (2010) propone una definición tridimensional de la diversidad de la producción. La diversidad es una mezcla de variedad, equilibrio y disparidad (Stirling, 1998; Moreau y Peltier, 2004). Para medir la variedad de cualquier sistema, el sistema debe ser dividido en distintas categorías (estilos, idiomas...). La variedad corresponde al número de categorías distintas. El equilibrio mide la manera en que cada categoría es representada y se podría medir mediante la proporción que ocupa cada categoría respecto al total. La disparidad es la semejanza entre las categorías existentes.

Ranaivoson (2010) distingue entre la diversidad ofertada y la diversidad consumida (Eaton y Lipsey, 1989; Van Cuilenburg y van der Wurf, 2001). La diversidad ofertada corresponde a la diversidad disponible. La diversidad consumida se refiere a la diversidad que es consumida, que a su vez depende de los gustos del consumidor y de la diversidad ofertada. No se debe confundir con la diversidad demandada. Esta última corresponde al nivel y naturaleza de la diversidad deseada por el consumidor independientemente de lo que de hecho es ofrecido.

Ranaivoson (2010) apunta a que la diversidad cultural depende de las complejas interacciones entre la diversidad de producto (características del producto, que pueden ser bienes o servicios, consumidos u ofertados), la diversidad de productores (diversidad de actores/agentes en cada etapa de la producción y distribución) y la diversidad del consumidor (se refiere a la diversidad de la gente que obtiene y consume productos, y no debe confundirse con la diversidad de demanda). Según Ranaivoson (2010) “La diversidad del consumidor está ligada a la diversidad de identidades culturales, creencias y hábitos”.

Bajo estas premisas, Ranaivoson (2010) define la diversidad cultural como “La variedad, equilibrio y disparidad de productos tanto en lo que respecta a la disponibilidad como al consumo; de productores de acuerdo a su poder de mercado potencial y la manera en que este poder se manifiesta; y de consumidores en lo que respecta a sus gustos y distintas identidades” (Ranaivoson, 2010).

La siguiente tabla muestra las variables que se toman en consideración para evaluar el grado de diversidad en la producción musical.

Tabla 3.19. Índices empleados para evaluar la diversidad de la producción musical

	Variedad	Equilibrio	Disparidad
Diversidad Ofertada	Número de Novedades.	Porcentaje correspondiente a Novedades Nacionales	
		Equilibrio de las Novedades en función del Origen	
	Número de Novedades Nacionales		
Diversidad Consumida	Diversidad de Distribuidores		
	Ventas	Porción de Mercado de Distribuidores Independientes	
		Porción de Mercado de Supermercados	
	Variedad y Equilibrio de Distribuidores en títulos <i>Superestrella</i>		
	Número de títulos <i>Superestrella</i>	Porción de Independientes en títulos <i>Superestrella</i>	
Porción de mercado de títulos <i>Superestrella</i>			

Fuente: Ranaivoson (2010)

- Diversidad de producto
- Diversidad de productores

El estudio de Ranaivoson (2010) toma datos ofrecidos por IFPI de 74 países distintos para el periodo 1970 a 2005. Los países seleccionados difieren mucho en cuanto a su tamaño o nivel de desarrollo. Entre los países que se han tomado en consideración se encuentran 30 países europeos, 10 del Oriente Medio, 11 de centro y Sudamérica, 12 del este o centro de Asia, los principales países de Norteamérica (EEUU y Canadá) y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda) y 2 países sub-saharianos.

Tras realizar una regresión en la que se emplean datos provenientes de IFPI, UNSD (*United Nations Statistics Division*) y el Banco Mundial, Ranaivoson (2010) extrae conclusiones sobre

las variables que influyen en la diversidad en la oferta discográfica. Entre dichas conclusiones destacan las siguientes:

- La diversidad de productores influye en la diversidad de los productos ofrecidos.
- Los factores sociales, demográficos y económicos ejercen una influencia importante en la diversidad del producto ofertado (sobre todo el factor riqueza influye sobremanera).
- La diversidad cultural no es necesariamente mayor en los países más desarrollados.
- Se confirma la oposición entre economías de escala y variedad, una oposición que no puede ser compensada por las economías de alcance.
- Ranaivoson (2010) confirma la adopción de un sistema abierto de producción por parte de la industria discográfica.
- La diversidad cultural es un fenómeno multidimensional.

3.3.5 Efecto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la innovación y diversidad de los contenidos musicales

Adam Smith (1776) sugirió que los mercados amplios son más susceptibles de ofrecer productos asociados a nichos de mercados específicos. Esta afirmación avala que en el entorno online debería darse una mayor diversidad de producto que en el entorno físico. Sin embargo, existe un intenso debate respecto a cómo afectan las herramientas asociadas al comercio online en la selección de los productos.

Desde el lado de la oferta, las TIC pueden suponer incentivos positivos para que los productores desarrollen productos asociados a nichos de mercado específicos y para que los vendedores los almacenen. En el entorno online, añadir un producto más al catálogo implica únicamente incluirlo en el servidor central así como en la base de datos central⁵⁰. Las tiendas online no tienen limitaciones en lo que a espacio se refiere, por lo que pueden ofertar una mayor cantidad de referencias que las tiendas físicas. Empleando las nociones de diversidad ofertada, demandada y consumida propuestas por Ranaivoson (2010), no cabe duda de que los mercados online tienen la capacidad de ofertar mayor diversidad de producto que los mercados físicos. A pesar de ello, hay cierta controversia respecto a si las herramientas asociadas a las TIC favorecen la concentración de las ventas en unas pocas referencias o si, por el contrario, facilitan la diversificación del consumo.

Herramientas de búsqueda como *Google* permiten al consumidor especificar las características del producto que desean. De este modo se pueden encontrar productos de carácter minoritario con relativa facilidad, lo que permite vincular ofertas y demandas

⁵⁰ Las TIC permiten reducir el coste de almacén incluso en el caso de productos físicos: este es el caso de Amazon que establece acuerdos con distintas tiendas minoristas. Al mismo tiempo, Amazon consigue reducir el precio final de los productos para el consumidor, ya que este puede comparar distintas ofertas en una misma plataforma.

geográficamente dispersas (Brynjolfsson, Hu, y Smith. 2010). No obstante, también es posible que estas herramientas se empleen para que conduzcan a ingresos desproporcionados para productos populares en relación a productos de nichos específicos⁵¹ (Fleder y Hosanagar, 2009).

Ocurre lo mismo con las múltiples herramientas de recomendación que emplean las tiendas online (en el Capítulo 6 referido al *Marketing* se ofrecen más detalles sobre estas herramientas). Muchas de estas herramientas pueden servir para conocer a artistas antes desconocidos. No obstante, algunas de estas herramientas pueden favorecer a los productos estrella. Entre estas últimas destacan las herramientas de recomendación que se basan en las listas de los productos más vendidos, lo que a falta de criterios más objetivos se puede erigir en un buen indicador de calidad para muchos usuarios.

El auge de las comunidades online y redes sociales como nuevos prescriptores también puede suponer alteraciones en las características de los productos demandados. Las redes más exitosas, aquellas que cuentan con mayor número de gente adherida y que generan mayores economías de escala de demanda, pueden favorecer, acelerar o incrementar la importancia de las modas, los grandes éxitos o el efecto “Superestrella”. No obstante, estas tecnologías también permiten formar parte de comunidades más selectas, que pueden favorecer productos asociados a nichos específicos de mercado.

Brynjolfsson y otros (2010) confirman que las herramientas asociadas a las TIC pueden tener efectos en lo que respecta a la concentración en los contenidos. Opinan que dichas tecnologías pueden suponer incentivos positivos para centrarse en productos “Superestrella”. Sin embargo, admiten que mediante esas mismas herramientas los consumidores pueden encontrar productos que de otro modo no se almacenarían en tiendas, generando dinámicas que favorecen la producción de productos asociados a nichos de mercado.

Los estudios empíricos realizados hasta el momento contemplan esta dualidad de las herramientas asociadas al comercio online. En este sentido, se destaca que el efecto que pueden tener estas herramientas en lo que a concentración de producto se refiere no solo depende de la propia herramienta, también depende de las fuentes de información así como de los procesos de decisión del consumidor en ausencia de dichas herramientas. En siguientes capítulos (Capítulo 4) se ofrecen más datos respecto al efecto de las herramientas mencionadas en el consumo de música.

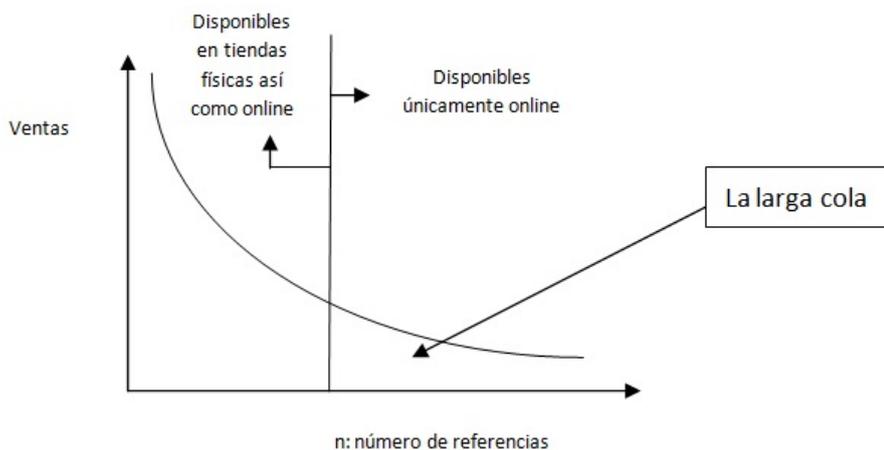
⁵¹ Algunos autores apuntan hacia las economías de escala que se dan en los mercados online para explicar la preferencia por los productos “estrella” (Frank y Cook, 1995).

3.3.5.1 La Larga Cola

Durante la última década se han desarrollado nuevos enfoques para el estudio de la diversidad musical en el entorno online. Uno de los más mediáticos ha sido el ofrecido por Anderson (2008) en *"The Long Tail"*. Según la Teoría de la Larga Cola, los mercados online deben ser vistos como oportunidades para desarrollar nichos de mercado. En comparación con los mercados físicos, donde el espacio finito de las tiendas limitaba el número de referencias susceptibles de ser ofertadas, los mercados online no plantean problemas de espacio físico, lo que puede aumentar los ingresos asociados a los productos dirigidos a nichos de mercado específicos.

El siguiente gráfico ilustra el concepto de la Larga Cola desarrollado por Anderson (2008).

Figura 3.1. La Larga Cola



Fuente: Anderson, 2008

Los mercados físicos presentan una preferencia por los productos que superan un número determinado de ventas, por lo que las referencias que no superan ese límite apenas tienen presencia en las estanterías de las tiendas. Según la Teoría de la Larga Cola, los mercados online permiten explotar, además de los productos estrella, productos asociados a nichos específicos de mercado. A pesar de que cada una de las referencias minoritarias obtiene ventas discretas, si se suma el total obtenido por cada una de estas referencias se consiguen unos ingresos parecidos a los obtenidos por los discos superventas. Trabajos empíricos como el de Bourreau y otros (2013) confirman la existencia de la Larga Cola en el sector discográfico sugiriendo que las compañías discográficas francesas venden una menor cantidad de unidades de un catálogo cada vez más amplio.

La Larga Cola puede ser definida y medida en al menos tres formas (Brynjolfsson y otros, 2010):

- La Larga Cola absoluta: Mide el cambio en el número absoluto de productos vendidos.
- La Larga Cola relativa: Se centra en la porción de ventas por encima y por debajo de alguna marca o referencia concreta. Una aplicación de la larga cola relativa viene representado por el principio de Pareto que establece que el 20% de los productos generan el 80% de los ingresos.
- El análisis de la pendiente de la curva representada en la Figura 3.1. ofrece datos relativos a la importancia de la cabeza en relación a la cola.

La elección del indicador condiciona sobremanera los resultados de las investigaciones empíricas que se han realizado hasta el momento. Los trabajos que toman en consideración el cambio en el número absoluto de productos concluyen que la Larga Cola es importante o ha aumentado. En el otro lado, las investigaciones que estudian la Larga Cola mediante medidas relativas concluyen que en los mercados digitales se ha incrementado la importancia de los productos estrella. En este sentido, Brynjolfsson y otros (2010) apuntan a que las medidas absolutas pueden ser apropiadas para medir el excedente que obtiene el consumidor mediante la Larga Cola, mientras que medidas relativas empleadas por Elberse y Oberholzer-Gee (2007) o Chellapa y otros (2007) son más apropiadas para analizar los incentivos de los productores para llegar a algún área representada en la curva.

El efecto de la Larga Cola en el consumo de música es difícil de medir. El hecho de que los mercados online permitan ofrecer más productos que los mercados tradicionales no quiere decir que efectivamente lo hagan. Elberse (2008) por ejemplo, argumenta que la música y las películas, al ser productos que se disfrutan en contextos sociales, cuentan con características que hacen que sus mercados conduzcan a resultados en los que se prioricen los productos superventas. Kusek y Leonhard (2005) también afirman que el hecho de que los mercados online ofrezcan más opciones no tiene porqué implicar una mayor diversidad. A pesar de ello, estos autores son optimistas y afirman que en el futuro, los mercados asociados a lo audiovisual serán menos *Push* y más *Pull*.

Duch-Brown y Martens (2014) afirman que la Larga Cola no tiene porqué estar reñida con el “Efecto Superestrella”. En el mismo sentido, Elberse y Oberholzer-Gee (2007) encuentran evidencias empíricas de la coexistencia de ambos fenómenos mediante el estudio de la venta de videos a través de canales offline así como online. Zhou y Duan (2012) también demuestran que la Larga Cola y el “Efecto Superestrella” pueden coexistir.

La gran cantidad de información disponible y la necesidad de gestionarlo de modo eficiente son aspectos muy importantes en el entorno online. La necesidad de enlazar demandas y ofertas mediante las herramientas mencionadas supone un gran reto en un contexto marcado por la sobreproducción. “Desde nuestro punto de vista, este es un asunto muy importante que supera con creces la preocupación por la piratería digital o los cambios económicos derivados de la distribución digital” (Kusek y Leonhard, 2005).

Para que se dé una diversidad real en lo que a oferta musical se refiere, es necesario que la gran variedad de referencias que son ofertadas en el entorno online encuentren a sus destinatarios, para lo cual es esencial una buena gestión de la información. Kusek y Leonhard (2005) no tienen ninguna duda de que en el futuro, el poder agregado de los productos asociados a nichos de mercado aumentará con respecto a la importancia de los productos estrella. “La diversidad es inspiradora, y la gente se abre a ella cuando es efectivamente disponible” (David Kusek y Leonhard, 2005).

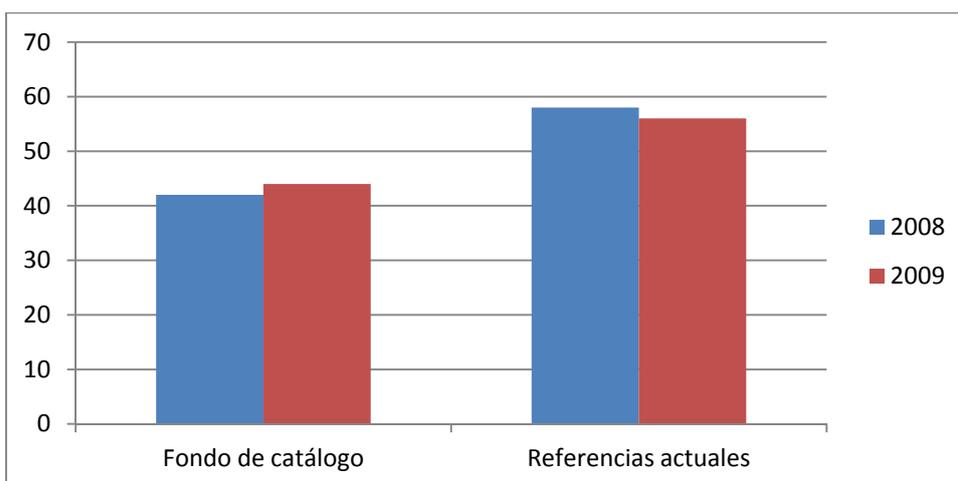
3.3.5.2 Nuevas referencias vs. venta de catálogo

Durante la segunda mitad de los 80, la aparición del CD provocó un gran aumento de las ventas de referencias antiguas debido al llamado efecto sustitución (la gente reemplaza sus viejos vinilos y casetes por CDs). A partir de mediados de los 90 las ventas correspondientes al fondo de catálogo comienzan a disminuir al finalizar el periodo de sustitución. (Las *Majors* trataron de promocionar las ventas del fondo de catálogo mediante reediciones, recopilatorios etc.).

Las ventas derivadas del fondo de catálogo fueron disminuyendo paulatinamente hasta que se introdujeron las plataformas de servicios de música digital. La aparición de estas plataformas permitió a los usuarios completar sus colecciones con álbumes y *Singles* que estaban descatalogados.

El siguiente gráfico muestra la porción de las ventas correspondientes al fondo de catálogo frente a las referencias más novedosas para los años 2008-2009.

Gráfico 3.5. Porcentaje de ventas correspondientes a “referencias actuales” y “fondo de catálogo”

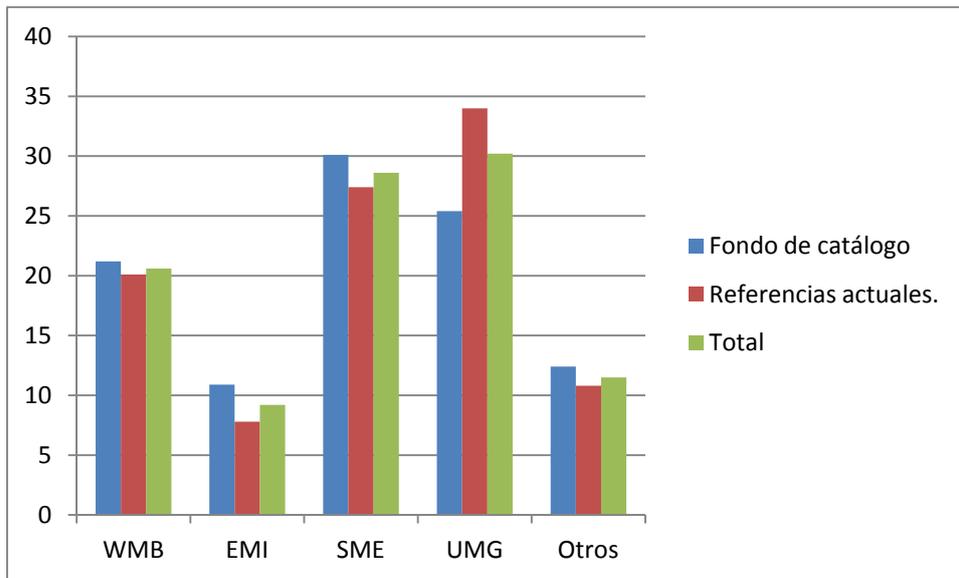


Fuente: Nielsen Soundscan, en Hull y otros 2011.

El Gráfico 3.5. muestra que mientras en 2008 las ventas de referencias actuales suponían el 58% de las ventas, en 2009 este porcentaje disminuye hasta el 56%. Por el contrario, las ventas del fondo de catálogo han aumentado de un 42% en 2008 hasta un 44% en 2009. Cabe destacar que únicamente Universal y las *Indies* han tenido éxito a la hora de aumentar sus cuotas de mercado en lo que respecta a nuevos lanzamientos. El resto de las *Majors* no consigue aumentar su cuota de mercado en la categoría de “nuevos lanzamientos” (Hull y otros, 2011). Este dato refuerza la idea de las *Indies* como motores de la innovación en el sector discográfico.

El siguiente gráfico muestra la porción del mercado de cada compañía en función de las ventas para cada una de las dos categorías mencionadas así como la porción total del mercado en el año 2009.

Gráfico 3.7. Porcentaje de ventas correspondientes a “referencias actuales” y “fondo de catálogo” en función de la compañía



Fuente: Nielsen Soundscan, en Hull y otros (2011).

El Gráfico 3.7. muestra que Universal, con un cuota del 34%, cuenta con la mayor porción del mercado en lo que respecta a referencias actuales. SONY, en cambio, domina el mercado del fondo de catálogo con una cuota de mercado de 30,1% en dicho segmento.

CAPÍTULO 4. INNOVACIÓN DE PROCESO EN LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA

4.1. Introducción

Según el manual de Oslo la innovación de proceso implica cambios significativos en los métodos de producción y de distribución (Manual de Oslo, 2005). En el contexto del sector discográfico, durante las últimas décadas se han dado grandes cambios en lo que a producción y distribución se refiere. Además, cabe hablar de cambios más amplios que implican tanto a los procesos creativos, de desintermediación y re-intermediación así como de consumo. La raíz de estos cambios cuenta con una dimensión tecnológica evidente, pero también cabe hablar de aspectos sociales y culturales que obligan a una revisión de los procesos y agentes asociados a la comercialización de música grabada.

Durante décadas, las funciones de cada agente han estado claramente delimitadas, por lo que resultaba fácil agrupar a los actores en cada uno de los procesos que componen la comercialización de músicas grabada. Sin embargo, durante las últimas décadas, la multiplicidad de agentes que participan en la cadena de aprovisionamiento de música grabada, así como su participación en distintos procesos complica el análisis. Se hace necesario partir de una visión más abierta que contemple los renovados vínculos entre agentes y procesos.

En este contexto, este capítulo aborda los principales cambios en los procesos fundamentales que caracterizan la comercialización de música grabada. La creación, la producción, la distribución y el consumo, así como la intermediación entre dichos procesos se están viendo influenciados por el nuevo contexto marcado por las tecnologías digitales y sus usos sociales.

El resultado de las transformaciones que se observan en el ámbito de los procesos tiene como resultado la conformación de nuevos modelos de negocio en el sector discográfico. Estos nuevos modelos de negocio parecen dibujar un ecosistema orientado hacia los servicios, donde se priorizan los modelos de acceso frente al modelo tradicional basado en la propiedad. Dicho de otro modo, los nuevos modelos de negocio que se están desarrollando en el entorno online se alejan de lógicas industriales, adaptándose a las lógicas que subyacen a los bienes de información, y en algunos casos, siendo pioneros de los mismos.

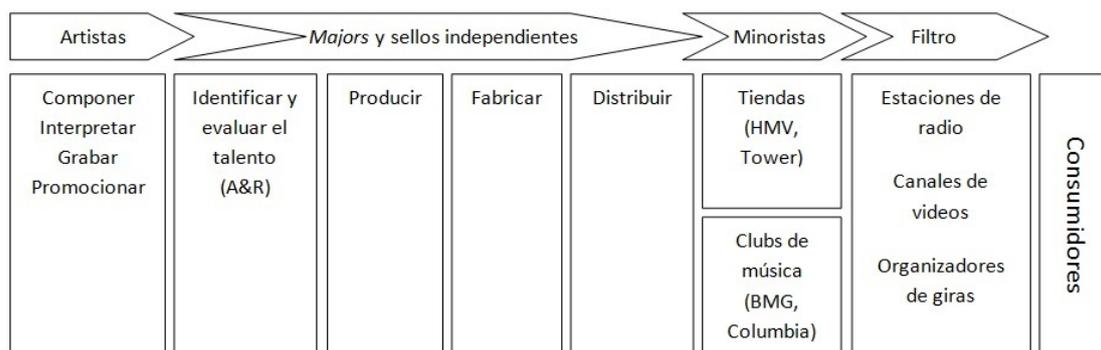
4.2. Los agentes y procesos involucrados en la comercialización de música grabada

La comercialización de música se estructura en 4 procesos fundamentales. Estos son la creación, la producción (que contempla las tareas de producir, editar y fabricar), la distribución y el consumo. Además, existen tareas relacionadas con la intermediación entre dichos procesos. Los A&R por ejemplo ejercen de *Gatekeepers* ya que seleccionan y desarrollan a artistas para su comercialización. Los otros *Gatekeepers* de interés son los prescriptores que guían el consumo; las listas de éxitos, prensa especializada etc. Estos agentes ejercen de filtro entre la oferta de música grabada y la audiencia.

En la era industrial, o la denominada “Era de la Industria Fonográfica”, la cadena de valor del sector de la música grabada presentaba una forma lineal o secuencial.

El siguiente gráfico muestra los procesos y agentes que participan en la cadena de valor de la música grabada.

Figura 4.1. Procesos y agentes en el sector discográfico tradicional



Fuente: Basado en Aris y Bughin, 2005.

Los procesos asociados a la comercialización de música grabada se presentan de modo secuencial, y las funciones que cumple cada uno de los agentes están claramente delimitadas.

Los artistas (autores, compositores e intérpretes) son los encargados de componer, interpretar y grabar las obras musicales. Para ello pueden contar con la ayuda de productores e ingenieros de sonido que habitualmente trabajan en estudios de grabación profesionales. Además de componer e interpretar las canciones, los artistas suelen ser un elemento central de la promoción de las obras.

Las compañías discográficas se encuentran en el núcleo del sector discográfico y son las encargadas de coordinar la producción, distribución y promoción de las grabaciones sonoras. Debido a su posición estratégica, las compañías discográficas (junto con las editoriales)

cumplen una función de filtro: deciden qué música se publica y distribuye y cuál no. Para realizar esta labor de selección, las compañías discográficas cuentan con personal que se encarga de buscar y desarrollar nuevos talentos, son los denominados *A&R*.

La promoción es clave para el éxito de las grabaciones sonoras ya que los consumidores no compran música que no conozcan de antemano. Es por ello que los sellos discográficos establecen relaciones duraderas con los medios de comunicación, en especial la radio y la televisión, pero también la prensa. Las giras que realizan los artistas también obedecen a la lógica de promoción que acompaña al lanzamiento de discos nuevos. Por último, los consumidores compran la música que desean en forma de producto tangible.

El núcleo jurídico del funcionamiento del sector discográfico se encuentra en los contratos exclusivos que firman los artistas con las discográficas. Las artistas ceden la explotación de sus grabaciones sonoras, o grabaciones maestras, a las compañías discográficas a cambio de unos royalties (regalías). A pesar de que los royalties son negociables, los artistas nuevos casi nunca consiguen negociarlas al alza debido a la posición de dominio de las compañías discográficas.

La siguiente tabla muestra el reparto de los ingresos derivados de la venta de un CD entre los agentes de la cadena de valor según distintas fuentes.

Tabla 4.1. Reparto de los ingresos derivados de la venta de un CD entre los agentes de las cadena de valor (en porcentaje)

	Laing (1996) Europa	IDC (2000) USA	Sounscan (2001) USA(*)	OD2 (2004) Europe	Reuters (2004) France	Rolling Stone Magazine (2004)
Compositor y editor	9%	8%				5,1%
Artista (intérprete)/Royalties	10%	8%	7%	6%**	5,6%	10% (+1,1% a la unión de músicos)
Otros derechos(***)					15,3%	
Productor de estudio	2%		9%		2,4%	
Compañía discográfica	24%	39%	39% (***)	26%		28,8% (del cual 10,6% es beneficio)
Fabricante	8%				8,8%	5%
Promoción/publicidad		15%	9%	9%	12,9%	15%
Costes generales					17,7%	
Diseño y empaquetado Includo en fabricación						
Varios (envío etc.)			9%			
Distribuidor	20%	15%	31%	27%	17,7%	5,6%
Minorista	27%	15%		12%		29,3% (del que 5% es beneficio)
IVA				20%	20%	
Total %	100%	100%	104%	100%	101%	99%

(*) Los porcentajes se han calculado en base al valor de cada rama de ingresos. Los porcentajes son por tanto orientativos y no suman 100.

(**) *Copyrights* por edición (*Publishing Copyrights*)

(***) Royalties para artistas.

Nota: Los precios y las categorías varían. Los porcentajes no son comparables ya que cada estudio ha empleado distintas categorías.

Fuente: IFPI, en OCDE, 2005.

Las compañías discográficas son las que se llevan un mayor porcentaje del precio de venta de un CD, que dependiendo de la fuente se encuentra entre el 24% el 39% (ver Tabla 4.1.). Los distribuidores y los minoristas también obtienen un porcentaje alto del precio de los CDs. La suma de estos dos conceptos alcanza entre el 47 y el 17,7%. Los artistas, compositores y editores son los siguientes con un porcentaje que oscila entre el 19 y el 5,6% según la fuente.

Cabe destacar que mientras las *Majors* cuentan con sus propias plantas de fabricación, distribución y divisiones editoriales, la mayoría de sellos Indies tiene que establecer acuerdos con terceros.

La siguiente tabla detalla los costes asociados a la producción de una grabación sonora.

Tabla 4.2. Ejemplo de inversión en una pequeña producción de una grabación sonora

COSTES FIJOS	Cantidad (euros)	% del total
Producción en estudio	20.000	18%
<i>Marketing</i>	40.000	37%
Realización de un video promocional	15.000	14%
COSTES VARIABLES		
Fabricación y envío	1,2	12%
Royalties autores y compositores	0,9	9%
Royalties artistas	1	10%
COSTE TOTAL PARA 11.000 CDs	109.100	
INGRESO TOTAL A PRECIO DE 10 €	110.000	

Fuente: Van Eechoud y otros, 2009.

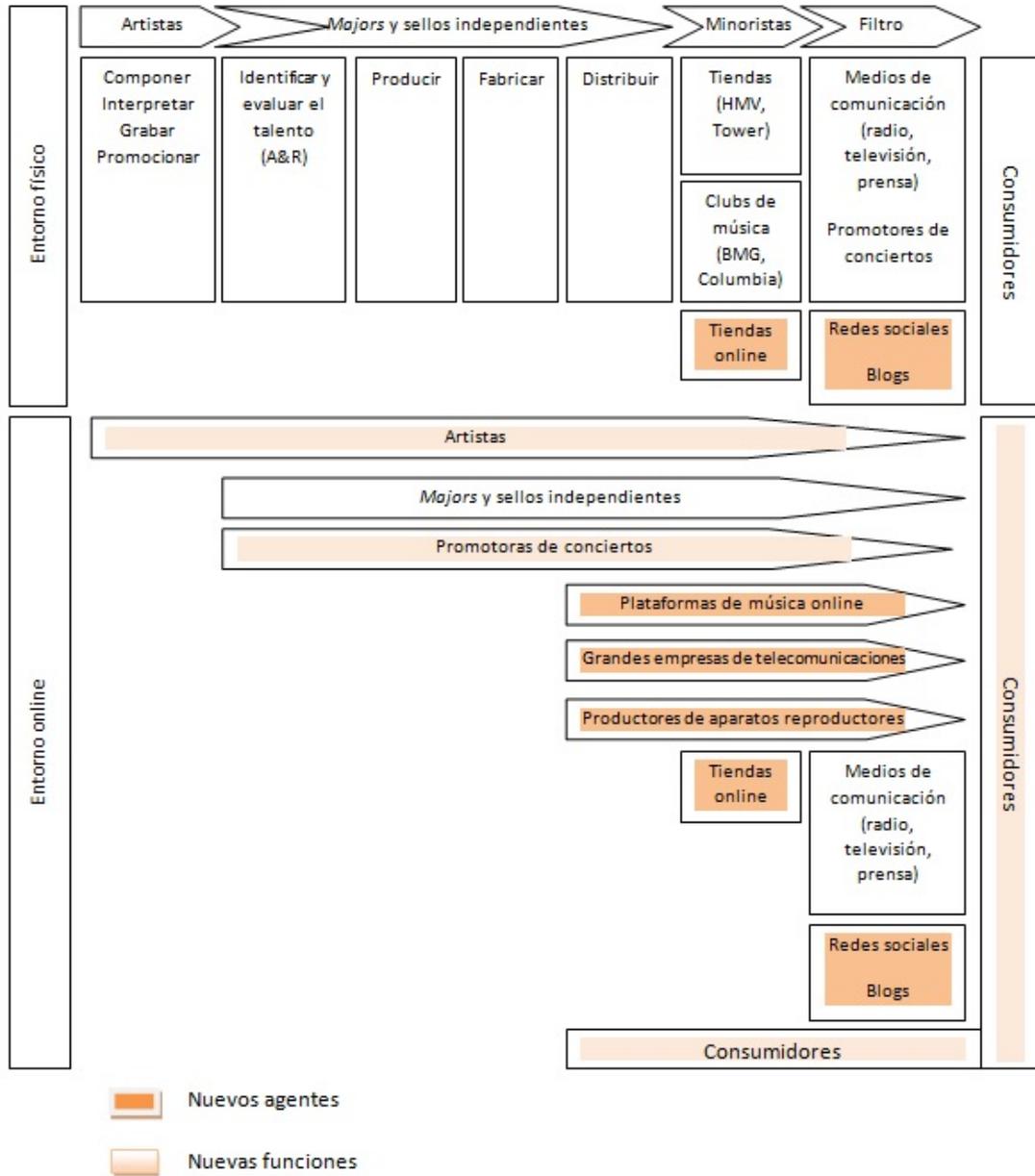
La Tabla 4.2. muestra la inversión necesaria o mínima para la comercialización de un disco incluyendo aspectos promocionales básicos como la realización de un videoclip. La tabla muestra que los costes fijos representan casi el 70% de los costes totales. El *Marketing* con un 37% representa la mayor partida. Entre los costes variables destacan la fabricación y envío de copias así como los royalties o regalías que perciben los autores, compositores e intérpretes.

La necesidad de fijar la música en soportes físicos ha condicionado, durante décadas, la estructura de la cadena de valor así como el modelo de negocio del sector discográfico. Estos no son distintos a las de cualquier otro sector industrial.

Hoy en día resulta mucho más complicado representar la cadena de valor en el sector discográfico. Por una parte, las renovadas características de los archivos digitales permiten distribuir música sin fijarla en soportes físicos, lo cual ha derivado en el desarrollo de nuevos y más complejos modelos de negocio. Por otra, nuevos agentes han entrado en el negocio de la música; empresas nuevas e innovadoras que centran su negocio en la distribución de contenidos musicales digitales online (The Orchard), tiendas virtuales que ofrecen amplios catálogos de música (Spotify), empresas de sectores provenientes de la informática (Apple con iTunes) o empresas del ámbito de las telecomunicaciones (Vodafone).

La siguiente figura muestra los procesos y los agentes que participan tanto en el mercado físico como en el online.

Figura 4.2. Agentes y procesos en los entornos offline y online



Fuente: Elaboración propia a partir de Aris y Bughin, 2005; Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012.

Una de las principales diferencias entre los canales offline y los online es que en el entorno online las funciones de cada uno de los agentes no están tan claramente delimitadas como en el entorno físico (ver Figura 4.2.). La capacidad de los distintos agentes de participar en los diversos procesos mencionados provoca que el canal de aprovisionamiento online se pueda reconfigurar dependiendo del proyecto. De este modo, un artista cuenta con la posibilidad de

componer, producir y distribuir su música sin la ayuda de intermediarios⁵². Para proyectos más ambiciosos llevados a cabo por *Majors* la cadena de aprovisionamiento se puede complejizar mucho. Esto es así debido a que las grandes producciones contemplan todas las vías posibles de distribución y promoción, combinando medios tradicionales con otros más actuales.

Los nuevos actores participan sobre todo en el mercado online aunque también se han establecido tiendas online que actúan en el mercado tradicional y proveen productos físicos (Amazon). En muchos casos los nuevos entrantes utilizan el mercado de la distribución online para consolidar posiciones en mercados adyacentes. Este es el caso de empresas fabricantes de reproductores de música en MP3, entre las que destaca el éxito del iPod de Apple. Apple domina el mercado de las descargas a nivel global pero obtiene mayores ingresos con la venta de iPods que a través de su tienda de música online⁵³ (Laung Aoaeh, 2011).

Otras empresas provenientes de los sectores de la electrónica y la informática también han entrado en el negocio de la música desarrollando sistemas de reproducción multimedia (Microsoft, RealNetworks). La estrategia de Microsoft es intentar conseguir una posición de dominio en un mercado adyacente al de sistemas operativos con el objetivo de proteger la posición de dominio de Windows en el mercado de sistemas operativos para ordenadores personales (Cuervo y Sandulli, 2003). Las grandes empresas que operan en el sector de las telecomunicaciones también han entrado en el negocio de la música, es el caso de operadoras de telefonía móvil como Vodafone o proveedores de acceso a Internet como AOL (America Online).

Entre los nuevos agentes destacan las plataformas “puras” cuya principal actividad es la de vender música a través de Internet estableciendo en algunos casos modelos de negocio innovadores (Napster, Spotify). Estas plataformas deben establecer acuerdos con las principales casas discográficas para obtener las licencias necesarias para la explotación de la música en la red. Las principales plataformas han establecido acuerdos con las 3 *Majors* ya que esta es la única manera de disponer de un repertorio atractivo para el usuario.

La cadena de valor en la industria de la música es cada vez más dinámica en el sentido en que cada vez hay más socios potenciales, lo cual amplía las posibles combinaciones en lo que

⁵² La autoproducción y la autoedición están en auge debido a las facilidades que ofrecen las tecnologías digitales para llevarlas a cabo.

⁵³ iTunes Music Store fue la primera tienda de música online legal en obtener éxito comercial. Hoy día controla el mercado de las descargas musicales con alrededor del 70% de las descargas a nivel global (Beazley, 2011).

respecta a la organización de las actividades. Los siguientes apartados abordan la evolución de los procesos que definen la comercialización de música grabada atendiendo al nuevo contexto que define al sector discográfico.

4.3. Una visión de la creatividad

A pesar de que los estudios sobre innovación apenas han tratado el tema de la creatividad, parece evidente que ésta resulta fundamental en las primeras fases de la innovación. La invención, pre-requisito para la innovación, cuenta con una dimensión creativa evidente. Según Torrence (1988) la novedad y la originalidad son elementos que forman parte de cualquier definición de creatividad. Lumsden (1999), por ejemplo, describe la creatividad como la capacidad de pensar en algo nuevo que la gente encuentre significativo.

La creatividad puede ser entendida como una cualidad exclusiva de gente con grandes habilidades intelectuales (Guilford, 1956) o como algo que todos los seres humanos poseen (Weisberg, 1986). En ambos casos, la creatividad se presenta como un proceso cognitivo que culmina con nuevos y útiles productos y/o servicios, en el que el entorno sociocultural juega un papel muy importante. Es decir, la creatividad es entendida como un proceso social que no depende meramente de las capacidades intelectuales de los individuos, más bien depende de la interacción de múltiples factores sociales, ambientales, culturales etc. Esta idea conduce a una visión sistémica de la creatividad, que reconoce al entorno como un elemento constitutivo de los procesos creativos.

Csikszentmihalyi (1988) establece que para que alguien desarrolle una idea creativa, esta persona debe almacenar información que pueda conducirlo a nuevas ideas en subsistemas culturales específicos que denomina “Dominios”. La música, la literatura, las matemáticas o la tecnología son entendidas como “Dominios Culturales”. “Uno debe conocer la música para escribir una sinfonía creativa” (Csikszentmihalyi, 1988). Además, para que las variaciones realizadas por un individuo en un determinado “Dominio” sean consideradas creativas es necesario que estas variaciones obtengan el beneplácito del ámbito social. De este modo, las variaciones se transforman en el “Dominio”.

4.3.1. Los procesos creativos en el seno del sector discográfico

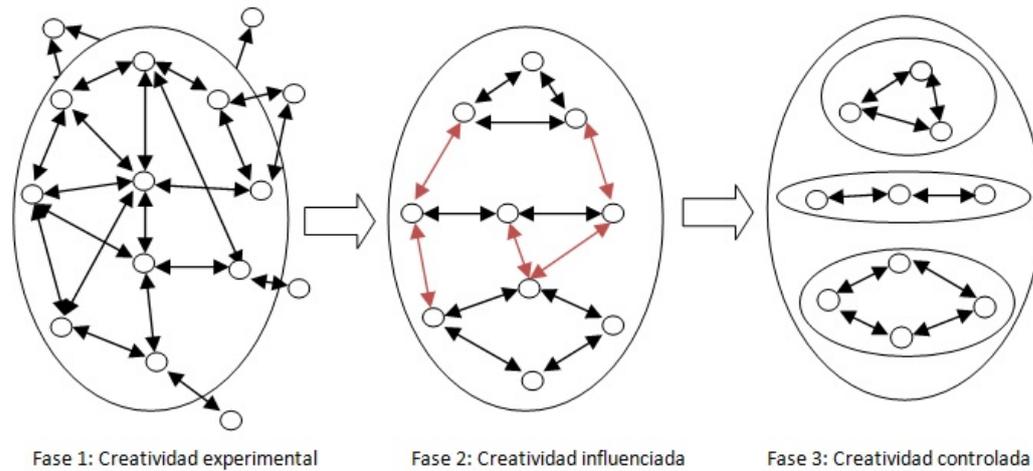
El estudio de los procesos creativos es muy complejo. Por una parte, estos se resisten a ser estandarizados en el sentido en que lo hacen otros procesos industriales. De hecho, la propia idea de estandarización choca con la esencia de la creatividad, que implica capacidad de pensar algo nuevo.

Según Tschmuck (2010) la “creatividad” no es un “espacio” aislado del resto de procesos tecnológicos, organizacionales o sociales que influyen al desarrollo del sector discográfico, más bien establece una dialéctica constante con los mismos. Opina que la creatividad es un

elemento clave en la configuración de los paradigmas productivos. Distingue 3 fases en lo que al proceso de cambio de paradigma hace referencia en los que la creatividad juega un papel fundamental.

La siguiente figura ilustra las tres fases que atraviesa la creatividad en el seno de un cambio de paradigma productivo.

Figura 4.3. La creatividad en el seno del cambio de paradigma productivo



Fuente: Tschmuck, 2010.

Fase 1: Creatividad experimental e improvisada: Durante esta fase se dan enlaces impredecibles entre los distintos elementos de acción. Esta fase también puede ser definida como la fase del “caos creativo”. Esta fase se asocia con un alto grado de incertidumbre debido a la complejidad de las interacciones entre los agentes.

Fase 2: Creatividad influenciada: Esta segunda fase se caracteriza por la aparición de nuevos géneros o sub-géneros musicales que encajan con las nuevas condiciones de producción, distribución y recepción. Es decir, aparecen nuevas trayectorias creativas. Esta fase también corresponde con un proceso de oligopolización de la estructura de mercado, aunque Tschmuck (2010) destaca que durante esta fase el oligopolio es dinámico ya que las *Majors* no son capaces, aún, de controlar la cadena de valor.

Fase 3: Creatividad controlada: Esta fase se corresponde con el establecimiento de un oligopolio estático. En esta fase la innovación ocurre únicamente en un contexto muy controlado.

Del mismo modo que la creatividad se puede erigir en un elemento clave en la conformación de nuevos paradigmas productivos, hay que señalar que aspectos sociales y culturales ejercen una gran influencia en los procesos creativos. Tal como afirma Csikszentmihalyi (1988), no se puede estudiar la creatividad separando a los individuos y su trabajo del entorno social e histórico en el que se han desarrollado sus trabajos. La canción protesta en los 60 o la aparición del *Punk Rock* allá por los 70 son buena muestra de ello.

La música, en cuanto que está inserta en un contexto social, cultural y político, es sensible a los acontecimientos que la rodean⁵⁴. “La creatividad no se da en la mente de un individuo sino mediante la interacción del pensamiento del individuo y el contexto sociocultural” (Csikszentmihalyi, 1997). Prueba de ello es que los distintos estilos de música se encuentran estrechamente vinculados a territorios específicos a modo de una división espacial del trabajo. Así, se puede decir que la capital del *Country* es Nashville, así como el Reggae está estrechamente vinculado a Jamaica⁵⁵.

Becker (1982) afirmaba que el arte es resultado de acciones colectivas en una red cooperativa. El mundo del arte no solo lo componen los artistas, sino también los productores de materias primas y las condiciones organizativas, los servicios de apoyo técnico, las lógicas de producción etc. En su libro “Cómo funciona la música”, Byrne (2014) admite que las fuerzas que configuran los modelos productivos imperantes en la música condicionan los procesos creativos. “He preferido buscar modelos de cómo se escribe la música, cómo se graba, distribuye y percibe, para preguntarme después si las fuerzas que crearon y configuraron esos modelos han guiado mi propia obra... y quizá también la obra de otros... en la mayoría de los casos la respuesta es que sí” (Byrne, 2014).

En los siguientes apartados se estudian aspectos clave que pueden favorecer o entorpecer el desarrollo de procesos creativos, esenciales en las IC. Entre los aspectos que favorecen dichos procesos cabe destacar la gran integración de la informática en los procesos creativos contemporáneos. Entre las principales barreras se encuentran aspectos relacionados con la estructura del mercado y determinadas rutinas del sector que priorizan la repetición de fórmulas exitosas ya ensayadas.

⁵⁴ El músico David Byrne afirma que “el contexto determina en gran parte lo que se escribe, pinta, esculpe, canta o ejecuta” (Byrne, 2014).

⁵⁵ En este sentido, cabe destacar que en numerosas ocasiones, nuevos géneros musicales han surgido en relación a movimientos culturales locales, asociados a circuitos muy reducidos. Este es el caso del *Punk Rock* que se desarrolla en Nueva York durante los 70 y se expande por todo el mundo.

4.3.2. Influencia del cambio tecnológico en los procesos creativos

La tecnología afecta a la creación musical de muchas maneras. Para Byrne (2014), la tecnología que hay detrás de las innovaciones que han permitido amplificar, transmitir y separar la música en partes ha cambiado la naturaleza de lo que se crea⁵⁶.

Amabile (1983), en su teoría sobre producción de creatividad, ahonda en los aspectos psicológicos de la motivación, pero también considera relevante los conocimientos relativos a los procesos técnicos necesarios para realizar tareas creativas. En este sentido cabe destacar un elemento clave en lo que a la creatividad musical se refiere durante la última década: la gran integración de la informática en la creación musical.

Al igual que la guitarra eléctrica allá por los 30 y el sintetizador en los 70, la utilización de ordenadores y programas de software como instrumentos o, más bien, herramientas musicales, ha abierto nuevas posibilidades para la creación musical. Durante las últimas décadas se han desarrollado productos de software que proveen al músico de un rack virtual que cuenta una serie de funciones que van desde la producción de sonidos mediante módulos de sonido (cajas de ritmos etc.), efectos de sonido (distorsión, reverberación etc.), o elementos para organizar los sonidos (*Samplers*) que facilitan todo el proceso de creación de música. “La principal diferencia entre éstos y los instrumentos tradicionales es que combinan la producción, procesamiento y grabación de música en una única herramienta de software” (Jeppesen y Frederiksen, 2006).

Estas herramientas de software son muy intuitivas y facilitan la creación y manipulación de música de tal modo que, a menudo, no son necesarios grandes conocimientos musicales para desenvolverse con ellas⁵⁷. Muchas de estas herramientas, o programas de software, cuentan con elementos visuales que facilitan la manipulación en tiempo real de las ondas sonoras. «La posibilidad de visualizar una onda sonora y de modificarla en “tiempo real”, que ofrecen los

⁵⁶ Existen numerosos casos en los que factores tecnológicos han influido en aspectos creativos. Los primeros fonógrafos, por ejemplo, no eran capaces de captar las frecuencias más bajas que emitían las baterías y los contrabajos. Para suplir dichas deficiencias, a veces se pedía a los baterías que tocaran campanas, cajas chinas o los costados de su batería ya que eran más audibles que los golpes de bombo o caja. En el caso del contrabajo, este era suplido por una tuba, cuya tonalidad es menos grave. Tal como afirma Byrne (2014) “la primitiva tecnología de grabación no solo restringía las frecuencias que uno escuchaba, sino también qué instrumentos se grababan”. Otros músicos, al escuchar dichas grabaciones, asumirían que aquella era la manera en la que había que tocar esas canciones.

⁵⁷ Una encuesta sobre usuarios de software de audio de la empresa Propellerhead muestra que estos productos son utilizados por “creadores de música que van desde músicos y técnicos profesionales altamente cualificados hasta creadores de música sin ningún conocimiento previo sobre creación sonora” (Jeppesen y Frederiksen, 2006).

software aparecidos en los 90, es una revolución que ha cambiado radicalmente la manera de crear y pensar el sonido» (Cascela, 2005).

Para Byrne (2014), la aparición de estos programas está transformando el modo de abordar los procesos creativos en lo que a música se refiere. Afirma que “la música ha acabado adaptándose al software, y tengo que admitir que se ha ganado mucho con el resultado. Puedo esbozar con mucha rapidez una idea para una canción, por ejemplo, y puedo cortar y pegar secciones para crear un arreglo casi instantáneamente” (Byrne, 2014).

Los software están transformando la manera en que se crea música, sin embargo, también cabe relativizar sus efectos. Se da la paradoja de que en muchas ocasiones, grabaciones compuestas de sonidos generados artificialmente «imitan la manera en que una banda “real” emplearía instrumentos “reales”⁵⁸» (Byrne, 2014). Es decir, que a menudo la tecnología no es empleada como un instrumento “nuevo”, sino como un sustitutivo de los sonidos que generan los instrumentos “reales”. De hecho, solo los compositores experimentales crean música que no evoca o alude en nada a instrumentos acústicos. Este tipo de música, aún muy minoritaria, dista mucho de haber sido domesticado por la industria, y como el *Punk Rock* en sus comienzos, es un fenómeno que funciona en circuitos reducidos, aunque espacialmente dispersos.

Cabe mencionar que en el ámbito musical, los usuarios a menudo participan en el diseño y desarrollo de programas de software relacionados con la música. De este modo, existe un *Feedback* bidireccional que puede acelerar los procesos de innovación. El caso de la empresa Propellerhead es muy ilustrador. En 1999 lanza el software musical ReBirth⁵⁹. Un grupo de usuarios hackeó dicho producto y comenzaron a integrar sus propios sonidos así como diseños gráficos al producto. Estos usuarios pusieron en conocimiento de la empresa Propellerhead las aportaciones creativas que habían realizado, de modo que se estableció una comunicación estable y bilateral entre la empresa y los usuarios de sus productos. El modo en el que estas alteraciones pueden influir en posteriores procesos creativos se asemeja mucho al modo en que los instrumentos creados por Wagner⁶⁰ pudieron ayudar a otros compositores a imaginar nuevos pasajes sonoros.

⁵⁸ Es muy difícil diferenciar entre los instrumentos reales y los virtuales en una grabación sonora.

⁵⁹ Rebirth es un software que cumple la función de un sintetizador de música y se ha desarrollado tanto para Windows, Mac así como para otro tipo de aparatos móviles como el iPod o el iPhone.

⁶⁰ Wagner, compositor alemán que, impulsado por sus ansias creativas, hizo crear nuevos y más grandes instrumentos de metal. Estos nuevos instrumentos fueron utilizados más adelante por otros compositores, en un proceso en el que creatividad y tecnología se retroalimentan.

No hay duda de que desde una perspectiva sistémica y evolutiva de la creatividad, este tipo de organización participativa genera vínculos que alimentan la innovación y la creatividad. Estudios recientes sugieren que las comunidades de usuarios innovadores pueden aportar mucho valor (Lerner y Tirole, 2002; Lakhani y Von Hippel 2003; O'Mahony, 2003; Von Krogh y Von Hippel, 2003). Por una parte, permiten que los procesos de innovación se puedan desarrollar fuera del ámbito de la empresa. Por otra, pueden representar una fuente de información permanente en lo que al uso del producto se refiere debido al *Feedback* que se establece entre los usuarios y la empresa. Este *Feedback* puede mejorar el ciclo de desarrollo del producto, y al mismo tiempo, permite a la empresa reaccionar a tiempo ante cambios en el entorno.

Este tipo de organización en red, muy presente en distintos ámbitos de la industria discográfica, se estudia en mayor profundidad en el Capítulo 5.

La música electrónica, el *Tecno* y el *Sound Art*

La música electrónica en sus diversas variantes representa quizá el ejemplo más evidente en lo que respecta a las innovaciones sonoras derivadas de la utilización de los ordenadores como instrumentos musicales y de producción. Por una parte, la música electrónica se ha infiltrado en estilos populares como el *Rock* y el *Pop*⁶¹. Por otra parte, la música electrónica se encuentra en la base de nuevos estilos de música surgidos a partir de los 90, entre ellos el *Tecno* o el *Dance*.

Para algunos autores la música *Tecno* representa la música del fin del pasado milenio. Al contrario de lo que ha ocurrido con otros estilos minoritarios, la música *Tecno* no tiene un único lugar de origen. "Al ser punto de llegada de tradiciones musicales diferentes se puede afirmar que la *Tecno* es el primer estilo musical enteramente no étnico, que no se puede reconducir a una cultura, a una clase o a una ciudad específicas. Es el primer ejemplo de un híbrido puro, total, globalizado: un híbrido musical, cultural, geográfico, y medial" (Ilardi y Lucci, 2008).

El modo en que la música *Tecno* es creada y consumida desafía los patrones o rutinas establecidas previamente en el sector. La música electrónica y el *Dance* son producidos mediante una extensa red de artistas que en muchas ocasiones utilizan hardware y software

⁶¹ Es muy habitual la presencia de elementos electrónicos en los éxitos populares contemporáneos. Tal como se ha comentado anteriormente, a veces, la utilización de la electrónica puede pasar desapercibida ya que a menudo imita los sonidos de los instrumentos "reales".

relativamente barato (Hesmondhalgh, 1998). En muchos sentidos, el modo en que estas redes se organizan se asemeja mucho al modo en el que se organiza la producción de software en comunidades de usuarios innovadores, y por tanto, pueden aportar mucho valor. Para la industria discográfica, bajo el paradigma industrial, esto supone una alteración de las lógicas de comercialización.

Desde el lado creativo, puede resultar complicado definir la autoría de una obra musical electrónica, ya que por definición, la música electrónica se basa en sonidos pregrabados. Los artistas que se circunscriben a la música electrónica a menudo componen editando y juntando piezas sonoras ya existentes. Tal como afirma Leyshon (2005), los productores de la música Tecno no tienen cara: no es el artista sino el DJ el que interpreta la música, y los clubs en los que se escucha la música, o la localización donde se encuentra el club, los que son elevados al estatus de estrella. Hesmondhalgh (1998) afirma que en la escena dance el público pone énfasis en el propio género, no en el artista.

El verdadero capital cultural (y económico) asociado a la música electrónica o al Tecno se encuentra en “estar ahí”. Es decir, el consumo de música Tecno se realiza principalmente a modo de experiencia colectiva en un espacio público⁶² (en muchas ocasiones, la propia creación de la música se realiza en ese instante). Para la industria discográfica, bajo los parámetros de funcionamiento establecidos en la era industrial resulta imposible monetizar este tipo de consumo.

A pesar de que los sellos encuentran dificultades para monetizar el consumo de música *Tecno*, las ventas de estilos asociados al mismo en forma de grabación sonora no son nada desdeñables. Si se observan las ventas de grabaciones sonoras asociadas a la música *Dance* en Gran Bretaña, país donde este estilo está muy arraigado, se puede ver que éste representaba en 2013 el 8,3% de las ventas de álbumes y el 16,1 % de los *Singles*, lejos de géneros como el *Rock* y el *Pop* que representan el 33,8% y 31% de los álbumes y el 21,4% y 36,2% de la venta de *Singles*⁶³.

⁶² Hoy en día cada vez se emplea más el término “*Sound Art*” para definir “aquellas formas expresivas donde el sonido está conectado a una presencia visiva y sobre todo espacial, dando lugar a una experiencia perceptiva en que los dos elementos no se pueden separar sino que son intrínsecos y concurren con la misma intensidad a crear esta experiencia (Casella, 2005).

⁶³ Si se observa el número de *Streams*, el *Dance* acapara el 13,7%, por debajo de la cuota de mercado del *Rock* y del *Pop* con el 34,6% y el 27,7% respectivamente (BPI Yearbook 2014). Se observa que el *Dance* ocupa una mayor cuota de mercado en formato *Single* y *Stream* que con el álbum, formato principal de la era fonográfica o industrial. El *Dance* funciona mejor en los nuevos soportes y formatos, pero aún así, muestra resistencias para su explotación a modo de grabación sonora.

4.3.3. Procesos creativos: condicionantes

La literatura académica establece al menos 3 elementos relacionados con la industria que pueden condicionar el desarrollo de procesos creativos innovadores:

- Aspectos relacionados con la tecnología.
- Aspectos relacionados con la estructura del mercado.
- Aspectos relacionados con las rutinas desarrolladas en el sector.

Además, cabe destacar que otros factores socioculturales también ejercen una gran influencia en el desarrollo de los procesos creativos.

En lo que respecta a la tecnología, las tecnologías digitales han profundizado en la desintegración vertical que se viene dando en el sector discográfico al menos desde los 70 (Leyshon, 2008). El nuevo software que integra herramientas de composición así como de producción, además ser más barato que los métodos tradicionales, abre las puertas de la creación musical a extractos de la sociedad no tan formada o especializada en dicho “Dominio”. Además, al menos potencialmente, las nuevas tecnologías permiten nuevas formas de organizar los procesos creativos. Al igual que hay comunidades virtuales de usuarios innovadores que participan en el desarrollo y mejora del software, también cabe hablar de comunidades de creadores que comparten, desarrollan y mejoran sus obras sonoras. El ámbito de la música electrónica es quizá el mejor exponente de este tipo de organización.

En lo que respecta a la estructura del mercado, numerosos estudios empíricos citados en el capítulo anterior (Capítulo 3) establecen una relación entre la tasa de concentración en la industria y el grado de innovación y diversidad en la oferta musical (Peterson y Berger, 1975; Rothenbuhler y Dimmick, 1982; Burnett y Weber, 1989; Ranaivoson, 2010). Estos trabajos apuntan que altas tasa de concentración de mercado pueden favorecer la concentración de las ventas en unas pocas referencias. Por el contrario, la competencia puede suponer incentivos positivos para introducir novedades. Al concebir la creatividad de un modo sistémico y evolutivo⁶⁴, es lógico pensar que a mayor diversidad en la oferta musical, mayor será la

⁶⁴ La creatividad musical no parte de cero. La mayoría de los compositores se basan en otros artistas para crear su obra, de modo que las trayectorias creativas presentan un marcado carácter evolutivo en lo que a música se refiere. Wagner fue un innovador en el ámbito de la música clásica, sin embargo, tal como afirma Byrne (2014), este compositor estaba principalmente forzando los límites de la arquitectura de ópera preexistente, no inventando algo partiendo de cero. Si se estudia el origen de estilos más contemporáneos como por ejemplo el *Hard Rock*, se observa que éste es la consecución de una trayectoria creativa cuyo origen se encuentra en el blues rural, que fue electrificado por artistas como John Lee Hooker o Howling Wolf allá por los 40, y que influenciaría a grupos y artistas de los 60 como Jimmy Hendrix o Led Zeppelin. Resulta difícil imaginar a Led Zeppelin sin que existiera Howling Wolf, igual que resulta difícil imaginar a Guns and Roses sin Led Zeppelin.

probabilidad de que surjan nuevas trayectorias creativas asociadas a la misma. Es decir, la capacidad de la industria de discriminar productos de determinadas características no solo priva a los consumidores del acceso a dichos productos, sino que puede ejercer de freno al establecimiento de nuevos procesos creativos en el futuro.

En el contexto actual, marcado por una gran incertidumbre respecto a la futura configuración del sector, las *Majors* cada vez tienen más dificultades para controlar la oferta musical; esto es debido a la proliferación de plataformas, tanto legales como ilegales, de música online y el auge de la autoproducción y autoedición. Es por ello que se puede afirmar que vivimos un tiempo caracterizado por una gran diversidad en la oferta musical. Propuestas minoritarias que en épocas precedentes no hubieran pasado el filtro de las *Majors* encuentran oportunidades de producción y distribución en el entorno online.

Hull y otros (2011) asocian mayor diversidad en la oferta al nivel de entropía, definida como la tendencia hacia la desorganización y el caos de cualquier organización. Añaden que esa es la situación que ha vivido la industria discográfica durante la primera década del siglo XXI. “Con un menor control por parte de las *Majors*, más publicaciones por parte de todos los sellos, el incontrolado flujo de descargas no autorizadas de grabaciones sonoras y películas, y la industria peleando por un modelo de negocio rentable, el nivel de entropía era alto” (Hull y otros, 2011).

En lo que respecta a las rutinas establecidas en el sector, numerosos autores destacan que éstas pueden condicionar el desarrollo de procesos creativos. Buen ejemplo de ello lo encontramos en los contratos que los artistas firman con las compañías discográficas, así como en las dinámicas promocionales que en ocasiones actúan de freno para los procesos creativos.

En lo que respecta a los contratos discográficos, estos suelen tener un carácter exclusivo. Es decir, la compañía discográfica obtiene el derecho para la explotación de las grabaciones del artista de modo exclusivo durante un periodo de tiempo. Estos contratos de alrededor de 20 a 30 páginas cuentan con cláusulas que alargan la duración del contrato en caso de que el primer disco tenga éxito. En caso de que el artista no obtenga el éxito esperado, las compañías pueden rechazar esta opción. De este modo, las compañías discográficas desplazan parte del riesgo al artista, que puede optar por no cambiar su fórmula de éxito.

Los contratos ofrecen incentivos positivos para que el artista continúe con las fórmulas que le han otorgado éxito. Es por ello que el grado de creatividad que afecta a la producción de un disco no depende únicamente del artista, sino que depende también de las condiciones

del contrato que firman con las discográficas. Según Amabile (1993, 1996) muchas de las cláusulas que se incluyen en los contratos discográficos operan limitando la creatividad.

En un intento por mantener el control del mercado y explotar nuevas ramas de ingresos los sellos han desarrollado los contratos de 360 grados. A través de estos contratos, los sellos tratan de retomar parte del poder que han perdido por la desintegración vertical de la producción y la imposibilidad de controlar la distribución. En siguientes apartados se ofrecen más detalles de este tipo de contratos que contemplan todas las ramas de ingresos derivadas de actividades musicales.

Los productores, que también son agentes muy importantes en los procesos creativos, también están sujetos a contratos que pueden limitar la creatividad. Hoy en día es muy habitual que el contrato del productor sea parecido al que firman los artistas. Es decir, las ganancias del productor dependen de las futuras ventas del disco. Cláusulas como ésta pueden limitar el potencial innovador de un productor ya que éste no tiene incentivos para introducir novedades musicales que no se adapten al mercado.

Más allá de las cláusulas establecidas en los contratos, se han desarrollado otras rutinas relacionadas con la promoción y la temporalidad que pueden actuar limitando la creatividad. En su libro *"Capturing Sound: How Technology Has Changes Music"* Katz (2010) afirma que la duración limitada de los discos de 78 rpm cambió la manera de componer. A pesar de que el álbum permitió que los artistas desarrollaran trabajos conceptuales más ambiciosos, ya se había establecido la canción de 3 minutos y medio como estándar para la radio-fórmula. "El cantante de *Rock and Roll*...engendra esa asombrosa y perfecta canción que tenía que durar tres minutos y doce segundos, ni uno más ni uno menos" (Byrne, 2014).

Debido a que las radios apenas pinchan canciones cuya duración supere los 4 minutos, los avances en la temporalidad de los fonogramas no alteraron la duración de las canciones estándar de *Pop*. La aceptación de estándares temporales por parte de las masas, ya sea consecuencia de intereses asociados a la radiodifusión o viceversa, puede ejercer de condicionante a la hora de abordar procesos creativos⁶⁵.

⁶⁵ Parece que el formato de 3 minutos y medio encaja de manera natural con la música popular ya que esta suele estar compuesta por un número reducido de versos. Sin embargo, otros estilos como el *Jazz* o la música clásica tuvieron que adaptarse a las exigencias de la tecnología. Duke Ellington, por ejemplo, empezó a componer "suites" que se adaptaban a la duración establecida. "La sonata para piano" de Stravinsky tenía cuatro movimientos, que él compuso para que cada uno encajara en la cara de un disco (Byrne, 2014).

Se han dado casos de artistas que han alterado la duración de sus canciones para poder encajar en los estándares de la radio-fórmula y así facilitar la promoción y comercialización de su obra. Este es el caso de la canción “*Heroes*” de David Bowie. La versión original que se encuentra en el álbum dura 6 minutos y 11 segundos. Sin embargo, la versión que se utilizó para promocionar el álbum duraba 3 minutos y 25 segundos. También existe el caso contrario, en 1965 Bob Dylan publica el álbum “*Highway 61 revisited*”. El primer single de este disco “*Like a rolling Stone*” duraba más de 6 minutos. A pesar de las reticencias del sello Columbia (que trató de convencer a Bob Dylan de utilizar una versión más corta para promocionar el álbum) y de las emisoras de radio, esta canción se situó en el número dos de las listas de los Estados Unidos alcanzando un gran éxito internacional. En este sentido, se puede hablar de rutinas establecidas en el campo de la promoción y que pueden limitar o condicionar los procesos creativos.

El músico David Byrne afirma que “inconscientemente e instintivamente, creamos para encajar en formatos preexistentes... En algún sentido, trabajamos al revés, conscientemente o no, creando obra que encaja en el auditorio del que disponemos” (Byrne, 2014). La industria parece imponer su ritmo, a veces incluso marcando los ritmos y las pautas que deben seguir los procesos creativos.

A pesar de que resulta difícil medir o evaluar la creatividad en un “Dominio” como el de la música, se puede afirmar que tanto a nivel tecnológico como a nivel de estructura del mercado, se dan las condiciones idóneas para abordar trabajos creativos. De hecho, durante los últimos años el número de autores y de obras inscritas ha aumentado considerablemente como se observa en la Tabla 4.3.

La siguiente tabla muestra la evolución del número de autores y obras registradas en España en el periodo 2004-2008.

Tabla 4.3. Número de autores y obras registradas

	2004	2005	2006	2007	2008
Obras musicales inscritas en ISMN por género musical	559	692	535	779	1176
Numero de compositores	1142	1258	1301	1336	1360

Fuente: Informe sobre música FEDEA, 2010.

La Tabla 4.3. muestra un aumento muy significativo sobre todo en lo que respecta a las obras musicales inscritas en el ISMN. Si bien se da un descenso en el 2006, el número de obras inscritas aumenta de manera importante hasta doblar en 2008 el número de obras inscritas en 2004. El aumento en el número de compositores también es significativo, ya que aumenta en aproximadamente un 20%.

En lo referente a la posible uniformización de los contenidos musicales como efecto de la globalización, cabe destacar la capacidad de los creadores europeos para adaptar sonidos foráneos y domesticarlos. «En los países europeos, hay una tendencia a combinar “sonidos globales” con lenguajes locales... creando una forma que encaja mejor en las circunstancias sociales, históricas, culturales y lingüísticas locales» (Rutten, 1996). Rutten describe la relación entre lo global y lo local en Europa como una interacción dinámica que sitúa en un proceso de “*Creolisation*”, un concepto introducido por el antropólogo sueco Ulf Hanners (1992).

Quizás por esta capacidad de adaptación de los autores europeos, o quizá por la gran diversidad de identidades culturales que abarca, Europa es el primer mercado editorial a nivel mundial (IMPALA). Según Impala, Europa genera más de la mitad de los ingresos editoriales a nivel global. Esto indica que en lo que respecta a la composición musical, Europa presenta cotas creativas importantes.

4.4. Una visión de la producción musical

Mediante el proceso de producción, las ideas sonoras de un artista se materializan en un máster o “prototipo”. De este prototipo se fabricarán las copias que se venden al público, o en el caso actual, se distribuirá a través de diversas redes.

La producción de un disco consta de 3 fases: La fase de pre-producción se corresponde con tareas relacionadas con la obtención de los recursos que se emplearán durante la grabación del disco así como otras labores de coordinación entre los agentes que participan en la grabación del disco (disponibilidad de estudios, contratación de músicos, técnicos de sonido etc.). Una vez seleccionados los agentes que participarán en la producción del disco se procede a la grabación del mismo. En general el proceso de grabación se da en estudios profesionales, aunque cada vez es más habitual la producción en estudio caseros o *Home Studios*. Tras la grabación se procede a la fase de post-producción que consta de 3 fases: mezcla, edición y masterización⁶⁶.

Los procesos que componen la producción musical cuentan con una dimensión técnica muy marcada. A pesar de ello, el factor tecnológico no es el único a tener en cuenta a la hora de analizar los cambios en la producción musical. Los cambios en la figura del productor y la evolución del papel desempeñado por los estudios de grabación tienen una gran importancia en el desarrollo de las actividades de producción discográfica.

En el contexto de la producción musical, la figura del productor puede aglutinar diversas funciones. Se puede hablar de un productor musical que cuenta con medios financieros o productores artísticos que dominan el lenguaje musical así como las tecnologías asociadas a los procesos de producción. Durante la era industrial o fonográfica, los productores formaban parte de la plantilla de los sellos. Sin embargo, estos se fueron independizando; en algunos casos creando sus propios estudios y/o sellos.

Los estudios de grabación cuentan con los medios de producción necesarios para realizar grabaciones sonoras de calidad. A pesar de que en un principio los estudios eran considerados como meros espacios donde capturar las interpretaciones musicales, muchos artistas y productores han sido capaces de concebir el estudio como un instrumento musical más. La introducción de las grabadoras multipista y avances como el sonido estereofónico abrieron las

⁶⁶ Los procesos mencionados concluyen con la obtención del máster o prototipo del que se realizarán copias para su posterior venta (fonogramas) o se distribuirá a través de diversas redes (en el entorno online). Además, para publicar un disco hace falta obtener las licencias necesarias de los poseedores de los derechos de autor de la obra. Por lo general, estos están en manos de las editoriales.

puertas de la experimentación en el estudio. Grupos como The Beatles, junto al productor George Martin, explotaron al máximo las posibilidades que ofrecían los estudios de grabación dotándolos de una relevancia creativa de la que carecían. Es decir, que de ser un agente meramente instrumental, los estudios se erigen en agentes creativos.

La economía de los estudios de grabación ha cambiado mucho durante las últimas décadas. El abaratamiento de las tecnologías de grabación de audio ha impulsado el auge del *Home Studio*, lo cual supone importantes retos para los estudios profesionales.

Para aproximarse a los cambios que se han dado en la producción musical, este apartado aborda 3 aspectos cruciales de la misma:

- Cambios tecnológicos asociados a la grabación de audio.
- Cambios en la figura y rol del productor.
- Cambios en el rol desempeñado por los estudios de grabación.

4.4.1. El cambio tecnológico y la producción musical

Los primeros aparatos capaces de grabar y reproducir sonidos se basaban en sistemas de grabación acústica. Los procesos de grabación de base acústica presentaban muchas limitaciones y rigideces.

- La calidad de las grabaciones dejaba mucho que desear ya que el rango de frecuencias que captaban estas grabadoras era limitado. Esto condicionó el repertorio musical susceptible de ser grabado.
- Los métodos acústicos no emplean la amplificación para la captura de la señal, lo cual limita la capacidad expresiva del intérprete. Los músicos debían interpretar las obras musicales frente de una bocina que captaba las ondas sonoras.
- La capacidad de manipular o editar las señales de audio era mínima.
- Existían limitaciones temporales severas.

Muchas de estas limitaciones condicionaron las características de los primeros fonogramas. Sin embargo, a medida que se introdujeron mejoras en los métodos de grabación, las limitaciones citadas se fueron superando tanto en lo que se refiere a los procesos como a los productos.

En 1924 Bell Telephone presenta un nuevo método de grabación eléctrica. El nuevo método revolucionó la grabación sonora. Con la ayuda del micrófono se podían grabar orquestas sinfónicas enteras. Frith (1986) destaca que el efecto más importante del micrófono fue el de aumentar las posibilidades de expresar públicamente los sentimientos privados en todos los géneros de la música popular gracias a la amplificación.

A pesar de las obvias mejoras que suponía la grabación eléctrica los líderes de la industria fonográfica no supieron ver su potencial de inicio. “La industria discográfica tuvo serias dudas a la hora de adoptar métodos eléctricos de grabación, puesto que se tenía la idea que había que rentabilizar la ingente inversión económica que se había realizado anteriormente en la producción y el almacenamiento de grabaciones acústicas” (Theberge, 2006).

A pesar de sus reticencias iniciales, tanto Victor como Columbia aceptaron este nuevo sistema de grabación. Victor llegó a un acuerdo con RCA para incorporar la Radiola a sus aparatos reproductores. La incorporación de la grabación mediante micrófonos y la incorporación de la radio al fonógrafo permitieron que la industria creciera de nuevo (Tschmuck, 2010).

El periodo de posguerra establece un nuevo periodo de grandes avances en lo que a producción musical se refiere. Tal como se ha apuntado anteriormente, es en este periodo cuando se introducen tecnologías que facilitarán la estandarización así como el abaratamiento de los procesos de producción musical. Entre estas tecnologías destacan la cinta magnética, las mesas de mezclas multipistas o el sonido estereofónico.

- La cinta magnética: El alemán Fritz Pfleumer inventó la cinta magnética en 1928 en Alemania, aunque esta no se expandió hasta después de la Segunda Guerra Mundial. La cinta magnética supuso una revolución en la industria discográfica así como en la radiodifusión. Para esta última, supuso la posibilidad de emitir programas previamente grabados. En lo que se refiere a la industria discográfica, la cinta magnética permitió que las grabaciones sonoras se realizaran por partes, permitiendo más tarde editar el audio de un modo antes impensable.
- Mesas multipista: Las mesas multipista permiten grabar y almacenar sonidos por separado y luego unirlos de modo que conformen un todo. Fue la discográfica Capitol Records la que en 1947 presentó un disco en el que se escuchaban simultáneamente 8 partes de guitarra interpretados por el guitarrista, compositor e inventor Les Paul. Para finales de los 50, la grabación multipistas se convirtió en el método más habitual para realizar producciones musicales en Estados Unidos. A pesar del éxito de los magnetofones de cuatro o más pistas, éstas no llegaron a Europa hasta mediados de los 60. Es por ello que las primeras grabaciones de los Beatles se realizaron con grabadoras que solo contaban con dos pistas. Durante los 70 se hicieron comunes las mesas de 12, 24 o 48 pistas, y en los 80 Tascam desarrolló multipistas portables de 4 y 8 pistas que ayudaron a los músicos a realizar grabaciones caseras de una calidad aceptable (en general se utilizaban para grabar maquetas, y no discos para su comercialización). Las mesas multipistas alteraron la manera en que se capturan las interpretaciones⁶⁷ así como las posibilidades para tratar el sonido almacenado permitiendo manipular el volumen de cada una de las interpretaciones.

⁶⁷ Los músicos no tienen por qué tocar juntos.

- El sonido estereofónico: La grabación estereofónica se introduce en el negocio de la música en 1954 para sustituir a la grabación monoaural. Mientras que en una grabación *Mono* hay una única señal, una grabación estéreo cuenta con más de una (en lo que se refiere a la música habrá dos canales, sin embargo, los sistemas 5.1. o 7.1. que utilizan las películas también son estéreo). Este cambio permite que la experiencia de escuchar música se parezca más a la experiencia de la música en vivo, ya que se puede percibir una dimensión espacial en la música.

Estos avances constituyen una mejora que se presenta por dos vías. Por una parte se da una considerable mejora en la calidad de las grabaciones. Por otra, estos avances suponen una reducción en los costes asociados a la grabación.

Mediante estos avances tecnológicos, la producción musical se concibe como una actividad que va más allá de la mera grabación o recepción de sonidos. Los estudios de grabación se convierten en agentes activos del proceso de producción, y no únicamente en meros espacios donde realizar las grabaciones.

La década de los 80 marca otro punto de inflexión en lo que a avances tecnológicos para la producción musical se refiere. El origen de esta revolución se encuentra en las tecnologías digitales, que permiten transformar las señales de audio (analógicas) en códigos binarios (digitales). De este modo, se abre la puerta a la utilización de ordenadores y programas de software para almacenar, tratar y manipular archivos de audio. En este proceso, se ha facilitado el acceso a tecnologías de grabación profesionales fuera del ámbito de los estudios de grabación.

El amanecer de las tecnologías digitales

La empresa Bell Labs, en su afán de buscar modos más eficientes de transmitir la voz, descubrió cómo digitalizar el sonido en 1962. Mediante esta tecnología, las ondas sonoras eran cortadas en pedazos que podían separarse en códigos binarios de ceros y unos. Estas tecnologías no tardaron en ser adoptadas por la industria discográfica.

En los años setenta apareció el Harmonizer, un aparato que mediante la segmentación de las ondas sonoras en partículas digitales, permitía cambiar el tono de las grabaciones sin alterar su velocidad o tempo. Otros aparatos y procesadores sónicos fueron desarrollados durante esos años. El Vocoder desarrollado por Bell Labs, por ejemplo, aislaba ciertos aspectos

del habla de modo que se podían aislar las eses o las efes, molestas en algunos casos. La voz que resultaba del uso de Vocoder sonaba “robótica”, algo novedoso para la época⁶⁸.

Los primeros aparatos digitales de audio eran muy caros y difíciles de utilizar. Aparatos digitales de muestreo digital como el Fairlight o el Synclavier costaban miles de dólares. No obstante, el precio de estas tecnologías fue disminuyendo paulatinamente hasta hacerse más asequibles. Este es el caso de los samplers Akai, muy utilizados en el ámbito del *Hip-Hop* y las mezclas de DJ.

Durante los 90 se comienza a dar una mayor integración de la informática en los procesos de grabación sonora. A medida que aumentaba la capacidad y la velocidad de los ordenadores domésticos, también lo hacía el uso de ordenadores para grabar, archivar y procesar música. A ello contribuyó, entre otras cosas, el desarrollo del protocolo de compresión MP3 que posibilitó el almacenamiento de gran cantidad de información sonora en poco espacio.

Las mesas digitales fueron paulatinamente sustituyendo a las analógicas y el software musical fue adquiriendo protagonismo tanto en el entorno profesional como en el amateur. Es un hecho cada vez más aceptado que el software se ha convertido en un agente económico significativo, y así lo han reconocido diversos autores (Dodge and Kitchin, 2007; Lessig, 1999). En primer lugar, la producción de software se ha constituido en una industria importante por sí misma. Pero además, el software se ha conformado en un elemento clave para todo tipo de negocios. Tanto es así que muchas transacciones económicas serían hoy imposibles sin la ayuda del software.

A partir de los 90, el software se ha convertido en un catalizador del cambio económico. Las industrias que producen mercancías que dependen de la legislación del *Copyright* para su funcionamiento eficiente son las que más afectadas se han visto por la introducción del software⁶⁹. Estas industrias cuentan hoy en día con la posibilidad proveer productos en forma digital, lo cual ha derivado en una reestructuración profunda. La industria discográfica en concreto, y la economía de la música en general se encuentran entre los sectores en los que el software se ha integrado con fuerza.

⁶⁸ Uno de los primeros grupos en utilizar el Vocoder fue la banda alemana Kraftwerk, pioneros de la música electrónica, que contaban con un Vocoder hecho especialmente para ellos.

⁶⁹ Según diversos autores, aplicaciones de software relacionados con Internet o con programas de compresión de archivos como el MP3 han llevado a una industria en aprietos hacia una crisis de reproducción de grandes proporciones. (Fox, 2004; Jones, 2002; Leyshon, 2001; 2003; Leyshon y otros, 2005b; McCourt y Burkart, 2003; Power and Jansson, 2002).

Características de la grabación digital

Las tecnologías digitales consiguen superar algunas de las limitaciones impuestas por sus predecesores analógicos:

- Los datos digitales ocupan mucho menos espacio que los analógicos. Las grabaciones analógicas se almacenan en bobinas de cinta que de media pueden almacenar alrededor de 15 minutos reales de música. En cambio, los datos digitales se pueden almacenar en discos duros que apenas ocupan espacio físico.
- Las grabaciones digitales no tienen límite en cuanto a la temporalidad. Las grabaciones analógicas cuentan con una limitación temporal establecida por la duración del soporte elegido.
- No hay limitación de pistas en las grabaciones digitales. Las mesas analógicas están limitadas en cuanto a pistas se refiere. Al contrario que en las mesas digitales, en las mesas analógicas cada pista ocupa un espacio físico. En general, las mesas de estudio cuentan con mesas de 48 pistas.
- Posibilidad de visualizar ondas sonoras, lo cual facilita las tareas de edición y manipulación.

En lo que respecta al tratamiento del sonido grabado, las tecnologías digitales ofrecen posibilidades casi ilimitadas. Permiten editar y manipular los datos de una manera antes impensable. El músico David Byrne afirma en que la posibilidad que ofrecen los software de audio para visualizar las ondas sonoras “facilita la edición, los arreglos y las reparaciones” (Byrne, 2014).

Cualquier programa informático de grabación de audio permite manipular archivos de audio igual que Photoshop puede manipular una imagen digital, o Word puede editar un archivo de texto. Las mesas de grabación analógicas son para la música lo que una máquina de escribir para la literatura o una cámara de fotos tradicional para la fotografía. Un buen ejemplo de la capacidad de manipular las ondas sonoras lo encontramos en los nuevos programas de software de control de tono de voz. Estos nuevos programas de software son el equivalente de los mencionados Harmonizer y Vocoder, pero son mucho más fáciles de usar y no ocupan ningún espacio físico.

Al igual que sus predecesores, cuando se utilizan estos programas de control de tono de voz de modo prominente la voz adquiere un cariz robótico, por lo que en el mundo de la música emplean el término *Robo-Pop* para referirse al subgénero que mezcla el *Pop* (generalmente bailable) que integra este tipo de sonido de voz digitalizado (Noble, 2011).

Desde que Cher lo popularizara en 1998 con el éxito “*Believe*”, se ha convertido en mucho más que un recurso. Muchos artistas de éxito han empleado esta técnica desde entonces⁷⁰.

El *Auto-Tune*, la tecnología que permite robotizar la voz, también permite corregir errores de tono en las interpretaciones vocales, lo que permite a los productores emplear menor tiempo de estudio para las producciones musicales. Nic Bertino, un productor afincado en Sacramento, estima que el *Auto-Tune* se utiliza en alrededor del 95% de las producciones musicales (Noble, 2011). A pesar de lo práctico que puede resultar, muchos productores opinan que el empleo de estas tecnologías reduce el potencial artístico de los intérpretes. El A&R de Lava/Atlantic Records Andy Karp se lamenta de que el *Auto-Tune* se utiliza incluso en producciones de intérpretes que “cantan bien” (Noble, 2011).

Además de superar algunas de las limitaciones de los procesos analógicos, las tecnologías digitales son más baratas y accesibles. Para Leyshon (2008) el desarrollo de tecnologías digitales ha derivado en una democratización de los medios de producción en el sector discográfico. Como consecuencia de ello, opina que la penetración del software en la producción musical ha acelerado la desintegración vertical que se viene dando en el sector discográfico desde los 70. La reducción de costes que supone la introducción de las tecnologías digitales en el sector de la música ha incrementado el número de estudios independientes así como proveedores de equipamiento. A su vez, muchas compañías discográficas han procedido a vender o cerrar sus estudios de grabación.

En resumen, la llegada de la tecnología digital ha facilitado el acceso a herramientas de producción musical, lo cual cuestiona el rol de los productores y afecta a la posición de los estudios de grabación en la industria discográfica.

4.4.2. La economía de los estudios de grabación

El mercado en el que operan los estudios de grabación profesional está caracterizado por el escaso número de compradores. Es decir, operan en un oligopsonio. Los clientes de los grandes estudios lo conforman compañías discográficas, productoras de cine o televisión que invierten para que los artistas puedan utilizar estudios profesionales. Quizás por ello, la actividad que realizan los estudios de grabación no se encuentra entre las más rentables en lo que respecta a la industria discográfica (Leyshon, 2008).

⁷⁰ Entre ellos encontramos a Taylor Swift, Kate Perry, T-Pain etc.

La siguiente tabla muestra el valor añadido generado por los distintos agentes que participan en la cadena de valor de la música grabada en Gran Bretaña.

Tabla 4.4. La cadena de valor del sector discográfico en Gran Bretaña

Agente	Valor añadido (millones de libras)	Empleo	Valor añadido por empleado (libras)
Compositores	930	1.500	620.000
Editoriales	96	1.275	75.000
Sociedades recolectoras de derechos	26	913	28.000
Intérpretes	350	46.000	8.000
Compañías discográficas	405	7.128	57.000
Productores	14	750	19.000
Estudios de grabación	15	660	22.000
Fabricantes	87	3.000	29.000
Distribuidores	86	2.578	33.000
Minoristas	279	16.090	17.000
TOTAL	2.228	79.894	29.000

Fuente: Dane y otros, 1999.

En términos absolutos son los compositores, los intérpretes y las compañías discográficas los que acaparan la mayor parte del valor añadido generado en los procesos que caracterizan la comercialización de música grabada (ver Tabla 4.4.). La actividad ejercida por los estudios de grabación se encuentra entre las actividades que menor capacidad muestran para apropiarse del valor añadido generado en el sector. La razón de esta reducida capacidad de los estudios de apropiarse de una mayor porción del valor añadido se encuentra precisamente en el carácter oligopsónico del mercado en el que operan.

La competición entre los grandes estudios de grabación por obtener clientes ha derivado en que la tarifa de los estudios se haya mantenido sin alteraciones durante décadas. Un estudio realizado en Gran Bretaña muestra que las tarifas de los estudios no han sufrido apenas variaciones desde los 80, lo cual representa una deflación de precios relativos (Leyshon, 2008). Los representantes de las compañías discográficas son conscientes de que ellos constituyen la principal demanda de los servicios que ofrecen los estudios, por lo que esperaban obtener descuentos sobre la tarifa establecida.

En lo que a estudios de grabación se refiere, se puede realizar una distinción dependiendo del alcance del mismo. Por un lado, están los grandes estudios que cuentan con salas preparadas para grabar a grandes orquestas. Este tipo de estudios se emplea para grabar

música clásica o bandas sonoras de películas y a menudo se convierten en instituciones prestigiosas por el bagaje histórico y cultural que ostentan. Este es el caso de Abbey Road, prestigiosos estudios propiedad de EMI donde se grabaron la mayoría de los discos de los Beatles.

Se puede distinguir otro tipo de estudio especializado en la música *Rock* y *Pop*. Estos estudios suelen ser más pequeños y más baratos que sus predecesores. Por último, el mercado de los estudios de grabación lo completan toda una serie de estudios de bajo presupuesto que realizan grabaciones a artistas que no pueden pagar las tarifas de los grandes estudios. Entre estos últimos, destaca que cada vez hay más estudios caseros o *Home Studios*.

A pesar de que en un principio las tarifas de los estudios se establecían por horas, a partir de los 70 es más habitual que la tarifa se establezca con respecto a los días. En Gran Bretaña las tarifas pueden rondar entre las 400 y 2500 libras por día (Leyshon, 2008). En España las tarifas son más baratas y no es extraño encontrar estudios con tarifas de 300 euros el día.

La evolución socio-tecnológica de los estudios de grabación ha condicionado los enfoques que se han dado a la producción musical, así como a los modelos de negocio que han desarrollado estos. Podemos distinguir dos eras en lo que respecta a esta evolución. La era analógica y la era digital.

La era analógica en la producción musical

Definimos como era analógica al periodo que precede a los 80, que es cuando se introducen las tecnologías digitales en la grabación sonora. Este periodo contempla la creación de grandes estudios por parte de las principales *Majors* del ámbito discográfico, por ejemplo Abbey Road, propiedad de EMI. Los estudios Abbey Road abren sus puertas en 1931 constituido en el mayor complejo dedicado a la producción fonográfica hasta ese momento. Otras *Majors* como Warner, RCA, Columbia o Decca también construyeron sus propios estudios donde se conjugaban la creatividad musical así como el desarrollo tecnológico.

Durante esta era se da en el sector discográfico una tendencia hacia la integración vertical, de modo que las *Majors* emplean los estudios de grabación a modo de laboratorio exclusivo para sus grupos, productores e ingenieros. Se da además una estrecha relación entre el proceso de grabación sonora y el desarrollo de nuevas tecnologías. De este modo, el material que se halla en cada estudio tiene un carácter exclusivo, lo cual refuerza el concepto de estudio a modo de laboratorio. En el caso de EMI por ejemplo, el equipo empleado se

desarrollaba en su división de fabricación localizada en Hayes, que sería testado en Abbey Road, único estudio donde se emplearían las tecnologías desarrolladas con éxito.

Los estudios de grabación se convierten en espacios innovadores donde las compañías integraban actividades que se dan a lo largo de la cadena de valor de la economía musical. Durante este periodo cada compañía era muy celosa de los avances tecnológicos obtenidos, así como de las habilidades de los técnicos e ingenieros de sonido, que ejercían sus labores como asalariados de la compañía. Según Horning (2004), las prácticas asociadas a la grabación sonora como la colocación de los micrófonos y otros aspectos relacionados eran protegidas como información confidencial.

Como consecuencia de los fuertes lazos entre el proceso de grabación y la división de investigación y desarrollo de las compañías, se desarrollaron estudios singulares y únicos que contaban con un sonido diferencial. Cada estudio trabajaba con una combinación de tecnologías distintiva. A pesar de que había material genérico, gran parte del material era específico del estudio. En consecuencia, emergieron distintas culturas en lo que a grabación sonora se refiere. Además, puesto que los ingenieros y productores eran trabajadores asalariados de las compañías, y hasta finales de los 60 los estudios eran de uso exclusivo para aquellos grupos que firmaban con la compañía que lo poseía, apenas había efectos de *Spillover* entre las distintas culturas de grabación que emergieron.

Debido a que el estudio era construido como parte de un laboratorio técnico, había una actitud muy liberal en lo que respecta al uso del mismo por parte de los artistas. Los estudios no eran vistos como centros de beneficio por sí mismos. Más bien se convirtieron en centros para la experimentación.

Este modelo integrado verticalmente donde tanto las tecnologías, los espacios, los artistas y los productores e ingenieros forman parte de una compañía se va desintegrando en el periodo de posguerra debido a dos razones.

Primero, los avances tecnológicos en lo que respecta a grabaciones sonoras consiguieron eliminar algunas de las barreras de entrada asociadas a la inversión inicial necesaria para construir un estudio⁷¹.

⁷¹ Estas tecnologías son las ya mencionadas cinta magnética, las mesas multipistas y el sonido estereofónico. En EEUU por ejemplo, en los 50 aumentó considerablemente el número de estudios de grabación. Muchos de estos estudios eran propiedad de compañías pequeñas, por lo que daban facilidades a otras compañías para que pudieran alquilar el tiempo de estudio rebajando de este modo aún más las barreras de entrada.

Segundo, muchos productores no estaban satisfechos con las rigideces establecidas en sus labores. En EMI por ejemplo, había normas muy estrictas tanto de vestimenta como respecto a las pautas a seguir en las grabaciones⁷² (por ejemplo la distancia a la que había que colocar los micrófonos de los instrumentos). Por otra parte, muchos productores se quejaban de los desequilibrios entre su salario y el dinero que generaban las grabaciones producidas por ellos. En este contexto, algunos productores decidieron labrarse una carrera como productores independientes. Un ejemplo muy significativo lo encontramos en George Martin, que a finales de los 60 decide crear su propia agencia de *Management* y su propio estudio de grabación.

En los 70 se vislumbran los primeros síntomas de la desintegración vertical en cuanto a la producción musical, ya que muchos productores de éxito deciden ir por su cuenta. En paralelo, se da un incremento en el número de estudios independientes, es decir, estudios cuya propiedad no la ostenta alguna de las *Majors*. Puesto que muchos de estos estudios fueron ideados por productores, no hubo una gran alteración en el modelo de negocio de los nuevos estudios con respecto a los anteriores.

Sin embargo, sí se establece una diferencia que cabe mencionar. Los estudios independientes no albergan únicamente a los productores o artistas de la casa, y en este sentido, se da un mayor intercambio de experiencias entre artistas, productores e ingenieros de sonido.

La era digital en la producción musical

A finales de los 70 cambia el modo de usar los estudios. Para los estudios tradicionales esto es resultado de que las compañías son absorbidas por corporaciones más grandes. Por ejemplo, cuando EMI fue absorbida por el conglomerado de electrónica Thorn en 1979 se impuso una disciplina financiera en los estudios Abbey Road, que se convertiría en un centro de costes más que en un laboratorio experimental. Esto supuso que el estudio abriera sus puertas a artistas y productores que no fueran de la compañía EMI en aras de maximizar los beneficios.

Además, el cambio en el rol de los estudios de grabación está estrechamente relacionado con el desarrollo de nuevas mesas de grabación que integran software informático y que permiten que las sesiones de grabación sean más flexibles. El *Cluster* de alta fidelidad británico

⁷² El grupo de Liverpool The Beatles ha manifestado en varias ocasiones que muchas de las normas que imperaban en EMI impedían que pudieran desarrollar nuevos modos de enfocar la grabación.

compuesto por Solid State Logic (SSL) y Neve fue el que introdujo estas mesas denominadas “en línea” (*In-Line*) y que otorgaban a los ingenieros un mayor control sobre el material grabado.

A partir de 1977 SSL comienza a integrar software informático que otorga “memoria” a las mesas de grabación. El desarrollo de mesas como SL4000 E, desarrollada por SSL o las desarrolladas por Neve con el sistema NECAM, transformaron no solo la gestión y prácticas de los estudios sino que también el mercado de los estudios. La integración del software en las mesas grabadoras aseguró que las mesas Neve y SSL fueran las prioridades de los productores e ingenieros. Como resultado, se erigieron en inversiones necesarias para estudios que quisieran captar el trabajo de los mejores productores e ingenieros, cuya mayoría eran *Freelance*.

Las mesas con memoria se hicieron casi obligatorias para los estudios, lo que obligó a los estudios a volver a realizar fuertes inversiones. Estas mesas costaban entre 250.000 y 300.000 libras. Paradójicamente, la inversión en este tipo de mesas sirvió para que el poder se desplazara de los estudios a los productores, ya que ahora eran las mesas, y no el espacio que ofrecía el estudio, el activo más importante del proceso de grabación. La capacidad de memoria de las mesas difuminó la brecha entre los estudios y los convirtió en espacios menos idiosincráticos.

Es en esta época, en los 80, cuando se aprecia una nueva era de competencia entre los estudios. El avance de las mesas niveló el campo tecnológico en cuanto a estudios se refiere. Las compañías discográficas aprovecharon su poder oligopsónico para disminuir los costes reales de alquilar tiempo de estudio, consiguiendo que las tarifas se estancaran.

La competencia destructiva entre estudios continuó durante los 80, aunque fue mitigada por el boom de la post-producción. La llegada del CD y el DVD más adelante hizo que aumentara la demanda de estudios para transferir los sonidos analógicos a soportes digitales. En cualquier caso, a partir de los 90 se ven signos de crisis en el sector de los estudios de grabación. Para Leyshon (2008), esta crisis se manifiesta en al menos 3 maneras.

- Surge una nueva generación de software. Las grandes mesas de grabación son suplantadas por sistemas de grabación digitales basados en software. La llegada de programas como Pro-Tools, que es esencialmente un programa informático de grabación, supone un paso obligatorio para todos los estudios así como una inversión considerable.
- El paso hacia lo digital tiene además otras implicaciones:

- Eliminación de una rama de ingresos para los estudios: la venta de cinta, ahora innecesaria.
- El salto a lo digital ha reducido la demanda de espacio y tiempo en los estudios. La tecnología digital ha reducido las barreras de entrada representadas por el coste de la inversión inicial y ha aumentado la calidad de las grabaciones caseras. Muchos artistas realizan mucho trabajo de preparación pre-estudio. En este sentido, el software ha posibilitado un régimen creativo más distribuido, lo que representa una democratización de la tecnología.
- Se ha dado una reducción de los presupuestos para la producción.
 - Los estudios han sobreestimado la demanda del consumidor por la alta fidelidad. Muchos estudios invirtieron una gran cantidad de dinero en los nuevos sistemas 5.1. que es compatible con los sistemas de *Home Cinema* 5.1., pero el mercado para esas grabaciones no ha despegado como se esperaba. Paradójicamente, el aumento en reproductores de MP3 y el uso de PCs como rockolas caseras indican la tendencia opuesta, es decir, un giro hacia el *Low-Fi*.

4.4.3. La figura del productor

Tal como se ha adelantado, la figura del productor cuenta con varias acepciones en el sector discográfico. Se puede hablar de un productor que cuenta con los medios financieros necesarios para realizar una producción (productor ejecutivo), o se puede referir a un productor artístico que ayuda y orienta al artista en la búsqueda de un sonido, un concepto, una estética etc.

Las funciones que desempeña un productor son reflejo de la variedad de acepciones que aglutina este término. Los productores pueden desempeñar labores de *A&R* buscando artistas con talento, buscando material para grabar y emparejando a artistas con el material adecuado. Los productores son también los gestores del proceso de producción y se encargan de organizar y supervisar las sesiones de grabación, esto es; alquilan estudios y contratan a músicos e ingenieros; supervisan la grabación, mezcla y masterización de la obra musical. Además de esto, los productores desempeñan funciones relacionadas con el negocio como la elaboración de presupuestos etc. Para poder desempeñar estas funciones, el productor debe acumular conocimientos musicales, técnicos así como de mercado.

Durante los 50, muchos productores aglutinan los aspectos financieros así como técnicos en sus funciones. Figuras como Sam Phillips (Motown) o Leonard Chess (Chess Records) son un buen ejemplo de ello. Además de ser propietarios de sellos discográficos y estudios, ejercían labores de producción artística al ayudar a los músicos a buscar el sonido apropiado que encajara con el intérprete en cuestión. Cada productor enfocaba las grabaciones de un modo diferente, lo cual derivaba en sonidos distintivos y característicos.

Un buen ejemplo de ello es Phil Spector, que con su concepto de “muro de sonido” consigue diferenciar sus grabaciones del resto de producciones estableciendo modelos novedosos para capturar y tratar los sonidos. Phil Spector consigue un sonido único y muy distinguible a pesar de trabajar con músicos e intérpretes muy diferentes de modo que estos parecen piezas sustituibles del proceso de producción. Su enfoque de la producción y sus habilidades para componer le han dotado de un estatus de estrella, superando con creces a algunos de los intérpretes a los que ha producido. Tanto es así que muchas de sus grabaciones se comercializan bajo su nombre, no bajo la de los intérpretes que ejecutan las canciones, algo muy atípico en el sector. Otro buen ejemplo sería el de George Martin, su contribución al sonido de los Beatles ha llevado a que se le considere “el quinto Beatle”.

A pesar de la notoriedad que han adquirido algunos productores, se puede debatir si es necesario alguien que se identifique como “productor” para la realización de un disco. Muchas veces son los artistas los que se encargan de realizar las tareas encomendadas a los productores, y también hay “productores” de renombre que renuncian a dicha categoría. Este es el caso del afamado Steve Albini que ha trabajado con grupos como Nirvana, Robert Plant o The Breeders y siempre se ha considerado a sí mismo un ingeniero de sonido.

Más allá del término que se emplee, las tareas que se le presuponen al productor son necesarias, y la importancia que han adquirido en el sector discográfico justifica un análisis de su evolución.

La evolución de la figura de productor

Antes de los 60, prácticamente todos los productores trabajaban en exclusiva para los sellos. En un ecosistema musical marcado por artistas que en su mayoría no componían sus propias canciones, los productores se encargaban de buscar el sonido y la canción perfecta (muchos productores asumen el rol de A&R en este periodo) para cada artista (Hull y otros, 2011). El éxito del *Rock and Roll* altera esta relación entre artistas y productores ya que la mayoría de los artistas de ese mundo son muy creativos y componen sus propias canciones. Ya no era necesario que un productor eligiera las canciones que éstos debían interpretar. Sin embargo, los artistas que se engloban en la revolución del *Rock* a menudo tenían carencias en sus habilidades como músicos. Por lo tanto, necesitaban a alguien que les pudiera guiar en sus interpretaciones de estudio. Herramientas como las mesas multipistas ayudaron a que el productor asumiera ese nuevo rol creativo y de gestión.

A finales de los 60, muchos productores comienzan a trabajar de manera autónoma. A ello contribuyen diversos factores entre los que destacan:

- Algunos productores no estaban satisfechos con su sueldo ya que este no estaba relacionado con el éxito de sus producciones.
- El abaratamiento de los costes del equipamiento necesario para realizar producciones de calidad a medida que se introducen nuevas tecnologías.
- Los artistas del mundo del *Rock* no querían productores que fueran empleados del sello. Era demasiado “corporativo” para la imagen que ofrece el *Rock*.

En un período caracterizado por la aparición de nuevos estilos de música y una gran expansión de la industria discográfica, los intereses creativos y artísticos (y también económicos como se ha expuesto anteriormente) de los productores se conjugan con la necesidad de las discográficas de ofrecer artistas y estilos nuevos sin tener que asumir los riesgos asociados a su desarrollo. En los 60 se da, por lo tanto, una externalización de la tarea de producción en el sentido de una especialización flexible (Piore y Sabel, 1984).

Las *Majors* se aprovecharon de la flexibilidad que les otorgaba su estructura organizativa y permitieron que fueran productores independientes los que experimentaran con nuevos estilos y sonidos. En caso de que estos tuvieran éxito las *Majors* explotarían ese estilo o sonido. Según Tschmuck (2010), esta estrategia permitió a las *Majors* apropiarse y explotar innovaciones musicales como *el Heavy Metal*, *el Punk Rock* o *el Hip-Hop*.

A pesar de que durante los 90, se vuelve a dibujar el retorno de algunos productores a sellos discográficos del modo en que se trabajaba en los 60, hoy en día el ecosistema de la producción musical presenta una diversidad en cuanto a modelos de negocio y rutinas establecidas sin precedentes.

- Hay casos de artistas que producen sus propios discos, ya sea por querer controlar los aspectos creativos del proceso de producción, bien porque el sello, tras varios lanzamientos exitosos, confía tanto en el artista como para delegar las tareas de producción en él.
- Existen productores independientes exitosos que crean su propio sello.
- Existen productores que buscan talento y tras desarrollar una grabación tratan de negociar su lanzamiento con algún sello.
- Los sellos o los artistas pueden contratar a productores independientes para gestionar y asesorar durante el proceso de producción.

Los contratos entre sellos y productores

La paulatina desintegración vertical en lo que respecta al proceso de producción tiene su reflejo en los contratos que los productores firman con los sellos. Si en un principio los

productores eran empleados asalariados del sello, el proceso de desintegración vertical que se da a partir de los 60 y 70 conduce a que estos actúen como *Freelance*. Por lo tanto, la norma general hoy en día es la del productor independiente.

El clásico caso de un artista que se acerca a un productor con la intención de producir un disco, y éste trata de conseguir un acuerdo entre el artista y el sello representa más bien una excepción actualmente. Hoy en día la mayoría de los contratos entre sellos y productores se basa en los denominados contratos "*All In*"⁷³. Este tipo de contratos consisten en que el sello ofrece un presupuesto cerrado con el que el productor debe asumir todos los costes de producción. En lo que respecta a los ingresos, los royalties de los productores ascienden generalmente a un 3%, aunque pueden llegar hasta un 6% en caso de que este tenga una gran reputación.

Para Tschmuck (2010), los contratos "*All In*" restringen en exceso a los productores, de modo que estos se encuentran muy limitados a la hora de llevar a cabo una producción. Estudiando el caso de los productores *Hip-Hop*, observa que éstos cada vez están más atados a las *Majors* a través de los contratos "*All In*". A finales de los 90 las *Majors* comienzan a comprar los sellos que habían creado los productores independientes ofreciendo a los más aclamados los trabajos más interesantes. Esto supone una vuelta, en algunos casos, a la situación de los 60, pero con una diferencia. En los 60 había un gran número de sellos con conceptos creativos diferentes, sin embargo hoy en día cuatro oligopolistas dominan el mercado (Tschmuck, 2010).

Cabe preguntarse si la relación contractual entre productores y sellos en el caso de que se decida externalizar la fase de producción puede influir en la generación y difusión de innovaciones en lo que a creatividad se refiere. En este sentido, y en la medida en que los contratos que firman los productores con los sellos no difieren mucho de los que firman los artistas, Tschmuck (2010) opina que en muchos casos los productores no desean introducir experimentos musicales que puedan no ser aceptados por el mercado. Cabe destacar que la presión ejercida por parte de los sellos a los productores varía en función de las perspectivas del proyecto. En numerosas ocasiones, la presión por alcanzar grandes cotas de venta puede estar reñida con la introducción de innovaciones significativas.

⁷³ Los contratos "*All in*" con los productores cumplen la misma función que los contratos de 360 con los artistas. Los sellos tratan de recuperar parte del control perdido.

4.4.4. La edición musical

La edición musical cuenta con varias acepciones. Editar un disco se asocia con su publicación ya sea en formato físico o digital. Sin embargo, en ámbitos profesionales la edición está asociada a la obtención de las licencias necesarias para la publicación del mismo.

Las obras musicales están sujetas a Derecho de Autor, por lo que es necesario obtener las licencias necesarias para poder comercializar las mismas en forma de grabación sonora. El ser autor y/o compositor de una obra musical otorga una serie de derechos morales como patrimoniales. No obstante, debido a que la gestión de los derechos de autor es muy compleja, la mayoría de artistas cede la gestión de los mismos a alguna editorial a cambio de royalties. La ley que regula el Derecho de Autor también contempla derechos conexos, que comprenden los derechos de los intérpretes o productores de fonogramas. En general, los intérpretes y productores ceden sus derechos a los sellos al firmar un contrato discográfico. A cambio perciben royalties en función de las ventas obtenidas por la grabación realizada. Los propietarios de los derechos de autor pueden limitar la difusión de sus obras acogiéndose a los derechos de reproducción, de comunicación pública o de traducción.

- Derechos de reproducción: permite al autor de la obra impedir a terceros efectuar copias o reproducciones de sus obras.
- Derechos de Comunicación pública: el autor o cualquier otro titular de los derechos puede autorizar una representación o ejecución viva o en directo de su obra, como la representación de una pieza teatral o la ejecución de una sinfonía por una orquesta en una sala de concierto. Cuando los fonogramas se difunden por medio de un equipo amplificador en un lugar público, como una discoteca, un avión o un centro comercial, también están sujetos a este derecho.
- Derechos de traducción: para reproducir y publicar una obra traducida se debe solicitar un permiso del titular de la obra en el idioma original.

Cuando un disco se edita en formato físico, la compañía que lo publica debe abonar una cuota a los tenedores de los derechos de la obra, estos son los derechos de reproducción mecánica. En el entorno digital, al no haber necesidad de soportes físicos, se han establecido distintos protocolos que permiten fiscalizar el uso de dichas grabaciones en diversas redes. El desarrollo de dichos protocolos no está exento de polémica, ya que en algunas ocasiones, éstos limitan en exceso el uso de dichos archivos⁷⁴. Algunas de estas tecnologías limitan el

⁷⁴ Buen ejemplo de ello es la denuncia que diversos usuarios interpusieron a SONY BMG Music Entertainment por la implantación del sistema de gestión de derechos digitales XCP2 en 4 millones de CDs (Aldrich, 2007).

número de copias privadas susceptibles de ser realizadas, lo cual coarta el derecho fundamental a la copia privada.

Sin embargo, el debate no solo se encuentra en establecer modos de fiscalizar de modo eficiente los diversos usos que se pueden hacer de un archivo digital. En este momento crucial en el que se encuentra la industria discográfica, desde diversos ámbitos se cuestiona el marco así como la gestión de los derechos de autor. Entre las críticas más habituales se encuentran aspectos como la vigencia o duración de los derechos patrimoniales⁷⁵ y el hecho de que en general, los sellos y las editoriales se apropien de dichos derechos.

Mientras que las *Majors* no cesan en su empeño de reforzar las leyes que regulan los derechos de autor, desde ámbitos académicos no hay consenso en lo referente a este tema. Autores como Conner y Rumelt (1991), Jiang y Sarkar (2003) o Czerwinski y otros (2007) opinan que el reforzamiento de dichas leyes puede limitar la aparición de procesos innovadores e incluso puede suponer pérdidas para el sector. Por una parte, el reforzamiento de dichas leyes puede limitar el desarrollo de comunidades virtuales que pueden alargar el ciclo de desarrollo del producto. Por otra, también puede limitar las posibilidades de probar un producto antes de comprarlo, lo cual puede reducir las ventas potencialmente. Además, bajo una visión integral del negocio de la música, la relajación de las leyes que regulan el Derecho de Autor puede desplazar ese gasto hacia compra de *Merchandising* o compra de entradas para conciertos.

Durante los últimos años, debido a la controversia que genera la gestión de los derechos de autor, muchos países han comenzado a legislar para que las obras producidas con fondos públicos se liberen bajo licencias libres como Copyleft o Creative Commons. Estas licencias favorecen la libre difusión de la cultura, de modo que estas pueden ser disfrutadas por toda la población sin límites ni diferencias, democratizando la cultura y la educación. Muchos proyectos musicales han apostado también por estas licencias que favorecen y apoyan la utilización de material sonoro sin las restricciones impuestas por las licencias tradicionales.

Algunos músicos han ido incluso más allá; este es el caso de David Bowie, que predijo que en el futuro el Derecho de Autor no existiría. En este sentido, cabe argumentar que además de las citadas innovaciones en producto, proceso, organización y *Marketing*, el negocio de la música también está inmersa en un proceso en el que se atisban innovaciones en el ámbito legal. Estas innovaciones afectan en especial al sector editorial, por lo que no se estudian en

⁷⁵ En la mayoría de los países europeos las obras están protegidas por las leyes de derechos de autor hasta 70 años después de la muerte del autor. A partir de entonces la obra pasa a ser de dominio público. Cabe destacar que las patentes tienen una vigencia de 20-25 años.

profundidad en este trabajo. A pesar de ello, sí que se percibe un cada vez mayor acercamiento del sector discográfico al editorial. Es decir, se observa una editorialización del sector discográfico.

La continuada disminución del valor de la música grabada está priorizando la explotación de los diversos derechos asociados a las grabaciones sonoras. En el contexto online, se han expandido de modo significativo las posibilidades de explotar dichos derechos, por lo que el proceso de obtención de licencias se ha convertido en vital. Algunos de los principales problemas para la obtención de licencias se han detallado en el capítulo referido a innovaciones de producto (Capítulo 3), y en el capítulo referido a las innovaciones en *Marketing* (Capítulo 6) se hará referencia a la creciente importancia de las nuevas vías para la explotación de los derechos asociados a las grabaciones (en películas, series, publicidad, videojuegos etc.).

4.5. Una visión de la distribución en el ámbito musical

Tal como se ha expuesto, la introducción y desarrollo de las tecnologías digitales ha transformado el ecosistema del negocio musical. El CD ha dejado de ser el producto principal de la industria discográfica y está siendo sustituido paulatinamente por otros soportes inmateriales. Mientras que el modelo sustentado por la venta de CDs requiere de complejas infraestructuras físicas para su distribución, los soportes inmateriales como el MP3 se pueden distribuir mediante redes digitales.

Este apartado estudia los renovados modos de distribuir música así como los renovados modelos de negocio que se han desarrollado alrededor de los mismos. Para ello, se estudia en primer lugar el modo en que la recepción musical afecta a los distintos paradigmas productivos desarrollados en el sector discográfico. En el nuevo paradigma de la era digital, se constata la coexistencia de diversos modelos de negocio en base a criterios de distribución y acceso.

4.5.1. Evolución de la recepción y distribución de música

Durante el siglo XX el negocio de la música ha visto cómo la emergencia de nuevas tecnologías ha alterado los modos de distribuir música. La introducción del fonógrafo por ejemplo, supuso la posibilidad de acceder a música grabada por primera vez, abriendo un mercado a las grabaciones sonoras. La introducción de la radio y su gran éxito la convirtieron en la principal vía de acceso a la música a partir los 30, mientras que el éxito del *Rock and Roll* (estilo promovido por sellos independientes que acceden al mercado gracias a la introducción de la cinta magnética como método de grabación) en los 50 establece un largo periodo de supremacía de la industria fonográfica que culmina con el estancamiento de ventas de CDs.

En todos estos casos se observa un patrón común, las nuevas tecnologías se combinan con factores sociales y culturales resultando en nuevos paradigmas productivos. Cada uno de estos paradigmas se corresponde con un modelo de distribución y recepción.

La siguiente tabla muestra las principales vías de acceso a la música grabada en cada paradigma productivo.

Tabla 4.5. Principales vías de acceso a la música grabada en el siglo XX

Paradigma	Era de las editoriales		Era de la radiodifusión	Era de la industria fonográfica		
	Años	1870-1900		1900-1920	1920-1950	1950-1969
Vía principal de acceso a la música grabada	Gramolas en espacios públicos	Fonogramas	Radiodifusión	Fonogramas	Fonogramas	Fonogramas
Soportes principales	Cilindros de cera	Discos de pizarra		Vinilo Casete	Casete CD	

Fuente: Elaboración propia.

La “Era de las Editoriales” está caracterizada por el éxito de las gramolas que reproducían música grabada en espacios públicos. Este tipo de consumo estaba condicionado por el hecho de que aún no era posible fabricar música grabada en masa. Durante este periodo, para realizar 10 copias de una obra musical, el intérprete debía interpretarla 10 veces, o capturar el sonido con 10 grabadoras simultáneamente. Otros factores como la fragilidad de los cilindros de cera dificultaron la distribución en masa de las grabaciones sonoras.

En 1901, mediante un proceso de estampado de metal se abre la posibilidad de producir grabaciones sonoras en masa. Otros factores como la expiración de las patentes relacionadas con tecnologías fonográficas, la regulación del Derecho de Autor para las obras sonoras así como el asentamiento del disco como soporte principal para la fijación de sonidos grabados permiten una gran expansión de la industria discográfica. Durante este periodo se establece el disco de pizarra como soporte principal y la venta de fonogramas se convierte en una actividad importante. Se da un gran aumento en el número de compañías discográficas y las ventas de discos alcanzan en 1921 un valor de 106 millones de dólares en Estados Unidos (Hudson, 2011).

La aparición de un nuevo medio de comunicación como la radio en los años 20 supuso una ruptura en el ascenso de la industria fonográfica. La radio se convirtió en la principal vía de acceso a la música grabada y las principales compañías discográficas fueron absorbidas por las principales compañías radiofónicas. En este periodo la venta de discos se convierte en una actividad secundaria en el contexto del negocio de la música. En 1933 por ejemplo, la venta de fonogramas únicamente alcanza el valor de 6 millones de dólares, muy por debajo de las ventas en 1921 (Hudson, 2011).

La década de los 50 marca el inicio de los años dorados para la industria discográfica. El éxito del *Rock and Roll*, la introducción de nuevas tecnologías que facilitan y abaratan los procesos de grabación y mejoran la calidad sonora, o la aparición del vinilo como nuevo soporte marcan una nueva era en el negocio musical. Durante este periodo, y alentados por las nuevas tecnologías de grabación como la cinta magnética, se abrieron nuevos estudios de grabación así como nuevos sellos independientes que desarrollaron estilos no explotados por las *Majors*, en especial, el *Rock and Roll*.

En lo que a distribución se refiere, el cambio de material en los fonogramas tiene una gran importancia. Los discos de pizarra eran frágiles, y su transporte y distribución requería de mucho cuidado. Los altos costes que suponía la compleja logística de la distribución hicieron que muchas compañías delegaran dicha función en las *Majors*. Las *Majors* aprovecharon esta situación para mantener controlada la competencia no deseada, ya que los sellos independientes dependían de la infraestructura de éstas.

La escasez de pizarra durante la Segunda Guerra Mundial empujó a las compañías discográficas a buscar nuevos materiales para la fijación de música. El vinilo se estableció como nuevo soporte dominante en sus distintos formatos (*Single, Extended Play, Long Play*). Los discos de vinilo eran significativamente más ligeros y menos susceptibles de romperse durante el transporte. Esto ayudó a que surgieran distribuidoras independientes que comercializaban la música producida por compañías independientes, superando la infraestructura establecida por las *Majors*. Estos distribuidores independientes a menudo transportaban discos de ciudad en ciudad en sus automóviles.

La industria discográfica experimenta una expansión sin precedentes en este periodo, y se establece un modelo de negocio que ha perdurado 50 años. Durante estos años la venta de fonogramas se ha establecido como la actividad más importante de las que componen el negocio de la música, y la radio, junto con la televisión se convierten en las principales herramientas para la promoción de música grabada.

Se distinguen dos periodos en el seno de la "Era de la Industria Fonográfica". El primer periodo, que va desde 1950 hasta 1969, está caracterizado por un mercado altamente competitivo, en el que los sellos independientes aportan un gran dinamismo al sector. El segundo periodo está caracterizado por la aparición de grandes conglomerados que conducen a la industria discográfica a estructuras muy concentradas.

Este segundo periodo se caracteriza por una constante dinámica de fusiones y absorciones que alteran la organización y estructura de la industria discográfica. La formación del grupo Universal Music Group ofrece un ejemplo muy ilustrador: Chess Records, ABC, Decca-U.S, Polydor, Phillips, Mercury, MGM y Decca U.K eran sellos independientes y separados en 1960. Cada uno de estos sellos contaba con sus propios canales de distribución. A mediados de los 60 Polydor y Phillips se fusionan para convertirse en Polygram Records, que para los 80 consigue absorber a Mercury, MGM y Decca U.K. En paralelo, Motown, Chess y ABC se fusionan con Decca U.S. para convertirse en MCA Music para 1990 (Tschmuck, 2010). A mediados de los 90 se da una fusión entre estas 2 grandes compañías para formar Universal Music Group, una compañía que aglutinaba el 37,5 % de cuota de mercado en noviembre de 2000 (Universal Music Group, 2000). Si en 1959 las *Majors* eran responsables de la publicación del 34% de los *Top Ten Hits*, en Septiembre de 2000 únicamente UMG era responsable de la publicación de la mitad de los *Top Twenty Albums*” (Universal Music Group, 2000).

En este proceso de concentración, las *Majors* han permitido que los sellos que lo integran compitan entre sí en lo que a producción se refiere. Esto ha permitido que cada sello funcione con cierta autonomía en el seno del grupo al que pertenece, pudiendo así mantener su identidad. Sin embargo, a pesar de que en el ámbito de la producción se ha mantenido la competencia (para muchos esta es la razón por la que la concentración del mercado no ha derivado en homogeneidad de producto), no se puede decir lo mismo en lo que a distribución se refiere. Los sellos que se integran en una corporación más grande ceden la distribución a ésta⁷⁶.

Si se observa el mercado segmentándolo por sellos se observa que hay una gran variedad. Sin embargo, si se observa desde la perspectiva de la distribución o de la propiedad, las conclusiones son muy diferentes.

La siguiente tabla muestra el número y el porcentaje de álbumes controlados por los principales sellos y las principales distribuidoras de las *Majors* en las listas de éxitos.

⁷⁶ Las *Majors* poseen sus propias distribuidoras; WEA es la distribuidora de Warner Music Group, UMVD de Universal Music Group, EMD de EMI y SME de Sony Music Entertainment. Además, las *Majors* poseen otras distribuidoras que se centran en distribuir a sellos independientes. Entre estas podemos destacar RED, Caroline y ADA (Hull y otros, 2011).

Tabla 4.6. Número y porcentaje de álbumes en las listas de los Top 200 *Álbum Charts* por sello y por distribuidores

	1998		2000		2002		2008	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Controlado por los principales 15 sellos	220	26,9	268	25	364	36,5	520	40,5
Controlado por las distribuidoras de las <i>Majors</i>	732	89,4	960	89,5	882	88	903	70,3
Controlado por independientes	87	10,6	113	10,5	120	12	382	29,7
Total álbumes en el Top 200	819	100	1073	100	1002	100	1285	100

Fuente: Hull y otros, 2011.

En la Tabla 4.6. se puede observar que la concentración en el sector discográfico es mucho más evidente en el ámbito de la distribución o la propiedad que en lo que respecta a sellos discográficos. Mientras que en 2008 el 40,5% de los álbumes más exitosos pertenecían a los principales 15 sellos discográficos, en cuanto a distribución se refiere, las *Majors* controlaban el 70,3% de los mismos. Cabe destacar que considerando el periodo 1998-2008, las *Majors* han perdido parte del control de la distribución. Mientras que en 1998 controlaban el 89,4% de los *Top 200 Album Charts*, este porcentaje se situó en el 70,3% para 2008. Esto es debido a que las *Majors* cada vez tienen mayores dificultades para ejercer un control efectivo de la distribución digital.

4.5.2. La distribución de los bienes de información a través de la Red

La circulación de bienes de información a través de Internet es un fenómeno relativamente nuevo que está demostrando tener un gran potencial de transformación. A pesar de que en diversos sectores ya se observan algunas tendencias importantes, profesionales de este campo destacan que aún pueden pasar 10 años hasta que lo digital se establezca (Torres, Revista online Industria Musical, 28 Abril 2014), por lo que hay que ser cautos a la hora de extraer conclusiones.

Gosain y Lee (2001) sostienen que el mercado musical es especialmente susceptible a cambios. Estos autores identifican 5 aspectos relevantes a la hora de diferenciar los mercados digitales de sus predecesores físicos y que afectan a la distribución.

- La separación de los contenidos digitales de sus soportes físicos.
- La facilidad a la hora de crear lotes, o de separar los contenidos que van en lotes si se desea, cuando se trabaja con bienes digitales.
- Posibilidad de ejercer un mayor control o seguimiento de la experiencia del consumidor así como de establecer políticas de precios más dinámicas.
- Menor importancia a la logística e infraestructura física.

- Mayor importancia de la información que añade valor y el apoyo de las tareas de procesamiento de información.

Tomando en consideración estas características asociadas a la digitalización, Benjamin y Wigand (1995) identifican 4 áreas de oportunidades y riesgos para los agentes involucrados en la distribución online.

- Beneficios para el consumidor: los consumidores tienen acceso a ofertas que están físicamente alejadas vía Internet, lo cual aumenta sus opciones.
- Menores costes de coordinación a lo largo de la cadena de valor: Internet permite una conexión directa entre oferentes y demandantes, lo cual reduce los costes asociados a la coordinación. No obstante, tal como afirma Albert Torres de la distribuidora The Orchard (distribuidora de contenidos digitales, actualmente cuenta con la mayor cuota de mercado a nivel mundial): “Entiendo que desde fuera parezca que la distribución digital es algo sencillo, se sube un archivo digital que se envía a todas las tiendas... fácil. En realidad es muy complejo. Las integraciones tecnológicas con las tiendas para la entrega de contenidos son complicadas y pueden llevar semanas e incluso meses; lo mismo para las negociaciones pues surgen nuevos modelos de negocios y hay que encontrar la fórmula” (Torres, Revista Industria Musical, 28 abril 2014).
- La distribución online permite reducir los costes de distribución: Los bienes de información se pueden reproducir a un coste cercano a cero, lo cual reduce los costes de distribución si lo comparamos con la distribución de bienes tangibles. Zhu (2001) estudió la distribución de videos digitales en la Red y llegó a la conclusión de que, al menos en el corto plazo, el mayor uso de tecnologías digitales para la producción y distribución puede resultar en una reducción de costes considerable en la cadena de valor. Estos argumentos también son válidos para el sector discográfico. “Una canción se graba una vez, pero una vez fijado en un soporte digital, puede ser duplicado y distribuido un número infinito de veces con reducidos costes de reproducción” (Bockstedt, 2005). A pesar de la reducción de costes, Torres destaca que “almacenar los contenidos y suministrarlos a cientos de servicios necesita una estructura y tiene un coste muy elevado, además cada cierto tiempo las tiendas piden que se envíen los mismos discos con formatos de mayor calidad, que precisamente pesan más y cuestan más” (Torres, Revista Industria Musical, 28 abril 2014). Tal como se ha mencionado anteriormente, la distribución digital es un fenómeno en constante evolución, por lo que es necesario invertir para seguir el ritmo del mercado.
- Redistribución y reducción de los beneficios: La distribución digital tiene un gran potencial para alterar la cadena de valor en los sectores de la información. Los cambios en la cadena de valor pueden, a su vez, alterar la distribución de beneficios en el seno de dicho sector⁷⁷. En una entrevista realizada a un profesional del ámbito de la distribución (ver Anexo 2), éste afirma que la alteración de los márgenes es uno de los aspectos a destacar. Añade que los sellos han visto su margen reducido con la distribución online, y afirma que éste es ridículo para los artistas.

⁷⁷ La falta de transparencia en las negociaciones entre las plataformas digitales y las *Majors* dificulta la obtención de datos fiables. No obstante, muchos artistas se quejan de los reducidos royalties que perciben a través del consumo de música en plataformas online.

En relación con el último punto, cabe destacar que la distribución online afecta a las relaciones de poder que se dan entre los agentes que conforman la cadena de valor de la música. En este sentido, Clemons y otros (2003) interpretan la emergente competencia entre compañías discográficas y sus artistas estrella como consecuencia de la distribución online. Las posibilidades que ofrece Internet para la distribución de música han permitido que muchos artistas decidan distribuir música por su cuenta. Estos autores sostienen que los sellos pueden ver reducido su beneficio debido al incremento en el poder de los artistas, estrechamente ligado a las tecnologías digitales. En este sentido argumentan que los sellos son cada vez más vulnerables ya que los artistas cada vez cuentan con más opciones para romper su conexión con los mismos.

Otro de los retos que supone la distribución digital de bienes de información se encuentra en la posibilidad de copia y distribución ilegal de dichos bienes. Las *Majors* han tratado de mantener su posición de dominio reclamando un reforzamiento de las leyes que regulan el Derecho de Autor. «Es el *Copyright* el que hace que el mercado funcione para los “gigantes de la producción cultural”, permitiéndoles controlar la duplicación, distribución y reproducción de los contenidos» (Boyle, 2008). Desde que las ventas comenzaran a decaer a finales de los 90, las *Majors* han trabajado duro para controlar el flujo de música en Internet⁷⁸ (Burnett y Wikstrom, 2006).

Sin embargo, autores como Conner y Rumelt (1991) han demostrado que en industrias como la del software, bajo determinadas circunstancias, la piratería puede ser beneficiosa tanto para empresas como para consumidores, aumentando los beneficios y reduciendo costes de venta. Las posibilidades de crear comunidades virtuales en Internet pueden facilitar procesos interactivos en los que la empresa monitoriza las respuestas y usos de la información de modo que el ciclo de desarrollo del producto se alarga. Las empresas pueden formar parte de un proceso de producción más flexible y que tome en consideración las aportaciones de los usuarios. De este modo, el usuario participa en los procesos de innovación de un modo antes impensable (el ejemplo de Propellerhead expuesto anteriormente es una buena muestra de ello).

Jiang y Sarkar (2003) opinan que la piratería puede ser útil bajo algunas circunstancias en el mercado de música digital. Muchos usuarios emplean las redes P2P para conocer música

⁷⁸ Para Preston y Rogers (2011), decisiones recientes respecto al reforzamiento de las leyes del Copyright tanto en Estados Unidos como en Europa están reafirmando el poder de las *Majors* en la industria discográfica.

que más adelante comprarán. Además, una visión global del negocio de la música, cada vez más presente en el seno de los sellos tal como demuestran los contratos de 360 grados, permite paliar las pérdidas derivadas de las descargas ilegales mediante ingresos adicionales en *Merchandising*, venta de entradas para conciertos etc. Eso sin tener en cuenta el elemento promocional que se puede generar en la Red a través de la distribución o difusión ilegal. En este sentido Czerwinski y otros (2007) exponen que la piratería a pequeña escala puede favorecer un aumento en las ganancias de los productores. Por una parte argumentan que este tipo de intercambio de música permite conocer músicas que de otro modo no hubieran escuchado, aumentando la probabilidad de que se compre esa música. Por otra parte, la gente está dispuesta a pagar más por una canción si puede compartirla con amigos que en caso de que se impongan severas restricciones a la hora de poder escuchar esa música.

4.5.3. Nuevos modelos de negocio

Los nuevos modos de distribuir música a través de Internet a modo de bien de información se encuentran entre los principales causantes de las profundas transformaciones que está viviendo la industria discográfica. Estas nuevas formas de distribuir música están estrechamente relacionadas con los diversos modelos de negocio que se están desarrollando en la industria musical.

A pesar de los grandes avances que se han dado en la distribución de música en soporte digital, una de las principales características del sector discográfico contemporáneo es la coexistencia de varias modalidades para distribuir la misma. En este sentido, el viejo refrán que argumenta que las crisis se producen cuando “lo viejo no acaba de morir y lo nuevo no acaba de nacer” (Bertolt Brecht⁷⁹) describe el actual estado de la industria discográfica mejor que cualquier otro.

Por una parte, los canales de distribución física no han desaparecido, ya que todavía hay muchos aficionados a la música que prefieren consumirla en soportes físicos, ya sea vinilo o CD. Por otra, Internet cada vez ofrece una mayor diversidad en lo que a distribución musical se refiere, lo cual amplía las posibilidades de los consumidores para acceder a música. Los siguientes apartados estudian los diversos modelos de negocio que se desarrollan en el sector discográfico actualmente y que se pueden dividir en dos grandes grupos; el modelo tradicional basado en la venta de fonogramas físicos y el modelo online.

⁷⁹ Poeta y dramaturgo Alemán (1889-1956).

4.5.3.1. El modelo de negocio tradicional

El modelo tradicional implica la producción en masa de fonogramas y su distribución física. Este es el modelo que ha imperado desde comienzos del siglo XX hasta el presente (Hull, 1997; Rivkin y Meier, 2002). El funcionamiento del modelo tradicional de venta de fonogramas encaja con la lógica industrial imperante en los sectores industriales desde la revolución industrial. Bajo esta lógica a la que Vargo and Lusch (2004, 2008a) se refieren como “lógica dominada por bienes”, se prioriza la producción y distribución de unidades de output que se impregnan de valor durante el proceso de producción. Este modelo está organizado en base a criterios de propiedad, es decir, el consumidor paga por poseer una copia de una grabación sonora. Como se ha comentado anteriormente, este modelo está en crisis⁸⁰.

El modelo tradicional no ha sido estático, y durante las últimas décadas se han dado cambios que merece destacar. Por una parte, se observa un desplazamiento de la venta de discos hacia tiendas no especializadas como grandes almacenes. “En España... más de la mitad de las ventas se hacen en establecimientos no dedicados en exclusiva a la venta de música” (SGAE, 2006). La importancia que han adquirido las tiendas no especializadas tiene serias implicaciones en lo que respecta a la selección de títulos disponibles, ya que, en general, los grandes almacenes emplean la música como bien de atracción. Los grandes almacenes se centran en títulos de éxito, reduciendo la diversidad del repertorio ofertado. En el largo plazo, la falta de diversidad ofertada por estas grandes superficies supone que éstas pierden atractivo para muchos colectivos asociados a estilos minoritarios.

Otro aspecto novedoso de la distribución física de fonogramas es el comercio electrónico. Antes del desarrollo de la distribución digital, ya se ensayaron algunos modelos de distribución física apoyados en el comercio electrónico. Estos modelos presentan ventajas respecto al modelo tradicional ya que una única tienda virtual es capaz de aglutinar o agrupar ofertas diversas. Jeff Bezos, fundador de Amazon, observó que a lo largo del mundo se imprimen más de 3 millones de libros, sin embargo, las megatiendas más grandes albergaban espacio únicamente para 175.000 títulos (Mendelson y Meza, 2001). La visión de negocio de Bezos le permitió reconocer las potenciales ventajas de las tiendas online a la hora ofrecer un catálogo

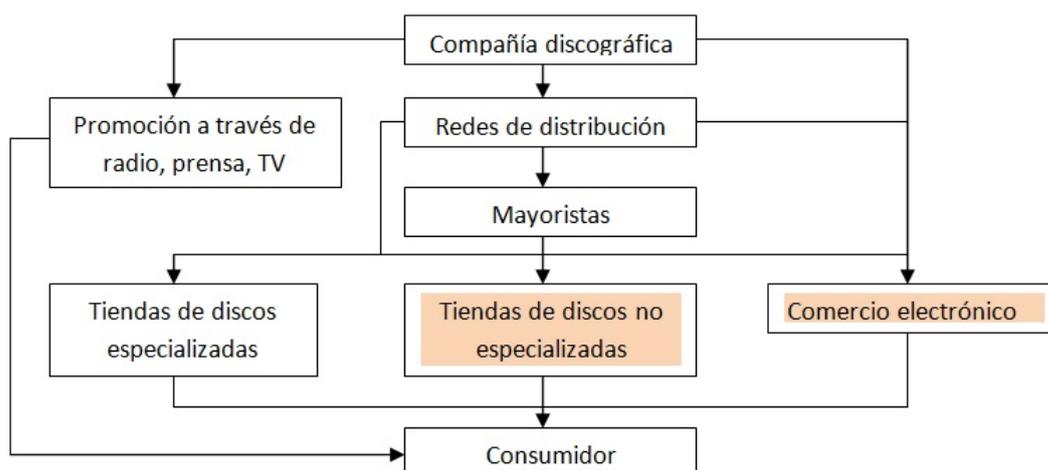
⁸⁰ Mientras que en 1997 el valor del mercado de venta física a nivel global fue de 27,4 billones (miles de millones) de dólares, para 2011 esta cantidad descendió hasta 16,6 billones de dólares. Esto supone un descenso de casi un 40% (IFPI, RIN 2012).

de productos más variado. En 1995 fundó Amazon, cuyo principal atractivo era que aglutinaba una amplia gama de libros a la vez que proveía herramientas para su búsqueda.

Amazon pronto diversificaría el tipo de productos a ofrecer así como las modalidades en las que éstas son ofrecidas. En la actualidad Amazon ofrece toda una gama de productos que van desde productos culturales como libros, películas o música, pasando por todo tipo de accesorios como ropa hasta productos del ámbito de la electrónica o la informática. En lo que respecta a los productos culturales, Amazon ha diversificado su modelo de negocio. Hoy en día ofrece la posibilidad de descargar archivos digitales online, lo cual dice mucho del horizonte de otras plataformas online que empezaron con modelos similares al de Amazon.

La siguiente figura muestra el modelo de distribución físico contemplando las últimas transformaciones antes de la revolución que supone la distribución digital.

Figura 4.4. Modelo de distribución mixto



Fuente: Elaboración propia a partir de OCDE, 2005.

4.5.3.2. El modelo de negocio online

Los modelos de negocio online presentan una gran diversidad en su seno; por una parte cabe hablar del desarrollo de un modelo de negocio online renegado (Vaccaro y Cohn, 2004) o ilegal representado por las plataformas P2P, y por otra de modelos de negocio online legales. También cabe hablar de modelos basados en propiedad y modelos de negocio basados en el acceso.

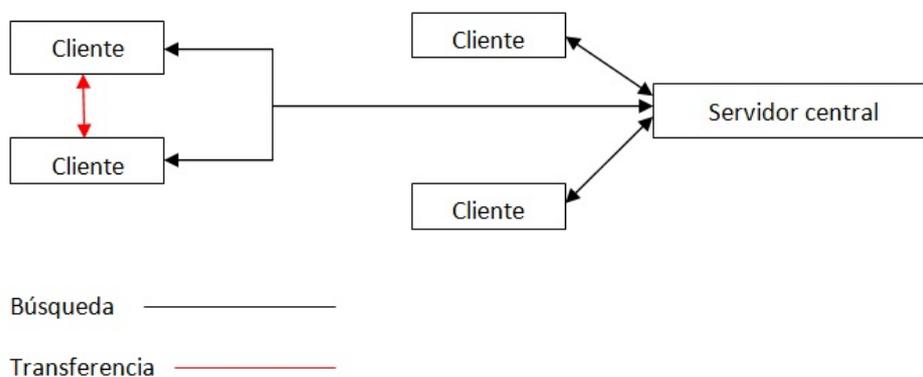
El modelo renegado

A finales de los 90 surgen nuevas maneras de distribuir, o de acceder a música mediante programas de intercambio de archivos digitales. Este modelo de negocio está representado por los denominados programas P2P, en los que los usuarios intercambian sus archivos más allá de las leyes que regulan el Derecho de Autor. A pesar de que mediante este modelo, también denominado modelo “renegado” (Vaccaro y Cohn, 2004), los contenidos se comparten de manera gratuita, la intención de algunas organizaciones implicadas en dichas actividades es la de buscar algún modo de generar ingresos. «Si bien para muchos usuarios estos sistemas representan actualmente la última revolución en la distribución y el acceso de productos “gratuitos” en Internet, lo cierto es que detrás de los sistemas P2P más utilizados se encuentran empresas capitalistas muy sofisticadas y lucrativas» (Calvi, 2005).

El modelo “renegado” es una combinación de dos tipos de modalidades de negocio “nativos” en Internet; *Freeware* (software libre) e intercambio de información libre (Vaccaro y Cohn, 2004). Existen 3 tipos de redes P2P: centralizadas, descentralizadas e híbridas.

La siguiente figura muestra la estructura típica de una red centralizada.

Figura 4.5. Estructura de las redes centralizadas



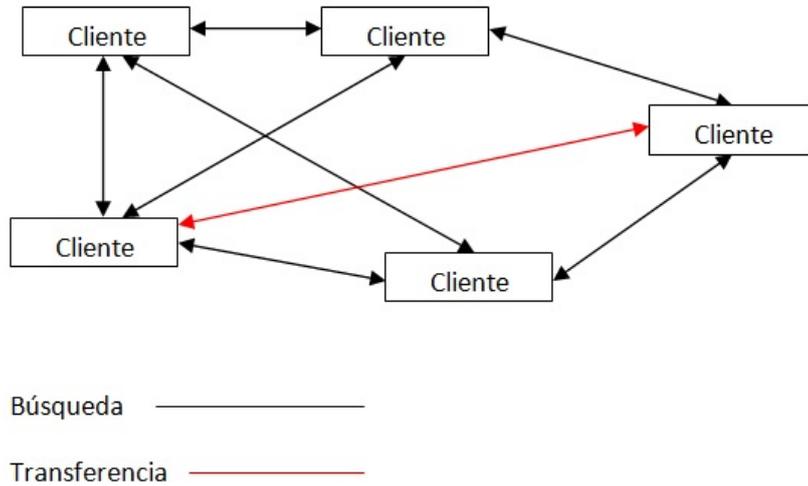
Fuente: Sandulli y Barbero, 2005.

En las redes centralizadas (ver Figura 4.5.) el servidor funciona de manera similar a un buscador de Internet (Google, Yahoo). El servidor no almacena archivos sino que recoge datos básicos como el título, peso, tiempo de descarga, así como el equipo en el que se encuentran almacenados los contenidos. Para cada búsqueda realizada por un usuario el servidor devuelve un conjunto de potenciales coincidencias. El servidor no juega ningún papel en la transferencia de archivos. Un ejemplo de esta arquitectura la encontramos en Napster, primer programa de intercambio de archivos en obtener éxito.

Tras la clausura de Napster surgieron otros programas de intercambio de archivos sin servidores centrales. Son las denominadas redes descentralizadas.

La siguiente figura muestra la estructura típica de una red sin servidor central.

Figura 4.6. Estructura de redes sin servidores centrales



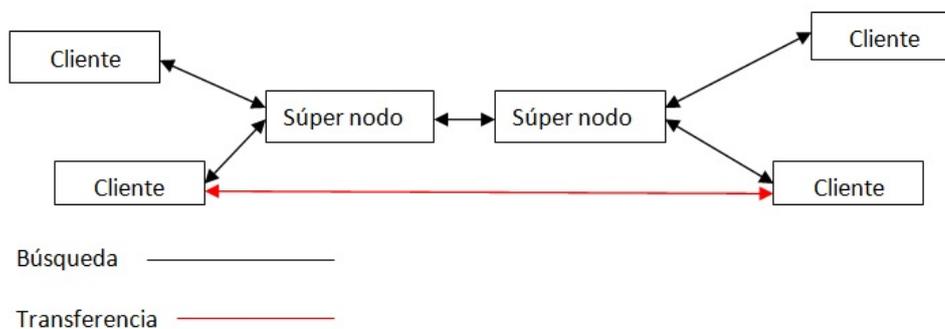
Fuente: Sandulli y Barbero, 2005.

Tal como se observa en la figura 4.6., en las redes descentralizadas no hay un servidor que almacene los archivos que se intercambian. En éstas redes, cada ordenador actúa como si fuera un nodo. Gnutella o Freenet siguen esta estructura.

La tercera manera en la que se pueden organizar los programas P2P representa un caso intermedio entre las dos anteriores.

La siguiente figura muestra la estructura típica de una red mixta.

Figura 4.7. Estructura de redes mixta



Fuente: Sandulli y Barbero, 2005.

Tal como muestra la figura 4.7., en las redes mixtas hay un número de súper nodos que actuarán de servidores centrales. Sin embargo, la transferencia de información se da entre los propios clientes o usuarios. Los mejores ejemplos de plataformas P2P que siguen esta arquitectura son Kazza y eDonkey.

Tal como se ha adelantado anteriormente, la respuesta de la industria representada por IFPI y compañías discográficas afiliadas fue la de emprender acciones legales contra las plataformas P2P. Durante 2006 por ejemplo, la industria discográfica emprendió acciones legales contra más de 10.000 usuarios en 18 países (Hitman y otros, 2008).

Existen diversas opiniones sobre cómo han afectado las acciones legales al intercambio gratuito de archivos. IFPI opina que han ayudado a contener dichas prácticas y se apoya en las conclusiones de Jupiter Research (2006) que apuntan a que mientras que la penetración de la banda ancha en los hogares está incrementando rápidamente, el porcentaje de usuarios de Internet involucrados en el uso de P2P no autorizado está disminuyendo. Sin embargo, el estudio realizado por DMS sugiere que a pesar del ligero descenso en 2006, las descargas ilegales llegaron a niveles máximos en 2007 en Reino Unido. Hitman y otros (2008), tras un estudio del tráfico en las redes P2P no encuentran evidencias de una disminución en el número de usuarios involucrados en actividades de intercambio.

En una encuesta realizada en Finlandia en 2007, el 87% de los usuarios de Internet reconocieron haber utilizado programas P2P para intercambiar archivos. Tres cuartas partes de los que respondieron la encuesta reconocieron haber descargado música o videos sin autorización de redes P2P, y el 59% admitió haber compartido archivos que contenían música, películas o series de la televisión (Hitman y otros, 2008). En la misma encuesta los usuarios de estas redes afirman que comparten o descargan contenidos al menos una vez a la semana. Respecto a la cantidad de archivos que han descargado, la mayoría responde que más de 1000 archivos (100 álbumes) musicales y más de 200 películas o episodios de series de televisión.

Las redes P2P presentan una curiosa dualidad en lo que respecta al efecto que ejercen en el sector discográfico. Por una parte, la industria considera que las redes P2P están dañando las ventas de discos. Sin embargo, cada vez es más reconocido el hecho de que estas redes pueden ayudar a que se dé una mayor diversidad en el consumo cultural. Esto es debido a que en las redes P2P se han podido encontrar, durante años, contenidos difícilmente disponibles en otras tiendas online. El 80% de los participantes en la encuesta realizada en Finlandia en 2007 opinan en este sentido. Por otra parte, más del 80% de los participantes opinaron que las redes P2P permiten que músicas nuevas se vuelvan más conocidas (Hitman y otros, 2008).

La siguiente tabla muestra el porcentaje de usuarios de Internet que acceden, al menos una vez al mes, a portales que ofrecen contenidos sin licencia.

Tabla 4.7. Porcentaje de usuarios que acceden al menos una vez al mes a portales de contenidos sin licencia

Porcentaje de usuarios que acceden al menos una vez al mes a portales que ofrecen contenidos sin licencia.	
Europa	27%
Global	28%

Fuente: IFPI, 2011.

Tal como se observa en la Tabla 4.7., en Europa, el porcentaje de usuarios que acceden al menos una vez al mes a portales que ofrecen contenidos sin licencia se encuentra en un 27%, un punto por debajo de la media global. A pesar de los esfuerzos por reducir estas prácticas, las iniciativas que se han desarrollado no han tenido el éxito esperado.

Quizás una de las razones reside en que cada país ha lidiado con el problema de la piratería a su manera. La falta de armonización de las leyes que regulan los derechos de autor en Europa ha desembocado en que cada país haya optado por distintas vías. El ejemplo más claro lo representa la agencia Hadopi, creada al amparo de la ley de “Creación e Internet” en Francia. Esta agencia enviaba avisos a usuarios de Internet involucrados en prácticas relacionadas con la descarga de archivos en redes P2P. La descarga continuada de contenidos a través de Internet (descargar contenidos de modo “ilegal” por tercera vez en un año tras haber recibido 2 avisos) se castiga con la retirada de cuenta en Internet por periodo de un mes y una multa que puede ascender a unos 1.200 €.

Según un estudio realizado por Hadopi en mayo de 2011, la mitad de los usuarios que recibieron un aviso dejaron de visitar páginas de intercambio de archivos, y un 22% afirmó que redujo su actividad relacionada con la descarga ilegal (IFPI, 2012). Sin embargo, en términos generales, no se puede afirmar que esta iniciativa fuera un éxito. La denominada ley Hadopi fue derogada en julio de 2013 por las fuertes polémicas que generó. El control al que se sometía a los usuarios de Internet fue interpretado como una forma de censura. Además, muchos pusieron en duda su supuesta eficacia. El fracaso de esta ley, y de otras leyes parecidas desarrolladas en otros países (como la ley Sinde en España) pone de evidencia que es muy difícil controlar un fenómeno tan extendido y complejo como el del intercambio de archivos a través de Internet mediante medidas coercitivas.

El modelo de negocio online legal

El modelo de negocio online legal está representado por una variedad de plataformas que ofrecen contenidos de manera legal, es decir, obteniendo las licencias necesarias para la comercialización de dichos contenidos. Estas plataformas se han desarrollado a gran velocidad durante los últimos años y podemos distinguir, en el seno de las mismas, modalidades alternativas en lo que se refiere a los servicios que ofrecen.

Los primeros intentos de desarrollar tiendas legítimas de música online no consiguieron el éxito esperado. Tiendas online promovidas por *Majors* como Cductive en 1996, MusicNet en 1999 (EMI, Warner y BMG) o Pressplay en 2002 (Universal, Sony, Microsoft) no consiguieron atraer a una masa sustancial de consumidores ya que sus catálogos no eran lo suficientemente extensos (y a lo mejor Internet todavía no estaba tan desarrollada como ahora, en cualquier caso menos de lo que se esperaba).

La primera tienda de música online legal en obtener éxito fue iTunes Music Store en 2003 (Apple). La empresa Apple (EEUU) tiene como actividad principal la fabricación de ordenadores, pero en 2001 apostó por la fabricación de reproductores de música (iPod). En 2003 desarrolla la tienda online iTunes Music Store junto con su reproductor de música en Internet iTunes. “La estrategia de Apple consiste en explotar las ventas del reproductor físico (iPod) aprovechando las sinergias con el reproductor virtual (iTunes) y la plataforma de comercialización de música en Internet (iTunes Music Store) la cual mantiene acuerdos de distribución y comercialización de música con las *Majors*” (Calvi, 2006).

La tienda de música online iTunes Music Store se lanzó en EEUU en 2003 y se expandió rápidamente por Europa (2004) y Asia (2005) respectivamente. El modelo de negocio de iTunes derivaba del modelo *Pay-Per-Act* imperante en la industria discográfica pero adaptada al entorno digital. En este caso, en vez de pagar por una copia física de una grabación sonora, se paga por la descarga de un archivo musical (este modelo se denomina pago-por-descarga). Con el paso del tiempo, las plataformas que ofrecen música a través de Internet han desarrollado nuevos modelos de negocio además del pago por descarga, como son el modelo de suscripción o el modelo publicitario.

Otro claro precedente en lo que al desarrollo de plataformas musicales online se refiere es el relanzamiento de Napster. Tras su adquisición por parte de Roxio Inc en noviembre de 2002, Napster se presenta en 2003 como una tienda de música online legal. Además de Napster, Roxio Inc también adquirió Pressplay, servicio digital de música creado conjuntamente por

Sony y Universal. RoXio Inc pronto se centró en explotar el servicio Napster basado en un modelo de suscripción. El director ejecutivo de RoXio afirmó que el modelo de suscripción ofrece mayor flexibilidad y valor para los consumidores y deriva en mayores beneficios (Legrand, 2004). RoXio se posicionó muy bien en el mercado de la distribución de música en la red ya que por una parte había adquirido una marca muy conocida y por otra parte contaba con facilidades a la hora de obtener licencias debido a su relación con Sony y Universal. En cualquier caso, el paso de Napster de un modelo ilegal a uno legal no ha supuesto el fin de los programas de intercambio de archivos, buen ejemplo de ello es la aparición de Kazaa en 2003. Según Boorstin (2004) “da igual lo que hagan las compañías asociadas al entretenimiento, los programas P2P han venido a quedarse”.

A partir de 2003 comienzan a aparecer numerosas plataformas digitales legales en el sector de la música. Mientras en 2003 había únicamente 50 plataformas digitales para la comercialización de música, ya en 2005 este número se incrementó hasta los 335. (Calvi, 2006). Hoy en día, según IFPI, existen más de 500 servicios de música online legales (IFPI, 2012). Pero más allá del número de plataformas que ofrecen servicios asociados a la música, resulta más interesante el modo en el que estos servicios se han diversificado ofreciendo acceso a contenidos de manera innovadora. Mientras que hasta 2005 los servicios online musicales legales se limitaban a la descarga de canciones o álbumes (lo cual ya implica un avance frente a la rigidez del álbum), hoy en día estas plataformas combinan otro tipo de modelos como el *Streaming*, o servicios como *Playlists*, recomendaciones, movilidad etc.

De modo genérico se pueden distinguir varias modalidades en el seno del modelo online legal:

- Descarga de canciones y álbumes: Permite a los usuarios comprar y descargar canciones y/o álbumes. iTunes es el mejor exponente de esta modalidad de negocio, aunque otros portales como Amazon también la desarrollan.
- *Freemium*: Esta modalidad se basa en el acceso gratuito pero limitado a contenidos musicales. Las limitaciones suelen estar relacionados con el número horas de música disponible al mes, o el número de veces que se puede reproducir una canción. Este modelo se financia mediante la publicidad. En Spotify por ejemplo, cada 5 canciones se emite un anuncio. Muchas de las plataformas que ofrecen servicios *Freemium* ofrecen simultáneamente modalidades de suscripción denominados *Premium*, por ejemplo Spotify.
- Servicios de suscripción: Esta modalidad de negocio permite a los usuarios suscribirse por un periodo fijado (meses, semanas) a un número limitado o ilimitado de descargas o accesos. En el seno de la modalidad de suscripción encontramos plataformas que ofrecen descargas (Emusic) y plataformas que ofrecen acceso (Rhapsody). Según IFPI,

el número de suscriptores a servicios de música ha aumentado de 8,2 millones en 2010 a 13,4 millones en 2011 (IFPI, 2012). La expansión de Spotify tanto en Europa como en Estados Unidos, donde cuenta con más de 400.000 suscriptores (IFPI Digital Music Report 2012), o el éxito de Deezer (plataforma de *Streaming* creada en Francia que cuenta con más de 20 millones de usuarios registrados y más de 1,5 millones de usuarios suscritos), Rhapsody (primer servicios de *Streaming* de Estados Unidos) o Wimp (servicio de *Streaming* creado en Noruega y que cuenta con más de 350.000 suscriptores) son una buena muestra de la aceptación del modelo basado en la suscripción.

- Servicios en la nube: Permite a los usuarios descargar música y almacenarla en cajas online personales, accesibles desde cualquier aparato en cualquier momento. Ejemplos de esta modalidad de negocio son Icloud, 7digital o Rhapsody.
- Plataformas de contenido audiovisual generado por el usuario: Este tipo de plataformas, cuyo máximo exponente lo encontramos en Youtube, permite acceso gratuito a videos musicales (y otro tipo de videos). Estas plataformas se financian mediante publicidad⁸¹ (KEA, 2012).
- Servicios agregados (*Bundling*): Esta modalidad de negocio se basa en ofertar acceso a un catálogo de música en combinación con otros productos media (teléfonos móviles, iPod...). En los últimos años compañías telefónicas como Vodafone o Nokia han ofertado el acceso a música en combinación con los contratos de telefonía móvil (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012).
- El modelo de radio online: Se trata de un modelo parecido al de la radio convencional, pero los usuarios tienen más posibilidades para escoger sus estilos, artistas o canciones favoritas. Este modelo atrae a audiencias que prefieren vivir una experiencia musical menos interactiva, más relajada en lo que respecta a la selección de las canciones. Pandora es quizá la que mejor representa este modelo de negocio que alcanzó a 40 millones de usuarios en el cuarto trimestre de 2011, un 65% más que en el mismo periodo del año anterior (IFPI, 2012).

Además de los modelos mencionados, también cabe mencionar experiencias innovadoras como la llevada a cabo por el grupo británico Radiohead, que permitió la descarga de su último trabajo "*In Rainbows*" a cambio de un precio establecido en base a la percepción del usuario. Es decir, el usuario paga en función del valor que tiene dicho producto para él. Otra experiencia destacable es la llevada a cabo por la artista islandesa Bjork, cuyo último trabajo se publicó en diversas versiones que podían incluir acceso online, *apps*, copias firmadas etc. Estas iniciativas, aún minoritarias, muestran que aún cabe experimentar en los modelos de negocio online.

⁸¹ A pesar de que Youtube trasciende a lo que es el negocio de la música, no es menos cierto que la música es un elemento clave en el desarrollo del mismo. De hecho, los 5 videos más vistos en Youtube son videos musicales (BPI, 2013). Para muchos usuarios, especialmente los más jóvenes, Youtube se ha convertido en el principal servicio para descubrir música.

Muchas de las plataformas que operan en el sector musical ofrecen una combinación de las modalidades citadas. Spotify, por ejemplo, ofrece el modelo *Freemium* basado en el acceso a música de modo gratuito financiado por la publicidad junto con el modelo *Premium* basado en la suscripción por pago. Además, y a pesar de que este servicio ya no está disponible, durante años también se podían descargar canciones.

La siguiente tabla muestra las diversas modalidades de negocio que coexisten en el entorno online. Al mismo tiempo, se detallan las implicaciones tanto para el usuario, así como para los tenedores de los derechos.

Tabla 4.8. Modalidades de negocio en el entorno online

Modalidad	Opciones para el usuario	Relación entre poseedor de derechos y proveedor del servicio	Ejemplos	Comentarios
Descarga de <i>Singles</i> y/o álbumes	Los usuarios descargan <i>Singles</i> y/o álbumes a un precio establecido	Los poseedores de los derechos son remunerados en base al precio de venta.	iTunes, Amazon, Spotify	
Suscripción (<i>Membership</i>)	Los usuarios pagan una cuota por un número limitado de descargas o accesos al mes u otro periodo acordado.	Los propietarios de los derechos son remunerados en base al modelo de compartir ingresos.	eMusic, Spotify	Las ramas de ingresos predecibles permiten ofrecer precios más bajos.
Suscripción “sin límites”	Acceso ilimitado a un catálogo por una cuota mensual (u otro periodo). El usuario obtiene una licencia temporal para escuchar música.	Distintos modelos de repartición de ingresos.	Melon, Spotify, Rhapsody	Dificultad a la hora de establecer modelos de reparto de ingresos “justos” debido a que no se puede distinguir entre canciones más y menos populares.
Modelo basado en publicidad combinado con acceso. (<i>Freemium</i>)	Los usuarios pueden tener acceso a la música que desean en combinación con el modelo publicitario.	Los poseedores de los derechos exigen mayor compensación que en los modelos basados en <i>Playlists</i> .	El modelo <i>Freemium</i> de Spotify.	
Modelo basado en publicidad combinado con servicios de <i>Streaming</i> (Radio online).	Las canciones son transmitidas a los oyentes que no pueden manipular directamente los <i>playlists</i> , aunque a menudo se incluyen herramientas para personalizarlas.	Similar a la radio comercial.	Pandora, Last FM	Modelo conocido para los poseedores de derechos. Estos modelos requieren de medidas estandarizadas y aceptadas para establecer precios a los anunciantes. Ambigüedad en el sentido en que no se sabe si es un modelo de distribución o de promoción.

Modelo de precios basados en el valor.	Los usuarios determinan el precio que están dispuestos a pagar por las descargas.	Los artistas pueden aproximarse al cliente pasando de las compañías de discos.	Algunos artistas individuales (Radiohead)	Ingresos muy impredecibles, no parece que se vaya a establecer como un modelo muy común o aceptado en la industria.
Paquetes especiales con precios diferenciados.	Los usuarios reciben extras como álbumes, libros, copias firmadas, apps, además de acceso online a las canciones.		El <i>app</i> álbum "Biophilia" de Bjork	Dirigido a fans.
<i>Bundling</i>	Acceso a un catálogo de música en combinación con otros productos <i>media</i> como teléfonos móviles, iPods o en combinación con suscriptores de telefonía móvil.	Los ingresos van parcialmente a productores de aparatos electrónicos, operadores de plataformas etc. Es menos probable que estos ingresos se reinviertan en el sector de la música.	Nokia, Apple (con el iPod e iTunes)	Modelo emergente
Servicios en la nube	Los usuarios pueden descargar música y almacenarla en una caja personal en la "nube"	Los ingresos van parcialmente a los operadores de las plataformas, y es menos probable que se reinvierta en la producción musical.	7digital, iCloud (Apple), Amazon, Google	Modelo emergente

Fuente: Elaboración propia a partir de TNO en Leurdijk y Mieuwemhuis, 2012.

Tal como se observa en la Tabla 4.8., los modelos de negocio desarrollados en el entorno online se pueden dividir en distintas categorías en base a diversos criterios. Por una parte, cabe distinguir entre los modelos que priorizan la descarga frente a los que se centran en proveer acceso (*Streaming*). Estos últimos están ganando cuota de mercado frente a los modelos de descarga. Los modelos basados en la suscripción suponen una fuente de ingresos muy regular y predecible, por lo que es una opción muy atractiva para los oferentes.

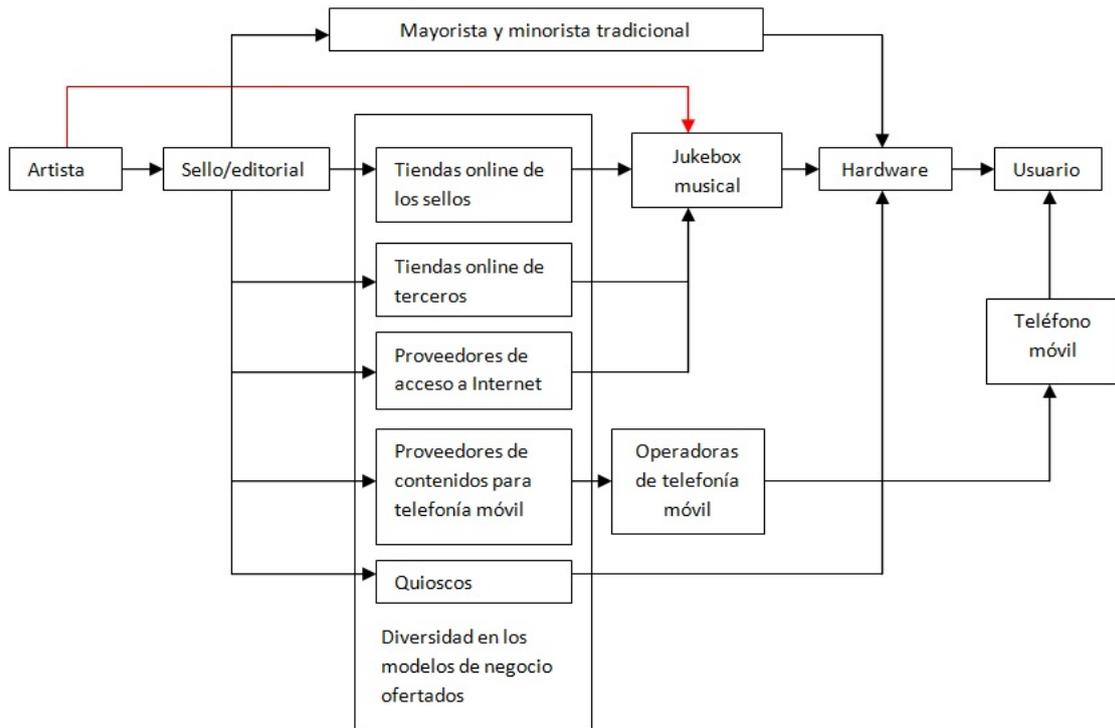
Por otra parte, cabe distinguir los diversos modelos de negocio online en función de la implicación del usuario a la hora de elegir la música que desea escuchar; algunos modelos de negocio son muy parecidos a la radio tradicional, mientras que otros emulan a una tienda virtual, en donde el usuario escoge las canciones o álbumes que desea escuchar. También cabe distinguir las ofertas meramente basadas en música de aquellas representadas por el *Bundling*, en las que la música forma parte de una oferta combinada (en general telefonía móvil, aunque las posibilidades de realizar ofertas combinadas en el entorno digital se están expandiendo). Por último, cabe distinguir aquellas modalidades con precios fijados de antemano de aquellas basadas en la percepción del usuario del valor del producto. Estos últimos no parece que se vayan a establecer como modelos muy comunes.

4.5.4. El canal de aprovisionamiento en la distribución online

Mientras que en la distribución física de fonogramas participan relativamente pocos agentes, la distribución online implica a más agentes.

La siguiente figura muestra la multiplicidad de agentes que participan en la distribución online de música.

Figura 4.8. Agentes que participan en la distribución online



Fuente: OCDE, 2005.

Las tiendas minoristas ya no son el último eslabón de la cadena de aprovisionamiento en el modelo digital (ver Figura 4.8.). Los sellos (o los artistas) conceden licencias a diversas plataformas o tiendas de música online así como a proveedores de contenidos para teléfonos móviles. Estas tiendas o plataformas distribuyen la música en forma digital a los usuarios. Entre los nuevos agentes que participan en la distribución online cabe destacar las tiendas promovidas por los propios sellos, (que por lo general no obtuvieron un gran éxito⁸²) las tiendas online desarrolladas por actores hasta entonces ajenos al sector discográfico (iTunes de Apple o Spotify), proveedores de Internet, proveedores de contenidos para teléfonos

⁸² Este es el caso de tiendas online como MusicNet o PressPlay que se encontraron con diversas dificultades para implantar renovados modelos de negocio; la banda ancha era casi inexistente cuando se implantaron estas plataformas, se introdujeron las primeras plataformas de P2P, tamaño limitado de los catálogos ofertados

móviles e incluso quioscos físicos (máquinas que se han establecido en tiendas como Starbucks que permiten la descarga de música). Además, Internet ha permitido que los artistas ofrezcan su música directamente al usuario tal como se representa en la línea roja.

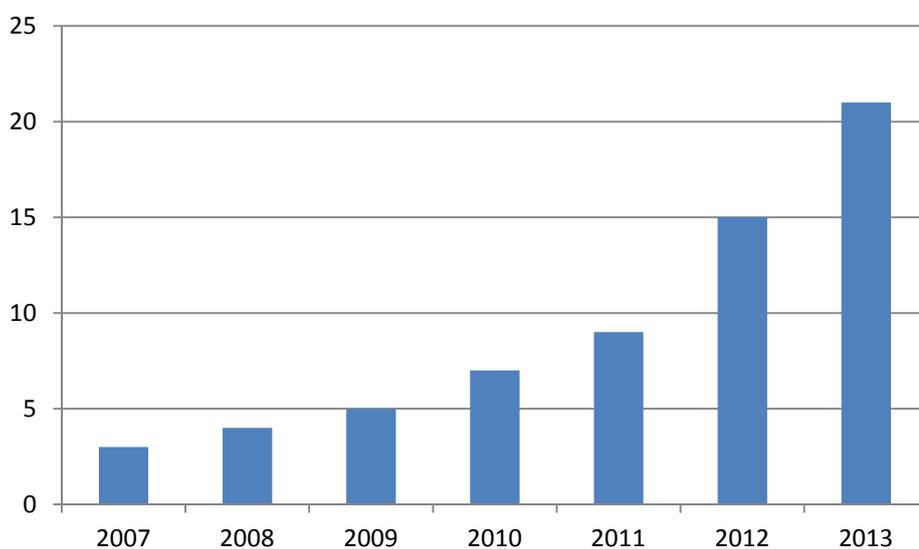
En la mayoría de los casos el usuario accede a la música digital empleando algún programa de software musical acompañado del hardware necesario para reproducir la música. Entre los reproductores cabe destacar el incremento de la importancia de los PCs, aparatos portables como el iPod o la telefonía móvil.

4.5.5. El *Streaming* como nueva tendencia

Durante los últimos años el *Streaming* se está consolidando como una de las modalidades favoritas para acceder a la música. El último informe de IFPI (2014) estima que estos servicios, tanto en la modalidad de suscripción como en la gratuita financiada por publicidad están en auge. Los modelos de suscripción como Spotify o Deezer han supuesto unos ingresos globales superiores a un billón de dólares durante el 2013, lo cual implica un aumento del 51,3 % en comparación con 2012.

El siguiente gráfico muestra la evolución del porcentaje del total de ingresos del sector discográfico representados por el *Streaming*.

Gráfico 4.1. Evolución del porcentaje de ingresos representados por el *Streaming* a nivel global



Fuente: RIAA, 2014.

Tal como muestra el Gráfico 4.1., el porcentaje de los ingresos correspondientes a la modalidad de *Streaming* ha ido aumentando de modo considerable durante los últimos años.

Si en 2007 el *Streaming* era responsable del 3% de los ingresos totales en el sector de la música grabada, para 2013 este porcentaje asciende hasta un 21%.

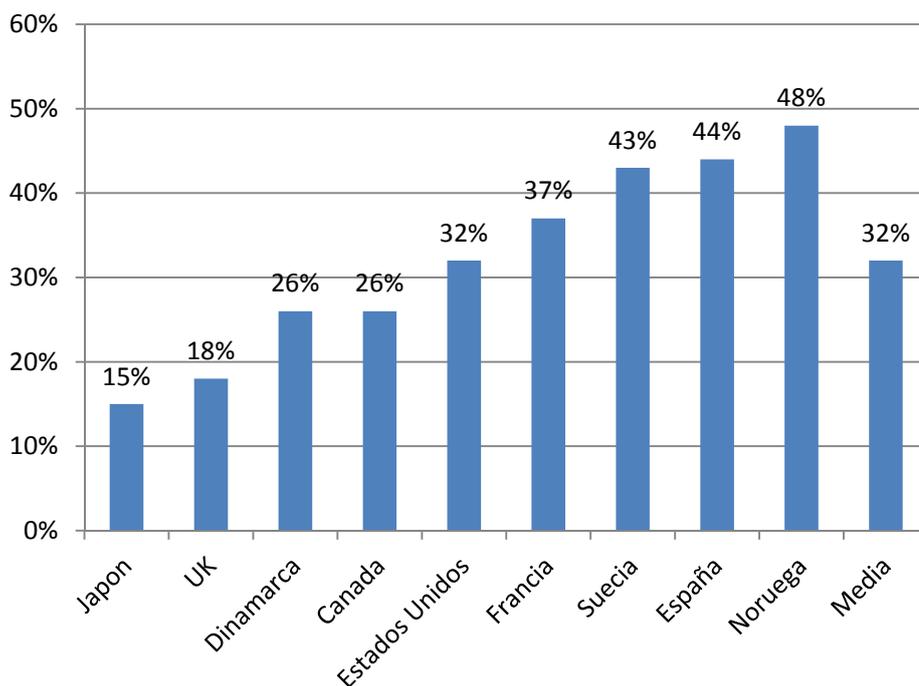
El número de suscriptores de pago a servicios de *Streaming* como Spotify o Deezer es de alrededor de 28 millones a nivel global. Esta cifra implica un incremento del 40% con respecto a 2012, y triplica el número de suscriptores en el 2010. Los ingresos derivados de servicios de *Streaming* gratuitos financiados por publicidad (Youtube, Vevo) han crecido también un 17,6%. El *Streaming* constituye el 27% del negocio digital a nivel global mientras que las distintas modalidades de descargas representan el 67% del mercado (IFPI, 2014). Resulta complejo estudiar el modo en que la modalidad de *Streaming* puede afectar a la venta de descargas. Este efecto puede variar dependiendo del país así como de la modalidad de *Streaming* escogida. No obstante, a medida que la suscripción vía *Streaming* se está constituyendo en la principal vía de acceso a la música los ingresos derivados de las descargas muestran signos de debilidad por primera vez desde que se puso en marcha iTunes Music Store. Según un informe de Nielsen Soundscan en 2013 las ventas de descargas descendieron 2,1 puntos respecto a 2012⁸³.

A pesar de que Apple ha sostenido durante años que los usuarios quieren poseer su música, parece que hoy en día no está tan claro. Tanto es así que Apple ha lanzado su propio servicio de radio en *Streaming* (iTunes Radio) y estaría pensando en lanzar un servicio completo de música en *Streaming*. Todo parece indicar que el *Streaming* se puede convertir en un modelo exitoso para la comercialización de la música en el contexto actual.

El siguiente gráfico muestra las tasas de penetración del *Streaming* en algunos de los principales mercados discográficos.

⁸³ En cualquier caso, en determinados contextos, es aceptado que el *Streaming* puede favorecer la venta de descargas u otro tipo de consumo musical, en especial el *Streaming* basado en modalidades gratuitas (Youtube etc.).

Gráfico 4.2. Tasa de penetración del *Streaming* por países (porcentaje de usuarios que acceden a música a través de esta vía)



Fuente: EMI *Insight Data*, 2011. En Mulligan, 2012.

Los datos muestran que la adopción del *Streaming* sigue ritmos desiguales dependiendo del país. Estas dependen de la penetración de banda ancha, así como del comportamiento de los usuarios en cuanto a consumo musical y usos de Internet.

A pesar de que el *Streaming* cuenta con una mayor historia en Estados Unidos (Pandora, Rhapsody), ha sido en Europa donde se ha extendido como un modelo de negocio exitoso. Las mayores tasas de penetración de *Streaming* se dan en países europeos. Francia (37%), Suecia (43%), España (44%) y Noruega (48%) superan con creces la media que se sitúa en un 32%. La estrategia dual de Spotify permitiendo el acceso gratuito y la accesibilidad a través de aparatos portables sin duda ha tenido algo que ver.

Los países nórdicos lideran el mercado en lo que a *Streaming* se refiere. Noruega y Suecia se encuentran en primera y tercera posición respectivamente en cuanto a penetración del *Streaming*. El comportamiento de los usuarios de Internet nórdicos ha sido muy sofisticado y ha estado siempre por delante del resto de países europeos. Esto unido a un gran descenso en la venta de fonogramas físicos ha propiciado las condiciones para una rápida adopción del modelo *Streaming*. Además de Spotify, la plataforma noruega WiMP (Aspiro Powered WiMP) ha sido fundamental para esta rápida adopción del *Streaming*.

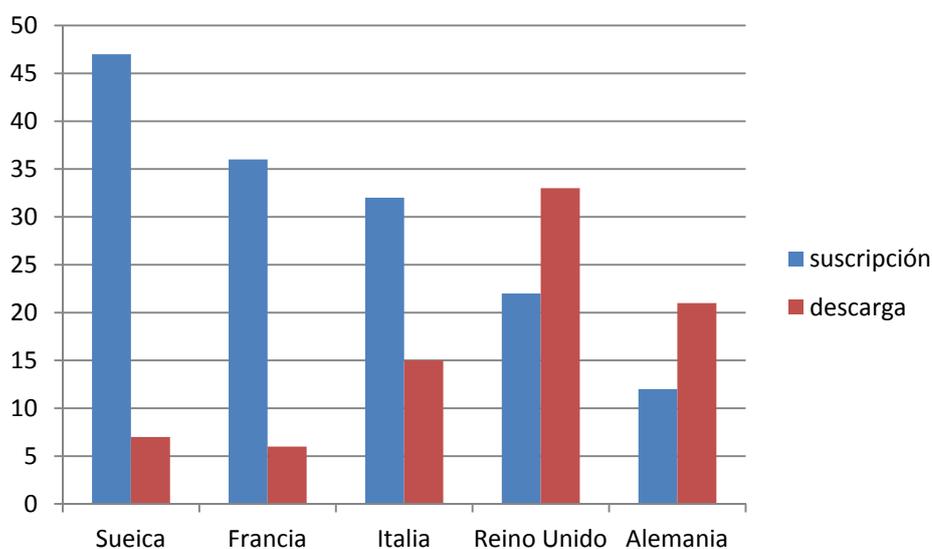
El caso de España es muy distinto al de los países nórdicos. La adopción de Internet en España fue tardía, sin embargo, la llegada de banda ancha relativamente barata disparó el uso de Internet. Quizá a consecuencia de ello España ha sido uno de los países europeo donde más impacto ha tenido la piratería. El 58% de los usuarios españoles descarga música de modo “ilegal” regularmente. Este número asciende hasta el 70% entre la población menor de 25 años (Mulligan, 2012). Sin embargo, la entrada de Spotify, primera plataforma de música digital en obtener éxito en España, ha conseguido monetizar el consumo de usuarios que previamente se consideraban “perdidos”.

El caso de Francia es parecido al de España ya que la llegada de la banda ancha transformó los hasta entonces modestos usos de Internet. Una vez más, como en el caso de España, una de las consecuencias fue un gran aumento de la piratería. El gobierno francés ha llevado a cabo muchas iniciativas para hacer frente a la piratería, pero ha sido el *Streaming* el que ha conseguido motivar a un consumidor “perdido”. Spotify y la plataforma local Deezer han cosechado resultados inmediatos.

En la otra cara de la moneda encontramos a Reino Unido o Alemania que muestran tasas de penetración del *Streaming* inferiores a la media. Estos mercados cuentan con una tradición fuerte en lo que al mercado de pago por descarga se refiere. Además, el hecho de que mantengan un mercado físico muy resistente deriva en que el modelo de negocio en la red sea análogo al modelo físico basado en la propiedad.

Según una investigación llevada a cabo por Ipsos MediaCT en Noviembre del 2013, existen diferencias significativas en los modos de acceder a música grabada digital entre distintos países de Europa. El siguiente gráfico muestra el porcentaje de usuarios de Internet que acceden a música digital a través de la suscripción o la descarga en distintos países europeos.

Gráfico 4.3. Porcentaje de usuarios de Internet que acceden a música digital a través de suscripción o descarga en distintos países europeos



Fuente: Ipsos MediaCT, en IFPI 2014.

En el gráfico 4.3. se observa que mientras Alemania y Reino Unido muestran una tendencia hacia la descarga, otros países como Suecia, Francia o Italia se decantan por los modelos de suscripción. En Europa, se confirma que los países que han optado por modelos basados en la suscripción presentan datos de crecimiento en el sector discográfico. Este es el caso de los países escandinavos⁸⁴ en los que el valor del mercado de la música ha ido aumentando desde 361 millones de dólares en 2010 hasta 409 millones de dólares en 2013 (IFPI, 2014).

El *Streaming* se ha convertido, además, en una plataforma para descubrir a nuevos artistas. En este sentido el 55% de los usuarios del *Streaming* admiten haber descubierto nuevos artistas debido al mismo (Mulligan, 2012).

La siguiente tabla muestra el origen de los ingresos derivados de las nuevas modalidades de negocio online en los años 2010 y 2011 en diversos países europeos (en porcentaje).

⁸⁴ Suecia, Dinamarca y Noruega.

Tabla 4.9. Nuevas modalidades de negocio online y su penetración en los países europeos

	Streaming		Descarga		Bundling (móvil)		Otros	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Alemania	7%	5%	79%	84%	3%	2%	11%	9%
Reino Unido	7%	8%	84%	85%	2%	1%	7%	6%
Francia	16%	23%	56%	51%	11%	9%	17%	17%
Holanda	17%	25%	74%	64%	4%	3%	5%	8%
Italia	13%	17%	58%	60%	6%	3%	23%	20%
España	55%	57%	31%	30%	8%	5%	6%	8%
Suecia	66%	82%	22%	15%	3%	1%	9%	2%
Bélgica	-	-	85%	83%	-	-	15%	17%
Suiza	12%	6%	83%	89%	3%	3%	4%	2%
Austria	-	-	84%	84%	9%	7%	7%	9%
Noruega	48%	63%	48%	33%	-	-	4%	4%
Dinamarca	25%	27%	60%	62%	3%	-	12%	11%
Polonia	30%	44%	11%	22%	36%	18%	23%	16%
Finlandia	66%	64%	29%	33%	3%	2%	2%	1%
Irlanda	2%	10%	92%	82%	3%	3%	3%	5%
Portugal	2%	21%	51%	36%	38%	23%	9%	20%
República Checa	42%	64%	15%	19%	21%	10%	22%	7%
Hungría	26%	1%	52%	51%	21%	2%	1%	46%

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012.

Los datos de la Tabla 4.9. muestran que en Europa la descarga sigue siendo el modo preferido de acceder a la música en el entorno online. En 2011, los 5 principales países en cuanto a su mercado discográfico muestran datos que confirman las descargas como opción preferente para los usuarios. Alemania y Reino Unido cuentan con un mercado de descargas que supone alrededor del 85% de los ingresos derivados de las ventas digitales. Este porcentaje desciende hasta el 51% en Francia siendo del 64% y el 60% en Holanda y en Italia respectivamente.

Sin embargo, tal como apuntan los datos ofrecidos por EMI, se vislumbra una tendencia hacia el *Streaming* que se confirma en los últimos informes realizados tanto por IFPI como por Nielsen Soundscan. España, Suecia, Noruega y Finlandia dan cuenta de la importancia del *Streaming* para el sector discográfico mostrando incrementos porcentuales importantes. El caso de los países nórdicos es muy interesante ya que en estos países el *Streaming* supone más del 60% de los ingresos derivados de las ventas de música digital (en Suecia supone un

espectacular 82%). Sin duda la irrupción de Spotify y su penetración en estos países explica el gran impacto de estos modelos de acceso.

En otros países como Francia, Holanda o Italia la opción del *Streaming* va ganando adeptos ya que se observa que éste supone una cada vez mayor proporción de los ingresos derivados de las ventas digitales. Europa se está convirtiendo en la pista de despegue de los modelos de negocio vía *Streaming*.

Impacto del *Streaming* en los ingresos del sector

Una de las cuestiones que plantea el *Streaming* como modo de acceso a la música se encuentra en si ésta sustituye o complementa las ventas de discos (ya sea mediante descarga o venta de fonogramas). Existe consenso a la hora de afirmar que las plataformas de *Streaming* son muy útiles para descubrir nuevos artistas, ya que cumplen una función análoga al de la radio terrestre en la era fonográfica⁸⁵. No obstante, cada vez se presta más atención al efecto que ejercen dichas plataformas en los ingresos totales del sector.

Algunos interpretan que el *Streaming* ejerce una función promocional importante en el sector de la música. Esto es así sobre todo si se consideran los modelos *Streaming* gratuitos, financiados por publicidad. Estas plataformas pueden suponer aumentos en la venta de música en el mismo sentido que ocurre con las canciones más radiadas. De hecho, hay evidencias de que el *Streaming*, en determinados contextos, ha podido favorecer un aumento de las descargas⁸⁶. Sin embargo, también hay quien afirma que el *Streaming* desplaza las ventas en forma de descarga⁸⁷.

Aguilar y Waldfoguel (2015) distinguen entre *Streaming* interactivo y *Streaming* no interactivo, y argumentan que su efecto en las ventas y en los ingresos del sector puede ser distinto. El *Streaming* no interactivo viene representado por plataformas como Pandora, cuyo modelo de negocio es muy parecido al de la radio terrestre. El usuario no escoge las canciones que quiere escuchar, aunque sí tiene diversas opciones para personalizar la escucha. El *Streaming* interactivo viene representado por plataformas como Spotify o Deezer, y su

⁸⁵ Cabe destacar que durante los años 20, la introducción y éxito de la radio hizo que las ventas de discos se redujeran. Sin embargo, a partir de los 30 esta relación da un vuelco y se dan aumentos tanto en lo que respecta a la radiodifusión como en la venta de discos (Liebowitz, 2004). Además, resulta que las canciones que más se vendían durante las últimas décadas han sido las más radiadas.

⁸⁶ Se estima que el 20% de los usuarios de *Streaming* han comprado más descargas debido al *Streaming*. En países como Reino Unido, Alemania o Dinamarca este porcentaje asciende hasta el 23% (Mulligan, 2012).

⁸⁷ En este caso, para saber cuál es el efecto en los ingresos totales habría que conocer cuál es el ratio de sustitución así como los precios referidos a la descarga o *Stream*.

principal característica es que el usuario puede escoger las canciones que quiere escuchar. Al comparar las plataformas de *Streaming* no interactivas con el rol que ejercían las radios terrestres hay que tomar en consideración que las primeras ofrecen muchas más posibilidades para seleccionar el repertorio que se desea escuchar. En el caso de plataformas de *Streaming* interactivas como Spotify esta capacidad de selección aumenta exponencialmente⁸⁸. En principio, cabe pensar que las plataformas *Streaming* interactivas cuentan con mayor capacidad de desplazar las ventas en otros formatos.

Los estudios empíricos realizados hasta la fecha muestran resultados dispares. Hiller y Kim (2014) analizaron la venta de música publicada por Warner que por diversos problemas no estaba disponible en Youtube. Durante el periodo de estudio, la música que no estaba en Youtube obtuvo mejores posiciones en las listas Billboard. Esto indica que Youtube canibaliza la venta de álbumes. Kretschmer y Peukert (2014) realizaron un estudio similar en Alemania. Llegaron a la conclusión de que el hecho de que el video de un artista esté disponible en Youtube aumenta las ventas de álbumes, pero reduce las ventas de la canción individual.

Aguilar y Waldfogel (2015) argumentan que el efecto del *Streaming* en los ingresos del sector discográfico depende del ratio de desplazamiento de las ventas. También argumentan que el *Streaming* se puede interpretar como una oferta combinada que permite al vendedor recaudar ingresos en circunstancias que antes no generaban ingreso alguno⁸⁹. En este sentido, una de los grandes avances en relación a los servicios *Streaming* es que consiguen monetizar una demanda que, en muchos casos, no hubiera generado ingreso alguno. Daniel Ek de Spotify afirma que “la piratería no genera ingresos para los artistas... Spotify ha pagado más de dos billones de dólares... son dos millones de dólares correspondientes a un consumo de música que no hubiera generado ningún ingreso para artistas si no existiera Spotify”. Estudios académicos también ensalzan la capacidad de estas plataformas de reducir la piratería (Danaher y otros, 2010, 2013).

4.5.6. Servicios de música digital en Europa

Durante la última década se han desarrollado, o implantado, muchas plataformas digitales en Europa.

⁸⁸ Cabe destacar que los usuarios de pago podrán controlar sus escuchas de modo más efectivo que los usuarios que acceden al *Streaming* mediante los modelos gratuitos (*Freemium*). Esto es así sobre todo en lo que respecta a la accesibilidad desde distintos dispositivos.

⁸⁹ Por ejemplo si consideramos la descarga a la carta, las canciones poco valoradas por los usuarios no generan ingresos. Sin embargo, en el contexto de una oferta en forma de lote o *Bundle* sí que pueden generar ingresos.

La siguiente tabla muestra un listado de las plataformas que proveen de música digital de forma legal en algunos de los principales mercados europeos.

Tabla 4.10. Plataformas online en Europa

Alemania	Reino Unido	Francia	Holanda	Italia	España	Suecia
7digital	3V Music Store	121 MusicStore	7digital	7digital	7digital	7digital
Akazon	7digital	7digital	Countdownload	Azzurra Music	Beatport	Beatport
Amazon MP3	Amazing Tunes	Allomusic	Dance-Tunes	Beatport	Blinko (Buongiorno)	Bengans
AOL Musik	AmazonMP3	Amazon	Deezer	Cubo Musica	Dada	CDON
Artitxite.com	ArtistXite	Beatport	Downloadmusic.nl	Deejay Store	Deezer	Check-in music
Beatport	Babelgum	Beezik	eMusic	Deezer	eMusic	Deezer
boomkat	BBM Music	Carrefour	GlandigoMusic	eMusic	Fnac	eClassical
Clipfish	Beatport	cd1d	iTunes	Esselunga MusicStore	IbizaDanceClub.com	eMusic
Dance All Day	Bleep	Cultura.com	Jaha	Fastweb	iTunes	Enjoy
dancetracksdigital	Boomkat	Deezer	Jamba	GazzaMusic	Jamba	Gazell Digital Store
Deezer	BT Vision	Disquaire on line	Last.fm	IBS	Last.fm	iTunes
Deluxe Music	Classical.com	Dogmazic	legal download	InnDigital	Los40.com	Klicktrack
digital-tunes	Classical Archives	E-Compil	Mediamarkt	iTunes	Magnatune	Last.fm
djdownload	Classics Online	eMusic	Media Gigant	Jamba	Media Markt	Mr Music
djtunes	Coolroom	Ezic	Mikkimusic	Last.fm	Movistar	Music Unlimited
elixic.de	Deezer	Fnac.com	MP3 Downloaden	m2o.it	MTV	Musikbiten
eMusic	DJ Download	Gkoot electronic	MSN Muziek Downloads	Mondadori	Music Unlimited	Musikshopen
e-Plus unlimited	Drum & Bass Arena	iTunes	MTV	MSN Music	MUZU.TV	MySpace
Eventim music	eMusic	Jamba	Muziek.nl	Music Planet 3	MySpace	Nokia Music
Finetunes	Fairesharemusic	Jamendo	Muziekweb	Music Unlimited	Nokia Music	Omnifone
Highresaudio	Historic Recordings	Jazz en ligne	Nokia Music	Net Music Media World	Olemovil (Jet Multimedia)	rara.com
iMusic1	HMV Digital	Last.fm	Radio 538	Nokia Music	Orange	Sound Pollution
iTunes	Imodownload	Lazy Live	rara.com	Playme	rara.com	Spotify
Jamba	iTunes	MiooZic	Saturn	rara.com	Rdio	WiMP
JPC	Jamster	Mondomix	Sony Ericsson PlayNow	Sorrisi Music Shop	Rockola.fm	
Juke	Jango	musicMe	Plus	TIM	Spotify	
juno	Joost	Musicclassics	Spotify	Vodafone Live	Tuenti	
Justaloud	Juno	Musiccovery	Talpadownloads	YouTube	Vodafone	
Last.fm	Karoo	Music Unlimited	TMF	ZED	Yes.fm	
Linn Records	Last.fm	MyClubbingStore	TuneTribe		Yoigo	
Mediamarkt	Linn	MySurround	Vodafone		YouTube	
Medionmusic	Mewbox (Android)	Neuf Music	You Make Music		Zune	
MP3.Saturn	Mobile Chilli	Nokia Music	YouTube			
MTV/VIVA	MSN	Nuloop	zazell.nl			
Musik-Gratis.net	MTV	Off TV	Zoekmuziek			
Musicload	Music Anywhere	Orange Music				
Musicbox	Music For Life (Talk Talk)	Qobuz				
Music Unlimited	MusicStation	rara.com				
MyVideo	Music Unlimited	SFR Music				
Napster	MUZU.TV	Spotify				
Nokia Musik	Musiccovery	Starzik				
O2 Music	MySpace	Virgin Mega				
othermusic.com	Napster	YouTube				
PlayNow	Naxos Music Library	Zaoza				
primalrecords.com	Nectar Music Store					
Putpat	Nokia Music					
QTom	O2					
rara.com	Oozit					
Rdio	Orange Music Store					
shop2download	Orange Monkey					
Simfy	Partymob					
soulseduction	Passionato					
Spotify	Play.com					
tape.tv	Pure Music					
T-Mobile Music	rara.com					
trackitdown	Spotify					
traxsource	Tesco Downloads					
UMusic	Textatrack UK					
Videoload	The Classical Shop					
VidZone	T-Mobile UK					
Vodafone	Track It Down					
Weltbild	Traxsource					
whatpeopleplay.com	TuneTribe					
WOM	VEVO					
Yavido	Vidzone (PS3 only)					
Zaoza	Virgin					
zero-inch.com	Virgin Mobile					
Zune	Vodafone					
zwo3.net	We7					
	Yahoo! Music					
	YouTube					
	Zune					

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI, RIN 2013

Tal como se observa en la Tabla 4.10., hay un gran número de plataformas online que ofrecen música digital de manera legal en Europa. Entre las plataformas que cuentan con una mayor implantación en los distintos países europeos destacan Spotify, Deezer, iTunes, Amazon MP3, 7digital o Vodafone. Spotify, iTunes y Deezer operan en prácticamente todos los países de Europa. Existen otra serie de plataformas con una gran implantación, pero que cuentan con dificultades para implementarse en algunos países. La plataforma audiovisual de *Streaming* Youtube, por ejemplo, no ha llegado a un acuerdo con GEMA, sociedad recolectora de derechos de Alemania. También hay toda una serie de plataformas que operan solo en ámbitos estatales. Este es el caso de Cubo Música en Italia, o TDC en Dinamarca. Estas plataformas están asociadas a empresas del ámbito de las telecomunicaciones que proveen servicios asociados a la telefonía móvil y el acceso a Internet.

La siguiente tabla muestra las plataformas de servicios de música online más exitosas en Europa así como el tipo de servicio o proveedor.

Tabla 4.11. Plataformas online con mayor implantación en Europa

	Países en los que el servicio está disponible	Tipo de servicio/proveedor
Spotify	Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Reino Unido, Francia, España, Holanda etc.	Suscripción
Deezer	Prácticamente todos los países	Suscripción
iTunes	Prácticamente todos los países	Tienda
AmazonMP3	Reino Unido, Alemania, Francia, Austria y Suiza	Tienda
7digital	Reino Unido, Alemania, Irlanda, Luxemburgo, Francia, España, Holanda, Bélgica, Italia, Portugal, Suiza, Austria, Suecia, Finlandia y Noruega	Tienda
Vodafone	España	<i>Bundle</i> /Telecomunicaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2011 e IFPI RIN 2012.

Tal como muestra la Tabla 4.11., las plataformas que ofrecen música a través de Internet trabajan bajo diversas modalidades de negocio. La suscripción, la descarga o los servicios agregados o *Bundles* se encuentran entre los principales modos de acceso a música grabada en Internet. Cada vez es más habitual que estas plataformas que operan en el entorno online trabajen con diversas modalidades de negocio. iTunes por ejemplo, acaba de lanzar un servicio en *Streaming* basado en la suscripción.

Algunas reflexiones sobre el futuro del negocio de la música

A pesar de que es imposible predecir el futuro de un sector tan dinámico, las tendencias observadas durante la última década han servido para que diversos autores se aventuren a realizar proposiciones sobre su futuro. Estas están estrechamente relacionadas con los nuevos modos de distribuir música a través de Internet.

A comienzos del siglo XXI., diversos autores pronosticaron que el futuro del negocio de la música será análogo al modelo que desarrollan la televisión y la radio (Fox and Wrenn, 2001. Bhatia, 2003). El consumidor accede a la música que desea de modo gratuito, y son los productos y servicios asociados a la descarga, así como la venta de espacios publicitarios y venta de datos sobre los consumidores los que generan ingresos. Estos autores opinan que los sellos deben centrarse cada vez más en gestionar eficientemente la información sobre el consumidor.

El futuro de los sellos es otra cuestión que está a debate. Lam y Tan (2001) prevén que los sellos se pueden convertir en tiendas online, y se deberían centrar en sus competencias esenciales, que en su opinión son la búsqueda y selección de talento y la producción musical. Opinan que los sellos deberían fortalecer sus alianzas estratégicas con empresas y compañías del ámbito de Internet y la comunicación.

Clemos y otros (2002) opinan que el mercado discográfico es muy vulnerable. Además de la amenaza que representan las plataformas de P2P, la posibilidad que tienen los artistas de distribuir su música por su cuenta supone un gran reto para los sellos discográficos.

Kusek y Leonhard (2005) prevén que los modelos de acceso a la música sustituirán los modelos basados en la propiedad. Establecen una analogía entre los actuales modelos de provisión de agua o energía y el futuro de la música. Esta idea es compartida por algunos músicos, entre los que destaca David Bowie, que en un artículo en el New York Times en junio de 2002 decía: “Estoy totalmente seguro de que el *Copyright*, por ejemplo, no existirá en 10 años... La música misma funcionará al modo en que lo hace el agua o la energía” (Kusek y Leonhard, 2005). Han pasado más de 10 años desde que David Bowie escribiera este artículo, y a pesar de que el presente de la música cada vez tiene que ver más con el acceso que con la propiedad, el *Copyright* no ha desaparecido.

4.6. Una visión general del rol de los *Gatekeepers*

Tal como se ha expuesto, los procesos de creación, producción y distribución se han transformado en el contexto de la revolución digital. Sin embargo, bajo la hipótesis de cambio de paradigma, son igual de significativos los cambios que se han dado en la intermediación entre estos procesos. Los intermediarios han actuado de *Gatekeepers* entre la creación y la producción, seleccionando a los artistas que acceden al mercado, pero también han ejercido una gran influencia en la conformación de los gustos populares condicionando el consumo.

En lo que respecta a la intermediación entre la creación y la producción, tradicionalmente han sido los *A&R* los encargados de seleccionar a los artistas que accederían a los medios de producción, hasta hace poco en manos de los sellos discográficos. Si bien esta función no ha desaparecido, se observan transformaciones muy profundas que apuntan a una mayor participación de los usuarios en los procesos de selección y un menor control del input creativo por parte de las *Majors*.

Por otra parte, también existe otro tipo de intermediación entre la distribución y el consumo. Se trata de líderes de opinión o “prescriptores” que guían el consumo. Mientras que tradicionalmente han sido las listas de ventas, los premios de la música, o la prensa especializada los que realizaban estas labores, hoy en día son las comunidades virtuales como las redes sociales las que han adoptado esta función. Una vez más, se evidencia una mayor participación del usuario en tareas que antes realizaba la industria⁹⁰.

4.6.1. El papel y las funciones de los *A&R* (Artista y Repertorio)

La creatividad de los artistas es un recurso que los sellos no pueden controlar, únicamente pueden seleccionar, madurar y comercializar (Wijnberg, 1995; Lampel y otros, 2000). Los encargados de realizar dichas tareas de búsqueda, selección y desarrollo de artistas, así como del repertorio susceptible de ser explotado, son los *A&R*.

Los agentes *A&R* se encuentran en una posición privilegiada en el organigrama de los sellos, únicamente por debajo del presidente, el departamento de contabilidad y el departamento encargado de asuntos legales (por ejemplo, la negociación de los contratos con artistas y productores). La función de búsqueda, selección y desarrollo de talento es tan

⁹⁰ En lo que respecta a la necesidad de “prescriptores” que guíen el consumo, cabe destacar que en el contexto digital es cada vez mayor debido a la gran cantidad de grabaciones sonoras accesibles en la red.

importante que no es nada extraño que el presidente de un sello tenga experiencia en labores de A&R (Hull y otros, 2011).

La siguiente figura muestra el organigrama de un sello discográfico.

Figura 4.9. Organigrama de un sello discográfico



Fuente: Hull y otros, 2011.

Tal como se observa, el departamento de A&R tiene a su cargo a los productores así como la administración. En este sentido, la función de A&R cuenta con un componente creativo muy importante.

Una de las principales funciones de los A&R es la de minimizar el riesgo en el que incurre un sello discográfico al adquirir un máster para su explotación. Al igual que en otros negocios, los altos riesgos están asociados a mayores recompensas. Dependiendo del grado de riesgo en el que se quiera incurrir, el A&R puede optar entre alguna de estas opciones para comercializar música grabada.

- El sello puede incurrir en un alto riesgo, asociado a grandes potenciales ganancias, adquiriendo los derechos de las grabaciones de un artista de forma exclusiva, de modo que este artista cree nuevas grabaciones maestras.
- El sello puede adquirir grabaciones maestras ya existentes. En general, esto ocurre cuando una grabación maestra explotada por una compañía pequeña obtiene un éxito local (o un éxito en ámbitos reducidos). Mediante la obtención de grabaciones maestras ya realizadas los sellos tratan de reducir riesgos ya que conocen de antemano el resultado de la obra, y además, ésta ha sido comercializada con éxito en ámbitos locales, por lo que parte de la tarea de publicitar el disco ya está realizada. Otra modalidad sería la que representan los discos recopilatorios. Un sello puede adquirir los derechos de la grabación maestra y comercializarla en un nuevo

envoltorio. Estos se comercializan bajo las denominaciones de *Remasters*, *Essentials* o *Greatest Hits*.

La segunda opción de contratar talentos ya reconocidos puede parecer más segura ya que el sello no tiene que gastar dinero en el lento proceso de introducirlo en el mercado. No obstante, el contratar a artistas de renombre no es garantía de éxito. Muchos de los mega-contratos firmados en los 90 con mega-estrellas no obtuvieron los resultados esperados⁹¹.

El asumir riesgos de contratar y desarrollar nuevos talentos tiene sus ventajas. Por una parte, sus tasas de royalties son muy inferiores a la de los artistas conocidos. Por otra, si obtienen éxito estarán obligados a ofrecer un número significativo de grabaciones para que los explote el sello.

La posición de negociación de los nuevos artistas es muy inferior a la de artistas consagrados, con lo que en caso de obtener éxito reportará muchos más beneficios al sello. El contrato estándar para artistas noveles contempla unos royalties que rondan el 60 o 70% de lo que puede exigir un artista consagrado. Si un artista novel cobra 1,25 \$ por copia vendida, un artista consagrado puede desembolsarse alrededor de 2,5 o 2,8 \$ (Hull y otros, 2011). El problema de contratar a artistas noveles es la incertidumbre asociada a los mismos, mucho mayor que en el caso de artistas consagrados. Es por ello que en momentos de incertidumbre los sellos discográficos invierten menos en la búsqueda y desarrollo de nuevos artistas y se centran en explotar el fondo de catálogo.

En un informe de 2005 de la *Major Warner Music Group* se informa que “en un año normal, aproximadamente el 43% de nuestros ingresos totales corresponden la publicación de novedades, aunque una gran parte proviene de artistas con un éxito ya probado y menos de un 10% proviene de artistas noveles” (Warner Music Group, 2005).

En general, para reducir el riesgo asociado a la contratación de un nuevo artista los A&R cuentan con una serie de criterios o preferencias:

- Buscar nuevo talento entre artistas que han probado ser solventes en directo. Los espectáculos en directo siempre han mostrado ser un gran escaparate para la venta de discos. Un artista con un gran espectáculo en vivo, capaz de hacer vibrar al público, será capaz de vender más discos que un artista con un espectáculo en vivo mediocre.

⁹¹ Este es el caso del contrato formado por Michael Jackson con Sony Music por valor de 60 millones de dólares o Madonna con Warner Brothers por el mismo valor.

- Un artista con una apariencia “agradable” cuenta con más probabilidades de llamar la atención en medios visuales como MTV, Youtube etc.
- Al personal A&R no le gusta contratar a artistas que no tengan un manager personal. Los managers conocen bien las interioridades de la industria musical, y el hecho de que hayan apostado por un artista en concreto otorga mayor credibilidad a éste. En general, si el artista ya cuenta con un manager, eso significa que ya se ha invertido tiempo y dinero en ese artista.
- A los A&R les gusta firmar contratos a artistas que suenan a otros artistas que acaban de encontrar un nuevo sonido. Por ejemplo, el éxito de Elvis Presley tuvo en Gran Bretaña su reflejo en Billy Fury durante los 50. Ya en los 60, el éxito de los Beatles en Gran Bretaña tuvo su réplica americana con The Monkees.

A pesar de lo expuesto en el último punto, es fundamental que los agentes de A&R se adelanten a las tendencias y gustos musicales. La industria discográfica se centra principalmente en los gustos populares, y por lo tanto es necesario que los A&R estén atentos a los nuevos sonidos y las nuevas tendencias musicales. Eventualmente el público “necesita” nuevas caras que sustituyan a los artistas consagrados cuando estos comienzan a decaer⁹². “Hay que prestar atención a lo nuevo, en las calles, en clubs pequeños, en los sellos locales, regionales... Ese es el trabajo del departamento A&R” (Hull y otros, 2011).

4.6.2. La importancia de los A&R

La función de A&R es vital en el sector discográfico. Los distintos modelos de selección pueden influir en la duración, velocidad y frecuencia de éxitos en las listas de los artistas. Ordanini (2006) apunta a que las *Majors* y las *Indies* desarrollan estrategias diferenciadas en lo que respecta a la selección de talentos, lo cual se traduce en resultados desiguales en lo que respecta a las variables mencionadas.

Las *Majors* emplean muchos recursos de *Marketing*, sin haber desarrollado previamente algún nicho o segmento del mercado. De este modo, las *Majors* obtienen éxitos rápidos en las listas pero para un período de tiempo corto. Este modelo es parecido al modelo monopolístico de innovación de Schumpeter, que está condicionado por la disponibilidad de recursos financieros. Este enfoque también se puede asociar con una estrategia de *Marketing Push*.

En contraste, los sellos más pequeños cultivan nichos de consumidores específicos, es decir, desarrollan al artista comercializándolo a un segmento específico. Este enfoque resulta

⁹² El caso de RCA en los 70 es muy significativo. Su división fonográfica dependía de John Denver y otro puñado de artistas que comenzaban a tener menos atención por parte de público.

en éxito en el largo plazo, a la vez que lleva más tiempo el generar ventas elevadas (Ordanini, 2006).

Desde un enfoque que relaciona aspectos organizativos con el modelo de búsqueda y selección de talentos, Coyne y otros (1997) distinguen 3 modos diferenciados para llevar a cabo esta tarea:

- A través de la evolución: se desarrolla esta capacidad en el día a día.
- A través de la incubación: formando una división separada que se centre exclusivamente en la creación y gestión de un sistema de selección de artistas.
- A través de la adquisición: comprando otra compañía musical renombrada por su sistema de selección.

Los decisores habilidosos utilizan la evolución y la incubación para aprender y acumular experiencia con el paso del tiempo. El comprar un competidor eficiente para adquirir su capacidad o competencia en la selección tiene sentido cuando la compañía quiere un atajo con respecto a los largos procesos de evolución e incubación, y exige mayor capital en el corto plazo, además de no suponer ninguna garantía de éxito.

Coyne y otros (1997) afirman que las compañías deberían desarrollar rutinas básicas de selección enraizadas en una estructura organizativa que facilite la intuición colectiva y la improvisación. De este modo, la empresa podrá capturar el valor creado por una eficiente selección de artistas a través de la gestión de la propiedad intelectual (las compañías de música retienen la propiedad intelectual del trabajo de sus artistas) (Coyne y otros, 1997).

El distinto acercamiento que han desarrollado las *Majors* y las *Indies* en la tarea de búsqueda y selección de talentos ha condicionado el desarrollo de capacidades diferentes para ambas. Al mismo tiempo, ha condicionado la relación funcional que se da entre las *Majors* y las *Indies*. En esta relación, las *Indies*, que han desarrollado la capacidad de seleccionar talento en los niveles inferiores, operan como los departamentos de I+D de las *Majors*. Las *Majors*, en cambio, han desarrollado la capacidad de comercializar a artistas en niveles superiores debido a sus mayores recursos financieros, sus redes más amplias de distribución así como su especialización en *Marketing*.

El hecho de que desde diversas fuentes se apunte a que las *Majors* únicamente emplean el 1% del ingreso total en tareas de búsqueda y selección da buena muestra de la poca implicación de las *Majors* en la búsqueda de artistas o estilos novedosos (www.emi.co.uk, www.universal-music.de). Más bien, las *Majors* dejan que las *Indies* desarrollen estos nuevos

artistas y estilos. Una vez que estos adquieren cierta relevancia, las *Majors* se encargarán de comercializarlos a escala global.

Las cualidades de un buen A&R

Es muy difícil definir las cualidades que debe tener un buen agente A&R. La gente que conforma la industria discográfica dice que la principal cualidad es la de tener “buen oído”. Los A&R deben conocer las tendencias sociales imperantes así como desarrollar la intuición sobre futuras modas. Para ello, es muy importante que los A&R estén ligados a una red de representantes, agentes, promotores de conciertos que pueden estar auspiciando espectáculos musicales novedosos.

La importancia de la función de búsqueda de talento ha catapultado a algunos agentes A&R a erigirse en leyendas de la historia de la música. Este es el caso de John Hammond, A&R de Columbia que descubrió a grandes iconos del *Jazz* como Billie Holiday o Benny Goodman allá por los 30, o grandes artistas *Folk* como Pete Seeger o Bob Dylan durante los 50 y los 60. Otras leyendas de la música como Aretha Franklin o Bruce Springsteen también fueron descubiertos por él.

Muchos A&R poseen, además de la capacidad de reconocer el talento, habilidades musicales que pueden utilizar para desarrollar la carrera de los artistas. Este es el caso de George Martin, que descubrió a los Beatles en los 60 y fue una pieza clave en el desarrollo artístico del grupo de Liverpool.

La literatura respecto a la industria de la música reconoce que para llevar a cabo la tarea de selección de manera eficiente es necesario contar con expertos con alta capacidad intuitiva (Baskerville, 1995; Krasilovsky and Shemel, 1995; Caves, 2000; Vogel, 1994). Es por ello que los estudios de gestión cada vez toman en mayor consideración la intuición como característica central de las actuaciones de los expertos (de Groot, 1965; Dreyfus y Dreyfus, 2005; Klein, 1999). Muchos A&R apenas emplean modelos de elección racionales o contrastan las diferentes opciones.

Sin embargo, la literatura respecto a la gestión estratégica de la búsqueda y selección también ha aportado criterios racionales para la mejora de esta función vital en sectores creativos. No hay duda de que en la industria discográfica, la calidad del input (intérpretes, compositores, arreglistas, músicos) tiene un impacto fundamental en la calidad del producto (Vogel, 2004).

Además de la mencionada intuición, los A&R pueden recurrir a dos tipos de valoración del artista; basado en los resultados, o basado en conceptos teóricos.

La siguiente tabla muestra los distintos enfoques que se han desarrollado para la evaluación del talento.

Tabla 4.12. Distintos enfoques a la hora de evaluar a un artista

Acercamiento a la evaluación	Características	Ventajas	Desventajas.
Basado en resultados	Ex post. Emplea datos del pasado. Énfasis en funcionamiento financiero.	Provee de aspectos de referencia a través de datos “actuales”. En la práctica, es el enfoque más tangible.	Es estático. Incapacidad de evaluar artistas antes de firmar el contrato.
Basado en aspectos teóricos.	Ex post y ex ante, ambas. Emplea una amplia gama de disciplinas científicas.	Basado en evidencia empírica. Perspectiva académica, minoritaria.	Demasiado abstracto. No hay estándares de validación entre las teorías existentes
Basado en intuición.	Ex ante. Juicio cualitativo. Enfoque dominante en la selección de artistas.	Resultados bastante fiables si lo realiza un A&R con experiencia.	Sin estructurar. Difícil de evaluar. Dependencia respecto a la intuición de los A&R.

Fuente: Seifert y Hadida, 2006.

La evaluación del artista basada en sus resultados se inserta sobre la base de análisis racionales de datos pasados, por ejemplo, figuras de ventas pasadas, premios ganados, rentabilidad potencial de conciertos y discos. Bajo el criterio de evaluación basado en la teoría, los artistas son evaluados mediante indicadores científicos como la percepción tonal, amplitud vocal, velocidad de respuesta o capacidad cognitiva. A pesar de que en círculos académicos es muy considerada, no parece que los managers musicales lo empleen explícitamente. El último criterio es el de la intuición, que tal como se ha mencionado, juega un papel muy importante.

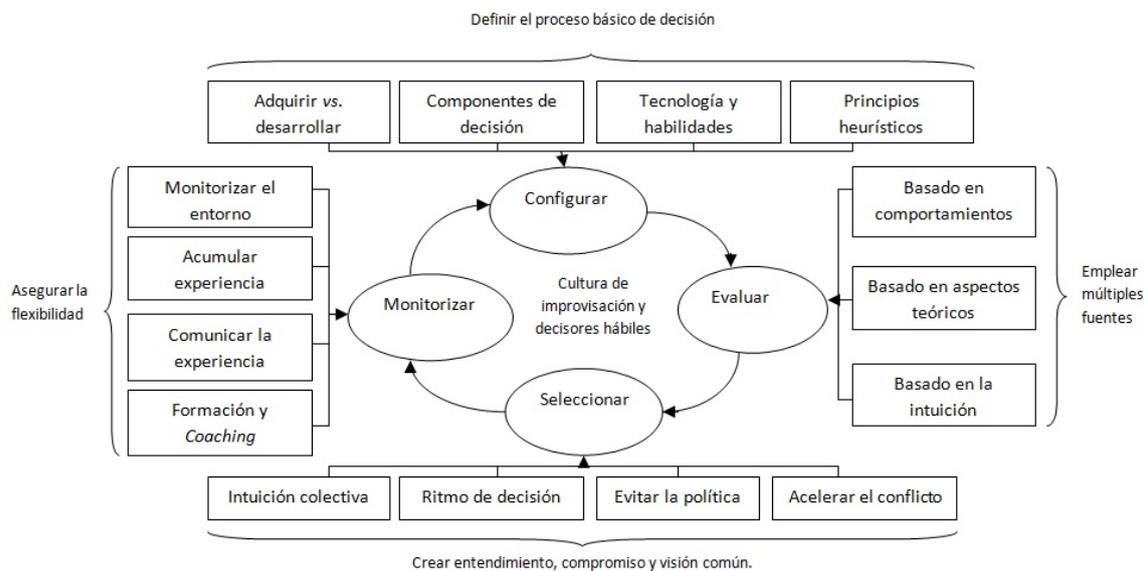
A pesar de que trabajos recientes apuntan al carácter estratégico de los procesos de selección, no hay consenso a la hora de definir qué criterio emplear. Ello conduce a los directivos a adoptar distintos criterios en su proceso de selección (Baskerville, 1995). Sin embargo, sí hay consenso a la hora de afirmar que esta decisión estratégica implica análisis racionales, intuición colectiva, experiencia y aprendizaje.

Según Seifert y otros (2014), “la capacidad asociada a la selección de artistas debe ser creada a través de la unión de los objetivos de la empresa, estrategia, estructura y cultura al conocimiento y experiencia de sus gestores. Desarrollar e implementar la capacidad de la selección implica especificar las necesidades del sistema de organización, identificar *Gaps* entre el sistema actual y el deseado,... y crear equipos eficientes para los proyectos”.

La experiencia de los gestores de música puede ser internalizado por la empresa si la organización de la empresa es la adecuada. Seifert y otros (2014) afirman que el aprendizaje organizativo en la selección de artistas depende de tres factores. En primer lugar está la transferencia y recuperación de información de datos archivados de artistas. Además, es importante la experimentación con nuevos procesos de selección. Finalmente, es necesario el desarrollo de rutinas dinámicas de selección destinadas a promocionar el cambio y la adaptabilidad.

Tomando en consideración todos estos factores Seifert y otros (2014) proponen el siguiente modelo para la adquisición de competencias y capacidades en la tarea de selección de talentos.

Figura 4.10. Un modelo para el desarrollo de labores de búsqueda de talento



Fuente: Seifert y Hadida, 2014

Tal como se observa en la Figura 4.10., este modelo conjuga la necesidad de estructurar los procesos de toma de decisiones con la necesidad de ofrecer espacio a la creatividad y la intuición en los procesos de selección. De este modo, cabe entender el proceso de selección como una competencia básica capaz de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. El modelo propuesto por Seifert y otros (2014) contempla una organización flexible que sea capaz de aprender de una cultura basada en la experimentación y la improvisación en lo que a la selección se refiere.

4.6.3. Evolución del papel del A&R

La evolución del sector discográfico ha condicionado muchos aspectos de la función A&R. A pesar de ser una función poco susceptible a la estandarización, se observan distintas etapas relacionadas con factores tecnológicos así como organizativos.

Tras la Segunda Guerra Mundial se impone un modelo familiar, que se va profesionalizando hacia finales de los 60 con la creación de departamentos específicos para las tareas A&R. En el nuevo milenio, se aprecian nuevos enfoques para la selección de talentos y que apuntan a una exteriorización de las tareas de A&R. En este proceso de exteriorizar la función A&R cabe destacar el fenómeno del *Crowdsourcing*, basado en la participación del usuario en tareas de selección.

A continuación se analizan algunas claves que han condicionado esta evolución.

El despertar de la función de A&R

En los primeros años de la industria discográfica, los A&R de las compañías discográficas buscaban artistas que ya fueran conocidos para el gran público. Es por ello que en Inglaterra los talentos emergían de los auditorios (*Music Hall*), en Francia de los espectáculos de variedades, en Alemania de los Cabarets, y en Austria de los escenarios de opereta (Tschmuck, 2010).

Durante este periodo, los intereses de las discográficas, editoriales y promotores de conciertos convergieron de modo que favoreció el desarrollo comercial de unos pocos artistas que se adaptaban a los cambios en los gustos populares.

A pesar de que en un principio los sellos discográficos explotaron un repertorio basado en melodías conocidas, la necesidad de buscar nuevos talentos se fue imponiendo en la medida en que se ampliaron los modos de acceder a la música. Los sellos independientes desempeñaron un papel fundamental en este sentido, ya que durante los 20 y los 30 comenzaron a grabar a artistas que practicaban estilos minoritarios como el *Jazz* o el *Blues*. En este contexto, la función de A&R se consolida como una función vital en una industria necesitada de innovaciones constantes.

Tal como afirma Tschmuck (2010), en ese periodo “las barreras de entrada para los nuevos talentos eran reducidas, ya que un gran número de clubs de *Jazz*, bares de música, y antros existían allí donde la demanda de talento era alta. Los dueños de los clubs de Chicago,

Kansas City, y Nueva Orleans funcionaban como primera fuente de información para los encargados de *A&R* de los sellos discográficos”.

El papel del *A&R* da un giro a partir de los 50 con la llegada del *Rock and Roll*. Toda una nueva generación de sellos discográficos independientes logra un gran éxito basándose en artistas jóvenes y un repertorio alejado de los éxitos populares de Tin Pan Alley. Uno de los pioneros fue Sam Phillips, dueño del sello Sun Records y responsable de las primeras grabaciones de Elvis Presley. Phillips asumió el rol de consejero y orientó a sus artistas en una determinada dirección. En el caso de Elvis Presley, Phillips le impulsó a cantar como si fuera un artista de color. Además de ser el dueño del sello, Sam Phillips actuaba como productor y cazatalentos. Sam Phillips entendió la función de *A&R* de un modo singular, prueba de ello es que ofreció la posibilidad de grabar un disco a quien quisiera a cambio de una tarifa de estudio. Hasta entonces, tal como se ha explicado anteriormente, los estudios de grabación eran para uso exclusivo de los grupos que firmaban con la compañía propietaria del mismo.

Más que representar una excepción, el caso de de Sun Records ilustra un cambio en la manera de enfocar la función de *A&R* compartido por una serie de sellos independientes y basada en buscar y contratar a músicos desconocidos que destacaban en la escena local y convertirlos en estrellas discográficas. Otro buen ejemplo lo encontramos en Leonard Chess, fundador de Chess Records. Leonard Chess contrató artistas *Blues* (Muddy Waters, Howlin’ Wolf) así como a pioneros del *Rock and Roll* como Chuck Berry o Bo Diddley, desconocidos por el público hasta el momento.

El funcionamiento de estos nuevos sellos se diferencia de la de las *Majors* en base a las siguientes características:

- El fundador del sello actúa como *A&R* así como de productor.
- Se apuesta por artistas jóvenes y desconocidos.
- Se explotan estilos minoritarios como el *Blues*, el *Rock and Roll* etc.

La era del *Rock and Roll*

El éxito del *Rock and Roll* no tiene precedentes, y bajo su estela, la industria discográfica se convierte en el núcleo de la industria musical. La grabación de un disco se erige en una condición imprescindible para obtener éxito en el mundo de la música, de tal manera que el resto de actividades del sector musical quedan supeditadas a la venta de discos. En este contexto, los *A&R* se convierten en los agentes que poseen la llave que posibilita el acceso a los medios de producción y difusión que se encuentran en manos de las discográficas.

El concepto de *A&R* se va desarrollando de manera exitosa durante los 50, de tal manera que la forma y el fondo de dicha actividad se ha mantenido relativamente estable durante la era industrial. Sin embargo, durante este periodo de estandarización de procesos, y debido a la paulatina profesionalización de cada una de las fases que conforman la comercialización de un disco, se dan cambios importantes en la función de *A&R*.

Muchos de los sellos innovadores de los 50 y los 60 tuvieron que adaptar su estructura organizativa debido al éxito obtenido. Estos sellos independientes, promotores del *Rock and Roll* se convirtieron en semi-*Majors*, lo que les obligó a reestructurar sus actividades delegando la búsqueda y selección a departamentos creados específicamente para ello. En este proceso se perdió parte de la frescura que hizo posible la gran originalidad de la música creada en esa época⁹³.

El ejemplo de Motown resulta paradigmático. Motown Records es un sello especializado en la publicación de música *Soul* creado en Estados Unidos en 1959. Algunos de los mayores descubrimientos del sello son Steve Wonder o los Jackson 5. Al igual que Sun Records, o Chess Records, el dueño de Motown Records, Berry Gordy, aglutina funciones que van desde la búsqueda y selección de artistas, composición musical y producción. Motown era una empresa familiar en la que el propio Berry Gordy tomaba las decisiones relevantes. Durante los primeros años de Motown, no había barreras para acceder a sus instalaciones, por lo que había un constante flujo de artistas yendo y viniendo.

El éxito comercial de Motown condujo a la creación de nuevas áreas de negocio. Motown creció de tal manera que ya contaba con un número considerable de sub sellos, división editorial e incluso una agencia de talentos (International Talent Management, ITM). Para poder gestionar la creciente actividad económica, el sello tuvo que adaptar su organización interna. Contrataron a profesionales orientados a la gestión, la contabilidad o el *Marketing*, pero con nulos conocimientos musicales. “Motown se mudó a oficinas nuevas, y como consecuencia, la altamente valorada atmósfera creativa del antiguo edificio Hitsville se perdió” (Tschmuck, 2010). Los artistas noveles ya no tenían acceso a los agentes decisores, que habían renunciado a su papel de cazatalentos. Los nuevos *A&R* desarrollaban a los artistas para que encajaran en el sonido Motown, pero ya no había espacio para la experimentación y la

⁹³ Esto es debido a que las estructuras más jerárquicas suelen ser menos propensas a responder de manera eficiente a las innovaciones ya que presentan canales de comunicación más largos.

espontaneidad. Se estandariza el proceso de producción y Motown pierde su carácter único. Eventualmente Berry Gordy vendería Motown a MCA.

Otras compañías como Atlantic Records o Chess Records también pasaron por el mismo proceso. El éxito alteró la estructura organizativa de estos sellos de modo que los dueños renunciaron a la función de *A&R* delegándola a departamentos creados específicamente para ello. Finalmente, ambas fueron absorbidas por *Majors*.

4.6.4. Nuevos retos en el contexto digital

En el paradigma físico (o industrial), las principales actividades de los agentes *A&R* estaban condicionados por 3 aspectos cruciales del funcionamiento de la industria discográfica (Klembas, 2002)

- El disco físico como soporte principal de la industria discográfica.
- El álbum como el principal formato de la industria discográfica.
- El *Star System*.

En el entorno digital, sin embargo, esto está cambiando. El disco físico está de camino de dejar de ser el soporte principal de la industria, y el single parece que sustituye al álbum como principal formato. El *Star System*, apoyado en los medios de comunicación masivos, también parece estar transformándose. Por una parte, los *Blogs*, los *Apps*, y las redes sociales están desplazando a la prensa especializada, la radio-fórmula o a las listas de éxitos como líderes de opinión. Por otra parte, y tal como se ha comentado anteriormente, algunos de los estilos de música asociados a las nuevas tecnologías son creados mediante redes en las que no queda claro quién es el artista, lo cual limita las posibilidades de promocionar dicha música de la manera tradicional. (Por ejemplo, si un DJ mezcla una canción de Nirvana con un ritmo de Prodigy, quién es el artista? Nirvana, Prodigy, o el DJ?).

En este contexto, la labor de los *A&R* en la búsqueda y selección de talentos ha sufrido cambios considerables. Estos cambios se pueden explicar atendiendo principalmente a dos factores: Una estrategia basada en minimizar riesgos y nuevas posibilidades asociadas a las TIC. En lo que respecta a la primera, cabe destacar que los momentos de incertidumbre no suelen ser buenos para arriesgar. En este sentido, la reducción de los ingresos derivados de la venta de música grabada ha conducido a estrategias conservadoras en el sector discográfico.

Esta estrategia se ha traducido en recortes para *A&R* así como a priorizar las ventas de artistas consagrados frente a artistas noveles⁹⁴.

Los recortes en *A&R* han reducido los recursos dirigidos al descubrimiento y desarrollo de nuevos talentos, y como consecuencia, en los primeros años del nuevo milenio no han aparecido nuevas superestrellas cuyo éxito pueda compararse a la de los artistas en la era fonográfica⁹⁵ (Klembas, 2002).

Se observa una tendencia de los sellos a trabajar con artistas ya establecidos, y no introducir nuevos artistas (Johansson y Wallin, 2008). “Da la sensación de que las compañías están menos involucradas en el desarrollo de nuevos artistas”, a pesar de ello, admite que esta sigue siendo una de sus funciones principales.

David Byrne, líder del grupo Talking Heads, afirma que cuando Warner Music fue absorbida por Time Inc., y más adelante esta entidad se fusionó con AOL, las cosas cambiaron para los *A&R*. «Los nuevos accionistas y las nuevas juntas pronto exigieron contabilidad trimestral, lo cual conminaba a los sellos a producir éxitos importantes con regularidad. Los “orejas” o cazatalentos que descubrían y cultivaban jóvenes promesas eran tipos bien pagados, así que, para liquidar las deudas acumuladas por las recientes fusiones, los despidieron» (Byrne, 2014).

La reducción del presupuesto dirigido al desarrollo de artistas se dio por dos vías: Por una parte se redujeron el número de artistas nuevos contratados, por otra, se destinaron menos recursos a los artistas ya contratados (ESRA, 2011)

En muchos casos, la reducción del presupuesto dirigido a *A&R* se tradujo en una menor presencia de “nuevos artistas (o artistas noveles)” en las listas de éxitos de numerosos países (IFPI, 2010). Los sellos cada vez se centran más en la explotación del fondo de catálogo; es decir, la explotación de grabaciones que ya han probado ser exitosas. La proliferación de *Remasters*, ediciones limitadas o cajas de lujo se inscribe dentro de la estrategia global de reducir riesgos. En general, estas re-ediciones se basan en artistas de larga trayectoria y éxito contrastado.

⁹⁴ Niklas Rune, *A&R* de Universal Music de Suecia apunta a que tras los recortes, alrededor del 40% de los discos publicados consiguen hacer parra, antes uno de cada diez discos financiaba al resto (Johansson y Wallin, 2008).

⁹⁵ Esto es lógico ya que el departamento de *A&R* en la industria discográfica es análoga al departamento de I+D en cualquier empresa. La falta de inversión en innovación deriva en falta de nuevos talentos.

En lo que respecta a las TIC, y tal como se ha comentado anteriormente, una de sus principales características se encuentra en su carácter interactivo. Esta interactividad ha permitido externalizar las funciones que ejercen los A&R mediante el *Crowdsourcing*. También hay que mencionar el espectacular auge de plataformas que ofrecen información detallada y actualizada de los sectores relacionados con la comunicación, siendo estos datos muy útiles para la función de A&R. En ambos casos se puede hablar de una exteriorización de esta tarea.

4.6.5. El *Crowdfunding*; la audiencia como A&R

El *Crowdfunding* está estrechamente ligado al concepto del *Crowdsourcing*⁹⁶. En general, el *Crowdsourcing* hace referencia a la posibilidad de involucrar al público en tareas tradicionalmente asignadas a agentes específicos (ya sean empleados o agentes subcontratados). Esto es posible hoy en día debido a las herramientas asociadas a la web, que permiten a los receptores de contenidos (que durante mucho tiempo han sido agentes pasivos) participar activamente en la producción o difusión de contenidos digitales.

La manifestación más visible de este fenómeno del *Crowdsourcing* lo encontramos en el *Crowdfunding*. Ordanini y otros (2011) definen el *Crowdfunding* como “una iniciativa llevada a cabo para recaudar dinero mediante pequeñas o medianas inversiones de varias personas, cuyo objetivo es la realización de un proyecto ideado por alguien”. El *Crowdfunding* se ha erigido en una forma de obtener micro-créditos que se está consolidando en el ámbito del periodismo, el cine o la música (Lawton y Maron, 2010).

En lo que a música se refiere, mediante el *Crowdfunding* los consumidores financian la producción de un artista mediante sus aportaciones. El éxito y realización de un proyecto depende de las adhesiones, en forma de aportaciones obtenidas. De este modo es el público el que asume la función de seleccionar los proyectos que más les interesa.

El *Crowdfunding* tiene implicaciones cualitativas en el sentido en el que altera el rol tradicional ejercido por los A&R. Para Klembas (2002), en un contexto marcado por un papel más activo del usuario, el rol del A&R como «comunicador de mensajes de “media” está siendo suplantada por el consumidor proactivo». El *Crowdfunding* relativiza el papel de los

⁹⁶ El *Crowdsourcing* es una variante del *Outsourcing*, que busca lograr ventajas competitivas externalizando tareas o funciones no nucleares de la empresa. El *Outsourcing* implica establecer una serie de relaciones con organizaciones ajenas para adquirir del exterior todos los elementos que complementen al núcleo de sus competencias críticas.

A&R como *Gatekeepers*, ya que son los propios usuarios los que cumplen la función encomendada a éstos. Ordanini y otros (2011) destacan que la idea de que el consumidor decida invertir en un producto (en vez de comprarlo) y asumir el riesgo implícito en ello representa un paso adelante en la evolución del rol de los consumidores, que se sitúa en algún lugar entre el rol del emprendedor y la participación y redes sociales.

Desde ámbitos académicos se han destacado algunas de las ventajas del *Crowdfunding*. No hay duda de que la selección de proyectos apoyados por fans puede proveer de gran información respecto al potencial de un artista o un proyecto en concreto. En este sentido, cabe hablar de una reducción del riesgo en el proceso de selección de artistas⁹⁷. Bendapudi y Leone (2003) destacan que la participación del consumidor puede contribuir a una mayor eficiencia, mayor personalización y una experiencia mejorada. Sin embargo, también aluden a una mayor responsabilidad e incertidumbre respecto al resultado.

Von Hippel y Katz (2002) destacan que algunos usuarios tienen la habilidad de anticipar necesidades del mercado años antes de éstas sean notorias, y que las empresas pueden capitalizar la experiencia de esos usuarios desarrollando productos nuevos. En cualquier caso, este tipo de usuarios avanzados escasea, por lo que solamente unos pocos se involucrarán en la innovación (Lilien y otros, 2002). En este sentido, también cabe destacar que el *Crowdfunding* cuenta con un gran potencial para el establecimiento de comunidades asociadas a marcas. Estas comunidades pueden acelerar procesos de generación de valor colectiva (Schau y otros, 2009).

El fenómeno del *Crowdfunding* también se puede estudiar desde una perspectiva cuantitativa. En este sentido, cabe destacar el aumento en el número de compañías dedicadas al *Crowdfunding* así como un incremento en el volumen de dinero recaudado por las mismas. Según Schiwienbacher y Larralde (2010), el número de servicios que actúan de intermediarios entre el público y diversos proyectos emprendedores ha aumentado exponencialmente.

⁹⁷ En este contexto, muchos sellos han decidido prescindir de equipos de cazatalentos, lo que ha conducido a muchos *A&R* a trabajar como proveedores de contenidos externos a la industria. Los *A&R* tienen que competir con otros proveedores de contenidos para obtener contratos interesantes. En este sentido, cabe establecer un claro paralelismo entre la evolución de los productores y los agentes *A&R* en el seno del sector. Mientras que estos agentes han formado parte de la plantilla de los sellos hasta hace bien poco, parece que existe una tendencia a que actúen como agentes independientes, sin adscripción a ningún sello concreto.

Las iniciativas asociadas al *Crowdfunding* comenzaron en los 90, y consiguieron una gran notoriedad (en algunos casos con relativo éxito) en el ámbito de la grabación sonora. La primera compañía dedicada al *Crowdfunding*, ArtistShare, se fundó en el año 2000 en Estados Unidos. No tardaron en aparecer otras compañías con idéntico objetivo como Sellaband en 2006, IndieGo en 2008 y Kickstarter en 2009. En Gran Bretaña han surgido Sponsume 2010 y PleaseFund.us en 2011. En España, plataformas como Verkami o Goteo.org, surgidos ambos en 2010, apoyan todo tipo de iniciativas relacionadas con proyectos emprendedores.

Durante el año 2012, se recaudaron 2.700 millones de dólares mediante más de un millón de campañas de *Crowdfunding*. Esto representa un aumento del 81% comparado con el 2011 (Collins y otros, 2012). Estudiando el caso de Verkami (principal plataforma de *Crowdfunding* en España) se observa que desde Diciembre del 2010 hasta Abril de 2012 se financiaron con éxito más de 350 proyectos (de todo tipo). Si se consideran solamente los proyectos relacionados con la música, se alcanza una cifra de 158 proyectos propuestos, de los cuales 124 resultaron exitosos y únicamente 34 resultaron en fracaso (no se alcanzó la cifra necesaria para llevar a cabo el proyecto). Esto supone una tasa de éxito del 79%. De media, estas campañas captaron 4.000 € (Martínez-Cañas y otros, 2012).

4.6.6. Nuevos contratos entre sellos y artistas

Los contratos entre los artistas y los sellos se basan en que el primero promete realizar un determinado número de grabaciones para el sello en exclusiva a cambio de la promesa de que el sello pagará al artista royalties basados en la venta y utilización de esas grabaciones cuando ocurran, si es que lo hacen. Estos contratos cuentan con innumerables cláusulas que cada una de las partes intenta utilizar para minimizar sus riesgos. En general, estos contratos cuentan con una extensión aproximada de 30-60 páginas.

Un factor clave a la hora de definir las cláusulas del contrato lo establece la relación de poder entre el sello y el artista. Un artista novel apenas tiene poder de negociación comparado con una estrella consagrada. Los sellos tratan de minimizar riesgos incluyendo en los contratos fórmulas que les permitan rehuir de sus compromisos. Es habitual que los sellos se guarden la opción de echar atrás lo acordado en cualquier fase, pudiendo decidir no grabar a un artista con el que ya han firmado un contrato, o incluso pueden negarse a publicar una grabación si esta no les satisface. Incluso en el caso de publicarse, el sello siempre tiene la opción de no involucrarse demasiado en la comercialización del disco, invirtiendo poco o nada de dinero en la publicidad y promoción del mismo.

Los contratos discográficos han ido variando a medida que se han dado cambios en los modos de acceder a la música. La invención del fonógrafo y la posibilidad de comerciar con copias de grabaciones sonoras sujetas a Derecho de Autor se supera con la introducción de los denominados “derechos mecánicos”. Las editoriales, poseedoras de los derechos asociados a la composición musical exigieron a las discográficas una tasa por cada copia fabricada que incluyera dicha composición.

Con la llegada de la radiodifusión y el cine sonoro también se abren nuevas vías de ingresos ya que la emisión en dichos medios de grabaciones sonoras genera ingresos para los poseedores de los derechos de dicha grabación. De este modo se refuerzan y complejizan las relaciones entre la industria editorial, la industria fonográfica, la radiodifusión o el cine sonoro⁹⁸.

En general, durante los 40, 50 o los 60 los artistas estaban ansiosos por firmar un contrato con algún sello ya que esta era la única manera de obtener éxito a nivel comercial. El poder que ostentaban los sellos se tradujo en que durante la era industrial, los artistas cedieron muchos de los derechos asociados a las grabaciones que realizaban a los sellos.

En 1981, el éxito de la cadena de televisión MTV, basada en la emisión de programas musicales, obliga a una nueva revisión de los contratos entre artistas y sellos. El videoclip se erige en uno de los principales medios para promocionar música, y su realización se convierte en una condición indispensable si se desea obtener éxito. En consecuencia los contratos entre artistas y sellos se alargan, ya que deben contemplar aspectos relacionados con la realización del videoclip.

Al principio la mayoría de los sellos se hicieron cargo de los costes asociados a la producción de videoclips. Sin embargo, el alto coste de producir un video musical, unido a que éste cumplía un papel casi exclusivamente promocional derivó en que el artista tuviera que

⁹⁸ Muestra de ello es que muchas de las empresas que operan en alguno de estos sectores también operan o han operado alguna vez en el resto de sectores. Warner Brothers Records, por ejemplo, comenzó como la división encargada de la música de la compañía de cine Warner Brothers. El objetivo de la división musical fue la de controlar los intereses musicales de sus producciones cinematográficas en los años 20. A pesar de que durante la depresión de los 30 Warner vendió sus intereses en la edición musical, en 1958 reformó su editorial y sellos discográficos principalmente para favorecer la venta y promoción de la música relacionada con sus películas o programas de televisión. Otro buen ejemplo es el de RCA, cuya actividad principal es la radiodifusión y que durante la era dorada de la radio fue la mayor compañía discográfica en Estados Unidos. Hoy en día, en la práctica, todas las *Majors* cuentan con una editorial asociada.

hacerse cargo de parte de esos costes⁹⁹. “Para mediados de los 90 era habitual recuperar la mitad de los costes de producción del videoclip de los royalties derivados de la grabación sonora, y la otra mitad con los royalties de video” (Hull y otros, 2011).

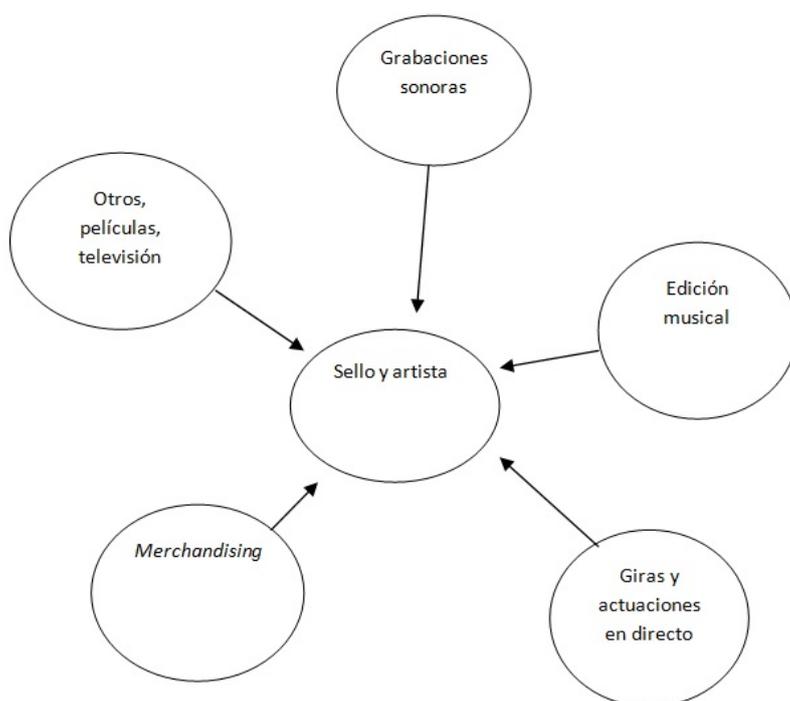
Con la entrada de portales como YouTube, se crean nuevas ramas de ingresos derivados del *Streaming*, y afloran nuevas tensiones. La capacidad de monitorizar los *Streams* mediante estas nuevas plataformas financiadas por publicidad, hacen que el video musical deje de ser un elemento meramente promocional.

La proliferación de plataformas digitales de servicios musicales y la disminución de las ventas de CDs durante la última década han obligado a alterar los contratos entre artistas y sellos. Los sellos, han desarrollado los denominados “contratos de 360 grados” para tratar de minimizar su riesgo en un contexto marcado por la incertidumbre. En este tipo de contratos, el sello discográfico participa en ingresos derivados de diversas actividades relacionadas con la gestión musical. Los contratos de 360 grados contemplan la participación del sello en los ingresos derivados de la venta de copias de grabaciones sonoras, así como de los ingresos obtenidos por el artista en actuaciones en directo o mediante venta de *Merchandising*. Asimismo, estos contratos contemplan porcentajes por la utilización de las grabaciones en películas, series de televisión o distintos tipos de usos en servicios de música online.

La siguiente figura ilustra las diversas ramas de ingresos que se contemplan en los contratos de 360 grados.

⁹⁹ Por norma general, los royalties derivados del video musical apenas cubrían la mitad de los costes de producción del mismo que puede oscilar entre 15.000 y 70.000 dólares.

Figura 4.11. Ramas de ingresos que contempla un contrato de 360 grados



Fuente: Hull y otros, 2011

En un principio los sellos emplearon este tipo de contratos con mega-estrellas como Robbie Williams, Madonna o Korn. Los sellos pensaron que los ingresos totales de artistas exitosos serían suficientes para recuperar los adelantos que otorgaban a los mismos. Sin embargo, los sellos se dieron cuenta de que este tipo de contratos también eran válidos para firmar a nuevos artistas. Estos, al no tener una posición de poder en la negociación no podrían pedir grandes adelantos. Si el artista obtiene éxito, el sello obtendría ingresos adicionales, si no, el sello no habría arriesgado demasiado.

A pesar de los intentos de managers y artistas por mantener la edición musical fuera de este tipo de acuerdos, esto resulta complicado debido a que prácticamente todos los sellos cuentan con editoriales afiliadas.

Las *Majors* se están reposicionando en el sector musical mediante estos nuevos contratos de 360 grados. Universal Music Group, por ejemplo, ha adquirido una compañía especializada en *Merchandising* (Bravado), una agencia de *Management* (Twenty-First Artist), y una agencia de talentos (Helter Skelter). Además, en 2001 adquirió los distribuidores MP3.com y Emusic.com que operan en Internet. Todos estos movimientos apuntan a una nueva conceptualización del A&R que encaja mejor en el concepto de “*Product Manager*”.

4.6.7. La autoproducción: renovadas posibilidades de acceso a los medios de producción

Durante la era industrial, o era fonográfica, era complicado acceder a grabar un disco sin un contrato discográfico. Es decir, las compañías discográficas, mediante los agentes A&R desempeñaban un papel de filtro entre los recursos creativos y la audiencia.

Hoy en día, sin embargo, se pone en duda la necesidad de contar con compañías discográficas para la comercialización de música grabada. El abaratamiento de los costes de producción unido a las nuevas posibilidades de distribuir música en la red ha derivado en que muchos artistas decidan producir y comercializar sus obras por su cuenta.

“Muchos artistas han comenzado a dar la espalda a las compañías discográficas tradicionales y cada vez más tratan de desarrollar su carrera por su cuenta” (Klembas, 2002). Mediante la autoproducción y la autoedición, los artistas producen y comercializan sus discos sin el apoyo de una compañía discográfica, y por lo tanto, no tienen que pasar por el filtro del A&R.

A pesar de que muchos interpretan la autoproducción y la autoedición como una opción para los artistas que no consiguen ser seleccionados por ninguna discográfica, la realidad es que muchos grupos consagrados han tomado la decisión de producir y comercializar sus grabaciones sonoras por su cuenta. Este es el caso de Radiohead, que mediante la autoproducción puede controlar todas las fases del proceso de comercialización de su música.

“La autoproducción, una de las principales señas de identidad de la escena emergente contemporánea, ha irrumpido con fuerza entre los proyectos musicales más consolidados” (Martín, 2013). El hecho de que la compositora de jazz Maria Schneider consiguiera un Grammy con un disco autofinanciado (el dinero lo consiguió a través de la plataforma de *Crowdfunding* ArtistShare) desmiente la idea de que los proyectos auto-producidos o autofinanciados deban ser ninguneados. De hecho, la autoproducción se está convirtiendo en la cara más visible de un fenómeno que se está dando en el sector de la música: los artistas y los fans cada vez dependen menos de las discográficas para crear y distribuir música.

4.6.7.1. La autoproducción en el País Vasco

A continuación se exponen los resultados de un análisis de la autoproducción en el País Vasco. Este análisis se centra en aspectos cuantitativos así como cualitativos de la autoproducción, empleando para ello datos de GureanDoinu. Los resultados de este estudio

fueron presentados en la Conferencia internacional Transcreativa de Industrias Culturales y Creativas celebrado en Burdeos (Francia) los días 25, 26 y 27 de Setiembre de 2014.

Un análisis cuantitativo de la autoproducción en el País Vasco

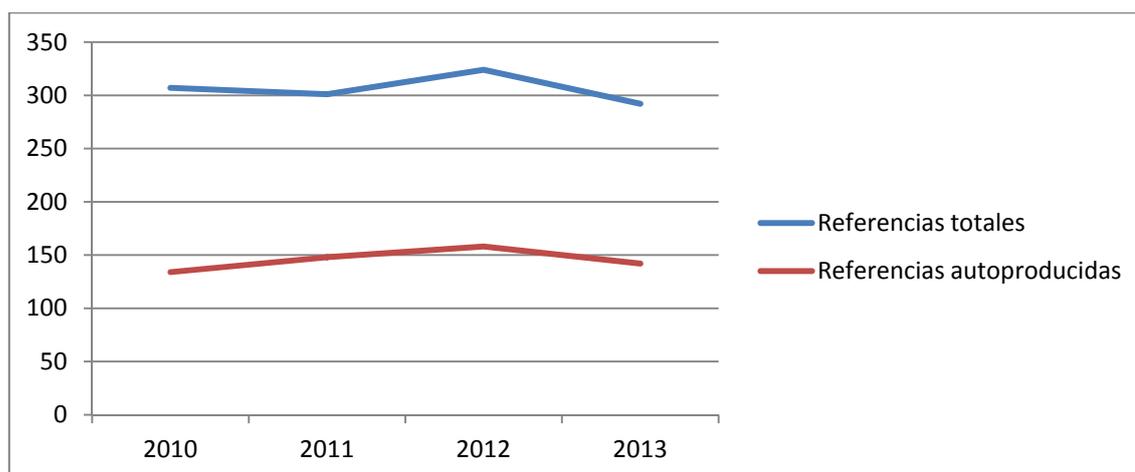
Antes de analizar las tendencias actuales en lo que respecta a la autoproducción y autoedición en el sector discográfico vasco, es necesario tomar en consideración algunas características generales del mismo. (Consideramos el País Vasco como la entidad territorial constituida por la Comunidad Autónoma Vasca, Navarra y Aquitania).

- El sector discográfico vasco se compone de PYMES (Pequeñas y medianas empresas) independientes. Los proyectos llevados a cabo por Majors representan la excepción en el ecosistema musical vasco (Kepa Junkera o La Oreja de Van Gogh representan las excepciones en este sentido).
- A pesar del alto grado de penetración de Internet, los CDs y la radio constituyen las vías principales para el acceso o consumo de música.
- Durante la pasada década, el valor de las ventas de música grabada ha ido descendiendo. Entre 2002 y 2004, por ejemplo, el volumen de ventas descendió en 10 millones de euros y un millón de unidades (Kulturaren Euskal Behatokia, 2005).
- El CD se mantiene como principal soporte para escuchar música. En 2004, el CD representaba el 94% de las publicaciones (Kulturaren Euskal Behatokia, 2005).
- Al igual que en el resto del mundo, los sellos vascos han incorporado nuevas funciones más allá de sus roles tradicionales (participación en diversas ramas de ingresos como explotación de derechos, management, merchandising etc.).
- Durante la última década, se ha dado un aumento en el número de estudios de grabación. La mayoría de estos estudios de pueden catalogar como microempresas (Kulturaren Euskal Behatokia, 2005).

En 2005, un estudio sobre el sector discográfico vasco confirmaba que la autoproducción estaba en auge. De acuerdo a este estudio, en 2004, el 10% de la demanda de estudios de grabación correspondía a sellos, mientras que entre el 24 y el 27% se corresponde con proyectos autoproducidos (el resto corresponde a otras actividades relacionadas con el cine, la televisión, la radio, publicidad etc.)

Los datos recogidos por GureanDoinu permiten realizar un estudio más detallado del fenómeno de la autoproducción en el País Vasco. GureanDoinu reúne datos referidos a la producción discográfica vasca independientemente de que sean publicados por sellos vascos o foráneos.

Gráfico 4.4. Número de discos auto-producidos y número total de discos publicados



Fuente: Elaboración propia a partir de Gureandoinu, 2010, 2011, 2012, 2013.

El número de discos auto-producidos se ha incrementado en el periodo 2010-2012 (ver Gráfico 4.4.). Mientras que en 2010 el número de discos auto-producidos fue de 134, en 2011 este número se incrementa hasta 148 y alcanza los 158 para 2012. Sin embargo, en 2013, el número de discos autoproducidos desciende hasta 142. Este descenso se explica por un descenso en el número total de discos publicados (de 324 publicaciones en 2012 a 292 en 2013).

En términos relativos, se observa que la autoproducción supone una porción muy importante del total de la producción discográfica vasca.

Tabla 4.13. Porcentaje que representa la autoproducción en relación a la producción total

	2010	2011	2012	2013
Autoproducción/Producción Total	43,65%	49,20%	48,76%	48,63%

Fuente: Elaboración propia a partir de Gureandoinu.

La autoproducción constituye casi el 50% de las producciones en el País Vasco (ver Tabla 4.13.). Considerando el periodo 2010-2013, la autoproducción va en aumento tanto en términos absolutos como en porcentaje; de un 43,65% en 2010 a un 48,63% en 2013.

Cabe destacar que los datos ofrecidos por GureanDoinu consideran que los discos publicados por sellos en ningún caso son auto-producidos. Sin embargo, el carácter de algunos sellos surgidos durante la última década pone en duda dicha clasificación. Este es el caso de las publicaciones de Bidehuts, Bonberenea Ekintzak o Musikherria. Estos sellos operan bajo lógicas cooperativas más que mercantiles, y su funcionamiento así como su forma jurídica son

muy distintos al de los sellos tradicionales. También se constata la cada vez mayor presencia de sellos creados por grupos¹⁰⁰. El periodista musical vasco Jon Eskisabel constata la «creciente tendencia de los grupos a reunirse y a crear experiencias colectivas dentro de la autogestión. Bidehuts sería un ejemplo de este fenómeno. Varios grupos que se quedaron en la calle a raíz del cierre de Metak crearon Bidehuts en 2007 (Lisabö, Anari e InorenEroNi). Pero, a pesar de haber publicado los discos de ocho grupos a lo largo de tres años, no se trata ni de una discográfica ni de un simple sello. En los últimos años han nacido más iniciativas de este estilo, como serían la “discográfica popular” MusikHerria y Bonberenea Ekintzak» (Eskisabel, 2012).

Si las publicaciones de las tres plataformas mencionadas así como los sellos creados por los propios artistas son considerados proyectos auto-producidos, el impacto de la autoproducción demuestra ser mayor.

Tabla 4.14. Porcentaje que representa la autoproducción respecto a la producción total

	2010	2011	2012	2013
Autoproducción/Producción Total	56,67%	62,79%	56,48%	58,90%

Fuente: Elaboración propia a partir de Gureandoinu.

Si se consideran los trabajos publicados por las plataformas mencionadas, el impacto de la autoproducción en el sector discográfico vasco se acentúa. Este porcentaje se acerca hasta un 60% de la producción discográfica vasca (ver Tabla 4.14).

Análisis cualitativo de la autoproducción en el País Vasco

Hay una gran diversidad entre los artistas que deciden apostar por la autoproducción. Muchos artistas noveles deciden entrar en el mercado vía autoproducción, evitando a los *Gatekeepers* tradicionales de la industria representados por los A&R. Este es el caso de grupos como “Niña Coyote eta Chico Tornado” o “Bakelite”. Sin embargo, muchos artistas de larga trayectoria también han optado por autoproducir sus trabajos. Este es el caso del grupo “Esne Beltza”, banda muy popular en el País Vasco que ha decidido autoproducir y autoeditar su último trabajo, “Gora” (2013). Los miembros de Esne Beltza explican que “hemos autoproducido casi todos nuestros discos, pero esta vez hemos dado un paso más y hemos decidido autoeditarlos” (Deia, December 29, 2013).

¹⁰⁰ Entre ellos destacan sellos creados por artistas de renombre como Fermin Muguruza (Talka Records), Joseba Tapia (Zakurraren Biolina) y Su Ta Gar (Jotake Produkzioak).

También hay casos en los que grupos que autoprodujeron y autoeditaron su primer disco publican su segundo disco bajo el amparo de un sello tras haber cosechado un éxito relativo con su álbum de debut. Este es el caso del grupo “Smile”, quienes autoeditaron “*All roots Lead to the Shore*” en 2011, y cuyo éxito les ha permitido firmar un contrato con la *Major Warner* con la que publicaron “*Out of season*” en 2013.

Más allá de que la autoproducción y autoedición se manifiestan en todo tipo de artistas, independientemente del estilo o el lenguaje empleado, se observa que se están desarrollando diversas maneras de llevarla a cabo. En el caso del País Vasco, se observa que el *Crowdfunding* y la *Clusterización* se erigen como las principales vías para materializarlo.

El *Crowdfunding* es quizás la cara más popular del *Crowdsourcing*. El *Crowdsourcing* hace referencia a los “intentos de involucrar a una masa de usuarios en Internet para que participen en la ejecución de diversas labores como resolver problemas, crear contenidos o evaluar y seleccionar contenidos” (Howe, 2009). Internet permite que los usuarios participen de un modo más activo que en épocas anteriores: “Con el uso de las nuevas tecnologías y los nuevos medios digitales de producción y comunicación, el receptor de mensajes mediáticos no debe conceptualizado como un consumidor pasivo. Más bien, la *Mediamorphosis* digital ha convertido al receptor en un consumidor proactivo (el prosumidor) que actúa cada vez más como un creador y comunicador de mensajes media” (Klembas, 2012).

En el País Vasco muchos artistas han optado por esta vía a la hora de financiar sus proyectos. Grupos y artistas como “Niña Coyote eta Chico Tornado”, “The Riff Truckers” o “Tania De Sousa” se encuentran entre los últimos en unirse a esta tendencia. En el caso de “Niña Coyote eta Chico Tornado”, opinan que el *Crowdfunding* “nos ha ayudado a la hora de iniciar y presentar el proyecto. A pesar de la ayuda financiera, es reconfortante que haya tanta gente dispuesta a apoyar nuestro proyecto personal” (Deruting, 29/03/2014).

Otra tendencia que se observa en el sector discográfico vasco es la emergencia distintas plataformas orientadas a facilitar prácticas relacionadas con la autoproducción. La autogestión siempre ha estado muy enraizada en el País Vasco. Durante los 80, los “gaztetxes” fueron una de las piedras angulares sobre los que desarrolló la escena musical vasca. Los “gaztetxes” han sido fundamentales en la conformación de la identidad cultural de un sector de la juventud vasca. Algunas de las plataformas surgidas durante los últimos años operan con el mismo espíritu sobre los que se erigieron los “gaztetxes”, es decir, la autogestión sobre bases colectivas. Bonberenea Ekintzak y Musikerria es el mejor exponente de esta dinámica.

Otra plataforma que opera en el ámbito de la producción musical es Bidehuts. Esta plataforma nace como respuesta a las necesidades de publicación por parte de una serie de grupos o artistas. En Bidehuts son los propios artistas los que toman las decisiones referidas a la producción y comercialización de su música, sin embargo, comparten activos estratégicos como la marca, la web, acuerdos de distribución etc. La diferencia entre Bidehuts y los sellos tradicionales son evidentes desde el punto de vista orgánico:

- Bidehuts es una asociación cultural (sin ánimo de lucro) mientras que otros sellos son organizaciones que buscan beneficios.
- Son los artistas los que gestionan Bidehuts a través de asambleas.

Como se puede leer en su página web, “básicamente somos nosotros los que gestionamos, grabamos y distribuimos nuestros discos” (www.bidehuts.net). Bidehuts nace en el año 2006 como un *Cluster* de 4 grupos de música que pertenecían anteriormente al sello Metak. El objetivo de Bidehuts fue, en un principio, materializar los proyectos de esos grupos después de que Metak finiquitara sus actividades de producción musical. Hoy en día, Bidehuts lo forman 12 bandas y ha publicado ya 26 referencias. “Han llegado nuevos, pero a pesar de ello no queremos ser un sello tradicional. De algún modo, los nuevos se convierten en uno de los nuestros. No hay necesidad de firmar contratos. De hecho, nadie firma contratos con nadie” (www.bidehuts.net).

Durante las últimas décadas Bidehuts se ha erigido en una marca de referencia en el ámbito de la producción musical independiente en el País Vasco. Los artistas que conforman Bidehuts y las rutinas que han desarrollado en torno a la asociación están tendiendo una gran aceptación en el País Vasco y fuera de él¹⁰¹.

Considerando las aportaciones de Porter (1998) apoyando que la competitividad nacional en una economía globalizada reside, paradójicamente, en “cosas locales”, se puede afirmar que Bidehuts se ha consolidado en una marca relevante para la competitividad de la música vasca. A pesar de que la literatura referida a la *Clusterización* está estrechamente relacionada con situaciones de “éxito competitivo inusual en ámbitos específicos” (Porter, 1998), consideramos que algunas características que definen a los *Clusters* son válidas para el estudio de Bidehuts.

¹⁰¹ Los discos publicados por Bidehuts cuentan con un gran reconocimiento por parte de la prensa especializada. Las revistas Rockdelux y Mondosonoro cuentan con las bandas de Bidehuts a la hora de elaborar sus listas de “lo mejor del año”. Este es el caso de grupos como Lisabo o Anari.

- Los Clusters promocionan la competición como la cooperación.
- Los Clusters representan una nueva forma organizativa.
- Un Cluster de compañías y/o instituciones independientes vinculadas de modo informal representa una forma organizativa que ofrece ventajas en lo que respecta a la eficiencia, eficacia y flexibilidad.

En el caso de Bidehuts, son los artistas los que establecen una nueva forma de organizar la producción y comercialización de música grabada. Los artistas funcionan a modo de una red cooperativa en la que se comparte y acumula conocimiento. De este modo, Bidehuts se erige en parte del nuevo ecosistema de la producción musical y que da forma al modelo de desarrollo regional. En este sentido, y puesto que el concepto de *Cluster* es aún un concepto “caótico” (Martín y Sunley, 2003) se considera que Bidehuts representa un *Cluster* creativo e innovador que emerge sobre bases territoriales.

4.6.7.2. La autoproducción y su impacto para las *Majors*

A pesar de la importancia que está adquiriendo la autoproducción, no se puede despreciar el papel que desempeñan las compañías discográficas tradicionales en general y las *Majors* en concreto. Es verdad que mediante las tecnologías digitales se ha facilitado el acceso a la producción musical, pero no es menos cierto que las discográficas siguen siendo hoy en día el núcleo del sector discográfico por dos razones:

- Cuentan con una gran experiencia en el sector.
- Son propietarias de los derechos de grandes catálogos.

Graham y otros (2004), en una investigación cualitativa basada en entrevistas personales a ejecutivos de compañías discográficas relevantes en el ámbito europeo, constatan que la mayoría de entrevistados opina que los artistas cada vez serán más autosuficientes, y que las compañías discográficas perderán poder en la cadena de valor. Sin embargo, también opinan que la mayoría de artistas continuarán firmando con compañías discográficas debido a su *Know-how* (Graham, Burnes, Lewis, Langer, 2004). Las entrevistas también revelan la opinión generalizada de que las compañías discográficas seguirán siendo agentes muy importantes en la cadena de valor de la música grabada (Graham, Burnes, Lewis, Langer, 2004). Además, se sugiere que la reducción de las barreras de entrada en el sector discográfico, unido a los canales alternativos de consumo de música puede debilitar la posición de dominio de las *Majors*.

Los sellos cada vez tienen menos control con respecto al output total de la industria, aunque si nos fijamos en las ventas, se evidencia que siguen siendo agentes muy poderosos. Si

se observan las listas de los discos más vendidos, éstos siguen siendo los publicados por alguna de las *Majors*.

La siguiente tabla muestra los 15 discos más vendidos a nivel global así como la compañía a la que pertenecen.

Tabla 4.15. Los 15 discos más vendidos a nivel global en el 2011

	Artista	Album	Compañía
1	Adele	21	XL recordings/Sony Music for the USA and Latin America
2	Michael Bublé	Christmas	Warner Music
3	Lady Gaga	Born This Way	Universal Music
4	Coldplay	Mylo Xyloto	EMI Music
5	Bruno Mars	Doo-Wops and Hooligans	Warner Music
6	Adele	19	XL recordings/Sony Music for the USA and Latin America
7	Justin Beaver	Under The Mistletoe	Universal Music
8	Rihanna	Loud	Universal Music
9	Rihanna	Talk That Talk	Universal Music
10	Lil Wayne	The Carter IV	Universal Music
11	Amy Winehouse	Lioness: Hidden Treasures	Universal Music
12	Beyoncé	4	Sony Music
13	Mumford & Sons	Sigh No More	Universal Music/Glassnote Records/Sony Music
14	Lady Antebellum	Own The Night	EMI Music
15	Red Hot Chili Peppers	I'm With You	Warner Music

Fuente: IFPI, RIN 2012.

Tal como se observa en la Tabla 4.15., las *Majors* siguen siendo responsables de la publicación de los discos más vendidos a nivel global, y por lo tanto, no se puede infravalorar su poder. “Debido a su experiencia, presupuesto y sus redes, los sellos grandes siguen siendo muy poderosos en el mercado musical, a pesar de que han perdido poder respecto a hace una o dos décadas” (Leurdijk y Mieuwemhuis, 2012).

La clave del poder de las compañías discográficas en general, y las *Majors* en especial, reside en que cuentan con los medios necesarios para la promoción de una obra sonora. A pesar de que las tecnologías digitales permiten abaratar la producción y distribución de música, nadie compra música de artistas desconocidos. En un contexto marcado por una saturación de la oferta, en parte debido al auge de la autoproducción, es necesario que haya prescriptores o líderes de opinión que guíen el consumo. “Existe una cantidad enorme de

canciones que esperan ser descubiertas por su público potencial. Por lo tanto, queramos o no, la inversión en producción y promoción sigue siendo el filtro más importante” (Martín, 2013).

4.7. Una visión del consumo de música grabada

Los cambios en los comportamientos de las audiencias y las alteraciones en los patrones de consumo son fundamentales en la conformación de nuevos paradigmas productivos. Tal como afirma Fouce (2010) el nuevo marco de la industria musical está en relación dialógica con las nuevas formas de apropiación y consumo.

Al igual que ocurre con el resto de procesos que se han estudiado, el consumo establece una dialéctica constante con una serie de factores de ámbito tecnológico, social y organizacional. Fouce (2010) destaca en este sentido que “las prácticas de las audiencias de música pueden ser origen o consecuencia de las transformaciones de la industria”. Añade además, que en estos momentos de incertidumbre, “es más importante observar cómo se transforman las formas de hacer de los públicos que los cambios de la tecnología” (Fouce, 2010).

Existe diversidad de opiniones respecto al nuevo rol de las audiencias. Algunos autores aseguran que en el contexto actual, las barreras entre la producción, el uso y el consumo de música están desapareciendo (Cammaerts, 2010). Se observan signos de que la conceptualización de la creación de valor está cambiando. La idea del “productor” como creador de valor y la del “consumidor” como destructor de valor están siendo sustituidas por una conceptualización más genérica de los actores económicos (y sociales) que conjuntamente crean valor en sistemas complejos.

Los cambios que se observan en los patrones de consumo musical van más allá del mero cambio tecnológico. Sin embargo, también es verdad que el cambio tecnológico ha ejercido un papel fundamental en la consolidación de nuevos comportamientos por parte de la demanda.

Hoy en día el consumo de música muestra una gran diversidad en lo que respecta a las distintas opciones tecnológicas o legales (consumo legal, ilegal, en formatos físicos, virtuales, descarga, acceso). Además, el uso de las nuevas tecnologías en la música y los conflictos que genera han alterado los discursos sobre la misma. Si antes las conversaciones de música se basaban en canciones, artistas o álbumes, hoy en día los consumidores de música cada vez hablan más de soportes, formatos y reproductores.

“Los discursos sobre la música solían estar centrados en canciones, discos o artistas, a la manera que retrata Nick Hornby en su novela *Alta Fidelidad* (1995). La industria tenía a bien presumir de su casi invisibilidad. Sin embargo, en los últimos años, a raíz de diferentes polémicas que tienen el conflicto entre derechos de autor y tecnologías emergentes en su

base, la industria de la música está, cada vez más, en el centro de los debates de los oyentes de música” (Fouce, 2008).

4.7.1. Consumo de música y cambio tecnológico

La evolución tecnológica reciente está estrechamente ligada al gran desarrollo de dispositivos portátiles (*smartphones, ipods, tablets* etc.) que permiten una conectividad sin precedentes. Dichos avances han permitido que gran parte del consumo de música de hoy en día se realice a través de estos dispositivos. En el nuevo contexto digital, estos dispositivos son capaces de almacenar miles de canciones en apenas espacio, o permiten acceder a plataformas online de acceso a música como Spotify u otros servicios de música en la nube.

Esto conduce a un segundo cambio en las pautas de consumo en el entorno online. Impulsado por una cada vez mayor convergencia tecnológica, el consumo de música se está desplazando de las tiendas físicas tradicionales hacia plataformas de servicios de música online. Cada vez más gente utiliza Internet para realizar sus compras, ya sea para obtener información del producto, para adquirir un producto físico en una tienda virtual como *Amazon*, o para acceder a música mediante plataformas de *Streaming*.

Durante las últimas décadas se han desarrollado tres tecnologías que afectan de modo considerable a la demanda musical. Estas son las tecnologías de búsqueda asociadas a bases de datos, las tecnologías que permiten personalizar la oferta mediante la recomendación basada en búsquedas pasadas y las tecnologías referidas a redes sociales (Brynjolfsson y otros, 2010).

- **Tecnologías de búsqueda:** Las tecnologías de búsqueda como Google han transformado el modo en que la gente afronta el consumo. Este tipo de programas de búsqueda de información están sustituyendo, o al menos complementando, otras herramientas de búsqueda como la publicidad en medios tradicionales (la radio, la televisión o la prensa), o la publicidad en el propio punto de venta. Se estima que el 57% de compradores online emplean alguna tecnología de búsqueda para empezar su proceso de compra (Brynjolfsson y otros, 2010).
- **Tecnologías de personalización:** Las tecnologías de personalización tratan de predecir los gustos de los consumidores basándose en su historial de navegación. Este tipo de tecnologías pueden adoptar varias formas; desde recomendaciones que recogen una lista Top 10 de artistas, recomendaciones basadas en búsquedas pasadas o en el comportamiento de otros consumidores, hasta filtros más sofisticados que pueden conducir al descubrimiento de artistas menos conocidos.
- **Comunidades online y redes sociales:** Una de las grandes ventajas de las tecnologías digitales se encuentra en que reduce de manera considerable los costes asociados a la comunicación. Durante las últimas décadas ha habido una explosión en lo que se

refiere a la aparición de comunidades online y redes sociales (facebook, twitter...). En el ámbito musical se han creado comunidades online muy exitosas como Myspace o Bandcamp. Este tipo de comunidades adquieren valor en la medida en que son usadas por más gente, de este modo aparece el concepto de economías de escala asociadas a la demanda.

El efecto de las tecnologías mencionadas en los patrones de consumo de música es un aspecto que aún necesita de investigación. Existe consenso a la hora de afirmar que las nuevas tecnologías confieren un mayor papel al consumidor. Sin embargo, no hay acuerdo a la hora de definir hasta qué punto aumenta la autonomía y la capacidad de decisión del consumidor en un entorno dominado por grandes corporaciones.

Las herramientas de búsqueda, selección y recomendación reducen los costes de búsqueda e incrementan la información respecto a bienes y servicios que el consumidor desea. No obstante, la cuestión principal reside en si estas herramientas guían al consumidor hacia sus opciones preferidas o hacia otras opciones que representan el gusto “medio” de la mayoría (Duch-Brown, Martens, 2014). En este sentido cabe distinguir dos efectos derivados de las herramientas mencionadas. Por una parte, el impacto en las ventas en términos absolutos. Por otra parte, un posible efecto sustitución entre productos estrella y productos asociados a nichos de mercado.

En lo que respecta a las ventas, la mayoría de autores afirman que las tecnologías de búsqueda y recomendación permiten a los usuarios acceder, evaluar y finalmente consumir productos adicionales (Brynjolfsson y otros, 2007). En este sentido, se acepta que estas tecnologías permiten un aumento del consumo en términos absolutos. Hay más controversia a la hora de estudiar el posible efecto sustitución. Desde el punto de vista teórico cabe destacar que el efecto de dichas tecnologías puede ser distinto en mercados maduros que en mercados emergentes (Duch-Brown y Martens, 2014). También cabe señalar que existen diversos mecanismos de búsqueda y recomendación, y que estos pueden conducir a resultados distintos¹⁰². Los sistemas basados en *Hit lists* por ejemplo, favorecen la venta de productos estrella. A falta de criterios más objetivos, los consumidores consideran que las ventas pueden ser un criterio útil para medir la calidad, por lo que las ventas se suelen concentrar en esos títulos. Según Duch-Brown y Martens (2014), en el periodo 2006-2011, los 50 títulos más vendidos representaban el 35% de las ventas mundiales. Tomando en consideración que su

¹⁰² Amazon, por ejemplo, emplea hasta 8 sistemas de recomendación diferentes (Brynjolfsson y otros, 2003).

estudio toma en consideración 6 millones de títulos, la porción del mercado que ocupan los títulos superestrella es muy importante.

Otras herramientas como la publicidad no personalizada también favorecen la venta de productos estrella, ya que este tipo de publicidad solo es rentable cuando se espera llegar a un número considerable de consumidores. Como consecuencia, los costes de búsqueda de los productos estrella son más reducidos que los asociados a nichos de mercado. Es decir, los productos estrella son más fáciles de encontrar, por lo que cuentan con menores costes de búsqueda en términos absolutos. No obstante, en términos relativos, son los productos asociados a nichos de mercado los que se ven favorecidos, ya que su búsqueda y localización se ha facilitado de un modo considerable¹⁰³.

En lo que respecta a análisis empíricos también hay división de opiniones. Según Brynjolffson y otros (2007), a pesar de que la concentración de ventas en unos pocos títulos persiste en el entorno online, ésta es menor si se compara con los canales offline. Afirman que mientras en los canales offline el 20,1 % de los productos más vendidos suman hasta un 80% del valor de las ventas totales, en Internet hace falta llegar hasta el 27, 7% de los productos más vendidos para alcanzar el 80% del valor de las ventas totales. Oestreicher-Singer y Sundararajan (2006) también concluyen que en Internet son necesarios más del 20% de los productos más vendidos para alcanzar el 80% del valor de las ventas totales, contradiciendo el equilibrio de Pareto. Bounie, Eang y Waelbroeck (2010) afirman que la demanda en los mercados online está menos concentrada en productos estrella. Al mismo tiempo, afirman que dicha demanda está menos concentrada en nuevos lanzamientos. Waelboeck (2013), analizando el caso de demanda de música en Francia, concluye que la venta de música online muestra menor dominio de los títulos más exitosos (se consideran los Top 50) que el mercado físico de álbumes.

En cualquier caso, no hay un consenso absoluto en lo que se refiere al posible efecto sustitución. Diversos trabajos que estudian el impacto de los sistemas de recomendación en la selección de productos conducen a resultados contradictorios. Esto es debido a que tanto el grado de maduración del mercado como la variable elegida para realizar el estudio (venta, acceso, *Singles*, álbumes) pueden alterar los resultados del estudio. De hecho, son muchos los

¹⁰³A pesar de que aún hoy en día, los productos estrella son más fáciles de encontrar, en el entorno físico tampoco había problemas para localizar este tipo de productos.

autores que encuentran evidencias de la coexistencia del efecto superestrella y el efecto sustitución (Duch-Brown y Martens, 2014; Elberse y Oberholzer-Gee, 2007; Zhou y Duan, 2012)

A pesar de las discrepancias en lo que respecta al efecto sustitución, diversos estudios consideran que la introducción de los sistemas de búsqueda es muy recomendable ya que tiene efectos positivos en las ventas, en el beneficio obtenido por la empresa así como en un aumento del excedente del consumidor (Hinz, 2010). Cabe señalar que futuras investigaciones deben abordar este aspecto relacionado con los nuevos modos de intermediación y desintermediación en distintas categorías de productos para obtener un mayor conocimiento respecto a cómo afectan las tecnologías de búsqueda y recomendación al consumo de productos culturales. De lo que no hay duda es que la migración de la distribución y consumo de música hacia Internet marca un nuevo periodo en la historia de la música en el que las redes digitales juegan un papel primordial en la mediación de la cultura musical (Burkart, 2005).

4.7.2. Del consumidor pasivo al usuario activo

En lo que respecta al consumo de música, se observa que el paradigma digital se identifica con un papel más activo de las audiencias. Mientras que en el paradigma físico se hablaba de la figura del consumidor (asociado a bienes de consumo), hoy en día se está imponiendo la noción del “usuario” (Silverstone and Mansell, 1996). El usuario es un actor activo por definición, y marca diferencias con la imagen de la audiencia como consumidora dócil o receptora manipulable de contenidos.

Existe consenso a la hora de afirmar que en el contexto de las tecnologías digitales el usuario cobra protagonismo. “Las nuevas herramientas de la web 2.0 (*Blogs*, redes sociales, entornos virtuales, mensajería instantánea) han colocado a los supuestamente pasivos receptores de la cultura de masas en sujetos activos capaces de transformar su experiencia mediática” (Fouce, 2008).

El paradigma digital favorece la aparición de estructuras que facilitan la participación del usuario en diversas fases del desarrollo del producto, incluidas fases creativas como el diseño y la concepción. Varios trabajos que estudian la influencia de esferas sociales en procesos de innovación y adopción de tecnología otorgan a los usuarios una importancia variable pero significativa en la apropiación, domesticación o resistencia a dicha tecnología¹⁰⁴ (Kubicek y

¹⁰⁴ En su libro *Democratizing Innovation* (MIT Press, 2005), von Hippel subraya que los usuarios de productos y servicios producen más del 25% de las innovaciones que luego tienen aceptación (Echeverría, 2008).

otros, 1997; Silvertone, 1999). Las innovaciones resultantes de este tipo de procesos resultan a menudo inesperadas (Williams, 1997). Un ejemplo de este tipo de proceso lo encontramos en la empresa Propellerhead (mirar el apartado referido a cambios en creatividad), que fabrica software musical.

Del mismo modo que los consumidores de productos tecnológicos participan en el desarrollo de los mismos, la participación de los usuarios en los procesos de producción y difusión de música también se ha incrementado, al menos potencialmente. La utilización de *Samples* (el *Sampleo* permite al compositor contemporáneo apropiarse de sonidos pregrabados y reutilizarlos para crear un pieza musical completamente nueva) en la música contemporánea (primero en el *Hip-Hop*, más adelante en la música electrónica y hoy en día también en el *Pop*) ilustra que hoy en día, el paso de ser un usuario a convertirse en un productor creativo se puede realizar más fácilmente (Bennet, 1999).

Este nuevo rol de las audiencias en el paradigma digital ha dado pie a una proliferación de términos asociados al renovado papel del usuario. Entre estos términos se encuentra el de *Producer*, una mezcla entre *Producer* (productor) y *User* (usuario) que hace referencia a las cada vez menores barreras que separan al consumo de la producción (Bruns, 2005). En realidad, no todos los consumidores desean participar de la producción, aunque sí ser agentes más activos. En este sentido, el término “prosumidor” (*Prosumer, Pro-Active Consumer*) (San José-Cabezudo, Camarero-Izquierdo, y Rodríguez-Pinto, 2012) parece más acertado. Este término hace referencia a la importancia de las opiniones de los consumidores, que mediante la influencia en *Blogs* y redes sociales, pueden erigirse en coparticipes en los procesos creativos de las empresas.

Algunos autores afirman que las herramientas de la Web 2.0 han cambiado el equilibrio de poder entre consumidores y productores de bienes y servicios ganando poder los consumidores frente a los segundos (González Ramírez y otros, 2013). Sin embargo, no todos están de acuerdo. Algunos autores advierten de que el entusiasmo hacia un renovado papel de las audiencias ha llevado a exagerar el “poder” o la “libertad” de los usuarios en el nuevo contexto (Ang, 1996; Gilmor 2006). Bull (2008) concibe las formas de consumo musical actuales como la culminación de una preferencia, cada vez más acusada, de poder controlar la propia experiencia musical, escoger qué música escuchar, dónde, cómo y con quién hacerlo, que se expandió durante el siglo XX con la expansión masiva de radios, teléfonos y automóviles. Para Cammaerts (2010) ese rol supuestamente tan activo del usuario online se

limita, en la gran mayoría de los casos, a compartir sus archivos con otros usuarios. Es por ello que desecha términos como *Producer* y emplea el de “usuario de *Copyright*”. Frith (1999) también opina que es la comodidad, y no la creatividad, lo que incita a los consumidores, por lo que rechaza el supuesto rol más creativo de las audiencias.

A pesar de esta disparidad de opiniones, durante la última década los estudios sobre la evolución de las IC han otorgado una renovada atención al papel de la audiencia.

4.7.3. Clasificación de las audiencias en el paradigma digital

Cammaerts (2010) divide la audiencia de la música en 3 diferenciadas identidades: el fan de la música, el consumidor de música y el “usuario de *Copyright*”. La identidad del fan está imbricada con conceptos como comunidad o el capital simbólico. En este sentido, la cultura de fan va más allá del mero consumo de un bien cultural. Según Ebare (2004) los fans operan a modo de “comunidad interpretativa”, compartiendo reseñas y generando publicidad positiva para artistas y sellos. Según Livingstone (2004), el fenómeno fan cobra una relevancia especial en un contexto de audiencias fragmentadas y diversificadas.

La identidad del consumidor de música posiciona a la audiencia con una cultura de intercambio. Se puede asociar al consumidor con la era industrial o paradigma fonográfico, ya que la condición de bien de consumo que adopta la música grabada determina en gran parte el papel principalmente pasivo del consumidor. Según Jenkins (2003) la conversión de la cultura en bienes de consumo durante los siglos XIX y XX y la hegemonía que ejercen los grandes conglomerados en estos sectores ha provocado que la población se considere principalmente consumidora de la cultura más que participantes en la cultura.

El paradigma digital está asociado a la aparición de nuevas tecnologías como el ordenador personal, la telefonía móvil o Internet que permiten al consumidor adoptar un rol más activo. El usuario cuenta con herramientas que le permiten participar en la música de un modo antes imposible. El concepto de “usuario del *Copyright*” se basa en la cultura de compartir y manipular, y evoca a una economía gratuita (*Gift Economy*).

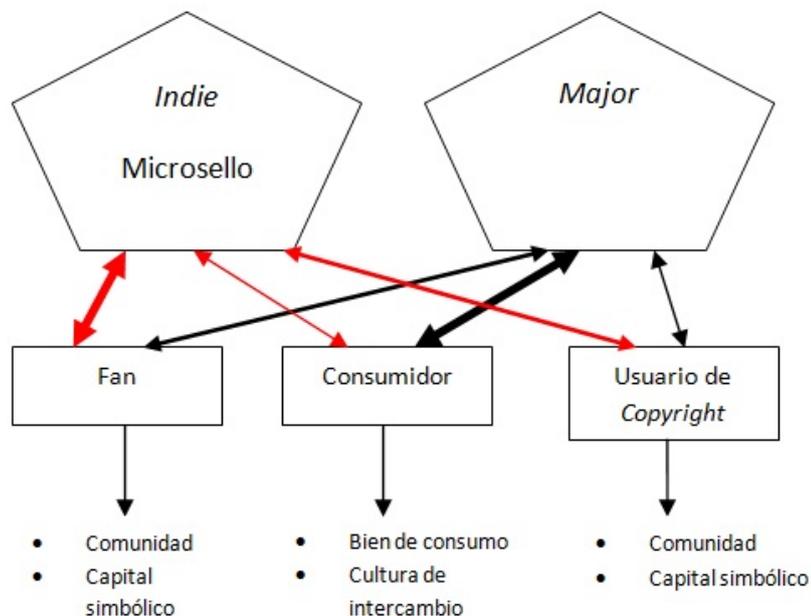
A pesar de que compartir música no es un fenómeno nuevo, la naturaleza de estos intercambios ha cambiado sustancialmente. La aparición de las cintas vírgenes hizo posible la realización de recopilatorios personales, que en general eran compartidos por grupos de personas con lazos fuertes en común. En este sentido, Cammaerts (2010) describe el modo de intercambio contemporáneo como “intercambio de lazo débil” frente al “intercambio de lazo fuerte” que se daba en la era fonográfica. Granovetter (1983) apunta que las redes P2P son, en

algún sentido, una ilustración del poder colectivo de lazos débiles en entornos densamente entrelazados. “La estructura en red y la naturaleza global de Internet hacen posible el intercambio de contenidos entre públicos anónimos e invisibles que no tienen ninguna relación más allá del intercambio de datos” (Cammaerts. 2010).

En el contexto digital, donde se da una gran diversidad en cuanto a soportes y formatos, también hay diversidad en cuanto a actitudes de la audiencia.

La siguiente figura ilustra las relaciones que se dan entre las distintas identidades que conforman la audiencia de la música y los tipos de sellos.

Figura 4.12. Interacción entre sellos e identidades



Fuente: Cammaerts, 2010.

Las tres identidades mencionadas coexisten e interactúan de diversas maneras con los agentes que conforman la industria (ver Figura 4.12). De este modo, mientras que las *Majors* han luchado contra los “usuarios de *Copyright*”, los microsellos mantienen una actitud más relajada hacia este colectivo. Generalizando, los sellos independientes construyen una relación más fuerte con los fans comparado con las *Majors*. Tal como se observa en la Figura 4.12, los fans establecen lazos fuertes con las *Indies*, mientras que establecen lazos débiles con los consumidores. En cambio, las *Majors* establecen lazos fuertes con los consumidores y más débiles con los usuarios.

Otro modo de clasificar a las audiencias en función de su relación con las nuevas tecnologías la encontramos en la distinción que acuñó Prensky (2001). Prensky distingue entre nativos digitales e inmigrantes digitales, lo cual le permite indagar en las diferentes formas de relación con el conocimiento que se producen entre quienes se han criado en la cultura de los videojuegos, los ordenadores e Internet y los que se aproximan a estos entornos culturales con interés pero manteniendo otras lógicas culturales (Fouce, 2010). Prensky (2001) mantiene que los inmigrantes digitales mantienen su forma de pensar, trabajar y ordenar la información, pertenecientes a la cultura analógica. Un inmigrante digital, puede, por ejemplo, grabar en un CD lo que se ha descargado en la red, buscar la caratula e imprimirla. Esto es debido a que los adultos valoran los rituales asociados a abrir el disco (ver la carátula, los textos, las fotos, los créditos).

En cambio, los nativos digitales no sienten ningún aprecio por estos rituales asociados a los soportes físicos de la música. Entre este colectivo emerge con fuerza la utilización de nuevos aparatos para escuchar y compartir música como por ejemplo, el teléfono móvil.

Investigaciones recientes apuntan a que estos grupos se comportan de manera distinta en lo que a consumo de música a través de internet se refiere. A pesar de que parece que deben ser los nativos digitales los que mejor aprovechen las oportunidades que ofrece el entorno digital, Fouce (2010) aporta matices que desmienten esta idea. Mediante una serie de entrevistas dirigidas a grupos de jóvenes de distintos segmentos de edad, afirma que “los más jóvenes no muestran gran interés en usar la posibilidad de las descargas gratuitas para explorar nuevas músicas o nuevos grupos, sino que tienden a escuchar los grupos que están de moda. Los nativos digitales que se expresan en este estudio....repiten, paradójicamente, las prácticas de consumo hegemónicas que ya existían antes de internet, caracterizadas por la escucha fortuita (a través de la radio fórmula) y la compra casual” (Fouce, 2010). Se puede concluir que a pesar de los nuevos medios, persisten muchas de las prácticas heredadas de la era analógica o industrial.

En contraste, encuentra que son los universitarios los que mejor aprovechan las posibilidades que ofrece la red para ampliar sus conocimientos y consumos musicales. Para este segmento de la población, las descargas son una forma complementaria de obtener información. “Estas prácticas implican un gusto musical formado, una inquietud cultural que no se aprecia en los adolescentes” (Fouce, 2010).

Los distintos hábitos de consumo en función de la edad, modos de acceso etc. se manifiestan en diferencias significativas en las listas de éxito, por ejemplo, las referidas a álbumes más vendidos y los Top 10 *Streams*.

La siguiente tabla muestra a los artistas que llegaron a situar sus trabajos en el Top 10 tanto para álbumes como en *Streaming* en España en 2013.

Tabla 4.16. Lista de artistas en Top 10 álbumes y *Streaming* 2013

Ranking	Álbumes más vendidos	Top 10 <i>Streaming</i>
1	Pablo Alborán	Daft Punk/Pharrel Williams
2	B.S.O.	Passenger
3	Alejandro Sanz	Maclemore/Ryan Lewis/Ray Dalton
4	Melendi	Avicii
5	Dani Martín	Maclemore/Ryan Lewis/Ray Dalton
6	One Direction	Juan Magan
7	B.S.O.	Robin Thicke/T.I./Pharrell
8	B.S.O.	Miley Cyrus
9	Malú	James Arthur
10	Pablo Alborán	Cali/El Dandee

Fuente: Promusicae (listas Top 10, 2013).

En España, se da el caso de que ninguno de los artistas que entran en el Top 10 de álbumes más vendidos coincide con *el Top 10* de los artistas en *Streaming* (ver Tabla 4.16). Esto evidencia que se dan modelos de consumo muy diferenciados dependiendo del modo de acceso a la música. En lo que respecta a los artistas que destacan en el *Streaming*, estos encajan en lógicas globales. Únicamente un artista español se encuentra entre los 10 artistas más destacados en el *Streaming* en una lista plagada de artistas centrados en *hits* globales que suenan en todo el mundo. En cambio, entre los 10 álbumes más vendidos solo se encuentra un artista extranjero. Esto evidencia que existe una relación entre los modos de acceder y la música y el tipo de música que se consume.

Otras encuestas realizadas en España respecto a los hábitos de consumo de música en la red apuntan a que los usuarios aprecian el poder escuchar su música en cualquier dispositivo. Al mismo tiempo, valoran la posibilidad que brinda internet para realizar escuchas gratuitas de prueba y poder conocer a nuevos artistas (DNX 2007).

Finalmente, cabe mencionar otros estudios que clasifican a las audiencias online en las siguientes categorías: No usuarios, usuarios esporádicos, usuarios instrumentales, usuarios de entretenimiento, usuarios avanzados. Empleando estas categorías se han realizado diversos

estudios, incluida una regresión logística (Brandtzaeg y otros, 2011) para estudiar cómo se distribuyen los tipos de usuarios en distintos países de la UE. Este estudio destaca que en Europa, la mayoría de usuarios (un 60%) son o bien “no usuarios” (42%) o “usuarios esporádicos” (18%). Destaca el alto porcentaje de “usuarios avanzados” en los países nórdicos (Noruego 25%) y en Reino Unido (18%). En lo que respecta al porcentaje de no usuarios, destacan España (con un 55%) y Austria (48%). El porcentaje de no usuarios en Suecia es del 10%.

Cabe destacar que mediante la regresión realizada, se estima que la edad y el acceso a Internet son los factores más significativos a la hora explicar el comportamiento online de los usuarios analizados. No obstante, tal como afirmaba Mauro Lozano Belda (Ministerio de Cultura) en unas charlas sobre la industria discográfica en el BEC de Barakaldo en el seno del festival BIME organizado por Last Tour International (29 de octubre de 2014), el consumo de música siempre está asociado a las tendencias de consumo interno. En este sentido, el consumo de música ha estado condicionado por la bajada del consumo interno en la mayoría de los países europeos por la crisis financiera iniciada en 2008.

La siguiente tabla muestra el gasto per cápita en música grabada en los distintos países europeos.

Tabla 4.17. Gasto per cápita en música en los países europeos en 2011

País	Ingresos musicales per cápita (dólares)
Alemania	18,1
Reino Unido	22,9
Francia	15,3
Holanda	14,3
Italia	3,9
España	4
Suecia	16,3
Bélgica	12,9
Suiza	20,3
Austria	14,5
Noruega	24,5
Dinamarca	18,3
Polonia	2,1
Finlandia	13,6
Irlanda	11,2
Portugal	3,4
Rep. Checa	2,5
Hungría	2
Grecia	1,6
Croacia	2,6
Eslovaquia	1,4
Bulgaria	0,5

Fuente: IFPI, RIN 2012

Tal como se observa en la Tabla 4.17., únicamente 3 países superan ingresos per cápita superiores a los 20 dólares (Suiza, Noruega y Reino Unido). Un segundo grupo de países superan los 15 dólares per cápita (Alemania, Francia, Suecia y Dinamarca) mientras que un tercer grupo supera la cifra de 10 dólares per cápita (Holanda, Bélgica, Austria, Finlandia, Irlanda). Otros mercados relevantes como España e Italia ni siquiera llegan a un ingreso per cápita de 5 dólares.

Destaca que entre los principales mercados musicales europeos haya tanta diversidad en lo que a modelos de consumo se refiere. Alemania y Reino Unido mantienen ingresos per cápita elevados sobre la base de una fuerte demanda de productos físicos cuya raíz se encuentra en el desarrollo de infraestructuras que han posibilitado el desarrollo de una cultura

musical importante¹⁰⁵. La importancia de la educación musical y el apoyo de canales públicos a programas de radio y televisión basados en contenidos musicales se encuentran entre las principales razones de la alta cultura musical en estos dos países (“Cómo consigue Reino Unido estar en el top mundial de las industrias creativas?”, Chris Carey, *Media Insight Consulting*. en BIME 2014). Especialmente en Alemania, se observan algunos factores que impiden el desarrollo eficiente de los mercados online. Un buen ejemplo lo encontramos en el portal *Youtube*, que impide ver la gran mayoría de videos musicales en Alemania por problemas con la sociedad recolectora de derechos de autor de este país.

Los países que se están adaptando más rápidamente al entorno online en lo que a consumo se refiere son los países nórdicos en los que el modelo *Streaming* se está consolidando como un modelo de negocio sostenible. Empujados por el éxito de Spotify, países como Suecia, Finlandia o Noruega están consiguiendo monetizar un consumo que en otros países se desplaza hacia modelos legales.

España, uno de los países con mayores tasas de piratería musical, está en un proceso de transición de modelos ilegales hacia modelos legales como el *Streaming*. A pesar de que la mayoría de los usuarios todavía se acogen a la modalidad *Freemium* (gratuita, financiada mediante la publicidad), no hay duda de que esto es mejor que potenciar los modelos de intercambio gratuito. Cabe destacar que España cuenta con algunas dificultades para realizar el tránsito hacia modelos de suscripción. Por una parte, en España, los datos asociados al consumo apuntan a que más de la mitad de las ventas se hacen en establecimientos no dedicados en exclusiva a la venta de música (SGAE, 2006). Esta actitud pasiva de las audiencias de la música puede dificultar la transición hacia modelos de pago en el entorno online, ya que tal como sostiene Calvi (2006), “el éxito de los servicios de venta y suscripción de música online se basan precisamente en audiencias activas, que buscan músicas que les interesan, más que en esas audiencias casuales que escuchan la música de las radio fórmulas y que las adquieren en el hipermercado cuando van a hacer la compra de la semana”. Por otra, tal como se ha comentado anteriormente, la menor renta per cápita de España (y otros países del sur de Europa) dificulta la adopción de modelos de suscripción a no ser que las plataformas que ofrecen dichos servicios establezcan precios más flexibles.

¹⁰⁵ El caso de Reino Unido es bastante distinto a Alemania. La reducción de ventas en formato físico no ha sido tan fuerte como en otros países, aunque su transición hacia lo digital (más pronunciado que en el caso de Alemania) evidencia algunos sesgos derivados del modelo de consumo de la “Era industrial” (prima la descarga respecto al *Streaming*).

El reto de los países con altas tasas de piratería o altas tasas de suscriptores del modelo *Freemium* se encuentra precisamente en lograr que los usuarios se pasen a modelos de suscripción de pago. Este es también el reto al que se enfrentan las plataformas que ofrecen el servicio de suscripción.

CAPÍTULO 5. INNOVACIÓN EN ORGANIZACIÓN

5.1. Introducción

Según el Manual de Oslo, las innovaciones en organización se refieren a “la puesta en práctica de nuevos métodos de organización. Éstos pueden ser cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar del trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa” (Manual de Oslo, 2005).

Este apartado estudia 3 aspectos clave que caracterizan la estructura organizativa de la industria discográfica. Por una parte, la estructura del mercado, caracterizada por altas tasa de concentración tanto a nivel global así como a nivel estatal en todos los países europeos. A pesar de las oportunidades que el cambio de paradigma ofrece para nuevos entrantes, no parece que se den cambios importantes en lo que a estructura del mercado se refiere, al menos en cuanto a ventas. La industria discográfica sigue estando controlada por un reducido número de *Majors* que acapara gran parte de las ventas de música grabada. No obstante, estas *Majors* cada vez tienen más dificultades para ejercer un control efectivo sobre la oferta musical.

Por otra parte, se analiza la tipología de las empresas que participan en el mercado discográfico así como el tipo de relaciones o acuerdos que los caracterizan. A pesar de que nuevos entrantes están condicionando la organización y prácticas del sector, son las discográficas las que coordinan las principales actividades relacionadas con la comercialización de música, por lo que este apartado se centra en la evolución de las mismas. Se presta especial atención a la evolución de la relación entre *Majors* e *Indies*, así como a la aparición de microsellos que se especializan en nichos de mercado muy específicos. Este apartado concluye analizando la adquisición de competencias y capacidades por parte de las empresas en el contexto de la evolución del sector.

Por último, se conceptualiza el nuevo ecosistema del negocio de la música como una economía en red. Las estructuras verticales que caracterizaban al ecosistema industrial no son eficientes en el contexto actual caracterizado por el alto dinamismo de las TIC. La búsqueda de una mayor flexibilidad obliga al establecimiento de acuerdos con otros agentes de la cadena de valor, lo cual supone abordar cambios organizacionales profundos. Las redes, que tienen la capacidad de reconfigurarse ante cambios en el entorno, están demostrando ser más eficientes que la integración vertical, y hay evidencias de que éstas se están formando en diversos ámbitos en el seno del sector.

5.2. Tendencia hacia la concentración

La industria discográfica, al igual que el resto de sectores culturales, presenta una estructura de mercado muy concentrada. Las dinámicas de concentración han sido una constante desde que en los 60 se consolidara y expandiera la industria discográfica tal como la hemos conocido hasta hace poco. A partir de entonces se aceleran las adquisiciones y fusiones entre sellos discográficos, así como entre estos y otros agentes de la cadena de valor.

Desde finales de los 80 hasta 1998, la industria discográfica estaba dominada por las denominadas “seis grandes” (*Big Six*): Warner Music Group, EMI, Sony Music (antes CBS Records), BMG music, Universal Music Group y Polygram. De estas seis compañías, 3 eran europeas (BMG music, EMI y Polygram).

A finales de los 90 la compañía holandesa Polygram se une al grupo norteamericano Universal Music Group. De esta manera, las 6 grandes se convierten en las 5 grandes (*Big Five*), de las cuales 2 son compañías europeas.

La siguiente tabla muestra la porción del mercado de cada una de las *Majors* en 2003 en los países de la OCDE.

Tabla 5.1. Estructura del mercado en función del porcentaje de ventas

	BMG	EMI	SONY	UNIVERSAL	WARNER	INDEPENDIENTES
<i>Norte América</i>						
Canadá	11,5%	11,9%	14,9%	28,7%	14,4%	18,6%
EEUU	15,8%	10,4%	11,9%	27,8%	15,9%	18,2%
TOTAL	15,5%	10,5%	12,1%	27,9%	15,8%	18,2%
<i>Europa occidental</i>						
Austria	10,8%	15,4%	8,5%	30,7%	11%	23,6%
Bélgica	10,3%	20,6%	13,4%	27,8%	8,3%	19,8%
República Checa	10,8%	20,4%	15,1%	24,3%	11,3%	18,2%
Dinamarca	7,2%	40,1%	13,9%	20,2%	11,3%	7,2%
Finlandia	9,2%	15,9%	9,1%	17,1%	13,7%	35%
Francia	8,1%	15,8%	16,9%	34,1%	14,4%	10,7%
Alemania	19,3%	12,7%	10,3%	24,3%	10,8%	22,6%
Grecia	0%	35,4%	14%	19,2%	8%	23,4%
Hungría	10,3%	13,4%	6,4%	14,3%	15%	40,7%
Irlanda	13,3%	20,9%	17,8%	32,7%	13,8%	1,5%
Noruega	8,1%	22%	10,8%	22,3%	11,5%	25,3%
Holanda	13%	17,8%	13,9%	20,5%	9,4%	25,5%
Polonia	12,3%	17,4%	10,1%	23,2%	12,7%	24,2%
Portugal	5,7%	22,8%	10,8%	15,5%	8,7%	36,5%
España	11,3%	11,2%	12,1%	16,9%	20,2%	28,3%
Suecia	10,2%	21,6%	12,5%	19%	13,6%	23,1%
Suiza	12%	14,2%	11%	23,3%	11,2%	28,2%
Reino Unido	12,3%	19,6%	9,7%	25,9%	12,8%	19,7%
TOTAL	12,5%	17,3%	12,1%	25,6%	13%	19,4%
<i>Asia</i>						
Japón	3,7%	10,4%	16,2%	13%	5,1%	51,6%
TOTAL	7,2%	14,4%	13%	15,3%	12,2%	37,9%
<i>Australasia</i>						
Australia	12,1%	18,4%	16,9%	20,1%	15,2%	17,4%
Nueva Zelanda	9%	18,9%	17,4%	21,9%	14,5%	18,3%
TOTAL	11,7%	18,4%	16,9%	20,3%	15,1%	17,5%

Fuente: IFPI, en OCDE, 2005

Se observa que en 2003 las 5 *Majors* dominaban alrededor del 80% de las ventas de música grabada tanto en Norte América como en Europa (ver Tabla 5.1.). Sin embargo, existen grandes diferencias en la porción del mercado controlado por las *Majors* dependiendo del país.

Los datos de la tabla muestran países europeos en los que los sellos independientes cuentan con una posición más fuerte. En Holanda o Suiza, por ejemplo, los sellos independientes son responsables del 25% de las ventas. En España, Suiza o Portugal este porcentaje asciende hasta alrededor del 30%, mientras que en Finlandia llega al 35%.

Las dinámicas de fusiones y adquisiciones continúan, y en 2009 se fusionan Sony Music y BMG Music creando Sony Music Entertainment. De esta manera la industria discográfica pasa a estar dominada por las “cuatro grandes” (*Big Four*): Universal Music Group, Sony Music Entertainment, Warner Music Group y EMI Group. De estas 4 compañías, 2 tienen su sede principal en Estados Unidos: Universal Music Group (propiedad de la compañía francesa Vivendi) y Warner Music Group. Sony Music Entertainment es parcialmente americana y parcialmente japonesa. EMI Group es la única *Major* con sede en Europa.

Cada una de estas compañías se compone de compañías y sellos más pequeños que pueden servir a distintas regiones o mercados (integración horizontal). Además, forman parte de grandes conglomerados multimedia que operan en otros sectores culturales, del entretenimiento o de la electrónica¹⁰⁶. Universal Music Group por ejemplo, forma parte del grupo francés Vivendi S.A. con presencia en las telecomunicaciones y los sectores de la cultura y el entretenimiento. El grupo cuenta con actividades en los sectores de la música, la televisión, el cine, la edición, las telecomunicaciones e Internet¹⁰⁷.

¹⁰⁶ La integración de las majors en grupos de comunicación de carácter multimedia se desarrolla a partir de los 80 y sobre durante los 90 y 2000.

¹⁰⁷ Vivendi S.A. es propietaria del canal de televisión Canal +, de la discográfica Universal Music Group, de la empresa de videojuegos Activision Blizzard o de la empresa de telecomunicaciones SFR entre otros.

La siguiente figura muestra la estructura operativa típica de una *Major*.

Figura 5.1. Estructura corporativa de las *Majors*



Fuente: Hull y otros, 2011.

Tal como se observa, las *Majors* forman parte de conglomerados multimedia que actúan en diversos mercados además del de la música. En lo que respecta a la división musical, ésta se conforma de una división discográfica y una editorial. La división discográfica consta de sellos, sistemas de distribución y, en algunos casos, plantas de manufactura.

El dominio del mercado de la música grabada por parte de los conglomerados multimedia tiene ciertas implicaciones en lo que a sus mercados hace referencia. Según Garofalo (1999), los conglomerados multimedia promocionan la música como una serie de “ramas de ingresos” en expansión (venta de discos, ingresos provenientes de la publicidad, interacciones con el mundo del cine, *Streaming* etc.). Las publicaciones de grabaciones sonoras han evolucionado hacia componentes de franquicias más extensas, que se emplean para la promoción cruzada entre divisiones corporativas.

La siguiente tabla muestra a las principales *Majors* en el sector discográfico así como el grupo al que pertenecen y los ingresos obtenidos en 2010.

Tabla 5.2. Las *Majors* y los grupos a los que pertenecen

	Sede	Propietario	Ingresos en 2010
Universal Music Group	Estados Unidos	Vivendi, Francia (desde 2006)	4.449 billones de euros (<i>cash flow</i> 470 millones de euros)
Sony Music Entertainment	Estados Unidos/Japón	Sony Corporation of America, US (desde 2008)	4.140 billones de euros* 470,7 billones de Yenes
Warner Music Group	Estados Unidos	Access Industries, US (desde 2011)	2.186 billones de euros*** 2.984 billones de dólares
EMI Group	Reino Unido	Vivendi, Francia (desde Noviembre 2011; antes de Noviembre 2011: Citigroup, US)	1.792 billones de euros*** 1.6 billones de libras

*Tasa de cambio 111 yen a 1 euro (tal como se menciona en el informe anual)

**Tasa de cambio 1 dólar igual a 0,732708 euros (tasa de cambio a 30 de setiembre de 2010)

***Tasa de cambio 1 libra a 1,12 euros (tal como se menciona en el informe anual)

Fuente: Leurdijk y Mieuwemhuis, 2012.

Las cuatro compañías contempladas en la Tabla 5.2. han mantenido la mayor porción del mercado editorial así como de la venta de música grabada, dominando el sector discográfico a nivel global. Juntas controlaban alrededor del 70% del mercado discográfico global llegando hasta un 80% de cuota de mercado en Estados Unidos (Leurdijk y Mieuwemhuis, 2012).

En 2011 la tendencia histórica hacia la concentración observada en la industria discográfica se acentúa con la compra por parte de Vivendi (Inversor francés propietario de Universal Music) y Sony de las unidades discográfica y editorial de EMI respectivamente. Al ser ratificados estos acuerdos, hoy en día únicamente 3 compañías controlan alrededor del 80% del mercado discográfico global en lo que a ventas se refiere.

A pesar de que potencialmente, las renovadas TIC ofrecen posibilidades para nuevos entrantes, los análisis empíricos demuestran que la tendencia hacia la concentración continúa en el entorno online. Es cierto que el abaratamiento de las tecnologías de producción musical ha atomizado el ecosistema de la producción, sin embargo, en la mayoría de los casos los nuevos entrantes se centran en nichos de mercado no explotados por las *Majors*; escenas locales, estilos asociados a nichos de mercado etc. En su informe del año 2011, NielsenSoundscan, apunta a que las 4 *Majors* dominaban alrededor del 88% del mercado de la música grabada. Ya en 2012, NielsenSoundscan apunta a que las *Majors* controlaban el 88,5% del mercado global. En esta ocasión, se consideran 3 *Majors* en vez de 4, dando lugar a la siguiente composición.

- Universal Music Group (propietaria de EMI Music), 39,19%
- Sony Music Entertainment (propietaria de EMI Group), 30,25%
- Warner Music Group, 19,15%
- Independientes, 11,42%

Según estos datos, la dinámica de concentración que ha caracterizado al sector discográfico no se ha visto afectada por las posibilidades que ofrece en renovado entorno online. De hecho, los sellos independientes son responsables de únicamente el 11,42% de las ventas a nivel global. En este sentido, cabe realizar algunas reflexiones respecto a las características de los mercados desarrollados en Internet y su tendencia hacia la concentración.

La concentración en los mercados online

La aparición de Internet estuvo acompañada por cantos de sirena que auguraban una mayor democratización en diversos ámbitos. Internet permite conectar a productores y consumidores sin la necesidad de intermediarios. En el caso de la industria discográfica, los artistas pueden llegar a los consumidores directamente, lo cual acentúa potencialmente el poder tanto de artistas como consumidores. Tal como apuntaba Porter (2001): “Internet elimina canales poderosos y desplaza el poder hacia los consumidores”.

La artista Courtney Love, en referencia a las nuevas posibilidades que ofrece Internet así como al rol de los sellos destaca lo siguiente: “ser el portero suponía la mejor situación posible, sin embargo ahora vivimos en un mundo sin puertas. Internet permite a los artistas comunicarse directamente con la audiencia; no dependemos de un sistema ineficiente en el que la compañía de discos promociona nuestros discos mediante radio, prensa o venta minorista y luego se sientan y esperan a que los fans lleguen hasta nuestra música” (Love, en Burkart, 2005).

Según Ryan y Hughes (2006), el poder de las discográficas para controlar las infraestructuras y técnicas necesarias para producir, promocionar y diseminar productos comerciales es menos universal, y para muchas de ellas, ha disminuido considerablemente¹⁰⁸. Alain y Waelbrock (2006) destacan que en el contexto de la distribución digital, se ha desplazado parte del poder de los productores a las tiendas. Esto es así en el caso de

¹⁰⁸ En una encuesta realizada por Graham y otros (2004) a ejecutivos de alguna de las *Majors*, éstos confirman que los sellos tendrán menos control sobre la cadena de aprovisionamiento de la música, aunque admiten que la mayoría de los artistas continuarán firmando con los sellos discográficos.

intermediarios que pueden obtener mayor información acerca de los consumidores y las condiciones de demanda.

Sin embargo, esta pérdida de control no se ha traducido en una reducción en las tasas de concentración en lo que a ventas se refiere. Las *Majors* siguen aumentando su cuota de mercado, y no hay evidencias de que los mercados online alteren dicha dinámica. Por esta razón, muchos autores se muestran críticos con los nuevos mercados online así como con los discursos que evocan una mayor democratización en los mismos. Calvi (2006) sugiere que el mercado de la música online reproduce los desequilibrios que se encuentran en el mercado tradicional asumiendo que la estructura de la industria de la música online es la misma que la industria tradicional.

Foster y McChesney (2011) destacan que las industrias desarrolladas en Internet han generado una considerable concentración de mercado, en ocasiones mayor que la que se presentaba en los mercados off-line. “La idea de que nuevas rupturas tecnológicas crearán competencia online es cada vez más absurda, y si esto ocurre de alguna manera, solo será una parada temporal en el camino hacia más monopolio”¹⁰⁹ (Foster y McChesney, 2011).

La asociación de música independiente IMPALA, que representa a más de 4.000 sellos independientes de Europa advierte de que, a pesar de que en 2007 los sellos independientes fueron responsables del 80% de los nuevos lanzamientos en Europa, en lo que a ventas se refiere el porcentaje disminuyó de un 40% a un 20% (Cammaerts, 2010). IMPALA apunta a que si únicamente se consideran los *Hits* y el tiempo de radiodifusión (*radio play*), las *Majors* acaparan el 95% de cuota de mercado en Europa (IMPALA).

Existen diversas causas para explicar esta tendencia hacia la profundización de estructuras concentradas en el entorno online. Una de las razones que explican esta dinámica se encuentra en que los mercados digitales están más orientados hacia el *Single* o el *Hit*, lo cual refuerza la posición de los sellos que desarrollan este segmento de la audiencia¹¹⁰. Burkart

¹⁰⁹ McChesney (2000) destaca que 6 conglomerados dominaban el mercado de los medios a nivel mundial en 1999. A pesar de que cada vez hay más compañías involucradas en diversas actividades en el mercado de los medios, el número de corporaciones que controlan la mitad del mercado de la radiodifusión, la prensa, la televisión y la industria del cine en Estados Unidos ha disminuido de 50 en 1984, a 23 en 1990, a 5 en 2004. (Bagdikian, 2004).

¹¹⁰ Los estudios realizados aseguran que como media tan sólo se adquieren 1,5 canciones de los álbumes más populares y las ventas de música digital están centradas en *Singles* en una proporción de 20 a 1 (Cooper, 2005). En lo que respecta al *Streaming*, las evidencias empíricas muestran que los servicios más populares son las listas de reproducción pre-establecidas. Es decir, que el modo de consumo asociado al *streaming* es muy similar al modelo representado por la radio.

(2005) destaca que los modelos de negocio online pueden consolidar las ventajas de las *Majors* como cuellos de botella en lo que a distribución se refiere. Esto puede ocurrir mediante el uso de herramientas para la gestión de los derechos digitales (DRM), o mediante la retención del acceso a su catálogo. Burkart (2005) destaca las ventajas a las que pueden acceder las *Majors* en estos mercados, entre los que destaca los reducidos costes de copiar y distribuir archivos de música digital, la eliminación de inventario obsoleto, la eliminación de pérdidas por la devolución de productos o daños en el producto.

Zhu y MacQuarrie (2003) afirman que las *Majors*, debido a su gran catálogo, se pueden aprovechar mejor de las oportunidades que ofrecen los mercados online en lo que a fijación de precios se refiere. Debido a que en el entorno online, el hecho de que alguien descargue un contenido musical no impide que otro usuario pueda también descargárselo (bien no rival), las *Majors* tienen la oportunidad de realizar ofertas combinadas de las que se pueden aprovechar tanto el consumidor como el productor. Cabe mencionar, además, que los productos digitales generan grandes economías de escala, mayores que las que generaban los productos físicos.

Foster y McChesney (2011) apuntan a que la principal razón por la que los mercados digitales reproducen y profundizan las estructuras concentradas de sus antecesores físicos se encuentra en el modo en que se gestiona Internet. En su opinión, la privatización de Internet genera una situación que describe como de “falsa escasez”, y que permite a los productores y distribuidores controlar los contenidos que circulan en la red. “Lo que parecía ser un espacio público... parece estar transformándose en un esfera privada, cada vez más cerrada, y de mercados cada vez más monopolísticos” (Foster y McChesney, 2011).

Las tiendas online: ¿reflejo contemporáneo de los ciclos en la producción simbólica?

La proliferación de tiendas y plataformas online que ofrecen contenidos digitales es un fenómeno que llama la atención, y de alguna manera contradice la teoría sobre la concentración en los mercados online. Hoy en día existen más de 500 plataformas online que ofrecen diversos servicios asociados a la música digital. Este fenómeno se puede equiparar a la gran proliferación de sellos durante los 50, cuando el abaratamiento de las tecnologías de grabación consiguió reducir una de las principales barreras de entrada, los costosos medios de producción. Sin embargo, las dinámicas de integración horizontal que comenzaron a partir de los 60 redujeron el número de sellos, o la propiedad de los mismos que pasaba a estar en manos de *Majors*. Alexander (1994) afirma que las nuevas tecnologías pueden alterar la estructura del mercado permitiendo la entrada de nuevos agentes. No obstante, los

precedentes que contempla culminan con dinámicas de fusiones y absorciones que conducen a una re-oligopolización del sector.

Es muy posible que al igual que en períodos precedentes, se den dinámicas de fusiones y absorciones entre las numerosas plataformas que caracterizan el ecosistema de los contenidos digitales. Las entrevistas realizadas a profesionales del sector detallada en el Capítulo 7 revelan que varios de los intervinientes auguran que en el corto plazo, el número de plataformas se reducirá considerablemente. Uno de los entrevistados, especializado en el campo de la distribución de música grabada, afirma que en la actualidad, únicamente 3 o 4 de estas plataformas funcionan bien. En su opinión, “en el futuro habrá unas pocas tiendas virtuales, no como ahora que hay 500”.

Albert Torres, vicepresidente de los territorios del sur de Europa de The Orchard, empresa dedicada a la distribución digital, afirma que en lo que respecta a las tiendas online “tenderá a la concentración de los servicios en uno de la misma manera que existe un buscador: Google, una red social: Facebook, un servicio de *Streaming* de video: YouTube, una enciclopedia: Wikipedia, etc. Por supuesto, podrá haber otros pero serán secundarios o serán diferentes y cubrirán otras necesidades... Eso sí, es posible que por países o territorios el que funcione sea un servicio diferente, o sea que quizás en algunos lugares sea Spotify y en otros Deezer, pero esto último no lo tengo del todo claro. Habrá que diferenciar entre *Streaming on-demand* (Spotify) y *Streaming* de radio (YesFm o Pandora)” (Torres, en Industria musical, 28 de abril 2014).

5.3. Tipología de los sellos: *Majors*, *Indies* y microsellos

Tal como se ha apuntado, el mercado discográfico está dominado por las denominadas *Majors*. Estas forman parte de grandes conglomerados que operan en otros ámbitos de la cultura, el entretenimiento o la electrónica. Tradicionalmente las *Majors* han estado verticalmente integradas, lo cual les permitía controlar todas las fases que componen la comercialización de un disco. EMI por ejemplo, contaba con una división de fabricación de componentes electrónicos que nutría de material único y exclusivo a los estudios de grabación de su propiedad. Al mismo tiempo, las *Majors* suelen contar con grandes infraestructuras para la distribución, e incluso pueden poseer plantas de manufactura y cadenas de tiendas¹¹¹. Las *Majors* también están integradas horizontalmente y cuentan con diversos sellos que desarrollan distintos segmentos del mercado.

Junto a las *Majors*, el mercado discográfico se completa de una multitud de empresas pequeñas y medianas conocidas como sellos *Indies* o independientes. A pesar de que las *Majors* son responsables de la publicación de la gran mayoría de los éxitos, son las compañías independientes las que acaparan la mayor parte del empleo del sector¹¹² (Leurdijk y Mieuwemhuis, 2012).

Al contrario que las *Majors*, los sellos independientes no pueden controlar todas las fases de la cadena de valor, y se centran habitualmente en la búsqueda, selección y promoción de artistas. Es muy habitual que los sellos independientes firmen contratos de distribución y de edición con alguna de las *Majors*. También es habitual que las *Majors* fichen a grupos provenientes de independientes, o compren sellos, o compañías enteras, si éstas destacan sobre el resto. A pesar de ello, en general, las *Majors* dotan de cierto grado de autonomía a sus subsellos, ya que éstos se especializan en nichos de mercado que conocen mejor. En general, las compañías independientes son más flexibles y más proclives a explorar nuevos estilos de música, por lo que suelen ser más creativas e innovadoras.

He aquí algunos factores que diferencian a las *Majors* de las *Indies* de modo resumido:

- Las *Majors* forman parte de grandes conglomerados que operan en los sectores multimedia o la electrónica. Sony Music Entertainment por ejemplo, forma parte de Sony Corporation of America. Las independientes en cambio suelen ser PYMEs.

¹¹¹ La cadena de tiendas y sello Virgin Records, fue adquirida por EMI en 1992.

¹¹² Algunos de los sellos independientes más reconocidos son Domino Records, Rough Trade Records, Matador Records, Sub Pop Records, o Pias Group.

- Las *Majors* están verticalmente integradas y albergan en su seno actividades que van desde la producción en estudios propios, edición, distribución y promoción de las obras sonoras. Las *Indies* se centran principalmente en la búsqueda y selección de talento y en la promoción. Para el resto de actividades, las *Indies* suelen establecer acuerdos con alguna de las *Majors*.
- En las *Majors* se da una profunda especialización de trabajo de modo que cada actividad o proceso cuenta con personal específico para que lo lleve a cabo. En las *Indies* la distribución de las funciones no está tan definida y muchas veces se da el caso de que la misma persona ejerce diversas funciones.
- Las *Majors* se dirigen a mercados globales. Las *Indies*, en cambio, se especializan en explotar nichos de mercado que no interesan a las *Majors*. Los estilos minoritarios no son rentables para las *Majors*, y en general, son las *Indies* las encargadas de comercializar estilos de música novedosos y revolucionarios. De este modo, las *Indies* cumplen una función social muy importante; el apoyo a expresiones musicales novedosas o minoritarias.

A pesar de que puede parecer que la relación entre *Majors* e *Indies* debiera ser conflictiva, muchos autores opinan que hay cierto grado de cooperación entre ellas. Algunos autores (Kotarba y Vannini, 2009) afirman que en el fondo, las *Majors* y las *Indies* operan con modelos similares. Ambos dependen del éxito de un grupo reducido de artistas que compensan las pérdidas o modestos beneficios que emanan de artistas menos populares.

Negus (1999) afirma que la absorción de sellos independientes por parte de las *Majors* ha sido una característica del negocio de la música durante el siglo XX. Esta tendencia se ha ido institucionalizando a través de *Joint-ventures* y otro tipo de acuerdos respecto a la producción, distribución, edición y *Marketing* que ha hecho que las líneas que separan a las *Indies* de las *Majors* se hayan difuminado.

Existe una relación funcional e interesada entre *Majors* e *Indies*; los sellos independientes consiguen mayores posibilidades de acceder al mercado mediante acuerdos con *Majors*. A su vez, los sellos independientes son considerados por las *Majors* como divisiones de I+D que identifican géneros y artistas emergentes (Negus, 1992; Hesmondhalgh, 2006). En este sentido, cabe destacar la importancia estratégica de las *Indies* en el ecosistema del negocio de la música, ya que maduran el talento en los niveles inferiores donde las *Majors* no pueden llegar (Talbot, 2004).

Los sellos *Indies* suelen ser los que ofrecen la primera oportunidad a artistas desconocidos y estilos novedosos. “Los sellos independientes pueden ser vistos como plataformas para artistas y estilos de música emergentes, garantizando de este modo un alto grado de diversidad y pluralismo en los contenidos musicales” (Cammaerts, 2010).

La relación entre *Majors* e *Indies* puede ser susceptible de crítica, ya que tal como afirmaba Negus (1992), la mayoría de sellos que se consideran *Indies* no muestran mayor preocupación por los intereses de los artistas que las *Majors*. Muchos sellos que se encontraban en el grupo considerado “genuinamente independiente” durante los 80 o los 90 se encuentran insertas en dinámicas que favorecen esa dicotomía *Major/Indie*. Este es el caso del sello inglés Creation Records que obtuvo gran notoriedad durante los 90 con grupos como Oasis o Primal Scream, pero que fue absorbida por Sony en 1992.

Evidencias recientes sugieren que ante la reducción de costes de producción así como las oportunidades que ofrece la distribución digital, están emergiendo microsellos, especialmente asociados a estilos minoritarios como la electrónica (Cvetkovski, 2007). Estos microsellos operan fuera de la dicotomía Major/Indie y sus características principales son las siguientes (Hesmondhalgh, 1997/1999; Webb, 2007):

- Los microsellos promueven un reparto más equitativo entre los agentes que trabajan en el proceso creativo.
- Los microsellos comparten cultura ideológica con los artistas.
- Los microsellos promueven la participación del artista en el funcionamiento del sello, en el desarrollo de modelos alternativos de distribución y la adopción de una estética acorde a su actitud e ideología en cuanto a producción y distribución.

Al contrario que muchas *Indies*, los microsellos no establecen acuerdos con *Majors*, lo cual acentúa su carácter contestatario. De este modo los microsellos pueden desarrollar una imagen más acorde a los valores que practican los artistas, que por lo general, no se sienten identificados con el corporativismo mostrado por *Majors* y algunos sellos independientes. Al mismo tiempo que los microsellos, también cabe resaltar la emergencia de fenómenos como la autoedición y autoproducción (estudiados en el Capítulo 4), que dotan al mercado de la música de una diversidad que difícilmente consigue ser visibilizada en un entorno mediático dominado por unas pocas corporaciones.

5.3.1. Los regímenes competitivos, la adquisición de competencias y el desarrollo y evolución de las formas organizativas

La evolución de las formas organizativas que ha adoptado el sector discográfico está estrechamente relacionada con los diversos regímenes competitivos que han imperado en el sector y que a su vez han condicionado la adquisición de competencias por parte de las empresas que participan en la cadena de valor.

La literatura económica apunta a que hay una estrecha relación entre la competencia en la industria y las capacidades de las empresas. Henderson y Mitchell (1997) argumentan que las capacidades dan forma al entorno competitivo, un proceso que a su vez moldea el desarrollo de capacidades. McKelvey (1997) también apunta a que el desarrollo de capacidades en las empresas puede ser origen y, al mismo tiempo, consecuencia de los procesos competitivos en la industria.

Existen muchas maneras de definir las capacidades y las competencias. Hitt y otros (1996) definen la competencia como un patrón organizacional que combina habilidades humanas y experiencia tecnológica. Itami y Roehl (1987) y Amit y Schoemaker (1993) definen una capacidad como una combinación de recursos humanos, tecnológicos u organizacionales que son únicos o difícilmente imitables.

Huygens y otros (2001), en un estudio que analiza las capacidades adquiridas por los sellos discográficos en el período 1877-1997, apuntan a que la coevolución de las capacidades de las empresas y la competencia en el sector se manifiestan en un proceso recíproco entre la emergencia de nuevas formas organizativas a nivel de empresas y nuevos regímenes competitivos a nivel de la industria.

La siguiente tabla muestra la evolución de los regímenes competitivos, asociados a las principales políticas de los sellos así como los estilos de música más populares.

Tabla 5.3. Evolución de los regímenes competitivos y estrategias de los sellos

Período	Régimen competitivo	Políticas	Estilos de música
1877-1914	Competición por el hardware: lucha por el <i>standard</i> tecnológico (cilindros de Edison vs discos de Berliner).	Se buscan mejoras en el hardware que permitan obtener una posición ventajosa en el mercado del hardware.	Repertorio clásico; se graba a los principales cantantes de ópera.
1914-1930	La competencia pasa del hardware al software: las firmas compiten por un número limitado de intérpretes provenientes del teatro o la ópera	Los sellos estaban gestionados por ingenieros y técnicos. Se pone énfasis en políticas de carácter tecnológico.	Los sellos se basan en el repertorio de <i>Tin Pan Alley</i>
1930-1950	Competición por los mercados: entra un nuevo competidor en el ámbito del entretenimiento: la radio.	Decca Records es la primera compañía en desarrollar economías de escala. Desarrollaron el <i>Star System</i> , un concepto de negocio basado en la habilidad de descubrir oportunidades de mercado y desarrollar nuevas técnicas de <i>Marketing</i>	La radio potencia estilos asociados al baile, especialmente el <i>Swing</i> .
1950-1960	Búsqueda de nuevos estilos de música: los sellos independientes desarrollan nuevos estilos y los promocionan a través de la radio.	Importancia clave de los <i>A&R</i> , que se consolida en un experto en todas las áreas del sector, desde la producción hasta la comercialización.	Estilos como el <i>R&B</i> y sobre todo el <i>Rock and Roll</i> logran una nueva expansión del sector.
1960-1980	Competición por los sellos; Warner introduce una forma nueva de organizar y estructurar la industria discográfica; compra 3 de los sellos independientes más exitosos; Atlantic, Elektra y Asylum. Estos sellos funcionan con relativa autonomía. Así se crea la compañía multidivisional.	Se emplean nuevos modos de <i>Marketing</i> como anuncios en radio y televisión, entrevistas en prensa, sesiones de foto. La incertidumbre del mercado condujo a las <i>Majors</i> a publicar una gran cantidad de nuevos productos.	La ola británica, la sicodelia californiana, el <i>Rock progresivo</i> , el <i>Punk Rock</i> ...
1980	Competencia por el catálogo: La crisis de ventas a finales de los 70 hace que se reduzcan los presupuestos. Cientos de empleados, sobre todo dedicados al <i>A&R</i> fueron despedidos.	La aparición del CD hace que la demanda de música antigua se dispare (música vieja en nuevo formato). El entusiasmo por el repertorio antiguo hace que las <i>Majors</i> se fijen en la importancia de poseer un amplio catálogo de música del pasado. En este periodo se intensifica el enfoque transnacional del mercado musical mediante inversiones en el exterior.	<i>Rap</i> , <i>Hip-hop</i> , <i>New Wave</i> , <i>Heavy Metal</i> , <i>Dance</i> ...

Fuente: Elaboración propia a partir de Huygens y otros, 2001; Tschmuck 2008.

Los diversos regímenes competitivos han condicionado las estrategias y políticas de los sellos. Durante los 60, en un contexto de alta competitividad, las *Majors* desarrollan una estrategia basada en la integración horizontal mediante la adquisición de sellos independientes exitosos. Las *Majors* dejaron que dichos sellos funcionaran con cierta

autonomía, dando lugar al ya mencionado sistema abierto de producción mediante una estructura multidivisional.

Durante los 80, en un contexto marcado por la crisis de ventas de finales de los 70, la atención de las *Majors* gira hacia las editoriales independientes (Burnett, 1996). Por una parte, la aparición del CD hizo que aumentaran las ventas de música antigua; movidos por el efecto sustitución, la gente reemplazaba sus vinilos y casetes por CDs. Por otra, la expansión de las posibilidades de explotar el *Copyright* de las obras sonoras hizo que las *Majors* centraran más esfuerzos en el sector editorial durante la segunda mitad de la década de los 80 (Wallis y Malm, 1984).

La oportunidad de explotar derechos musicales en una diversa gama de medios también captó la atención de otras corporaciones que operaban en otros sectores del entretenimiento. Estas empresas reconocieron el potencial de la música y su capacidad para generar sinergias entre distintos sectores. En este contexto, la estructura de propiedad en el seno de la industria de la música sufre cambios importantes. Las *Majors* fueron adquiridas por grandes multinacionales que actuaban en otros sectores culturales, del entretenimiento o la electrónica.

La siguiente tabla muestra la evolución de los regímenes competitivos y las formas organizativas.

Tabla 5.4. Cambio de las formas organizativas en función del régimen competitivo

Régimen competitivo	Cambios en las estrategias de comercialización.		Cambios organizativos.
	Actividades del mercado de input	Actividades del mercado de output	
Lógica tecnológica			
Salto hacia el software	De artistas de teatro a intérpretes anónimos	De cabinas estándares a modelos basados en un público objetivo.	De un <i>Start-up</i> tecnológico a una compañía de discos.
Star System	De contratar artistas a desarrollar estrellas	Del Billboard a la promoción en cine y radio.	De compañías pequeñas a corporaciones burocráticas.
Música alternativa	De descubrir artistas a construir una imagen.	De promoción local a redes de promoción en radio y televisión.	De individuos en A&R a departamentos A&R.
Competencia por los sellos	De variedad de artistas a la sobreproducción.	De promoción de ventas a <i>Marketing</i> elaborado.	De sellos múltiples a subsidiarias extranjeras.
Competencia en catálogo	De artistas musicales a estrellas del entretenimiento	De redes locales a redes multimedia globales.	De compañías de discos a compañías musicales.

Fuente: Huygens, 1999.

La Tabla 5.4. muestra la evolución de las estructuras organizativas en función de los diversos regímenes competitivos y las estrategias llevadas a cabo por los sellos. Entre las actividades en el mercado de input, se destaca la evolución de la función de búsqueda de talento. Durante los 50 la importancia de dicha función hizo se formalizara, creando departamentos específicos para ello. La función desarrollada por los A&R se institucionaliza o profesionaliza, erigiéndose en una función vital en un contexto marcado por una creciente demanda de diversidad. Al mismo tiempo, y en lo referente a las actividades del mercado de output, el éxito de la televisión favoreció la necesidad de construir una imagen a los artistas.

Durante los 60, la creciente demanda de diversidad conduce a un periodo de sobreproducción (Huygens, 1999). Las *Majors* recuperan parte del poder perdido gracias a la exitosa estrategia basada en la compra de sellos independientes que conduce a la mencionada estructura organizativa multidivisional desarrollada por las mismas. Bajo esta estructura, las *Majors* dejan que sean las *Indies* las que desarrollen el talento en niveles inferiores, mientras que las *Majors* se encargan de comercializar los artistas y estilos que más destacan. En este sentido, se puede decir que la relación funcional entre *Majors* e *Indies* se desarrolla en este periodo. Al mismo tiempo se van desarrollando estrategias de *Marketing* más elaboradas que emplean diversos canales.

A partir de los 80, los sellos se dan cuenta de la importancia de contar con amplios catálogos, por lo que se da un proceso de “editorialización” de los sellos. La emergencia de nuevos medios en el contexto de la globalización prioriza la posesión de amplias carteras en lo que a repertorio se refiere. La globalización como nuevo marco socioeconómico también condiciona las estrategias de los sellos, que cada vez operan más bajo una visión global del mercado. Para Huygens (1999), en este periodo se da un giro importante en la idea de negocio de los sellos, ya que comienzan a verse a sí mismos como compañías de música, no solo de discos. También destaca una cada vez mayor necesidad de cooperar con diversos agentes de la cadena de valor. Cabe recordar que es en este periodo cuando las *Majors* pasan a formar parte de grandes grupos multimedia, que establecen una disciplina financiera más rígida¹¹³.

Los estudios realizados a partir de los 90 sugieren que se da una aceleración en los cambios organizativos que ya se observaban durante los 80. Huygens y otros (2001) estudian el desarrollo de nuevas capacidades en el sector discográfico británico en el período 1990-1997 mediante estudios de caso. Para ello, realizan entrevistas a directivos de 6 sellos de distintas características. Constatan que se dan cambios organizacionales en lo que respecta a la estructura interna y que afectan al desarrollo de nuevas capacidades.

La siguiente tabla resume las principales conclusiones derivadas de los estudios de caso realizados y que contemplan a dos sellos independientes que son adquiridos por *Majors* (Island Records y Virgin Records), dos *Majors* (BMG y Warner) y dos independientes (Roadrunner, Independiente).

¹¹³ Se priorizan los beneficios en el corto plazo y se establece una contabilidad diferenciada para las distintas divisiones que componían la compañía. Tal como se ha mencionado anteriormente, los estudios de grabación dejan de cumplir la función de laboratorio y pasan a ser un centro de costes.

Tabla 5.5. Nuevas capacidades y cambios organizaciones de sellos europeos en el periodo 1990-1997

Sellos	Capacidades	Cambio organizacional
Island	Formación de <i>A&R</i> y <i>Marketing</i> .	Personal de las <i>Majors</i> en los niveles superiores y personal <i>Indie</i> en la línea del frente.
Virgin	Convergencia del <i>A&R</i> y el <i>Marketing</i> .	Red interna de subsellos catalogados por divisiones.
BMG	Incorporación de <i>A&R</i> local.	División musical de sellos basados en proyectos.
Warner	Formación y coordinación de <i>A&R</i> .	División central en base al agrupamiento de distintos sellos.
Roadrunner	Creación de una coordinación multinacional.	Oficinas centrales orientadas a Tecnologías de Información acompañadas de unidades locales.
Independiente	Desarrollo del ámbito internacional	Equipos de proyectos interdepartamentales y temporales.

Fuente: Huygens (1999).

El estudio de Huygens y otros (1999) sugiere que durante los 90 se profundiza en la división del trabajo que contempla el desarrollo de capacidades en el mercado de input (*A&R*) en niveles inferiores (ámbito local), y el desarrollo de capacidades en el mercado de output (estrategia global) en niveles superiores. Destaca también el desarrollo de estructuras internas que favorecen la competencia entre los subsellos de una misma compañía.

En lo que a las *Majors* se refiere, éstas tratan de desarrollar sus capacidades especialmente en el mercado de input (a través de la adquisición). Este es el caso de Virgin Records al ser comprada por Thorn-EMI. Las entrevistas realizadas sugieren que gracias a los cambios organizacionales se favoreció el desarrollo de capacidades de *A&R* y *Marketing* específicos en niveles inferiores donde la creatividad es un elemento clave, mientras que la estrategia general de *Marketing* y *A&R* se desarrollaba en niveles superiores. También es el caso de BMG UK, que fue adquirido por Bertelsmann, convirtiéndolo en fuente principal del repertorio de todo el grupo. Sin apenas experiencia en *A&R*, BMG tuvo que desarrollar nuevas capacidades para satisfacer las necesidades del grupo. En la misma línea, también se observan cambios organizacionales orientados a favorecer la competencia entre subsellos en Warner Music UK. Durante los 90 crea agrupaciones de sellos diferenciados con el objetivo de explotar de manera más eficiente el repertorio local.

En el caso de sellos independientes, durante los 90 se observa una tendencia que apunta hacia una creciente internacionalización. Un ejemplo lo encontramos en el sello holandés

Roadrunner Records especializado en música metal y que hacia finales de los 80 había conseguido extender su *Target* hacia países limítrofes (Francia, Alemania y Reino Unido), y se extendió hacia otros continentes durante los 90 (Brasil, Japón, Australia). Cambios en los departamentos de *A&R* y en la dirección recondujeron la estrategia de Roadrunner Records hacia mercados internacionales y hacia la diversificación de estilos¹¹⁴. Para ello, había que desarrollar nuevas habilidades de *A&R* así como de coordinación a nivel internacional. Este proceso supuso cambios organizacionales tanto en la subsidiaria de Reino Unido así como en el seno de Roadrunner International. En Holanda, se introdujeron nuevos sistemas de información que facilitaban el flujo de información entre compañías del mismo grupo. En la oficina de Reino Unido se contrató a personal especializado en *Marketing* y promoción y se internalizó la función administrativa. El acuerdo de distribución en Reino Unido con Polygram también resulta muy paradigmático. De este modo, el sello independiente Roadrunner se aprovecha de la capacidad de distribuir a gran escala de Polygram.

Otra compañía independiente que afronta cambios para internacionalizar su negocio es Independiente. Este sello firmó un contrato editorial con Sony Music obteniendo acceso a las capacidades de distribución y comercialización global de Sony. Al mismo tiempo, se dieron cambios organizacionales que apuntaban hacia una compañía basada en proyectos en donde la experiencia, el conocimiento y las habilidades traspasaban los límites funcionales (a modo de una red de capas). Encuentros formales e informales creaban vehículos eficientes de comunicación que ampliaban la eficiencia organizativa de la organización.

En la actualidad, persisten las tendencias que se han observado en los casos estudiados, sin embargo, la gran velocidad a la que se han desarrollado los mercados digitales ha acelerado el ritmo de los cambios organizacionales en curso. En este sentido, se constatan las siguientes tendencias:

- Se confirma y se valida la relación funcional entre *Majors* e *Indies*, también en el nuevo contexto. La capacidad de gestión y las redes de distribución con las que cuentan las *Majors* en lo que respecta a capacidades de output, complementan la alta capacidad de input en lo que a búsqueda de talento se refiere de las *Indies*. La globalización de los mercados y el auge de estilos de música local acentúa la necesidad de cooperar entre *Majors* e *Indies*.
- Se acentúa el enfoque transnacional del mercado musical mediante inversiones en el exterior. En el nuevo contexto global, se hace necesario el establecimiento de nuevos sistemas de información que faciliten la transmisión de información entre compañías

¹¹⁴ El repertorio que ofrecía Roadrunner se basaba en música proveniente de Estados Unidos, pero en los 90 decidieron diversificarse, en especial hacia un repertorio más británico.

del mismo grupo. El hecho de que las *Majors* pasen a formar parte de grandes conglomerados multimedia prioriza las mejoras en los sistemas de información.

- La entrada de nuevos actores que participan en la cadena de valor del mercado de la música online, unido a una concepción global del mercado, hace necesario desarrollar capacidades relacionales que permitan la cooperación con distintos agentes de la cadena de valor. Los acuerdos de *Majors* con diversas plataformas de música online son buen ejemplo de ello.
- Se observa una tendencia hacia la adopción de estructuras organizativas más flexibles tanto en el ámbito interno como en lo que a las relaciones exteriores se refiere. El trabajo se organiza cada vez más en base a proyectos, con grupos formados por personal de distintos departamentos y de carácter temporal.

Estas tendencias sitúan al sector discográfico en un proceso de deconstrucción de la cadena de valor que conduce a la proliferación de actores potenciales involucrados en la oferta de música (Evan y Wurster, 1997). Cada uno de estos actores contaría con su propia fuente de ventajas competitivas. En lo que respecta a los sellos, Graham y otros (2004) apuntan a que, en el contexto actual, las compañías discográficas cada vez están menos preocupadas en integrar actividades en el seno de sus organizaciones.

Una encuesta realizada por Swatman y otros (2006) ahonda en la percepción de los sellos acerca de sus competencias esenciales en el entorno online. La mayoría de los sellos consideran que su principal función es la de producir música digital (47,6%). Otros aspectos como la distribución (15,2%), la promoción (14%) o la venta (13,4%) de música digital no se consideran tan importantes. Los siguientes apartados ahondan en la evolución de las formas organizativas y la adquisición de capacidades en función del tipo de empresa.

Una visión basada en las *Majors*

Las *Majors* han basado su poder en su capacidad de controlar alguna fase de la cadena de aprovisionamiento.

La siguiente tabla ilustra el origen de las ventajas competitivas de las *Majors* basado en sus activos estratégicos para cada periodo, así como algunas consideraciones respecto a los factores que han causado alteraciones en dichas ventajas competitivas.

Tabla 5.7. Origen de las ventajas competitivas de las *Majors* en distintos periodos

Periodo	1900-1945 (Era de las editoriales + radio)	1945-1980 (Era de los sellos independientes)	1980-2000 (Era de los conglomerados)	2000- (Era digital)
Contexto general en el sector discográfico	Competencia por el segmento del ocio musical (Gramófono, radio).	Estandarización, abaratamiento de las tecnologías de grabación sonora.	Aparece MTV. Primeros signos de agotamiento del vinilo. El CD relanza el sector discográfico.	Reducción en las ventas de CDs. Emergen los modelos de negocio online.
Activos estratégicos	Medios de producción.	Redes de distribución	Amplios fondos de catálogo. Incremento de la importancia del sector editorial.	Derechos sobre amplios catálogos. Capacidades relacionales de <i>Marketing</i> .

Fuente: Elaboración propia.

Durante la era fonográfica, por ejemplo, las *Majors* han basado su poder en el control de la distribución física. Su capacidad para controlar las redes de distribución física suponía una de las principales ventajas competitivas respecto al resto de actores. “Los altos costes de establecer un sistema de distribución y el control que las *Majors* han ejercido sobre las mismas han generado barreras de entrada considerables en la industria discográfica” (Graham, Burnes, Lewis, Langer, 2004).

Hoy en día, las ventas de productos físicos suponen una porción cada vez menor de los ingresos de los sellos, por lo que el control de la distribución física no resulta tan vital. En este contexto, algunas *Majors* se han desprendido de sus divisiones minoristas. Este es el caso de EMI en 1998. En la misma línea, WEA Inc., división encargada de la distribución de los sellos que operan bajo la *Major* Warner Music, vendió su división de manufactura en 2003. Universal Music Group vendió en 2012 Fontana Distribution, encargada de la distribución física de sus subsellos *Indies*.

En lo que respecta al ámbito europeo, Claes-Hakan Johansson (Polygram, Universal) describe que Universal poseía su propio centro de distribución al que se enviaban los discos desde la planta de producción ubicada en Alemania. La distribuidora se encargaba de entregar los discos a las tiendas. Un sistema de información interno administraba los pedidos, el inventario así como la facturación hasta que los sistemas de información online aparecieron a mediados de los 90. Para 2008 Universal, Sony BMG y EMI comparten almacén así como distribución (Johanson y Wallin, 2008).

La importancia de los nuevos modos de distribuir música online ha hecho que las tiendas minoristas (físicas) cada vez tengan menor importancia en el ecosistema de la música. Al mismo tiempo, han cobrado especial importancia los acuerdos con las plataformas de servicios de música online (Spotify, iTunes...). Tal como afirma Niklas Rune (Universal), una función primordial de Universal es permitir o facilitar que los consumidores puedan consumir música en el entorno online, lo cual implica el desarrollo de nuevas capacidades relacionales (la distribución de música vía Internet requiere de proveedores de acceso a Internet, empresas que operan en el ámbito de la telefonía móvil, así como de sistemas de pago online fiables) (Johanson y Wallin, 2008).

Si bien es cierto que hoy en día, las *Majors* necesitan establecer acuerdos con plataformas de distribución online, también es verdad que las plataformas online necesitan llegar a acuerdos con todas las *Majors* para que su oferta resulte atractiva para el usuario. Esta necesidad de mutuo acuerdo debilita, para algunos autores, la posición de dominio de las *Majors* en el mercado. Graham y otros (2004), por ejemplo, apuntan a que las *Majors* son conscientes de que las compañías discográficas cada vez tendrán menos capacidad para ejercer el control en la cadena de valor de la música.

En lo que respecta a la edición, cabe destacar que las *Majors*, a través de sus divisiones editoriales, son propietarias de amplias carteras de derechos asociados al amplio catálogo del que disponen. La explotación de los derechos asociados a las grabaciones se está convirtiendo en una rama cada vez más importante de ingresos para el sector discográfico y las *Majors* están intentando explotarlo en el nuevo entorno online¹¹⁵. El amplio catálogo en lo que a repertorio se refiere se está erigiendo en el principal activo estratégico de las *Majors*.

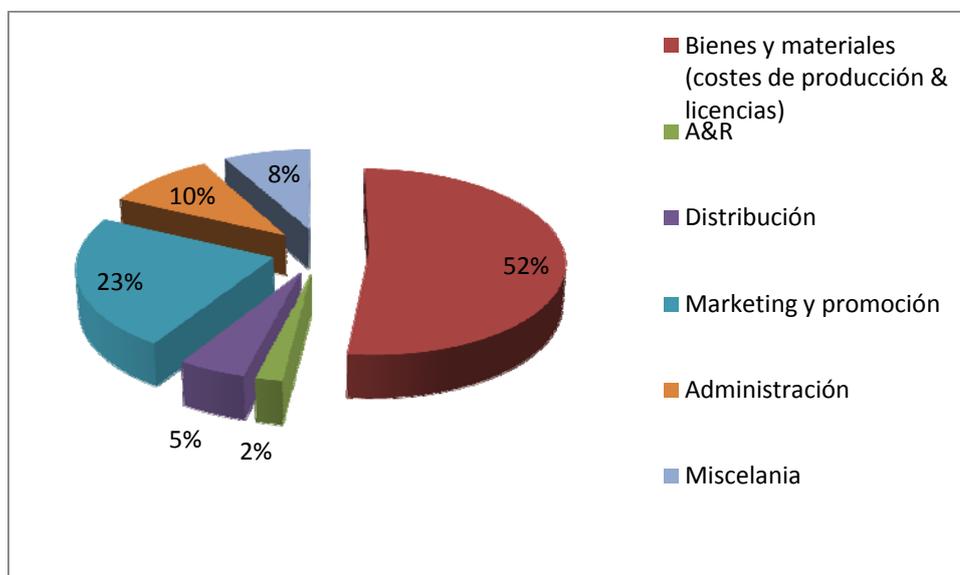
En lo que respecta al mercado de input, no todas las *Majors* han seguido las mismas estrategias. La caída de ventas de CD de finales de los 90 tuvo reacciones dispares en lo que A&R respecta. En el caso de SONY/BMG, por ejemplo, el descenso de las ventas les ha empujado a reforzar sus áreas de A&R. Otras *Majors*, sin embargo, forzadas por una situación financiera desfavorable, decidieron recortar gastos en A&R. Este es el caso de EMI y Warner Music, que tomaron la decisión de recortar su roster de artistas en un 20% y un 25% respectivamente (OCDE, 2005). Cabe aclarar que la reducción del roster de artistas puede obedecer a una estrategia orientada a mejorar los procesos de selección, ya que hay

¹¹⁵ Los poli-tonos, la música en videojuegos o el incremento de oportunidades para la sincronización son solo algunos de los ejemplos que muestran las posibilidades que ofrece el nuevo entorno para explotar derechos asociados a grabaciones sonoras.

evidencias de que los discos lanzados durante las últimas décadas no han obtenido el éxito esperado (Elberse and Ofek, 2007).

El siguiente gráfico muestra la estructura de costes de una *Major* por actividades.

Gráfico 5.1. Estructura de costes de una *Major* por actividades



Fuente: Jacob, 2005.

Tal como se observa en el Gráfico 5.1., únicamente el 2% de los ingresos netos de las *Majors* se dirigen hacia actividades de *A&R*. Los costes de producción y la obtención de licencias con un 52% y el *Marketing* y la promoción con un 23% de los ingresos netos conforman las actividades nucleares de las *Majors* (En el Capítulo 4 se ofrecen más detalles sobre los costes asociados a la comercialización de música grabada, los agentes que participan en la misma así como el reparto del valor generado entre dichos agentes). El escaso compromiso de algunas *Majors* con el descubrimiento de nuevos artistas evidencia la necesidad de colaborar con sellos independientes, más especializados en la búsqueda de nuevos estilos y artistas.

Una visión basada en las *Indies*

Los sellos *Indies* han funcionado como las divisiones de I+D de las *Majors* en lo que respecta a la búsqueda de artistas. Es por ello que en lo que respecta a la selección y desarrollo de talentos, es decir, al mercado de input, los especialistas son los sellos *Indies*.

Los sellos *Indies* son los responsables de introducir nuevos estilos al mercado, por lo que cabe asumir que invierten una mayor parte de sus ingresos netos en dicha tarea. De hecho,

existen grandes diferencias entre el porcentaje de los ingresos de las *Majors* dedicados a labores A&R y los datos ofrecidos por instituciones como el BPI (British Phonograph Industry), que asegura que en Reino Unido se invierte el 17% de los ingresos en la búsqueda de nuevo talento (BPI, 2006).

Más allá de datos cuantitativos, las *Majors* y las *Indies* han mostrado un comportamiento muy distinto en lo que respecta a la búsqueda y selección de talento. Ello ha derivado en el desarrollo de distintas capacidades así como en el establecimiento de la mencionada relación funcional entre *Majors* e *Indies*. Tomando en consideración los 3 modos de seleccionar artistas propuestos por Coyne y otros (1997) se puede decir que mientras las *Indies* han desarrollado su capacidad de seleccionar talento mediante la evolución, las *Majors* han preferido desarrollarla, principalmente, a través de la adquisición.

Tal como se ha expuesto anteriormente, las estrategias de las *Majors* en lo que respecta a la búsqueda y selección de talento han sido distintas, sin embargo, hay evidencias de que están otorgando mayor importancia a esta función. A pesar de ello, las *Indies* siguen siendo más hábiles en lo que respecta a esta función. Algunos autores van más allá y afirman que se ha dado un salto en las relaciones de poder entre *Majors* e *Indies* debido a la especial habilidad de seleccionar talento de estas últimas (Chakrabarti y Vanharanta, 2010).

Según Ordanini (2006), el modelo de selección elegido por las *Majors* deriva en la obtención de éxitos rápidos pero para un periodo de tiempo corto. En contraste, los sellos *Indies* cultivan nichos de consumidores específicos, desarrollando el potencial del artista en segmentos específicos. De este modo, a pesar de tardar más en generar ventas, se obtiene un éxito más a largo plazo (Ordanini, 2006).

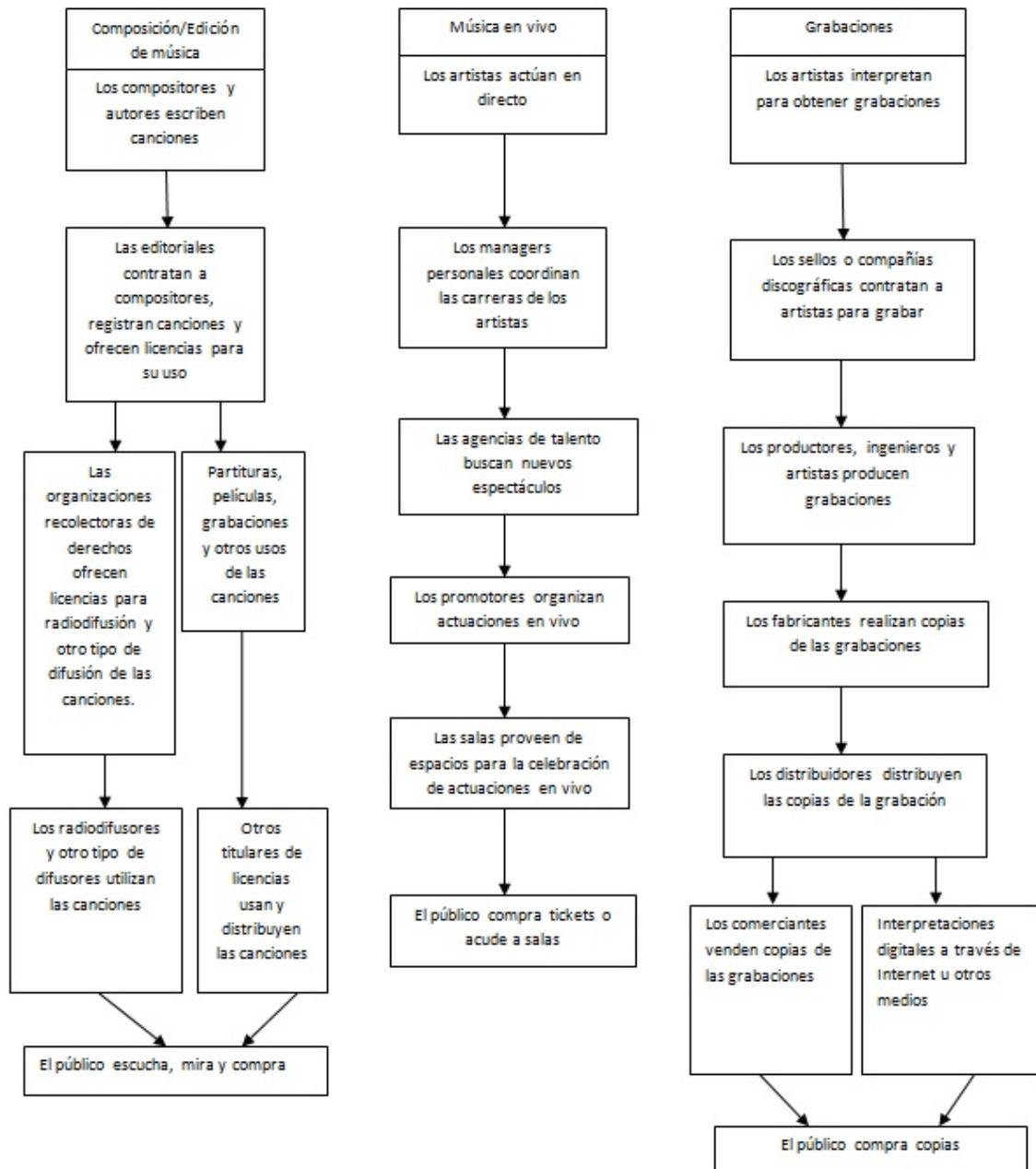
Los acuerdos entre *Majors* e *Indies* han permitido que cada tipo de empresa se pueda aprovechar de las capacidades de la otra. De este modo, las *Majors* aprovechan la especialización de las *Indies* en A&R, mientras que las *Indies* se pueden aprovechar de las facilidades que ofrecen las *Majors* para comercializar a sus artistas a nivel internacional.

5.3.2. La reorganización de las ramas que componen la industria de la música

Una de las consecuencias de las dinámicas descritas es la cada vez mayor integración de las tres ramas que conforman la industria de la música. Los sellos tratan de obtener ingresos adicionales mediante una visión integral del negocio de la música que contempla los espectáculos en vivo, la explotación de derechos, *Merchandising* etc.

La siguiente figura muestra las actividades que se dan en las 3 ramas que componen la industria de la música.

Figura 5.2. Las tres ramas que componen la industria de la música



Fuente: Hull y otros, 2011

La reducción en las ventas de música grabada pone en duda la supremacía del sector discográfico con respecto al resto de actividades relacionadas con la industria musical. Hoy en día no sería acertado pensar que las giras están supeditadas a las lógicas del sector fonográfico. Más bien, cada vez más se concibe el negocio de la música como un conjunto de sectores inter-relacionados que hay que gestionar conjuntamente. «Las fronteras que

delimitaban las funciones de compañías discográficas, promotoras, agencias de management y editoriales musicales se difuminan. En la actualidad proliferan empresas “todo terreno” que pueden abarcar distintos ámbitos: management, promoción de conciertos, gestión de derechos, comunicación y, por supuesto, producción musical... porque la música grabada es y seguirá siendo una pieza imprescindible en el negocio musical» (Martín, 2013).

La cada vez mayor integración de estas tres ramas de ingresos en una visión conjunta del negocio de la música se evidencia por dos vías. Por una parte, desde hace unos años las divisiones editorial y discográfica de las *Majors* trabajan de modo más coordinado. En el caso de Warner Music y Universal Music, las divisiones editorial y discográfica trabajan conjuntamente.

Por otro lado, los sellos cada vez más emplean los contratos de 360 grados. Estos contratos son quizá la mejor constatación de este renovado enfoque del negocio musical. En este tipo de contratos la compañía se hace cargo de la gestión de todo lo referido al artista: grabaciones, conciertos, merchandising, derechos para servicios online, radiodifusión, utilización de grabaciones para películas, juegos o series de televisión etc. (Leurdijk y Mieuwemhuis, 2012).

Esta fórmula puesta en marcha por la promotora LiveNation se ha extendido a compañías discográficas, que buscan capitalizar los activos representados por sus artistas en modos innovadores. Universal Music Group, por ejemplo, se ha posicionado para situarse en el negocio de “acuerdos de 360 grados” con la adquisición de una compañía especializada en merchandising (Bravado), una agencia de management (Twenty-First Artist), y una agencia de talentos (Helter Skelter). En Europa, la adquisición de Sanctuary (sello afincado en Reino Unido, subsidiaria de BMG Rights Management y poseedora de los derechos de más de 160.000 canciones) y Lionheart (sello discográfico, editorial y agencia de management ubicada en Suecia) obedece también a esta estrategia de tratar de participar en todas las ramas de ingresos derivados de sus artistas (Johansson y Wallin, 2008).

5.4. Nuevas formas de organización en Red en el sector discográfico

Las organizaciones jerárquicas han demostrado no ser eficientes en el contexto turbulento y global actual. Tal como se viene defendiendo, el ecosistema del negocio musical se está transformando, y con ello también lo hacen las estructuras organizativas que lo caracterizaban. “Los ecosistemas organizacionales no son estáticos. Aquellos que no evolucionan en el tiempo corren el riesgo de quedar eliminados o quedarse obsoletos” (Mars, Bronstein, Lusch, 2012).

En la búsqueda de estructuras organizativas más flexibles, el estudio de las redes está cobrando mucha fuerza. Mientras que las estructuras jerárquicas estaban condicionadas por la evolución de las tecnologías de la producción, las nuevas tecnologías de la información están condicionando la evolución de la organización en red. “Una organización en red es una coalición independiente de entidades económicas especializadas en tareas o habilidades (empresas independientes o unidades organizacionales autónomas) que opera sin un control jerárquico pero está imbricado, mediante conexiones transversales densas, mutuamente, y de modo recíproco, en un sistema compartido que genera valor y que define roles de pertenencia así como responsabilidades” (Achrol y Kotler, 1999).

El fenómeno de las redes se puede estudiar a varios niveles. En lo que respecta a la industria discográfica se observan al menos 3 tipos de Redes:

- Redes Internas: Diseñadas para reducir la jerarquía y abrir la empresa hacia su entorno.
- Redes verticales: Estas redes maximizan la productividad de funciones dependientes en serie creando colaboración entre empresas independientes y especializadas en alguna función concreta.
- Redes de oportunidades: Estas redes se organizan en torno a las necesidades del consumidor.

Cabe destacar que en estas redes, la gestión de la información se ha convertido en una dimensión fundamental. Las TIC han facilitado la interacción con nuevos agentes, por lo que las capacidades relacionales son cada vez más importantes. Hoy en día se observan distintos tipos de acuerdos entre los diversos agentes que participan en el negocio de la música; desde acuerdos duraderos y estratégicos hasta colaboraciones más esporádicas y menos comprometedoras. Dada su capacidad de reconfiguración, las redes demuestran ser más eficientes que otro tipo de organización más jerárquica, en especial en un momento de alto dinamismo e incertidumbre. Las redes se van configurando en función de las necesidades que genera cada proyecto.

5.4.1. Redes Internas

Se observan dos tipos de transformaciones en lo que a organización interna se refiere mediante dos formas de estructura interna en red: la organización basada en equipos (relacionado con la organización en red de capas) y la organización de mercado interno.

Organización basada en equipos

Tal como apuntan Banavides-Espinosa y otros (2013), la necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías obliga a los profesionales de esta industria a la reconversión y exige la reordenación de las estructuras organizativas de las empresas culturales para facilitar su adaptación a los cambios.

Para desarrollar la necesaria capacidad de adaptación es importante que la empresa tenga cierto grado de apertura, ya que solo así se garantiza un intercambio de información con el entorno. La literatura sobre diseño organizativo apunta a que las organizaciones innovadoras se caracterizan por ser flexibles, por tener empleados capaces de decidir y ausencia de rígidas normas y reglas de trabajo.

La organización basada en equipos cuenta con características que lo hacen más eficiente que las estructuras jerárquicas:

- En los equipos la autoridad se encuentra descentralizada, por lo que se incrementa la cooperación.
- Al reducir los niveles jerárquicos, se da mayor flexibilidad a la organización.
- La capacidad de coordinación mediante equipos permite ampliar las soluciones a los problemas actuales de las empresas.

La creación de equipos multidisciplinares facilita la flexibilidad y la rapidez ante cambios en el entorno. Del mismo modo, las dinámicas de equipo crean y desarrollan nuevas rutinas que favorecen la adaptabilidad en entornos de alta velocidad. Distintas investigaciones experimentales afirman que en las IC, los equipos generan una cultura organizativa que puede facilitar la adaptación a los cambios tecnológicos (Banavides-Espinosa y otros, 2013).

La adaptabilidad a los cambios del entorno se facilita si la toma de decisiones de la empresa tiene un carácter descentralizado. En este sentido, también cabe destacar la importancia de los líderes. Un estudio realizado por Brandts (2011) concluye que los líderes seleccionados por el propio equipo obtienen resultados significativamente mejores.

La dificultad en la gestión de organizaciones basadas en equipos reside en que distintos equipos crean subculturas distintas, por lo que la coordinación entre equipos puede resultar

compleja (Knez y Camerer, 1994; Weber y Camerer, 2003; Feiler y Camerer, 2007). Quizás por ello, los sistemas de información juegan un papel fundamental en los equipos. Según Blume y Ortmann (2007) los sistemas de información y la comunicación entre los miembros del equipo permiten superar los problemas de coordinación para alcanzar el equilibrio eficiente.

Banavides-Espinosa y otros (2013) concluyen que “el diseño organizativo de las empresas pertenecientes a la Industria Cultural debe ser adecuada para fomentar la creatividad, la autonomía de sus trabajadores, autorizar a que tomen sus propias decisiones y generar una cultura participativa. Todo ello, hace necesario la existencia de mecanismos de coordinación menos estructurados que refuercen la cohesión entre sus miembros y se consiga así una mayor integración entre sus elementos. Estos mecanismos de coordinación son fundamentalmente la utilización de equipos de trabajo, creación de sistemas de información y el desarrollo de una determinada cultura organizativa”.

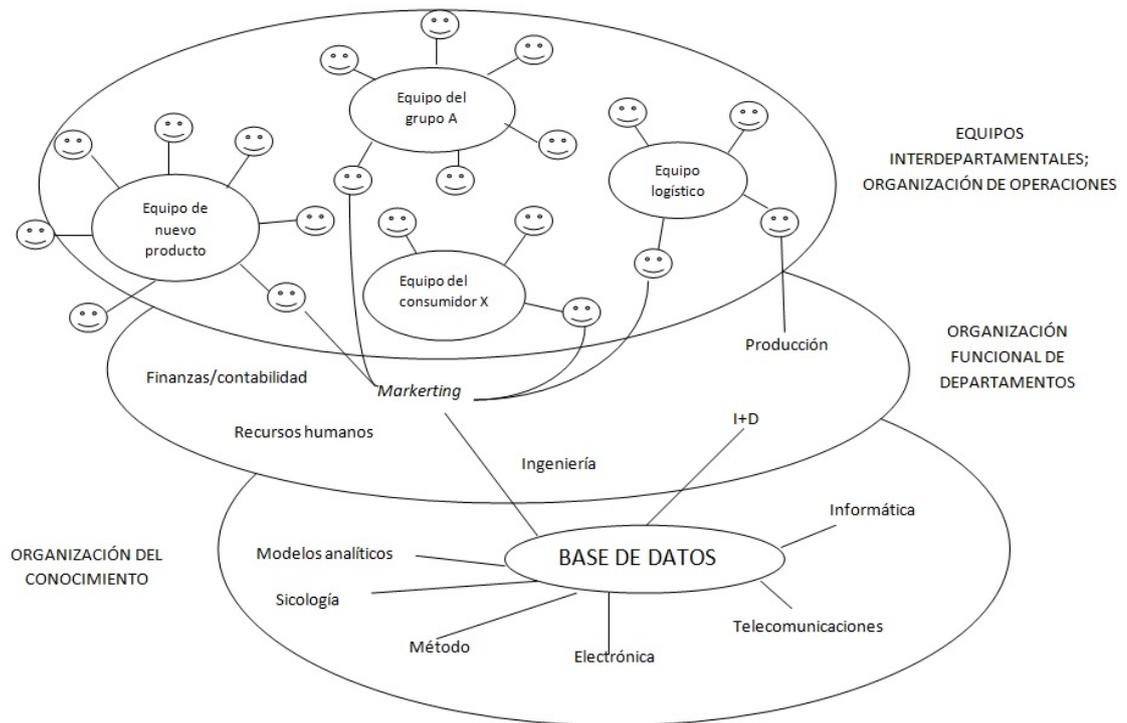
Redes en capas u organización hipertexto

La organización en equipos interdepartamentales es más flexible y adaptable que las organizaciones jerárquicas, sin embargo, esto no es suficiente para garantizar un aprendizaje profundo y el conocimiento de la siguiente generación. Para que el aprendizaje se acumule en el seno de la empresa Achrol y Kotler (1999) proponen una estructura organizativa en forma de red formada por 3 capas. La red de capas parte de la organización hipertexto propuesta por Nonaka y Takeuchi (1995) y que definen como “la consecuencia de una estructura organizativa en red basada en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, capaz de crear nuevas formas de relación e interactuar electrónicamente a través de las redes telemáticas, tanto internamente con (y entre) sus miembros, como externamente con su entorno”. Esta forma organizativa se caracteriza por la coexistencia y superposición de distintos extractos, estructuras o capas:

- Capa del sistema de negocios: Es la parte burocrática de la empresa, formada por los departamentos funcionales, y se corresponde con la estructura de posición (organigrama) de cualquier organización.
- Capa de equipo de proyecto: Es la capa operacional y está integrada por equipos de proyectos multidisciplinares.
- Capa base del conocimiento: Es la capa donde se almacena el conocimiento generado en las restantes capas.

La siguiente figura ilustra cómo se organiza una empresa estructurada en una red de capas.

Figura 5.3. Red de capas



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995; Achrol y Kotler, 1999.

La idea que subyace en las redes en capas es la de conseguir una organización que se auto-evalúe y auto-controle a través de la transparencia de la información y la responsabilidad compartida. Este tipo de organización en capas será más efectiva en la medida en que mayor sea la interdependencia, la movilidad, la confianza y la transparencia de las relaciones entre los individuos y equipos (Achrol, 1997). Quizás por ello, la comunicación y el *Marketing* juegan una función vital en este tipo de redes.

Red de mercado interno

Una red de mercado interno es una empresa que se organiza en unidades empresariales internas que operan a modo de centros de beneficio semiautónomos, que pueden comprar, vender o invertir en otras unidades internas o externas dependiendo de de sus necesidades en términos de intercambio de mercado pero sujeto a la política de la empresa (Achrol y Kotler, 1999).

En el sector discográfico, se van desarrollando redes internas en el proceso de consolidación de las *Majors*, y se refuerza cuando estas entran a formar parte de grandes conglomerados multimedia.

Durante los 60, muchos de los sellos independientes que habían obtenido reconocimiento son absorbidos por *Majors*. A pesar de ello, las *Majors* no liquidaron las marcas o sellos originales, y permitieron que compitieran entre ellas para satisfacer una creciente demanda de diversidad en lo que respecta a contenidos musicales. Según muchos autores (Peterson y Berger, 1975; Burnett y Weber, 1989; Denisoff, 1986) las *Majors* adoptaron un sistema de producción abierto que les permitió responder a lo impredecible. Cada corporación cuenta con un número indefinido de sellos que operan de manera semiautónoma.

EMI Music Group, por ejemplo, contaba a comienzos del 2000 con más de 60 sellos y 20 editoriales que competían entre ellas por conseguir a los mejores artistas, así como para acceder a los mercados más interesantes. Los sub sellos son organizados en distintas categorías en función del segmento de la audiencia al que se dirigen, de este modo podemos encontrar el Blue Note Music Group especializado en *Jazz* o Capitol Music Group, especializado en *Rock*. Cada uno de estos subgrupos cuenta a su vez con varios sellos. En el seno de Capitol Music Group, por ejemplo, se encuentran los sellos Capital Records, Harvest Records o Imperial Records entre otros.

Estudiando el caso concreto de la adquisición del sello británico Virgin Records por parte de Thorn-EMI en 1992, Huygens y otros (2001) advierten que “la organización interna estaba estructurada como una red formada por pequeñas compañías o sellos satélite, que se dividían en distintas categorías en relación a los estilos musicales (pop. Alternativo y dance)”.

El concepto de red de mercado interno se desarrolla más aún en el sector discográfico a partir de los 80, cuando las *Majors* pasan a formar parte de grandes conglomerados multimedia. Se establece una disciplina financiera más estricta, de modo que se empiezan a gestionar las distintas unidades que conforman la compañía de forma autónoma. Esto ocurre con los estudios de grabación, que de ser espacios de experimentación para los artistas del sello, pasan a ser centros de costes que deben justificar sus propios resultados¹¹⁶. De este modo, los estudios de grabación se abren a artistas de otros sellos, o a proyectos no ideados por sus matrices.

5.4.2. Redes basadas en maximizar sinergias verticales

La producción en masa ha condicionado la organización interna de las empresas industriales hasta los 70. La búsqueda de economías de escala en un contexto de competencia

¹¹⁶ Esto ocurrió cuando el conglomerado de la electrónica Thorn compró EMI en 1979. Los estudios Abbey Road pasaron de ser un centro experimental a un centro de costes.

en precios priorizaba estructuras jerárquicas, que tienden a ser bastante rígidas, poco adaptables a los cambios del entorno. En este contexto, las empresas trataban de reducir los costes de producción por vía de aumentos de tamaño o escala.

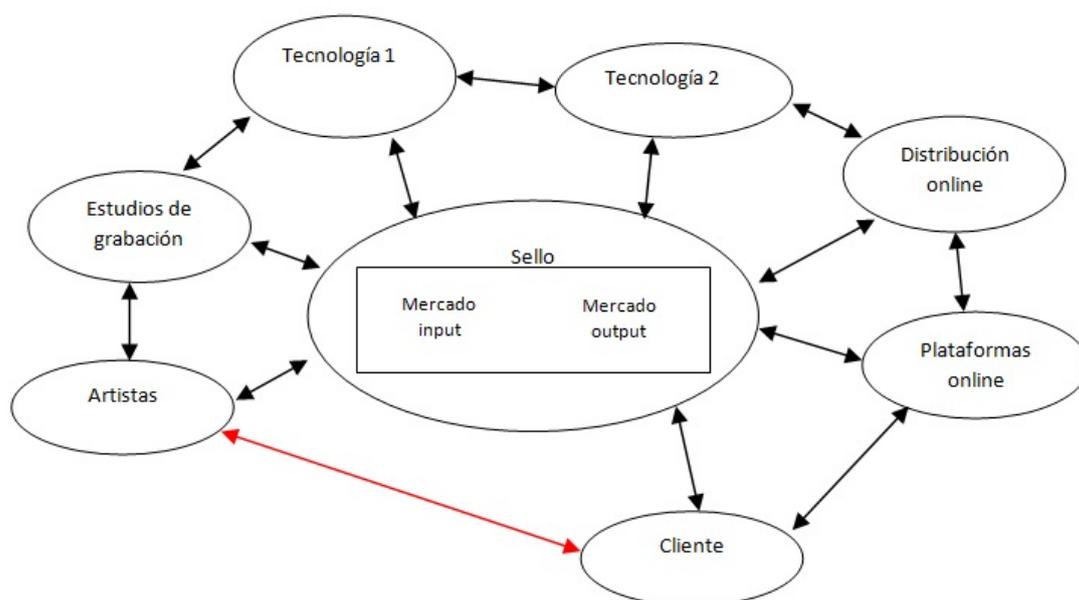
En el contexto de la globalización, en determinados sectores, se observa la tendencia opuesta. El contexto competitivo cambia totalmente; la competencia en precios deja de ser efectiva si no se considera la cada vez mayor demanda de diversidad. En cuanto a aspectos organizativos, el nuevo entorno competitivo dibuja una tendencia hacia la exteriorización de las actividades no nucleares, en especial en el complejo entorno online. La multiplicidad de agentes que participan en la distribución de música online hace cada vez más necesaria la coordinación entre distintos agentes que participan en la cadena de valor.

En este contexto, el modo en el que se organizan las actividades en el entorno online no resulta tan estático como en el entorno físico, y tiende hacia la conformación de redes basadas en maximizar sinergias verticales. La empresa multidivisional y verticalmente integrada se está transformando en una red de alianzas entre proveedores, distribuidores y competidores¹¹⁷. Internet está provocando que las compañías desarrollen actividades cooperativas que se pueden ilustrar mediante redes de integración vertical.

La siguiente figura ilustra el modo en el que se organizan las transacciones en las redes verticales.

¹¹⁷ Peter Drucker ya adelantó en 1995 que en 10 o 15 años, las organizaciones pueden que exterioricen todo el trabajo de apoyo (Drucker, 1995).

Figura 5.4. Organización de las transacciones en redes verticales



Fuente: Elaboración propia a partir de Achrol y Kotler, 1999; Graham, Burnes, Lewis, Langer, 2004

Una red vertical de mercado compromete a un grupo de empresas que se especializan en algún producto, tecnología o servicios que se constituyen como inputs de una industria particular que se organiza alrededor de una compañía que se centra en monitorizar y gestionar las contingencias críticas a los que se enfrentan los participantes en dicha red mercado (Achrol y Kotler, 1999).

En muchas redes verticales, la organización nuclear (nos referimos a la empresa que coordina las actividades de producción, distribución y *Marketing*) apenas realiza labores manufactureras. Más bien actúa como un nodo que integra al resto de unidades, organizando y coordinando la red. En el sector discográfico, los sellos son los que realizan la labor integradora, de modo que coordinan las labores de producción, distribución o *Marketing*¹¹⁸.

El tipo de relaciones que establecen los sellos con los distintos agentes que participan en la Red puede variar. Graham y otros (2004) afirman que mientras que las relaciones con las plataformas de distribución online son de carácter duradero, las relaciones con socios tecnológicos son más débiles. Entre los socios tecnológicos destacan empresas que aportan soluciones a la distribución digital, la protección del *Copyright* así como otros aspectos relacionados con el hardware (Graham, Burnes, Lewis, Langer, 2004).

¹¹⁸ A pesar de que hay autores que opinan que en el futuro los sellos no serán los que coordinen las actividades en la cadena de aprovisionamiento virtual, hoy por hoy no hay duda de que son los sellos los que ejercen dicha labor.

El mayor activo de la organización nuclear es su *Know-how*, por lo que delega o externaliza el resto de tareas a empresas especializadas en las mismas. Graham y otros (2004) sostienen que las compañías discográficas “han comenzado a externalizar una serie de actividades que tradicionalmente integraban en su seno”¹¹⁹.

Principales socios estratégicos de los sellos en el entorno online

El desarrollo de redes basada en maximizar sinergias verticales exige el desarrollo de acuerdos con toda una serie de agentes que operan en ámbitos muy diversos. Las compañías discográficas cada vez se centran más en la información (sobre el entorno, sobre las tendencias creativas del momento, sobre las tendencias del consumo) y menos en sus activos físicos como infraestructuras de producción o distribución física.

La compañía de discos o sello discográfico es el nodo nuclear de las redes que se están conformando en el negocio de la música grabada, que cada vez presenta una estructura más compleja. Debido a que los sellos no poseen la infraestructura necesaria para posibilitar la distribución de música digital, estas redes se forman mediante acuerdos con empresas del ámbito de la comunicación, proveedores de acceso a Internet y proveedores de otro tipo de tecnología. Entre los agentes que participan en esta red cabe realizar la siguiente distinción.

- Portales de servicios de música en Internet (Spotify, Deezer)

Las *Majors* han controlado durante décadas la distribución física de fonogramas. En el paradigma digital, sin embargo, encuentran más dificultades para ejercer dicho control. El desplazamiento del consumo hacia soportes digitales y la proliferación de plataformas digitales que ofrecen todo tipo de servicios relacionados con la música han acelerado la colaboración entre las *Majors* y las plataformas que ofrecen servicios de música online.

Si bien las *Majors* trataron de desarrollar sus propias plataformas, estas no tuvieron éxito debido a las estrategias conservadoras que denotaban. Las plataformas de servicios de música online adquieren valor en la medida en que ofrecen variedad en los contenidos y servicios

¹¹⁹ En lo que respecta a la distribución, por ejemplo, los resultados de una encuesta realizada por Graham y otros (2004) a ejecutivos de alguna de las *Majors*, aclara que la mayoría de los encuestados está de acuerdo con el hecho de que la estrategia de las *Majors* en lo que respecta a la distribución ha variado en los últimos años. Afirman que esta estrategia tiende hacia el establecimiento de acuerdos con compañías especializadas en la distribución digital.

auxiliares, sin embargo, los sellos únicamente estaban dispuestos a ofertar las referencias de sus catálogos. Además, el acceso a dicho catálogo estaba limitado a severas restricciones¹²⁰.

Tal como se ha mencionado anteriormente, las distintas plataformas de servicios de música online trabajan con modelos de negocio diferenciados (descarga, suscripción, radio online etc.). En Europa Spotify se ha constituido en la principal plataforma de servicios de música online. En 2011 Spotify contaba con 10 millones de usuarios registrados, de los cuales 1 millón eran suscriptores de pago (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012). Durante años Spotify ha competido con iTunes también en el ámbito de la descarga. Los suscriptores podían comprar la música de su *Playlist* y sincronizarla a sus reproductores. La compra de un gran volumen de canciones presentaba ventajas en cuanto a precio: 10 canciones a 1 € por canción. 100 canciones a 0,6 euros por canción (Spotify, 2011a). Si embargo, en 2013 Spotify suprimió este servicio centrándose en el *Streaming*. En cualquier caso, Spotify no descarta volver a ofertar dicho servicio si las tendencias del mercado así lo reclaman.

- Empresas que operan en el ámbito de la informática. (Microsoft, Apple)

Las empresas del ámbito de la informática cada vez participan de modo más activo en el negocio de la música. Apple ha sido la empresa que más ha apostado por la música; la plataforma iTunes, asociada al reproductor iPod, fue la primera tienda de música online legal en obtener éxito comercial. Actualmente, iTunes tiene acuerdos con todas las *Majors* y su catálogo está formado por más de 25 millones de canciones (mucho más que cualquier tienda minorista).

Recientemente, Apple ha tenido que hacer frente a varias denuncias debido a que varios clientes que compraron un iPod consideran que Apple ejerció un monopolio en el mercado de la música digital al no permitir escuchar música comprada en otros portales que no fueran iTunes. Al vincular su reproductor con el portal iTunes se genera una situación de *Lock In*, lo cual favorece las sucesivas compras de los usuarios.

A pesar de no haber obtenido el mismo éxito que Apple, Microsoft también cuenta con intereses en el mercado de la música (RealPlayer, Microsoft Xbox Music Streaming...). Noticias recientes apuntan a que Microsoft quiere competir con Apple en el segmento de la música

¹²⁰ En una encuesta realizada a más de 100 compañías que operan en el entorno de la música online en Europa, se concluye que el 67,2% de los sellos ofrecen música gratuita en *Streaming*, el 60,4% no ofrecen la posibilidad de descargar música, y el 80,9% no ofrecen la posibilidad de transferir música a otros aparatos ni fijarlos en un CD. Solo un 28,8% ofrecen el servicio de pago por descarga, y solamente un 9,1% permite suscribirse (Swatman, Krueger y van der Beek, 2006).

digital, por ello está trabajando en la creación de una plataforma *Streaming* combinada con servicios de música en la nube.

La batalla entre estos gigantes de la informática por obtener nuevos usuarios se está viendo reflejada en el ámbito de la música. Su estrategia es la de obtener una posición ventajosa en sus mercados empleando la música como un bien de atracción.

Además del interés de los dos grandes de la informática, otras empresas del ámbito de la informática también participan desarrollando todo tipo de software musical, ya sea en el ámbito de la grabación de audio profesional o en el desarrollo de aplicaciones relacionadas con el consumo de música. En el ámbito del software, se han desarrollado estructuras organizativas novedosas en las que productores y usuarios mantienen un *feedback* constante que permite mejorar varios aspectos del producto (diseño, aspectos operativos...). La participación de los usuarios en el diseño de dichos programas supone una innovación organizativa que favorece la co-creación, de modo que los productos pueden evolucionar de un modo no previsto por la empresa.

- Empresas que operan en el ámbito de las telecomunicaciones. (Nokia, Vodafone, AOL)

Las empresas que operan en el ámbito de la comunicación juegan un papel cada vez más importante en el negocio de la música. Al hablar del sector de la telecomunicación cabe distinguir entre empresas que ofrecen acceso a Internet y empresas que operan en el sector de la telefonía móvil. A pesar de que muchas empresas operan en ambos sectores, la distinción es pertinente en este apartado.

Proveedores de acceso a Internet: Al ser Internet una de las principales vías de acceso a la música, los proveedores de acceso a la red se erigen en agentes fundamentales en la cadena de valor de la música digital. El mejor exponente de esta situación es la fallida fusión entre el conglomerado Time/Warner y AOL (America Online). La fusión se dio en 2001, y a pesar de que se consideró como uno de los grandes hitos del sector de la comunicación y la cultura, no dio los frutos deseados, por lo que en 2009 se volvieron a constituir como entidades independientes. En cualquier caso, los proveedores de acceso a Internet juegan un papel crucial en la cadena de valor de los mercados online. En el mercado europeo se observa que se están tejiendo alianzas entre los proveedores de acceso a Internet y los portales de servicios de música online. En Finlandia y Suecia, por ejemplo, el proveedor de servicios de Internet Telia ofrece a sus clientes una suscripción gratuita para cuatro meses en Spotify por la compra de un paquete móvil (Leurdijk y Nieuwenhuis, 2012). En Dinamarca, el proveedor de servicios

de Internet TDC ofrece la posibilidad de descargar toda la música que deseen a sus clientes de telefonía móvil así como a los clientes que contratan banda ancha.

Cabe mencionar que, incluso en el caso de las descargas ilegales, la música en ningún caso es gratis ya que para poder descargar música es necesario obtener algún tipo de acceso a Internet. Diversos estudios apuntan a que la mayoría de los jóvenes utilizan la banda ancha para descargar música o películas, por lo que incluso los modelos alegales representados en los P2P muestran un tránsito hacia modelos de acceso: pago de una cuota fija a cambio de acceso a música.

Empresas del ámbito de la telefonía móvil: Las empresas que operan en el ámbito de la telefonía móvil representan otro ejemplo de nuevos entrantes en el negocio de la música. El teléfono móvil se ha constituido en un reproductor de música más, por lo que se ha estrechado la relación entre ambos sectores. Buen ejemplo de ello es que el operador de telecomunicaciones Vodafone contaba en 2010 con 600.000 suscriptores de pago para su servicio de música digital en Europa dividido en 8 mercados (IFPI, 2010).

La cada vez mayor utilización del teléfono móvil como reproductor de música coincide con la entrada de toda una nueva generación de *Smartphones* y aplicaciones que han provocado el relanzamiento de las descargas y los *Streams* de música. En lo que respecta a reproductores móviles, cabe destacar que mientras en Estados Unidos el mercado está dominado por Apple con su iPod e iTunes, en Europa hay una mayor competencia. Según el trabajo realizado por IPTS (IPTS, 2008) en los principales mercados europeos Apple tiene que competir con Nokia (con una cuota de mercado de 51,2%), RIM (Blackberry), Samsung, Sony Ericsson, LG y Motorola, que operan con Android y otros sistemas operativos. Debido al sistema de *Open software* que emplea Android, los aparatos que operan en este sistema son compatibles con más servicios de música o tiendas de música online que los aparatos de Apple.

Una muestra de la influencia que han ejercido las empresas de telefonía en el sector discográfico lo representa el *"Ringle"*. El *"Ringle"* es una mezcla entre en *Single* y los poli-tonos. El *"Ringle"* se comercializa en forma de CD que contiene una canción exitosa acompañada de otras canciones del mismo artista, así como un código para poder descargarse gratuitamente un poli-sono de la canción principal. Las primeras compañías en comercializar ringles fueron Sony Music Entertainment y Universal Music Group.

El consumo de música online a través del móvil está bien asentado en Japón y Korea (Jung, 2004) y cuenta con una popularidad creciente en los países de la OCDE.

- Otros sectores del ámbito audiovisual, el entretenimiento y la cultura

La música suele formar parte de películas, series, programas de televisión y radio, publicidad etc. Es por ello que los sellos siempre han mantenido estrechas relaciones con otros sectores del ámbito de lo audiovisual. Al mismo tiempo, la historia de la industria discográfica muestra que las empresas que operan en estos ámbitos siempre han estado interesadas en la música. Empresas del ámbito de la radio y el cine anteriormente, y grandes multinacionales del entretenimiento y la comunicación más recientemente, han mantenido un gran interés en el sector de la música.

El auge de lo audiovisual en el entorno online ha derivado en una mayor importancia de los ingresos derivados de la utilización de grabaciones sonoras en otros soportes audiovisuales. Debido a este incremento de los derechos asociados a la sincronización, los sellos cada vez son más proactivos en la búsqueda de socios audiovisuales. Jesús Amaro Tolbaños, de BMG Rights Management, comentaba en unas jornadas sobre la industria discográfica (BIME PRO 2014, Barakaldo, 30/10/2014. Organizadas por Last Tour International) que mientras que “antes” esperaban a que alguien llamara por teléfono, ahora son más activos a la hora de buscar posibles socios. Algunos sellos incluso han creado departamentos específicos centrados exclusivamente en la sincronización. El ecosistema de la música online es tan dinámico que durante los últimos años han aparecido empresas que se dedican exclusivamente a la sincronización, este es el caso de Elephant Music.

Durante la última década el sector de los videojuegos se ha erigido en un socio muy importante para la industria discográfica. Existen razones fundadas para creer que la relación entre el sector de los videojuegos y el de la música se va a reforzar. Una evidencia de una mayor conexión entre ambos sectores se encuentra en el reciente acuerdo (marzo 2015) entre Sony y Spotify para que esta última esté disponible a través de la plataforma PlayStation Music a la cual se conectan las consolas de videojuegos de Sony. Muchos de los usuarios de los videojuegos (en especial los más jóvenes) pueden ser consumidores de música en el futuro, y no hay duda de que la música que han escuchado mientras jugaban a sus videojuegos favoritos puede ejercer una gran influencia en ellos.

Más allá de la importancia que está adquiriendo el sector de los videojuegos para la música grabada, muchos opinan que el sector de la música puede aprender valiosas lecciones del funcionamiento del sector de los videojuegos. Así lo expusieron varios profesionales de ambos sectores en las jornadas celebradas en Barakaldo en octubre de 2014 (BIME PRO 2014,

Barakaldo, 29/10/2014. Sesión titulada: ¿“Qué pueden enseñar los videojuegos a la industria musical?”. Jornadas organizadas por Last Tour International).

Los casos en los que ambas industrias se han unido han demostrado ser grandes éxitos (GuitarHero, Rockband). Además, el modelo de negocio que impera en el sector de los videojuegos deriva del primitivo modelo *Freemium* que han desarrollado los sellos discográficos durante la era fonográfica. Es decir, se ofrece el *Single* gratis en radio o en la televisión (videoclip) para que la gente compre el álbum. Esta estrategia está muy desarrollada en el sector del videojuego, que trata de enganchar a los usuarios con esquemas básicos del juego que se puede ir completando en el tiempo. Matt Boch de Harmonix realizó una reflexión bastante interesante en relación al papel del usuario en los videojuegos. Según Matt, en los videojuegos se permite que el usuario cree, en la música no. El control creativo no se ha abierto a usuarios en el mercado de la música. En este sentido, no hay duda de que los artistas quieren tener un control sobre su música que los creadores de videojuegos no necesitan.

- Empresas que fabrican otros productos (marcas de ropa, bebida, automoción)

Otras marcas que operan en diversos sectores, y que no participan en la cadena de aprovisionamiento de música de ninguna manera, también han decidido entrar en el negocio de la música. El patrocinio a artistas o festivales es un fenómeno cada vez más común. Marcas de ropa como Levi's, Adidas o Reebok patrocinan a artistas o grupos de música, y marcas de bebidas patrocinan festivales de música (Heineken, San Miguel). Estos patrocinios buscan la identificación de la marca con los valores asociados al artista o al festival en cada caso, y tienen como objetivo fidelizar a los clientes.

Más allá del patrocinio, algunas marcas no relacionadas con la música han decidido participar más activamente en el negocio de la música. La marca de ropa Volcom, por ejemplo, participa en el mercado discográfico tratando de aprovechar las sinergias que se pueden dar entre la moda dirigida a jóvenes y la música.

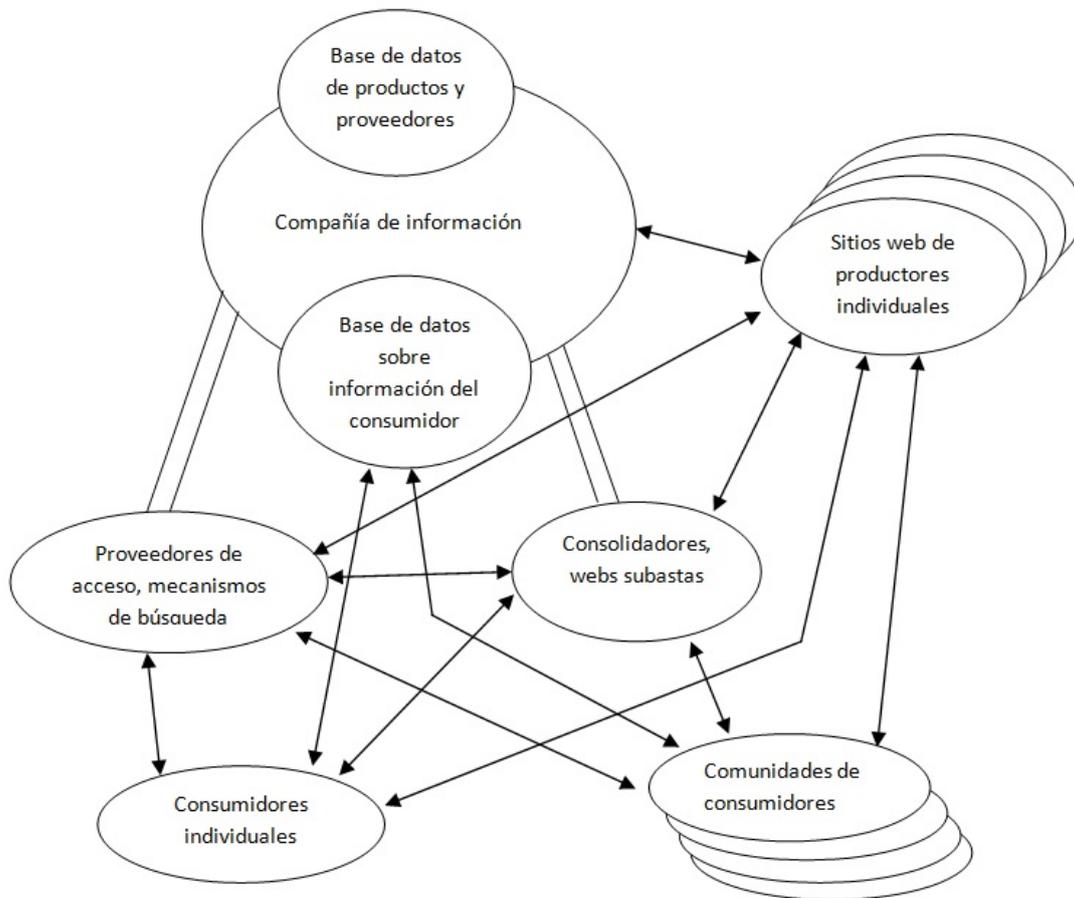
Otras marcas del ámbito de la automoción también contemplan la música mediante ofertas combinadas. No es extraño que en la operación de una compra de coche se incluya algún contenido musical. De este modo se consiguen dos objetivos. La marca de coches puede aprovecharse de los valores que le aporta el artista en cuestión. Este por su parte, se aprovecha de la promoción en los medios de comunicación.

5.4.3. Redes de oportunidad para los consumidores

Las redes de oportunidad para los consumidores se organizan entorno a los clientes en vez de los proveedores. Estas redes se organizan entorno a una compañía de información central que sirve como intermediario entre los proveedores y los consumidores.

La siguiente figura ilustra el modo en el que se organizan las transacciones en redes de oportunidad centradas en el cliente.

Figura 5.5. Organización de las transacciones en redes de oportunidad para el cliente



Fuente: basado en Achrol y Kotler, 1999

Tal como se observa en la figura 5.5., las redes de oportunidad aglutinan a una serie de agentes que cumplen diversas funciones entorno a una compañía central que se centra en gestionar la información acerca del cliente así como de los proveedores que participan en la red. En estas redes, muchas de las funciones vinculadas a la compañía central como el acceso a Internet, así como los mecanismos de búsqueda o la gestión de la comunidad de consumidores son ejecutadas por compañías independientes.

Si bien en un principio se pensaba que con Internet se daría paso a estructuras organizativas sin intermediación entre los productores y los clientes, el tiempo ha demostrado que el comercio online también necesita de intermediarios. De hecho, durante los últimos años, los portales que ofrecen este tipo de servicios están adquiriendo gran popularidad en múltiples sectores (Buscadores de vuelos, hoteles, romances...). En el sector discográfico, este tipo de intermediación se puede encontrar en plataformas como Amazon o CDNow. Estas plataformas ofrecen acceso a prácticamente todo el output del sector discográfico, facilitando la puesta en contacto de los clientes con los proveedores.

CAPÍTULO 6. INNOVACIÓN EN *MARKETING*

6.1. Introducción

Al igual que ocurre con el resto de ámbitos estudiados, el *Marketing* musical está cambiando a una gran velocidad. Según el Manual de Oslo (2005), las innovaciones en *Marketing* implican “la puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Estos pueden incluir cambios en el diseño y el envasado del producto, en la promoción y la colocación de los productos y en los métodos de tarificación de los bienes y servicios.”

Los cambios que se están dando en el *Marketing* musical se pueden estudiar tanto desde el ámbito del *Marketing* estratégico como del *Marketing* operativo. En lo que respecta al *Marketing* operativo, cabe destacar la mayor utilización de las TIC en la promoción de artistas e intérpretes. *Blogs*, *Newsletters* y redes sociales están cobrando una importancia vital en el negocio de la música. Internet se ha convertido en un canal de comercialización clave.

En lo que a *Marketing* estratégico se refiere, cabe hablar de un cambio de rumbo o de enfoque asociado al nuevo entorno competitivo que caracteriza al sector de la música grabada. El alto índice de fracasos y las altas economías de escala favorecieron, durante el paradigma anterior, el desarrollo de una filosofía de *Marketing* orientada, parcialmente, a la producción. La industria dependía de las altas economías de escala que obtenían los discos exitosos. Esto se conseguía mediante la producción en masa de grabaciones sonoras en forma de fonograma. Además, debido a la gran incertidumbre asociada a la música, las compañías publicaban una gama de discos de características diferenciadas, de este modo, alguno acertaría a encajar en los gustos de la audiencia.

Sin embargo, la producción en masa ya no parece la mejor opción para satisfacer una demanda muy diversa. La cada vez mayor autonomía del consumidor obliga a las compañías discográficas a reforzar la orientación del *Marketing* hacia el cliente. Por una parte, la homogeneidad resultante de los productos fabricados en masa no parece adecuada en el contexto digital, caracterizado por una gran heterogeneidad en la demanda (tanto en soportes, formatos como en contenidos). Por otra, durante las últimas décadas, los discos exitosos no han conseguido vender tanto como durante la era fonográfica (lo cual cuestiona la búsqueda de economías de escala mediante la producción en masa). Prueba de ello es que la cantidad necesaria para obtener un Disco de Oro o de Platino (estos discos son un

reconocimiento de la industria a los artistas cuyas producciones discográficas alcanzan cifras de ventas elevadas) ha ido descendiendo durante las últimas décadas¹²¹.

Los siguientes apartados estudian los cambios más significativos en los conceptos y las prácticas de *Marketing* tomando en consideración nuevas propuestas como el *Marketing 3.0* o el *eMarketing*. El análisis parte de los cambios que se están dando en las políticas de producto, precio, distribución y promoción, es decir, el *Marketing Mix*.

6.2. El *Marketing*; nuevos enfoques y *Marketing Mix*

El *Marketing* contempla acciones que van más allá de la publicidad o la promoción. *Marketing* significa cualquier actividad humana que acontece en relación con los mercados para llevar a cabo intercambios potenciales con el propósito de satisfacer necesidades y deseos. En la práctica, estas acciones se pueden concretar definiendo el *Marketing Mix*, que contempla las políticas que se van a seguir en cuanto a producto, precio, distribución y promoción (las 4 p's de McCarthy). Estas políticas, a su vez, están orientadas a posicionar una marca determinada en la mente del consumidor, lo cual implica diferenciar dicha marca del resto de competidores.

El desarrollo de las TIC ha permitido experimentar con nuevas formas de comercializar productos y servicios, en especial, en los sectores asociados a la información. La conectividad e interactividad que caracterizan a dichas tecnologías ha permitido estrechar los lazos entre productores y consumidores, lo cual supone un salto cualitativo en la manera de entender el *Marketing*. Según Villa (2008) las principales tendencias de *Marketing* actuales son las siguientes:

- Medición constante y permanente de la efectividad de las inversiones que se hacen en el *Marketing*.
- El enfoque hacia el mercado (cliente), partiendo cada vez más desde el entendimiento del comportamiento de las personas del grupo objetivo.
- Internet y las herramientas que el llamado comercio electrónico ofrecen.

Numerosos autores (Meffert, 1991, Kotler y otros, 1999, Strauss y Frost, 2009) defienden que las tendencias mencionadas obligan a una revisión del *Marketing Mix*. Para Kotler y otros

¹²¹ Cada país establece una cifra de ventas para la obtención de estos reconocimientos. En Reino Unido no ha descendido debido a que las ventas de discos no han sufrido una caída tan pronunciada como en otros países. En España, por ejemplo, las cantidades necesarias para obtener un Disco de Oro o de Platino eran 50.000 y 100.000 copias respectivamente, en 2005 se rebajaron a 40.000 y 80.000, y en 2009 se volvieron a rebajar a 30.000 y 60.000. En Alemania la cantidad necesaria para obtener el platino ha disminuido desde 800.000 hasta 200.000.

(1999) en el *Marketing* actual, caracterizado por una orientación hacia el cliente, las 4 p's se pueden redefinir en las 4 C's.

La siguiente tabla muestra el paso hacia la nueva concepción del *eMarketing* que contempla las 4 C's en sustitución de las 4 P's.

Tabla 6.1. Diferencias entre el *Marketing Mix* tradicional y el renovado enfoque dirigido al entorno online

<i>Marketing Mix</i> tradicional (4 P's)	<i>Marketing Mix</i> en el contexto online (4 C's)
Producto	Necesidades del consumidor
Precio	Coste para el consumidor
Distribución	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Fuente: Krueger y otros, 2003.

Si bien el *Marketing Mix* tradicional se desarrolló en una época en la que primaban las estrategias "Push", el nuevo *Marketing Mix* obedece a la renovada visión "Pull". De este modo, las "necesidades del consumidor" sustituyen al "producto", el "coste para el consumidor" sustituye al "precio", la "conveniencia" a la "distribución" y la "comunicación" a la "promoción". Esto no significa que los elementos tradicionales del *Marketing Mix* no sean válidos para el análisis, más bien, se han adecuados al contexto de la Economía Digital.

En este nuevo contexto, muchos autores (Krueger y otros, 2003) emplean la noción del *eMarketing* para aludir a los cambios que se han dado en el *Marketing* a raíz del empleo de nuevas herramientas como Internet. Kotler va un paso más lejos y (Kotler y Kartajaya, 2007) emplea la noción de *Marketing 3.0* para referirse al nuevo marco de relaciones entre productores y usuarios¹²². El *Marketing 3.0* destaca la importancia de la co-creación, lo cual implica dotar al usuario o consumidor de un papel renovado. "Demandarán más participación en la creación de valor.... Pedirá que su creatividad sea apreciada" (Kotler y Kartajaya, 2007).

La idea de la co-creación implica una mayor participación de los usuarios en la concepción y diseño de productos, así como en otros aspectos relacionados con la actividad de la marca. En este sentido, cabe identificar la idea de la co-creación con el *Crowdsourcing*. Bajo esta

¹²² Este tipo de marketing funciona, sobre todo, en sectores en los que los consumidores o usuarios desean participar. Es decir, cuando existe una identificación personal con la marca. Kotler emplea el ejemplo de la marca de motos *Harley Davidson*, cuyos usuarios forman una especie de comunidad, aunque no hay duda de que las audiencias de la música también sienten esta identificación con los artistas de su agrado.

nueva concepción del *Marketing*, según *The Economist*, el consumidor “no solo es el rey; también es el líder de las investigaciones de mercado, jefe de investigación y desarrollo y director de desarrollo de productos” (*The Economist*, Mar 10th, 2005). Kotler destaca que la gente creativa será la que dará forma al futuro mercado “en donde el *Marketing* tradicional no va a funcionar” (Kotler y Kartajaya, 2007). Se refiere al futuro mercado como “el mercado del consumidor creativo”. Para estos consumidores, la comunicación unidireccional, de arriba abajo, así como los medios de comunicación de masas no son efectivos.

Partiendo de las 4 p's, que conforman el *Marketing mix*, este apartado estudia la evolución de las acciones de *Marketing* que han caracterizado a la industria discográfica en cada uno de estos ámbitos. Se presta especial atención a las lógicas imperantes en el entorno digital tomando en consideración el papel que juega el *Crowdsourcing*.

6.3. El producto

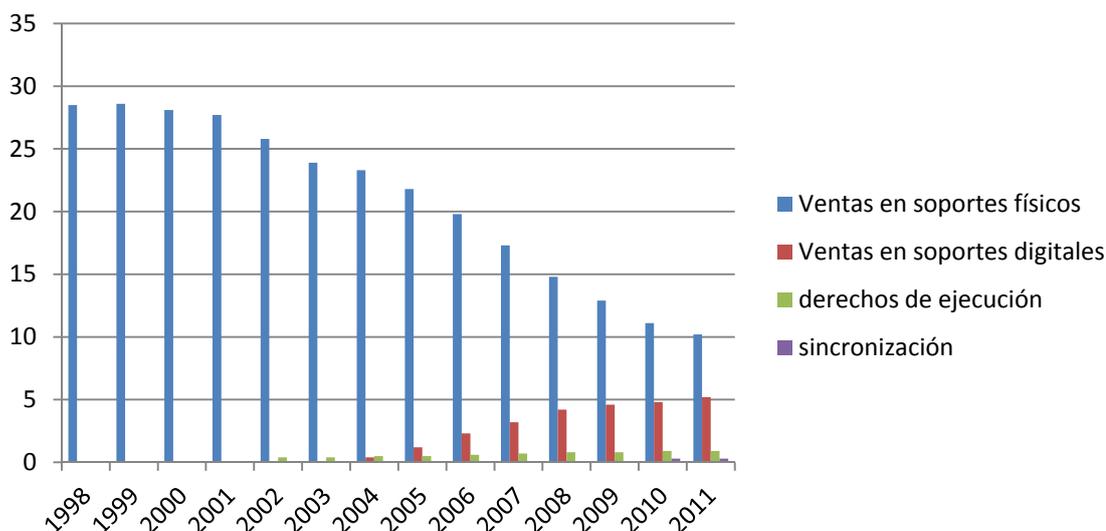
En el capítulo referido a las innovaciones de producto se ha profundizado en la evolución de los soportes y formatos de la música. Algunos de los aspectos que caracterizan a las grabaciones sonoras y a su consumo en la era digital son los siguientes:

- La música se libera de los soportes físicos.
- El single parece cobrar fuerza en los nuevos canales de comercialización de música.
- El *Streaming* cobra fuerza como modo de acceso a la música.
- Creciente convergencia con otros sectores audiovisuales.
- Creciente importancia de la música para otros sectores adyacentes (electrónica, informática, telefonía etc.).

Además de las mencionadas características, también cabe hablar de una nueva concepción de la música grabada como producto. La música grabada cada vez se vende menos como un bien de consumo, y se concibe cada vez más como un bien de información sujeto a las leyes de Derecho de Autor. En un contexto marcado por el descenso en la venta de fonogramas, la industria cada vez depende más de explotar los derechos asociados a las grabaciones sonoras. En muchos sectores asociados a lo audiovisual, entre ellos la música, se observan tendencias que apuntan hacia un tránsito de modelos industriales hacia “ecosistemas de servicios” (Vargo y Lusch, 2011^a). «La industria de la música se ha redefinido, de ser una industria (manufacturera) que vendía principalmente bienes, ha pasado a ser una industria de servicios, que explota una “cesta de derechos”» (Frith, 1993). Otros autores como Burkart (2005) también afirman que el negocio de la música se está transformando en una industria de servicios, o en una industria de bienes desechables.

El siguiente gráfico muestra la evolución de los ingresos del sector discográfico por ramas de ingreso (en billones de dólares).

Gráfico 6.1. Evolución de los ingresos en la industria discográfica a nivel global por ramas de ingresos durante el periodo 1998-2011



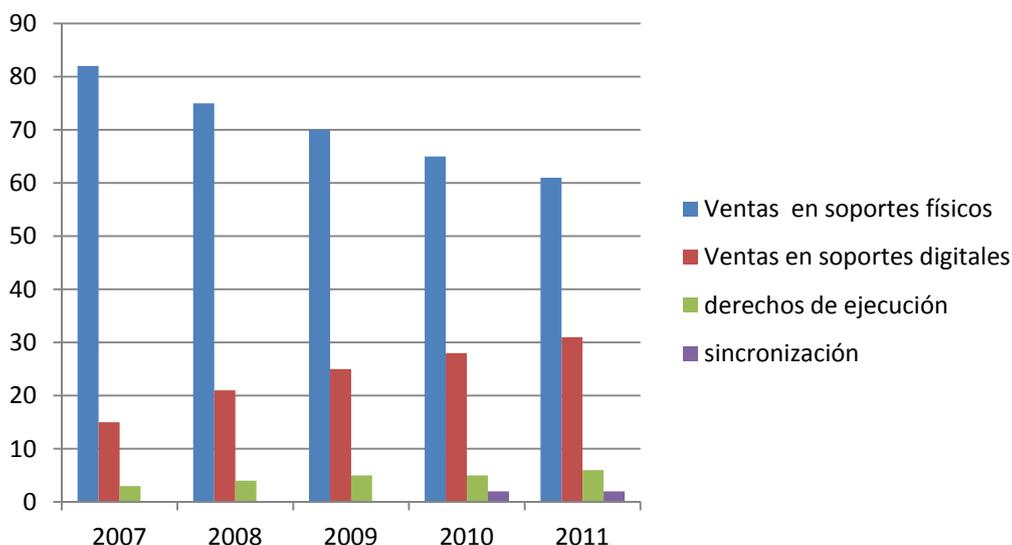
Fuente: IFPI, RIN 2012

Se observa que la venta de música grabada en soporte físicos muestra una tendencia a la baja desde comienzos del 2000. Por el contrario, las ventas digitales, la explotación de los derechos de ejecución y la sincronización presentan ligeros aumentos sobre todo a partir de 2005. Mientras que en el 2005 la suma de esas tres ramas de ingresos alcanzaba los 1,7 billones de dólares, para 2011 éstas alcanzaban los 6,4 billones de dólares. A pesar de ello, el sector discográfico continúa presentando descensos en el agregado de las ventas. Si en 1998 los ingresos totales alcanzaban los 28,5 billones de dólares, en 2011 éstos se sitúan en 16,6 billones de dólares.

La disminución en los ingresos totales, unido a un aumento de las nuevas ramas de ingresos derivadas de la venta digital y la explotación de los derechos sobre las grabaciones sonoras, hace que dichas ramas cada vez supongan un mayor porcentaje de los ingresos totales del sector.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la venta de música grabada por ramas de ingresos durante el periodo 2007-2011.

Gráfico 6.2. Evolución del porcentaje que representa cada rama de ingreso en el seno de la industria discográfica a nivel global



Fuente: IFPI, RIN 2012.

Se observa que la venta de música grabada en formato físico cada vez tiene menor importancia en la industria discográfica. A pesar de ello, en 2011 aún representaba el 61% de los ingresos globales. Las ventas en formato digital y la explotación de los derechos sobre las grabaciones sonoras (derechos de ejecución y sincronización) cada vez suponen una mayor porción de los ingresos del sector. Los últimos informes elaborados por IFPI acentúan dicha tendencia ya que los derechos de ejecución se han doblado en el periodo 2012/2013 suponiendo un 7,4% del total de los ingresos del sector (IFPI, 2014).

Además de una mayor dependencia respecto a la explotación de los derechos, la disminución en la venta de productos físicos también prioriza el desarrollo de servicios asociados al producto y que doten de valor añadido al mismo. Para Larsen (2009), las compañías de discos más innovadoras conciben la música más como un “servicio” que como un producto. Opina que las compañías más competitivas en el futuro serán las que consigan monetizar diversas ramas de ingreso asociadas al producto.

La entrada de diversos actores en el negocio de la música obedece a esta nueva visión del negocio, ya que la música, como bien de atracción¹²³, puede ayudar a reforzar la posición de

¹²³ Los discos han sido empleados, a menudo, como productos de atracción. Durante los 90, el consumo de música se desplazó de tiendas especializadas a otro tipo de grandes superficies o centros comerciales. Estas tiendas aprovecharon el hecho de que la música constituía un bien con un gran poder de atracción, por lo que a menudo emplearon precios muy bajos en CDs, a menudo por debajo de su coste, para incrementar el tráfico de gente en sus tiendas y aumentar las ventas en otro tipo de bienes.

mercado de diversas marcas. Empresas que operan en otros ámbitos adyacentes al de la música utilizan ésta para reforzar su posición en sus mercados. “Observamos que compañías punteras con diversos negocios en el entorno online han llegado a una conclusión común: la música es un medio excelente para conseguir que los consumidores inviertan en sus ecosistemas. La pasión por la música es un buen vehículo para fidelizar al cliente, y eso tiene un valor inmenso” (Mark Piibe, Executive Vice President, Global Business Development, EMI Music. En IFPI RIN 2012, p. 8).

El envase

Las portadas de los discos cumplen una función comunicativa muy importante, y han sido durante décadas, las encargadas de generar una primera impresión del producto en el punto de venta. Desde que comenzó el descenso en la venta de fonogramas, muchos sellos y artistas han tratado de innovar en la composición de las portadas ya sea mediante nuevos materiales o diseños. La industria discográfica es consciente de que todo lo que acompaña al contenido del álbum otorga un valor añadido al mismo, por lo que cada vez se esfuerzan más en cuidar este aspecto del producto. La tendencia de cambio en los materiales y diseños se acelera a partir del año 2000 y se manifiesta en al menos 3 maneras:

- Auge del *digipak* frente a las más comunes “*jewel cases*”.
- Proliferación de reediciones, cajas de lujo o ediciones limitadas a la que asistimos durante los últimos años. Este fenómeno de las reediciones y cajas de lujo también se inscribe, como se verá más adelante, en una estrategia de discriminación de precios.
- Los fabricantes de CDs están tendiendo cada vez más hacia el empleo de materiales reciclables y/o sostenibles para el envasado de discos. De este modo, los sellos y artistas muestran una preocupación por el medio ambiente que ejerce una función comunicativa muy importante. El *Marketing* social está cobrando una importancia cada vez mayor, sobre todo cuando la gente se siente identificada con el producto en cuestión, como es en el caso de la música.

Pero sin duda la mayor transformación en el envase de música grabada se encuentra en la posibilidad de ausencia de envases para los productos digitales. Los archivos digitales, en la medida en que son productos virtuales, no tangibles, no necesitan envases. Esto, sin embargo, no quiere decir que las portadas ya no sean importantes. Las principales plataformas de servicios de música online se preocupan de proveer de los materiales adicionales que se incluían en el envase como la portada o el libreto con información adicional. Al igual que ocurre con los contenidos, en el entorno virtual no hay límites físicos que restringen la extensión de la información. De hecho, las plataformas digitales cuentan con opciones que permiten al usuario o consumidor aportar información adicional (opiniones, reseñas o artículos

de prensa) sobre el artista o disco en cuestión. Esto refuerza la idea del nuevo papel del usuario, más activo e involucrado que en épocas anteriores.

6.3.1 Dualidad en la marca

En el negocio de la música, es el artista o intérprete el que cumple la función de marca. El artista es el núcleo en el que se centra la comercialización de un disco, y todas las acciones de *Marketing* tratan de reforzar la imagen del mismo. A pesar de que los sellos también pueden ejercer una función diferenciadora, pocos consiguen ser reconocidos por la audiencia. Existen casos excepcionales como BlueNote (especializado en jazz) o DefJam (especializado en Rap y Hip Hop), en los que el sello es identificado y asociado al carácter de las bandas que lo forman. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la audiencia no sabe de qué sello forma parte su artista favorito¹²⁴.

Además del artista, la principal forma de agrupar la música la establecen los géneros o estilos¹²⁵. El género o estilo es un concepto transversal ya que dentro de un mismo género se pueden agrupar a grupos y artistas de distintos países, épocas o sellos¹²⁶. El género o estilo se erige en una de las mejores herramientas para diferenciar a los artistas y segmentar a las audiencias, mucho más eficaz que la pertenencia a un sello u otro. Es por ello que al igual que en las tiendas tradicionales los discos están ordenados por estilos, en la mayoría de las plataformas de *Streaming* las listas de escucha también se clasifican por estilos.

Desde el ámbito de la sociología se han realizado estudios que analizan las preferencias en cuanto a géneros/estilos musicales relacionándolos con aspectos demográficos como edad, género o la ocupación del oyente (Schuessler, 1948). Estos trabajos apuntan a que existen “culturas del gusto”, que se describen como “grupos de gente similar que apuestan por las mismas opciones” (Dixon, 1981). Dichas investigaciones llegan a la conclusión de que los consumidores prefieren estilos de música que fueron populares en su adolescencia y sus primeros años de su edad adulta. Es decir, que alguien que vivió su adolescencia a mediados de los 50 o comienzos de los 60 preferirá el *Rock and Roll* (The Beatles, The Rolling Stones, The

¹²⁴ Los seguidores de Bob Dylan no tiene porqué saber que Dylan ha publicado todos sus discos con Columbia Records. Incluso sabiéndolo, ese no es un factor que empuje a la gente a comprar discos publicados por Columbia Records.

¹²⁵ En los estilos asociados al dance, el género puede ser incluso más importante que el artista (Hesmondhalgh, 1998).

¹²⁶ En ocasiones, un determinado estilo de música se asocia a un ciudad concreta. En estos casos, como por ejemplo el *grunge* y Seattle en los 90, la ciudad también puede ejercer cierto influjo en el consumidor y puede servir para diferenciar a unos artistas de otros.

Who...) mientras que alguien que vivió su adolescencia en los 90 preferirá el *grunge*, por ejemplo (Nirvana, Pearl Jam...).

El surgimiento de nuevos estilos también ha sido explicado, desde ámbitos sociológicos, relacionándolo con hábitos y costumbres adquiridos en edades tempranas. En este sentido, Ilardi y Lucci (2008) argumentan que la aparición del tecno obedece al influjo que ejercieron los videojuegos en una generación. “Jugar con los *Arcade* en una sala de juegos es casi como bailar”. Añaden que “la difusión de las primeras consolas y PC durante los ochenta, utilizados por los niños exclusivamente para jugar, provoca el definitivo cambio del paisaje sonoro” (Ilardi y Lucci, 2008). La relación entre el tecno y los videojuegos se refuerza cuando algunos de los DJ más famosos (Aphex Twin) ofrecen un tributo a los videojuegos de su infancia remezclando los jingle y convirtiéndolos en éxitos mundiales en todos los clubes¹²⁷.

Durante las charlas que se dieron en el BEC de Barakaldo en el seno del festival BIME 2014 organizadas por Last Tour International, Victor Ruiz (FX Interactive) destacó que los videojuegos pueden suponer una buena puerta de entrada hacia los futuros consumidores de música. Además de una nueva rama de ingresos para las compañías discográficas, supone una herramienta de promoción muy eficaz.

A pesar de los importantes cambios que se han dado en el *Marketing* musical en el entorno online, el artista sigue siendo el eje de las acciones de *Marketing*. Los comportamientos de los artistas ejercen una gran influencia en sus seguidores, por lo que su imagen y su discurso siguen siendo muy importantes a la hora de vender música. Esto se evidencia mediante la gran presencia mediática que ostentan los artistas, así como el gran número de seguidores con los que cuentan en diversas redes sociales como Facebook o Twitter. Los videos más visitados en Youtube también son videos musicales.

No obstante, durante los últimos años, muchas de las plataformas que ofrecen servicios de música online se han consolidado como marcas importantes (Napster, iTunes, Spotify etc.). Estas plataformas de servicios de música online cobran valor en la medida en que son capaces de aglutinar a una masa crítica de usuarios, lo cual depende de la gama de productos (en

¹²⁷ La relación entre videojuegos y música también se observa en la *Micro-music*, basado en la creación de música a través de samplers de los sonidos de los primeros videojuegos. En el 2000, el sueco Johan Kotlinski fabricó un secuenciador que hizo del Gameboy un instrumento musical. Entorno a estos estilos se generan comunidades, minoritarias aún, que conforman el diverso ecosistema de la música contemporánea.

forma de repertorio musical) y servicios (accesibilidad, herramientas de búsqueda) que son susceptibles de ofrecer¹²⁸. Tanto Spotify como iTunes, por ejemplo, han sabido entender la creciente demanda de conveniencia por parte de los usuarios, cosa que las plataformas vinculadas con *Majors* no supieron en su momento. De hecho, las *Majors* desarrollaron sus modelos de negocio en Internet con severas restricciones como el DRM (Digital Right Management), que inhibe a los usuarios de transferir o copiar archivos adquiridos legalmente. Según Larsen (2009), estas limitaciones empujaron a la gente hacia la descarga ilegal a través de redes de P2P. Advierte de que el éxito de dichas redes ha redefinido las necesidades del consumidor.

Han sido empresas previamente no relacionadas con la música las que han conseguido captar la atención de los usuarios. iTunes de Apple en EEUU y Spotify en Europa son buen ejemplo de ello. En 2009, Apple eliminó el DRM en la mayoría de la música que oferta, de modo que los archivos pueden ser transferidos y copiados, por lo que se pueden disfrutar en diversos aparatos reproductores. Lo mismo ocurre con Spotify, cuya modalidad de suscripción *Premium* permite acceder a los contenidos desde diversos aparatos electrónicos o informáticos.

Quizás uno de los principales hándicaps de dichas compañías ha sido, y sigue siendo, la falta de acuerdos con algunos artistas, lo cual limita el repertorio que ofrecen. Durante muchos años, la tienda virtual iTunes no consiguió establecer un acuerdo con el sello de The Beatles, lo cual impidió que dicho material fuese accesible en iTunes. En 2010, iTunes llegó a un acuerdo para obtener las licencias que permitían ofertar el catálogo de The Beatles. Algo parecido ocurre con Spotify, donde no se puede acceder a los catálogos de grupos emblemáticos como Led Zeppelin, AC/DC, Bob Dylan o los propios The Beatles.

Estos grupos, de los pocos que aún consiguen vender discos físicos, aún no parecen muy interesados (o necesitados) en realizar el tránsito hacia lo digital. Del mismo modo, durante los últimos años, muchos grupos independientes se han quejado de los reducidos royalties que reciben por las escuchas en plataformas *Streaming* como Spotify o Pandora. Este es el caso de Damon Krukowski (del grupo Galaxie 500), que además de los reducidos royalties que reciben los artistas, critica la opacidad con la que se negocian las licencias entre los sellos y estas plataformas. «El disco “*Tugboat*” de Galaxie 500 fue reproducido 7800 veces en Pandora

¹²⁸ Cabe destacar que algunas de estas plataformas se han consolidado en marcas bien posicionadas en la mente del consumidor, más que los sellos o tiendas anteriormente. Esto puede ser debido a que los discursos entorno a la música cada vez están más relacionados con los modos de acceso, y menos centrados en artistas y estilos.

durante el primer cuatrimestre de 2012, por los que cada uno de los compositores recibieron 21 céntimos cada uno» (Krukowski, 2012. *Making Cents*. 14/11/2012, Pitchfork). El ejecutivo de radio fórmula Luis Merino también critica los reducidos royalties que reciben los artistas, y reflexiona sobre su efecto en la creatividad. “Las remuneraciones son demasiado bajas: para ganar 0,07 euros, que es lo que cobra un autor por descarga en iTunes, te tienen que pinchar 425 veces en YouTube y algo así como 600 en Spotify. El sistema actual está orientado a la explotación de grandes fondos de catálogo, no a fomentar los nuevos talentos” (Luis Merino, ejecutivo de radio fórmula. En *El Confidencial*, “La industria musical oculta la muerte del disco”. 11/01/2014).

6.3.2 Necesidades y deseos del consumidor

Durante años la estrategia de las discográficas se basó en publicar varios discos de modo simultáneo y aprovecharse de las altas economías de escala que se obtenían de los discos de éxito. Hoy en día los discos exitosos no alcanzan las cifras de ventas que se obtenían hace una o dos décadas. Además, la entrada de nuevos actores que participan en la distribución online ha dinamizado el sector de tal manera que se pone en duda la posición de dominio de las *Majors*. Ante el nuevo entorno competitivo, caracterizado por una reducción en las barreras de entrada, se imponen estrategias basadas en la gestión eficiente de la información del cliente, y orientadas a la provisión de servicios que otorguen valor al producto.

Atendiendo al nuevo ecosistema en el que se desenvuelve la industria discográfica, la siguiente tabla muestra algunas diferencias significativas en lo que a política de producto se refiere.

Tabla 6.2. Principales diferencias en la política de producto

<i>Marketing</i> tradicional basado en las 4 P's	<i>eMarketing</i> basado en las 4 C's
<p>Producto</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entorno centrado en el producto. ➤ Altos costes de búsqueda. ➤ La disponibilidad del producto está restringida por horarios de tienda etc. ➤ La accesibilidad a la información y los contenidos está controlada por la compañía. 	<p>Necesidades y deseos del consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entorno centrado en el consumidor. ➤ Creación de valor digital a través de nuevos productos. ➤ Bajos costes de búsqueda. ➤ Internet es un medio 24/7. ➤ Algunos productos y servicios se pueden descargar inmediatamente. ➤ El contenido de la información y la accesibilidad están controlados por el consumidor. ➤ El consumidor puede proveer contenido relacionado con el producto. ➤ Se puede obtener referencias del producto a través de terceros. ➤ La información forma parte integral del apoyo al producto.

Fuente: Strauss y Frost, 2001; Chaffey y otros, 2000. En Krueger y otros, 2003.

En un entorno basado en productos en forma de mercancías, la necesidad de acudir a establecimientos físicos condicionaba los altos costes de búsqueda (espacio limitado de las tiendas físicas) y restringía la disponibilidad del producto en función de sus horarios. En los nuevos mercados online se da una reducción en los costes búsqueda así como en las restricciones impuestas por las tiendas físicas (horarios, desplazamiento). Además, en el entorno online se han desarrollado herramientas que permiten una mayor participación del consumidor, ya sea mediante un mayor control del acceso o mediante la posibilidad de proveer contenidos relacionados con el producto¹²⁹.

Un trabajo realizado por Larsen (2009) identifica, mediante entrevistas a usuarios de plataformas de servicios musicales, las principales necesidades de estos en el entorno online. Entre las conclusiones destaca que los usuarios priorizan la conveniencia frente a otras características como la calidad o el precio.

La siguiente tabla muestra las necesidades del consumidor en el entorno online según una encuesta realizada por Larsen (2009).

¹²⁹ Estas ventajas pueden ser aprovechadas tanto para la venta de productos físicos a través de plataformas web como Amazon, como para ofrecer contenidos digitales online.

Tabla 6.3. Necesidades del consumidor en orden jerárquico

Primaria	Secundaria	Terciaria
Conveniencia.	Accesibilidad.	Usabilidad. Facilidad a la hora de utilizar. Acceso rápido y fácil. Escuchar antes de comprar. Escuchar música en cualquier parte. Buenas opciones de búsqueda. Sistemas de pago fáciles. Velocidad de descarga rápida.
	Variedad/selección.	Flexibilidad a la hora de seleccionar canciones. Encontrar música asociada a nichos. Acceder a música antes de que sea publicada.
	Transferibilidad.	Archivos libres de DRM. Software para transferir música. Música descargable. Posibilidad de copiar archivos.
Calidad.	Calidad de sonido.	Buen sonido = aceptable. Archivos sin errores.
	Seguridad.	Software libre de virus. Seguridad al descargar. Sitios legales.
Precio.	Costes de transferencia vs. precio	Precios baratos. Pagos basados en tarifas planas. Descargas gratis. Inversión reducida para comenzar a utilizar. El riesgo debe ser reducido. Legal vs. Ilegal. Suscripción vs. Costes variables.
Conectividad social.	Características sociales	Compartir música y listas de reproducción (playlists). <i>Networking</i> a través de la música. Descubrir nuevos artistas. Sentirse inspirado a través de amigos.

Fuente: Larsen, 2009.

Se observa que el factor que más motiva a los consumidores es la conveniencia, más incluso que la calidad sonora (ver Tabla 6.3.). Para Bay (2009), el parámetro de la conveniencia viene determinado por atributos del producto tanto como por el contexto del que el producto es parte. En este sentido, Bay (2009) argumenta que la conveniencia de un producto depende de su adaptación a las tendencias actuales, su accesibilidad, el modo en que se presenta y la

facilidad en su uso. También destaca que la calidad sonora así como la necesidad de dicha calidad han descendido como resultado de una creciente necesidad de conveniencia.

Para algunos profesionales y académicos, esta tendencia de primar conveniencia a calidad sonora no es del todo nueva. “Los elepés, que giraban más lento, no sonaban tan bien como los 45 rpm o los 78 rpm, pero no tenías que estar tan pendiente de ellos. ¿Y los casetes? Nos dijeron que los CD durarían para siempre y que sonaban limpiísimos, pero la verdad es que no suenan tan bien como los elepés, y su durabilidad está por ver” (Byrne, 2014). El MP3 constituye el último paso, por el momento, en esta tendencia de primar la conveniencia a la calidad sonora. Tal como afirma Byrne (2014), quizá “suficientemente bueno” no esté mal.

Esta tendencia de primar conveniencia a la calidad no solo se da en la industria de la música, otros sectores audiovisuales también parecen haber tomado la misma dirección. Este es el caso de la telefonía móvil, que prima la conveniencia a la calidad del sonido de voz. Lo mismo ocurre con otros fenómenos contemporáneos como Youtube, donde la calidad de los archivos de video no parece ser un factor trascendente.

“La tendencia de la industria y de los jóvenes no gira en torno a la calidad, sino a la escucha compulsiva y sin mayores referencias que las de unos auriculares de 5 euros. Buena parte oyen desde el ordenador con cajas de ínfima calidad o, incluso, desde el altavoz del propio móvil, que ya es la degeneración absoluta” (Cabeza, 2014).

6.3.3 Crowdsourcing en el producto

No hay mejor manera de conocer las necesidades y deseos del consumidor que invitándole a expresar las mismas. El *Crowdsourcing* es un modo de implicar al público en actividades que tradicionalmente han correspondido a la industria, lo cual permite a la empresa conocer las motivaciones que mueven a éste. En lo que respecta al producto, el *Crowdsourcing* hace referencia a la implicación del consumidor en el diseño y contenido del producto. Esto ocurre por dos vías en el sector discográfico. Por una parte, los usuarios cuentan potencialmente con más posibilidades para participar en los procesos de creación. El concepto de *Producer* (productor y usuario) hace referencia a esta situación. Por otra parte, el consumidor cada vez cuenta con más herramientas para hacer notar sus gustos, opiniones y preferencias, con lo que puede condicionar aspectos relevantes del diseño del producto o servicio.

En la práctica la mayoría de los usuarios no desean producir, pero sí participar en el diseño o concepción del producto¹³⁰. Es decir, tener un rol más activo¹³¹. Bustamante (2008) advierte de que en este contexto incierto, se están adaptando técnicas orientadas a reducir las tasas de fracasos provenientes de otros sectores industriales, y que cada vez se emplean más en los sectores culturales. Se trata de testar los productos entre algunos consumidores. Bustamante afirma que “se han intensificado los intentos de testar las creaciones para orientar sus componentes en fórmulas de éxito”. Seguidamente destaca que “en el mercado cultural estas tentativas están sujetas a un alto índice de error” (Bustamante y otros, 2008).

Un caso especial del *Crowdsourcing*, y que obedece a la lógica de testar productos, lo encontramos en los concursos de televisión centrados en música, tan de moda durante los últimos años. Este fenómeno es un buen ejemplo de dos de los fenómenos que ocurren en el sector discográfico contemporáneo. Por una parte, la convergencia entre la música y otros sectores del ámbito de la comunicación (en este caso la televisión). Por otra, la cada vez mayor necesidad de que el público participe a la hora de diseñar y concebir los productos. Mediante estos concursos, las discográficas pueden conocer de antemano las opiniones o las preferencias del público con respecto a los concursantes. Cuando el concurso se termina la discográfica puede contratar a un artista que ya es conocido por el gran público, por lo que no hay que gastar tanto en promocionarlo. En algunos países, estos concursos han supuesto un espaldarazo al sector discográfico, que han amortiguado los efectos del descenso de ventas de CDs. Este es el caso de Operación Triunfo en España, cuya primera edición fue todo un fenómeno de ventas. Las grabaciones sonoras de las galas sobrepasaron las 100.000 copias, convirtiéndose en Discos de Platino. Esto refuerza la idea de Leyshon (2005) de que la música cada vez es menos valorada por sí misma y se consume cada vez más en relación a otros fenómenos.

El fenómeno más extendido de los que conforman el *Crowdsourcing* es el *Crowdfunding*. Mediante el *Crowdfunding*, es la audiencia la que elige qué proyectos financiar. De este modo, la audiencia ejerce una función de selección antes encomendada a la industria. Durante la última década, el fenómeno del *Crowdfunding* se ha extendido muy rápidamente en la industria discográfica, y hoy día es una de las principales vías para financiar la autoproducción.

¹³⁰ Los consumidores se sienten identificados con sus artistas favoritos.

¹³¹ Cabe destacar que incluso en el caso que no se desee participar, la obtención y tratamiento de información referente a los comportamientos online se está imponiendo de tal manera que resulta imposible mantenerse al margen.

6.4. El precio

La demanda de música es muy heterogénea. Cada individuo tiene distintas percepciones de lo que está dispuesto a pagar por un álbum o una canción en concreto. A pesar de ello, durante el paradigma físico no se daban las condiciones idóneas que permitieran desarrollar políticas de discriminación de precios eficaces. No obstante, sí cabe mencionar algunas estrategias orientadas a un mayor aprovechamiento de la gran variabilidad de los gustos populares.

Durante la era fonográfica, se desarrolla una política de precios que distingue entre;

- Precios de primera línea: Se establecen los precios más altos para los nuevos lanzamientos de los artistas más relevantes de un sello.
- Precio intermedios: Se establecen para títulos que pertenecen al catálogo del sello.
- Precio “presupuesto” (*budget*): Son precios que se establecen para referencias menos populares pero en activo, en general se trata de referencias que forman parte del fondo de catálogo del sello.

(Hull y otros, 2011)

Además de establecer diferentes precios dependiendo del interés que puede generar una referencia, los sellos han desarrollado otros modos de llevar a cabo políticas de discriminación de precios. Un ejemplo lo encontramos en los descuentos así como en clubs de música que permiten aprovecharse de precios especiales.

Sin embargo, el ejemplo más significativo en lo que a política de discriminación de precios en el paradigma físico se encuentra en la venta de álbumes y *Singles* a distintos precios. Esta estrategia no duró mucho ya que la industria priorizó la venta de álbumes disminuyendo la importancia de los *Singles* hasta casi desaparecer en el entorno físico. La convivencia del *Single* y el álbum resultaba conflictiva en lo que respecta a la valoración del consumidor y, por lo tanto, la fijación de precios.

Para Zhu y MacQuarrie (2003) el problema se encuentra en que los *Singles* pueden llevar a una mayor dispersión en la valoración de los productos musicales. “Los oyentes querrán pagar más por las canciones individuales que les gustan, mientras que otras canciones experimentarán una demanda muy reducida”. Desafortunadamente para la industria discográfica, el hecho de que cada individuo tenga gustos distintos hace que sea muy difícil maximizar beneficios estableciendo precios individuales para cada canción. A esto se suma la preferencia de las grandes superficies por el álbum. “La industria discográfica apostaba por el CD-single, pero las grandes superficies lo rechazaron. Dijeron que suponía demasiado trabajo

de transporte, almacenamiento y minutos de caja para facturar 1,95 euros o dólares por pieza” (Luis Merino, ejecutivo de radio fórmula. En El Confidencial, “La industria musical oculta la muerte del disco”. 11/01/2014). Cabe recordar que la estructura de costes de un single y un álbum físico son parecidos, lo cual, en un contexto marcado por soportes físicos, refuerza o prioriza la venta de álbumes frente a los *Singles*¹³². Debido a estas razones, durante la era fonográfica el álbum se consolida como formato principal.

Esta apuesta por el álbum es susceptible de crítica. A pesar de que durante los 60 y 70 muchos artistas supieron aprovechar de modo creativo las posibilidades que ofrecían los formatos de larga duración, no era extraño (y no lo sigue siendo) que muchos álbumes incluyeran 2 o 3 hits y el resto de canciones fueran de relleno. “Los primeros discos de los Beatles y los Rolling Stone eran simples colecciones, pero luego decidieron dar a sus trabajos mayor entidad artística. El problema principal de este formato es que muchos grupos tenían tres canciones buenas y metían siete de relleno” (Luis Merino, ejecutivo de radio fórmula. En El Confidencial, “La industria musical oculta la muerte del disco”. 11/01/2014). La periodista Patricia Godes escribió en 2007 que “es como si cada vez que quisieses comprar un kilo de arroz para hacer una paella te obligasen a llevarte diez kilos de basura” (En El Confidencial, “La industria musical oculta la muerte del disco”. 11/01/2014).

En el contexto digital, sin embargo, las cosas han cambiado. Con los archivos digitales, que no necesitan ser fijados en soportes físicos y no ocupan espacio físico alguno, desaparece el conflicto tradicional, o la rivalidad, entre el álbum y el single. “La explosión de Internet nos ha devuelto a la situación previa a los años sesenta, donde el público solamente paga por las canciones que le gustan... En muchas ocasiones, la gente se ha sentido estafada (se refiere a álbumes), por eso han apostado por el *Streaming* de sitios como Spotify, la descarga ilegal o la compra de temas sueltos” (Luis Merino, ejecutivo de radio fórmula. En El Confidencial, “La industria musical oculta la muerte del disco”. 11/01/2014). De hecho, al contrario que las tiendas tradicionales, todas las plataformas digitales ofrecen tanto álbumes como *Singles*.

En lo que respecta a los precios de las descargas se observa que se ha dado una evolución. iTunes, por ejemplo, comenzó ofreciendo precios únicos tanto para álbumes, a 9,99 dólares por álbum, como para *Singles*, 0,99 céntimos el *Single*. Sin embargo, con el paso del tiempo han establecido precios más flexibles para las descargas. En lo que respecta al mercado de la descarga de *Singles*, iTunes, por ejemplo, se ha posicionado ofertando 3 precios diferenciados

¹³² En 2001 los *Singles* en CD únicamente suponían un 1% de las ventas totales de CDs (RIAA year end statistics 2001).

dependiendo del producto; la mayoría de canciones se venden a un precio de 99 centavos, un número reducido de canciones exitosas y novedosas se venden a 1,29 dólares, mientras que canciones más antiguas cuestan 0,69 centavos (Brynjolfsson y otros, 2010).

El problema radica ahora en que el auge del *Single*, unido a los nuevos modos de consumo en el entorno online, hace que muchas de las canciones que se producen cada año no encuentren a su público si no forma parte de un álbum (formato en declive) u otro tipo de oferta combinada. Para hacer frente a este problema, el sector discográfico está ensayando con nuevas estrategias en lo que a fijación de precios se refiere. Estas estrategias están orientadas a explotar al máximo las posibilidades que ofrecen las plataformas digitales para desarrollar políticas de discriminación de precios. En su libro “El dominio de la información”, Shapiro y Varian (1999) describen 3 de estas estrategias que se emplean para establecer precios a bienes de información. Estos son la suscripción, el *Bundling* y el *Versioning*.

6.4.1. La suscripción

Los modelos de suscripción están demostrando ser muy dinámicos en el ámbito musical. La irrupción y éxito de Spotify demuestra que se pueden desarrollar modelos de negocio alternativos al del pago por copia o pago por descarga que han imperado en el sector durante décadas. Los modelos basados en la suscripción se están implantando sobre todo en Europa, aunque su presencia también va en aumento en Estados Unidos (prueba de ello es que iTunes, principal servicio de música digital en Estados Unidos, acaba de lanzar un servicio de *Streaming* basado en suscripción).

Los servicios de suscripción permiten a los usuarios suscribirse por un periodo fijado (meses, semanas) de tiempo a un número limitado o ilimitado de descargas o accesos. En el seno de la modalidad de suscripción se pueden encontrar plataformas que ofrecen descargas (Emusic) y plataformas que ofrecen acceso (Rhapsody).

Spotify, principal plataforma de música online en Europa, ofrece un servicio de acceso gratuito y limitado (10 horas al mes) sujeto a publicidad (*Freemium*) así como servicios de suscripción. Los servicios de suscripción están sujetos a un pago mensual, y se dividen en acceso *Premium* y *Unlimited*. La suscripción *Premium* permite acceder a novedades antes de su lanzamiento, y antes de que lo puedan hacer los usuarios de acceso gratuito. Además, el servicio *Premium* permite escuchar el catálogo musical en todo tipo de dispositivos móviles. Mediante la suscripción *Unlimited*, en cambio, únicamente se puede acceder al catálogo a

través del ordenador. El precio de la suscripción *Premium* es de 9,99 €/mes mientras que la suscripción *Unlimited* es de 4,99 €/mes).

La siguiente tabla muestra la evolución del porcentaje que supone la suscripción, ya sea esta de pago o en su versión *Freemium*, respecto al total de ingresos derivados de la música digital en los distintos países europeos.

Tabla 6.4. Evolución del modelo de suscripción en función del porcentaje respecto a los ingresos totales

	2007	2008	2009	2010	2011
Alemania	3%	7%	7%	7%	5%
Reino Unido	3%	7%	6%	7%	8%
Francia	2%	18%	12%	16%	23%
Holanda	2%	14%	18%	17%	25%
Italia	7%	9%	13%	13%	17%
España	2%	13%	31%	55%	57%
Suecia	8%	16%	50%	66%	82%
Bélgica	0%	0%	0%	0%	0%
Suiza	1%	6%	12%	12%	6%
Austria	0%	0%	0%	0%	0%
Noruega	1%	4%	20%	48%	63%
Dinamarca	13%	39%	35%	25%	27%
Polonia	8%	32%	0%	30%	44%
Finlandia	1%	1%	9%	66%	64%
Irlanda	0%	0%	1%	2%	10%
Portugal	1%	0%	2%	2%	21%
Rep. Checa	19%	35%	24%	42%	64%
Hungría	2%	21%	6%	26%	1%
Grecia	0%	0%	0%	0%	0%
Croacia	0%	0%	0%	0%	0%
Eslovaquia	0%	0%	1%	12%	11%
Bulgaria	0%	0%	27%	22%	72%

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012

La evolución de la adopción de modelos de suscripción muestra distintas velocidades en distintas regiones de Europa (ver Tabla 6.4). Mientras que en países nórdicos como Finlandia, Noruega o Suecia los modelos de suscripción suponen más del 50% de los ingresos derivados de la música online, no consigue despegar en países como Alemania o Reino Unido, principales mercados discográficos de Europa. Estos dos países aún cuentan con un mercado físico importante, por lo que los comportamientos de los consumidores aún muestran sesgos derivados del modelo tradicional. A pesar de ello, Europa se está erigiendo en el paradigma del éxito de los modelos de suscripción representado por Spotify.

Uno de los principales problemas de los países del sur de Europa en lo que a sus tasas de suscripción se refiere se encuentra en que los precios se establecen por lo general en países anglosajones (o escandinavos en el caso de Spotify) con una capacidad adquisitiva 3 o 5 mayores veces que por ejemplo España o Portugal. Algunas distribuidoras y plataformas digitales se están dando cuenta de que la rigidez en los precios no favorece la expansión de los mercados en los países del sur. Albert Josep Torres, vicepresidente de los territorios del Sur de Europa de The Orchard, actualmente la distribuidora con mayor cuota de mercado del mundo, realiza la siguiente reflexión en una entrevista publicada en la revista digital Industria Musical (28 abril, 2014). “9,99 € es un precio de mercado masivo en el Norte de Europa, y así ha sucedido que en Suecia, un país de 8 millones de habitantes, más de 1 millón están suscritos a Spotify y tiene un mercado digital 4 o 5 veces mayor al Español! A 9,99€ al mes ¿Cuántos suscriptores puede haber en España, un país de 48 millones, 300 mil? A mí me parece normal, desgraciadamente. ¿Qué sucedería si el precio en España se ajustase conforme al poder adquisitivo, por ejemplo 3€ al mes? ¿Cuánta gente estaría suscrita a Spotify en Suecia si en lugar de 9,99€ al mes costase 40 €?”

Torres opina que en el entorno online caracterizado por la abundancia, el precio se debería establecer en base a la demanda, y no en base a la oferta tal como ocurría en el entorno físico. Sin embargo, la industria sigue queriendo controlar el precio al que llega la música, del modo en que lo hacían en el entorno físico. Torres opina que esto va en contra de ellos mismos. Aboga por nuevas corrientes que apuestan por flexibilizar los precios y destaca el caso de Portugal, en donde la suscripción *Premium* a Spotify o Deezer se ha fijado en 6,99 €, que no obstante sigue siendo caro en referencia al poder adquisitivo de la población.

6.4.2. El Versioning

Shapiro y Varian definen el concepto de *Versioning* como “ofrecer un producto de información en diferentes versiones para distintos segmentos del mercado” (Shapiro y Varian, 2001). La estrategia de ofrecer distintas versiones de un mismo bien está en auge en la industria discográfica y obedece a la lógica de cobrar a cada cliente el máximo que está dispuesto a pagar. Esta estrategia de discriminación de precios se comienza a desarrollar en los fonogramas físicos cuando la venta de CDs comienza a decaer.

A partir de finales de los 90 muchos sellos publican distintas versiones de un mismo producto. Las ediciones *deluxe*, dirigidas a fans y que cuentan con contenidos adicionales (más material gráfico, de video o de audio) son más caras que las versiones estándar. BMG de Alemania comenzó a testar una nueva estrategia de precios en los CDs ofreciendo versiones de

peor calidad (sin portada) por 9,99€, una versión de calidad media a 12,99 € y una versión de alta calidad con canciones extra y otros contenidos adicionales online por 17,99€ (Bockstedt, 2005). Moorthy y Png (1992) sugieren que el ofrecer distintas versiones de un mismo bien permite acceder a segmentos del mercado que antes no se servían. Wu y otros (2003) sugieren que el *Versioning* puede ser, además, una herramienta eficiente en la lucha contra la piratería.

Los mercados online ofrecen mayores posibilidades para desarrollar la estrategia de *Versioning*. De hecho, cabe hablar de las distintas versiones o modalidades que ofrecen los modelos basados en la suscripción. Este es el caso de Sopotfy que oferta 3 modalidades de acceso distintas¹³³ (estas modalidades están descritas en apartados anteriores).

6.4.3. El Bundling

El *Bundling* hace referencia a la creación de lotes. “El *Bundling* es una forma especial de hacer versiones diferentes, que se caracteriza porque dos o más productos distintos se ofrecen en un paquete a un precio único” (Shapiro y Varian, 2001).

La estrategia del *Bundling* ya era utilizada en el sector discográfico antes de la digitalización. De hecho, un álbum no es más que una colección o un *Bundling* de canciones. Tal como se ha expuesto anteriormente, durante la era fonográfica, criterios económicos priorizaron el álbum, de modo que los *Singles* prácticamente desaparecieron de las estanterías de las tiendas. Sin embargo, las cosas han cambiado en la era digital. Los soportes digitales permiten descomponer los álbumes y crear CDs personalizados que únicamente contengan las canciones que uno desea. En este sentido, el contexto digital permite una flexibilidad impensable en tiempos caracterizados por soportes físicos. Según Elberse (2006), los sellos han pasado de desarrollar una estrategia pura de *Bundling*, en la que la compañía únicamente vende el *Bundle* o lote, a una estrategia mixta de *Bundling*, en donde las compañías venden el *Bundle* además de ofrecer la posibilidad de comprar las partes que lo componen (álbum entero o canciones sueltas).

Mientras que el *Bundling* puro reduce la dispersión en los gustos de la gente, lo cual puede generar beneficios mayores permitiendo una mayor captura del excedente del consumidor (Schmalense, 1984), la estrategia mixta del *Bundling* permite desarrollar una

¹³³ La estrategia de ofrecer distintas versiones de un producto a distintos precios está muy extendida en otros sectores asociados a la información, ya sea para contenidos asociados a información financiera, de mercados etc.

estrategia más eficaz de discriminación de precios. La capacidad de comprar las canciones que componen un álbum por separado es una de las principales características de los mercados online si los comparamos con sus predecesores offline. En esta situación, según Elberse (2006), la estrategia basada en promocionar dos o tres de las canciones que componen el álbum o *Bundle*, tal como se hacía en el paradigma de la era fonográfica en base a la estrategia pura de *Bundle*, puede verse afectada, ya que el consumidor puede optar por comprar las canciones individuales.

La literatura respecto al *Bundling* no ofrece conclusiones claras respecto a las formas óptimas de llevarlo a cabo. En el caso de la música, y en lo referente al estudio del comportamiento del consumidor en lo que respecta a su propensión a comprar el álbum entero o canciones sueltas, esto puede depender de las características del propio producto. Cuando el consumidor percibe que se da una gran heterogeneidad entre las canciones incluidas en el álbum, éste preferirá adquirir canciones sueltas. A esto se le llama el “efecto contraste”. Este efecto se da especialmente con artistas orientados al *Hit*, ya que tal como se mencionaba anteriormente, muchos de los álbumes se conforman con 2 o 3 hits, siendo el resto de canciones de relleno. Si el consumidor percibe que muchas de las canciones que conforman el álbum son de menor calidad que otras, la propensión hacia comprar canciones individuales aumentará. Sin embargo, cuando el consumidor percibe que la calidad de las canciones que componen el álbum no varía demasiado puede presentar mayor propensión por comprar el álbum entero. Esto es conocido como el “efecto asimilación”. Según Elberse (2006), el ofrecer una calidad equivalente en los elementos que componen el *Bundle* en una estrategia mixta de *Bundling* favorece la compra del *Bundle* completo.

El estudio de caso realizado por Elberse (2006) muestra el distinto comportamiento de los consumidores ante los trabajos de dos artistas de características bien distintas. Se trata de Gwen Stefani y Jack Johnson. La primera es una artista *Mainstream*, mientras que el segundo se dirige a un público más especializado. Estudiando el lanzamiento del disco “*The Sweet Escape*” de Gwen Stefani, llama la atención que las dos canciones principales del álbum acaparan el 92% de las ventas. En cambio, en lo que respecta al lanzamiento del disco “*In Between Dreams*” de Jack Johnson, las dos canciones principales apenas superan la mitad de las ventas. Según Elberse (2006) esto es debido a que la audiencia percibe que en el caso de Jack Johnson se da una mayor homogeneidad en la percepción del valor de las canciones, es decir, se da el “efecto asimilación”. En el caso de Gwen Stefani se da el caso contrario, ya que la gente tiene la percepción de que hay una gran diferencia entre las canciones principales y el resto.

Sin embargo, en el entorno online, las posibilidades del *Bundling* o *Unbundling* van más allá del hecho de la posibilidad de vender canciones sueltas. El nuevo entorno online permite ofrecer acceso a música combinándolo con otros servicios de carácter audiovisual, lo cual dota al mercado de la música digital de un gran dinamismo. La posibilidad de realizar este tipo de ofertas combinadas puede representar una ventaja competitiva considerable en el nuevo entorno competitivo, basado en la explotación de amplios catálogos (Luis Merino, ejecutivo de radio fórmula. En El Confidencial, “La industria musical oculta la muerte del disco”. 11/01/2014).

El *Bundling* como estrategia competitiva

Para Zhu y MacQuarrie (2003) el *Bundling* tiene implicaciones en lo que se refiere a la competencia y la estructura de la industria. Para estos autores, el *Bundling* puede ser una buena herramienta para frenar a nuevos entrantes. “El *Bundling* preserva el poder de las grandes corporaciones otorgándoles ventajas en 3 áreas claves: competir por los clientes, competir por contenidos, impedir la entrada a nuevos competidores” (Zhu y MacQuarrie, 2003).

En lo que se refiere a los clientes, un nuevo entrante no tendrá la capacidad de realizar ofertas combinadas, por lo que será difícil que pueda competir con grandes corporaciones. Estas pueden ofrecer bienes sustitutivos combinados en *Bundles* de modo que su precio relativo será mucho menor. Tal como afirman Zhu y MacQuarrie (2003), esto conduce a mayor concentración y mayor poder de mercado para las grandes corporaciones.

Lo mismo ocurre en la competición por obtener contenidos. Debido a que las corporaciones que pueden realizar ofertas combinadas pueden obtener mayores beneficios, pueden apostar más por nuevos talentos. Los gigantes de la industria están en una posición inmejorable para firmar con los artistas más deseados ya que solo ellos pueden ofrecer oportunidades de promoción de garantías. A pesar de que Internet permite a los músicos vender su música directamente al cliente, los artistas nunca podrán ofrecer paquetes del modo en que lo hacen las grandes corporaciones.

Por todo ello, el *Bundling* puede ejercer como una fuerte barrera de entrada para nuevos competidores. Las *Majors* ya parten con una posición ventajosa, y son capaces de ofrecer paquetes de productos más rentables que las ofertas simples que puede realizar un nuevo entrante. Para Zhu y MacQuarrie (2003), la capacidad de evitar la entrada de nuevos competidores es el efecto más destacable del *Bundling*.

El Bundling como oferta combinada

Más allá de la posibilidad de crear distintos lotes, el *Bundling* tiene otras connotaciones en el entorno online. La no rivalidad de la música digital dota a los *Bundles* digitales de un gran dinamismo, de modo que cada vez es más habitual que la música forme parte de una oferta combinada. Estas ofertas combinadas están orientadas a generar mayor valor añadido a los productos o servicios ofertados. Además, en muchos casos, la música ejerce un papel comunicativo muy importante, de modo que se emplea para fidelizar a los clientes. Entre las ofertas combinadas orientadas a generar valor añadido destacan los *Bundles* que ofrecen acceso a música combinada con otros productos media (teléfonos móviles, iPods etc.). Compañías de teléfono como Vodafone o Nokia ofertan contratos de telefonía móvil combinados con el acceso a música.

La siguiente tabla muestra el porcentaje que suponen las ofertas combinadas con operadores de telefonía móvil respecto a los ingresos totales derivados de la música online.

Tabla 6.5. Evolución de las ofertas combinadas en función del porcentaje respecto a los ingresos totales

	2007	2008	2009	2010	2011
Alemania	15%	6%	4%	3%	2%
Reino Unido	12%	5%	2%	2%	1%
Francia	50%	29%	16%	11%	9%
Holanda	14%	8%	8%	4%	3%
Italia	31%	21%	9%	6%	3%
España	47%	38%	22%	8%	5%
Suecia	12%	10%	6%	3%	1%
Bélgica					
Suiza	12%	6%	5%	3%	3%
Austria	50%	31%	16%	9%	7%
Noruega					
Dinamarca	7%	5%	4%	3%	
Polonia	74%	51%		36%	18%
Finlandia	30%	19%	8%	3%	2%
Irlanda	18%	9%	7%	3%	3%
Portugal	60%	33%	39%	38%	23%
Rep. Checa	58%	34%	39%	21%	10%
Hungría	58%	36%	29%	21%	2%
Grecia					
Croacia					
Eslovaquia			57%	37%	13%
Bulgaria					

Fuente: Elaboración propia a partir de IFPI RIN 2012

Si bien en 2007 los ingresos del sector discográfico derivados de este tipo de acuerdos representaban una gran porción de los ingresos derivados de la música online, a medida que se han desarrollado plataformas de suscripción como Spotify o Deezer, su importancia ha disminuido considerablemente¹³⁴. El auge de la suscripción ha conseguido desplazar el éxito de las ofertas que combinaban servicios de telefonía móvil con servicios musicales. Pese a ello, el entorno online ofrece oportunidades ilimitadas para realizar ofertas combinadas de música y otros servicios relacionados con la comunicación.

Otras empresas no relacionadas con la música, ni con el resto de sectores asociados a la cultura o la comunicación, también realizan ofertas combinadas que incluyen música. Estas empresas ven en la música un gran poder de atracción. Universal Music, por ejemplo, ha participado en una campaña conjunta con Coca-Cola de tal modo que comprando botellas de Coca-Cola se ofrecía la posibilidad de descargar una copia digital de una canción del momento (Johansson y Wallin, 2008). En este caso, la música, a pesar de ofrecer un valor añadido, se concibe como un elemento promocional o de fidelización.

Niclas Rune afirma que el *Bundling* de la música irá en aumento puesto que la música completa la parte del producto asociado a la creación de identidad, lo cual enfatiza el papel de la música en la creación de valor para el consumidor (Johansson y Wallin, 2008).

Por último, cabe destacar que ante la caída en las ventas de discos, muchos artistas han decidido ofrecer el disco (en muchas ocasiones físico) como “obsequio” por acudir a los conciertos. Es decir, que el disco forma parte de un *Bundle* o lote que incluye la entrada para disfrutar del concierto y el disco físico. Esta estrategia se observa tanto en el ámbito internacional (Nada surf) como en el local (Zea Mays) y obedece a una visión cada vez más integrada del negocio de la música¹³⁵.

6.4.4. Coste para el consumidor

El nuevo enfoque del *eMarketing* sustituye el concepto de precio por una concepción más amplia que se denomina “Costes del Consumidor”. De hecho, el precio que pagan los

¹³⁴ Cabe mencionar que, cada vez más, las plataformas de música online ofrecen servicios adicionales como la posibilidad de poder acceder a música a través de distintos dispositivos, entre ellos, los teléfonos móviles.

¹³⁵ Cada vez hay más artistas que conciben las grabaciones sonoras como un elemento de *Marketing* para incrementar las contrataciones de conciertos. Esto supone un vuelco en la relación tradicional entre la música grabada y el directo. Mientras que tradicionalmente las giras se concebían como elementos promocionales para sustentar la venta de discos, hoy en día, muchos artistas consideran que esta lógica se ha invertido.

consumidores por el producto es únicamente una parte de los costes que asume, entre los que destacan la energía, el tiempo, la actividad o la oportunidad.

Resulta muy significativo que plataformas musicales que ofrecen el mismo producto al mismo precio no obtengan los mismos resultados. La gran diferencia entre las plataformas impulsadas por *Majors* y otras plataformas puras se encuentra en los servicios adicionales que ofrecen. Un estudio realizado por Krueger y otros (2003) afirma que las plataformas digitales más exitosas han ido extendiendo paulatinamente el alcance de los servicios que ofrecían. Estos servicios adicionales (costes de búsqueda, posibilidad de reproducir la música descargada en distintos dispositivos...) reducen el coste para el usuario más allá de variaciones en el precio. Cabe también hablar del efecto red que generan dichas plataformas. El efecto red hace que las plataformas que cuentan con más adhesiones sean las más valoradas.

Atendiendo al nuevo ecosistema en el que se desenvuelve la industria discográfica, la siguiente tabla muestra algunas diferencias significativas en lo que a política de precios se refiere.

Tabla 6.6. Principales diferencias en la política de precios

<i>Marketing</i> tradicional basado en las 4 P's	<i>eMarketing</i> basado en las 4 C's
<p>Precio</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelo de precios de penetración de mercado. ➤ Modelo de precios asociado a nichos de mercado. 	<p>Coste para el consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción de costes a través del <i>eMarketing</i>. ➤ Negociación. ➤ Segmentación de precios. ➤ Modelo de precios tradicionales. ➤ Modelos gratuitos ("zero-based").

Fuente: Strauss y Frost, 2001; Chaffey y otros, 2000. En Krueger y otros, 2003.

La Tabla 6.6. muestra las principales diferencias entre las políticas de precios que caracterizaban al modelo de *Marketing* tradicional y las políticas de reducción de costes para el consumidor que caracterizan a los modelos de *eMarketing*. En primer lugar, cabe destacar que, al igual que en el resto de ámbitos estudiados, vivimos un tiempo caracterizado por la convivencia de dos modelos de comercialización de música diferenciados, por lo que los modelos de precios tradicionales conviven con los modelos más renovados.

En lo que a aspectos novedosos en el entorno online, cabe destacar el mayor poder negociador del consumidor al poder acceder a distintas ofertas sin la necesidad de desplazarse a establecimientos físicos. También cabe resaltar las renovadas posibilidades de segmentar y discriminar precios mencionadas anteriormente; los mercados online permiten ofrecer

distintas versiones del mismo bien, y permite también realizar ofertas combinadas, lo cual expande las posibilidades de llevar a cabo políticas de precios más eficaces. Entre estas, cabe destacar los modelos gratuitos financiados por la publicidad.

6.4.5. El Crowdsourcing en el precio

Kotler cita una experiencia empresarial en la que un restaurante invita a sus clientes a comer lo que deseen y paguen por ello lo que les parezca justo. Es evidente que nos encontramos lejos de que este tipo de iniciativas se asienten, pero también es verdad que esta estrategia puede resultar más lógica en bienes de información debido a la característica de no rivalidad de estos bienes. De hecho, el grupo británico Radiohead invitó a sus fans a descargarse su último disco, "In Rainbows", a través de la web del grupo, pagando por él lo que los fans quisieran. La experiencia resultó un éxito, aunque hoy en día esta estrategia únicamente es válida para grupos que ya cuentan con una base sólida de fans.

Por ahora, este tipo de iniciativas obedecen más a una estrategia de promoción que una política de precios efectiva. Los sellos discográficos aún se resisten a ofrecer grabaciones sonoras de modo gratuito (o semi gratuito). Sin embargo, cada vez más artistas, empujados por las renovadas relaciones entre el sector de la música en vivo y el sector discográfico han tomado la decisión de regalar sus discos (o parte del contenido de sus discos) con el objetivo de promocionarse y obtener ingresos adicionales en conciertos o venta de *Merchandising*.

6.5. La distribución

En capítulos anteriores se han descrito las principales características de los nuevos modelos de distribución de música online. Las tiendas online cuentan con algunas características que los hacen muy atractivos para los clientes:

- Estas tiendas están abiertas 24 horas al día, 7 días a la semana.
- No hay que aparcar para acceder a ellas.
- No hay que esperar largas colas para realizar la compra.

Las tiendas online adquieren valor en la medida en que son utilizados por más usuarios y en la medida en que son útiles para esos usuarios. Es decir, en la medida en que los usuarios encuentren las referencias que buscan. Un ejecutivo de Amazon reconoce que incluso cuando un producto no les resulta rentable individualmente, la compañía encuentra beneficios al mantener ese producto en stock ya que los consumidores se sienten seguros al encontrar dichos productos en Amazon (Brynjolfsson y otros, 2010). En este sentido, las tiendas físicas no pueden competir con las tiendas online, ya que en el entorno online no hay limitaciones impuestas por el espacio físico.

6.5.1. Del concepto de distribución al concepto de conveniencia

No cabe duda que en el ecosistema del negocio de la música, los cambios en la distribución resultan esenciales para comprender el conjunto de las transformaciones que está viviendo el sector. El hecho de que los contenidos se emancipen de sus soportes físicos tiene implicaciones importantes en la distribución de la música. Si durante décadas la distribución de música grabada dependía de complejas infraestructuras físicas, la digitalización de la música desplaza el enfoque centrado en espacios físicos (la tercera p del *Marketing Mix* tradicional es *Place* en inglés, que se traduce como distribución al castellano) hacia la conveniencia del consumidor.

Atendiendo al nuevo ecosistema en el que se desenvuelve la industria discográfica, la siguiente tabla muestra algunas diferencias significativas en lo que a política de distribución se refiere.

Tabla 6.7. Principales diferencias en la política de distribución

<i>Marketing</i> tradicional basado en las 4 P's	<i>eMarketing</i> basado en las 4 C's
<p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Escaparates físicos. ➤ Interactividad física. ➤ Las redes de distribución se erigen en esenciales para proveer el acceso a los bienes. ➤ Los vendedores extraen valor de los consumidores. 	<p>Conveniencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Web (WWW) actúa como canal de distribución. ➤ Productos y servicios descargables. ➤ Accesibilidad constante/continua. ➤ Reducidas barreras de entrada y salida para compañías. ➤ Desintermediación y nuevos intermediarios. ➤ Patrocinio de contenidos. ➤ Venta directa. ➤ Infomediarios. ➤ Agentes, <i>brokers</i> y <i>e-tailers</i>.

Fuente: Strauss y Frost, 2001; Chaffey y otros, 2000. En Krueger y otros, 2003.

La tabla muestra algunas de las nuevas herramientas que se pueden emplear para desarrollar el nuevo enfoque de *eMarketing* en el sector discográfico. La gran accesibilidad de las tiendas virtuales frente a las tiendas físicas, así como la aparición de nuevos intermediarios (y la desaparición de otros, ya desfasados) son los rasgos más destacables en lo que respecta a las transformaciones en el ámbito de la distribución. Al mismo tiempo, destaca la reducción de las barreras de entrada, lo cual ha supuesto la entrada de nuevos competidores en el sector.

6.5.2. Crowdsourcing en la distribución

Compartir la música que nos gusta no es un fenómeno novedoso. Durante la era fonográfica era habitual realizar grabaciones recopilatorias en cintas, a menudo pensadas para una persona en particular. Lo que ha cambiado es el alcance y la escala en la que el usuario puede participar en la distribución de las grabaciones sonoras. Hoy en día, los usuarios pueden participar en la distribución de grabaciones sonoras tanto de forma legal como ilegal. El modo legal viene representado por las mayores posibilidades de compartir música a través de diversos dispositivos y redes sociales. Muchos artistas permiten que los usuarios accedan o descarguen parte de sus obras (o la totalidad de sus obras). En estos casos, los fans pueden ejercer de distribuidores haciendo llegar dichas obras a otros usuarios de diversas maneras.

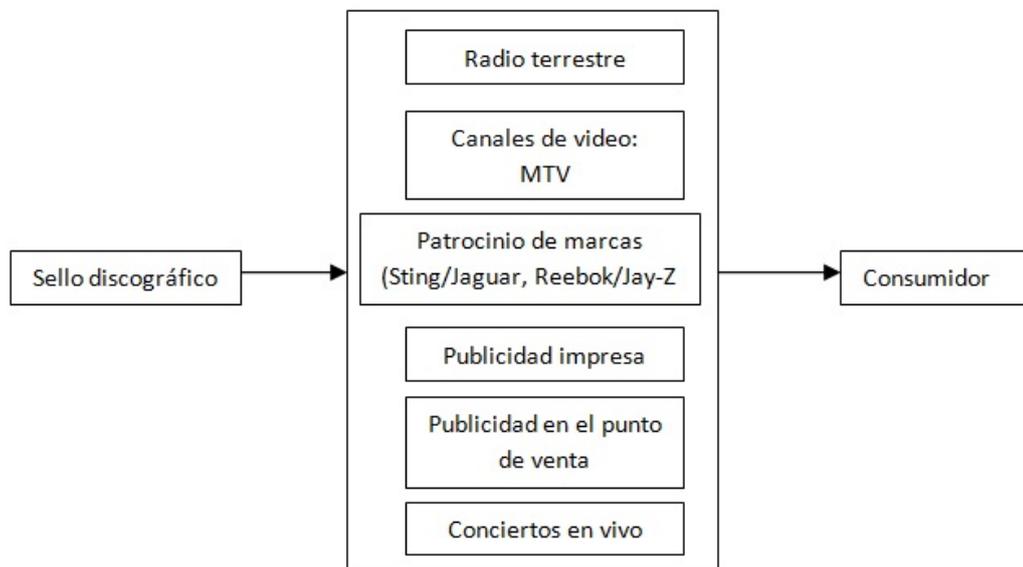
El modo ilegal lo representan las plataformas de P2P contra las que la industria viene luchando desde la aparición de Napster allá por 1999. En el capítulo referido a innovaciones de proceso (capítulo 4) se ofrecen más detalles sobre este tipo de plataformas.

6.6. La promoción

En un contexto de exceso de oferta, en el que se ha facilitado el acceso a los medios de producción y distribución, la capacidad para promocionar una obra resulta vital para el éxito del mismo. Históricamente, las compañías accedían a canales de promoción escasos y caros como la radio o la televisión para llegar a su audiencia.

La siguiente figura muestra los principales canales de promoción en la industria discográfica tradicional.

Figura 6.1. Cadena de valor promocional en el sector discográfico tradicional



Fuente: OCDE, 2005.

Hoy en día las compañías, e incluso los artistas, cuentan con mayores posibilidades de acceder a medios de promoción potencialmente efectivos y mucho más baratos. Nuevas formas de *Marketing* establecidas en Internet como el *Blogging* o los *Newsletters* han aumentado en importancia (Johansson y Wallin, 2008). Desde el ámbito empresarial se destaca la creciente importancia de las comunidades online en el *Marketing* actual (Johansson y Wallin, 2008). Redes sociales como Myspace, Facebook o Twiter se han convertido en medios esenciales para la promoción musical. Además de ser medios más baratos, cuentan con la ventaja de ser medios interactivos, por lo que resulta mucho más fácil obtener y tratar información sobre la audiencia. “Diría que del algún modo, se ha facilitado el acceder al cliente con nuestras herramientas (Internet). Es más fácil seguir los pasos del consumidor, ver qué páginas web visita, saber cuáles son sus intereses” (Niklas Rune, Universal Music Suecia. En Johansson y Wallin, 2008).

Investigaciones respecto a la capacidad promocional de estas herramientas sugieren que éstas pueden ejercer una influencia significativa en las ventas (Vincent, 2007). Niklas Rune (Universal Music Suecia. En Johansson y Wallin, 2008) destaca que las comunidades online representan foros efectivos para la promoción de artistas, ya sean noveles o consagrados.

Michelle Kadir, responsable de ventas digitales de Universal Music Suecia apunta que la digitalización e Internet han posibilitado mejorar el *Marketing* en la música. Sin embargo, el contexto post-Internet no solo ofrece posibilidades, también retos. Niclas Rune y Claes-Hakan Johansson apuntan que la gran competencia por captar la atención del cliente reduce la efectividad de los esfuerzos promocionales. “Se ha hecho más complicado acceder a los clientes (en Internet) porque la competencia por su atención ha aumentado” (Universal Music Suecia. En Johansson y Wallin, 2008). Tal como afirma Martín (2013), “la distribución musical en la red puede ser considerada una tarea sencilla. No es difícil colocar un disco en canales como Youtube, Spotify, iTunes, Deezer, Grooveshark o RverbNation. Lo realmente difícil es que el público sepa que esa obra musical existe”.

6.6.1. Nuevas herramientas para la promoción de artistas

Durante la era fonográfica las *Majors* han empleado los medios de comunicación masivos como la radio, la prensa o la televisión para promocionar a sus artistas más exitosos estableciendo el denominado *Star System*. A pesar de que el artista sigue siendo el eje de las campañas de *Marketing*, los medios que se emplean han variado considerablemente. “En el pasado, la función del *Marketing* la realizaban los sellos discográficos promocionando a sus artistas en la radio y MTV. Hoy en día, estos canales de promoción son menos efectivos y están siendo suplantadas por herramientas de *Marketing* directo como teléfonos móviles, páginas web de artistas, *Pod casting*, radios de Internet o incluso videojuegos” (Kusek y Leonhard, 2005).

La siguiente tabla recoge los principales medios que ha empleado el sector discográfico para la promoción de grabaciones sonoras. Cabe distinguir entre los medios tradicionales y los asociados a Internet.

Tabla 6.8. Medios empleados para la promoción de música grabada

Medio	Ventajas	Desventajas
Televisión	Llega a una audiencia muy amplia y puede llegar al público objetivo a través de la televisión por cable. Cuenta con imagen y sonido. Capta la atención del espectador. Puede generar una respuesta emocional. Contenido de gran información.	Periodo de atención corto (30-60 segundos). Alto coste. Se mezcla con otros muchos anuncios. Los consumidores pueden evitar la exposición. Puede ser demasiado generalista para ser efectivo.
Revistas	Anuncios impresos en alta calidad. Contenido de gran información. Periodo de vida alto. Se puede alcanzar al público objetivo a través de revistas especializadas.	Periodo de atención más largo. La ubicación del anuncio puede ser incierta. No hay posibilidad de escucha de una muestra (a no ser que se incluya un CD, lo cual supone altos costes).
Periódicos	Buena cobertura local. Se pueden agrupar los anuncios por tipo de productos (música en la sección de cultura o entretenimiento). Efectivo en lo que a costes se refiere. Efectivo para diseminación de la información referida al precio.	Mala calidad en la presentación. Periodo de atención corto Genera escasa atención. No hay muestras del producto.
Radio	Es un medio que está orientado hacia la música. Puede ofrecer muestras del producto.	Solo ofrece audio, sin imágenes. Periodo de atención corto. Los oyentes evitan la publicidad. Puede que los consumidores no recuerden los detalles del producto.
Listas de éxito	Alta frecuencia de exposición. Bajo coste por exposición. Capacidad de segmentar geográficamente.	El mensaje puede ser ignorado. Brevedad del mensaje. Sin "target" fijo exceptuando la dimensión geográfica. Deterioro medioambiental.
Envíos postales directos (direct mail)	Bueno para llegar al público objetivo. Gran cantidad de información en lo que contenidos se refiere. No compete con otros anuncios.	Alto coste por contacto; se debe mantener una lista de <i>mailing</i> muy actualizada. Se asocia a correos basura (Spam).
Internet	El mejor para llegar al público objetivo: se puede buscar en base a los gustos o intereses del consumidor. Posibilidad de trabajar con muestras de audio y video; gráficos, videos. Es a la vez un punto de venta si el producto está disponible online.	El tipo de conexión puede limitar la calidad y la velocidad. La efectividad del nuevo medio es aún desconocida. No llega a todo el mercado. Alcance limitado. Internet es muy grande, por lo que resulta complicado obtener una cobertura adecuada.
Dispositivos móviles	Gran capacidad de llegar al público objetivo. Exposición instantánea al mensaje. Potencial para conseguir efectos virales.	Información limitada. Limitada llamada a la acción (<i>call to action</i>)

Fuente: Hull y otros, 2011.

Los medios tradicionales de promoción cuentan con características muy diversas en lo que a contenidos (capacidad de mostrar audio o video) se refiere así como a su capacidad de captar la atención del público objetivo. Sin embargo, todos cuentan con una característica en común: establecen una comunicación unidimensional, del productor al consumidor. Los nuevos medios, por el contrario, posibilitan la comunicación en ambas direcciones. Además, tanto Internet como los dispositivos móviles permiten emplear muestras de video y audio en la comunicación, lo cual abre la posibilidad de desarrollar procesos virales de *Marketing*. La conectividad de los dispositivos móviles actuales no hace más que acentuar las posibilidades mencionadas.

Las características de Internet han provocado que en un periodo relativamente corto de tiempo, éste se haya convertido en un medio indispensable en la promoción musical. La publicidad en Internet presenta algunas características que la distinguen de cualquier otro medio (Yoon y Kim, 2001; Wolin y otros, 2002).

- La entrega ilimitada de mensajes, más allá de tiempo y espacio.
- La posibilidad de utilización de fuentes de información ilimitadas.
- La habilidad, por parte de las organizaciones para seleccionar la audiencia y poder dirigirse a un individuo o grupos de individuos específicos.
- Su capacidad multimedia, que permite una respuesta prácticamente inmediata por parte de la audiencia.
- La posibilidad de medir efectos de comportamiento de la audiencia.
El alcance global.
- La exposición a la publicidad está controlada por la audiencia.

Además, según Shimp (1997), los mecanismos de comunicación que permite la Red son menos costosos, ruidosos y con un mayor potencial de efectividad que los medios de comunicación tradicionales.

Una de las principales características de Internet como medio publicitario reside en que además de anunciar y distribuir mensajes, facilita “las relaciones con los cliente, la creación de ciber-marcas, proporcionar servicios al consumidor, generar ventas electrónicas de artículos y servicios, enviar mensajes de *Marketing* a la audiencia adecuada con eficacia y lograr una personalización de servicios para grandes masas de consumidores, así como un *Marketing* directo e interactivo” (Resino y otros, 2008).

Eficacia de la publicidad en Internet

A pesar de que no existen unos parámetros establecidos para medir la eficacia de la publicidad en Internet, la mayoría de trabajos empíricos han empleado el número de

impresiones y el ratio *Clickthrough*. Muchos de estos estudios se han centrado únicamente en el estudio de *Banners* publicitarios, por lo que hay que ser cautelosos a la hora de evaluar las conclusiones obtenidas. Los trabajos de Baltas (2003) y Chandon y otros (2003) por ejemplo, encuentran una relación positiva entre el tamaño y la animación del *Banner*, y el ratio *Clickthrough*. En el mismo sentido, Lothia y otros (2003) encuentran que el nivel de color, animación y la presencia de elementos emocionales tiene un efecto significativo en el ratio *Clickthrough*. Al mismo tiempo, afirman que la publicidad banner es más efectiva en término de *Clickthrough* en los mercados *Business-to-Business* (B2B) que en los mercados *Business-to-Consumer* (B2C). Manchanda y otros (2006) encuentran que la publicidad *Banner* tiene un efecto significativo sobre la compra de Internet.

En el otro extremo, hay estudios que afirman que los *Banner* son poco efectivos o pasan inadvertidos para los internautas (Dreze y Hussherr, 2003). Chatterjee (2005) destaca que numerosos estudios muestran que el color, el diseño y posición del *Banner* no tiene un efecto significativo sobre el reconocimiento.

Durante los últimos años, la idea de que la eficacia de un *Banner* se puede medir mediante el ratio *Clickthrough* se está desinflando (Briggs, 2001; Dreze y Hussherr, 2003). Distintos autores plantean que medidas tradicionales como el recuerdo o la conciencia pueden ser mejores indicadores para medir la eficacia de la publicidad en Internet (Baltas, 2003; Lothia y otro, 2003). En este sentido, Briggs y Hollis (1997) establecen que la publicidad en Internet tiene un efecto sobre la actitud del internauta que no se refleja en el simple comportamiento de pulsar sobre los elementos publicitarios. No hay duda de que resulta necesario realizar más investigaciones para medir el potencial de Internet como medio publicitario.

6.6.2. De la promoción a la comunicación

Para Chandon y otros, (2003) la interactividad es clave en el nuevo medio, ya que posibilita la comunicación en doble sentido, transformando el camino de cómo es diseñada e implementada la publicidad. Bezjian-Avery y otros (1998) definen el *Marketing* interactivo como “un proceso por el cual se realizan interacciones entre la empresa y el consumidor, obteniendo información de ambas partes”. La interactividad que caracteriza a Internet se encuentra en el núcleo de los cambios que se están dando en la comunicación. Mientras que en el modelo tradicional, el término promoción alude a una comunicación unilateral (del productor al consumidor), en el modelo del *eMarketing* prima la comunicación bilateral.

Atendiendo al nuevo ecosistema en el que se desenvuelve la industria discográfica, la siguiente tabla muestra algunas diferencias significativas en lo que a política de comunicación se refiere.

Tabla 6.9. Principales diferencias en la política de comunicación

<i>Marketing</i> tradicional basado en las 4 P's	<i>eMarketing</i> basado en las 4 C's
<p>Promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Modelos de anuncios de uno a muchos (<i>One-To-Many</i>). ➤ Más caro que el <i>eMarketing</i>. ➤ Medios: TV, radio, listas de éxito, revistas, periódicos, campañas de <i>Mailing</i> directo. 	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personalización en masa (<i>Mass Customisation</i>). ➤ Personalización de bienes. ➤ Medios: Todos los medios tradicionales de Marketing, sitios de Internet, <i>Banners</i>, <i>Click-throughs</i>, listas de <i>Mailing</i>, comunidades virtuales. ➤ Publicación de contenidos. ➤ Anuncios online. ➤ Promoción de venta online.

Fuente: Strauss y Frost, 2001; Chaffey y otros, 2000. En Krueger y otros, 2003.

Entre las principales diferencias se encuentra el empleo de nuevos medios, así como la publicación de parte de los contenidos como elemento de comunicación. Hoy en día, tal como se ha comentado, prácticamente todos los artistas ofrecen canciones a sus fans a través de sus plataformas virtuales (webs, Myspace, Facebook, Bandcamp etc.) como parte de su estrategia comunicativa. Rainie y Madden (2005) revelan que el 83% de los músicos proveen de muestras (samples) de música online.

Cabe destacar que las características de los medios asociados a Internet no han provocado que se dejen de utilizar el resto de herramientas. La radio, la televisión o la prensa siguen siendo medios vitales en la promoción de artistas y discos. Mientras que los medios tradicionales parten de un modelo de promoción "*One-to-Many*" (un mismo mensaje para una audiencia de masas), los nuevos medios asociados a Internet permiten personalizar los mensajes desarrollando el denominado "*Mass Customization*" que se puede traducir como una personalización en masa.

6.6.3. Estrategias de diferenciación y segmentación; herramientas de búsqueda y recomendación.

Para llevar a cabo una estrategia de diferenciación eficaz, las campañas de *Marketing* tienen que tomar en consideración las características del artista, lo cual también implica definir a la audiencia potencial; es decir, hay que definir el mercado al que se orienta el artista. "Emplear tiempo averiguando quiénes son tus fans potenciales, dónde salen, cuántos años

tienen, cómo obtienen la información referente a la música, y cómo compran música dictarán las sendas específicas que debe seguir tu plan de *Marketing*" (King, 2009).

La obtención de información del consumidor resulta indispensable en el negocio de la música. Tal como se ha expuesto, en un contexto marcado por bajas barreras de entrada en lo que a producción y distribución se refiere, la habilidad de emparejar artistas y audiencias es cada vez más importante. Los nuevos medios cuentan, en este sentido, con características muy apropiadas para la obtención de información de los usuarios. Muchos medios y plataformas digitales cuentan con herramientas que permiten realizar un seguimiento muy detallado del comportamiento del usuario. La capacidad de "recordar" los movimientos del usuario permite realizar ofertas personalizadas basadas en compras anteriores, visitas recientes etc. Este es el caso de Amazon que realiza ofertas personalizadas basadas en las búsquedas previas del usuario.

Las herramientas de búsqueda y recomendación en el comercio electrónico

Internet y las tecnologías relacionadas a la misma han expandido la variedad de productos que pueden ser almacenados, promocionados y vendidos de modo rentable por tiendas online (Brynjolfsson y otros, 2006). Es por ello que las tiendas online ofrecen muchos más productos que las tiendas físicas. Mientras que un establecimiento de alquiler de películas puede ofrecer alrededor de 3000 DVDs (Anderson, 2008), la tienda online Netflix ofrece hasta 100.000 títulos (Netflix, 2009). En lo que respecta a la música, una gran superficie como Walmart puede albergar hasta 55.000 canciones (es decir, alrededor de 5000 álbumes), mientras que la plataforma digital Rhapsody alberga más de 4 millones de canciones (Anderson, 2008).

La variedad de productos es beneficiosa para el consumidor si su búsqueda se apoya en herramientas que le ayuden a identificar productos que encajen en sus preferencias. Entre estas herramientas se pueden distinguir los sistemas de apoyo a la venta (sistemas de búsqueda) y los sistemas de recomendación. El objetivo de estas herramientas es reducir los costes asociados a la búsqueda del producto adecuado, ya sean estos explícitos (el coste de llegar a la tienda) o implícitos (el tiempo que se emplea en la búsqueda). Diversos estudios muestran que los costes de búsqueda pueden tener un impacto significativo en el comportamiento del consumidor, y por lo tanto pueden afectar al mercado (Bakos, 1999; Clay y otros, 2002; Bajari y Hortacsu, 2003; Brynjolfsson y otros, 2004). La reducción de los costes de búsqueda depende de la tecnología empleada por el proveedor, por lo que no sorprende que haya diferencias considerables entre distintos proveedores. En este sentido,

Ghose y Gu (2007) muestran que incluso en el entorno online, hay diferencias significativas en los costes de búsqueda dependiendo de la plataforma.

A continuación se ofrece una descripción de las tecnologías mencionadas.

- **Sistemas de búsqueda:** Las tecnologías de búsqueda permiten acceder de manera sencilla a una gran variedad de productos. Las tiendas online emplean estas tecnologías para reducir los costes de búsqueda, suponiendo una gran ventaja en costes con respecto a la búsqueda de productos en tiendas offline. Tal como afirma Bakos (1997), en el entorno online la competencia está a un *click* de distancia. Tiendas online como Amazon ofrecen muchas facilidades para realizar búsquedas que se pueden realizar en base al artista, título del disco, estilo, sello etc.
- **Sistemas de recomendación:** Los sistemas de recomendación analizan las compras de productos para establecer similitudes (Ansari y otros, 2000). Cabe diferenciar entre los sistemas de recomendación basados en la similitud en las características del producto, y los sistemas de filtro colaborativo, donde se buscan clientes similares para realizar recomendaciones basadas en patrones de comportamiento. Muchas de las plataformas online más exitosas emplean las dos herramientas. Amazon por ejemplo, recomienda la compra de un “pack” cuando se muestra interés en un producto en concreto (Por ejemplo, si un usuario muestra interés en un disco de Bob Dylan, Amazon recomienda la compra de otro producto con características similares, ya sea otro disco de Bob Dylan o algún otro artista relacionado de alguna manera con Bob Dylan). En lo que respecta al filtro colaborativo, Amazon compara las decisiones de compra de distintos usuarios, y cuando alguien selecciona un producto realiza recomendaciones del tipo “Los clientes que compraron este producto también compraron...”.

La existencia de estas herramientas, cuyos efectos en la demanda se han analizado en el capítulo referido a las innovaciones de proceso (capítulo 4, cambios en el consumo), sitúa al sector discográfico en un nuevo contexto en el que la información respecto al comportamiento de los usuarios se erige en el principal activo de las compañías. Si para los usuarios, estas herramientas suponen una reducción en los costes de búsqueda, así como una mayor oferta de títulos disponibles, estas herramientas también tienen un gran impacto en el *Marketing* musical. Mediante estas herramientas, los sellos pueden realizar un seguimiento pormenorizado de la experiencia del consumidor. Si esta información es gestionada de manera eficiente, los sellos pueden detectar las tendencias que determinan la evolución del mercado.

6.6.4. Crowdsourcing en la promoción

Muchos de los fenómenos que se han expuesto anteriormente muestran la tendencia del sector discográfico a reforzar su orientación hacia el cliente. Las nuevas herramientas permiten conocer los comportamientos y los intereses de los consumidores, lo cual facilita el diseño de

campañas de *Marketing* eficaces. Sin embargo, en el nuevo paradigma digital, no vale con tomar en consideración las inquietudes e intereses del consumidor, más bien, hay que habilitar cauces para que éste participe.

En lo que respecta a la promoción, las audiencias cada vez son más importantes. Los prescriptores tradicionales de la industria discográfica han dejado de ser eficaces, y al mismo tiempo, se consolidan nuevos modos de intermediación asociados a las TIC. Si durante décadas la crítica musical (prensa especializada, programas de televisión relacionados con música), las listas de éxito o los premios de la música han ejercido un papel de prescriptores capaces de guiar el consumo, hoy en día dicha capacidad está en entredicho.

En una entrevista reciente, el crítico musical Jaime Gonzalo destaca que en la actualidad, el crítico no cumple ninguna función social. Primero, porque todo el mundo cree que es crítico, y piensa que “sabe más que sus padres”, y segundo, porque hay demasiadas opiniones e información. (Jaime Gonzalo, en *Mundo sonoro*, setiembre 2014, nº 220, artículo de Julen Azpitarte). En el nuevo paradigma, las redes sociales y los *Blogs* están sustituyendo, o al menos complementando, la labor de los prescriptores o líderes de opinión tradicionales.

6.6.4.1. Impacto de las redes sociales en la promoción musical

Las redes sociales están adquiriendo una gran importancia en las estrategias de promoción de todo tipo de empresas. Esta afirmación se hace evidente en el negocio de la música, donde las redes sociales están suplantando, a una escala mucho mayor, el fenómeno del “boca a boca”. Según diversos estudios, la música se encuentra entre los contenidos más visitados, comentados e intercambiados en dichas redes. “La música es uno de los principales enlaces en redes sociales como Facebook” (Hull y otros, 2011).

La importancia de las redes sociales se manifiesta de dos maneras. Por una parte, cada vez con mayor frecuencia, las empresas desarrollan sus propias redes con el ánimo de diferenciarse de sus rivales y proporcionar un mayor valor añadido a sus consumidores potenciales (González Ramírez y otros, 2013). Las empresas pueden emplear estas redes tanto para uso interno (crear comunidades de grupos como son los proveedores o los empleados de la empresa (Sinclair y Vogus, 2011) como externo (relacionarse con los clientes).

Por otra parte, el uso de dichas redes por parte de los usuarios está complementando, en algunos casos suplantando, la labor de prescripción que realizaban determinados líderes de opinión como la crítica musical o los premios de la música. Según Boyd (2011) las redes sociales están sustituyendo a los críticos musicales como creadores del gusto en la era de

Internet. Los fans se apoyan cada vez más en los gustos y recomendaciones de otros fans, haciendo que la crítica musical sea redundante (Boyd, 2011).

El *Feedback* de un usuario acerca de los productos de una empresa es muy importante para reconocer las oportunidades y riesgos y para implementar las apropiadas medidas de *Marketing* (Bodendorf y Kaiser, 2009; Garrigós-Simón, Lapiedra y Barberá, 2012). Con sus opiniones y experiencias en determinadas marcas, productos o servicios, ayudan a su difusión, o, por el contrario, influyen en el declive de los mismos.

Muchos autores consideran que las redes sociales se están consolidando como actores de una importancia creciente en la circulación y diseminación de la música, a pesar de ser ineficaz en su monetización (Van Buskirk, 2009). Otros consideran que las redes sociales han transferido la función de descubrir nuevos artistas a las manos de los usuarios finales (Topping, 2010). “En el pasado, solo había unos cuantos *Gatekeepers*... Y contabas con una poderosa red de sellos, *A&R*, ejecutivos de televisión y radio así como revistas que decidían lo que debías escuchar. Ahora es mucho más fácil descubrir... lo que otra gente... en la otra parte del mundo está recomendando” (Topping, 2010).

Debido a la importancia que están adquiriendo las redes sociales en la promoción musical, los sellos cada vez participan más en las mismas. Según entrevistas realizadas a ejecutivos de sellos europeos, las redes sociales funcionan mejor con aquellas audiencias que buscan nueva música activamente. En este sentido, las entrevistas realizadas revelan que muchas estrellas del ámbito del *Pop* son lanzadas mediante los medios de masas tradicionales como la radio. Sin embargo, otro tipo de artistas, por ejemplo los asociados al *Rock*, necesitan una estrategia más a largo plazo (Preston y otros, 2011). En estos casos, las redes sociales y los *Blogs* cobran una mayor importancia.

Muchos de los sellos entrevistados afirman que cuentan con personal que se “infiltra” en las redes sociales creando distintos perfiles y relacionándose con innumerables grupos con la intención de promocionar el catálogo del sello.

Sin embargo, y a pesar de la importancia que están adquiriendo las redes sociales, varios aspectos inherentes a los mismos impiden el desarrollo de ventas masivas de grabaciones sonoras. Mientras que muchos de los entrevistados afirman que los espacios online pueden generar suficiente “ruido” entorno a un artista en aras de conseguir licencias de sincronización, una mayor audiencia en los conciertos, cobertura en medios musicales y ventas digitales, existe consenso a la hora de afirmar que los efectos de la utilización de redes sociales son

limitados si no se combinan con otros medios tradicionales, especialmente la radio (Preston y otros, 2011).

Es cierto que los artistas pueden grabar, comercializar y distribuir grabaciones sonoras sin contar con las *Majors*, pero en la mayoría de los casos, estas experiencias asociadas al “*Do it yourself*” están dirigidas a escenas locales o nichos de mercado, y cuentan con pocas posibilidades de trascender a audiencias más amplias. El *Marketing* de masas y los recursos necesarios para vender discos a un nivel *Mainstream* siguen estando en las manos de las *Majors*¹³⁶ (Preston y otros, 2011). Por todo ello, cabe destacar que a pesar de que el entorno de los creadores del gusto y *Gatekeepers* se ha complejizado, se observan continuidades en lo que a la promoción de la música se refiere.

¹³⁶ Paradójicamente, las *Majors* cada vez emplean más el “*Do it yourself*” para lanzar a todo tipo de artistas, independientemente de la veracidad de dicho eslogan.

CAPÍTULO 7. ENCUESTA SOBRE PERCEPCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR DISCOGRÁFICO

7.1. Introducción

Hasta el momento el trabajo se ha basado en la revisión de numerosas fuentes bibliográficas, tanto académicas como informes elaborados por diversas instituciones. Mediante esta revisión se han recogido las principales tendencias del mercado discográfico y se ha profundizado en las diversas visiones que se han desarrollado para comprender las profundas transformaciones que vive el sector. Sin embargo, para poder obtener conclusiones más solidas, este capítulo se nutre de información de carácter primario. Para ello se ha diseñado un cuestionario en base a los hallazgos realizados en fases previas del trabajo y se ha remitido a varios profesionales del sector.

Se ha considerado que el carácter multidimensional del fenómeno observado así como su alto dinamismo favorece el empleo de métodos cualitativos que complementen los resultados obtenidos. Por una parte, se trata de obtener consensos amplios respecto al diagnóstico sobre el estado actual de la industria. Por otra, el cuestionario también recoge algunas cuestiones referidas a la evolución futura del mercado discográfico en diversos ámbitos. El diseño del cuestionario, así como la recogida y el tratamiento de los datos se han realizado en base a la metodología DELPHI, explicada en la introducción del trabajo.

7.2. Resultados de la encuesta

A continuación se presentan los resultados obtenidos tras dos fases de envío y recogida de información a través del cuestionario mencionado. Los resultados se presentan divididos en 5 bloques. Cada uno de los bloques se refiere a los ámbitos de estudio definidos previamente en el trabajo, incluyendo un bloque inicial referido a la percepción general de las transformaciones que se están dando en la industria discográfica.

- **Bloque 1: Percepción general respecto a las transformaciones observadas en el sector.**

El bloque 1 está compuesto por las cuestiones 1-4. Estas cuestiones tratan de ofrecer una visión general de las transformaciones que se están dando en el sector discográfico, y su redacción se basa en los hallazgos obtenidos en fases previas de la investigación.

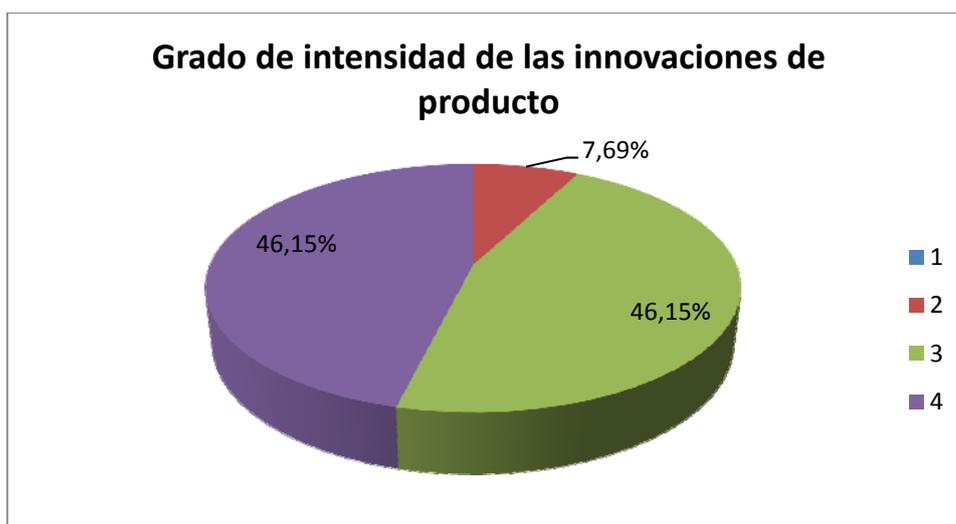
La primera cuestión mide la percepción de los entrevistados respecto a la intensidad de las innovaciones en los ámbitos de producto, proceso, organización y *Marketing*.

Cuestión 1: Tomando en consideración las transformaciones que está viviendo el sector discográfico, indique el nivel de intensidad de las innovaciones en cada uno de los ámbitos

citados (Ordenar del 1 al 4 en función del impacto de cada una de las innovaciones. Siendo 1= Muy poco significativo, 4= Muy significativo).

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

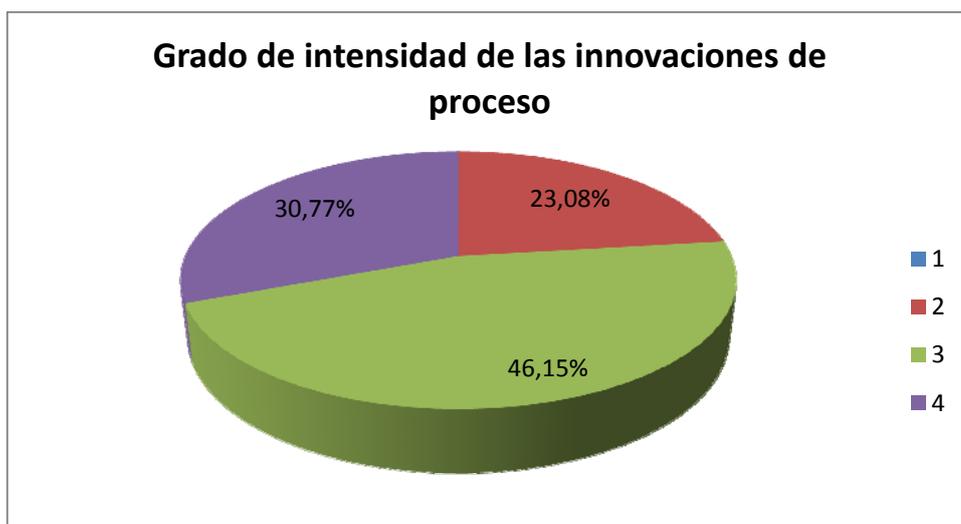
Gráfico 7.1. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de las innovaciones de producto (Cuestión 1)



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los profesionales encuestados, un 92,30%, considera que la intensidad de las innovaciones de producto es significativa (46,15% de los encuestados) o muy significativa (46,15%). Únicamente el 7,69% de los encuestados considera que éstas son poco significativas. Cabe destacar que en la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 3 (Significativo) y 4 (Muy significativo) respectivamente, por lo que únicamente uno de los intervinientes mostraba una opinión alejada de los mismos. Este interviniente decidió no cambiar de opinión, por lo que no se consiguió aumentar el consenso en la segunda ronda. Este profesional del ámbito de la distribución, expresó en una entrevista posterior que la empresa en la que trabaja sigue facturando un 80% en formatos físicos. Añade además, que percibe que los cambios en el producto relacionados con la digitalización no tienen porqué suponer alteraciones importantes en las características del producto, entendiendo el mismo más desde el lado del contenido que desde el lado de las tecnologías que lo definen.

Gráfico 7.2. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de las innovaciones de proceso (Cuestión 1)



Fuente: Elaboración propia

El 76,92% de los profesionales encuestados opina que las innovaciones de proceso son significativas (46,15%) o muy significativas (30,77%). Sin embargo, un 23,08% de los entrevistados opinan que éstas son poco significativas. En la primera ronda, los cuartiles 1 y 3 fueron 2 (Poco significativas) y 4 (Muy significativas) respectivamente. En esta primera fase, únicamente uno de los entrevistados presentaba una opinión alejada de dichos valores. Sin embargo, en la segunda ronda éste interviniente cambió de opinión ampliando el consenso ya existente. Este interviniente, proveniente del ámbito de la creación (músico), detallaría más adelante en una entrevista personal que los procesos digitales de grabación llevan más de dos décadas siendo habituales en los estudios de grabación. Es por ello que en la primera ronda calificó el grado de intensidad de las innovaciones de proceso como poco significativas. No obstante, al considerar otros procesos alejados de los creativos, como pueden ser la distribución o la promoción, cambió su opinión llegando a considerar las innovaciones de proceso como significativas (3).

Gráfico 7.3. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de las innovaciones en organización (Cuestión 1)



Fuente: Elaboración propia.

El 61,54% de los profesionales encuestados opina que la intensidad de las innovaciones en organización es significativa (23,08) o muy significativa (38,46%). Sin embargo, un 38,46% de los encuestados apunta a que la intensidad de las mismas no es muy significativa. En la primera ronda, los cuartiles 1 y 3 fueron 2 (Poco significativas) y 4 (Muy significativas) respectivamente, no habiendo ninguna respuesta fuera de dichos valores. En este caso, no fue necesario que esta pregunta se incluyera en la segunda ronda.

Gráfico 7.4. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de las innovaciones en *Marketing* (Cuestión 1)



Fuente: Elaboración propia.

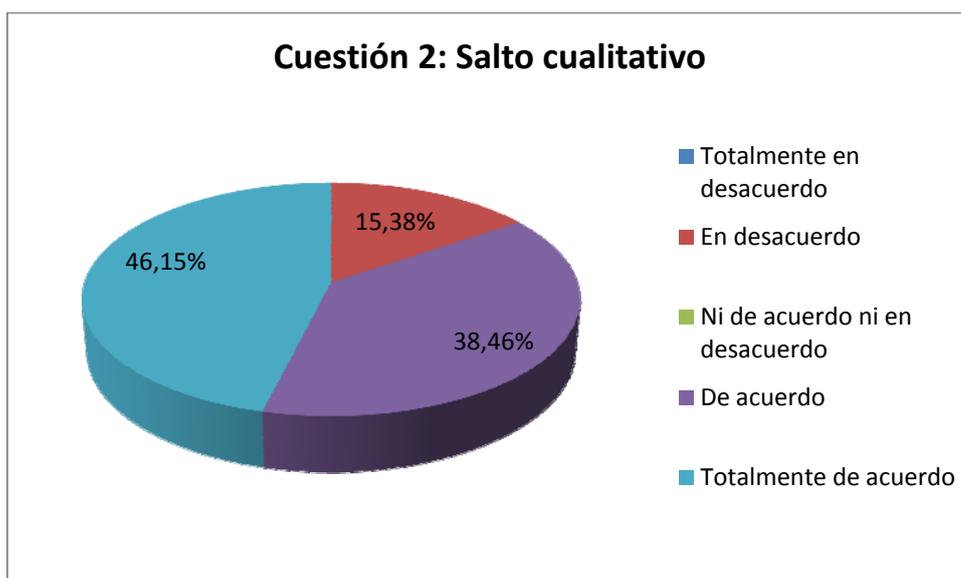
El 100% de los profesionales encuestados considera que las innovaciones en *Marketing* son significativas (53,85%) o muy significativas (46,15%). En la primera ronda, los cuartiles 1 y 3 fueron 3 (Significativas) y 4 (Muy significativas) respectivamente, no habiendo ninguna respuesta fuera de dichos valores. Esta pregunta tampoco entró a formar parte de la segunda ronda de la encuesta ya que el nivel de consenso obtenido en la primera fase fue muy amplio.

En lo que respecta a la interpretación de las respuestas a la primera pregunta, cabe destacar que los profesionales consultados consideran que es en los ámbitos del *Marketing* y del producto donde se dan las transformaciones más significativas. En lo que respecta a las innovaciones en organización y proceso, a pesar de que una gran parte de los profesionales opina que se dan transformaciones muy significativas, no se obtienen consensos tan amplios como en los otros dos ámbitos mencionados.

Cuestión 2: Las transformaciones en la industria discográfica marcadas por Internet, las tecnologías digitales y un nuevo contexto socioeconómico (globalización) suponen un salto cualitativo en la evolución histórica del sector (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.5. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 2



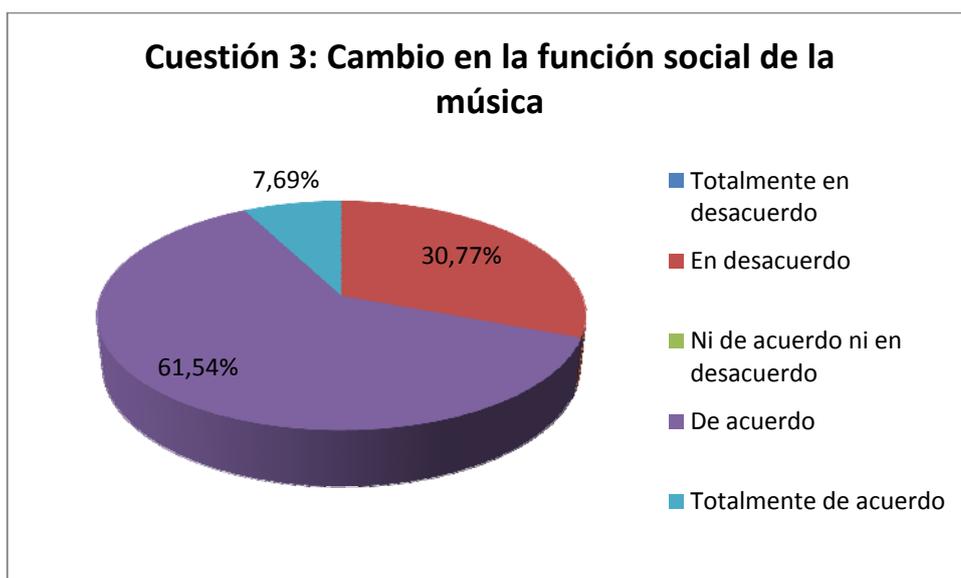
Fuente: Elaboración propia.

El 84,61% de los profesionales encuestados está de acuerdo (38,46%) o totalmente de acuerdo (49,15%) con la afirmación de que se está dando un salto cualitativo en la evolución histórica del sector. Sin embargo, el 15,38% de los encuestados están en desacuerdo con dicha afirmación. En la primera ronda, los cuartiles 1 y 3 fueron 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo) respectivamente. Sin embargo, los profesionales cuya opinión difería de los valores medios (15,38%) no cambiaron su opinión en la segunda ronda. A pesar de ello, la mayoría de los profesionales consultados respalda la afirmación de que las transformaciones en la industria discográfica marcadas por Internet, las tecnologías digitales y un nuevo contexto socioeconómico (globalización) suponen un salto cualitativo en la evolución histórica del sector. Resulta muy significativa que la moda sea 5 (Totalmente de acuerdo) y el promedio supere el 4 (De acuerdo).

Cuestión 3: *En este nuevo entorno, se están dando cambios en la función social que desempeña la música. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.6. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 3



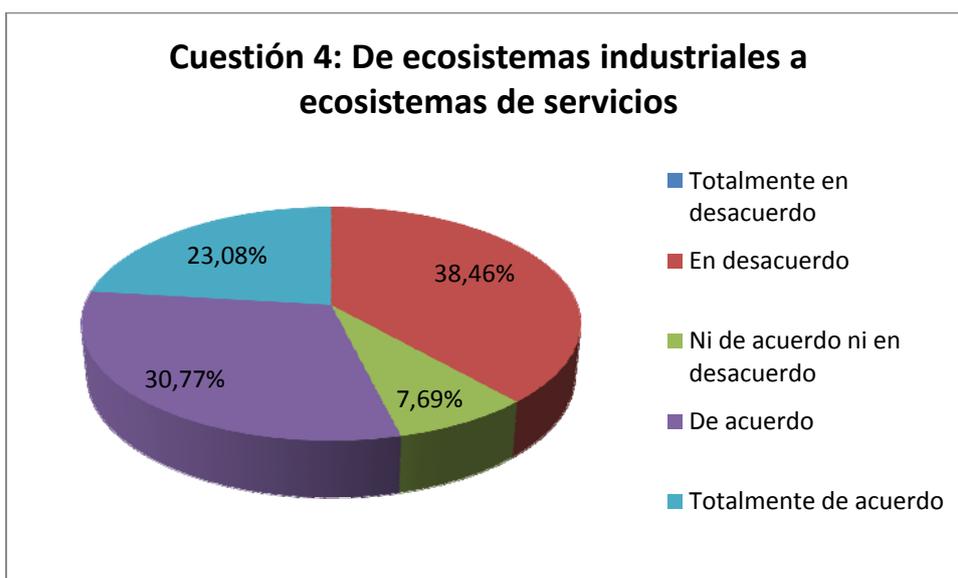
Fuente: Elaboración propia.

El 69,23% de los profesionales encuestados está de acuerdo (61,54%) o totalmente de acuerdo (7,69%) con la afirmación de que en el nuevo entorno, se están dando cambios en la función social que desempeña la música. En cambio, el 30,77% está en desacuerdo. En la primera ronda, los cuartiles 1 y 3 fueron 2 (En desacuerdo) y 4 (De acuerdo) respectivamente. Únicamente uno de los entrevistados se desviaba de dichos valores, y en la segunda ronda cambió de opinión. A pesar de que los cuartiles 1 y 3 se encuentran en los valores 2 y 4, se observa que hay una amplia mayoría que opina que se está dando un cambio en la función social que desempeña la música. La media se acerca al 3,5, mientras que la moda y la mediana son ambas 4 (De acuerdo).

Cuestión 4: El negocio de la música se está alejando de lógicas industriales y parece dibujar un ecosistema basado en los servicios. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.7. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 4



Fuente: Elaboración propia.

El 53,85% de los profesionales encuestados está de acuerdo (30,77%) o totalmente de acuerdo (23,08%) con la afirmación de que el negocio de la música se está alejando de lógicas industriales y parece dibujar un ecosistema basado en servicios. Sin embargo, un 38,46% está en desacuerdo. Un 7,69% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Durante la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 2 (En desacuerdo) y 4 (De acuerdo) respectivamente. Las respuestas del 23,08% que estaban totalmente de acuerdo con dicha afirmación se encontraban fuera de dichos valores, sin embargo, estos no cambiaron de opinión en la segunda ronda. Uno de los profesionales que opera en el ámbito de la producción aportó la siguiente opinión en una entrevista posterior. “Es evidente que el negocio musical tiende a generar más beneficios mediante los servicios que pueden prestar basándose en el uso de Internet vía descarga o vía *Streaming* descartando gradual pero a su vez claramente la fabricación industrial de la música en soportes físicos que cada vez tienen menos demanda social”.

- **Bloque 2: Percepción general respecto a las innovaciones de producto.**

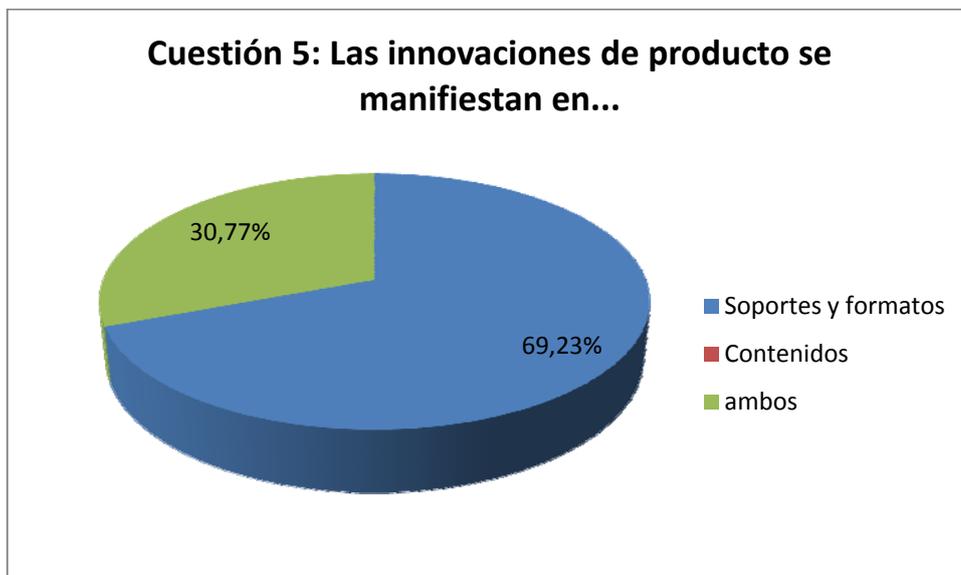
El bloque 2 está compuesto por las preguntas o cuestiones 4-9. Estas cuestiones están estrechamente relacionadas con los principales hallazgos obtenidos en fases previas y que están relacionados con transformaciones en el ámbito del producto.

Cuestión 5: *Los cambios en el producto discográfico se explican principalmente por innovaciones en:*

Se ofrecían 3 opciones de respuesta. Son las siguientes: *Soportes y Formatos*, *Contenidos*, o *Ambos*.

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.8. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 5



Fuente: Elaboración propia.

El 69,23% de los profesionales encuestados opina que las innovaciones de producto que caracterizan al sector discográfico contemporáneo se manifiestan en *Soportes y Formatos*, mientras que el 30,77% opina que se da tanto en *Soportes y Formatos* como en *Contenidos*. Al ser esta una variable ordinal, no se han calculado los cuartiles 1 y 3, sin embargo, los profesionales encuestados sí recibieron, en la segunda fase de la encuesta, las respuestas del resto de profesionales. Uno de ellos decidió cambiar su opinión en la segunda ronda. Mientras que en la primera ronda opinó que se manifiestan en *Ambos*, en la segunda ronda matizó su respuesta alegando que a pesar de que hay cambios en los contenidos musicales atendiendo a las listas de éxito (destaca una mayor presencia de estilos asociados al *Dance*), son los cambios en los soportes y formatos los que mejor explican las características del nuevo paradigma de producción, distribución y consumo. En una entrevista posterior, este profesional especializado en la prensa musical aclara que “no se puede obviar que las innovaciones no han llegado por los contenidos, que siguen siendo los habituales. Los estilos (contenidos) no aportan innovaciones, todo está inventado y no hay más que refritos, pero, y este es un pero, los refritos (contenidos) están teniendo su peso”. Añade que “los estilos si están teniendo una deriva importante en el resultado final de la industria discográfica. Por eso mi primera apuesta

fue incluir las dos primeras opciones, es decir, ambos, al menos desde la actualidad. Si miramos las listas de ventas de los países que más venden en el mundo, resulta que su Top cien está repleto de *Pop* bailable, *Ritmo y Blues* bailable, *Soul-Pop* bailable, *Dance*, *Rap* o *Hip Hop* melódico, música electrónica y música electrónica al mando de DJ. Y dependiendo de zonas o países, el *Pop* latino bailable está pegando con fuerza, algo que no ocurría diez años atrás; es decir, ritmos latinos y reguetón... la música que más se vende y se programa desde emisoras de radio o descarga desde iTunes es lo superficial, todos esos estilos referidos anteriormente y que representan un paso atrás frente a la riqueza musical de otras épocas... la trivialización musical es un fenómeno que parece imparable”.

Cuestión 6: *En relación al soporte, la evolución del producto viene determinada principalmente por una mejora en:*

Se ofrecían 3 opciones de respuesta. Son las siguientes: *Conveniencia*, *Calidad Sonora*, o *Ambos*.

Gráfico 7.9. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 6



Fuente: Elaboración propia.

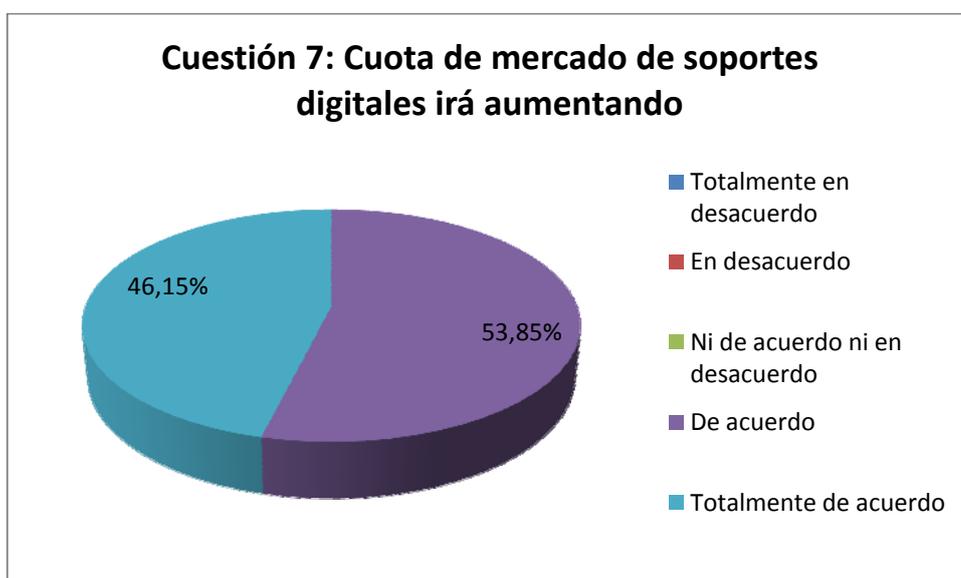
El 84,62% de los profesionales encuestados opina que la evolución del producto en relación al soporte viene determinada principalmente por la *Conveniencia*. El restante 15,38% opina que esta evolución viene determinada tanto por la *Conveniencia* como por la *Calidad Sonora*. Al igual que en el caso de la Cuestión 5, las respuestas a esta pregunta conforman una variable ordinal, por lo que no se han obtenido los cuartiles 1 y 3. Por esta razón, no hizo falta

realizar una segunda ronda. Además, los consensos obtenidos en la primera ronda son lo suficientemente amplios.

Cuestión 7: Los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.10. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 7



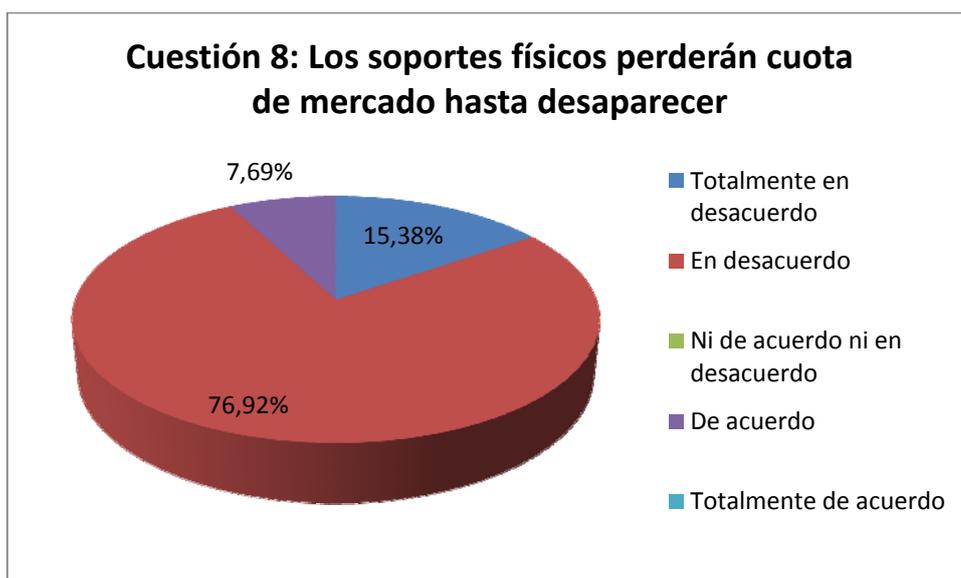
Fuente: Elaboración propia.

Si bien las tendencias del mercado en cuanto a ventas dejaban pocas dudas respecto al incremento de la importancia de los soportes digitales durante los últimos años, los profesionales consultados opinan que dicha tendencia continuará en el futuro inmediato. El 100% de los profesionales encuestados está de acuerdo (53,85%) o totalmente de acuerdo (46,15%) con la afirmación de que los soportes digitales seguirán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos (ver Gráfico 7.10). No hizo falta realizar una segunda ronda para esta cuestión, ya que todas las respuestas se encontraban entre los cuartiles 1 y 3 que fueron 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo) respectivamente.

Cuestión 8: Los soportes físicos irán perdiendo cuota de mercado hasta desaparecer.

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.11. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 8



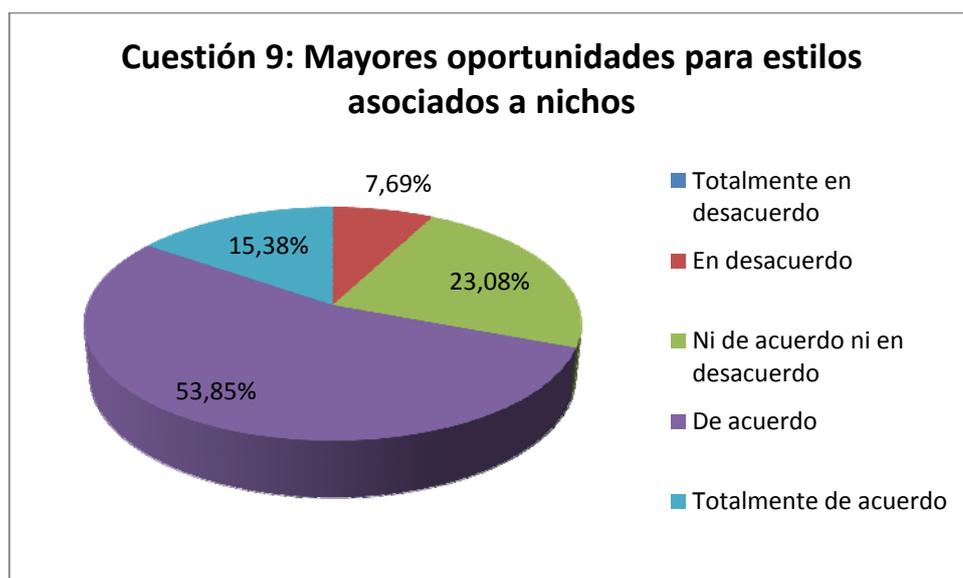
Fuente: Elaboración propia.

El 92,30% de los profesionales encuestados está en desacuerdo (76,92%) o totalmente en desacuerdo (15,38%) con la afirmación de que los soportes físicos irán perdiendo cuota de mercado hasta desaparecer. Sin embargo, el 7,69% está de acuerdo con dicha afirmación. Ningún interviniente cambió de opinión en la segunda ronda, por lo que no se han obtenido mayores consensos. Como aportación cualitativa, este profesional que opera en el ámbito de la distribución digital aclara: “Para mi desaparecer significa que quedará de forma residual, será irrelevante como lo es hoy en día el vinilo. Pasará a ser *Merchandising* puro y duro. Si ya está pasando!”.

Cuestión 9: *El nuevo entorno que caracteriza la industria discográfica ofrece mayores oportunidades a estilos de música asociados a nichos de mercado. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.12. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 9



Fuente: Elaboración propia.

El 69,23% de los profesionales consultados está de acuerdo (53,85%) o totalmente de acuerdo (15,38%) con la afirmación de que el nuevo entorno que caracteriza la industria discográfica ofrece mayores oportunidades a estilos de música asociados a nichos de mercado. Únicamente el 7,69% está en desacuerdo con dicha afirmación, mientras que un 23,08% de los encuestados no están ni de acuerdo en desacuerdo con la misma. En entrevistas posteriores, uno de los profesionales encuestados matizó su opinión desfavorable respecto a las mayores oportunidades para estilos asociados a nichos. «No creo que la industria discográfica vaya a favorecer ahora más que antes cualquier tipo de música de consumo especializado. Sí que hay una clara tendencia a la autoproducción, pero porque el artista no tiene “más remedio” a causa de la crisis de las discográficas que no ofrecen ninguna ventaja al músico a la hora de producir y editar su música. Antes incluso había sellos especializados, catálogos, incluso tiendas que han ido desapareciendo y que cuidaban más la subsistencia de géneros especializados y nichos de mercado minoritarios como la música electrónica, el *Free Jazz* o el *Death Metal*».

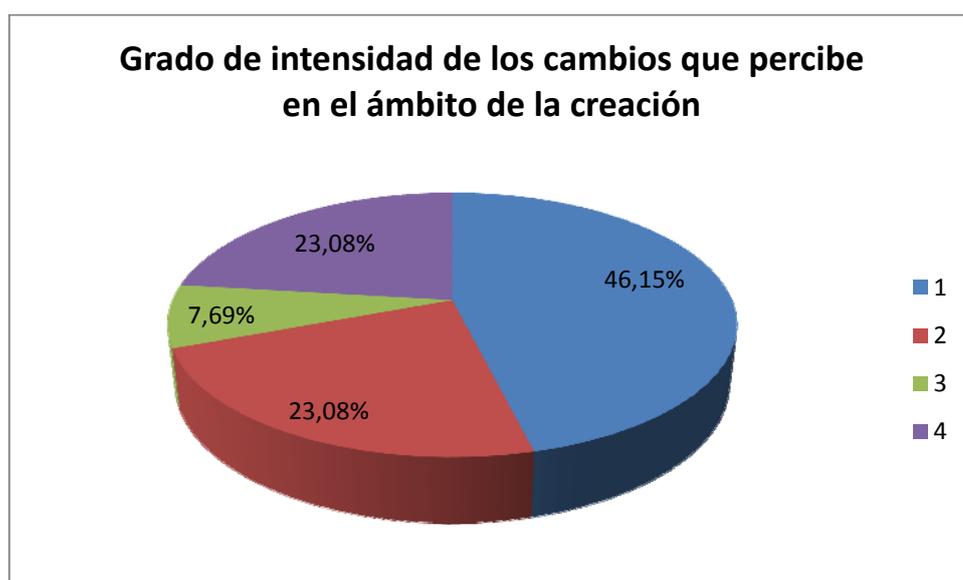
- **Bloque 3: Percepción general respecto a las innovaciones de proceso.**

El bloque 3 está compuesto por las cuestiones 10-15. Estas cuestiones están estrechamente relacionadas con los principales hallazgos obtenidos en fases previas y que están relacionados con transformaciones en el ámbito de los procesos que componen la comercialización de música grabada.

Cuestión 10: *Tomando en consideración los procesos que caracterizan la comercialización de música grabada, indique el grado de intensidad de los cambios que percibe en cada uno de los ámbitos citados. (Ordenar del 1 al 4 en función del impacto de cada una de las innovaciones. Siendo 1= muy poco significativo, 4= muy significativo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.13. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito de la creación (Cuestión 10)

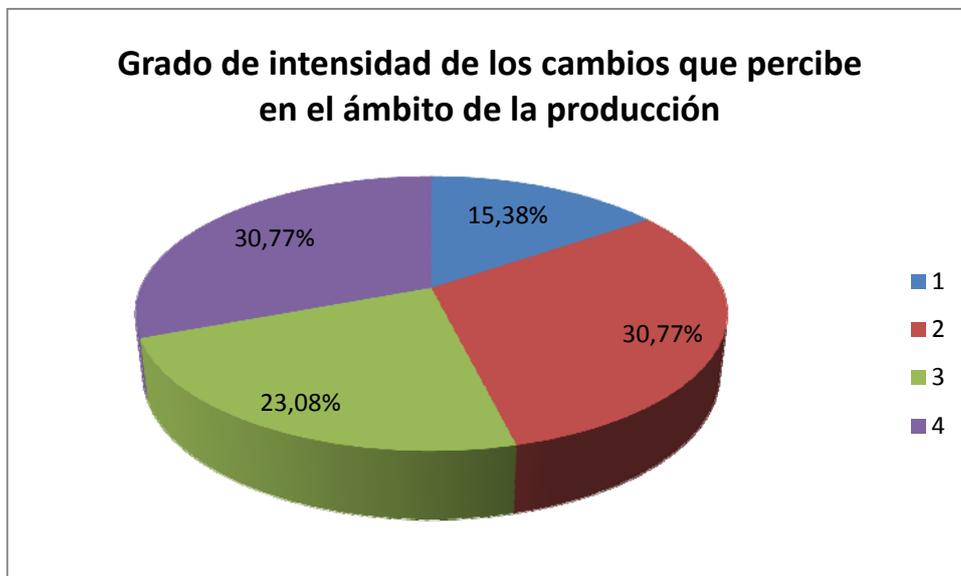


Fuente: Elaboración propia.

Los resultados finales muestran que los profesionales no consideran que se estén dando cambios muy significativos en el ámbito de la creación. De hecho, un 46,15% de los profesionales encuestados opina que dichos cambios son de una intensidad muy poco significativa. Un 23,08% opina que dichos cambios son poco significativos. Por el contrario, un 7,69% opina que dichos cambios son significativos, mientras que un 23,08% opina que son muy significativos. En la primera ronda, los cuartiles 1 y 3 fueron 1 (Muy poco significativo) y 3 (Significativo) respectivamente. Sin embargo, ningún profesional cambió de opinión en la segunda ronda. En entrevistas posteriores, uno de los profesionales del ámbito de la prensa musical afirma que el ámbito de la creación es “el más ambiguo para clasificar”. No obstante, se atreve a identificar un fenómeno que considera novedoso en el ámbito de la creación. Se trata de «los DJ que crean, de alguna manera, músicaailable propia, ritmos de bases de datos, *Loops* pirateados, electrónica... Este fenómeno sí es innovador y de pegada muy fuerte tanto en directo como en salas o festivales. Muchos DJ “creativos”, no los que llevan una

simple maleta con sus discos, están consiguiendo éxitos fuertes, copar listas con sus contenidos ajenos al pasado».

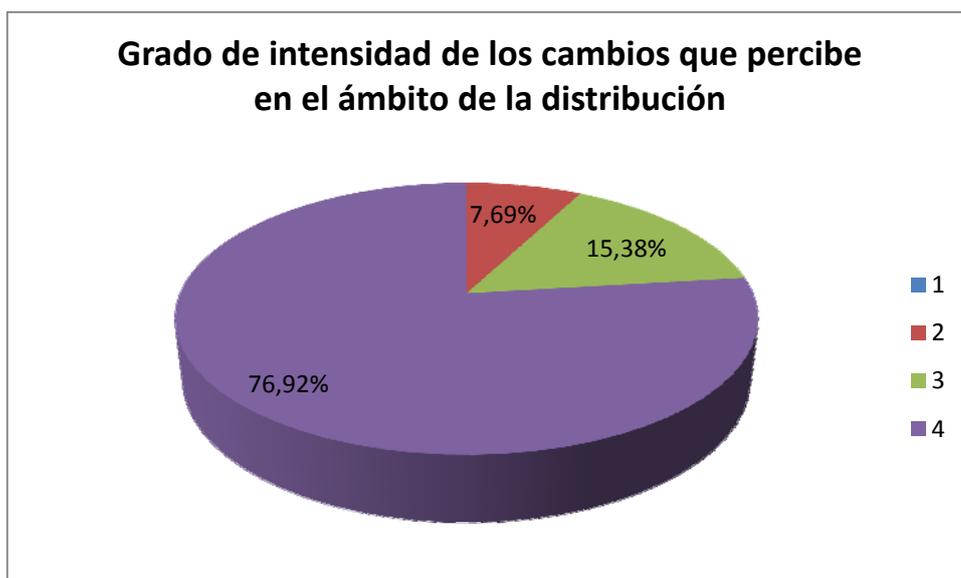
Gráfico 7.14. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito de la producción (Cuestión 10)



Fuente: Elaboración propia.

El 53,85% de los profesionales encuestados opina los cambios en el ámbito de la producción son muy significativos (30,77%) o significativos (23,08%). Sin embargo, un 46,15% opina que son poco (30,77%) o muy poco significativos (15,38%). En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 2 (Poco significativo) y 4 (Muy significativo) respectivamente. Ninguno de los profesionales que optaron por la opción 1 cambió de opinión en la segunda ronda, por lo que no se ampliaron los consensos obtenidos en la primera ronda. En entrevistas posteriores, uno de los profesionales del ámbito de la creación musical matizó que a pesar de las grandes diferencias entre la producción analógica y la digital, esta última hace tiempo que se consolidó como soporte de grabación estándar. En su opinión, estos cambios no son los que mejor explican las transformaciones que se están dando en el sector.

Gráfico 7.15. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito de la distribución (Cuestión 10)



Fuente: Elaboración propia.

El 92,31% de los profesionales encuestados opina que los cambios en el ámbito de la distribución son significativos (15,38%) o muy significativos (76,92%). Únicamente un 7,69% opina que estos cambios son poco significativos. En la primera ronda de la encuesta los cuartiles 1 y 3 resultaron ser 3 (Significativo) y 4 (Muy significativo). Nadie cambió de opinión en la segunda vuelta, por lo que los resultados obtenidos en ambas rondas son idénticos. No obstante, uno de los profesionales que opera en el ámbito de la distribución, y que contestó que la intensidad de los cambios en la distribución son “poco significativos” matizaba su respuesta afirmando que en lo que respecta a su caso particular, siguen trabajando sobre todo en el ámbito de la distribución física. En cualquier caso, afirma que en la distribución digital se ha dado un vuelco en los márgenes. “El sello pierde margen, para los artistas es ridículo...”.

Gráfico 7.16. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito de la promoción (Cuestión 10)



Fuente: Elaboración propia.

El 92,31% de los profesionales encuestados opina que el grado de intensidad de los cambios en el ámbito de la promoción musical son muy significativos (53,85%) o significativos (38,46%). Únicamente un 7,69% considera que estos cambios son poco significativos. En la primera ronda de la encuesta los cuartiles 1 y 3 fueron 3 (Significativo) y 4 (Muy significativo) respectivamente. Ningún profesional cambió de opinión en la segunda ronda, por lo que no se ampliaron los consensos abtenidos en la primera ronda.

Gráfico 7.17. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la intensidad de los cambios en el ámbito del consumo (Cuestión 10)



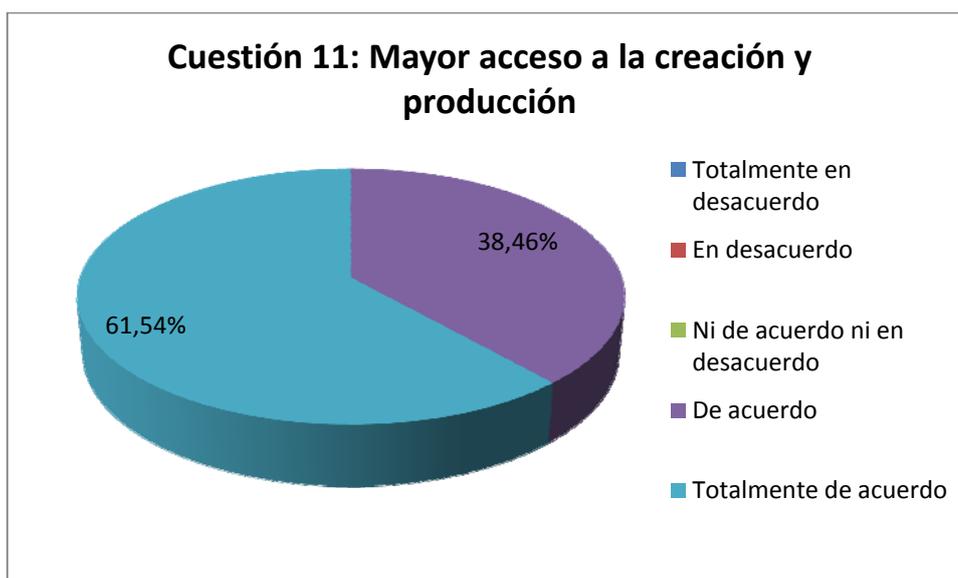
Fuente: Elaboración propia.

Todos los profesionales opinan que los cambios en el ámbito del consumo de música son significativos (15,38%) o muy significativos (84,62%). A pesar de que en la primera ronda los cuartiles 1 y 3 vienen representados por el 4 (Muy significativo), ninguno de los participantes en la encuesta decidió cambiar su opinión. En cualquier caso, el grado de consenso alcanzado es muy alto.

Cuestión 11: *Los nuevos softwares musicales están facilitando el acceso a la creación y producción musical. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.18. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 11



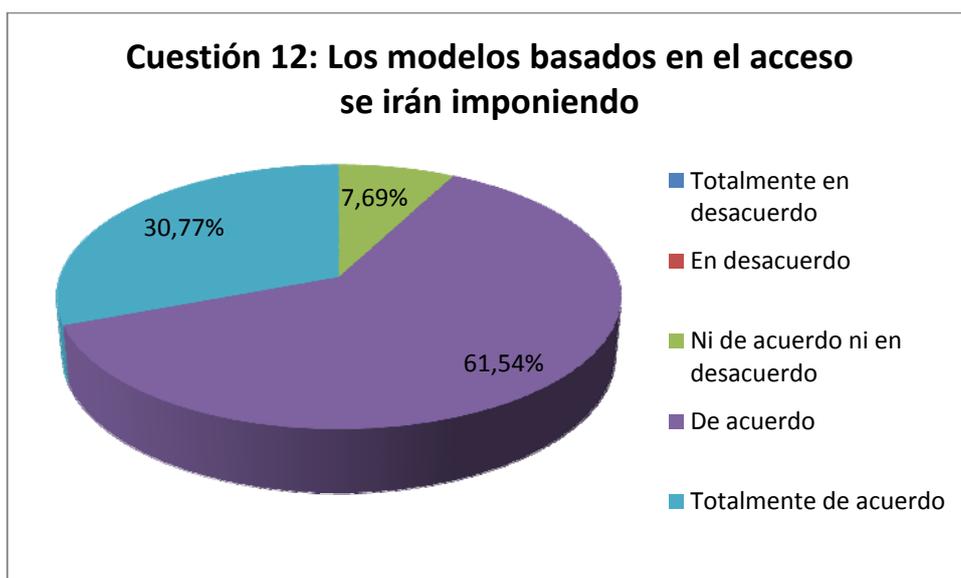
Fuente: Elaboración propia

El 100% de los profesionales encuestados están de acuerdo (38,46%) o totalmente de acuerdo (61,54%) con la afirmación de que los nuevos softwares musicales están facilitando el acceso a la creación y producción musical. El nivel de consenso obtenido en la primera ronda, donde todas las respuestas se encuentran entre los cuartiles 1 y 3 (valores 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo) hizo que no fuera necesaria una segunda ronda.

Cuestión 12: En el entorno online, los modelos basados en el derecho de acceso irán ganando cuota de mercado frente a los modelos basados en la propiedad (descarga). (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.18. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 12



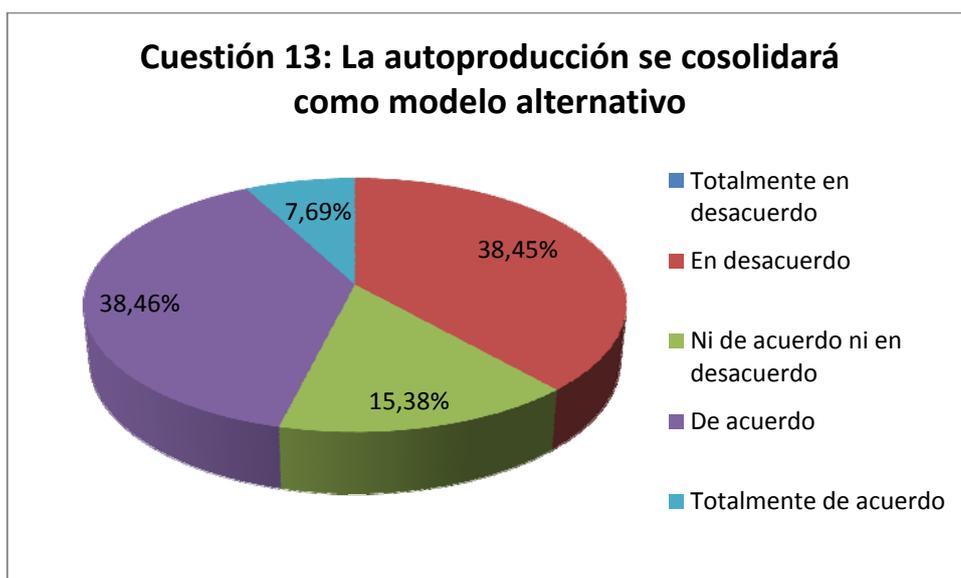
Fuente: Elaboración propia.

El 92,31% de los profesionales consultados está de acuerdo (61,54%) o totalmente de acuerdo (30,77%) en que en el entorno online, los modelos basados en el derecho de acceso irán ganando cuota de mercado frente a los modelos basados en la propiedad (descarga). Un 7,69% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo) respectivamente. En esta primera ronda, un 15,38% de los profesionales encuestados se decantó por la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, siendo un 84,62% la suma de los profesionales que se mostraron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación propuesta. Por lo tanto, en la segunda ronda se han obtenido mayores consensos que en la primera.

Cuestión 13: *La autoproducción se consolidará como alternativa al modelo representado por las Majors. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.19. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 13



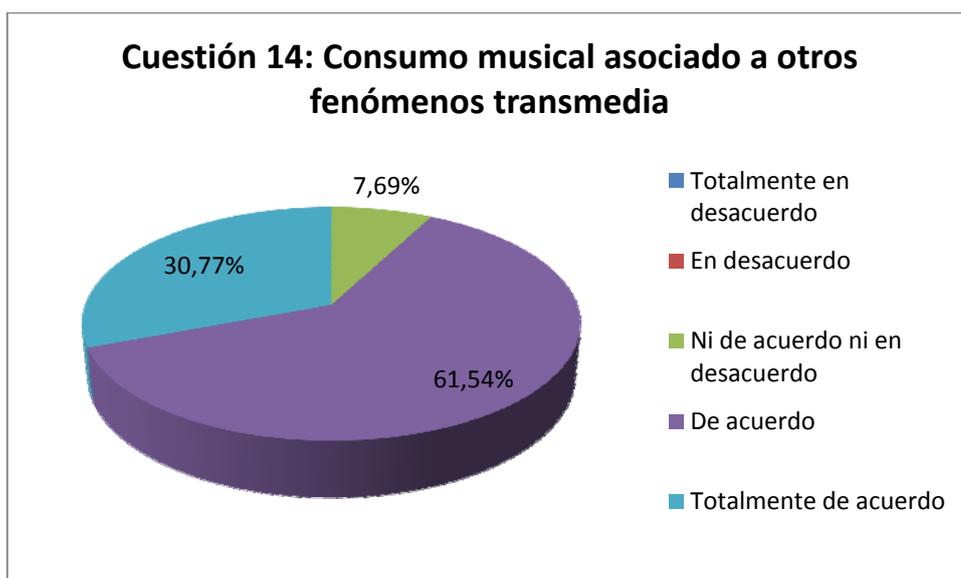
Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas son buena muestra de la controversia con respecto al impacto de la autoproducción. Un 46,15% de los encuestados está de acuerdo (38,46%) o totalmente de acuerdo (7,69%) con la afirmación de que la autoproducción se consolidará como alternativa al modelo representado por las *Majors*. Sin embargo, un 38,45% está en desacuerdo con dicha afirmación. Un 15,38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En la primera ronda de la encuesta los cuartiles 1 y 3 fueron 2 (En desacuerdo) y 4 (De acuerdo) respectivamente. Ningún profesional cambió de opinión en la segunda ronda, por lo que no se ha conseguido ampliar los consensos obtenidos en primera ronda. En esta cuestión se observa mayor discrepancia que consenso.

Cuestión 14: *El consumo de música está cada vez más relacionado a otros fenómenos audiovisuales o transmedia (publicidad, videojuegos, programas de televisión relacionados con música. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.20. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 14



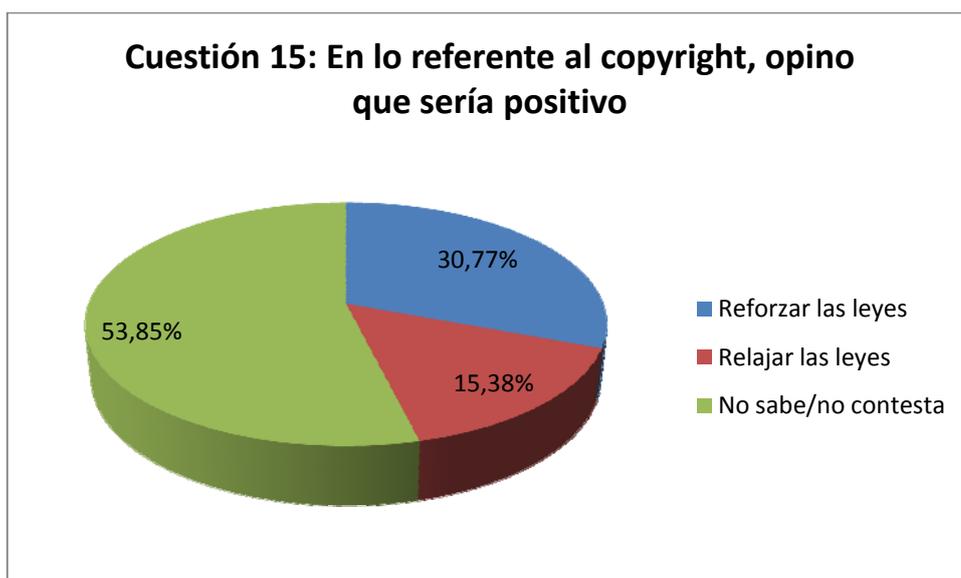
Fuente: Elaboración propia.

Un 92,31% de los profesionales consultados está de acuerdo (61,54%) o totalmente de acuerdo (30,77%) en que el consumo de música está cada vez más relacionado a otros fenómenos audiovisuales o transmedia (publicidad, videojuegos, programas de televisión relacionados con música). Únicamente un 7,69% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación. En la primera ronda, los cuartiles 1 y 3 fueron 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo) respectivamente. En la segunda ronda se obtuvieron consensos más amplios que en la primera. Mientras que en la primera ronda un 7,69% de los profesionales se manifestó en desacuerdo con dicha afirmación, en los resultados finales no hay presencia de opiniones desfavorables. Al mismo tiempo, la tasa de “indecisos” también ha disminuido en la segunda ronda.

Cuestión 15: *En el nuevo contexto, en lo referente al Copyright, opino que sería positivo:*

Se ofrecían 3 opciones de respuesta. Son las siguientes: *Reforzar las leyes, Relajar las leyes, No sabe/no contesta.*

Gráfico 7.21. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 15



Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas a la Cuestión 15 son de carácter cualitativo, y conforman una variable cualitativa ordinal, por lo que no se han obtenido los cuartiles 1 y 3. En este caso, no se ha realizado una segunda ronda. La gran controversia en torno a la legislación de los derechos de autor se evidencia en el alto porcentaje de profesionales que no se posicionan en lo referente a esta cuestión. Un 53,85% de los profesionales ha respondido que no sabe o no contesta. Un 30,77% está a favor de reforzar dichas leyes, mientras que un 15,38 está a favor de relajar las mismas.

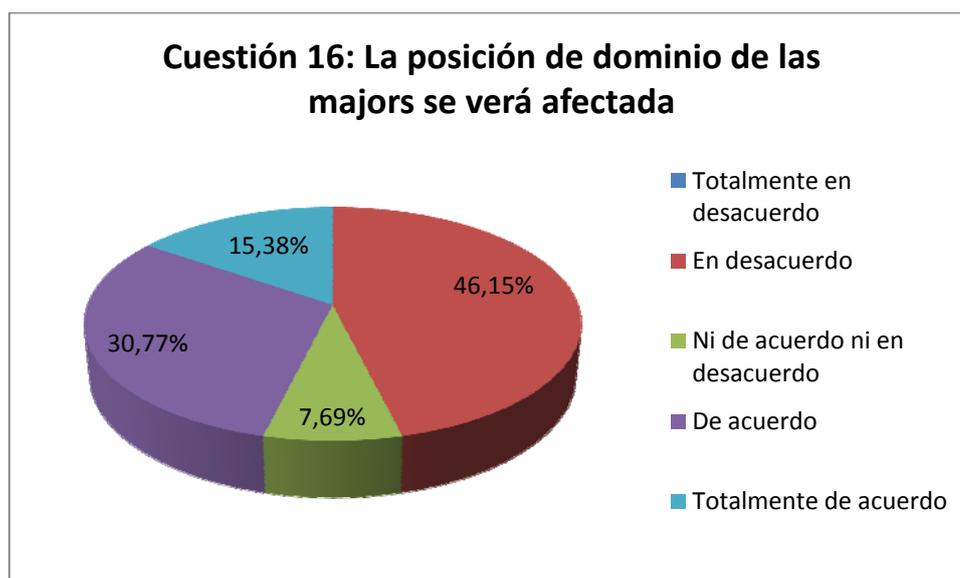
- **Bloque 4: Percepción general respecto a las innovaciones en organización.**

El bloque 4 está compuesto por las preguntas o cuestiones 16-20. Estas cuestiones están estrechamente relacionadas con los principales hallazgos obtenidos en fases previas y que están relacionados con transformaciones en el ámbito de la organización de la industria discográfica.

Cuestión 16: *La posición de dominio de las Majors en el mercado se verá afectada.* (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.22. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 16



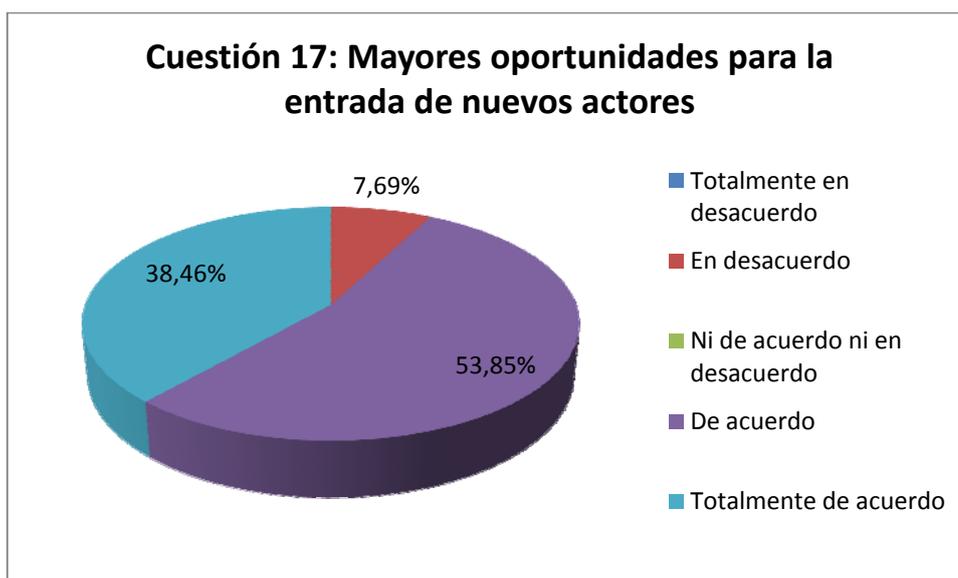
Fuente: Elaboración propia.

El 46,15% de los profesionales encuestados está de acuerdo (30,77%) o totalmente de acuerdo (15,38%) con la afirmación de que la posición de dominio de las *Majors* en el mercado se verá afectada. Sin embargo, un 46,15% está en desacuerdo con dicha afirmación. Un 7,69% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 2 (En desacuerdo) y 4 (De acuerdo) respectivamente. Ningún profesional cambió de opinión en la segunda ronda, es decir, que el 15,38% que estaba totalmente de acuerdo con dicha afirmación mantuvo su respuesta inicial en la segunda ronda. Sin embargo, en posteriores entrevistas personales, uno de los profesionales del ámbito de la creación matiza que “las *Majors* no van a desaparecer, pero su posición de dominio se verá afectada porque se han visto obligadas a cambiar de modelo de negocio contra su voluntad. Se ven obligadas a participar en un modelo que no han desarrollado ellos”. En este contexto, este profesional añade que “las *Majors* irán comprando plataformas digitales exitosas. Ya está ocurriendo”.

Cuestión 17: *En el nuevo contexto, existen mayores oportunidades para la entrada de nuevos actores (se han reducido las barreras de entrada del sector). (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.23. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 17



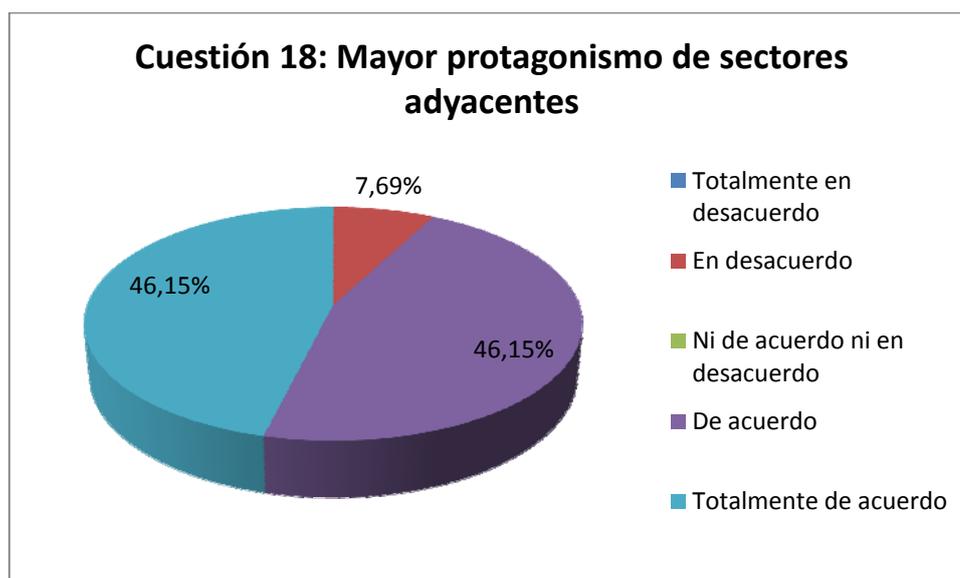
Fuente: Elaboración propia.

El 92,31% de los profesionales consultados está de acuerdo (53,85%) o totalmente de acuerdo (38,46%) con la afirmación de que en el nuevo contexto, existen mayores oportunidades para la entrada de nuevos actores. Únicamente un 7,69% está en desacuerdo con dicha afirmación. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo) respectivamente. En la segunda ronda se obtuvieron consensos más amplios que en la primera. Mientras que en la primera ronda la suma de los profesionales que estaban de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación alcanzó un 84,62%, en la segunda ronda este porcentaje aumentó hasta el mencionado 92,31%. Uno de los profesionales que manifestó estar en desacuerdo con dicha afirmación matizó en una entrevista posterior que a pesar del prolífico momento vive la música en la actualidad “el 95% de las ventas corresponde a *Majors*. Aún así, es un momento tan prolífico en la música, que hay espacio para agentes que desarrollen un segmento o nicho de mercado muy concreto”.

Cuestión 18: *Los agentes y las empresas que operan en sectores adyacentes al de la música (electrónica, informática, telecomunicaciones) serán cada vez más importantes en este ecosistema. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.24. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 18



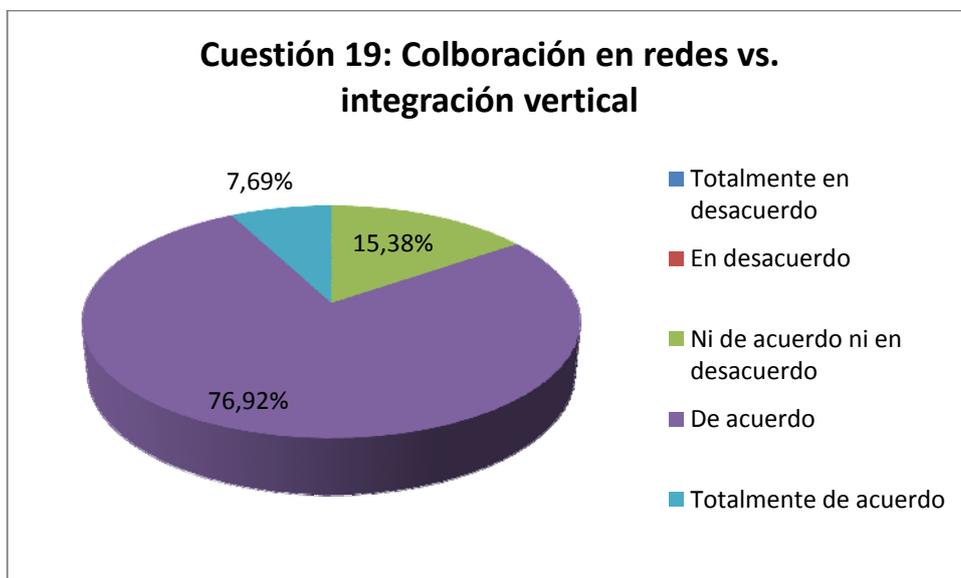
Fuente: Elaboración propia.

El 92,31% de los profesionales encuestados está de acuerdo (46,15%) o totalmente de acuerdo (46,15%) con la afirmación de que los agentes y las empresas que operan en sectores adyacentes al de la música (electrónica, informática, telecomunicaciones) serán cada vez más importantes en este ecosistema. Un 7,69% está en desacuerdo con dicha afirmación. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo) respectivamente. En la segunda ronda se obtuvieron consensos más amplios que en la primera. Mientras que en la primera ronda la suma de los profesionales que estaban de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación alcanzó un 84,62%, en la segunda ronda este porcentaje aumentó hasta el mencionado 92,31%. Uno de los profesionales que manifestó estar en desacuerdo con dicha afirmación matizó en una entrevista posterior que “inevitablemente la música digital va a estar vinculada a compañías de electrónica e informática: Spotify, Pandora, Netflix, Google, incluso Apple, Amazon o Movistar”. Adelanta que aún se darán muchos movimientos hasta que el mercado de la música digital se estabilice. “Se está dando una convergencia y se tiene que ver qué forma definitiva toma todo este espacio”. Finalmente añade: “Lo que quiero expresar es que es normal que la música en digital (*Streaming*) se encuentre en espacios relacionados con Internet, tecnología y telecomunicaciones, y por eso yo no los veo como adyacentes sino que son lo natural”.

Cuestión 19: *La colaboración entre distintos agentes en redes cooperativas será más eficiente que la integración vertical. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.25. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 19



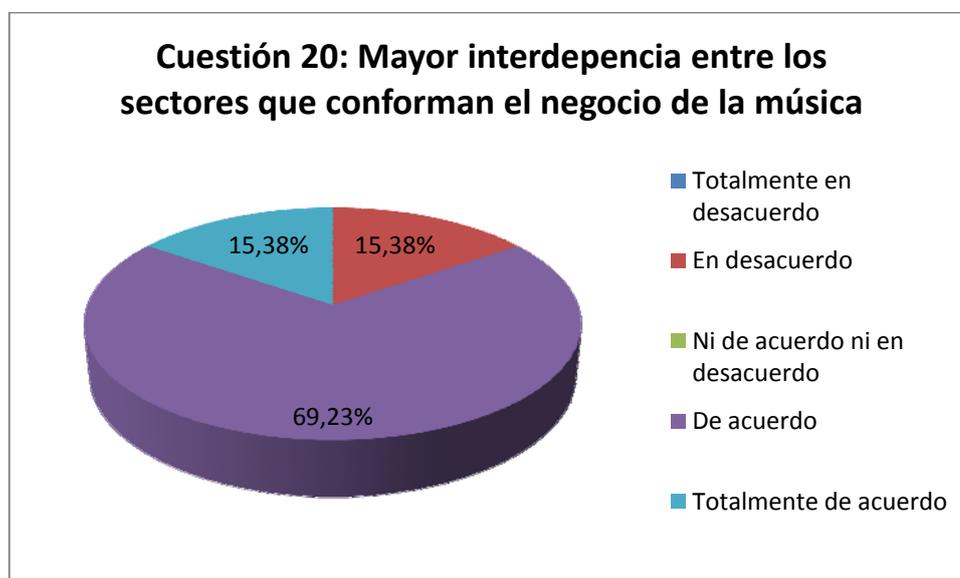
Fuente: Elaboración propia.

El 84,62% de los profesionales encuestados está de acuerdo (76,92%) o totalmente de acuerdo (7,69%) con la afirmación de que la colaboración entre distintos agentes en redes cooperativas será más eficiente que la integración vertical. Un 15,38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 venían representados por el valor 4 (De acuerdo). Esto provocó que un 7,69% de los profesionales que en la primera ronda manifestaron estar totalmente de acuerdo cambiaran su respuesta a “De acuerdo”. En cualquier caso, se ha obtenido un alto grado de consenso. Uno de los entrevistados cuya opinión no se ajustaba a las opiniones medias matizó lo siguiente: “Estoy de acuerdo en que la integración vertical en la manera que se entendía dejará de ser una ventaja competitiva, pero todavía hay que ver qué evolución tendrá el negocio. Me refiero a que todavía las multinacionales y las principales independientes tienden a ese modelo. Bien, no producen tanto en sus propios estudios porque la tecnología es mucho más accesible, pero una vez tienen el máster ellas se lo hacen todo”.

Cuestión 20: Entendiendo el negocio de la música como un negocio sustentado por tres ramas (discográfica, editorial, directo), considero que su interdependencia va en aumento. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.26. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 20



Fuente: Elaboración propia.

Un 84,62% de los profesionales consultados está de acuerdo (69,23%) o totalmente de acuerdo (15,38%) con la afirmación de que entendiendo el negocio de la música como un negocio sustentado por tres ramas (discográfica, editorial, directo), su interdependencia va en aumento. Un 15,38%, sin embargo, está en desacuerdo con dicha afirmación. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 venían representados por el valor 4 (De acuerdo). En la segunda ronda se obtuvieron consensos más amplios que en la primera. Mientras que en la primera ronda la suma de los profesionales que estaban de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación alcanzó un 76,93%, en la segunda ronda este porcentaje aumentó hasta el mencionado 84,62%. Uno de los profesionales que se manifestó en desacuerdo con dicha afirmación matizó en una entrevista posterior que “se está dando una editorialización de los sellos, que al ver que su modelo basado en la venta ha quebrado, se ven obligados a buscar ingresos en otras ramas del negocio de la música. El negocio está virando hacia lo editorial, pero las grandes editoriales siguen siendo muy rígidas y no se están moviendo”.

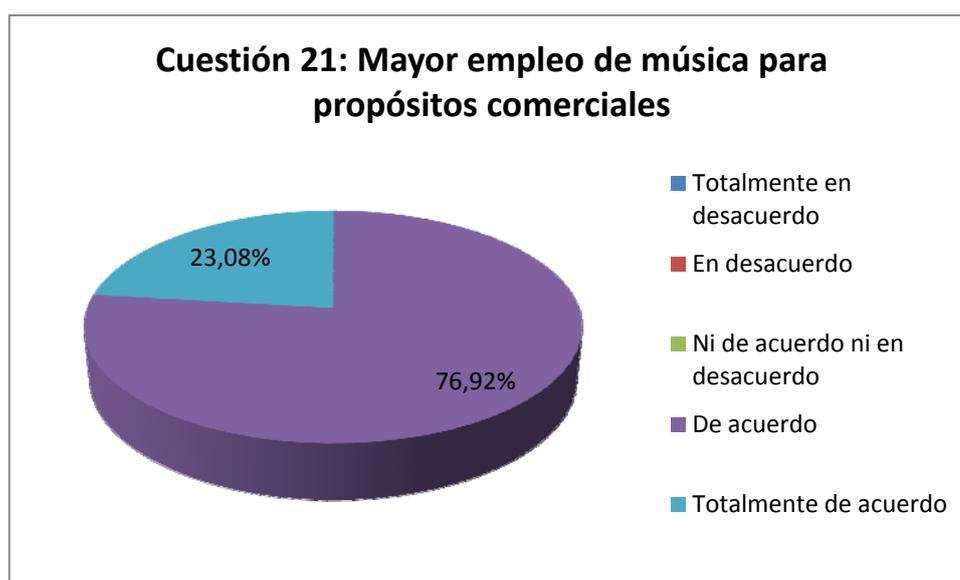
- **Bloque 5: Percepción general respecto a las innovaciones en *Marketing*.**

El bloque 5 está compuesto por las cuestiones 21-25. Estas cuestiones están estrechamente relacionadas con los principales hallazgos obtenidos en fases previas y que están relacionados con transformaciones en el ámbito del *Marketing* en el sector discográfico.

Cuestión 21: *Observo un cada vez mayor uso de la música con propósitos comerciales (otras empresas emplean la música para fidelizar a sus clientes. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.27. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 21



Fuente: Elaboración propia.

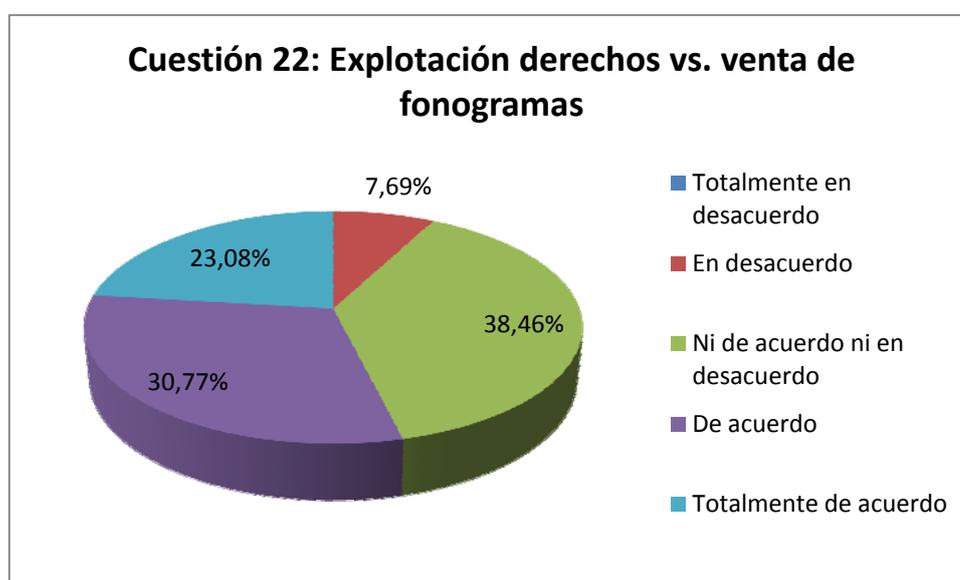
El 100% de los encuestados está de acuerdo (76,92%) o totalmente de acuerdo (23,08%) con la afirmación de que se está dando un cada vez mayor uso de la música con propósitos comerciales. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 venían representados por el valor 4 (de acuerdo). En la segunda ronda se obtuvieron consensos más amplios que en la primera. Mientras que en la primera ronda la suma de los profesionales que estaban de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación alcanzó un 92,31%, en la segunda ronda este porcentaje aumentó hasta el mencionado 100%. Uno de los profesionales del ámbito de la producción matizó su respuesta en una entrevista posterior. «El uso de la música está cambiando muy rápidamente. Mejor dicho, aparte del uso habitual personal de consumo, está creciendo el uso instrumental de la música como ayuda, fondo y envoltorio, al modo que se ha usado siempre en la televisión o en la radio, de todo tipo de servicios que se dan básicamente en el entorno de las redes sociales. Esto acerca la producción o industria musical mucho más al sector servicios. Música para acompañar noticias, eventos, canciones de aniversario, canciones para una fiesta, una cena, en definitiva “música para...”. Y además curiosamente se está

convirtiéndose en indispensable y fundamental en todo este nuevo entorno como acompañante obligatorio».

Cuestión 22: *La explotación de los derechos asociados a las grabaciones sonoras sustituirá a la venta de fonogramas como elemento vertebrador del negocio. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.28. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 22



Fuente: Elaboración propia.

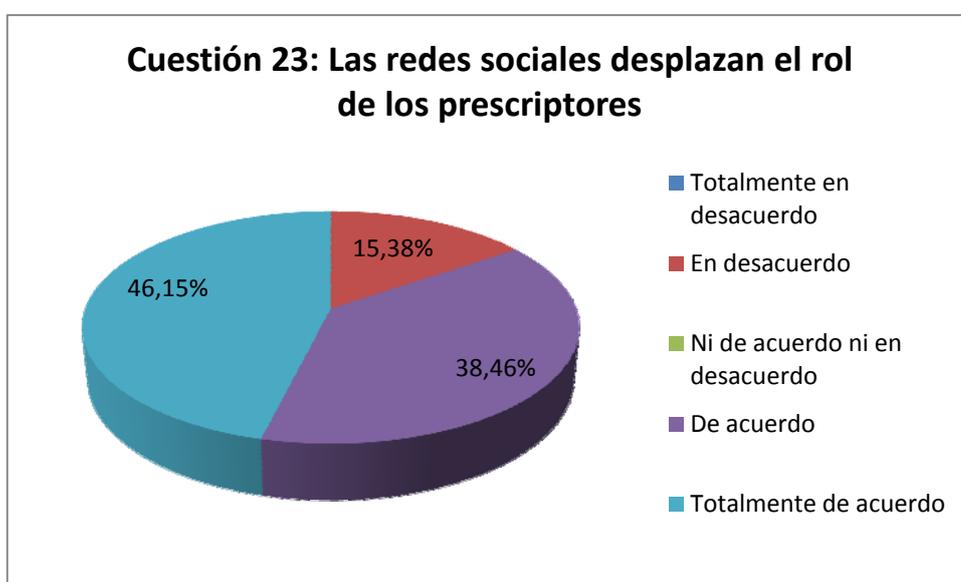
Un 53,85% de los profesionales encuestados está de acuerdo (30,77%) o totalmente de acuerdo (23,08%) con la afirmación de que la explotación de los derechos de grabación sustituirá a la venta de fonogramas como elemento vertebrador del negocio. Un 7,69% está en desacuerdo, mientras que un 38,46% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En la primera ronda de la encuesta los cuartiles 1 y 3 fueron 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo) y 4 (De acuerdo). En la segunda fase se consiguió aumentar el grado de consenso, ya que en la primera fase un 15,38% se manifestaba en desacuerdo con dicha afirmación. Este porcentaje se redujo al mencionado 7,69% en la segunda ronda. En entrevistas posteriores, uno de los profesionales que se manifiesta totalmente de acuerdo con la afirmación en cuestión, matizaba lo siguiente. “La venta va a quedar de forma residual, tanto en físico como en digital, el consumo de música será en *Streaming*. El mercado editorial se va a liberalizar y todo van a ser derechos. Este es

uno de los cambios más fundamentales de la evolución al digital, el cambio de la venta a la generación de derechos”.

Cuestión 23: *Las redes sociales y otras herramientas de la web están desplazando el rol de otros prescriptores como críticos, listas de ventas, premios de la música...* (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.29. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 23



Fuente: Elaboración propia.

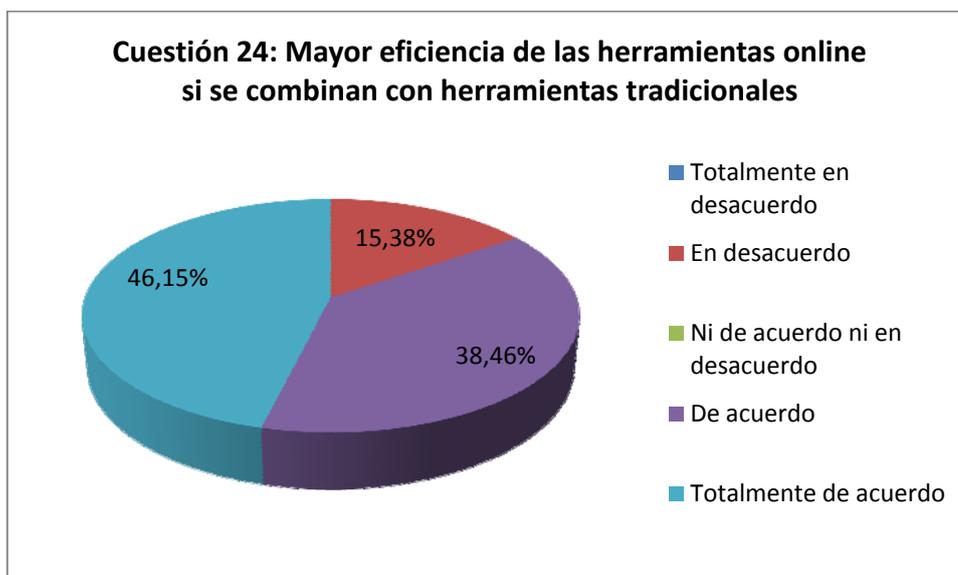
Un 84,62% de los profesionales encuestados está de acuerdo (38,46%) o totalmente de acuerdo (46,15%) con la afirmación de que las redes sociales y otras herramientas de la web están desplazando el rol de otros prescriptores como críticos, listas de ventas, premios de la música etc. El restante 15,38% está en desacuerdo con dicha afirmación. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo) respectivamente. El consenso logrado en esta segunda fase es más amplio que la obtenida en la primera ronda, donde la suma de los profesionales que se manifestaron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación en cuestión alcanzó el 76,92%.

Cuestión 24: *Las herramientas asociadas a Internet serán más eficientes si se combinan con herramientas tradicionales de Marketing (radio, televisión, prensa).* (5=Totalmente de

acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.30. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 24



Fuente: Elaboración propia.

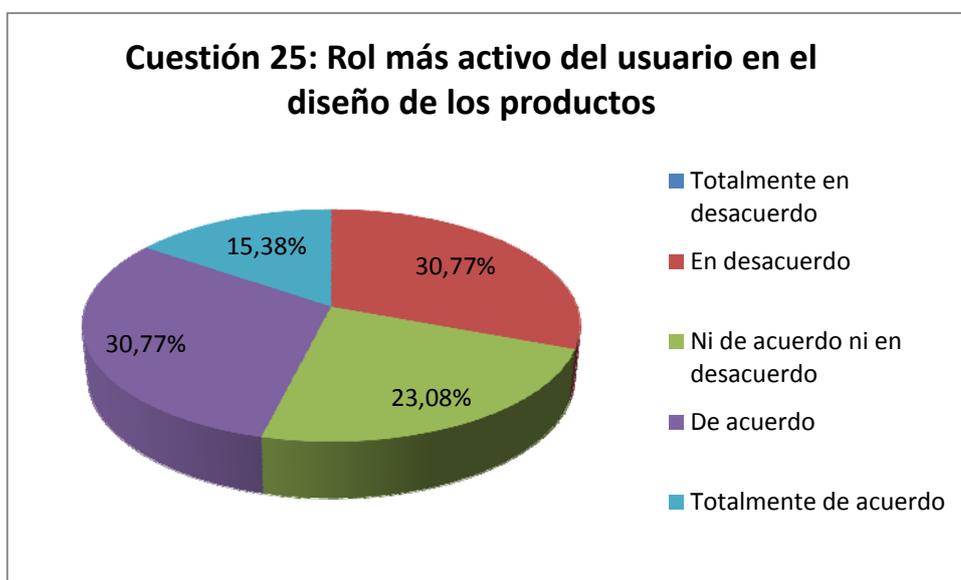
Un 84,62% de los profesionales encuestados está de acuerdo (38,46%) o totalmente de acuerdo (46,15%) con la afirmación de que las herramientas asociadas a Internet serán más eficientes si se combinan con herramientas tradicionales de *Marketing* (radio, televisión, prensa). El restante 15,38% está en desacuerdo con dicha afirmación. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo) respectivamente. El consenso logrado en esta segunda fase es más amplio que la obtenida en la primera ronda, donde la suma de los profesionales que se manifestaron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación en cuestión alcanzó el 76,92%. En una entrevista posterior, uno de los profesionales que se manifestó en desacuerdo con la afirmación en cuestión matizaba lo siguiente. “Actualmente coexiste el nuevo entorno de Internet con el tradicional, únicamente si se mira la actualidad yo también diría que estoy de acuerdo. Pero a medida que la *TV on demand* vaya penetrando en los hogares y la radio FM tradicional desaparezca, las herramientas de *Marketing* también evolucionarán. La prensa tradicional prácticamente ya no influencia, y hay tanta oferta de información en Internet que el impacto es cada vez menor cuantitativamente. Una portada en *Mundo Sonoro* tenía mucho más impacto hace 10 años

que ahora. Digamos que todavía ahora con la TV y la radio se puede crear un éxito. Dudo que en 10 años sea posible”.

Cuestión 25: *El consumidor participará de manera cada vez más activa (mediante su participación en foros, Blogs y redes sociales) en el diseño de los productos musicales. (5=Totalmente de acuerdo, 4=De acuerdo, 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 1=Totalmente en desacuerdo).*

Tras las dos rondas de envío y tratamiento de información, los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico 7.31. Resumen de los resultados definitivos de la encuesta en lo que respecta a la Cuestión 25



Fuente: Elaboración propia.

Un 46,15% de los profesionales encuestados está de acuerdo (30,77%) o totalmente de acuerdo (15,38%) con la afirmación de que el consumidor participará de manera cada vez más activa (mediante su participación en foros, *Blogs* y redes sociales) en el diseño de los productos musicales. Un 30,77% está en desacuerdo, mientras que el restante 23,08% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En la primera ronda los cuartiles 1 y 3 fueron 2 (En desacuerdo) y 4 (De acuerdo) respectivamente. Sin embargo, ninguno de los profesionales cambió de opinión, por lo que los resultados de la segunda ronda no amplían los consensos obtenidos en la primera. En una entrevista posterior, uno de los profesionales que se manifestó totalmente de acuerdo con la afirmación en cuestión comentaba lo siguiente: “La diversidad de herramientas que emplean los sellos para fiscalizar el comportamiento de los

usuarios y obtener información de los mismos hace que el comportamiento de estos cada vez sea más importante”.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

V. Resultados

Este apartado presenta los resultados generales de la investigación en base a las hipótesis formuladas. Las hipótesis han sido formuladas tras una amplia revisión bibliográfica realizada en fases previas del trabajo, y se han contrastado mediante las opiniones de profesionales recogidas en un cuestionario. El nivel de consenso obtenido en cada una de las cuestiones determina el grado de aceptación o rechazo de las hipótesis formuladas. Para facilitar la obtención de los resultados se han agrupado las respuestas “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” en una misma categoría. Se ha hecho lo mismo con las respuestas “En desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo”.

Las preguntas o cuestiones reflejadas en el cuestionario están relacionadas con las hipótesis planteadas, y al igual que éstas, se basan en una extensa revisión de la literatura académica y consulta de numerosos informes elaborados por diversas instituciones. En algunos casos, se han formulado varias preguntas o cuestiones relacionadas con una misma hipótesis. En estos casos, algunas de las cuestiones están orientadas a aportar matices relacionados con la hipótesis en cuestión. No obstante, no todas las cuestiones están directamente relacionadas con alguna de las hipótesis formuladas. Algunas cuestiones están orientadas a aportar información adicional, que complemente las conclusiones generales del trabajo.

La siguiente tabla relaciona las hipótesis formuladas con las preguntas o cuestiones recogidas en el cuestionario.

Tabla 7.1. Relación entre las hipótesis y objetivos planteados y las cuestiones que conforman el cuestionario

Hipótesis Principal	<i>Cambios tecnológicos como Internet o la digitalización, unido a factores de índole social y cultural, están provocando innovaciones que conducen a la industria discográfica a un nuevo paradigma de producción, distribución y consumo.</i>	Cuestiones 1, 2, 3, 14, 21
Hipótesis secundaria 1	<i>La evolución del producto está condicionada por mejoras en la conveniencia más que en la calidad sonora.</i>	Cuestiones 5, 6.
Hipótesis secundaria 2	<i>Los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos, sin embargo, estos no van a desaparecer en el corto plazo.</i>	Cuestiones 7, 8.
Hipótesis secundaria 3	<i>En un contexto marcado una reducción en las barreras de entrada, La autoproducción y la autoedición se están consolidando como modos alternativos de comercializar música.</i>	Cuestiones 11, 13, 17
Hipótesis secundaria 4	<i>Los modelos basados en el acceso están ganando cuota de mercado respecto a aquellos basados en la propiedad, y lo continuarán haciendo al menos en el corto plazo</i>	Cuestión 12
Hipótesis secundaria 5	<i>Las compañías discográficas se alejan de estructuras verticales y están adoptando formas más flexibles de organización en red.</i>	Cuestiones 18,19.
Hipótesis secundaria 6	<i>Se está dando una convergencia entre las 3 ramas que componen el negocio de la música.</i>	Cuestión 20.
Hipótesis secundaria 7	<i>El sector discográfico se está alejando de lógicas industriales y se está acercando a un ecosistema basado en los servicios.</i>	Cuestiones 22, 4.
Hipótesis secundaria 8	<i>Los Blogs, redes sociales y otras herramientas de la web sustituyen a los medios tradicionales de promoción.</i>	Cuestiones 23, 24, 25

Fuente: Elaboración propia

La tabla 7.1. relaciona las hipótesis formuladas con alguna o varias de las cuestiones incluidas en el cuestionario.

Las cuestiones 1, 2, 3, 14 y 21 están relacionadas con la Hipótesis Principal. Esta hipótesis plantea lo siguiente: *Cambios tecnológicos como Internet o la digitalización, unido a factores de índole social y cultural, están provocando innovaciones que conducen a la industria discográfica a un nuevo paradigma de producción, distribución y consumo.* Los datos empíricos muestran que el antiguo paradigma de producción, distribución y consumo basado en fonogramas físicos lleva en crisis más de una década, y ya se atisban signos de estabilización del nuevo paradigma que se ha establecido sobre la base de las TIC.

En lo que respecta a la Cuestión 1, ésta mide el grado de intensidad, o significatividad de las innovaciones en los ámbitos de producto, proceso, organización y *Marketing*. En la medida en que estas innovaciones sean más significativas, más respaldo se obtiene para la hipótesis planteada. Las posibles respuestas a esta cuestión conforman una variable Likert de 1 a 4 (siendo 1= *Muy poco significativa* y 4= *Muy significativa*), y sus valores medios son los siguientes.

Tabla 7.2. Grado de intensidad de las innovaciones de producto, proceso, organización y Marketing

Tipo de innovación	Grado de intensidad (del 1 al 4), valores medios.
Innovación de producto.	3,38
Innovación de proceso.	3,08
Innovación en organización.	3
Innovación en <i>Marketing</i> .	3,53

Fuente: Elaboración propia.

Según los profesionales encuestados, la intensidad de las innovaciones en los ámbitos de producto, proceso, organización y *Marketing* es significativa, ya que los valores medios de dichas variables superan el 3 (ver Tabla 7.2.). Las innovaciones en *Marketing* son las más significativas, seguidas de las innovaciones de producto, procesos y organización respectivamente. En la medida en que los cambios de paradigma se asocian a procesos de innovación amplios, que afectan a diversos ámbitos en el seno del sector, los resultados obtenidos en esta cuestión refuerzan la Hipótesis principal del trabajo.

En relación a Cuestión 2, ésta plantea que *las transformaciones en la industria discográfica marcadas por Internet, las tecnologías digitales y un nuevo contexto socioeconómico (globalización) suponen un salto cualitativo en la evolución histórica del sector*. Esta cuestión está relacionada con las aportaciones realizadas por autores como Tschmuck (2010) o Gladwell (2000) que interpretan la reorganización de la industria bajo la lógica de cambio de paradigma en el primer caso, y como respuesta a la emergencia de formatos software y la distribución digital, que suponen, para el segundo, un punto de inflexión. En lo que respecta a los resultados de la encuesta se ha obtenido un alto grado de acuerdo. El 84,61% de los profesionales encuestados está de acuerdo con la afirmación propuesta en la Cuestión 2, la cual refuerza la Hipótesis Principal.

En relación a la Cuestión 3, ésta plantea que *en este nuevo entorno, se están dando cambios en la función social que desempeña la música*. Cabe destacar que los cambios de paradigma en el sector discográfico han estado estrechamente vinculados a nuevos usos sociales de la música, siendo estos centrales en la conformación de los mismos. Entre las aportaciones académicas relacionadas con esta supuesta nueva función social que desempeña la música cabe destacar a Throsby (2002), que apunta hacia un cada vez mayor empleo de música funcional, con fines orientados a manipular patrones de compra o alterar el comportamiento en el trabajo. Leyshon y otros (2005) también advierten de que la música

cada vez está más relacionada a otros fenómenos de carácter audiovisual o transmedia, por lo que su valoración por parte de los usuarios también se ve afectada. En lo que respecta a los resultados de la encuesta, un 69,23% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación propuesta en la Cuestión 3, lo cual supone un apoyo importante.

Para obtener información adicional referida a los nuevos usos de la música se han tomado en consideración las respuestas obtenidas en las cuestiones 14 y 21. La Cuestión 14 plantea que *el consumo de música está cada vez más relacionado a otros fenómenos audiovisuales o transmedia (publicidad, videojuegos, programas de televisión relacionados con música)*. El 92,31% de los profesionales encuestados está de acuerdo con la afirmación realizada en la Cuestión 14 (el restante 7,69% respondió que no estaba ni de acuerdo, ni en desacuerdo).

En lo que respecta a la Cuestión 21, ésta plantea que se está dando *un cada vez mayor uso de la música con propósitos comerciales (otras empresas emplean la música para fidelizar a sus clientes)*. En este caso, el 100% de los profesionales encuestados está de acuerdo con dicha afirmación.

El alto grado de consenso obtenido en las cuestiones 2, 14 y 21, así como el considerable grado de acuerdo obtenido en la Cuestión 3, unido a los resultados obtenidos en la Cuestión 1 refuerzan la hipótesis principal del trabajo, por lo que no se rechaza que *Cambios tecnológicos como Internet o la digitalización, unido a factores de índole social y cultural, están provocando innovaciones que conducen a la industria discográfica a un nuevo paradigma de producción, distribución y consumo*.

Las hipótesis secundarias 1 y 2 están relacionadas con el ámbito del producto. La Hipótesis Secundaria 1 plantea lo siguiente: *La evolución del producto viene condicionada por mejoras en la conveniencia más que en la calidad sonora*. Esta hipótesis está relacionada con las aportaciones realizadas por Larsen (2009), cuya investigación ahonda en las motivaciones de los usuarios en el entorno online. Para contrastar dicha hipótesis se han tomado en consideración las respuestas a las cuestiones 5 y 6, que son de carácter cualitativo. Por una parte, el 69,23% de los profesionales encuestados opina que las innovaciones de producto que caracterizan a este período de tránsito en el que se encuentra la industria discográfica se explican principalmente por innovaciones en soportes y formatos (Cuestión 5). El resto opina que las innovaciones de producto se explican tanto por innovaciones en soportes y formatos como en contenidos. Ni uno solo de los encuestados considera que las innovaciones en contenidos resultan significativas (no más significativas que las innovaciones en soportes y formatos). En lo que a soportes y formatos se refiere (Cuestión 6), el 84,62% de los

profesionales encuestados afirma que la evolución del producto viene determinada por mejoras en la conveniencia (accesibilidad, manipulabilidad, reproductibilidad, durabilidad etc.). El restante 15,38% opina que la evolución del producto viene condicionada por mejoras tanto en aspectos relacionados con la conveniencia como en la calidad sonora. Ni uno solo de los profesionales encuestados opina que la evolución del producto viene determinada por mejoras en la calidad sonora. El grado de consenso obtenido en estas dos cuestiones, en especial la Cuestión 6, refuerzan la hipótesis de que *La evolución del producto está condicionada por mejoras en la conveniencia más que en la calidad sonora.*

La Hipótesis Secundaria 2 plantea lo siguiente: *Los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos, sin embargo, estos no van a desaparecer en el corto plazo.* Por una parte, las tendencias del mercado en lo que a ventas se refiere muestran que durante la última década los soportes físicos están mostrando un claro declive. Frente a este declive, los diversos modelos de negocio que se han desarrollado en torno a las tecnologías digitales están en auge. Los datos ofrecidos por IFPI muestran que esta es una tendencia global, con ritmos diferenciados, que afecta tanto a Europa como al resto del mundo. No obstante, también se observan signos de que al menos en el corto plazo los soportes físicos no desaparecerán. Muchos países europeos (entre ellos los principales mercados en cuanto al valor de las ventas) aún cuentan con un mercado físico fuerte. Además, durante los últimos años se está dando una desaceleración en el ritmo del descenso de ventas de música en soportes físicos. El auge del vinilo, soporte favorito para los melómanos y coleccionistas, aunque poco significativo en términos relativos, también se inscribe en dinámicas que apuntan hacia la estabilización del declive de las ventas en soportes físicos. Otro factor a tener en cuenta es la alta estacionalidad en el consumo de música en soportes físicos. Las ventas se concentran en el cuarto trimestre, lo cual denota una preferencia por el soporte físico como regalo.

En lo que a la encuesta se refiere, las cuestiones 7 y 8 están orientadas a contrastar la hipótesis realizada. El 100% de los profesionales encuestados está de acuerdo en que *los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos* (Cuestión 7). Asimismo, El 92,30% de los profesionales encuestados está en desacuerdo con la afirmación de que *los soportes físicos irán perdiendo cuota de mercado hasta desaparecer* (Cuestión 8). Las opiniones cualitativas recabadas en la segunda fase de la encuesta aclaran que a pesar de estar de acuerdo con que los soportes físicos irán perdiendo cuota de mercado, no están de acuerdo con la afirmación de que vayan a desaparecer, al menos en el corto plazo. En este sentido, los resultados de la encuesta refuerzan los datos empíricos que por sí solos

respaldan la hipótesis de que *Los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos, sin embargo, estos no van a desaparecer en el corto plazo.*

Las hipótesis secundarias 3 y 4 están relacionadas con los ámbitos de proceso. La Hipótesis Secundaria 3 plantea lo siguiente: *En un contexto marcado por la reducción de las barreras de entrada en el sector, la autoproducción y la autoedición se están consolidando como modos alternativos de comercializar música.* Por una parte, el estudio de caso realizado en el País Vasco muestra la importancia, en términos cuantitativos, de la autoproducción en dicho territorio. Alrededor de la mitad de los discos publicados en 2013 se identifican de algún modo con la autoproducción (*Crowdfunding*, sellos creados por grupos, asociaciones de músicos que comparten activos estratégicos como la distribución y la web a modo de *Clusters* creativos). En lo que a la encuesta se refiere, las cuestiones 11, 13 y 17 están orientadas a contrastar la hipótesis formulada.

En lo que respecta a la Cuestión 11, el 100% de los profesionales encuestados está de acuerdo en que *los nuevos softwares musicales están facilitando el acceso a la creación y producción musical.* Además, un 92,31% de los profesionales encuestados está de acuerdo en que *en el nuevo contexto, existen mayores oportunidades para la entrada de nuevos actores* (Cuestión 17). A pesar de ello, no se ha obtenido un alto grado de acuerdo con respecto a si la autoproducción se consolidará como alternativa al modelo representado por las *Majors* (Cuestión 13). Un 46,15% de los encuestados está de acuerdo (38,46%) o totalmente de acuerdo (7,69%) con la afirmación de que *la autoproducción se consolidará como alternativa al modelo representado por las Majors.* En el lado contrario, un 38,45% está en desacuerdo con dicha afirmación. Un 15,38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En este sentido, cabe apuntar que a pesar de que la autoproducción se está erigiendo en uno de los fenómenos más interesantes de los que conforman el ecosistema de la producción discográfica contemporánea, no se han obtenido los consensos suficientes para concluir que se consolidará como una alternativa al modelo representado por las *Majors*. En el futuro, será necesario ahondar más en este aspecto del nuevo paradigma.

La Hipótesis Secundaria 4 plantea, en referencia a los nuevos modos de distribuir música a través de la red, lo siguiente: *Los modelos basados en el acceso están ganando cuota de mercado respecto a aquellos basados en la propiedad, y lo continuarán haciendo al menos en el corto plazo.* Por una parte, las tendencias del mercado en lo que a ventas se refiere evidencian que en especial en Europa, pero también a nivel global, los modelos basados en el acceso (*Streaming*) han ido ganando cuota de mercado frente a los modelos basados en la

propiedad (descarga). El éxito de plataformas como Spotify en diversos países europeos (en especial los países nórdicos) y Deezer en otros (Francia) así como la puesta en marcha por parte de Apple de un servicio basado en el acceso en iTunes evidencian una tendencia al alza de los estos modelos. En lo que a la encuesta se refiere, se ha empleado la Cuestión 12 para contrastar dicha hipótesis. El 92,31% de los profesionales encuestados está de acuerdo en que en el entorno online, los modelos basados en el acceso continuarán ganando cuota de mercado frente a los basados en la propiedad (Cuestión 12). El restante 7,69% ha afirmado no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Si los datos empíricos dejaban pocas dudas, los resultados de la encuesta refuerzan aún más la hipótesis de que *Los modelos basados en el acceso están ganando cuota de mercado respecto a aquellos basados en la propiedad, y lo continuarán haciendo al menos en el corto plazo.*

Las hipótesis secundarias 5 y 6 están relacionadas con el ámbito de la organización. La Hipótesis Secundaria 5 plantea lo siguiente: *Las compañías discográficas se alejan de estructuras verticales y están adoptando formas más flexibles de organización en red.* En el apartado referido a Innovación en organización (Capítulo 5) se han estudiado algunas de las formas organizativas en red que se están configurando tanto en el ámbito de la organización interna de la empresa así como en las relaciones entre ésta y otros agentes de la cadena de valor. Autores como Huygens (1999) o Johanson y Wallin (2008) han abordado este aspecto relacionado con las nuevas formas de organización que se están estableciendo en el sector discográfico. En lo que respecta al cuestionario, la Cuestión 19 está orientada a contrastar dicha hipótesis. Esta cuestión plantea *que la colaboración entre distintos agentes en redes cooperativas será más eficiente que la integración vertical.* El 84,62% de los mismos afirman estar de acuerdo con la afirmación planteada en la Cuestión 19. El restante 15,38% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación. El gran consenso obtenido refuerza la hipótesis 5, que no se puede rechazar.

Además, en relación a dicha hipótesis, también cabe destacar que el 92,31% de los profesionales encuestados está de acuerdo con la afirmación de que *los agentes y las empresas que operan en sectores adyacentes al de la música (electrónica, informática, telecomunicaciones) serán cada vez más importantes en este ecosistema* (Cuestión 18). El grado de consenso obtenido en esta cuestión refuerza, aún más, la hipótesis 5 que plantea que *Las compañías discográficas se alejan de estructuras verticales y están adoptando formas más flexibles de organización en red.*

La Hipótesis Secundaria 6 plantea lo siguiente: *Se está dando una convergencia entre las 3 ramas que componen el negocio de la música.* La cada vez mayor presencia de los contratos 360 grados o contratos “All in” son el mejor exponente de un cambio en la concepción de los sellos, que cada vez más se ven a sí mismas como compañías musicales más que sellos. Autores como Martín (2013), Johanson y Wallin (2008) o Leurdijk y Mieuwemhuis (2012) han estudiado diversos aspectos relacionados con una supuesta renovada relación entre las tres ramas que conforman la industria de la música. En lo que respecta al cuestionario, se ha empleado la Cuestión 20 para contrastar dicha hipótesis. La Cuestión 20 afirma que *entendiendo el negocio de la música como un negocio sustentado por tres ramas (discográfica, editorial, directo), considero que su interdependencia va en aumento.* Un 84,62% de los profesionales encuestados está de acuerdo con la afirmación propuesta en la Cuestión 20. El restante 15,38% está en desacuerdo con dicha afirmación. El alto grado de consenso obtenido refuerza la Hipótesis Secundaria 6 que plantea que *Se está dando una convergencia entre las 3 ramas que componen el negocio de la música.*

Las hipótesis secundarias 7 y 8 están relacionadas con el ámbito del *Marketing*. La Hipótesis Secundaria 7 plantea lo siguiente: *El sector discográfico se está alejando de lógicas industriales y se acerca a un ecosistema basado en los servicios.* El auge de los modelos de suscripción, la importancia que están adquiriendo los servicios adicionales, y la cada vez mayor importancia de la explotación de los derechos asociados a las grabaciones son muestras del giro que está viviendo la comercialización de música grabada. Autores como Frith (1993) destacaron en los 90 que el modelo de negocio en el sector discográfico se acercaría más a un ecosistema de servicios que al conocido paradigma industrial. Otros autores como Burkart (2005), Larsen (2009) o (Vargo y Lusch, 2011^a) también afirman, más recientemente, que el negocio de la música se está transformando en una industria de servicios.

Las cuestiones 22 y 4 están estrechamente relacionadas con la hipótesis planteada. La Cuestión 22 plantea que *la explotación de los derechos de grabación sustituirá a la venta de fonogramas como elemento vertebrador del negocio.* Un 53,85% está de acuerdo con la afirmación realizada en dicha cuestión. Un 30,77% de los encuestados está en desacuerdo con la dicha afirmación, mientras que el restante 30,77% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la misma.

En lo que respecta a la Cuestión 4, esta plantea que *el negocio de la música se está alejando de lógicas industriales y parece dibujar un ecosistema basado en los servicios.* El 53,85% de los encuestados está de acuerdo con la afirmación planteada en la Cuestión 4, sin

embargo, un 38,46% está en desacuerdo con la misma. Un 7,69% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En este sentido, y a pesar de la evidencia de que la explotación de los derechos sustituirá a la venta de fonogramas como elemento vertebrador del negocio (Cuestión 22), no se han obtenido los consensos suficientes para validar la hipótesis de que *El sector discográfico se está alejando de lógicas industriales y se acerca a un ecosistema basado en los servicios*. No obstante, se puede afirmar que hoy en día, en el negocio de la música, se observan modelos de negocio que representan una hibridación entre lo industrial y los ecosistemas basados en servicios.

La Hipótesis Secundaria 8 plantea lo siguiente: *En el nuevo contexto que caracteriza a la industria discográfica, los Blogs, redes sociales y otras herramientas de la web sustituyen a los medios tradicionales de promoción*. Durante el desarrollo del trabajo se ha constatado que el seguimiento de lo que ocurre en las redes sociales, y la participación en las mismas, es vital en el nuevo entorno online. Autores como Kusek y Leonhard (2005), Vincent (2007), Boyd (2011), Van Buskirk (2009) o Preston y otros (2011) han realizado investigaciones referidas al empleo de nuevas herramientas de *Marketing* en el sector discográfico así como el renovado papel del usuario en estos procesos.

En lo que respecta a la encuesta, las cuestiones 23, 24 y 25 están estrechamente relacionadas con dicha hipótesis. La Cuestión 25 plantea que *el consumidor participará de manera cada vez más activa (mediante su participación en foros, Blogs y redes sociales) en el diseño de los productos musicales*. El 46,15% de los profesionales encuestados está de acuerdo con la afirmación realizada en la Cuestión 25, sin embargo, un 30,77% está en desacuerdo con la misma. El restante 23,08% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En lo que respecta a la Cuestión 23, esta plantea que *las redes sociales y otras herramientas de la web están desplazando el rol de otros prescriptores como críticos, listas de ventas, premios de la música etc.* Un 84,62% de los profesionales encuestados está de acuerdo con la afirmación propuesta, mientras que el restante 13,38% está en desacuerdo. En lo que respecta a la Cuestión 24, un idéntico 84,62% opina que *las herramientas asociadas a Internet serán más eficientes si se combinan con herramientas tradicionales de Marketing (radio, televisión, prensa)*. Observando los resultados obtenidos en las 3 cuestiones mencionadas, cabe mencionar que el escaso respaldo obtenido en la Cuestión 25 debilita la Hipótesis Secundaria 8. Sin embargo, el alto respaldo a las cuestiones 23 y 24 refuerzan la misma. Es por ello que se concluye que en el marco actual de convivencia de distintos modelos de negocio,

los *Blogs*, redes sociales y otras herramientas de la web complementan más que sustituyen a las herramientas tradicionales de *Marketing*.

VI. Conclusiones

Durante el desarrollo del trabajo se han constatado cambios importantes en diversos ámbitos que conforman el ecosistema de la producción musical. El paradigma industrial desarrollado a partir de la Segunda Guerra Mundial en el sector discográfico, basado en la venta de fonogramas físicos, lleva más de una década en crisis. En este contexto, la industria discográfica cada vez depende más de nuevos modelos de negocio desarrollados en el entorno online. A pesar de que uno de los rasgos principales de la industria discográfica contemporánea es la convivencia de distintos modelos de negocio, hay que destacar que el paradigma de producción, distribución y consumo que se está desarrollando sobre la base de las TIC cuenta con diferencias significativas que se manifiestan en los productos, los procesos, la organización y el *Marketing*.

La crisis del paradigma industrial se evidencia atendiendo a la paulatina disminución en la venta de soportes físicos desde finales de los 90. Esta disminución se observa en todos los países estudiados, aunque se dan diferencias significativas en los ritmos de descenso así como en la adopción de nuevos modelos de negocio dependiendo del país. La tendencia es la opuesta en lo que respecta a los soportes digitales, que representan casi de la mitad de los ingresos derivados de la venta de música grabada a nivel global. En algunos países europeos como Reino Unido, Suecia o Finlandia los soportes digitales han superado el 50% de cuota de mercado. Si se mantienen las tendencias observadas en cuanto a ventas de música grabada, el mercado digital no tardará en superar al mercado físico en lo que a valor de mercado se refiere.

Si las tendencias del mercado dan lugar a pocas dudas, la opinión de los expertos encuestados también es unánime en este sentido. Todos los expertos que han participado en la encuesta están de acuerdo en que los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos. No obstante, este tránsito hacia lo digital está sujeto a cierta incertidumbre. Los mercados digitales se enfrentan a grandes retos para su eficiente desarrollo. Entre estos retos destaca la competencia que suponen las plataformas P2P, donde se intercambian archivos musicales al margen de las leyes que regulan el Derecho de Autor. A pesar de que la industria (representada por IFPI o RIAA) ha tratado de luchar contra estas plataformas, las acciones legales emprendidas no han resultado eficaces. De hecho, algunas de estas plataformas se han constituido en actores de referencia en el nuevo ecosistema de la difusión de música. En este contexto, se está dando un intenso debate respecto a la conveniencia o no de reforzar las leyes que regulan el Derecho de Autor. Mientras que las

Majors están a favor de reforzar dichas leyes, algunos autores opinan que en el nuevo contexto, cierto grado de piratería puede ser beneficioso, e incluso puede favorecer procesos de innovación novedosos (Conner y Rumelt, 1991; Jiang y Sarkar, 2003; Czerwinski y otros, 2007). La encuesta realizada entre profesionales del sector no ofrece conclusiones claras; un 30,77% de los mismos opina que se deberían reforzar, un 15,38% opina que se deberían relajar, mientras que un 53,85% no sabe o no contesta. La gestión del Derecho de Autor es uno de los aspectos más controvertidos en el nuevo paradigma, por lo que se considera necesario ahondar más en el papel que debe jugar el mismo en el nuevo contexto. No obstante, se considera que las medidas legislativas llevadas a cabo por algunos gobiernos europeos para luchar contra la “piratería” no representan una solución sostenible, ni siquiera eficaz.

En el caso de Europa, el desarrollo de un mercado digital eficiente también requiere de la homogeneización de las leyes que regulan el Derecho de Autor en los distintos estados que lo conforman. La obtención de licencias multiterritoriales es un proceso complejo cuando están implicadas diversas sociedades recolectoras bajo distintas legislaciones. La poca transparencia que han mostrado algunas de estas sociedades durante los últimos años también ha sido un obstáculo para el desarrollo de un mercado online eficiente en Europa. Otro aspecto a destacar de los mercados digitales es que a pesar de que parece que debieran de proveer de mayor diversidad en la oferta así como reducir la concentración de los mercados, en la práctica no está claro que esto sea así.

En lo que respecta al futuro de los soportes físicos, también hay cierta controversia. Los datos cuantitativos en cuanto a ventas muestran tendencias a la baja, aunque se observan dinámicas curiosas en soportes como el vinilo, cuya tasa de crecimiento durante los últimos años ha sido espectacular (según BPI, en el año 2013, las ventas de vinilo aumentaron en un 101% en Reino Unido). En cualquier caso, este aumento no es lo suficientemente significativo como para argumentar un resurgir de los soportes físicos, ya que la venta de vinilos supone únicamente alrededor del 1% de las ventas totales de música grabada (IFPI, RIN 2012). Lo que sí se evidencia es que hay un segmento de consumidores, que por diversas razones prefiere escuchar música en soportes físicos, por lo que no parece que estos vayan a desaparecer en el corto plazo. La brecha generacional por una parte, y el coleccionismo de los melómanos que sienten un especial apego por los soportes físicos (en especial el vinilo) hacen que aún haya una base de consumidores que prefieren consumir música a través de soportes físicos. Además, el consumo de música en soportes físicos se concentra en el 4. trimestre del año, lo cual significa que los formatos físicos siguen siendo los preferidos a la hora de hacer regalos. También cabe destacar que durante los últimos años se ha desacelerado el ritmo del descenso

en la venta de fonogramas físicos. Entre los expertos consultados, se ha obtenido un consenso importante en este sentido, por lo que se puede concluir que en el futuro cercano, a pesar de un incremento de la tasa de mercado asociado a soportes digitales, los soportes físicos no desaparecerán.

Continuando con la observación de las tendencias del mercado en cuanto a ventas, se constata que en el entorno online, los modelos basados en el acceso van ganando cuota de mercado respecto a los basados en la propiedad. Se evidencia, además, que los países con mercados digitales más consolidados son los que muestran una mayor preferencia por los modelos de acceso. El éxito de Spotify o Deezer en Europa, unido al lanzamiento de un servicio de *Streaming* en iTunes, principal plataforma de descargas, son evidencias de que la suscripción se consolida como principal modelo de negocio en el entorno online. Los resultados de la encuesta refuerzan la tendencia mencionada, y añaden que los modelos basados en el acceso continuarán ganando cuota de mercado respecto a aquellos basados en la propiedad.

Más allá de las tendencias del mercado, se han dado cambios cualitativos importantes que afectan a la configuración y funcionamiento del sector. El desarrollo de las TIC ha alterado de manera considerable los procesos asociados a la comercialización de música grabada; creación, producción y distribución. Al mismo tiempo se observan cambios importantes en los modos de consumo. En lo que respecta a la producción, las tecnologías digitales han eliminado fuertes barreras de entrada haciendo que las tecnologías relacionadas con la grabación sonora sean más accesibles. Hoy en día se puede grabar un disco de calidad aceptable en un ordenador portátil. Al mismo tiempo se ha facilitado la tarea de componer música mediante nuevos programas de software cuyo empleo no requiere de grandes conocimientos musicales. En este sentido se puede afirmar que el desarrollo de las TIC, unidos a sus usos sociales, ha permitido que la creación y la producción se hayan atomizado geográficamente, alejándose de los grandes estudios propiedad de las *Majors*. Además, las tecnologías digitales de grabación de audio cuentan con numerosas ventajas respecto a sus predecesoras analógicas; las grabaciones digitales no están limitadas en cuanto a tiempo, y ofrecen muchas facilidades para manipular y editar las ondas sonoras.

A pesar de los cambios que representa lo digital para la producción, para los profesionales consultados, los cambios más relevantes en lo que a procesos se refiere se dan en los ámbitos de la distribución y el consumo. Cabe destacar que las tecnologías digitales se introdujeron en los estudios de grabación mucho antes de que se desarrollaran y expandieran

Internet y las tecnologías de comprensión de archivos. Sin la difusión de las tecnologías mencionadas, el impacto de lo digital únicamente se circunscribía a la producción. En entornos profesionales, la grabación digital hace tiempo que se constituyó en el estándar. Quizás por ello, los profesionales encuestados ponen mayor énfasis en las transformaciones que se han dado en la distribución y en el consumo.

En lo que a distribución se refiere, la distribución digital presenta numerosas ventajas frente a la distribución física. Por una parte, la posibilidad de prescindir de soportes físicos permite crear y separar lotes. Gracias a ello, se elimina la rigidez asociada a los mercados físicos, representada por la imposibilidad de adquirir una canción individual a no ser que se compre el álbum al que ésta pertenece. Por otra, las tiendas online pueden almacenar muchas más referencias que cualquier tienda física por razones evidentes. En este sentido, los nuevos modelos de negocio desarrollados en el entorno online dotan al usuario de una mayor diversidad y flexibilidad. Además, en el nuevo contexto online, donde se ha dado una convergencia entre los sectores del ámbito de lo audiovisual, la informática y las telecomunicaciones, se han expandido las posibilidades de explotar las grabaciones sonoras en múltiples medios.

Estos cambios están alejando al sector discográfico de lógicas industriales precedentes. Muchos de los modelos de negocio desarrollados en el nuevo entorno se asemejan a modelos establecidos en sectores del ámbito de los servicios. Por una parte, la explotación de derechos está sustituyendo a la venta de productos físicos como elemento vertebrador del negocio. Por otra, se constata que de entre las muchas plataformas que operan en el entorno online, más que en los productos ofertados, éstos se diferencian por la gama de servicios que ofrecen, siendo estos los principales responsables del éxito o fracaso de dichas plataformas. A pesar de las evidencias que apuntan hacia un salto de lógicas industriales hacia lógicas de servicio, no se han obtenido los consensos esperados en la encuesta realizada. En este sentido, se concluye que en este periodo de transición, los modelos de negocio que se desarrollan en el sector discográfico representan una hibridación entre lo industrial y los servicios.

Otra ventaja de la distribución digital viene representada por una reducción de los costes. Los mercados online no necesitan de complejas infraestructuras físicas, aunque sí de una eficaz infraestructura técnica. Se da la paradoja de que distribuir archivos digitales en la red es muy fácil (y barato), sin embargo, no resulta sencillo hacerlo de manera eficiente. En el entorno digital cobran importancia los servicios asociados a la distribución; los usuarios valoran aspectos como la facilidad de acceder a contenidos, las posibilidades de reproducción

en diversos dispositivos así como la posibilidad de compartir los archivos a los que se accede. Es por ello que en la distribución digital participan agentes provenientes de otros sectores como la informática (Apple, Microsoft) o las telecomunicaciones (Vodafone, AOL), y empresas enteramente nuevas (Spotify, The Orchard).

La distribución de música digital está demostrando ser muy dinámica, por lo que puede adoptar diversas formas. En este sentido, se observan dinámicas novedosas de desintermediación y re-intermediación en la cadena de valor y que afectan a la organización del sector. La supresión de las barreras de entrada, tanto en lo que a producción como a distribución se refiere, relativiza el rol de los *Gatekeepers* tradicionales y posibilita fenómenos como la autoproducción y autoedición, en auge durante la última década. El estudio de caso realizado en el País Vasco revela que la autoproducción representa alrededor del 50% de la producción total en dicho territorio. Además, se ha constatado que existen diversos modos de llevarla a cabo. Por una parte, cabe destacar el *Crowdfunding* como nuevo modo de financiar proyectos musicales. Por otro, se constata la creación de micro-sellos que operan bajo lógicas cooperativas, alejadas de lógicas mercantiles que priman en las discográficas tradicionales. Estos sellos operan a modo de *Clusters* creativos donde son los propios artistas los que toman las decisiones estratégicas relacionadas con la producción, distribución y *Marketing*.

El impacto de la autoproducción es muy grande en lo que respecta a su importancia respecto a la oferta total, sin embargo, no está del todo claro si ésta puede representar un modelo alternativo y viable frente al desarrollado por las *Majors*. A pesar del gran consenso obtenido en lo que respecta a las oportunidades que ofrece el nuevo paradigma para la entrada de nuevos actores, los profesionales consultados tienen muchas dudas respecto al impacto que pueden ejercer las iniciativas asociadas a la autoproducción. Salvo excepciones, los proyectos auto-producidos o auto-editados suelen estar dirigidos a ámbitos locales o a nichos de mercado muy específicos, incluso minoritarios. En cualquier caso, estas iniciativas dotan a la oferta musical de una diversidad que a menudo, no consigue ser visibilizada.

En lo que respecta a la organización de las actividades, los profesionales encuestados están de acuerdo en que en el nuevo entorno que caracteriza al sector discográfico, la colaboración entre distintos agentes en redes cooperativas será más eficiente que la integración vertical. Cabe destacar que ningún profesional está en desacuerdo con dicha afirmación. En un contexto condicionado por una gran incertidumbre respecto al futuro, la búsqueda de estructuras más flexibles está priorizando la conformación de redes en diversas áreas. En el ámbito interno, por ejemplo, se ha constatado la tendencia hacia la conformación

de equipos multidisciplinarios que operan por proyectos. La organización interna de dichas empresas dibuja una red compuesta por tres capas en las que se distinguen las funciones orgánicas, operativas y las relativas a la obtención y tratamiento de información.

Continuando en el ámbito de los cambios en la organización del sector discográfico, también cabe concluir que los agentes y las empresas que operan en sectores adyacentes al de la música (electrónica, informática, telecomunicaciones) serán cada vez más importantes en el ecosistema del negocio de la música. La convergencia del sector discográfico con otros sectores asociados a la cultura en un contexto donde prima lo multimedia, unido a la mayor necesidad de contar con socios que ofrezcan soluciones técnicas a aspectos tan relevantes como la distribución, gestión de derechos o cobros online favorecen las dinámicas mencionadas.

A pesar de los cambios organizativos que se constatan en el sector discográfico, y que afectan tanto a la organización interna como a las relaciones entre los agentes de la cadena de valor, la cuestión de si la posición de dominio de las *Majors* está en entredicho resulta difícil de abordar, y así se constata en las respuestas obtenidas en la encuesta. Un 46,15% de los profesionales encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que la posición de dominio de las *Majors* está en entredicho, mientras otro 46,15% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo (el restante 7,70% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo). En este sentido, cabe destacar que dependiendo de cómo se mida el poder de las *Majors* la respuesta es una u otra. Si se consideran las ventas, las *Majors* siguen acaparando la mayor porción de las mismas. Sin embargo, ya no tienen un control efectivo de la oferta total de música, y dependen de otros agentes de la cadena de valor para ser eficientes en el entorno online. Diversos autores han destacado la necesidad de re-conceptualizar la concentración del mercado, ya que en el contexto actual, el porcentaje de las ventas correspondiente a las *Majors* no es una medida exacta del control del mercado.

Durante la investigación, también se ha constatado la cada vez mayor interdependencia entre los sectores que conforman la industria de la música. Cada vez se habla más de “compañías de música” en detrimento de los “sellos discográficos”. La visión de negocio de los sellos se ha extendido hacia nuevas ramas de ingresos derivados de actuaciones en vivo, explotación de derechos asociados a las grabaciones sonoras, venta de *Merchandising* etc. El cada vez mayor empleo de los contratos “*All In*” o de 360 grados es buena muestra de ello. La encuesta realizada a profesionales del sector también corrobora la cada vez mayor interdependencia entre las 3 ramas que componen la industria de la música.

La relación entre aspectos organizativos de la industria y las características de los productos en lo que a contenidos se refiere ha sido largamente estudiada en el sector discográfico. En el contexto actual, esta cuestión se encuentra también entre las más controvertidas. Hace décadas que el sistema abierto adoptado por las *Majors* permite que se dé innovación y diversidad de contenidos en condiciones de gran concentración de mercado. La mayor entropía, o caos organizativo que caracteriza al momento actual dota a la oferta musical de una gran diversidad en cuanto a estilos y artistas. Un 76,92% de los profesionales consultados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación de que el nuevo entorno que caracteriza la industria discográfica ofrece mayores oportunidades a estilos de música asociados a nichos de mercado. Sin embargo, al ser preguntados por si los cambios en el producto discográfico se explican principalmente por innovaciones en soportes y formatos, en contenidos, o en ambos, la mayoría contesta que estos se dan principalmente en soportes y formatos. El 61,54% de los profesionales encuestados opina en este sentido, mientras que el restante 38,46% afirma que se dan tanto en soportes y formatos como en contenidos.

En este sentido, también llama la atención que, al ser preguntados por la intensidad de los cambios en los procesos asociados a la comercialización de música grabada, es en el ámbito de la creación donde estos cambios son menos intensos. En una escala del 1 al 4 (siendo 1 muy poco intenso, y 4 muy intenso), el 61,53% de los profesionales encuestados opina que dichos cambios son poco o muy poco intensos (el 46,15% afirma que dichos cambios son muy poco significativos), mientras que únicamente un 23,08% afirma que dichos cambios son muy intensos. Estos resultados apuntan hacia una visión de la evolución del sector discográfico en donde la innovación en los contenidos no es la protagonista. Dicha evolución reside en aspectos relacionados con la tecnología, así como con la conformación de nuevos modos de organizar la producción y distribución en relación a la misma.

Este aspecto de la evolución del sector discográfico también se evidencia al estudiar los cambios en el consumo musical. El consumo contemporáneo de música grabada está más motivado por aspectos del producto relacionados con la conveniencia que por la calidad sonora. Aspectos como la posibilidad de acceder a la música deseada desde diversos soportes, la posibilidad de compartirla, el tamaño del catálogo ofertado etc. son los que más motivan al consumidor, por lo que los nuevos mercados online desarrollan sobre todo este aspecto del producto o servicio. Debido a ello, la gran mayoría de los profesionales considera que la evolución del producto musical viene determinada principalmente por mejoras en la conveniencia más que en la calidad sonora.

En lo referente al consumo de música, también hay otros aspectos que cabe destacar. Por una parte, la posibilidad de crear y separar lotes mencionada anteriormente ha derivado en que el consumo de música en el entorno online esté más orientado al *Single*. Además, en el nuevo entorno online multimedia que caracteriza la era actual, el consumo de música se ve influido por otros fenómenos audiovisuales o transmedia. Los profesionales encuestados confirman la renovada relación entre la música y otros fenómenos multimedia como la publicidad, los videojuegos o programas de televisión relacionados con la misma. Al mismo tiempo, se observa un mayor uso de la música con propósitos comerciales. Es decir, otras empresas emplean la música para fidelizar a sus clientes.

Continuando en el ámbito del consumo, hay cierta controversia respecto al rol de los usuarios en el entorno online. Las herramientas asociadas a la web posibilitan una mayor participación de éste en tareas tradicionalmente desempeñados por personal de sellos. Mediante el *Crowdfunding*, por ejemplo, los usuarios eligen los proyectos a financiar, por lo que cumplen una función tradicionalmente asignada a los *A&R*. A pesar de ello, impera cierto escepticismo respecto a ese rol supuestamente tan activo de los usuarios en el paradigma digital. Diversos autores apuntan a que la participación del usuario se limita a compartir archivos, aludiendo que es la comodidad, y no la creatividad o el compromiso, lo que motiva al consumidor hoy en día. Quizás por ello, en lo que respecta a los resultados de la encuesta, no se ha obtenido un gran consenso respecto a una posible mayor participación de los usuarios en el diseño de los productos.

En relación a lo anterior, y en lo que respecta al *Marketing*, sí parece que las nuevas herramientas asociadas a la web permiten una mayor participación del usuario. Los resultados de la encuesta confirman la gran importancia que están adquiriendo las redes sociales y otras herramientas de la web en la promoción de artistas. Los nuevos medios se están consolidando como centrales en la promoción de música grabada. A pesar de ello, según los profesionales encuestados, las herramientas asociadas a Internet serán más eficientes si se combinan con herramientas tradicionales de *Marketing* (radio, televisión, prensa).

Las importantes transformaciones que se han constatado en los ámbitos de producto, proceso, organización y *Marketing* no se dan de modo aislado. Más bien, están estrechamente relacionadas entre sí, y obedecen a una lógica de cambio de paradigma tecnológico (unido a un cambio en el ciclo de acumulación capitalista, globalización) que se traduce en nuevas pautas de funcionamiento o rutinas en el sector.

Los cambios de paradigma productivo no se dan de un día para otro. El tránsito hacia lo digital se ha dado de manera escalonada en el sector discográfico. Durante los 80 se desarrollaron las tecnologías digitales de grabación, que no tardaron en instalarse en los principales estudios de grabación. La introducción de las tecnologías digitales se tradujo también en la aparición del soporte CD que sustituyó casi por completo al vinilo y al casete. Sin embargo, las tecnologías digitales no consiguieron desplegar todo su potencial de cambio hasta que se desarrollaron Internet y las tecnologías de compresión de archivos. Esto permitió que se desarrollaran nuevos modos de distribuir música, sin la necesidad de fijarla en soportes físicos, derivando en grandes transformaciones en los modos de consumo. Además, y a pesar de que la producción digital lleva décadas siendo el estándar en los estudios de grabación profesional, durante los últimos años se asiste a grandes cambios en lo que respecta al ámbito de la producción, ya que ésta se ha extendido más allá de los estudios profesionales. El auge del *Home Studio* y la proliferación de pequeños estudios basados en tecnologías digitales dibujan una nueva geografía de la producción, más alejada de entornos profesionales. Las tecnologías digitales de grabación igualan el terreno de juego en el ámbito de la producción y hacen de los estudios profesionales espacios menos idiosincráticos.

El presente trabajo se ha basado en el estudio de las innovaciones de producto, proceso, organización y *Marketing* para caracterizar el nuevo paradigma que se desarrolla sobre la base de las TIC. Se considera que este marco ha permitido, por un lado, compilar los numerosos estudios que desde diversos ámbitos se han realizado en torno a las transformaciones que está viviendo el sector discográfico, y por otro, establecer categorías diferenciadas que faciliten futuras investigaciones. Además, la encuesta realizada a profesionales del sector ha permitido lograr amplios consensos respecto al diagnóstico actual del sector así como a las tendencias del futuro más cercano. Al mismo tiempo, también se han constatado algunos desacuerdos importantes.

Los profesionales que han participado en la encuesta están de acuerdo en que el nuevo contexto caracterizado por Internet, las tecnologías digitales y la globalización suponen un salto cualitativo en la evolución histórica del sector. Consideran que las innovaciones en los 4 ámbitos descritos son significativas, y se han conseguido consensos muy importantes en algunos de los factores clave que afectan a los mismos. A pesar de ello, es necesario continuar investigando las transformaciones que afectan al sector más dinámico de entre las IC. Muchos aspectos relacionados con el nuevo paradigma de producción, distribución y consumo musical están todavía por definirse o concretarse. Entre ellos cabe destacar el modo en que el nuevo contexto puede afectar a la creatividad, y el modo en que ésta se disemina hacia las

audiencias. En este sentido, cabe destacar que se observa una mayor preocupación por el modo en que las herramientas asociadas a la web (herramientas de búsqueda, recomendación, redes sociales) pueden alterar las características de los productos que se consumen. En el contexto online, caracterizado por una gran abundancia en la oferta, es necesario que estas herramientas guíen a los consumidores hacia los productos que éstos desean.

En relación a lo anterior, también es necesario investigar más respecto al nuevo rol de la música en la sociedad. Diversos autores muestran su preocupación por un papel cada vez más secundario, incluso funcional, de la música. En este sentido, sería recomendable desarrollar herramientas e indicadores que midan el grado de innovación y diversidad de la oferta en forma de música grabada, y si ésta es suficiente para saciar la creciente demanda de diversidad. La gran integración del sector discográfico en un sistema capitalista globalizado y dominado por grandes corporaciones está priorizando la obtención de resultados en el corto plazo, lo cual es susceptible de crítica. No hay duda de que los distintos actores involucrados en el sector deben tener incentivos en forma de apropiación de valor, pero no es menos cierto que desde la perspectiva de las IC, el sector debiera promover y promocionar la música como elemento vertebrador de la cultura, tanto en ámbitos locales como en lo global. Para lograr dicho objetivo, la industria discográfica debiera de alejarse de lógicas cortoplacistas impuestas por los mercados actuales, y debieran promocionar valores alejados de los mismos.

ANEXOS

La siguiente tabla recoge el cuestionario enviado a los expertos durante la primera ronda del mismo.

Anexo 1. El cuestionario

ENCUESTA SOBRE EL ESTADO DEL ARTE de la INDUSTRIA DISCOGRÁFICA				
*Obligatorio				
Indique su Nombre y Apellido: *				
1- Tomando en consideración las transformaciones que está viviendo el sector discográfico, indique el nivel de intensidad de las innovaciones en cada uno de los ámbitos citados. * (Ordenar del 1 al 4 en función del impacto de cada una de las innovaciones, siendo 1 muy poco significativo y 4 muy significativo)				
	1	2	3	4
Producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2- Las transformaciones en la industria discográfica marcadas por Internet, las tecnologías digitales y un nuevo contexto socioeconómico (globalización) suponen un salto cualitativo en la evolución histórica del sector. *				
<input type="checkbox"/> En total desacuerdo				
<input type="checkbox"/> En desacuerdo				
<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo				
<input type="checkbox"/> De acuerdo				
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo				
3- En este nuevo entorno, se están dando cambios en la función social que desempeña la música. *				
<input type="checkbox"/> En total desacuerdo				
<input type="checkbox"/> En desacuerdo				
<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo				
<input type="checkbox"/> De acuerdo				
<input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo				
4- El negocio de la música se está alejando de lógicas industriales y parece dibujar un ecosistema basado en los servicios. *				

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5- Los cambios en el producto discográfico se explican principalmente por innovaciones en: *

- Soportes y Formatos
- Contenidos
- Ambos

6- En relación al soporte, la evolución del producto viene determinada principalmente por una mejora en: *

- La conveniencia (portabilidad, durabilidad, accesibilidad, manipulabilidad)
- La calidad sonora
- Ambos

7- Los soportes digitales continuarán ganando cuota de mercado respecto a los soportes físicos. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8- Los soportes físicos irán perdiendo cuota de mercado hasta desaparecer. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9- El nuevo entorno que caracteriza la industria discográfica ofrece mayores oportunidades a estilos de música asociados a nichos de mercado. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10- Tomando en consideración los procesos que caracterizan la comercialización de música grabada, indique el grado de intensidad de los cambios que percibe en cada uno de los ámbitos citados. *

(Ordenar del 1 al 4 en función del impacto de cada una de las innovaciones, siendo 1 muy poco significativo y 4 muy significativo)

	1	2	3	4
Creación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Producción/Edición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11- Los nuevos softwares musicales están facilitando el acceso a la creación y producción musical. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12- En el entorno online, los modelos basados en el derecho de acceso irán ganando cuota de mercado frente a los modelos basados en la propiedad (descarga). *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13- La autoproducción se consolidará como alternativa al modelo representado por las *Majors*. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14- El consumo de música está cada vez más relacionado a otros fenómenos audiovisuales o transmedia (publicidad, videojuegos, programas de televisión relacionados con música). *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15-En el nuevo contexto, en lo referente al copyright, opino que sería positivo *

- Reforzar las leyes del copyright
- Relajar las leyes del copyright
- Ns/Nc

16- La posición de dominio de las *Majors* en el mercado se verá afectada. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17- En el nuevo contexto, existen mayores oportunidades para la entrada de nuevos actores (se han reducido las barreras de entrada del sector). *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18- Los agentes y las empresas que operan en sectores adyacentes al de la música (electrónica, informática, telecomunicaciones) serán cada vez más importantes en este

ecosistema. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19- La colaboración entre distintos agentes en redes cooperativas será más eficiente que la integración vertical. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20- Entendiendo el negocio de la música como un negocio sustentado por tres ramas (discográfica, editorial, directo), considero que su interdependencia va en aumento.

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21- Observo un cada vez mayor uso de la música con propósitos comerciales (otras empresas emplean la música para fidelizar a sus clientes). *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22- La explotación de los derechos asociados a las grabaciones sonoras sustituirá a la venta de fonogramas como elemento vertebrador del negocio. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23- Las redes sociales y otras herramientas de la web están desplazando el rol de otros prescriptores como críticos, listas de ventas, premios de la música... *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24- Las herramientas asociadas a Internet serán más eficientes si se combinan con herramientas tradicionales de marketing (radio, televisión, prensa). *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

25- El consumidor participará de manera cada vez más activa (mediante su participación en foros, blogs y redes sociales) en el diseño de los productos musicales. *

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente anexo detalla las opiniones cualitativas recabadas durante la segunda ronda de la encuesta. Estas opiniones fueron recabadas mediante correos electrónicos, entrevistas telefónicas y personales.

Anexo 2. Opiniones cualitativas recabadas durante la segunda ronda de la encuesta

- **Participante 9.**

Pregunta: Tu respuesta a la Cuestión 4 ha sido *Totalmente de Acuerdo*, alejada de las respuestas medias (cuartiles 1 y 3). ¿por qué estás totalmente de acuerdo con la afirmación de que *El negocio de la música se está alejando de lógicas industriales y parece dibujar un ecosistema basado en los servicios?*

Respuesta: En un entorno de “escasez” como era el del físico, las discográficas y distribuidoras controlan que contenido accede a los mercados, además no hay transparencia. Estas compañías tienen el poder de decisión, marcan las pautas, si quieres que tu disco llegue a las tiendas debes aceptar sus reglas. En el entorno digital, marcado por internet, cualquiera puede acceder al mercado, no hay limitación de espacio, además la transparencia es fundamental, por lo tanto al no tener el poder, los gatekeepers dejan de serlo y la captación de clientes se basa en el servicio que ofrecen. Esto lo vemos claramente en la evolución de los sellos discográficos independientes, aquellos que entran en esta dinámica atraen mejores artistas. También en las distribuidoras, yo tengo clarísimo que somos una empresa de servicios.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 5, opinas que *Los cambios en el producto discográfico se explican principalmente por innovaciones en **AMBOS** (soportes y formatos y contenidos)*. La mayoría ha opinado que se dan principalmente en los soportes y formatos. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Yo considero que el cambio en el contenido sigue al cambio en soportes y formatos, también en la evolución de los servicios de *Streaming*. Para mi YouTube es en esencia lo mismo que Spotify, cada uno de ellos tiene un punto de partida diferente y por eso todavía son relativamente bastante diferentes, pero van a converger. Han aparecido los lyric videos, los videos mismos han tenido una evolución. Además, el hecho que todo el mundo tiene acceso a la música ha hecho que las nuevas generaciones traspasen géneros y eso influye en nueva música que se está produciendo como Lorde por ejemplo.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 8, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que *Los soportes físicos irán perdiendo cuota de mercado hasta desaparecer*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Es muy evidente que van a desaparecer aunque la industria no quiera. No ya porque la gente no quiera producto físico, sino porque prácticamente no habrá puntos de venta. Para mi desaparecer significa que quedará de forma residual, será irrelevante como lo es hoy en día el vinilo. Pasará a ser *Merchandising* puro y duro. Si ya está pasando!

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 18, estás en desacuerdo con la afirmación de que *Los agentes y las empresas que operan en sectores adyacentes al de la música (electrónica, informática, telecomunicaciones) serán cada vez más importantes en este ecosistema*. ¿Podrías argumentar por qué? La mayoría de los profesionales encuestados está de acuerdo con dicha afirmación.

Respuesta: Puse en desacuerdo porque inevitablemente la música digital va a estar vinculada a compañías de electrónica e informática: Spotify, Pandora, Netflix, Google, incluso Apple, Amazon o Movistar.

Quizás Spotify o Pandora acaben siendo comprados por algún gigante de Telecomunicaciones o el mismo Apple que compró Beats, habrá muchos movimientos todavía, se está dando una convergencia y se tiene que ver qué forma definitiva toma todo este espacio. Movistar dejará de ser una compañía de telecomunicaciones para convertirse en un proveedor de contenidos, está aprovechando su posición actual en el mercado de telecomunicaciones para posicionarse en ese nuevo espacio porque ven que seguramente llegará un momento en el que internet será ubicuo.

Lo que quiero expresar es que es normal que la música en digital (Streaming) se encuentre en espacios relacionados con internet, tecnología y telecomunicaciones, y por eso yo no los veo como adyacentes sino que son lo natural.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 19, no estás ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación de que *La colaboración entre distintos agentes en redes cooperativas será más eficiente que la integración vertical*. ¿Podrías argumentar por qué?

Respuesta: En principio estoy de acuerdo en que la integración vertical en la manera que se entendía dejará de ser una ventaja competitiva, pero todavía hay que ver que evolución tendrá el negocio. Me refiero a que todavía las multinacionales y las principales independientes tienden a ese modelo. Bien, no producen tanto en sus propios estudios porque la tecnología es mucho más accesible, pero una vez tienen el Máster ellas se lo hacen todo.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 20, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que *Entendiendo el negocio de la música como un negocio sustentado por tres ramas (discográfica, editorial, directo), considero que su interdependencia va en aumento*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Es lo que está pasando. Supongo que al encogerse el mercado discográfico, las compañías, en su evolución hacia empresas de servicios, están tomando en cuenta estas tres patas del negocio e integrándolas, además de la recaudación de otros tipos de derechos, sincronizaciones, etc.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 22, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que *La explotación de los derechos asociados a las grabaciones sonoras sustituirá a la venta de fonogramas como elemento vertebrador del negocio*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: La venta va a quedar de forma residual, tanto en físico como en digital, el consumo de música será en *Streaming*. No hay diferencia entre una liquidación de un servicio de *Streaming* por los derechos fonográficos que por los editoriales. El mercado editorial se va a liberalizar y todo serán derechos. Este es uno de los cambios más fundamentales de la evolución al digital, el cambio de la venta a la generación de derechos.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 24, estás *En desacuerdo* con la afirmación de que *Las herramientas asociadas a Internet serán más eficientes si se combinan con herramientas tradicionales de marketing (radio, televisión, prensa)*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Actualmente coexiste el nuevo entorno de internet con el tradicional, únicamente si se mira la actualidad yo también diría que estoy de acuerdo. Pero a medida que la *TV On*

Demand vaya penetrando en los hogares y la radio FM tradicional desaparezca, las herramientas de marketing también evolucionarán. La prensa tradicional prácticamente ya no influencia, y hay tanta oferta de información en internet que el impacto es cada vez menor cuantitativamente. Una portada en *Mundo Sonoro* tenía mucho más impacto hace 10 años que ahora. Digamos que todavía ahora con la TV y la radio se puede crear un éxito. Dudo que en 10 años sea posible, será mucho más orgánico.

- **Participante 6**

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 4, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que *El negocio de la música se está alejando de lógicas industriales y parece dibujar un ecosistema basado en los servicios*. ¿Podrías argumentar por qué?

Respuesta: En mi opinión la industria musical hoy en día lleva las siguientes directrices:

- Esta muy vinculado a las marcas y a los sponsors. Son muchas las marcas que cada vez más utilizan formatos (digitales, físicos, eventos, festivales, ciclos) para posicionamientos marca y visualización. Objetivo: captación de nuevos públicos, difusión de producto-marca.
- La moda y la estética se desarrollan conjuntamente con la música. Esto genera nuevo público, vinculación marca-música.
- En el caso de la música y los festivales vivimos en un tiempo en el que se vende el término “experiencia”. El público que asiste a los festivales de diferentes formatos reclama “algo más” que va más allá de la interacción espectador-artista-espectador. Las marcas les ofrecen esa experiencia con diferentes opciones lúdicas.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 5, opinas que *Los cambios en el producto discográfico se explican principalmente por innovaciones en AMBOS (soportes y formatos y contenidos)*. La mayoría ha opinado que se dan principalmente en los soportes y formatos. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: La usabilidad digital no tiene ni comparación con el formato analógico si hablamos de consumo masivo. La inmediatez que ofrece el sistema digital, *Streaming* es lo que prevalece por encima del resto. El soporte físico es residual a pesar del auge del vinilo. La mayoría de la población no tiene un tocadiscos. Si un *Smartphone* para descargar música, compartirla, enseñarla.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 12, no estás *Ni de acuerdo Ni en desacuerdo* con la afirmación de que *En el entorno online, los modelos basados en el derecho de acceso irán ganando cuota de mercado frente a los modelos basados en la propiedad (descarga)*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Todo dependerá de lo atractivo que puedan ser las plataformas que ofrezcan su música. La especialización y fragmentación estilística-estética es por donde pueden ir los próximos pasos.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 20, estás *En desacuerdo* con la afirmación de que *Entendiendo el negocio de la música como un negocio sustentado por tres ramas (discográfica, editorial, directo), considero que su interdependencia va en aumento*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: En esta respuesta me equivoque lo entendí mal. Estoy De Acuerdo. Es una realidad que las 3 partes van unidas hoy en día dentro de un todo. Una se alimenta de otra y viceversa.

- **Participante 5**

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 4, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que *El negocio de la música se está alejando de lógicas industriales y parece dibujar un ecosistema basado en los servicios*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Es evidente que el negocio musical tiende a generar más beneficios mediante los servicios que pueden prestar basándose en el uso de internet vía descarga o vía *Streaming* descartando gradual pero a su vez claramente la fabricación industrial de la música en soportes físicos que cada vez tienen menos demanda social.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 9, estás *En desacuerdo* con la afirmación de que *El nuevo entorno que caracteriza la industria discográfica ofrece mayores oportunidades a estilos de música asociados a nichos de mercado*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: No creo que la industria discográfica vaya a favorecer ahora más que antes cualquier tipo de música de consumo especializado. Sí que hay una clara tendencia a la autoproducción, pero porque el artista no tiene “más remedio” a causa de la crisis de las discográficas que no ofrecen ninguna ventaja al músico a la hora de producir y editar su música. Antes incluso había sellos especializados, catálogos incluso tiendas que han ido desapareciendo y que cuidaban más la subsistencia de géneros especializados y nichos de mercado minoritarios como la música electrónica, el *Free Jazz* o el *Death Metal*.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 21, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que *se está dando un cada vez mayor uso de la música con propósitos comerciales (otras empresas emplean la música para fidelizar a sus clientes)*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: El uso de la música está cambiando muy rápidamente. Mejor dicho, aparte del uso habitual personal de consumo, está creciendo el uso instrumental de la música como ayuda, fondo y envoltorio, al modo que se ha usado siempre en la tv o en la radio, de todo tipo de servicios que se dan básicamente en el entorno de las redes sociales. Esto acerca la producción o industria musical mucho más al sector servicios. Música para acompañar noticias, eventos, canciones de aniversario, canciones para una fiesta, una cena, en definitiva “música para...”. Y además curiosamente se está convirtiendo en indispensable y fundamental en todo este nuevo entorno como acompañante obligatorio.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 22, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que *La explotación de los derechos asociados a las grabaciones sonoras sustituirá a la venta de fonogramas como elemento vertebrador del negocio*.

Respuesta: Estoy de acuerdo totalmente Sería la explotación de los derechos de reproducción en lo que se basarían las nuevas empresas, que serán más plataformas digitales que discográficas, término que caerá en desuso al igual que la venta de fonogramas como elemento fundamental, creo yo.

- **Participante 2**

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 2, estás *En desacuerdo* con la afirmación de que *Las transformaciones en la industria discográfica marcadas por Internet, las tecnologías digitales y un nuevo contexto socioeconómico (globalización) suponen un salto cualitativo en la evolución histórica del sector*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Creo que el salto más bien ha sido de cantidad, hoy en día es más fácil hacer música y más fácil buscarla y escucharla; pero eso para nada significa que la calidad ha mejorado, más bien siento que ahora hay que escuchar muchas cosas malas o regulares para poder dar con algo bueno. Hoy en día las discográficas están más pendientes de cuantos hits pueda tener un artista en Youtube que el contenido en sí.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 10, la intensidad de los cambios que percibes en el ámbito de la creación música es mayor que el percibido por el resto de profesionales encuestados (en una escala de 1 al 5 has optado por un 4, mientras que las respuestas medias oscilan entre el 1 y 3). ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Los principales cambios se dan en la distribución, ya que existen muchos más canales de distribución y la velocidad es mucho más alta hoy en día, pero creo que los cambios y las nuevas tecnologías también han aumentado la facilidad de creación, es decir con poco o nada de dinero se puede crear un producto musical. Ya no es necesario invertir en un estudio y en instrumentos como lo era antes.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 20, estás *En desacuerdo* con la afirmación de que *Entendiendo el negocio de la música como un negocio sustentado por tres ramas (discográfica, editorial, directo), considero que su interdependencia va en aumento*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Teniendo en cuenta que el mercado ha ido transformándose en un negocio de *Singles* o hits y al mismo tiempo ha ocurrido una clara transición entre la edición de álbumes enteros en formato físico al consumo de mp3s y *Streams*, con lo cual entiendo que la rama editorial ya no depende tanto de la rama discográfica. Es decir no es necesario editar un álbum entero en cualquier formato para poder publicar y percibir dinero del *Publishing* de un hit single.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 24, estás *En desacuerdo* con la afirmación de que *Las herramientas asociadas a Internet serán más eficientes si se combinan con herramientas tradicionales de marketing (radio, televisión, prensa)*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Quizás mi respuesta aquí no es la más acertada, depende de qué punto de vista se vea. Creo que vamos camino a un mundo donde todas las plataformas estarán integradas, es decir todo pasa por internet: escuchamos radio por internet, vemos televisión por internet, podemos compartir un disco o una canción con todos nuestros contactos en un instante. Pero una vez más, cantidad no significa calidad o en este caso eficiencia. Todo va más rápido y hay más cantidad.

- **Participante 3**

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 5, opinas que *Los cambios en el producto discográfico se explican principalmente por innovaciones en **AMBOS** (soportes y formatos y contenidos)*. La mayoría ha opinado que se dan principalmente en los soportes y formatos. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Tras la lejana charla contigo, tengo claro que la opción Soportes y formatos podría ser la más idónea. No se puede obviar que las innovaciones no han llegado por los contenidos, que siguen siendo los habituales. Los estilos (contenidos) no aportan innovaciones, todo está inventado y no hay más que refritos, pero, y este es un pero, los refritos (contenidos) están teniendo su peso.

Así que me quedo en cierta medida intranquilo con esta respuesta que parece la más evidente, pues los estilos si están teniendo una deriva importante en el resultado final de la industria discográfica. Por eso mi primera apuesta fue incluir las dos primeras opciones, es decir, ambos, al menos desde la actualidad. Si miramos las listas de ventas de los países que más venden en el mundo, resulta que su top cien está repleto de pop bailable, ritmo y blues bailable, *Soul-Pop* bailable, dance, rap o hip hop melódico (no el que se hace en EH o en el Estado Español), música electrónica y música electrónica al mando de DJ's. Y dependiendo de zonas o países, el pop latino bailable está pegando con fuerza, algo que no ocurría diez años atrás; es decir, ritmos latinos y *Reguetón*. Todo eso representa un cambio profundo en el contenido. El rock ha desaparecido de las listas, salvo excepción de los dinosaurios de toda la vida y algún pelotazo suelto. El rock y sus derivados lógicos. El *Indie*, valga otro ejemplo, se está quedando en ambientes alternativos exclusivamente, cuando tuvo su fuerza y peso en las listas. La mayor distribuidora española de música internacional alternativa es Pias y Popstock, si no recuerdo mal. En Power Records de Bilbao te dirán que de todo lo que distribuyen editan esos sellos no venden ni cinco copias de media al año. Y hablo de grandes nombres emergentes que pueden aparecer en la revista Q, Uncut, Rolling Stones, New Musical Express o la web Pitchfork. En esas listas también se observa un incremento sustancial de ventas por estilos y formas juveniles, tipo One Direction y otros similares, solistas o grupos de chicos juveniles.

Quizá siempre han estado presente este tipo de fenómenos en las listas, pero no tanto como en el último decenio. El resumen es que la música, en general, la que más se vende y se programa desde emisoras de radio o descarga desde iTunes es lo superficial, todos esos estilos referidos anteriormente y que representan un paso atrás frente a la riqueza musical de otras épocas. Es decir, el contenido sí tiene un peso, si por contenido entendemos los estilos que marcan tendencia. ¿Regresará el rock, el blues, el heavy, el progresivo...? Pues lo dudo, la trivialización musical es un fenómeno que parece imparable. Quién tenga menos de 25 años ahora o incluso 30, es muy posible que ahora y en su futuro no conozca otras referencias musicales que la música dance disfrazada de country-pop, soul, rock, pop o rap. Canciones que no son malas, en muchos casos, pero que están ahogando a otros estilos, arrinconándolos palmariamente. En un Villa de Bilbao el segmento de oyentes es de 30 años a más de 50. No hay jóvenes. No es el rock su música, su movida... No se les da los contenidos que demandan en mayoría, aunque la minoría siga siendo importante.

Hablaba de contenidos. El heavy metal no aparece por las listas gruesas, las generales, también ha desaparecido. Solo los grandes pueden subir la cima, como Iron Maiden, Metallica y poco más. Sí, han desaparecido. Y han desaparecido de la evidencia el thrash, el death metal y otros extremos... La voracidad de lo simple en la juventud no va por el heavy metal o el metal. Son estilos que cuentan con muchos seguidores aún, pero los jóvenes actuales no están por esos contenidos, como he comentado otros contenidos les han abducidos, el dance, la canción bailable... Bailable sea el estilo que sea, luego el contenido sí está marcando el devenir en cierta medida. Y uniformándolo. A la sección metálica del Villa acude más gente que a la de pop, diría que el doble, pero lo mismo: segmento de edad medio-alto, aunque menos que en el pop.

Gatibu es la banda con mayor tirón actualmente en Euskal Herria, desde jóvenes y muy jóvenes hasta edad media. Les bailan y les cantan todas las canciones. Es su alegría melódica pop-bailable. Otras apuestas de rock ni aparecen por las fiestas de los pueblos. Si acaso, el ska-pop típico de aquí y cierta onda étnico-latina copiada a los catalanes (la Pegatina y otros), caso Esne Beltza, Ze Ezatek y otras bandas por el estilo. De nuevo volvemos a lo bailable, a lo festivo. Nada de rollos musicales que requieran atención, comprensión, asimilación, cultura... Hace tres décadas el punk llenaba plazas, hoy es residual. El hardcore igual. Cambio de contenidos. Y no creo que retome el mando jamás.

De nuevo los contenidos sí tienen algo que ver. De todas formas, la "encuesta" quizá no ha precisado si hablamos de lo que pasa en el mundo anglosajón, aquí o allá. En el Estado

Francia y Gran Bretaña el reggae, por ejemplo, con base electrónica, con cadencia, tiene cierta repercusión, aquí nada, y en el resto de Europa o incluso EEUU tampoco.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 10, la intensidad de los cambios que percibes en el consumo de música es menor que para el resto de profesionales encuestados (en una escala de 1 al 5 has optado por un 3. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Un 4 por todo lo expuesto en la anterior pregunta. Si es al peso de los gustos en el consumo, ha variado mucho, 4. Si es por las ventas, el cambio ha sido fuerte, un 4.

- **Participante 7**

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 10, la intensidad de los cambios que percibes en la producción/edición de música es menor que para el resto de profesionales encuestados (en una escala de 1 al 5 has optado por un 1, los valores medios son 2 y 4). ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Lo que quería decir es que además de la digitalización, percibo que muchos de los cambios en lo que respecta a la edición musical vienen condicionados por la falta de transparencia, o la opacidad con la que actúan instituciones como SGAE. El hecho de que cada vez más artistas decidan registrar sus obras al margen de la SGAE no obedece solo a la digitalización.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 14, no estás *Ni de acuerdo Ni en desacuerdo* con la afirmación de que *El consumo de música está cada vez más relacionado a otros fenómenos audiovisuales o transmedia (publicidad, videojuegos, programas de televisión relacionados con música)*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Esa manera de entender la música se me antoja muy ajena. Para mí escuchar música es escuchar música, y no sé si lo que planteas se ha convertido en la norma. Pero puede que esa sea una de las maneras en las que los jóvenes de hoy en día acceden a la música. Además, lo que comentas está relacionado con lo planteado en la Cuestión 18 (*Los agentes y las empresas que operan en sectores adyacentes al de la música serán cada vez más importantes en este ecosistema*).

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 23, estás *En desacuerdo* con la afirmación de que *Las redes sociales y otras herramientas de la web están desplazando el rol de otros prescriptores como críticos, listas de ventas, premios de la música...*

Respuesta: Puede que expresara más un deseo que una opinión. La crítica es muy importante para mí en el sentido en el que he aprendido mucho de revistas y emisoras de radio especializadas. También del boca a boca e incluso a través de las redes sociales, pero en este último caso considero importante saber quién es el que opina. Para mí la opinión de los críticos o cronistas musicales se seguirá imponiendo, puede que cambie de denominación, pero es necesaria una figura que actúe como tal. Es por ello que aún pagamos por determinadas revistas...

- **Participante 4**

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 6, opinas que *En relación al soporte, la evolución del producto viene determinada principalmente por una mejora en **AMBOS** (conveniencia como calidad sonora)*. La mayoría de los profesionales encuestados opina que la evolución del producto viene condicionada, principalmente, por la conveniencia ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: A pesar de lo que comentas no cambio de opinión. Estoy de acuerdo en que la calidad no es el factor que motiva al consumidor (joven), o el *Leit Motiv* del consumo musical entre los jóvenes, aunque si observo que en el seno de la industria hay una preocupación cada vez mayor por la calidad.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 8, estás *Totalmente en desacuerdo* con la afirmación de que *Los soportes físicos irán perdiendo cuota de mercado hasta desaparecer*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: A pesar del aumento del consumo de música en soportes digitales, ningún artista quiere publicar el disco únicamente en soportes digitales. Casi todos los artistas siguen publicando sus discos en soportes físicos.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 10, la intensidad de los cambios que percibes en el consumo de música es menor que para el resto de profesionales encuestados (en una escala de 1 al 5 has optado por un 3. En lo que respecta a la distribución, has valorado la intensidad de los cambios con un 2. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: En lo que respecta al consumo, creo que el principal cambio se da en un mayor empleo de los ordenadores para consumir música. En lo que a distribución se refiere, creo que la principal diferencia entre el entorno offline y el online se encuentra en los márgenes. El sello pierde margen, para artistas es ridículo... también opino que en el futuro no habrá tantas plataformas digitales relacionadas con la música digital, de hecho, Spotify, iTunes y Deezer son las únicas que funcionan. En el futuro habrá unas pocas tiendas virtuales, no como ahora que hay 500 únicamente en Europa.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 17, estás *En desacuerdo* con la afirmación de que *En el nuevo contexto, existen mayores oportunidades para la entrada de nuevos actores (se han reducido las barreras de entrada del sector)*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Vivimos un tiempo muy prolífico en lo que se refiere a la disponibilidad de música, pero el 95% de las ventas corresponden a lanzamientos publicados por Majors. Aún así, es un momento tan prolífico en la música, que hay espacio para agentes como nosotros (distribución independiente), que desarrollamos un segmento o nicho de mercado muy concreto.

- **Participante 11**

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 1, la intensidad de las innovaciones que percibes en el ámbito de los procesos es menor que el percibido por el resto de profesionales consultados (1 frente a los valores medios que se sitúan entre 2 y 4). ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Considero que hay que diferenciar entre los procesos creativos, asociados a la grabación o producción y los procesos asociados a la comercialización como la distribución. En lo que respecta a los procesos de grabación, cabe señalar que las tecnologías digitales hace tiempo que se introdujeron en los estudios, por lo que no considero que ahí se encuentre la razón de los cambios que se están dando a nivel de industria.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 10, la intensidad de los cambios que percibes en el ámbito del consumo es menor que el percibido por el resto de profesionales consultados (3 frente al valor medio que viene representado por el valor 4). ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Creo que el principal cambio en el consumo es la cada vez mayor demanda de inmediatez. Antes te comprabas un disco conociendo una canción y si no te gustaba el resto te lo comías con patatas. Ahora la gente apenas escucha 30 segundos de una canción para saber si le gusta. La inmediatez está relegando la escucha pausada, quizás hasta más comprometida.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 16, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que *La posición de dominio de las Majors en el mercado se verá afectada*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: considero que la posición de dominio está en entredicho, pero no porque estas vayan a desaparecer, sino porque se han visto obligadas a cambiar de modelo de negocio contra su voluntad. Las *Majors* se han visto obligadas a participar en un modelo que no han desarrollado ellos. Lo más probable es las *Majors* irán comprando plataformas digitales exitosas, de hecho ya está ocurriendo.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 20, estás *En desacuerdo* con la afirmación de que *Entendiendo el negocio de la música como un negocio sustentado por tres ramas (discográfica, editorial, directo), considero que su interdependencia va en aumento*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Estoy en desacuerdo porque considero que las editoriales no están cambiando. Sí que se está dando una "editorialización" de los sellos, que al ver que su modelo basado en venta ha quebrado, se ven obligados a buscar ingresos en otras ramas del negocio de la música. Sin embargo, a pesar de que cada vez hay más contratos 360 grados o "All in", no veo que las editoriales se estén moviéndose. El negocio de la música está cada vez más en lo editorial, y las grandes editoriales siguen siendo muy rígidas...

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 21, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que se da un *Mayor uso de la música con propósitos comerciales (otras empresas emplean la música para fidelizar a sus clientes)*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Distintas marcas cada vez realizan más encargos para promocionar sus marcas. Es decir, no es solo que compren música existente, es que cada vez más promueven iniciativas en las que la música es una parte integral. Nosotros mismos hemos experimentado la tendencia que comentas, nos pidieron una canción exclusiva para una campaña de Marketing.

Pregunta: En lo que respecta a la Cuestión 25, estás *Totalmente de acuerdo* con la afirmación de que *El consumidor participará de manera cada vez más activa (mediante su participación en foros, blogs y redes sociales) en el diseño de los productos musicales*. ¿Podrías argumentar tu respuesta?

Respuesta: Cada vez hay más herramientas que permiten realizar un seguimiento detallado de los movimientos del usuario. La diversidad de herramientas que emplean los sellos para fiscalizar el comportamiento de los usuarios y obtener información de los mismos hace que el comportamiento de estos cada vez sea más importante.

Fuente: elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Abernathy, W. J. y Utterback, J. M. (1978). "Patterns of innovation in technology". *Technology review*, 80(7), págs. 40-47.
- Achrol, R. S. (1997). "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1), págs. 56-71.
- Achrol, R. S., Kotler, P. (1999). "Marketing in the Network Economy". *Journal of Marketing* Vol 63, págs. 146-163.
- Adell, J. E. (2008). "Músicas portátiles: tecnología y evolución del consumo musical". En Aguilera, M. y otros, *Comunicación y música II. Tecnología y audiencias*. UOC press.
- Adorno, T. W. (1991). *The cultural Industry*. New York: Routledge.
- Adorno, T.W., y Horkheimer, M. (1994). *Dialéctica de la Ilustración*. Madrid: Trotta.
- Aguiar, L., y Waldfogel, J. (2015). *Streaming Reaches Flood Stage: Does Spotify Stimulate or Depress Music Sales?* (No. w21653). National Bureau of Economic Research.
- Aguilera, Miguel de y otros, (2008). *Comunicación y música II. Tecnología y audiencias*, Editorial UOC.
- Alain, M.L., y Waelbroeck, P. (2006). "Music Variety and Retail Concentration". En Waelbroeck, P. (Ed.), *Proceedings of the 2006 Telecom Paris conference on the economics of ICT*.
- Aldrich, N. N. (2006). "An exploration of rights management technologies used in the music industry". Available at SSRN 932088.
- Alexander, P. J. (1994). "New Technology and Market Structure: Evidence from the Music Recording Industry". *Journal of Culture Economics*, 18: 113-123.
- Alexander, P. J. (1996). "Entropy and Popular Culture: Product diversity in the Popular Music Recording Industry". *American Sociological Review*, Vol. 61, 1, págs. 171-174.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*, New York etc.: Springer.
- Amabile, T.M. (1993). "Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace". *Human resource management review*, 3, 185-201.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context. Update to the social psychology of creativity*, Westview: Boulder, Co.
- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993). "Strategic assets and organizational rent". *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46.
- Anderson, B. W. y Hesbacher, P. (1974). "Popular American Music: changes in the consumption of sound recordings: 1940-1955". *Unpublished manuscript. University of Pennsylvania, Philadelphia*.
- Anderson, B., Hesbacher, P., Etkorn, K. P., y Denisoff, R. S. (1980). "Hit Record Trends, 1940-1977". *Journal of Communication* 30: 31-43.
- Anderson, C. (2008). *The long tail*. Hyperion, New York.
- Ang, I. (1996). *Living room wars: rethinking media audiences for a postmodern world*. London: Routledge.
- Ansari, A., Essegai, S., Kohli, R. (2000). "Internet recommendation systems". *Journal of Marketing Research*, 37(3):363-375.
- Arias M. (2003). "Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa". *Papers Proceedings 2003, XVII congreso nacional XIII congreso hispano-francés AEDEM*, Université Montesquieu Bordeaux IV, Bordeaux, pp.19-28.

- Aris & Bughin, (2005). *Managing Media Companies: Harnessing Creative Value Book Description*, John Wiley & Sons.
- Arrow, K. (1962). "The Economic Implications of Learning By Doing". *Review of Economic Studies*, 1962, 29:155-73.
- Bagdikian, B. (2004). *The (New) Media Monopoly* (6th edn). Boston, MA: Beacon.
- Bain, J. (1959). *Industrial Organization*. New York: Wiley.
- Bajari, P., Hortacsu, A. (2003). "The winner's curse, reserve prices, and endogenous entry: empirical insights from eBay auctions". *RAND, Journal of Economics* 347(2):329–355.
- Bakos, Y. (1997). "Reducing buyer search cost: implications for electronic marketplaces". *Management Science* 43(12):1676–169.
- Baltas, G. (2003): "Determinants of internet advertising effectiveness: an empirical study". *International Journal of Market Research*, vol. 45, n° 4, pp. 505-513.
- Barnes, S.J. (2007). "Segmenting cyberspace: a customer typology for the Internet". *European Journal of Marketing* 41, 71–93.
- Baskerville, D. (1995). *Music Business Handbook and Career Guide*. Sage Publications, London.
- Baxter, W. F. (1974). "Regulation and Diversity in Communications Media". *The American Economic Review. Papers and Proceedings of the Eighty-sixth Annual meeting of the American Economic Association*, 64, 2, May, p.392-399.
- Bay, M. (2009). *Homo Conexus. Netværksmennesket*. Gyldendal Business.
- Beazley, B. (2011). "Market share and sales". Ver en la web: http://www.danbeazley.com.au/eizu/?page_id=31. En KEA. European affairs (2012). "Licensing music Works and transaction costs in Europe". Vrije Universiteit Brussel.
- Becker, H. S. (1982). *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press.
- Belz, C. (1969). *The study of rock*. New York: Oxford University Press.
- Benavides, M. M., Comeig, I., Canós, L. (2012). "Adaptación organizativa a los cambios tecnológicos en la industria cultural: Un estudio a partir de la economía experimenta". *Economía Industrial*, n° 389, pp. 95-103.
- Benjamin, R. y Wigand, R. (1995). "Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway." *Sloan Management Review*, 36, 2, 62-72.
- Bennett, A. (1999). "Subcultures or Neo-Tribes? Rethinking the Relationship Between Youth, Style and Musical Taste". *Sociology* 33(3): 599-617.
- Berger, D. (1966). "The unchanging popular tune lyric, 1910-1955" *Unpublished manuscript*. New York: Columbia University. En Peterson, R. A., Berger, D. G. (1975). "Cycles in symbol production: The case of popular music". *American Sociological Review*, Vol. 40. No. 2, 158-173
- Betz, F. (1998). *Managing Technological Innovation: Competitive –advantage form Change*. Wiley & Sons, Editorial Ink.
- Bezjian-Avery, A., Calder, B. y Iacobucci, D. (1998): "New Media Interactive Advertising vs. Traditional Advertising". *Journal of Advertising Research*, vol. 38, núm. 4, pp. 23-32.
- Bhatia, G., Krishan, R., Gay, C., Honey, W.R. (2003). "Windows into the future: how lessons from Hollywood will shape the music industry". *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17 No. 2, pp. 70-80.
- Black, M. y Greer, D. (1987). "Concentration and non-price competition in the Recording Industry". *Review of Industrial Organization*, 3(2), 13-37.
- Blair, J. (1972). *Economic Concentration*. New York, Harcourt, Brace, Jovanovich, Inc.
- Blaug, M. (1976) (Ed.). *The economics of the arts*. Martin Robertson, London.

- Blaukopf, K. (1989). *Beethovens Erben in der Mediamophose. Kultur- und Medienpolitik für die elektronische Ära*. Heiden: Niggli. En Tschmuck, P. (2010). *Creativity and innovation in the music industry*. Springer.
- Blázquez Resino, J.J., Molina Collado, A., Esteban Talaya, Á. y Martín-Consuegra Navarro, D. (2008). "Análisis de la eficacia publicitaria en Internet". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* Vol, 14, Nº 1, pp. 159-176.
- Blume, A., y Ortmann, A. (2007). "The effects of costless preplay communication: Experimental evidence from games with Pareto-ranked equilibria". *Journal of Economic Theory*, vol. 132, nº1, pp. 274-290.
- Bockstedt, J. C., Kauffman, R. J., Riggins, F. J. (2005). "The move to artist-led online music distribution: a theory-based assessment and prospects for structural changes in the digital music market". En *System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 180a-180a). IEEE.
- Bodendorf, F. y Kaiser, C. (2009). "Detecting Opinion Leaders and Trends in Online Social Networks". *Proceedings of the 2nd ACM workshop on Social web search and mining*, pp. 65-68.
- Bonache J. (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3 pp. 123-140.
- Boorstin, E. (2004). *Music Sales in the age of File Sharing*. Tesis Doctoral. Princeton University, April.
- Bordieu, P. (1971). "Le marché des biens symboliques". *L'Année Sociologique* 22. 49-126.
- Bordieu, P. (1979). *La distinction*. Minuit. Paris.
- Bounie, D., Bourreau, M., & Waelbroeck, P. (2007). "Pirates or explorers? Analysis of music consumption in French Graduate Schools". *Brussels economic review*, 50(2), 167-192.
- Bouquillion, P., Miège B., Moriset, C. (2006). "Concentration capitalistique dans les industries culturelles et médiatiques", *Le Temps des Médias*, nº 6, primavera 2006, pp. 151- 164, Paris, Nouveau Monde editions.
- Bourreau, M., Moreau, F., Gensollen, M. y Waelbroeck, P. (2013). "Selling less of more? The impact of digitization on record companies". *Journal of Cultural Economics*, 37 (3): 327-346.
- Boyd, B. (2011). "Music hacks playing catch-up with technological revolution". The Ticket supplement, *The Irish Times*, 4 February.
- Boyle, J. (2008). *The public Domain: Enclosing the Commons of the Mind*. Yale University Press, London and New Haven, CT.
- BPI Yearbook 2014.
- BPI. Digital Music Nation 2013.
- Brandts, C., Cooper, D.J., y Weber, R. (2011). "Legitimacy, Social Distance and Leadership in the Turnaround Game." *Working Paper Department of Economics, Florida State University*.
- Brandtzaeg y otros (2011). "Understanding the new digital divide: A typology of Internet users in Europe". *Int. J. Human-Computer Studies* 69 (2011) 123–138.
- Briggs, R. (2001). "Abolish Clickthrough Now!". *Online*, disponible en: <http://www.intelliquest.com/resources/whitepapers/abolishclick.pdf>.
- Briggs, R. y Hollis, N. (1997). "Advertising on the Web: Is There Response Before Clickthrough?". *Journal of Advertising Research*, vol. 37, núm. 2, pp. 33–45.
- Bruns, A. (2005). "Anyone Can Edit: Understanding the Prosumer". *Guest Lecture at SUNY, Buffalo/New School, NYC/Brown Univ./Temple Univ*, see URL:

- <http://snurb.info/index.php?q=node/286>. En Cammaerts, B. (2010). "From vinyl to one/zero and back to scratch: Independent Belgian micro labels in search of an even more elusive fan-base." *Medi@LSE Electronic Working Paper* nº 20.
- Brynjolfsson, E., Dick, A., Smith, M. (2004). "Search and product differentiation at an Internet shopbot". *Working paper*, Carnegie Mellon University.
 - Brynjolfsson, E., Hu, Y., Simester, D. (2007). "Goodbye Pareto principle, hello long tail: the effect of search costs on the concentration of product sales". *Working paper*, MIT Center for Digital Business.
 - Brynjolfsson, E., Hu, Y., Smith, M. D. (2003). "Consumer surplus in the digital economy: estimating the value of increased product variety at online booksellers". *Management Science* 49(11):1580–1596.
 - Brynjolfsson, E., Hu, Y., Smith, M. D. (2006). "From niches to riches: the anatomy of the long tail". *Sloan Management Review*, 47(4):67–71.
 - Brynjolfsson, E., Y. J. Hu, M. D. Smith (2010). "Long Tails vs. Superstars: The effect of IT on Product Variety and Sales Concentration Patterns." *Information Systems Research* 21. 4 (2010): 736-747.
 - Bull, M. (2008). *Sound Moves. iPod Culture and urban experience*. Londres y Nueva York: Routledge.
 - Burkart, P. (2005). "Loose Integration in the Popular Music Industry". *Popular Music and Society*, Vol. 28, No. 4, pp. 489-500.
 - Burke, A. E. (1994). "The demand for vinyl LPs, 1975-1988". *Journal of Cultural Economics*. 18: 41-64.
 - Burnett, R. (1996). *The Global Jukebox: The International Music Industry*. London: Routledge. Digital content landscape
 - Burnett, R. y Weber, R. P. (1989). "Concentration and Diversity in the Popular Music Industry, 1948-1986". *Paper presented at the Annual Meeting of the American Sociological Association*, Aug. San Francisco, CA.
 - Burnett, R., Wikstrom, P. (2006). "Music production in times of monopoly: the example of Sweden". *Popular Music and Society*, Vol. 29 No. 5, pp. 575-82.
 - Bush, C. L. (1981). *Taking hold of technology: Topic guide for 1981-1983*. American Association of University Women. Washington, DC.
 - Bustamante, E. (2008). "Las industrias culturales, entre dos siglos". En Bustamante, E. y otros. (coord.). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
 - Bustamante, E. (coord.). (2002) "Comunicación y Cultura en la Era digital- Industrias, mercados y diversidad en España, Barcelona, Gedisa.
 - Bustamante, E., y Zallo, R. (eds.) (1988). *Las industrias culturales en España- Grupos multimedia y transnacionales*. Madrid, Akal Comunicación.
 - Bustamante, E. (2009). "De las industrias culturales al entretenimiento. La creatividad, la innovación... Viejos y nuevos señuelos para la investigación de la cultura." *Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social*. ISSN: 1995-6630.
 - Byrne, D. (2014). *Cómo funciona la música*. Barcelona: Reservoir Books.
 - Cabeza, P. (2014). "Storytone, el discutible nuevo álbum de Neil Young". En *Gara*, 11/11/2014.

- Calvi, J. (2005). "La circulación de productos audiovisuales en internet. Análisis de una lógica de distribución, intercambio y reproducción cultura en la era digital". *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, (65), 14-21.
- Calvi, J. (2006). "La industria de la música, las nuevas tecnologías digitales e Internet. Algunas transformaciones y salto en la concentración". *Zer, Revista de Estudios de Comunicación*, vol 11, nº 21, pp. 121-137.
- Calvi, J. (2008). *¿Reproducción de la cultura o cultura de la reproducción? Análisis económico, político y social de la distribución y el consumo de productos audiovisuales en Internet*. Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.
- Cammaerts, B. (2010). "From vinyl to one/zero and back to scratch: Independent Belgian micro labels in search of an even more elusive fan-base." *Medi@LSE Electronic Working Paper*, nº 20.
- Cammaerts, B., & Meng, B. (2011). *Creative destruction and copyright protection: regulatory responses to file-sharing* (No. 33905). London School of Economics and Political Science, LSE Library.
- Campos, P. (2014). "El vinilo no da abasto". En *El Confidencial*, 20/11/2014.
- Cascela, D. (2005). *Scultori di suono. Percorsi nella sperimentazione musicale contemporanea*. Roma, Tuttle Edizioni.
- Cassiman, B. y Sieber, S. (2002). "The impact of Internet on market structure". *Economia Industrial*, 339(111), 13-24.
- Castells, M. (1999). "La revolución de la tecnología de la información". *La era de la revolución: economía, sociedad y cultura*, 1. disponible en: http://www.robertexto.com/archivo14/revol_tecno_info.htm.
- Castells, M. (2009). *La sociedad red: una visión global*. Alianza Editorial.
- Caves, R. (2000). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Centre for Retail Research, 2011. En IFPI RIN 2012.
- Chaffey D. y otros (2000). *Internet Marketing, Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.
- Chakrabarti, R. y Vanharanta, M. (2010). "The influence of intuitive expertise in transforming music industry". *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) Working Paper*.
- Chandon, J., Chtourou, M. y Fortin, D. (2003). "Effects of Configuration and Exposure Levels on Responses to Web Advertisements". *Journal of Advertising Research*, vol. 43, núm. 2, pp. 217-229.
- Chapple, S. y Garofulo, R. (1977). *Rock and Roll is Here to Pay: The History and Politics of the Music Industry*. Nelson-Hall, Chicago.
- Charterjee, P. (2005): "Changing Banner Ad Executions on the Web: Impact on Clickthroughs and Communication Outcomes". *Advances in Consumer Research*, vol. 32, pp. 51-57.
- Chellappa, R., Konsynski, B., Sambamurthy, V., y Shivendu, S. (2007). "An empirical study of the myths and facts of digitization in the music industry". In *Presentation 2007 Workshop Information Systems Economics (WISE)*, Montreal.
- Chion, M. (1996). *Música, media e technologie*. Milan: Il Saggiatore.
- Christianen, M. (1995). "Cycles in symbol production? A new model to explain concentration, diversity and innovation in the music industry". *Popular Music*, 14, 1.
- Clay, K., Krishnan, R., Wolff, E., Fernandes, D. (2002). "Retail strategies on the web: price and non-price competition in the online book industry". *Journal of Industrial Economics* 50:351-367.

- Clemons, E.K., Gu, B., Lang, K. R. (2003). "Newly vulnerable markets in the age of pure information products: an analysis of online music and news". *Journal of Management Information Systems*, 19, 3, 17-41.
- Cohnheim, N., Damián, D. y Pienika, E. (2008) "Impacto de las nuevas tecnologías en la industria musical". *el Uruguay*, 126.
- Collins, L. Pierrakis, Y. (2012). "The Venture Crowd. Crowdfunding equity investment into business". NESTA.
- Comisión Europea (2012). "Promover los sectores de la cultura y la creación para el crecimiento y el empleo en la UE". Comunicación de la Comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Bruselas 26/12/2012. COM (2012) 537 final.
- Comisión Europea. (2010a). "Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas." Bruselas, 27/4/2010. Libro Verde. COM (2010) 183 final.
- comScore, en IFPI RIN 2012.
- Conner, K., Rumelt, R. (1991). "Software piracy: an analysis of protection strategies". *Management Science*, 37, 2, 125-139.
- Consejo Vasco de Cultura. (2005). "Estudio sobre la situación del sector fonográfico en el sector fonográfico en la Comunidad Autónoma de Euskadi".
- Cooper, M. (2008). "Round #1 of the digital intellectual property wars. Economic fundamentals, not piracy, explain how consumers and artists won in the music sector." *Telecommunications policy research conference*.
- Corry, C. S. (1965). *The phonograph record industry: an economic study*. Washington D.C.: Library of congress, Legislative Reference Center.
- Coyne, K. P., Hall, S.J.D. y Clifford, P.G. (1997). "Is your core competence a mirage?" *McKinsey Quarterly*, No. 1, pp. 14-29.
- Crane, D. (1992). *The production of culture: Media and the Urban Arts (Feminist Perspective on Communication)*. Sage, London.
- Csikszentmihalyi, M. (1988). "Society, culture and persons. A systems view of creativity." En R.J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives* (pp. 325-339). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. En "Tschmuck, P (2010). Creativity and Innovation in the music industry. Springer.
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Creativity. Flow and the psychology of discovery and invention*. New York. Harper Collins Publisher.
- Cuervo, A. y Sandulli, F. D. (2003). "Creación empresarial y dominio de mercado: el caso del departamento de justicia de los Estados Unidos contra Microsoft". *Información Comercial Española. Revista de Economía*. Vol. 808, pgs. 217-234. En Sandulli D, F., y Martín Barbero, S. (2005). El usuario y el proveedor digital: el " reparto musical" en las redes P2P. *ZER*, 10(18), 105-121.
- Curien, N., Laffond, G., Lainé, J., y Moreau, F. (2004). "Towards a new business model for the music industry: Accommodating piracy through ancillary products". *Laboratoire d'économétrie, Conservatoire National des Arts et Métiers*. Ver en la web: [www.cnam-econometrie.com/upload/curien-et-al\(1\).pdf](http://www.cnam-econometrie.com/upload/curien-et-al(1).pdf)
- Cvetkovski, T. (2007). *The Political Economy of the Music Industry*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Muller Aktiengesellschaft.

- Czerwinski, S., Fromm, R., y Hodes, T. (2007). "Digital music distribution and audio watermarking". Ver en la web: https://www.researchgate.net/profile/Todd_Hodes/publication/2267187_Digital_Music_Distribution_and_Audio_Watermarking/links/0912f510addab8bf80000000.pdf
- Danaher, B., M. D. Smith, y R. Telang (2013): "Piracy and Copyright Enforcement Mechanisms". *Innovation Policy and the Economy*, Volume 14, National Bureau of Economic Research, Inc, NBER Chapters, 25-61.
- Danaher, B., S. Dhanasobhon, M. D. Smith, and R. Telang (2010). "Converting Pirates Without Cannibalizing Purchasers: The Impact of Digital Distribution on Physical Sales and Internet Piracy". *Marketing Science*, 29, 1138-1151.
- Dane, C. y Feist, A. (1999). *A sound performance: the economic value of music to the United Kingdom*. National Music Council, London.
- De Groot, A. (1965). *Thought and Choice in Chess*. Mouton: The Hague. En Chakrabarti, R. y Vanharanta, M. (2010) "The influence of intuitive expertise in transforming music industry". *Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) Working Paper*.
- De Oslo, M. (2005). "Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación". *Luxembourg: OECD*.
- Deia. 29/12/2013.
- Denisoff, R. S. (1973). "The evolution of pop music broadcasting: 1920-1972". *Popular Music and Society*, 2 (Spring): 202-26.
- Denisoff, R. S. (1986). *Tarnished Gold: The Record Industry Revisited*. New Brunswick: Transaction.
- DeNora, T., y S. Belcher (2000). "When You're Trying Something on You Picture Yourself in a Place Where They Are Playing This Kind of Music. Musically Sponsored Agency in the British Clothing Retail Sector". *Sociological Review*, 48(1): 80-101.
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (Eds) (1998). *Strategies for Qualitative Inquiry*. Sage, London.
- DiMaggio, P. (1977). "Market Structure, the Creative Process, and popular Culture". *Journal of Popular Culture*, 11:436-52.
- DiMaggio, P. (1987). *Managers of the arts*. Seven Locks Press, Cabin Johns, MD.
- Dixit, A. K., Stiglitz, J. E. (1977), "Monopolistic Competition and Optimum Product Diversity". *American Economic Review*, 67, 3, June, p.297-308.
- Dixon, R. D. (1981). "Music Taste Cultures and Taste Publics Revisited: A Research Note of New Evidence". *Popular Music and Society*, 8(1): 2-9.
- DNX (2007). "Desafío para el copyright. Música y cine en la era digital". En http://dnxgroup.com/ideas/trends/dnxTrend-Cultura_Digital.pdf
- Dodge, M., Kitchin, R. (2004). "The automatic management of drivers and driving spaces". *Geoforum* 38, 264-275.
- Dreyfus, H. L., Dreyfus, S.E. (2005). "Expertise in Real World Context". *Organization Studies*, Vol. 26, No. 5, pp. 779-792.
- Dreze, X. y Hussherr, F. (2003). "Internet Advertising: Is Anybody Watching". *Journal of Interactive Marketing*, vol. 17, núm. 4, pp. 8-23.
- Drucker, P. (1995). "The network society." *The Wall Street Journal*, March 29.
- Drucker, P. (2004). "La disciplina de la innovación". *Harvard Business Review América Latina*.

- Duch-Brown, N., y Martens, B. (2014). *Search Costs, Information Exchange and Sales Concentration in the Digital Music Industry* (No. 2014-09). Institute of Prospective Technological Studies, Joint Research Centre.
- Duchene y Waelbroeck (2006). En Waelbroeck, P. (2013). "Digital Music: Economic Perspectives." Telecom Paris Tech. Ver en la web: <http://ssrn.com/abstract=2249690>.
- Eaton, B. C. y Lipsey, R. G. (1989), "Product differentiation". En Schmalensee, R., Willig, R.D. (eds.) *Handbook of Industrial Organization, Volume II*. Elsevier Science Publishers B.V., p. 952-1009.
- Ebare, S. (2004). "Digital music and subculture: Sharing files, sharing styles". *First Monday*, 9(2). Ver en la web: <http://firstmonday.org/htbin/cgiwrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/1122/1042>.
- Echevarria, J. (2008). "El manual de Oslo y la innovación social". *Arbor*, Vol 184, No 732.
- Eco, U. (1968). *Apocalipsis e integrados*. Barcelona: Lumen.
- Economist. (2003c). "Unexpected Harmony". 23 January. Disponible online: www.economist.com. En Leyshon, A. (2002). "On the reproduction of the musical economy after the Internet". *Media, culture and Society*, 27 (2), pp. 177-209.
- Economist. (2003a). "Lights! Camera! No profits!". 16 January. Disponible online: www.economist.com.
- Eisenhardt, K. M. (1989). "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Elberse, A. (2008). "Should You Invest in the Long Tail?". *Harvard Business Review*, July-August Issue, 1-9.
- Elberse, A. (2010). "Bye-Bye Bundles: The unbundling of Music in Digital Channels". *Journal of Marketing*, Vol. 74. 107-123.
- Elberse, A., F. Oberholzer-Gee. (2007). "Superstars and Underdogs: An Examination of the Long Tail Phenomenon in Video Sales". *Working Paper*, Harvard Business School.
- Elberse, A., y Ofek, E. (2007). "Octone Records". *Harvard Business School Case*, pp. 1-27.
- EMI's Global Consumer Insight. En Mulligan, M. (2012). "Streaming goes global. Analysing Global Streaming Music". Ver en la web: <http://musicindustryblog.wordpress.com>
- Eskisabel, J. (2012). "Euskal Kantagintza: poo, rock, folk". Etxepare Euskal Institutua.
- Europa Press, Barcelona, 20 de abril 2012.
- Europe, P. I. (2009). Challenges for EU Support to Innovation in Services-Fostering New Markets and Jobs through Innovation. *Pro Inno Europe Paper*, (12).
- European Commission. (2012). "Creative Europe: the cultural and creative sectors loan guarantee facility." *Culture and Media. Media Programme and media literacy*.
- Evans, P.B. y Wurster, T.S. (1997). "Strategy and the new economics of information". *Harvard business Review*, September-October, pp. 69-82.
- Ewen, D. (1964). *The rise and fall of Tin Pan Alley*. New York: Funk and Wagnalls.
- Farchy, J., 1999. *La fin de l'exception culturelle?*. Paris. CNRS.
- Feiler, L. y Camerer, C. (2010). "Code Creation in Endogenous Merger Experiments." *Economic Inquiry*, vol. 48, nº 2.
- Ferreira, F., y Waldfogel, J. (2013). "Pop internationalism: has half a century of world music trade displaced local culture?". *The Economic Journal*, 123(569), 634-664.
- Fink, M. (1989). *Inside the music business*. Schirmer Books, New York.
- Fischer, C. (1992). *America Calling: A Social History of the Telephone to 1940*. Berkeley, CA: University of California Press.

- Fleder, D., K. Hosanagar. (2009). "Blockbuster Culture's Next Rise and Fall: The Impact of Recommender Systems on Sales Diversity". *Management Science*, 55(5) 697-712.
- Flichy, P. (1980). *Les industries de l'imaginaire: pour une analyse économique des médias*. Paris: INA.
- Forbes (1973). "The rockers are rolling in it". *Forbes* (April 15): 28-38.
- Foster, J. B. y McChesney, R. W. (2011). "The internet's unholy marriage to capitalism". *Monthly Review*. Volume 62. Issue 10 (March).
- Fouce, H. (2008). "No es lo mismo: audiencias activas y públicos masivos en la era de la música digital". En Aguilera, M., Adell, J. E., Sedeño, A. (2008). *Comunicación y música II. Tecnología y audiencias*. UOCpress.
- Fouce, H. (2010). "De la crisis del mercado discográfico a las nuevas prácticas de escucha". *Comunicar*, nº 34, v. XVII, 2010, Revista Científica de Educomunicación; ISSN: 1134-3478; páginas 65-72.
- Fox, M. (2004). "E-commerce business models for the music industry". *Popular Music and Society*, 27, 201-220.
- Fox, M., Wrenn, B. (2001). "A broadcasting model for the music industry". *The International Journal on Media Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 112-19.
- Frank, R. y P. Cook. (1995). *The Winner-Take-All Society: Why the Few at the Top Get So Much More Than the Rest of Us*. Penguin, New York, NY.
- Freeman, C. (1974). *La teoría económica de la innovación industrial*. Editorial Alianza Universidad.
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. London: Frances Pinter.
- Freeman, C. (1987). *Technology and Economic Performance: Lessons from Japan*. Pinters Publishers.
- Frith, S. (1986). "El arte frente a la tecnología: el extraño caso de la música popular". *Papers: revista de sociología* (num. 29, pp. 178-196).
- Frith, S. (1993). "Popular Music and the Local State". En Bennet, T., Frith, S., y Gossberg, L. y otros. *Rock and Popular Music: Politics, Policies and Institutions*. (London: Routledge, 1993).
- Frith, S. (1999). "La constitución de la música rock como industria transnacional". En L. Puig i J. Talens. *Las culturas del rock*. Valencia: Pretextos.
- Fundación de Estudios de Economía Aplicada. (2010). *Informe sobre la Industria de la Música. 28 de abril de 2010*. Madrid: FEDEA. Disponible en: <http://www.fedea.es/pub/Musica.pdf>
- Galbraith, J. K. (1984). *El Nuevo Estado Industrial*. Editorial Orbis.
- Galoppi, S. (1987). *Die Tonträgermedien in Österreich von 1900-1918*. Dissertation, Vienna University.
- Gans, H. J. (1964). "The rise of the problem film". *Social problems*, 11 (Spring):327-36.
- Gardner, H. (1988). "Creative lives and creative works: A synthetic scientific approach." En Sternberg, R.J., (Ed.). *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives* (pp. 298-321). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. En Tschmuck, P (2010). *Creativity and Innovation in the music industry*. Springer.
- Gardner, H. (1993). *Creating minds. An anatomy of creativity seen through the lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham and Gandhi*. New York: Basic Books.
- Garnham, N. (1987). "Concepts of culture: public policy and the cultural industries". *Cultural studies*, 1(1), 23-37.
- Garofalo, R. (1987). "How Autonomous Is Relative: Popular Music, the Social Formation and Cultural Struggle". *Popular Music*, 6(1): 77-92.

- Garofalo, R. (1999). "From music Publishing to MP3: Music and Industry in the Twentieth Century". *American music*, 17,3: 318-53.
- Garrigós-Simón, F.J., Lapiedra-Alcamí, R. y Barberá-Ribera, T. (2012). "Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations". *Management Decision*. Vol. 50, nº 10, pp. 1880-1890.
- Gelatt, R. (1955). *The fabulous phonograph. From tin foil to high fidelity*. Philadelphia & New York: J. B. Lippincott.
- Gelatt, R. (1977). *Fabulous Phonograph*. New York. Appleton-Century.
- Ghose, A., Gu, B. (2007). "Search costs, demand structure and long tail in electronic markets: theory and evidence". *Working paper*, Stern School of Business, New York University.
- Giesler, M., y Pohlmann, M. (2003). "The anthropology of file sharing: Consuming Napster as a gift". *Advances in consumer research*, 30, 273-279.
- Gillett, C. (1973). *The sound of the city*. New York. Outerbridge and Dienstfrey.
- Gilmor, D. (2006). *We The Media: Grassroots Journalism by the People for the People*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Giordano, E., y Zeller, C. (1999). *Políticas de televisión: la configuración del mercado audiovisual*. Barcelona: Icaria.
- Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*. London: Abacus.
- Gleason, R. J. (1969). *The Jefferson Airplane and the San Francisco Sound*. New York: Ballantine.
- González, V. M., De los Ríos, S. (2013). "La influencia de las nuevas tecnologías en las industrias de la cultura, retos y oportunidades para Europa". *Economía Industrial*, nº 389, pp. 41-50.
- González Ramírez, M. R., Llopis Taverner, J., y Gascó Gascó, J. L. (2013). "Redes sociales en industrias culturales: opiniones desde la praxis". *Economía industrial*, 2013, no 389, p. 67-76.
- Gosain, S., Lee, Z. (2001). "The Internet and the reshaping of the music CD market." *Electronic Markets*, 11, 2, 140-145.
- Graham, G., Burnes, B., Lewis, G., Langer, J. (2004). "The transformation of the music industry supply chain". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 24, Iss 11, pp. 1087-1103.
- Graña, C. (1971). *Fact and Symbol*. New York. Oxford University Press.
- Granovetter, M. (1983). "The strength of weak ties: A network theory revisited". *Sociological Theory*, 1: 201-33.
- Gray, H. (1988). *Producing Jazz: The experience of an Independent Record Company*. Philadelphia: Temple University Press.
- Greenberg, E., y Barnett, H. J. (1971). "TV Program Diversity: New Evidence and Old Theories". *The American Economic Review, Papers and Proceedings of the Eighty-Third Annual Meeting of the American Economic Association*, 61, 2, May, p.89-93.
- Greenfeld, K. T. (2000). "Meet the Napster: Shawn Fanning was 18 when he wrote the code that changed the world". En *Time*, 156, 61-66.
- Gronow, P. y Saunio, I. (1998). *An international history of the recording industry*. London & New York: Cassel.
- Guilford, J. P. (1956). "Structure of Intellect". *Psychological Bulletin*, 53, 267-293.
- Gummesson E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, Newbury Park, California.

- Gunderse, E. (2013). "Digital stores now leading source for album sales". *En USA Today*, 24/06/2013.
- Hall, S. (1991). "Mass Communication and Cultural Studies". *Lecture held at the Studium General*, University of Nijmegen, the Netherlands, 16 april 1991. *En Rutten, P (2006). "Global souds and local brews". Music, culture and society in Europe*. Part II of: European Music Office, Music in Europe. Brussels.
- Hollowell, M.R. y Gambatese, J.A. (2010). "Qualitative research: application of the Delphi method to CEM research". *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(1), 99–107.
- Hamdouch, A. (2008). "Conceptualizing innovation clusters and networks". *Forum The Spirit Of Innovation III*. International Conference: Innovation Networks.
- Hamel G., y Prahalad C.K. (1993). "Strategy as Street and Leverage". *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 75-84.
- Hartley, J. (ed.) (2005). *Creative Industries*. Blackwell: Carlton.
- Hayakawa, S. I. (1955). "Popular songs vs. The facts of life". *A Review of semantics*, 12 (Winter): 83-95.
- Heijs, J. (2001). *Sistemas Nacionales y Regionales de Innovación y Política tecnológica: Una aproximación teórica*. IAIF (Instituto de análisis Industrial y Financiero). Universidad Complutense de Madrid.
- Henderso, R. y Mitchell, W. (1997). "The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance". *Strategic Management Journal*, 18 (Summer Special Issue): 5-14.
- Herman, E. S., y McChesney, R. W. (1997). *The Global Media- the New Missionaries of Corporate Capitalism*. London & Washington.
- Hersovici, A. (1994). *Economie de la culture et de la communication*. L'Harmattan. Paris.
- Hesbacher, P. (1973). "Contemporary popular music: direction for further research". *Popular Music and Society*, 2 (Summer): 297-310.
- Hesbacher, P., Downing, R. y Berger, D. (1975). "Record Roulette: What makes it spin". *Journal of communication*, 25: 74-85.
- Hesmondhalgh, D. (1997). "Post-Punk's attempt to Democratise the Music Industries: the success and failure of Rough Trade". *Popular Music*, 16 (3): 255-74.
- Hesmondhalgh, D. (1998). "The British dance music industry: a case study of independent cultural production". *British Journal of Sociology*, 234-251.
- Hesmondhalgh, D. (1999). "Indie: The institutional politics and aesthetics of a popular music genre". *Cultural Studies*, 13 (1): 34-61.
- Hesmondhalgh, D. (2006). "Bordieu, the media and cultural production". *Media, culture and Society*, 28 (2): 211-31.
- Hietanen, H., Huttunen, A. y Kokkinen, H. (2008). "Criminal friends of entertainment: Analysing Results from Recent Peer-to-Peer Surveys." *Scripted*, 5(1), 32-49.
- Hiller, R. S. y Kim, J.H. (2014): "Online Music, Sales Displacement, and Internet Search: Evidence from YouTube". *Working Paper*.
- Hinz, O., Hann, I. H., & Spann, M. (2011). "Price discrimination in e-commerce? An examination of dynamic pricing in name-your-own price markets". *Mis quarterly*, 35(1), 81-98.
- Hirsch, P. M. (1971). "Sociological approaches to the pop music phenomenon". *American Behavioral Scientists*, 14 (January): 371-88.

- Hity, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A. y Moesel, D. D. (1996). "The market for corporate control and firm innovation". *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 5, pp. 1084-120.
- Hopkins, J. (1970). *The rock story*. New York: New American Library.
- Hotelling, H. (1929). "Stability in Competition". *The Economic Journal*, 39, 153, March, p.41-57.
- Howe, J. (2009). *Crowdsourcing/how the power of the crowd is driving the future of business*. London: Random House Business Books.
- Huber, M., Williams, A. y Shaw, G. (1992). *Culture and economic policy: a survey of the role of local authorities*. WP5, Tourism Research Group, Department of Geography, University of Exeter, Exeter. En Bryan, J y otros. (2000). "Assessing the role of the arts and cultural industries in a local economy". *Environment and Planning A*, vol. 32, pp. 1391-1408.
- Hudson, H.D. (2011). "Disruptive Distribution in the Music Business, Part 1: An Historical Perspective". *The Four Peaks Review*, 1.1 (2011), 37-48.
- Huet, A., Ion, J., Lefebvre, A., Miege, B. y Perron, R. (1978). *Capitalisme et industries culturelles*. Presses Univ. de Grenoble. Grenoble.
- Hui, K.L. y Png, I. (2002). "Piracy and the Legitimate Demand for Recorded Music." *Contributions to Economic Analysis & Policy*, 1 (2003), Article 11.
- Hull, 1997; Rivkin and Meiere 2002 en "The evolution of business models and marketing strategies in the music industry." *International Journal on Media Management* 6, 1-2: 46-58.
- Hull, G. P. y otros (2011). *The music business and recording sector*. Routledge.
- Huygens, M. (1999). "Coevolution of Capabilities and Competition: A Study of the Music Industry". *PhD Series in General Management 33*, Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.
- Huygens, M., Baden-Fuller, C., van den Bosch F. A. J. y Volberda, H. W. (2001). "Coevolution of firm capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry 1877-1997." *ERIM Report Series Research in Management*.
- Ian, J. (2009) "The Internet Debacle: An Alternative View." *Performing Songwriter Magazine*, May 2009. Ver en la web: www.janisian.com/articles-perfsong/internetdebacle.pdf
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2002). Music Piracy Report, 2002.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2008). Digital music Report 2008. Available at <http://www.ifpi.org/content/library/DMR2008.pdf>.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2010). Digital music Report: Music how, when, where you want it.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2010). Recording Industry in Numbers 2010.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2010): Investing in Music /How companies discover, develop and promote talent; London: IFPI.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2011). Recording Industry in Numbers 2011.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2011b).
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2012). Digital Music Report 2012: Expanding choice, Going Global. London, IFPI.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2012). Recording Industry in Numbers 2012.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2012). Digital Music Report 2012.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2013). Digital Music Report 2013.

- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2013). "Global Sales of Recorded Music Down 7% in 2002." 9 April 2003, <<http://www.ifpi.org/sitecontent/press/20030409.html>> (3 April 2004) En Boorstin, E. (2004). "Music Sales in the age of File Sharing." Senior Thesis, Princeton University, April.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2013). En Cabeza, P. (2014). "El consumo de música digital representa el 39% del total". *Gara*. 25/03/2014.
- IFPI. International Federation of Phonographic Industries (2014). Digital Music Report 2014.
- Ildardi, E. y Lucci, T. (2008) "Dj-Pack man': el influjo de los videojuegos sobre la música tecno". En Aguilera, M. y otros. (2008). "Comunicación y música II. Tecnología y audiencias". UOC press.
- IMPALA. <http://www.impalosite.org/> section "Facts and Figures". En Cammaerts, B. (2010). "From vinyl to one/zero and back to scratch: Independent Belgian micro labels in search of an even more elusive fan-base." *Medi@LSE Electronic Working Paper* nº 20.
- IPTS. (2008). *The Future Evolution of the Creative Content – three discussion papers*. Luxembourg: EC/JCR.
- Itami, H. y Roehel, T. W. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Jacob (2005). En van Eechoud, M. M. (2009). *Harmonizing European copyright law: the challenges of better lawmaking* (Vol. 19). Kluwer Law International.
- Jarvie, I. C. (1970). *Movies and society*. New York. Basic Books.
- Jenkins, H. (2003). "Quentin Tarantino's Star Wars?: Digital cinema, media convergence, and participatory culture". *Rethinking media change: The aesthetics of transition*, 281-312.
- Jeppesen, L. B., y Frederiksen, L. (2006). "Why do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments". *Organization Science*. Vol 17, No. 1, p. 45-63.
- Jiang, Z. y Sarkar, S. (2003). "Free software offer and software diffusion: the monopolist case". En Bockstedt, J. C., Kauffman, R. J., Riggins, F. J. (2005). "The move to artist-led online music distribution: a theory-based assessment and prospects for structural changes in the digital music market". En *System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 180a-180a). IEEE.
- Johanson, T. y Wallin, O. (2008). *Winds of change: marketing effects of the Internet at Universal Music*. Uppsala: Företagsekonomiska institutionen.
- Johnson, S. (2001). *Emergence: The Connected Lives of ants, Brains, Cities, and Software*. New York: Scribner.
- Jones, S. (2002). "Music that moves: popular music, distribution and network technologies". *Cultural Studies*, 16, 213-232.
- Jung, A. H. (2004). "Downloading Pushes S. Korean Stores to Brink". *Remarks of the Music Industry Association of Korea*.
- Jupiter Research, Sep. 2006: UK, France, Germany, Italy, Spain, Sweden. En Hietanen, H., Huttunen, A., Kokkinen, H. (2008). "Criminal friends of entertainment: Analysing Results from Recent Peer-to-Peer Surveys." *Scripted*, Volume 5, issue 1.
- Katz, J. (2006). *Tecnologías de la información y comunicación e industrias culturales, una perspectiva latinoamericana*. Publicación de las Naciones Unidas. Junio, 2006.
- Katz, M. (2004). *Capturing sound. How technology has changed music*. Berkeley y Los Angeles: University of California Press.

- KEA. European Affairs (2006). *The economy of culture in Europe*. Informe realizado para la Comisión Europea. Ver en la web: http://ec.europa.eu/cultura/key-documen/doc873_en.htm.
- KEA. European affairs (2012). *Licensing music Works and transaction costs in Europe*. KEA European affairs.
- Keesing, H. A. (1974). "The pop message: A trend analysis of the psychological content of 2 decades of music." *A paper presented at the Eastern Psychological Society meetings, Philadelphia, Pennsylvania, April 18-20*. En Peterson, R. A., Berger, D. G. (1975). "Cycles in symbol production: The case of popular music". *American Sociological Review*, Vol. 40. No. 2, 158-173
- Keil, C. (1966). *Urban Blues*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kelly, K. (2002). "Towards a post-napster music industry". *The New York times magazine*, 17 march, pp. 19-21.
- King, M. (2009). *Music Marketing; press, promotion, distribution and retail*. Berklee Press.
- Klein, G. (1999). *Sources of power: How people make decisions*. The Mit Press: Cambridge, Massachusetts.
- Klembas, R. (2002). "A&R management in the digital paradigm shift". *Working paper*, University of Music and Performing Arts, Vienna.
- Knez, M., y Camerer, C. (1994). «Creating Expectational Assets in the Laboratory: Coordination in "Weakest-Link" Games». *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 101-119.
- Korb, A. (1949). *How to write songs that sell*. New York: Greenberg.
- Kotarba, J. A. y Vannini, P. (2009). *Understanding Society through Popular Music*. London: Routledge.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wong, V. (1999). *Principles of Marketing*, Second European Edition. London, 1999.
- Kotler, P., Kartajaya, H. (2007). *Marketing 3.0. Values-Driven Marketing*. Gramedia Pustaka Utama.
- Krasilovsky, W., Shemel, S. (1995). "This Business of Music". *Billboard Brooks*, New York, NY.
- Kretschmer, T. y C. Peukert (2014). "Video Killed the Radio Star? Online Music Videos and Digital Music Sales". *CEP Discussion Papers dp1265*, Centre for Economic Performance, LSE.
- Krokowski, D. (2012). "Making Cents". *Pitchfork*, 14/11/2012.
- Krueger, C., Lu, N., Swatman, P. (2003). "Success Factors for Online Music Marketing-eTransformation: From the four P's to the four C's". *Collaborative Electronic Commerce Technology and Research (COLLECTeR)*, 29 September – 1 October, Santiago, Chile.
- Kubicek, H., Dutton, W. H. y Williams, R. (eds) (1997). *The Social Shaping of Information Superhighways: European and American roads to the information society*. Frankfurt/New York: Campus Verlag and St. Martin's Press.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Kusek, D., Leonhard, G. (2005). *The future of music: Manifesto for the Digital Music Revolution*. Berklee Press.
- Lacroix, J. G. (1986). "Pour une théorie des industries culturelles". *Cahier de reserche sociologique*, Presses de l'Université de Quebec, Montreal, 4 (2), 5-18.
- Lacroix, J. G., y Tremblay, G. (1997). «The "Information Society" and Cultural Industries Theory». *Current sociology*, 45(4), 1-154. En Quijada, D. F. (2007). "Industrias culturales en el entorno digital: una reformulación desde la praxis comunicativa". *Zer*, 22. Pp. 119-140.

- Lakhani, K. R., E. Von Hippel. (2003). «How open source software works: “Free” user-to-user assistance». *Res. Policy*, 32(6) 923-943.
- Lam, C.K.M., Tan, B.C.Y. (2001). “The Internet is changing the music industry”. *Communications of the ACM*, Vol. 44 No. 8, pp. 62-8.
- Lampel, J., Lant, T., y Shamsie, J. (2000). “Balancing act: learning from organizing practices in cultural industries”. *Organization Science*, Vol. 11, pp. 263-269.
- Lancaster, Melvin. (1990). “The economics of product variety: a survey”. *Marketing science*, 9, 3, summer. P. 189-206.
- Larsen, J. P. (2009). *The Music Industry and Digital Music*. Copenhagen Business School.
- Laung, A. (2011). “Apple’S iPod + iTunes Business Model”. *Tekedia*, 12/12/2011. Ver en la web: <http://tekedia.com/31377//apples-ipod-itunes-business-model>.
- Lawton, K., y Maron, D. (2010). *The Crowdfunding Revolution: How to Raise Venture Capital Using Social Media*. San Francisco: Mc-Graw Hill.
- Legrand, E. (2004, February 7). At MIDEM. “Newfound taste for online music”. *Billboard*, 5, 68.
- Lerner, J. y Tirole, J. (2002). “Some simple economics of open source”. *J. Indust. Econom.* 50(2) 197-234.
- Lessig, L. (1999). *Code and Other Laws of Cyberspace*. Basic Books New York.
- Leuridijk, A. Nieuwenhuis, O. (2012). *Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries: the music industry*. JRC technical reports. European Commission.
- Levin, H. J. (1971). “Program Duplication, Diversity, and Effective Viewer Choices: Some Empirical Findings”. *The American Economic review. Papers and Proceedings of the Eighty-Third Annual Meeting of the American Economic Association*, 61, 2, May, p.81-88.
- Leyshon, A. (2001). “Time-Space (and digital) compression: software formats, musical networks, and the reorganization of the music industry”. *Environment and Planning A*, 33, 49-77.
- Leyshon, A. (2003). “Scary Monsters? Software formats, peer-to-peer networks and the spectre of the gift”. *Environment and Planning D: Society and Space*, 21, 533-558.
- Leyshon, A. (2009). “The software slump?: digital music, the democratisation of technology and the decline of the recording studio sector within the musical economy”. *Environment and planning A*, Vol. 41, 1309-1331.
- Leyshon, A., Webb, P., French, S., Thrift, N. y Crewe, L. (2005b). “On the reproduction of the musical economy after the Internet”. *Media Culture and Society*, 27, 177-209.
- Liebowitz, S. J.(2004). “The elusive symbiosis: The impact of radio on the record industry”. *Review of Economic Research on Copyright Issues*, 93-118.
- Lilien, G.L., Morrison, P.D., Searls, K., Sonnack, M. y von Hippel, E. (2002). “Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development”. *Management Science*, Vol. 48 No. 8, pp. 1042-59.
- Linstone, H., Turoff, M. (1975). *The Delphi method. Techniques and Applications*. Addison-Wesley publishing.
- Liu, J. "The Tough Reality of Copyright Piracy: A Case Study of the Music Industry in China". *Cardozo Arts & Entertainment Law Journal* 27.62 (2010): 621-661. Ver en la web: http://works.bepress.com/jiarui_liu/7.

- Livingstone, S. (2003). "The Changing Nature of Audiences: From the mass audience to the interactive media user". In Angharad N. Valdivia (Ed.). *The Blackwell Companion to Media Studies*. Malden, MA: Blackwell, pp. 337-59.
- Lohtia, R., Donthu, N. y Hershberger, E. (2003): "The Impact of Content and Design Elements on Banner Advertising Click-through Rates". *Journal of Advertising Research*, vol. 43, núm. 4, pp. 410-418.
- Lopes, P. D. (1992). "Innovation and Diversity in the Popular Music industry". *American Sociological Review*, Vol. 57, No. 1 (Feb., 1992), 56-71.
- Lucas, R. E. Jr. (1988). "On the Mecanics of Economic Development". *Journal of Monetary Economics*, nº 22, pp. 3-42.
- Lumsden, C. J. (1999). "Evolving creative minds: Stories and mechanisms". En Sternberg R.J. (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 153-168). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Lundvall, B. A. (1992). *National systems of innovation: An analytical framework*. London: Pinter.
- Maisel, R. (1972). "The decline of the mass media". *Public Opinion Quarterly* 37 (Summer): 159-70.
- Malone, B. C. (1968). *Country Music USA*. Austin, Texas: University of Texas Press.
- Manchanda, P., Dubé, J., Goh, K. Y. y Chintagunta, P. K. (2006): "The Effect of Banner Advertising on Internet Purchasing". *Journal of Marketing Research*, vol. 43, núm. 1, pp. 98-108.
- Mandel, E. (1986). *Las ondas largas del desarrollo capitalista. La interpretación marxista*. Siglo XXI, Madrid.
- Marquis, D. G. (1969). "The anatomy of successful innovations". *Innovation*, 1(7), 28-37.
- Mars, M.M., Bronstein, J.L., y Lusch, R.F. (2012). "The value of a metaphor: Organizations and ecosystems." *Organizational Dynamics*, 41, 571-280.
- Martín, D.A. (2013). "Música, industria y promoción. ¿Cómo ha cambiado el marketing musical?" *Periférica. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*. Nº 14.
- Martin, R. Y Sunley, P. (2003). "Deconstructing clusters: chaotic concept of policy panacea?". *Journal of Economic Geography*, 3: 5-35.
- Martínez-Cañas, R; Ruiz-Palomino, P.; del Pozo-Rubio, R. (2012). "Crowdfunding and Social Networks in the Music Industry: Implications For Entrepreneurship". *International Business & Economics Research Journal*, Special Edition 2012.
- Marx, K. (1989). *Contribución a la crítica de la economía política*. Moscú: Progreso.
- Mattelart, A. (1976). *Multinationales el systèmes de communication*. Paris, Anthropos.
- Mattelart, S. (1991). *Advertising international*. Routledge, London.
- Mc Cutcheon, D. Y Meredith, J.R. (1993). "Conducting case study research in operations management". *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 239-256.
- McChesney, R. (2000). *Rich Media, Poor democracy*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- McChesney, R. y Herman, E.S. (1999). *Los medios globales*. Madrid: Cátedra.
- McCourt, T. y Burkart, P. (2003). "When creators, corporations and consumers collide: Napster and the development of on-line music distribution". *Media, Culture and Society*, 25, 333-350.
- McKelvet, B. (1997). "Quasi-Natural Organization Science". *Organization Science*, 8 (4): 352-380.
- Meffert, H. (1991). *Marketing: Grundlagen der Absatzpolitik, 7, überarbeitete und erweiterte Auflage*. Wiesbaden, 1991.

- Meier, W. (2005). "Media concentration governance: une nouvelle plate-forme pour débattre des risques?" Miege, B (coord.). *La concentration dans les industries de contenu*. Réseaux, nº 131, Paris: Hermès, vol. 23.
- Melly, G. (1971). *Revolt into style*. New York: Doubleday.
- Mendelson, H. y Meza, P. (2001). "Amazon. com: Marching toward profitability". GSB, Stanford University, EC, 25.
- Menger, P.M. (1999). "Artistic labour markets and careers". *Annual Review of Sociology*, 25: 542-74.
- Miège, B. (2000). *Les industries du contenu face a l'ordre informationnel*. Grenoble. Presses Univerritaires de Grenoble.
- Miège, B. (2004). "L'économie politique de la communication". *Hermès, La Revue*, 38(1), 46-54.
- Miège, B. (2006). "La concentración en las industrias culturales y mediáticas (ICM) y los cambios en los contenidos". *Cuaderno de Información y Comunicación*, vol. 11, pp. 155-166.
- Miège, B., Pajon, P. y Salaüm, J.M. (1986). *L'industrialisation de l'audiovisuel*. Aubier. Paris.
- Miguel de Bustos, J. C. (1993). *Los grupos multimedia: estructuras y estrategias en los medios europeos*. Barcelona: Bosch.
- Miguel de Bustos, J.C. y Arregocés, B. (2006). "Industria fonográfica. Hacia un nuevo modelo de la industria musical". *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, (68), 37-44.
- Mondo Sonoro, setiembre 2014, nº 220. REVISTA ESPECIALIZADA EN MUSICA
- Mooney, H. F. (1954). "Songs, singers and society". *American Quarterly*, 6 (Fall): 221-32.
- Moorthy, K.S. y Png, I.P.L. (1992). "Market segmentation, cannibalization, and the timing of product introductions". *Management Science*, 38, 3 (March 1992), 345-359.
- Moreau, F. Y Peltier, S. (2004). "Cultural diversity in the movie industry: A Cross-National Study". *The Journal of Media Economics*, 17, 2, p. 123-143.
- Mulgan, G. (2007). *Social Innovation. What it is, why it matters and how it can be accelerated*. The Young Foundation.
- Mulligan, M. (2011). "Is digital music the next Eurozone crisis waiting to happen?". *Music Industry Blog*. Nov. 2011. Ver en la web: <<http://musicindustryblog.wordpress.com/2011/11/29/is-digital-music-the-next-eurozone-crisis-waiting-to-happen>>.
- Nascimento, L. (2013). "El negocio digital alcanza el 40% de la facturación de las discográficas". *Europa Press*, Barcelona 20/04/2013.
- Negroponte, N. (1995). "Being digital: a book (p)review". *Wired.com*, 3.02, February. Ver en la web: disponible en: www.wired.com/wired/archive/3.02/negroponte.html?pg
- Negroponte, N. (1996). *Being Digital*. Vintage, New York, NY.
- Negus, K. (1992). *Producing pop: Culture and Conflict in the popular music industry*. London: E. Arnold.
- Negus, K. (1999). *Music Genres and Corporate Cultures*. London: Routledge.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1973). "Toward an Evolutionary Theory of Economic Capabilities". *American Economic Review*, 1973, 63:440-49.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1974). "Neoclassical vs. Evolutionary Theories of Economic Growth: Critique and Prospects". *Economic Journal*, 1974, 84:886-905.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1975). "Factor Price Changes and Factor Substitution in an Evolutionary Model". *Bell Journal of Economics*, 1975, 6:466-86.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1977). "Simulation of Schumpeterian Competition". *American Economic Review*, 1977, 67:271-76.

- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (1982). *An evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press. Cambridge, Massachusetts, and London, England.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G. (2002). "Evolutionary Theorizing in Economics". *Journal of Economic Perspectives*, Volume 16, Number 2, pp. 23-46.
- Nelson, R. R., Winter, S. G. y Schuette, H. L. (1976). "Technical Change in an Evolutionary Model". *Quarterly Journal of Economics*, 1976, 40:90-118.
- Netflix (2009). "What is the selection like?". <http://www.netflix.com/HowItWorks>. En Anderson, C. (2008). *The long tail*. Hyperion. New York.
- Newman, B. (1971). «Companies find profits in the "antimaterialism" of the youth culture». *Wall Street Journal*, (April): 1-13.
- Nielsen Soundscan (2013). En *Tecnopasión* (05/01/2014). "Las ventas de descargas musicales descienden por el avance de los servicios streaming"
- Nielsen, J. (1999). "Trust of Bust: Communicating Trustworthiness in Web Design". Jacob Nielsen's Alertbox. <http://www.useit.com/alertbox/990307.htm>
- Noble, J. (2011). "The Auto-Tune Epidemic". *Cultural Trends, The Socioeconomist*. Noviembre 2011.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press. New York.
- O'Connor, J. (2007). *The cultural and creative industries: a review of the literature*. Creative Partnership, Arts Council England.
- O'Mahony, S. (2003). "Guarding the commons: How community managed software projects protect their work". *Res. Policy*, 32(7) 1179-1198.
- Oberholzer, F., y Strumpf, K. (2004). "The Effect of File Sharing on Record Sales: An Empirical Analysis". *Harvard Business School and UNC Chapel Hill*, March 2004. Ver en la web: <http://www.unc.edu/~cigar/papers/FileSharing_March2004.pdf> (3 April 2004).
- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2006). *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture*. Documento preparado por J. C. Gordon y H. Beilby-Orrin. Paris.
- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005). *Working party on the information economy. Digital broadband content: Music*. Documento preparado por Wunsch-Vincent, S. y Vickery, G.
- Oestreicher-Singer, G., & Sundararajan, A. (2006, January). "Network structure and the long tail of electronic commerce". En *Proceedings of the Tenth INFORMS Conference on Information Systems and Technology (CIST 2006)*.
- Ordanini, A. (2006). "Selection models in the music industry: How a prior independent experience may affect chart success". *Journal of Cultural Economics*, Vol. 30, No. 3.
- Ordanini, A. y otros (2011). "Crowdfunding: transforming customers into investors through innovative service platforms". *Journal of Service Management*, 22 (4), 443-470.
- Palmeiro, C. (2004). *La industria discográfica y la revolución digital*. Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas-Universidad de Buenos Aires. Marzo 2004. Registro: 301538.
- Passman, A. (1971). *The deejays*. New York: Mcmillan.
- Peacock, A. y Rizzo, I. (1994) (Eds.). *Cultural economics and cultural policies*. Kluwer Academic Publishers, Dordecht.

- Peitz, M., y Waelbroeck, P. (2006b), "Why the Music Industry May Gain from Free Downloading - the Role of Sampling". *International Journal of Industrial Organization*, 24 (5), 907-913.
- Perez, C. (1983). "Structural Change and the Assimilation of New Technologies in the Economic and Social Systems". *Futures*, 15:357-75.
- Perkins, D.N. (1988). "The possibility of Invention". En Sternberg, R.J., (Ed.). *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives* (pp. 362-385). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Peterson, R. A. (1972). "A process model of the folk, pop, and fine art phases of jazz". En Nanry, C. (ed.). *American Music: From Storyville to Woodstock*. 135-151.
- Peterson, R. A. (1973). "The unnatural history of rock festivals: an instance of media facilitation". *Popular Music and Society* 2 (Winter): 1-27.
- Peterson, R. A., y Berger, D. G. (1975). "Cycles in symbol production: The case of popular music". *American Sociological Review*, Vol. 40. No. 2, 158-173.
- Peterson, R. y Berger, D. (1996). "Measuring Industry Concentration, Diversity, and Innovation in Popular Music". *American Sociological Review*, 61, 175-78.
- Pfanner, E. (2012). "Europe Moves to Aid digital Music Industry". *New York Times*. 10/07/2012.
- Piore, M.J. y Sabel, C.F. (1984). *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. New York: Basic.
- Porter, M. (2001). "Strategy and the internet". *Harvard Business Review*, March, pp. 63-78.
- Porter, M. (2007). "La ventaja competitiva de las naciones". *Harvard Business Review*, vol. 85, nº 11, pp. 69-95.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, NY.
- Porter, M. E. (1998). "Clusters and the New Economics of Competition". *Harvard Business Review*. November-December, 77-90.
- Potts, J. (2011). *Creative Industries and Economic Evolution*. EE, Cheltenham, UK.
- Power, D. y Jansson, J. (2002). "The emergence of a post-industrial music economy? Music and ICT synergies in Stockholm, Sweden". *Geoforum*, 35, 425-439.
- Power, D. y Nielsén, T. (2011). *Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*. European Cluster Observatory. European Commission.
- Pratt, A. C. (1997). "The cultural industries production system: a case study of employment change in Britain, 1984-91". *Environment and planning A*, 29 (11). Pp. 1953-1974.
- Prensky, M. (2001). "Digital natives, digital immigrants part 1". *On the horizon*, 9(5), 1-6.
- Preston, P., y Rogers, J. (2011). «Social networks, legal innovations and the "new" music industry». *info*, Vol. 13 Iss 6 pp. 8-19.
- Promusicae, listas top 10 2013.
- Puchades , J. (2013). "El oro y el fango: en 5 años, todos calvos". *Efe Eme*. Publicado el 15/11/2013.
- PwC, (2010). *Global entertainment and media outlook 2010-2014*. 11th annual edition. New York: PwC.
- PwC, (2011). *Global Entertainment Outlook 2011-2015*. PriceWaterhouseCoopers.
- Rainie, L. y Madden, M. (2004). "Preliminary findings from a web survey of musicians and songwriters". *Pew internet and American Life Project*. En Bockstedt, J. C., Kauffman, R. J., Riggins, F. J. (2005). "The move to artist-led online music distribution: a theory-based

- assessment and prospects for structural changes in the digital music market". En *System Sciences, 2005. HICSS'05. Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 180a-180a). IEEE.
- Ranaivoson, H. (2010). "The determinants of the diversity of cultural expressions. An international quantitative analysis of diversity of production in the recording industry". *Observatorio (OBS*) Journal*, vol.4 - nº4 (2010), 215-249.
 - Read, O. y Welch, W.L. (1959). *From Tin Foil to Stereo*. Indianapolis, Indiana: Bobbs, Merrill.
 - Rethinking Media Change: The Aesthetics of Transition, Boston, MA: MITpress, pp. 281-314.
 - RIAA 2001. Year end statistics.
 - Richeri, G. (1993). *La transición de la televisión*. Barcelona: Bosch. LIBRO.
 - Rieger, J. H. (1974). "The coming crisis in the youth music market". *A paper presented at the Popular Culture Association meetings, Milwaukee*. En Peterson, R. A., Berger, D. G. (1975). "Cycles in symbol production: The case of popular music". *American Sociological Review*, Vol. 40. No. 2, 158-173.
 - Riesman, D. (1950). "Listening to popular music". *American Quarterly* 2 (Fall): 359-71.
 - Ritch (2011). "Why Labels Abandoned A&R". En *Digital Music News*, Daily Snapshot, Tuesday, January 18, 2011.
 - Rob, R., y Waldfogel, J. (2004). "Piracy on the high C's: music downloading, sales displacement, and social welfare in a sample of college students" *Cambridge: NBER. Working paper 10874*.
 - Robin, C. (2004). "La gestión et le contenu des libres." *Les enjeux de l'information et de la communication*, nº 4, 2004. Ver en la web: http://www.u-grenoble3.fr/gresec/les_enjeux/.
 - Robins, K. (1992). *Understanding information: business, technology and geography*. Belhaven, London.
 - Robson, C. (1993). *Real World Research*. Blackwell, Oxford.
 - Romer, P. M. (1986). "Increasing Returns and Long-Run Growth". *Journal of Political Economy*, nº 8, pp. 71-102.
 - Roodhouse, S. (2006). *Cultural Quarters: Principles and practice*. Intellect Books: Bristol.
 - Rosenberg, N. (1982). *Inside the Black Box: Technology and Economics*. Cambridge University Press. Publicado en 1999.
 - Rosenberg, N. (1994). "Incertidumbre y cambio tecnológico". *Revista de historia industrial*, (6), 11-30.
 - Ross, P. G. (2005). "Cycles in Symbol Production Research: Foundations, Applications, and Future Directions". *Popular Music and Society*, vol. 28(4) 2005: 473-487.
 - Rothenbuhler, E. W. y Dimmick, J. W. (1982). "Popular Music: Concentration and Diversity in the Industry, 1974-1980". *Journal of Communication*, 32: 143-47.
 - Rutten, P (2006). *Music, Culture and Society in Europe. (Music in Europe part II)*. Paris: European Music Office.
 - Rutten, P. (1996). "Global sounds and local brews. Musical developments and music industry in Europe". *P. Rutten, Music, Culture and Society in Europe. (Music in Europe part Part II, 64-76*.
 - Ryan, J., y Hughes, M. (2006). "Breaking the Decision Chain: The Fate of Creativity in the Age of Self-Production". En Ayers, M.D, (ed.). *Cybersounds: Essays on Virtual Music Culture*. New York: Peter Lang.
 - San José-Cabezudo, R., Camarero-Izquierdo, C. y Rodríguez-Pinto, J. (2012). "En busca de los evangelizadores digitales: Por qué las empresas deben identificar y cuidar a los usuarios más activos de los espacios de opiniones online". *Universia Business Review*. Nº 35. pp. 14-31.

- Sandulli, F. D., Barbero, S. M., (2005). «El usuario y el proveedor digital: el “reparto musical” en las redes P2P». *Zer*, 18, 105-121.
- Sandulli, F.D. y Barbero, S.M. (2009). “Crisis en la industria discográfica tradicional. El impacto de la música digital”. *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, (66), 32-39.
- Sanjek, R. (1983). *From Print to Plastic: Publishing and Promoting America’s Popular Music, (1900-1980)*. Institute for Studies in American Music, Brooklyn.
- Sanjek, R. (1988). *American Popular Music and its Business: The First Four Hundred Years. Vol. 3, From 1900 to 1984*. New York: Oxford University.
- Scaduto, A. (1971). *Bob Dylan*. New York: Grosset and Dunlap.
- Schau, H.J., Muniz, A.M. Jr. y Arnould, E.J. (2009), “How brand community practices create value”. *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 5, pp. 30-51.
- Scherer, F.M. y Ross, D. (1990). *Industrial Market Structure and Economic Performance*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Schmalensee, R. (1984). “Gaussian Demand and Commodity Bundling”. *Journal of Business*, 57 (January), S211-30.
- Schuessler, K. F. (1948). “Social Background and Musical Taste”. *American Sociological Review*, 13: 330-335.
- Schumpeter, J. A. (1967). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and statistical Analysis of the Capitalist Process*. Primera Edición, McGraw-Hill, New York.
- Schumpeter, J. A. (1967). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Cuarta Edición, Fondo de Cultura Económica, México D. F.
- Schumpeter, J. A. (1968). *Capitalismo, Sociedad y Democracia*. Segunda Edición, Aguilar, S. A. De Ediciones, Madrid.
- Schwienbacher, A. y Larralde, B. (2010). “Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures”. En Cumming, D. (Ed) *The Oxford Handbook of Entrepreneurial Finance*, Oxford University Press, pp. 369-391.
- Scott, A.J. (1999). “The U.S recorded industry: on the relations between organization, location, and creativity in the cultural economy”. *Environment and Planning A*, vol. 31, págs. 1965-1984.
- ScreenDigest. (2001). “Entertainment E-commerce: Market assessment and forecast”. En Calvi, J. (2008). *¿Reproducción de la cultura o cultura de la reproducción? Análisis económico, político y social de la distribución y el consumo de productos audiovisuales en Internet*. Universidad Rey Juan Carlos.
- ScreenDigest: *Entertainment E-commerce: Market Assessment and Forecast*, Screen Digest, 2001. Consultado el: 16 de diciembre 2003, en la página web: http://www.screendigest.com/content/SD.EE_08-2001_more.html/view
- Seifert, M., Hadida, A. L. (2006). “Facilitating talent selection decisions in the music industry”. *Management Decision*, Vol. 44 Iss 6, pp. 790-808.
- SGAE (2007). *Anuario SGAE 2006*. Madrid: SGAE.
- Shapiro, C. y Varian, H.R. (2002). *El Dominio de la Información: Una Guía Estratégica para la Economía de la Red*. Barcelona, Antoni Bosch, 2002.
- Shimp, T. A. (1997). *Advertising, promotion, and supplemental aspects of integrated marketing communications*. Harcourt Brace College Publishers.
- Silverstone, R. (1999). “Domesticating ICTs”, En William H. D. (ed.). *Society on the line. Information politics in the digital age*. Oxford: Oxford University Press, pp. 251-53.

- Silverstone, R. y Mansell, R. (eds) (1996). *Communication by Design. The Politics of Information and Communication Technologies*. Oxford: Oxford University Press.
- Sinclair, J.K. y Vogus, C.E. (2011). "Adoption of Social Networking Sites: and Exploratory Adaptive Structuration Perspective for Global Organizations". *Information Technology Management*, Vol. 12, nº 4, pp. 293-314.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. New York: The Modern Library.
- Smudits, A. (1988). "Industrialisierung des Kulturschaffens – Metapher oder Realität?" *Veränderungen im Bereich des Kulturschaffens seit 1934. SWS-Rundschau*, 28 (2): 253-263. En Tschmuck, P. (2010). *Creativity and innovation in the music industry*. Springer.
- Smudits, A. (2002b). *Mediamorphosen des Kulturschaffens. Kunst und Kommunikationstechnologien im Wandel*. Wien: Braumüller. En Tschmuck, P. (2010). *Creativity and innovation in the music industry*. Springer.
- Soloveichik, R. (2011). "Music As a Capital Asset". *Unpublished Paper*. Bureau of Economic Analysis.
- Solow, R. M. (1956). "A Contribution to the Theory of Economic Growth". *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1, pp. 65-94.
- Spotify (2011a, May 4). "Spotify says hello to the iPod." Retrieved May 2011, from Spotify: <http://www.spotify.com/nl/about-us/press/spotify-says-hello-to-the-ipod/>
- Steiner, P. O. (1952). "Program Patterns and Preferences, and the Workability of Competition in Radio Broadcasting". *The Quarterly Journal of Economics*, 66, 2, p.194-223.
- Stigler, G. J. (1952). "The case against big business". *Fortune Magazine* 45, (May): 28-32.
- Stirling, A. (1998), "On the Economics and Analysis of Diversity". *SPRU Electronic Working Papers Series*, 28.
- Strauss, J. y Frost, R. (2009). *E-Marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Sutherland, S. (1984). "The Challenge of Change in the Recording Industry." *Billboard 90th Anniversary Special Edition*, Dec.
- Swatman, P. M. C., Krueger, C., y van der Beek, K. (2006). "The changing digital content landscape: an evaluation of e-business model development in European online news and music". *Interent research*, Vol. 16 lss 1 pp. 53-80.
- Swatman, P. M., Krueger, C., y van der Beek, K. (2006). "The changing digital content landscape: An evaluation of e-business model development in European online news and music". *Internet Research*, 16(1), 53-80.
- Talbot, M. (2004). "Minister underlines Copyright challenges: Campaign to extend 50 year term faces Hurdles at EU". *Music Week*, 14.
- Taylor, A. J. W. (1966). "Beatlemania – a study of adolescent enthusiasm". *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 5 (September): 81-8.
- The Associated Press, "Napster Said to Hurt CD Sales," *The New York Times*, 25 February 2001.
- The Economist, Mar 10th, 2005. "The rise of the Creative Consumer".
- Thèrberge, P. (2006). «"Conectados": la tecnología y la música popular». En Adell, J.E. (2008). "Músicas portátiles: tecnología y evlución del consumo musical". En Aguilera, M. y otros. *Comunicación y música II. Tecnología y audiencias*. UOC press.
- Throsby, D. (2002). "The music industry in the new millenium: Gobal and local perspectives". *Paper prepared for The Global Alliance for Cultural Diversity Division of Arts and Cultural Enterprise UNESCO*, Paris. October 2002.

- TNO. (2009). "Ups and Downs". Delft: TNO. En Leurdijk, A. Nieuwenhuis, O. (2012). Statistical, Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries: the music industry. *JRC technical reports*. European Commission.
- Toll, R. (1982). *The entertainment machine*. Oxford University Press, Oxford.
- Topping, A. (2010). "Twitter power: how social networking is revolutionising the music business". *The Guardian*, 5 September.
- Torrence, P. (1988). "The nature of creativity as manifest and its testing." En R.J. Sternberg (Ed.). *The nature of creativity. Contemporary psychological perspectives* (pp. 43-75). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Tschmuck, P. (2010). *Creativity and innovation in the music industry*. Springer.
- Ulf Hanners (1992). En Rutten, P. (2006). "Global sounds and local brews. Musical developments and music industry in Europe." Research report. Edo Rutten, P. (1996). Global sounds and local brews Musical developments and music industry in Europe. *P. Rutten, Music, culture and society in Europe. Part II of: Music in Europe*, 64-76.
- Unesco's Division of arts and Cultural Enterprise. En Throsby, D. (2002) "The Music Industry in the New Millenium". *Paper prepared for the Global Alliance for cultural Diversity*.
- Universal Music. www.universalmusic.se
- Utterback, J. M. y Abernathy, W. J. (1975). "A dynamic model of process and product innovation". *Omega*, 3(6), 639-656.
- Vaccaro, V.L. y Cohn, D.Y. (2004). "The evolution of business models and marketing strategies in the music industry". *International Journal on Media Management*, 6, 1-2: 46-58.
- Van Buskirk, E. (2009). "Social media networks are music's curse and salvation". *Wired*. Ver en la web: www.wired.com/epicenter/2009/04/social-networks/
- Van Cuilenburg, J. y Van Der Wurff, R. (2001). "Impact of Moderate and Ruinous Competition on Diversity: The Dutch television Market". *The Journal of Media Economics*, 14, p. 213-229.
- Van Der Wurff, R. (2005). "Competition, Concentration and Diversity in European Television Markets". *Journal of Cultural Economics*, 29, p.249-275.
- Van Eechoud, M., Hugenholtz, P.B., Van Gompel, S., Guibault, L. y Helberger, N. (2009). *Harmonizing European Copyright law: the challenges of better lawmaking*. Kluwer Law International.
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2011a). "It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market". *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 181-187.
- Vargo, S.L, Lusch, R.F. (2004). "Evolving to a new dominant logic for marketing." *Journal of Marketing*, 68, 1-17.
- Vargo, S.L, Lusch, R.F. (2008a). "Service dominant logic: Continuing the evolution." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10. En Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2012). "Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation". *International Journal of Service Science, Management, engineering, and Technology*, 3(3), 12-25.
- Vence Deza, X. (2007). *Crecimiento y Políticas de Innovación: Nuevas Tendencias y Experiencias Comparadas*. Madrid: Pirámide.
- VERDE, L. *Libro Verde de la Innovación, Comisión Europea*. ES/13/95/55220800.
- Vernon, J. M. (1972). *Market structure and industrial performance*. Boston: Allyn and Bacon.
- Victor, L. (2014). "La industria musical oculta la muerte del disco". *El Confidencial* 11/01/2014.

- Villa, C. (2008). "Tendencias y prioridades del mercadeo actual". Ver en la web: <http://www.edgarcorrea>.
- Vincent, F. (2007). *MySpace for musicians*. Thomson Course Technology, Boston, MA.
- Vogel, H. L. (2004). *Entertainment Industry Economics: A guide for Financial Analysts*. Cambridge University Press, Cambridge.
- von Hippel, E. y Katz, R. (2002). "Shifting innovation to users via toolkits". *Management Science*, Vol. 48 No. 7, pp. 821-33.
- Von Krogh, G. y Von Hippel, E. (2003). «Open source software and the "private-collective" innovation model: Issues for organization science». *Organization Science*. 14(2) 209-223.
- Waelbroeck, P. (2013). *Digital music: economic perspectives*. Handbook of the Digital Creative Economy, Forthcoming.
- Warner Music Group, (2005). *Annual Report*, 6-8. En "Harmonizing European Copyright Law" (2008).
- Webb, P. (2007). *Exploring the Networked Worlds of Popular Music: Milieu Cultures*. London: Routledge.
- Weber, R. y Camerer, C. (2003). "Cultural conflict and merger failure: An experimental approach". *Management Science*, vol. 49 nº 4, pp.400-415.
- Webster, F. (2006). *Theories of the Information Society*. Routledge, Taylo & Francis Group. London and New York.
- Weisberg, R. W. (1986). *Creativity. Genius and other myths*. New York und Oxford: W. H. Freeman.
- Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2012). "Towards a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation". *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 3(3), 12-25.
- Wijnberg, N. M. (1995). "Selection processes and appropriability in art, science and technology". *Journal of Cultural Economics*, Vol. 24, No. 2, pp. 113-134.
- Williams, R. (1997). "The social shaping of information and communications technologies". En Kubicek, H., Dutton, W. H. y Williams, R. (eds) (1997). *The Social Shaping of Information Superhighways: European and American roads to the information society*. Frankfurt/New York: Campus Verlag and St. Martin's Press.
- Wilson, J. S. (1966). *Jazz: The transition years 1940-1960*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Winston, B. (1995). "How media are born". En Downing, J., Mohammadi, A., y Srenberny Mohammadi, A. (Eds), *Questioning the Media*. 2nd ed., Sage, London.
- Winston, B. (1998). *Media, Technology and Society: A History from the Telegraph to the Internet*. Routledge, London y New York, NY.
- Wolin, L., Korgaonkar, P. y Lund, D. (2002). "Beliefs, attitudes and behaviour towards Web advertising". *International Journal of Avertising*, vol. 21, num. 1, pp. 87-113.
- Work Foundation (2007). *Staying Ahead: The economic performance of the UK's creative industries*. Work Foundation: London.
- Wright, R. A. (1974): "The \$ 2-billion battle for big records stars". *New York Times* (May 5)3:1, 4.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Resarch: Design and Methods*. Sage, London.
- Yoon, S. y Kim, J. (2001). "Is the Internet More Effective Than Traditional Media? Factors affecting Choice of Media". *Journal of Advertising research*, vol. 41, num. 6, pp. 53-60.
- Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal.

- Zentner A. (2006), "Measuring the Effect of File Sharing on Music Purchases". *The Journal of Law and Economics*, 49 (1), 63-90.
- Zhou, W. y Duan, W. (2012). "Online user reviews, product variety, and the long tail: An empirical investigation on online software downloads". *Electronic Commerce Research and Applications*, 11: 275-289.
- Zhu, K. (2001). "Internet-based distribution of digital videos: the economic impacts of digitization on the motion picture industry". *Electronic Markets*, 11, 4, 173-280.
- Zhu, K., & MacQuarrie, B. (2003). "The economics of digital bundling: the impact of digitization and bundling on the music industry". *Communications of the ACM*, 46(9), 264-270.

Páginas webs consultadas:

- www.ifpi.com
- www.eu.europa.eu
- www.emi.co.uk
- www.universal-music.de
- www.bidehuts.net
- www.nielsen.com
- www.impalamusic.org
- www.deruting.com