



La Crisis del Disco:

Un Análisis Estratégico Bajo la Perspectiva del Marketing

Seminario de título Ingeniería Comercial, mención Administración.

Alumno: Pablo Pucci del Río

Profesor Guía: Paz Betancourt

Santiago de Chile. Julio de 2008

La Crisis del Disco: Un Análisis Estratégico Bajo la Perspectiva del Marketing

RESUMEN EJECUTIVO

Mediante la investigación se pretende justificar tanto la actual decadencia del principal soporte físico de música grabada de los últimos tiempos conocido como el *compact disc* o CD, como la rápida desaparición del antiguo modelo de negocio que ha liderado en la industria discográfica. El causa principal está dada por el surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

La globalización y la aparición de Internet han revolucionado la interacción entre los intermediarios de la industria. Con esto se han visto amenazados los derechos de autor y el *copyright* de las obras, se han quebrado las barreras de entrada al negocio de la música grabada y se han corregido las fallas de mercado debidas a la concentración del mismo.

El soporte físico ha quedado de lado en el mercado masivo y se ha dado paso a un incremento de las ventas de música grabada en su formato digital. Aún así las ventas digitales no han compensado la caída de los CDs. Se espera que el negocio físico del *retail* pasará a concentrarse en nichos especializados. El formato que renace gracias a su calidad como producto es el vinilo. Con esto, algunos intermediarios en la cadena productiva han perdido su esencia, otros disminuirán sus rentabilidades y otros quedarán obsoletos. El futuro del negocio para la industria está en las representaciones en vivo.

Destaca el rol de los sellos independientes en la labor de aportar valor cultural y servir como guías en un panorama virtual con miles de talentos emergentes.

Se espera que en el futuro existan varios modelos de negocio y múltiples formatos para la difusión y venta de la música. Finalmente, será el consumidor quien elija el soporte, pasando a ser lo más relevante su contenido en esencia: la música.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
I. INTRODUCCIÓN.....	6
II. CONCEPTOS CENTRALES	8
2.1 Conceptos Básicos.....	8
2.2 La Industria Cultural	9
2.3 La Industria Musical	11
III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	13
3.1 Tecnología.....	13
3.1.1 Globalización e Internet.....	13
3.1.2 MP3 y el Fenómeno <i>Napster</i>	20
3.1.3 Grabación Digital.....	23
3.2 Entorno Legal.....	24
3.2.1 Derechos y Regalías	24
3.2.2 Piratería	27
IV. ESTRUCTURA DEL NEGOCIO DE LA MÚSICA.....	29
4.1 Los Proveedores.....	29
4.1.1 Las Compañías Discográficas.....	30
4.1.1.1 Las <i>Majors</i>	32
4.1.1.2 Las <i>Indies</i>	38
4.1.2 Etapas de Producción de la Industria	40
4.1.2.1 Creación.....	41
4.1.2.2 Comercialización	41
4.1.2.3 Distribución	41
4.1.3 Cadena Productiva del Disco	42
4.2 Los Intermediarios.....	44
4.2.1 Intermediarios del Producto	44
4.2.1.1 Físico.....	44
4.2.1.1.1 Disqueras Masivas.....	44
4.2.1.1.2 Disqueras especializadas	46
4.2.1.1.3 Tiendas relacionadas.....	46
4.2.1.1.4 Tiendas No relacionadas	47
4.2.1.1.5 Venta Online	47
4.2.1.2 Digital	47
4.2.1.2.1 Sitios Web de los Sellos.....	48
4.2.1.2.2 Sitios Web Especializados	49

4.2.1.2.3	Sitios Web Relacionados	49
4.2.1.2.4	Sitios Web No Relacionados.....	49
4.2.1.2.5	Intermediarios Móviles	50
4.2.1.2.6	Sitios <i>P2P</i>	50
4.2.2	Del Servicio	50
4.2.2.1	Radio.....	50
4.2.2.2	Televisión	51
4.2.2.3	Intermediarios Digitales	52
4.2.2.4	Música en Vivo	52
4.3	El Mercado	54
4.4	La Competencia	59
4.4.1	Ambiente Competitivo	59
4.4.2	Fallas de Mercado.....	62
V.	MARKETING MIX	65
5.1	Producto	65
5.1.1	Producto Físico	67
5.1.2	Producto Digital.....	68
5.2	Precio	70
5.2.1	Precio del Producto Físico	71
5.2.2	Precio del Producto Digital	73
5.3	Plaza	73
5.3.1	Plaza del Producto Físico.....	74
5.3.1.1	Disqueras Masivas	74
5.3.1.2	Disqueras Especializadas.....	74
5.3.1.3	Tiendas Relacionadas	75
5.3.1.4	Tiendas No Relacionadas.....	75
5.3.1.5	Venta Online.....	76
5.3.2	Plaza del Producto Digital	76
5.3.2.1	Sitios Web de los Sellos	77
5.3.2.2	Sitios Web Especializados.....	78
5.3.2.3	Sitios Web Relacionados.....	79
5.3.2.4	Sitios Web No Relacionados	79
5.3.2.5	Intermediarios Móviles.....	80
5.3.2.6	Sitios <i>P2P</i>	80
5.3.2.7	<i>Streaming, Podcasting</i> y Radio Online	81
5.4	Promoción	82
VI.	RELACIONES RENTABLES CON EL CLIENTE	86
VII.	CONCLUSIONES	90

I. INTRODUCCIÓN

La historia de la industria discográfica es una llena de altos y bajos, desde que por primera vez se logró materializar el sonido en un soporte físico hasta la desmaterialización de la que se habla actualmente. En ésta recae la interacción comercial entre los artistas y el público, más que la relación cultural que le da sentido a la actividad musical.

Con los años, la industria discográfica se ha transformado en una de altos ingresos para las mayores casas discográficas, quienes ávidamente supieron obtener los beneficios de un mundo que privilegiaba ésta forma de arte. Así, crearon economías de escala gracias a la participación de mercado que les permitieron sus barreras de entrada a la cadena de valor, generadas por un poder oligopólico y de paso llevándose toda opción competitiva en el negocio de la música grabada. De paso, terminaron por industrializar la expresión musical, mecanizando los gustos masivos y llenando espacios con soluciones que ya no sirven. De igual modo, siempre la música ha sabido safarse de una industria que sólo persigue el éxito comercial, obteniéndolo por méritos propios y demostrándole al mundo que son los artistas y no las compañías quienes crean tendencias y marcan a generaciones completas.

Hoy, la música ha vuelto a las personas de manera natural. El surgimiento de una plataforma como la que presenta Internet ha terminado con la concentración de mercado y ha devuelto el poder a los consumidores.

El CD representa el último logro de la industria en cuanto a ventas e ingresos, junto con un óptimo soporte de alta calidad de sonido que deja al mercado masivo para acompañar a los antiguos soportes en los nichos más especializados. Nuevos soportes como el formato digital han reducido a la música en su calidad auditiva, pero han abierto la difusión masiva para los artistas y sus oyentes, dejando de lado intermediarios que luchan por mantenerse vigentes en un mundo que ya no los necesita, al menos tanto como antes. Si bien la industria discográfica está de capa caída, la música renace.

En un mundo donde se puede obtener música gratis, ¿Quién estará dispuesto a pagar por ella? Si esto es cierto, ¿Será éste el fin de la Industria Discográfica? Ésas y otras interrogantes serán resueltas durante la investigación.

Este análisis corresponde a una Tesis de Licenciatura y será llevada a cabo mediante el método documental (teórico) y de campo (práctico). El tratamiento del tema será práctico e intuitivo. El recopilamiento y tratamiento de la información corresponde a una técnica transcriptiva, expositiva y mixta.

La propuesta de Tesis es la siguiente: La industria discográfica llegó a su fin. El objetivo será demostrar y explicar los grandes cambios que ha sufrido la industria discográfica a nivel global frente a la aparición de nuevas tecnologías y cómo estas mismas van a definir el futuro de la industria. El contenido temático se desarrolla mediante la estructura.

Los datos serán recopilados mediante una Investigación Exploratoria, tanto Cualitativa como Cuantitativa. Éstos serán tanto Secundarios (libros e Internet) como Primarios (investigación propia). Los primarios serán cualitativos, obtenidos mediante un Método Directo en forma de Entrevistas Exhaustivas (individuales).

El tema se justifica por motivos personales y académicos de aportación a la investigación.

II. CONCEPTOS CENTRALES

El marketing analiza la relación entre el cliente y la compañía. Bajo este concepto, buscaremos describir cómo funciona el mercado de la música actual. Nos enfocaremos principalmente en el soporte físico que ha sido responsable de llevarla hacia las personas a través de los años y que hoy se extingue para dar paso a nuevas formas de consumo. En esto tendrán un rol fundamental las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Para esto es necesario describir el producto, base de la relación mencionada anteriormente, y analizar su desempeño y evolución en el mercado. En este sentido, será relevante también explicar que no solamente se consume música mediante el disco, sino que existen varias formas de hacerlo. Empezaremos entonces describiendo la necesidad, seguida del deseo y de la demanda en el mercado de la música.

Para empezar a hablar del sistema en el que nos encontramos, es necesario aclarar ciertos conceptos para el correcto entendimiento de la investigación. Con esto se pretende ubicar el tema central dentro del modelo al que pertenece, y determinar los principales factores que influyen en éste para crear un marco ordenado y dar paso a la descripción misma de la industria discográfica.

2.1 Conceptos Básicos

Desde el punto de vista del marketing, identificamos los conceptos básicos de necesidad, deseo y demanda¹ por música, que pueden obtenerse mediante diversos formatos y canales que describiremos posteriormente.

Por necesidad entendemos un estado de carencia que puede ser física, social o individual. La necesidad que corresponde en este caso es la individual, a saber, de conocimiento y de expresión personal. Ésta difiere de la necesidad de

¹ Kotler, P. y Armstrong, G. (2004)

alimentarse y abrigarse (física) o de relacionarse con las demás personas (social). En éste contexto, la necesidad a la que nos referimos es una cultural, que se traduce en entretenimiento. Vemos en las personas la necesidad de escuchar música desde cuando es experimentada en una primera instancia (que sólo puede darse siendo físicamente escuchada) y luego reconocida. El deseo toma forma cuando esta experiencia quiere ser repetida, que acompañado por la capacidad de adquisición del individuo (realización concreta del deseo) deriva finalmente en la demanda, lo que reporta cierto beneficio o satisfacción.

Más avanzada la investigación, trataremos de identificar cómo es la demanda por música y cuáles son los comportamientos de consumo (o conductas) en conjunto con su tendencia histórica y actual escenario.

2.2 La Industria Cultural

Dejando de lado por un momento el producto en sí, debemos mirar con una perspectiva más amplia este mercado, ya que no es un concepto tan obvio como podría serlo la venta de una bebida o un pasaje de avión: esta es la *Industria Cultural*, definida como tal por primera vez en 1947 por los alemanes *Theodore Adorno* y *Max Horkheimer*.

La cultura siempre ha sido considerada como separada del trabajo; nace de la necesidad de expresión del hombre gracias a la libertad en el sentido del pensamiento y la creación. En éste sentido, en la historia encontramos al hombre como trabajador cotidiano con cuestionamientos acerca de la vida y la muerte, donde divide su tiempo entre el trabajo y el ocio. De aquí nace la religión, la ciencia, la política, la economía, el arte etc. En fin, todos aspectos culturales desde el punto de vista de una sociedad (por ejemplo, las vestimentas, religión y rituales de la cultura Maya). Esto es lo que finalmente nos hace humanos y distintos de los animales.

En La Industria Cultural se habla de *la* mercancía cultural, refiriéndose al valor monetario que se le asigna a la pieza cultural y de donde deriva la producción industrial de la cultura. En un principio fue llevada a cabo desde la perspectiva de actores hacia espectadores (por ejemplo, en una obra de teatro o en un cuadro)

hasta evolucionar hacia un modelo occidental de consumo de cultura desde productores hacia consumidores. Hoy el hombre busca entretenimiento en su tiempo de ocio y lo encuentra tanto en el deporte y la actividad social como en la cultura, aludiendo a lo físico, lo emocional y lo mental. Pero éste entretenimiento que se busca en la cultura es propio de la cultura en su forma industrial ya que no siempre estuvo ligado un concepto al otro (diversión y cultura). Si bien es claro que el artista vive de su trabajo, hoy los estándares reprimen a la creación: “Toda voz de tenor suena exactamente como un disco de Caruso y las caras de las muchachas de Texas se asemejan ya al natural de los modelos triunfantes según los cuales serían clasificadas en Hollywood”². La producción en serie y el desarrollo del capitalismo provenientes de la revolución industrial influyeron para analizar la inclusión de la cultura en este sistema. En el mismo sentido, “la reproducción mecánica de lo bello —que la exaltación reaccionaria de la cultura favorece fatalmente con su idolatría sistemática de la individualidad— no deja ningún lugar para la inconsciente a la que estaba ligada lo bello”³. Con esto se apunta al hecho de que hoy, por ejemplo, las situaciones divertidas en una película, lo entretenido de una novela literaria o bien lo atractivo de una pieza física de arte está ya determinado previamente por los creadores para que “gusten” a la gente, y no hay espacios para ese gusto más personal y único que puede tener la cultura en sí misma. En el fondo, la satisfacción del cliente está estudiada para que se concrete, lo que se contradice con la esencia de la cultura: no siempre debe ir de la mano.

Así nace la demanda por cultura industrializada en la sociedad actual. Por último, podemos afirmar que “la demanda no ha sido sustituida aún por la simple obediencia”⁴, pero más que la crítica frente al “esquematismo” que describen, éste texto es relevante para la investigación por el hecho de ser los primeros que le dan un nombre a este sistema de comprar y vender cultura.

Hoy asociamos esta industria cultural con todas las instituciones y empresas que se dedican a la producción de cultura con fines de rentabilizar un negocio, es decir, el obtener retornos por sobre el capital invertido mediante el incremento del consumo de sus productos. Dentro de éste sistema de producción cultural tenemos canales de televisión, programas radiales, reportajes en periódicos y revistas, cine

² Adorno, T. y Horkheimer, M. (1947)

³ Adorno, T. y Horkheimer, M. (1947)

⁴ Adorno, T. y Horkheimer, M. (1947)

de comedia o de drama, editoriales de libros en forma de novelas, el teatro y la danza, entre muchos otros.

El símbolo que representó inicialmente la cultura como mercancía es el disco propiamente tal. Esto, principalmente porque aparece la posibilidad de “grabar” algo tan único como la interpretación musical dentro de un soporte físico, para luego comercializarlo. A diferencia de un libro o un cuadro, la música pasa de ser una experiencia que se vive en el momento y que bien pudo ser considerada únicamente como servicio (su consumo es inseparable de su producción) a ser un “producto cultural” tangible mediante el disco.

La industria del entretenimiento ha ido creciendo a través del tiempo. Es importante mencionar que dentro de ésta industria es donde se encuentra la industria cultural a la que nos referimos, y por ende ambos conceptos no son sinónimos. Con la industria del entretenimiento nos referimos, aparte de la producción cultural, a la de parques de entretenimientos, discotecas, zoológicos, circos, turismo, etc.

2.3 La Industria Musical

En un sentido más amplio, cuando hablamos de la Industria Musical nos referimos a todas las actividades que engloba el negocio de la música, como pueden serlo las escuelas de música, la manufactura y venta de instrumentos musicales, la radio, la ópera, etc. Para fines de este estudio, nos referiremos entonces como Industria Musical al negocio y a las organizaciones que graban, producen, distribuyen y promocionan música grabada en el formato que sea. Aquí se incluyen la industria de la grabación, los editores musicales y las compañías productoras de discos (o discográficas), entre otros. Así, como comprobaremos posteriormente, es la industria la que está en jaque, y no la música. Actualmente, la industria es dominada por “las grandes cuatro”, o como nos comenzaremos a referir, las “majors”: **Universal Music Group**, **Sony BMG Music Entertainment**, **Warner Music Group** y **EMI Music**. El resto es compuesto por sellos independientes o “indies”.

Hoy la industria musical pasa por un punto de inflexión, desde un alto crecimiento de los consumidores y altas rentabilidades por los ingresos, hacia la incertidumbre que generan el avance tecnológico, los nuevos modelos de hacer negocios y las decisiones de las entidades regulatorias. En general, la industria actual se caracteriza por tres principales tendencias:

La continua baja en las ventas de CDs. Las ventas físicas disminuyeron en un 13,6% en 2007, lo que se refleja en una caída de la industria de un 7,6%⁵.

El rápido desarrollo del mercado de la música digital. Éste creció un 68,3% en 2007 y representa un 13,2% del total de la industria⁶. Es impulsado principalmente por el mercado de la música en la telefonía móvil. También destaca el amplio acceso a la música en su formato digital sin un desembolso monetario necesario. Los responsables de esto último son los sistemas *P2P*.

La industria se encuentra en constante lucha contra la piratería, tanto premeditada como casual.

⁵ EMI Music Group Annual Report 2007.

⁶ EMI Music Group Annual Report 2007.

III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Tecnología

Hoy ya está demostrado que "el progreso tecnológico tiene la capacidad de reconstruir e incluso desaparecer rápidamente industrias enteras"⁷. La musical no es la excepción sino al contrario, la más afectada.

Para abarcar de mejor manera la tecnología y sus influencias, nos enfocaremos en los principales aspectos que inciden en el actual cambio que sufren las industrias a nivel mundial. Con esto se pretende relacionar y explicar cómo también ha cambiado la musical.

3.1.1 Globalización e Internet

Estamos en la era de las comunicaciones, y en sólo una década muchas cosas han cambiado. Hoy vivimos un tiempo de verdaderos cambios y promesas. El futuro que nos espera nos llena de expectativas que se basan en el gran revuelo que causó Internet y en el rápido avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. El mundo ya está globalizado y no sólo se une la gente a enormes distancias sino que también incrementa el número de tratados internacionales, con lo que se rompen las barreras arancelarias y otras rigideces tanto políticas como económicas que frenan el desarrollo global.

La globalización ha forjado una sociedad exitista y ha transformado al tiempo en el activo más valorado por las personas. Las necesidades han cambiado y también lo ha hecho el tiempo empleado en satisfacerlas. Esto se traduce en consumidores completamente informados y muy exigentes.

⁷ Ohmae, K. (2005)

En el año 2000, *Bill Gates* define a la gente nacida durante los años noventa como la "Generación I", por Internet. Explica que "el impacto total de Internet no lo sentiremos nosotros, sino ellos. Ellos no tendrán memoria de una vida sin la 'net'. Se desconcertarán con nuestros álbumes [discos], porque para ellos la música será simplemente algo que es bajado de la web hacia sus computadores, donde pueden organizar las canciones exactamente como quieren escucharlas. Y mientras el libro impreso no desaparecerá, leer un novela online no será un concepto extraño"⁸.

Como mencionamos anteriormente, el impacto que ha tenido Internet no sólo afecta a la industria de la música, sino que ha transformado tanto la forma de comunicarse como la de hacer negocios. La apertura de la web para fines comerciales comienza recién en 1988, pero su crecimiento comienza a ser exponencial durante la década de los noventa. Ya desde 1997 es usado universalmente mediante el empleo masivo del *e-mail*. Hoy Internet es utilizado por cerca de 1.408 millones de personas alrededor del mundo⁹. Algunas empresas o industrias adoptaron rápidamente esta nueva herramienta y otras en forma tardía bajo la amenaza de quedar obsoletas. En el ámbito empresarial, Internet ha permitido crear redes tanto con los clientes como dentro de la misma, facilitando y agilizando tanto la comunicación entre las distintas áreas de la organización como el trato con proveedores y clientes mediante sistemas conocidos como *intranet* y *extranet*. Especialmente en el área de los servicios, los intermediarios físicos han sido reemplazados por páginas web encargadas del trato con los clientes, lo que reduce tanto el costo para la empresa como para el consumidor. Por ejemplo, para comprar un pasaje de avión, hoy es muy común acceder a la página de la compañía y tener acceso a fechas, horarios, asientos, reservas, precios y muchas otras comodidades.

Con respecto a estos cambios, tomaremos ejemplos de industrias que recientemente se han enfrentado a los mismos desafíos, los que han generado sustitutos a sus productos y servicios gracias a nuevos modelos de negocio y/o nuevas tecnologías. Con éstas se han enfrentado a nuevos canales de distribución, en general, producto de los cambios en las tecnologías de la información. Lo que más interesa de ellos es cómo se ha resuelto el nuevo acomodo de la industria y qué ha sucedido con los actores más relevantes.

⁸ Gates, B. (presidente de Microsoft Corp.) (2000)

⁹ <www.Internetworldstats.com>

Los casos en que la similitud es creciente con la industria discográfica son, en general: la fabricación y distribución de computadores, las aerolíneas y agencias de turismo, el cine y la televisión y el sector de telecomunicaciones. Todas estas industrias han sido reinventadas en los últimos años, ajustándose mediante alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones e integraciones verticales y horizontales. Todo esto para hacer frente y crear nuevas posiciones estratégicas defendibles dados los cambios en la fabricación y distribución, así como en la aparición de nuevas competencias.

La industria de la fabricación y distribución de computadores se vio afectada fuertemente gracias al nuevo modelo de venta directa de *Dell Inc.* Ésta compañía se aprovechó de un nicho en la industria, representado por empresas que sabían exactamente lo que querían en un computador. *Dell* supo desarrollar sus propias competencias centrales, tanto en el conocimiento de la tecnología como en el recurso humano, para obtener una coherencia interna y externa al entregar un servicio de calidad, basado en los requerimientos del cliente, con un tiempo récord (venta *just-in-time*) y con un precio menor al de sus competidores. Su eficiencia en los costos se reflejaba principalmente en el ahorro de intermediarios que atrasaban los procesos entre la fabricación y la venta final. Además, empleaba un sistema de fabricación basado en *outsourcing* y brindaba un servicio post-venta inigualable. Todo esto requería un sistema de coordinación impecable. Con su éxito, muchos competidores como *Gateway* y *Hewlett-Packard* comenzaron a copiar su modelo pero ninguno lo hizo con éxito ya que algunos factores propios de la compañía eran poco replicables. Esta nueva idea tuvo el apoyo tecnológico de la comunicación a través de la telefonía e Internet, oportunidad que *Michael Dell* supo tomar a tiempo, cambiando para siempre el futuro de la venta de computadores personales.

Otro caso conocido en la industria de los computadores es el de *Apple*. La venta de *Macintosh* nunca pudo superar la de los *PC*, pero destaca su capacidad de llevar el diseño del producto, más un excelente desempeño en sus esfuerzos de marketing, para posicionar a sus computadores como un producto líder en diferenciación dentro de una industria consolidada hace años. Hoy posee una base considerable de clientes, particularmente en Estados Unidos, devota a la compañía y su marca. Tuvieron mucho que ver el desarrollo de productos electrónicos de consumo con un elevado diseño y su diversificación concéntrica a industrias relacionadas gracias a la convergencia tecnológica que éstos productos permitieron adoptar, destacando principalmente en el negocio de la venta de música online

gracias a su famoso *software* conocido como *iTunes*. También la compañía desarrolló exitosamente la venta online de sus computadores con sofisticados sitios web. *Apple* es otro ejemplo de una compañía que supo adoptar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para transformar un producto bastante homogéneo mediante nuevos parámetros antes inimaginables en la industria de la computación.

La aparición de Internet en la industria de las aerolíneas ha generado nuevos competidores, sustitutos y hasta la casi desaparición de algunos intermediarios. A nivel de las aerolíneas, las páginas web han servido como motor para crear compañías alternativas "punto com", que usando aeropuertos secundarios, sistemas de reservas por Internet, sistemas de venta anticipada y sin servicios *a bordo* para ahorrarse importante parte de los gastos generales, fueron capaces de quebrar precios enormemente. Estas compañías han ganado una importante participación de mercado aprovechando un segmento que estaba dispuesto a volar pero a un menor precio, reemplazando en muchas ocasiones el uso de buses para viajar. Para defenderse y adaptarse a éste nuevo nivel de eficiencia en los costos, las aerolíneas tradicionales tuvieron que crear sus propias páginas web para no pagar cerca de un 15% a las agencias de viajes encargadas del contacto con los clientes. Con esto, aparecen páginas web de cadenas hoteleras y de buscadores, o agencias virtuales, que reservan y venden pasajes online como *TripAdvisor.com*, *Rumboes.com*, *Venere.com*, etc. Así, las agencias de viajes tradicionales abandonan el barco, salvo aquellas tipo *boutique* y las que atienden a segmentos específicos de mercado, como la gente que no se ha adaptado aún al uso de Internet, servicios diferenciadores *premium* y otras asociadas a tarjetas de crédito de cadenas comerciales. En resumen, se generan otras dos nuevas industrias gracias a Internet, representadas por las agencias online y aerolíneas "punto com", con lo que finalmente sustituyen radicalmente su canal de distribución hacia la web.

Aquí ya hay un primer equilibrio o ajuste a una nueva realidad de la industria: las amenazas se han hecho realidad y cada quien ha tomado su posición con defensas estratégicas o bien se ha dedicado a atender un nicho específico. El valor agregado que terminó teniendo una agencia de viajes tradicional fue irrelevante.

Otros intermediarios que han quedado de lado se encuentran en la industria cinematográfica y de la televisión. El cine se ha distribuido tradicionalmente a través de las salas de cine y la televisión. La industria generó un formato para incluir su producto hasta masificarlo mediante el *VHS*. Con esto surge una industria de venta y

arriendo de videos bastante rentable. Con el tiempo, la aparición de la televisión por cable comienza a opacar este negocio, el del cine y el de los canales de televisión tradicionales. El impacto real empieza a preocupar cuando la televisión por cable y los *Blockbusters* pasan a ser más relevantes que los medios tradicionales. Más aún, la televisión por cable comienza a producir su propio cine mediante canales apadrinados por grandes compañías. También surgen sistemas de arriendo de películas por cable, conocido como *pay-per-view*. Nuevos formatos físicos como el DVD y productos de reproducción audiovisuales como los *Home Theater* terminan prácticamente sustituyendo al cine, contribuyendo con altos estándares de sonido y calidad en la resolución de la reproducción. Luego tecnologías como *High Definition* y *Blue Ray* multiplican la experiencia de ver una película dentro de la casa. Además, la piratería mediante la copia de películas se desarrolla en la venta callejera y sistemas de compartimiento de archivos en Internet. A todo esto, las grandes compañías cinematográficas responden con fusiones, adquisiciones e integraciones horizontales para la diversificación como negocios de entretenimiento. Casos conocidos de lo último son representados por *Disney*, *MGM Studios* y *Universal Studios*. Comienzan a unir la experiencia física con la simple audiovisual mediante historias materializadas en grandes parques de diversiones. A su vez, los clubes de video tradicionales terminan incluyendo una variedad de productos en sus locales como los video juegos, DVDs con nuevas tecnologías, confites, juguetes, etc. Frente a la amenaza de los sustitutos, los precios de los arriendos se reducen considerablemente. También se da que compañías productoras de aparatos de TV, video, DVD y música adquieren compañías discográficas, como el caso de *Vivendi Universal* que describiremos posteriormente. Los resultados finales son la casi desaparición de los clubes de video en zonas desarrolladas y la sustitución de la TV tradicional y de las salas de cine. El nuevo equilibrio ya está dado, e industrias como el cine se han enfocado en nichos especialistas en cine, quienes no los han dejado de frecuentar.

Pero el caso más radical frente al surgimiento de las nuevas tecnologías de la información y comunicación está representado por la industria que lleva el nombre de ésta nueva era: las telecomunicaciones, hoy principal *driver* del desarrollo mundial. Su primer choque con la tecnología fue con Internet, específicamente con el *e-mail* como elemento de comunicación y la web, elementos de difusión e información que desplazan al correo y a la telefonía tradicional. Luego comienza la masificación de la telefonía móvil, reemplazando en gran medida a la telefonía fija. Éste crecimiento se debió principalmente a la presencia de operadores globales que

rápidamente incorporaron sus avances de tecnología en sus filiales extranjeras. El surgimiento del *chat* y la comunicación en tiempo real por sistemas gratuitos como *Skype* terminan por sustituir en gran parte los antiguos métodos de comunicación. Aparecen también el *blog* y últimamente el *facebook*, que hacen aún más atractiva la comunicación vía web.

Con todo esto, las compañías de telefonía por red fija han optado por fusionarse y adquirir compañías de telefonía móvil dado el grado de sustitución previsible por la relación costo/beneficio para los consumidores del celular por sobre la red fija. Para darle mayor uso a las redes fijas cada vez más subutilizadas, se fusionan y/o compran compañías de TV Cable, con lo que pasan a ser proveedores de banda ancha a través de sus mismas redes físicas.

La industria de la telefonía actual se ve separada entre el ámbito residencial y el móvil. En el ámbito residencial se ofrecen paquetes (vía alianzas estratégicas) por telefonía fija, Internet y TV cable mediante los *tri-pack* (algo similar ocurre en el ámbito empresarial, donde se ofrecen paquetes con redes de telefonía fija e Internet). Es probable que la alianza estratégica de un servicio integral de telecomunicaciones como la que existe hoy (banda ancha, televisión y telefonía fija) pueda ampliarse con la telefonía móvil.

El sector de las telecomunicaciones es muy dinámico y el desarrollo de nuevas tecnologías bastante común, lo que mantiene una incertidumbre sobre el futuro de las compañías en la industria. Las infraestructuras de red, los equipos terminales y las plataformas técnicas que brindan un servicio óptimo al cliente final y que en resumidas cuentas son el diferenciador para los clientes entre las empresas, van quedando obsoletas a tasas preocupantes. Actualmente, la principal tecnología utilizada para la telefonía móvil es la 3G (o de tercera generación). Ésta permite la transmisión de datos multimedia por banda ancha desde teléfonos móviles o *notebooks*, permitiendo el desarrollo de nuevos servicios como la TV móvil y el video teléfono, entre otras. Una amenaza real a la industria está dada por el *Trunking Digital*, sistema de radiotelecomunicaciones que permite comunicarse entre aparatos móviles mediante el uso de radiofrecuencias inalámbricas y realizar servicios de mensajería, envío de datos, casilla de voz o simplemente de interconexión. Está pensado para empresas, donde se comunican entre grupos de trabajo. También este sistema ofrece comunicación internacional mediante la misma tecnología.

Hoy la telefonía móvil pasa por un punto de inflexión, desde un alto crecimiento de los consumidores del servicio y altas rentabilidades por los ingresos, hacia la incertidumbre que generan el avance tecnológico, los nuevos modelos de hacer negocios y las decisiones de entidades regulatorias. En resumen, como las telefónicas tradicionales ya están integradas con sus productos sustitutos y son dueños de sus antiguos competidores, el problema está bastante resuelto. Lo que queda por ver es la eventual multiplicación de compañías de telefonía IP independientes (baratas o gratis), los cambios en la regulación y la integración de las telefónicas tradicionales hacia la web. En todo caso, los pasos a seguir por parte de las telefónicas tradicionales eran relativamente obvios y fáciles, a la vez que no parecían amenazas incontrolables como en el caso de que un producto o servicio ya no posea valor comercial en sí mismo.

Por último, el caso de la industria discográfica es el más complejo. Según describiremos mediante la investigación, el ajuste aún no ha terminado por 4 motivos principales:

1. Existen demasiados actores en la cadena de valor y las integraciones o alianzas son infinitas.
2. Existen demasiados sustitutos de productos y diferentes canales o formas de distribución, sin saber cuáles van a prevalecer en definitiva o quedarán vigentes en forma simultánea.
3. La regulación para defender a los medios tradicionales no podrá con tanta diversidad, sobre todo por el hecho de que no existen barreras de entrada sólidas gracias a toda la innovación y por el hecho de que al prohibir la entrada se está atentando contra el principio de libre competencia y la búsqueda de conveniencia para el consumidor.
4. Con la digitalización de la música y la multiplicación del uso de Internet, cada vez es más fácil el acceso, la grabación, la distribución y la difusión de la música. Esto facilita cada vez más la independencia de artistas y de sellos más pequeños. Esta opción la están tomando también los artistas más famosos.

La industria de la música está más avanzada en términos de ingresos digitales que cualquier otra industria creativa o de entretenimiento, con excepción de los videojuegos. Su participación digital es más del doble que la de los periódicos (7%), películas (3%) y libros (2%)¹⁰. Sin embargo, sí se advierten 3 tendencias sin vuelta atrás:

1. El *retail* va a convertirse sólo en un nicho.

¹⁰ IFPI : Digital Music Report 2008.

2. El poder de negociación de las casas discográficas y de los sellos sobre los artistas será cada vez menor.
3. Hay un *impasse* en Internet en el siguiente sentido: Buscando la mejor ecuación entre costo/beneficio (optimización) tanto para el artista como para el cliente (por ejemplo, si se independizan los artistas de las casas discográficas y ofrecen su música con pago voluntario) se elimina parte de la piratería y se da la conveniencia al consumidor de no pagar los costos de las discográficas y de los intermediarios que protagonizan la distribución, que en definitiva elevan en gran medida el precio final del producto musical. Sin embargo, aún es probable la aparición de una nueva forma de distribución gratuita no considerada como "piratería".

La pregunta es: ¿Por qué los sellos discográficos han llegado tan tarde al cambio tecnológico y a un nuevo acomodo aparente de la industria, que aún en tránsito, no los favorece en absoluto? Por otro lado, frente a un campo competitivo tan amplio; ¿Qué más deberían o podrían hacer? Finalmente, si incluso se atrevieran y apostaran invirtiendo en algunas formas de entregar y distribuir el producto por Internet, se deberá evaluar si es que no podrán obtener una participación estable debido a la imposibilidad de frenar el rápido crecimiento de otros competidores en sus mismos formatos, o bien no podrán competir con la capacidad de innovación que permitirá la permanente aparición de nuevas formas, o aún nuevas *nets*, de entrega de la música.

3.1.2 MP3 y el Fenómeno Napster

Napster nació como un sistema gratuito para intercambiar canciones en formato digital entre cibernautas. Fue creado en 1999 por *Shawn Fanning*, estudiante de la *Northeastern University* en *Boston*. Fiel a la música en formato *MP3*, el estudiante pasaba horas buscando canciones en Internet para bajarlas a su computador. Éste formato no es más que un estándar de compresión de datos que comprime la música sin cambios aparentes en la calidad del sonido (tema que discutiremos más avanzada la investigación). El problema estaba en localizar estos archivos, ya que los motores de búsqueda estándar no eran confiables y los menús de música disponible estaban pasados en la fecha. Todo esto significaba un trabajo tedioso y aburrido, por lo que *Fanning*, de tan sólo 18 años y bajo el seudónimo de *Napster*, decidió solucionar el problema por sí mismo. Conocedor del código *UNIX* (principal sistema operativo computacional), ideó un sistema en tiempo real para

localizar archivos en el formato *MP3* pertenecientes a otros usuarios. El programa permitiría a los participantes esparcir sus recursos musicales por medio de un menú dinámico y a la fecha que se actualizaría cada vez que alguien ingresara o saliera del sistema. Lo impredecible era que la gente estuviese realmente dispuesta a compartir su música con otros usuarios alrededor del mundo. Aún así, *Fanning* se comprometió con el proyecto *Napster*, eventualmente dejando la universidad para dedicarse tiempo completo.

En Junio de 1999, *Fanning* les entrega la versión *beta* de *Napster* a unos 30 amigos para que prueben el programa en forma confidencial y le dieran su opinión. En sólo unos días, el programa fue bajado por aproximadamente 12,500 personas¹¹. El boca-a-boca se vio acelerado por un reportaje en el sitio web *Download.com*, y para fines de ese año el número de usuarios de *Napster* alcanzó el millón de personas. Ya para mediados del 2000, la comunidad de *Napster* alcanzaba los 32 millones de personas. Cerca de un millón de nuevos usuarios se inscribían cada semana, y hasta 800,000 personas estaban simultáneamente en línea en un momento dado. El sistema llegó a su tope en Febrero de 2001, cuando un estimado de 80 millones de usuarios eran miembros de la comunidad *Napster*, y no era extraño ver un millón y medio conectado en forma simultánea. Para ese entonces, *Napster* ya era considerado un fenómeno por todos los medios. Como un colega universitario de *Fanning* afirmaba: "Sabíamos que iba a ser popular, pero siendo honesto, nunca tuve realmente una idea de la magnitud del impacto que el sistema iba a tener, y sinceramente no veo cómo alguien podría haberla tenido. ¿Quién podría haber imaginado esas tasas de crecimiento?. No tuvimos que marketear el producto, no lo promocionamos, no hicimos nada "¹².

Para los amantes de la música, usar *Napster* implicaba nada más que bajar el programa del sitio web de *Napster* y conectarse a su red. Desde ahí, los usuarios tenían acceso a un menú actualizado de toda la música que se encontraba disponible ordenada por autor, por canción, por estilo musical, etc. Además se encontraban las canciones populares de las superestrellas *top* de la industria. Muchos de los archivos consistían en rarezas imposibles de conseguir en las tiendas de discos. Rápidamente el sistema se transformó en un festín para aficionados a la música. Cuando los usuarios se transferían *MP3s*, los archivos no pasaban por un servidor central sino que viajaban directamente de un computador en otro (sistema

¹¹ <www.businessweek.com>

¹² Merriden, T. (2001)

conocido como *P2P* o *peer-to-peer*, por sus siglas en inglés). Una vez que el archivo era bajado, podría ser escuchado a discreción, reenviado a un amigo, transferido a un dispositivo musical portátil o bien grabado en un CD. El resto ya es historia.

Las cinco mayores discográficas que existían en ese entonces demandaron a *Napster* alegando que la compañía estaba comprometida en el infringing del derecho a copia o *copyright* al otorgarle a la gente la habilidad de bajar canciones gratis. Éstas compañías eran *BMG Entertainment* (una unidad de *Bertelsmann*), *AOL Time Warner*, *EMI*, *Sony* y *Vivendi International*. La corte ordenó el cierre de *Napster* en 2001 mientras la demanda se continuara investigando. Las discográficas pensaron que al ir tras *Napster*, los otros sitios *P2P* se saldrían del negocio o bien los consumidores se asustarían y frenarían el uso de los programas, pero la historia no lo ha demostrado de esa forma. Mientras algunos estaban muy enojados con el cierre, otros simplemente se cambiaron a otros servicios que ya estaban entregando comodidades similares a las de *Napster*. Para ese entonces, un gran número de alternativas funcionaban como redes de *file-sharing* (compartimiento de archivos).

La disputa central entre la industria discográfica y los servicios de música online se daba sobre un conjunto de derechos en conflicto: los derechos de artistas y sellos discográficos de recibir pagos por sus trabajos versus los derechos de los consumidores de compartir sus canciones favoritas con amigos por Internet; los derechos por copia vendida o *copyright* de las discográficas de proteger su propiedad intelectual versus los derechos de los empresarios por forzar los límites de la tecnología. De manera más general, la disputa estaba forzando a las discográficas mayores a cuestionarse algunas de sus formas fundamentales en que hacían negocios. Recién en ese instante, la industria comenzó a sentir la amenaza de la era digital. Lo cierto era que el *file-sharing* había tenido un efecto polarizador en el gasto por música, por un lado estimulando el consumo en algunos usuarios y disminuyéndolo en otros. En todo caso, existen serios estudios recientes que demuestran la baja en el consumo de CDs gracias a las tecnologías de *file-sharing* (ver anexos).

Los ejecutivos de la industria creían fehacientemente que Internet estaba causando daños a las ventas de discos. El gasto en Estados Unidos por música grabada bajó un 4,1% en 2001, la mayor caída en una década¹³. En su mejor

¹³ RIAA (Recording Industry Association of America). (2008).

momento, más de 2,5 billones de canciones eran bajadas a través de *Napster*¹⁴. Como evidencia adicional, el número de CDs vírgenes vendidos había incrementado notoriamente, como también la venta de grabadores de CDs tanto externos como dentro de los computadores. En respuesta, los sellos mayores comenzaron a experimentar con tecnología de protección anti-copia dentro de los CDs que vendían por *retail*.

El motivo por el cual este joven estudiante irrumpe con un programa para intercambiar música reflejaba el actual interés de la gente por la música, y en este caso, por la música gratis. Aunque si bien antes también existían métodos para bajar archivos *MP3*, no se masificó su uso hasta el surgimiento de las tecnologías *P2P*. Aunque las discográficas también sacaron sus propios servicios para proveer su música por Internet, aún compiten contra una larga lista de programas *P2P* gratis. Para los usuarios acostumbrados a estos sitios, los servicios pagados son percibidos como incómodos y restrictivos. Las discográficas se han defendido a través de diversos e ingeniosos sistemas, pero aún no logran dar con una solución adecuada. Muchos de estos servicios pagados no permitían transferir un archivo bajado hacia otras personas o incluso hacia dispositivos reproductores de *MP3s* gracias a sistemas de protección como el DRM, que explicaremos más adelante. También prohibían, o limitaban, el grabado o "quemado" de archivos musicales en discos vírgenes o que expiraban su uso. Por otro lado, también existía un problema de selección de la música, ya que ninguno de los servicios pagados ofrecía catálogos tan extensos como los de los *P2P*.

Con todo esto, el cliente ha ido perdiendo la percepción de un valor monetario hacia la música, básicamente porque puede conseguir la música que quiera en forma gratis. Aunque la penetración de Internet no es absoluta, está por serlo. Cada día queda menos espacio para la venta del formato físico en la industria discográfica. Con el pasar de los años, todas las compañías discográficas mayores han estado luchando y pensando en cómo distribuir música online en un mundo que fue sacudido por *Napster*.

3.1.3 Grabación Digital

¹⁴ <<http://archives.cnn.com>>

El avance de las tecnologías no sólo ha dado paso a nuevos formatos musicales sino también a nuevas formas para crear y producir música. La baja en el precio de las tecnologías necesarias (sintetizadores, mezcladores, *samplers*, estudios digitales y la baja en el costo de equipos de sonido en general) han permitido que hoy pueda grabarse un disco sin la necesidad de un estudio profesional con ingenieros en sonido, productores y editores musicales. Hace algunos años, la hora de estudio era casi impagable para un artista común, por lo cual tenía que existir un ente financiador: los sellos. Ellos cumplían funciones como la producción ejecutiva, producción musical, marketing, imagen de la banda, merchandising, posicionamiento en los medios de comunicación como la prensa escrita y la radio, distribución de los discos y las gestiones contables. En general, para los artistas éste era un mundo aparte.

Aunque la calidad de las grabaciones aún difiere bastante, el producto de música grabada puede realizarse prácticamente desde cualquier parte, a un costo bastante más reducido. En todo caso, los estudios profesionales difieren ampliamente de uno casero ya que, además del uso de equipos sofisticados, las grabaciones no son llevadas a cabo por aficionados sino más bien por intérpretes y músicos de profesión.

3.2 Entorno Legal

3.2.1 Derechos y Regalías

Para dar paso a la descripción e interacción entre los agentes, explicaremos tres conceptos fundamentales para la relación entre autores, sellos y discográficas:

Partiremos describiendo los **derechos de autor**. Éste un tipo de propiedad intelectual y representa el derecho de ser acreditado por el trabajo, determinar quien puede adaptarlo a otras formas, decidir quien puede interpretarlo, quien puede recibir beneficios económicos por el mismo y otras legalidades. El derecho de autor es un monopolio inmediato del autor sobre su obra y comienza desde el minuto en que ésta se crea. Así, la obra es reconocida en cualquier momento en que se encuentre. Sin embargo, éste derecho es transable y por lo tanto discográficas y

sellos pueden comprar los derechos a los autores. Por ejemplo, por conceptos de derechos de autor el artista recibe aproximadamente un 5% de las ventas. Así, se asegura que el trabajo del autor sea remunerado mediante las regalías correspondientes. Pero éste porcentaje puede variar entre negociaciones, por lo que pasa a ser un bien transable. De hecho, aún se debate si un porcentaje tan pequeño sería "justo" para el autor, ya que si bien las compañías deben incurrir en varios costos, el creador de la obra es la materia prima del producto final.

Seguido del derecho de autor, existe también un derecho aplicado a la reproducción de las obras, correspondiente al **copyright**. Éste derecho está asociado al soporte físico en que está contenida la obra. Permite fabricar y vender copias y no va asociado a la forma en que ésta se exprese. Sobre las ventas totales, la compañía se queda con lo que necesita para cubrir sus costos, y entrega una parte de éstas al artista por conceptos de derechos de autor. Por lo tanto, también es un bien transable y para las compañías es percibido como un activo intangible. Esto dado que el negocio de las discográficas recae en la habilidad que tengan para mantener los derechos en los trabajos y grabaciones musicales a través de la protección del *copyright*. Para las compañías, este derecho dura entre 50 y 100 años después de la muerte de su creador (dependiendo del país), desde donde pasa a ser propiedad pública. Con el tiempo, gran parte del catálogo de las discográficas quedará fuera de éste derecho. Esto implica la pérdida del derecho exclusivo de explotar las obras comercialmente y la aparición de una serie de competidores. Esto afectará adversamente la capacidad de explotar la música del catálogo de las compañías y por ende los flujos de caja y resultados operacionales en los próximos años. Un grave problema para las discográficas se acerca ya que parte importante de su catálogo fue creado durante los años sesenta.

Frente al desarrollo del mercado digital, también se creó un derecho asociado a éste formato bajo el nombre de **DRM** (*Digital Rights Management*, por sus siglas en inglés). Esta tecnología le otorga a los dueños del *copyright* y a los *publishers* el control de acceso a los medios digitales. También va asociado a restricciones específicas de los trabajos digitales como la copia no autorizada. Este derecho es utilizado tanto en la música como en las películas, textos, etc. El principal problema asociado a esta tecnología está en la falta de interoperabilidad entre los servicios y reproductores digitales ya que cada DRM tiene sus propias restricciones para defenderse tanto de la competencia como de la piratería.

Por último, también se generan regalías según el **uso de las obras**. Estas regalías se reciben cuando las obras son reproducidas públicamente, replicadas, sincronizadas con imágenes y vendidas como partituras. Nuevamente, la propiedad sobre ellas está relacionada con los derechos de autor. Existen instituciones encargadas de reconocer los beneficios correspondientes al autor por el uso de sus obras. En Chile, por ejemplo, éste trabajo es realizado por la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD).

En resumen, las regalías que reciben los artistas están asociadas al derecho de autor. Éste derecho les permite recibir ingresos por conceptos de *copyright* y uso de las obras. A su vez, las compañías se quedan con la mayor parte de los beneficios generados por la explotación comercial de las obras. La principal forma de hacerlo está asociada a la venta de discos. De hecho, la mayor fuente de ingresos para los artistas no se relaciona con la venta de discos sino con la representación en vivo. Así, podemos afirmar que si bien todo el avance de las tecnologías repercute en una crisis hacia la venta de discos, económicamente los principales afectados son las compañías discográficas y no los artistas. Esto se da con mayor intensidad en las *majors* que en las *indies*, ya que las primeras se han enfocado principalmente en la venta de discos. Las *indies* corresponden a los sellos que no pertenecen ni directa ni indirectamente a alguno de los *majors*, por lo que se les llama independientes.

El principal efecto que se genera entre las clásicas negociaciones por regalías y las nuevas tecnologías de la información y comunicación se refleja en el abandono de grandes artistas de sus sellos y/o discográficas.

Un caso emblemático que representa la viabilidad de distribuir y difundir un álbum en forma independiente es el reciente lanzamiento del disco *In Rainbows* de la banda inglesa *Radiohead* (ver Caso 1: *In Rainbows*).

Caso 1: In Rainbows

Radiohead es una banda inglesa clasificada por los medios como "Rock Alternativo" que lleva cerca de 15 años haciendo historia. Con 7 discos llenos de inimaginable creatividad musical, han influenciado a miles de artistas y a millones de *fans* alrededor del mundo. En un momento donde el quiebre de paradigmas se recuerda como algo del pasado, *Radiohead* sigue sorprendiendo con su infinita imaginación. Según muchos, "es la banda más importante que existe hoy". Hasta la fecha, han vendido cerca de 23 millones de copias, número con el que se transformó en uno de los favoritos de su ex-sello, *Capitol Records* (de *EMI Music*).

Luego de su tercer y más aclamado disco de 1997 *OK Computer*, la banda ya estaba consagrada como una de las más influyentes de la historia. Después de su tour entre 1997 y

1998, miles de *fans* esperaban ansiosamente su cuarto trabajo. Recién en Octubre del año 2000 fue lanzado su siguiente álbum, conocido como *Kid A*. Su éxito fue inmediato y se posicionó en el primer lugar del *top 200* de *Billboard*. Este logro era de esperar, tanto por su anticipado éxito gracias a *OK Computer* como por su filtración a través del afamado sistema de compartimiento de archivos musicales del momento: *Napster*.

Capitol Records quiso promocionar el disco por Internet permitiendo su reproducción online por medio de 1,000 sitios web autorizados por el sello. Esto era bastante contrario a los clásicos medios para promocionar un disco en esa época, donde lo normal hubiese sido crear un video hit para la televisión o bien un single para la radio. Como era usual, *Capitol Records* repartió también copias del CD a críticos antes de su lanzamiento oficial, pero ésta vez a un grupo reducido para evitar su filtración por Internet. Aun así, el CD apareció en *Napster* y millones de usuarios pudieron descargarlo 2 semanas antes de su aparición en las disqueras. Aún así, todo esto no jugó en contra de las ventas. De hecho, el sitio de compra online Amazon.com tenía pedidos por cerca de 10,000 copias antes del lanzamiento. Esta fue la primera experiencia de la banda en comunicarse con sus *fans* sin la necesidad de un sello que los respalde.

Pero lo más osado tuvo lugar junto a su séptimo y último disco hasta la fecha, *In Rainbows*. Su promoción consistió en avisar el lanzamiento a través de su sitio web en Octubre de 2007 sólo 10 días antes de la fecha oficial. Ya terminado su contrato de seis álbumes con *EMI*, la banda permitiría bajar el disco desde el mismo lugar por el precio que la gente quisiera pagar: aunque eso implicase pagar nada. Paralelamente, vendían un *discbox* que incluía el *download* digital del disco, un vinilo doble, un CD con más canciones y un libro con imágenes y arte visual sobre el grupo. El precio del *discbox* era de £40.00. La banda sería dueña de las grabaciones y composiciones y licenciaría a otros sellos para la distribución física del disco. Con los días, millones de personas comenzaron a bajar el álbum y todos los medios transmitían históricos sobre este audaz experimento. La banda no quiso publicar la información sobre las ventas, aunque una encuesta realizada por Internet reveló que cerca de un tercio de las personas pagó £0 y el precio promedio bordeaba las £4.

A partir de esto, los medios comenzaron a re-plantearse la industria discográfica y auguraban su extinción. Paralelamente muchos otros artistas daban señales de ello. Algunos ejemplos son la partida de *Madonna* de *Warner Music Group*, el contrato de *The Eagles* con *Walmart*, la alineación de *Paul McCartney* con *Starbucks*, la partida de *Robbie Williams* de *EMI Music* y la posible huida de los *Rolling Stones* desde *EM* hacia *Universal*. La re-estructuración por la que pasa *EMI Music* hoy implica la reducción de un tercio de su personal.

Si bien todos estos artistas pueden funcionar sin sus sellos, no significa que el trabajo de éstos últimos ya no tenga cabida en la industria.

3.2.2 Piratería

Como piratería entenderemos el uso no autorizado del trabajo conjunto de artistas, técnicos, ejecutivos y otros agentes que reciben pagos o regalías (derechos) por la explotación comercial de las obras en cuestión. El concepto es aplicado tanto en la música como en el cine, literatura, investigación y desarrollo tecnológico y otras áreas donde se proteja la propiedad intelectual sobre las obras. Este derecho implica, a fin de cuentas, que se hable de que "la piratería es robo"¹⁵.

Dentro de la industria musical, la piratería puede tomar varias formas. Puede significar desde el mero hecho de compartir un CD de música con otra persona hasta transformarse en piratería física comercial organizada. Ésta última es la más

¹⁵ Entrevista a Eduardo Balazs, dueño MusicLand en Santiago, Chile.

dañina para la industria. También una gran parte del contenido musical de las compañías está sujeta potencialmente a la diseminación extensiva a través de Internet sin el beneficio económico que les corresponde legalmente. Aún se trabaja por combatir estos medios a través de negociaciones con gobiernos, el apoyo a distribuidores digitales legales y la acción legal colectiva de la industria musical contra los encargados no autorizados de "subir" archivos musicales a Internet.

El primer tipo de piratería masiva comenzó con la copia de *cassettes*. Las radios entonces permitían grabar la música en los *cassettes* vírgenes desde cualquier otro medio que se pudiese conectar a un equipo de música. Podía grabarse desde otro *cassette*, un CD, la radio, la televisión y hasta por un micrófono que grabase el audio externo. Como es común, la piratería fue apareciendo en formas poco dañinas, como podría serlo la grabación de una canción de la radio, hasta la copia masiva de álbumes originales para luego ser comercializados ilegalmente. Ésta reacción de la gente responde otra vez a las fallas de mercado de la industria discográfica.

Mercados como el del cine y de los diarios también sufren con la piratería online. Se critica el papel de los *Internet Service Providers* (ISP) ya que son los que debiesen hacerse cargo de la piratería en Internet. Ellos manejan todo lo que entra y sale de la web y tienen los medios técnicos para hacerse cargo del infringing en el copyright. Algunas estimaciones dicen que no menos del 80% de todo el tráfico de Internet compromete el infringing de derechos de autor en archivos de redes *P2P*¹⁶.

¹⁶ IFPI: Digital Music Report 2008.

IV. ESTRUCTURA DEL NEGOCIO DE LA MÚSICA

4.1 Los Proveedores

Históricamente, la principal forma de comunicación entre el músico y su audiencia ha sido precisamente mediante la representación en vivo, ya que sólo podemos experimentar la música cuando la escuchamos. Pero desde que se comienza a grabar la música, nace una nueva forma de comunicarse.

En un sentido bastante amplio, los verdaderos proveedores de música son los que la crean a través del medio y para los fines que estimen convenientes. Pero hoy no sólo escuchamos música directamente desde los artistas, ya que por lo general ésta es llevada hacia nosotros a través de diversos medios que reproducen la música grabada. Es en éste sentido en el que los proveedores de música son, básicamente, quienes la traen hasta nuestros oídos.

Analizaremos en ésta investigación la Industria Musical a la que nos referimos, protagonizada por los proveedores y consumidores de discos y formatos en general. Como ya hemos mencionado, la industria actualmente es dominada por cuatro grandes sellos y el resto del mercado lo abastecen sellos independientes.

Para acotar la investigación, diremos que toda la música proviene de artistas que pertenecen a un sello o compañía discográfica o bien actúan de manera independiente. Nosotros nos enfocaremos en los artistas que sí pertenecen a un sello o compañía discográfica, siendo estos últimos los encargados de la grabación, producción, publicación, distribución y promoción de su música. Esto incluye a la música grabada en todos los formatos y también a los recitales, que si bien son llevados a cabo mediante una productora, es el sello quien representa a sus artistas en todo momento. Para darse una idea, señalaremos que el negocio de la música grabada descubre, desarrolla, promociona y distribuye música grabada mediante

una red de subsidiarias, *joint-ventures* y contratos de licencias en 77 países, representando el 98% del mercado de la música¹⁷.

Cabe señalar que pertenecer a un sello independiente no es lo mismo que ser independiente. Éstos artistas independientes proveen de música a los consumidores por medio de representaciones en vivo o bien mediante la distribución de su trabajo grabado a través de Internet o copias físicas hechas por ellos mismos, es decir, sin el respaldo de un sello.

En resumen, investigaremos la creación de la música como producto, en su formato físico y digital, y como servicio. Éste trabajo es llevado a cabo por algunas entidades mediante varios procesos que describiremos más adelante. Partiremos el análisis de los agentes y procesos productivos de la industria.

4.1.1 Las Compañías Discográficas

Una compañía discográfica realiza tanto grabaciones de música como la distribución y comercialización de la misma. Tienen sus propios estudios de grabación y productores discográficos para lograr el mejor sonido en la grabación.

Los sellos, aunque en forma más desarrollada en las *majors*, se componen principalmente de dos divisiones: la de Música Grabada y la de Promoción de Música (o *Music Publishing*). La primera es la encargada del contrato con los artistas, la grabación de su música, etc. A su vez, la división de *publishing* es la encargada de vender los derechos para el uso de su catálogo musical por avisos publicitarios, representaciones en vivo, películas, juegos de computador, karaoke, etc. Ésta división se preocupa de cobrar las regalías automáticas principalmente sobre la venta de CDs (tanto nuevos como reediciones de álbumes de catálogo), incluyendo también la venta de DVDs, *cassettes*, *downloads* en línea y por ítems como *music boxes*. Estas regalías representan su mayor ingreso. Además, recibe regalías por la aparición de su música en radio y televisión, *webcasts*, cabarets, conciertos en vivo, eventos deportivos, tiendas y restaurantes. También están encargados de recibir los ingresos por concepto de sincronización, que consiste en el uso de su música en media audiovisual para programas de televisión, películas,

¹⁷ <<http://new.umusic.com>>

avisos publicitarios, juegos de computador y otros. Por último, ésta división también recibe los ingresos provenientes de *ringtones*¹⁸ en aparatos móviles, producciones de escenario, música impresa en partituras y mercancías en general. Éste negocio del *publishing* es muy importante para los sellos ya que demuestra su capacidad para esparcir la música de sus artistas.

Poseen un catálogo de artistas cuyos contratos implican generalmente la producción de 5 álbumes en un período de tiempo determinado. Si el desempeño en las ventas es bueno y ambas partes están de acuerdo, el contrato se renueva. De lo contrario, se quiebra la relación entre el artista y su sello. Si el artista decide abandonar la compañía antes de que se haya finalizado el contrato, ésta puede entablar una demanda en contra del artista alegando incumplimiento de contrato. Así el artista deberá pagar una suma de dinero considerable para anular el contrato o bien puede decidir quedarse en la compañía.

Vemos que la compañía discográfica incurre en los principales costos asociados a la creación, distribución y comercialización del producto musical. Como describiremos posteriormente, la aleatoriedad de la demanda por éste tipo de productos es muy alta, por lo que el riesgo asociado a la inversión es también elevado. Un grave problema entre artistas y discográficas se ha dado históricamente en la búsqueda excesiva de beneficios económicos por parte de las compañías más grandes. Muchas veces éstas intervienen en el trabajo creativo del artista para su aceptación comercial.

Hablaremos de los sellos independientes como *indies*, y de las compañías discográficas como *majors*. Este lenguaje corresponde a la jerga de la industria musical. Si bien las compañías discográficas son sellos, su integración vertical de procesos las diferencia ampliamente de los sellos independientes.

Por último, es necesario aclarar que el catálogo de artistas de una *major* difiere al de una *indie* en el sentido en que, si bien ambos desean éxito comercial, el mercado de las *majors* es masivo y por ende necesita la aceptación general del público para que toda la inversión en producción (promoción, fabricación de formatos físicos, etc.) sea recuperada. Las *indies* tienen segmentos más pequeños y optan por aportar valor cultural, que en definitiva es demandado por nichos conocedores y que confían en los criterios del sello para contratar a los artistas.

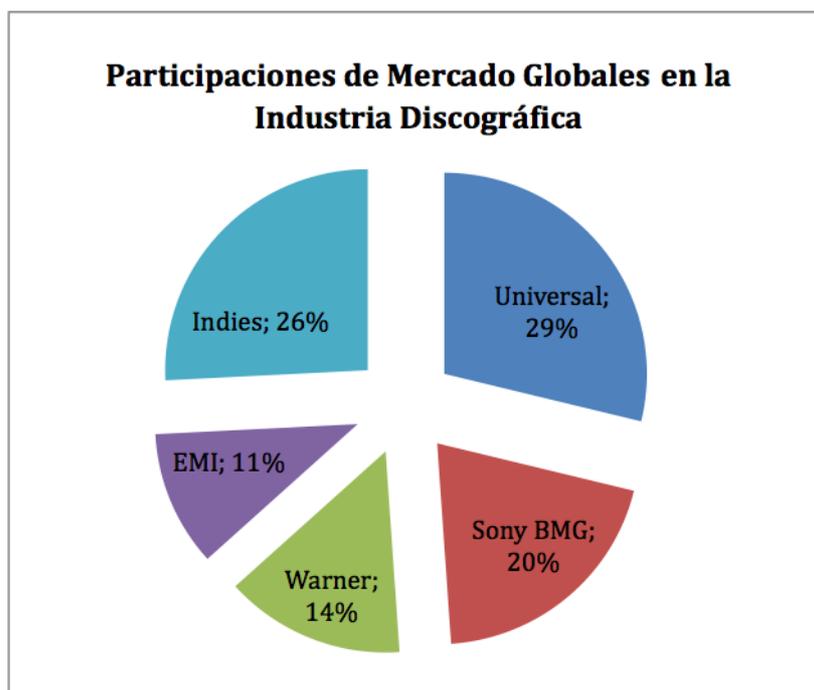
¹⁸ Un *ringtone* es el sonido de un celular al recibir una llamada. Usualmente, se utilizan canciones, a veces vendidas como *singles* por Internet mediante el mismo celular.

4.1.1.1 Las Majors

Describiremos a cada una de las 4 compañías que dominan el mercado y su actual desempeño en la industria. Cada una consiste en varias compañías y sellos más pequeños que sirven a diferentes regiones y mercados. Además, están compuestas por miles de artistas y compositores, pero son pocos los que sostienen a la empresa en cuanto a ingresos por ventas. Prácticamente todo sello no independiente pertenece, de alguna u otra manera, a uno de las siguientes cuatro gigantes.

Ya hacia el año 2006, entre las cuatro abarcaban el 73% del mercado mundial de la música grabada¹⁹. Hoy suman en conjunto un 74,2% (ver figura 4.1). Éstas son, de mayor a menor: *Universal Music Group*, *Sony BMG Music Entertainment*, *Warner Music Group* y *EMI Music*. Aunque año tras año las participaciones de mercado cambian moderadamente, ninguno de estos ha ganado o perdido más de 3 puntos porcentuales desde 2004 (tomando en cuenta las participaciones combinadas de la fusión entre *Sony* y *Bertelsmann* desde 2006).

Figura 4.1: Participaciones de Mercado Globales en la Industria Discográfica



¹⁹ Warner Music Group Annual Report 2007.

Fuente: Elaboración propia del autor en base al informe
“Music & Copyright” de Informa Telecoms and Media (2008).

Lo que buscan las *majors* es maximizar la probabilidad de éxito de nuevos lanzamientos como también estimular el de lanzamientos previos. También buscan incrementar el valor de cada artista y lanzamiento y ayudar a los artistas a desarrollar una imagen que maximice el gusto para los consumidores.

Las fluctuaciones en los resultados por operación y flujo de caja pueden afectar la habilidad de las *majors* para endeudarse con fines de crecimiento. Tal como los de otras compañías en el negocio de la música, los ingresos y beneficios están supeditados al número y la calidad de los productos que graban artistas y los compositores, tanto como por la demanda de los consumidores por éstos lanzamientos. Las *majors* en general entregan avances no retornables de pagos a compositores y artistas que impactan directamente los flujos de caja operacionales. El tiempo entre lanzamientos, gastos por marketing y estos avances de pagos están basados, mas que en el tiempo entre informes financieros, en consideraciones del negocio y otras razones. Como resultado, pueden verse grandes fluctuaciones entre períodos. Así mismo, una fluctuación sustancial o período sostenido de ganancias o desempeño de los beneficios bajo lo estimado puede perjudicar tanto la habilidad de enfrentar la estructura de costos de la compañía como la de pagar dividendos a los accionistas.

Para esto, se trabaja mediante un marketing integrado que cubre todos los aspectos de la interacción con los consumidores. Éstas actividades incluyen la ayuda al artista en desarrollar un álbum creativo, elegir fechas de lanzamientos estratégicas, elegir *singles* para la radio, crear conceptos para los videos que complementen el trabajo del artista y la coordinación de la promoción de los álbums con la radio y la televisión. También se experimenta con las distintas formas de promocionar a los artistas mediante ventas digitales, donde la flexibilidad del marketing puede ser más eficiente en los costos. La mayoría de estos esfuerzos se concentran en los nuevos lanzamientos.

Los sellos discográficos grandes se están transformando en compañías de entretenimiento basadas en redes para desarrollar nuevos canales de ganancias. Las ganancias provenientes de lo digital están creciendo y diversificándose mientras el modelo de negocio de los sellos va cambiando de un único formato dominante (discos) a cientos de canales y productos. Frente al surgimiento del mercado digital

y todas las posibilidades que representa, las grandes compañías discográficas se han visto obligadas a reformular sus negociaciones con los artistas en lo que se llama el *360 Degree Model* (modelo de 360 grados). Mediante éste sistema las compañías y los artistas comparten de una forma mucho más comprensiva las ganancias por la venta de discos, mercancías musicales, *publishing*, manejo de la marca y *tours*.

Universal Music Group

Universal Music Group lidera el mercado de la música grabada vendiendo más que uno de cada cuatro álbumes alrededor del planeta, lo que se refleja en un 28,8% de participación de mercado²⁰. Llegó a esa posición en 1998 con la adquisición de *PolyGram*, la firma discográfica más grande hasta ese momento. Además, es dueño del catálogo musical más grande del mundo²¹.

Desde el año 2004, el sello es una subsidiaria del exitoso conglomerado de telecomunicaciones francés *Vivendi Universal*, que tiene participación tanto en la música como en la televisión (es el líder en televisión *premium* de Francia), el cine, la publicidad, Internet (dueño del sitio www.mp3.com desde 2001) y en telefonía móvil, entre otros. En 2007, *Vivendi* generó ingresos por €21,657 millones, de los cuales sólo *Universal Music Group* generó €4,870 millones²² (un 25% aproximadamente).

Como todas las *majors*, *Universal* contrata a los artistas, graba su música y luego vende sus CDs y *downloads* digitales. Así mismo, la compañía también tiene una división de *publishing* llamada *Universal Music Publishing Group*. En 2006, ésta división representaba el 13% del negocio del *publishing* a nivel global. En 2007 compró la división de *BMG* de ese mismo negocio por US\$2,1 billones²³, pasando así a liderar también en éste sector con un 25% acumulado.

²⁰ "Music & Copyright" de *Informa Telecoms and Media*.

²¹ <<http://www.vivendi.com>>

²² *Vivendi Universal Annual Report 2008*.

²³ <<http://news.bbc.co.uk>>

En 2006, *Universal* fue acusada por efectuar acciones de payola²⁴ en radios norteamericanas para que tocaran música de sus artistas, específicamente de *Ashlee Simpson*, *Brian McKnight*, *Big Tymers* y *Lindsay Lohan*. Finalmente tuvo que pagar una multa por US\$12 millones²⁵.

El sello cuenta con una página de Internet llamada *GetMusic*, donde vende música en forma de *ringtones* para aparatos móviles, gráfica y otros. En su página del sello, se pueden ver los videos de sus artistas.

Sony BMG Music Entertainment

En el año 2004, la compañía alemana *Bertelsmann A.G.* y la norteamericana *Sony Corporation* crearon un *joint-venture* de 50-50 que pasó a llamarse *Sony BMG Music Entertainment*, convirtiéndose en la segunda *major* de la industria. La fusión abarca un 20,1% del mercado de la música grabada²⁶.

La empresa tuvo problemas cuando en 2004 un intento por combatir la piratería les jugó en contra. *Sony BMG* incluyó escondido en algunos de sus CDs un *software* anti-piratería, el que se auto-instalaba en el computador del comprador y actuaba a modo de *spyware*²⁷ para monitorear el comportamiento del consumidor. Además, éste software no permitía copiar el CD. Cuando los consumidores trataban de sacar el programa de su computador, su CD-ROM se dañaba. El 30 de Enero de 2007, *Sony BMG* dijo públicamente ante la *US Federal Trade Commission* que permitiría cambiar a los consumidores los CDs en cuestión y que además reembolsaría con hasta US\$150 para reparar cualquier daño a los computadores²⁸.

En 2005, *Sony BMG* fue acusado de payola en radios para promover artistas como *Franz Ferdinand*, *Audioslave*, *Celine Dion* y *Jessica Simpson*.

²⁴ La *payola* es generalmente definida como la interacción de los sellos para presionar económicamente a los *DJs* o bien a una radio completa para que transmitan la música de sus artistas. Éste acto es penalizado por la ley.

²⁵ <<http://www.mediaweek.com>>

²⁶ <<http://www.iht.com>>

²⁷ *Software* de seguimiento a través de Internet que sirve para interceptar o tener un control parcial de la interacción del usuario con el computador, sin el consentimiento del mismo.

²⁸ <<http://www.billboard.biz>>

Sony BMG es conocido por haber protagonizado y vencido la primera batalla legal contra el *downloading* ilegal de canciones. Con la representación de la *RIAA* en 2007 la norteamericana *Jammie Thomas* de 30 años fue acusada por usar los servicios de Internet para compartir música. La mujer usaba el famoso programa *Kazaa*, y fue multada en US\$9,250 por cada una de las 24 canciones que compartía desde su computador, sumando un total de US\$222,000 por daños a la industria²⁹.

En otro acto desesperado de *Sony BMG*, éste anunció públicamente que sus artistas con un sitio en *MySpace* sólo podrían publicar los primeros 90 segundos de sus canciones.

Actualmente, la compañía cuenta con proyectos como *Icon Collectibles*, en el que vende fotografías autografiadas por artistas con mucha historia y tan influyentes como lo son *Bob Dylan*, *Ella Fitzgerald*, *Charles Mingus* y *Jaco Pastorius*. *MyPlay* es otro proyecto en el que el cibernauta puede inscribirse en una página web para ver videos, escuchar música, dar opiniones y hasta comprar música de los artistas del sello. La compañía también posee un contrato con *YouTube* en el cual se reparten las ganancias de las publicidades mediante la aparición de los videos musicales de sus artistas.

Warner Music Group

En Estados Unidos, *Warner Music Group* ha lanzado 29 de los 100 álbumes más vendidos de todos los tiempos para ese país (lo que ningún sello ha logrado), incluyendo al número uno; *The Eagles: Their Greatest Hits 1971-1975*³⁰. La participación de mercado de *Warner* corresponde al 14,4% y de un 16% del mercado del *publishing* siendo la tercera más grande del mercado en ambas áreas. Hace tres años, la participación de mercado de la compañía era de un 11,3%³¹.

Warner es la única de las 4 *majors* sin raíces europeas: *Universal* es parte de *Vivendi* y tiene sus oficinas principales en París, *EMI* tiene su jefatura en Londres y la mitad de *Sony BMG* es poseída por *Bertelsmann*, con sus oficinas en Alemania.

²⁹ <<http://www.reuters.com>>

³⁰ Warner Music Group Annual Report 2006.

³¹ Warner Music Group Annual Report 2006.

Esta discográfica fue comprada al conglomerado norteamericano *Time Warner* en 2004 por un grupo de inversionistas por US\$2,6 billones³² e inició su actividad bursátil al año siguiente. A mediados de 2006, *Warner* rechazó la oferta de compra que le propuso *EMI* por US\$4,2 billones. Acto seguido, *Warner* hizo una contra oferta por *EMI* por US\$4,6 billones, pero *EMI* también la rechazó. Luego en 2007, el conglomerado *Terra Firma* termina con la discusión y compra a *EMI* por US\$4,7 billones.

En 2007, los ingresos de la compañía fueron de US\$3,38 billones. El área de música grabada es responsable del 83% de los ingresos de la compañía y el 17% restante se le debe al área de *publishing*. El 51% de los ingresos totales se debe a las ventas en mercados extranjeros. Las ventas de álbumes de catálogo representan el 40% de los ingresos de la compañía por música grabada³³.

La compañía ha implementado *outsourcing* para la manufactura y distribución de sus productos desde 2003 mediante la firma canadiense *Cinram*³⁴.

Sus ingresos por ventas digitales se han incrementado en un 4% para 2005 y en un 10% para 2006. La compañía incluyó *bonus tracks* (pistas extras), videos musicales y filmaciones *behind the scenes* (o “tras bambalinas”) en sus álbumes digitales y los vendió a un precio especial en sitios de Internet como *iTunes*. La firma se ha aliado con compañías móviles líderes en China, Korea y Rusia para aventajarse de las oportunidades que presenta la creciente plataforma de la música móvil. También ha establecido relaciones con los sitios de Internet de *YouTube* y *Google* para compartir las ventas de publicidad relativas al *streaming* de sus videos musicales. Además, tiene contratos con *LastFM*. Por último, desde fines de 2007 ofrece su música por Internet sin DRM a través del sitio *AmazonMP3*, convirtiéndose en la tercera *major* que lo hace. Todos estos esfuerzos se reflejan en la superación de las ventas digitales por sobre las físicas dentro de Estados Unidos³⁵.

EMI Music Group plc

³² Warner Music Group Annual Report 2007.

³³ Warner Music Group Annual Report 2007.

³⁴ Warner Music Group Annual Report 2006.

³⁵ Warner Music Group Annual Report 2007.

EMI Music Group plc (*Public Limited Company*, por sus siglas en inglés) es la cuarta discográfica más grande del mundo, con una participación de mercado de un 10,9%³⁶, bastante más lejos de las dos primeras.

EMI es una compañía inglesa que se divide entre *EMI Music* y *EMI Music Publishing*. De los £1,752 millones que generó *EMI Group* en 2007, su área de *publishing* es responsable sólo del 23%. Aún así, ésta generó el 70% de los beneficios totales. Ésta división es la mayor de la industria en cuanto a ingresos, manejando los derechos de más de un millón de canciones con un 20% de participación de mercado en *publishing*³⁷.

EMI produjo los álbumes más vendidos de 2003 y 2005, con *el Come Away With Me* de *Norah Jones* y *el X&Y* de *Coldplay*. Actualmente pasa por un proceso de reestructuración completa debido al pobre desempeño que ha demostrado en los últimos años. Esto se ve reflejado en la disminución de un 2,4% de participación de mercado y de un 15% del total de las ventas³⁸. Ésta reestructuración consiste en reducción de costos, específicamente de costos fijos alrededor del mundo. Como ejemplo tenemos la fusión en Estados Unidos entre *Capitol Records* y *Virgin Records*, dos famosos sellos de *EMI*.

Las ganancias digitales de *EMI Music* han incrementado en un 35,5%, llegando hasta £25,3 millones. A eso han respondido siendo pioneros en el lanzamiento de los *downloads* sin DRM con calidad de sonido superior mediante varios contratos con retailers como *Amazon*, *iTunes*, *VirginMega* y *Telenor*.

En 2007, *EMI* pasa a ser propiedad de la compañía *Terra Firma Capital Partners*, en un acto de compra por US\$4,7 billones luego de la dramática pelea entre *EMI* y *Warner* descrita anteriormente.

4.1.1.2 Las Indies

³⁶ <<http://www.iht.com>>

³⁷ EMI Music Group Annual Report 2006.

³⁸ EMI Music Group Annual Report 2007.

Las *indies*, o sellos independientes, nacen en un concepto anti-industrial. Como hemos mencionado anteriormente, el fin de las *majors* es la maximización de beneficios mediante la explotación comercial del artista, al que asesoran de varias formas. Las *indies*, por el contrario, piensan que el éxito comercial no es lo más importante, aunque tampoco lo desprecian. Específicamente, destacan el aporte musical del artista y en un sentido más amplio, el cultural.

Tradicionalmente se han llamado *indies* a los sellos que no cuentan con su propio canal de distribución. Recordemos que antes la industria no estaba concentrada como hoy y convivían sellos más grandes con los más pequeños. Actualmente, su participación en el mercado corresponde a un 25,8%. El 74,2% restante es controlado únicamente por las *majors*.

En un artículo de la revista inglesa *Mojo* a principios de éste año, señalan que si bien antes también existieron sellos independientes, el primer *indie* perteneció a un grupo inglés del género *Rock*, específicamente del estilo *Punk*, llamado *Buzzcocks*. Este disco no fue ni siquiera el primer disco *Punk* de la época auto-producido por una banda, pero como señalan, "Spiral Scratch fue el primer disco en ser auto-lanzado por sus creadores como una declaración ideológica consciente: el poder de hacer que el arte pertenezca a las personas". No es que les hubiesen faltado los contactos para registrarse como artistas de un sello reconocido, sino más bien quisieron ser los únicos dueños de su música. Aún así, gracias al pronto éxito terminaron por ceder ante la presión económica de un sello discográfico mayor. Desde ese instante nace el "ideal *indie*".

Este patrón suele darse hasta hoy, ya que las ofertas que ofrecen los sellos mayores por contratar a los artistas que generan ventas por sobre lo normal pocas veces pueden ser rechazadas. Su poder económico va por sobre las expectativas de casi cualquier músico independiente.

Para las *indies* las fluctuaciones en los resultados son menos importantes que para las *majors* ya que, como hemos mencionado, no son grandes empresas, no hacen grandes inversiones en marketing *ex-ante* y por ende no necesitan responderles a los accionistas.

Algunas veces son las mismas bandas quienes se independizan de sus sellos para tener un mayor control y escapar de la rigidez de los contratos con éstos. Por lo general éstos son artistas bastante reconocidos y de un elevado éxito

comercial. Como ejemplo de los primeros está el sello propio de *The Beatles* en los años sesenta conocido como *Apple Records* o el *Swan Song Records* de *Led Zeppelin* en los años setenta. Hoy sabemos que reconocidos artistas como *Madonna* (*Warner*) y *Radiohead* (ex *Capitol*, de *EMI*) han dejado sus sellos y han optado por la vida independiente.

Éstas compañías independientes son locales y están compuestas por artistas de la misma localidad. Su estructura es muchísimo más pequeña que la de las *majors* y a la vez bastante más flexible. No pueden integrar los procesos de producción como las grandes discográficas y por lo tanto emplean *outsourcing* en varias etapas de la producción. Por otro lado, no cuentan con el apoyo de gigantes transnacionales. Su repertorio es mucho más innovador, ya que apuestan por nuevas tendencias y estilos que no siempre suelen tener un espacio dentro del mercado musical. De hecho, "... la gran variedad de sellos independientes y la pluralidad de estilos que éstos generan, aportan al mercado una gran oferta cultural, y si no fuera por ellos el mercado de la música se limitaría sólo a la producción, comercialización y difusión de las superestrellas"³⁹.

Como podremos darnos cuenta, hoy la cantidad de sellos independientes es muy grande. Además, se suman las grabaciones caseras de artistas no necesariamente profesionales que crean y producen su propia música, publicándola generalmente a través de Internet en sitios como *MySpace* o bien mediante sellos gratuitos en Internet como los famosos *NetLabels*.

4.1.2 Etapas de Producción de la Industria

Ahora describiremos la dinámica en forma ordenada entre compositores, sellos y discográficas. Dentro de la industria se habla de tres etapas en la producción de la música para su forma industrial, sea mediante el disco u otro formato⁴⁰. Éstas incluyen todos los momentos del proceso productivo, desde que una idea es concebida hasta que llega a los oídos del consumidor.

³⁹ Celhay, P. (2006)

⁴⁰ Entrevista a Macarena Fuentes, IFPI Chile (2008).

4.1.2.1 Creación

El autor (banda, solista o compositor de canciones) parte el proceso mediante la concepción de la idea. Para sacar un disco, se acerca (si es que no pertenece previamente) a un sello o bien es localizado por éste último, quien será el encargado de grabar su trabajo. En general, se trabaja conjuntamente en el estudio entre artistas, intérpretes, ingenieros en sonido y productores. El proceso no termina una vez grabado el repertorio, sino que también se incluye un proceso post-grabación que implica la masterización del trabajo, la mezcla del audio, etc. El trabajo del sello es auspiciado por la compañía discográfica, quien por lo mismo se convierte en el dueño de la copia maestra o *master tape* de la grabación. La inversión en este nivel implica gastos como el pago a personal de grabación, uso de equipos, arriendo del estudio, contratos con productores, etc.

Dado el hecho de que es el sello quien trata con los artistas, éste actúa como localizador de la música en el mercado (proceso conocido como *scouting*) ya que conoce los nichos y sabe donde vender. Los sellos y compañías discográficas tienen departamentos de *A&R (Artists & Repertoire)* para manejar sus propios artistas o bien ahorrarse las negociaciones con los sellos para el caso de las *majors*.

4.1.2.2 Comercialización

Por éste proceso entenderemos la promoción del artista. Esto es la difusión por radios, afiches, televisión, etc. Dentro de las *majors*, ésta tarea queda a cargo del área de *publishing*. El área de editorial es la encargada de las licencias. En las *indies*, las distintas áreas no se separan como en las discográficas mayores, pero los fines son los mismos. Mostraremos más ejemplos de la promoción en el análisis de la plaza.

4.1.2.3 Distribución

Ya realizado el proceso de grabación, se trabaja paralelamente la promoción y distribución del trabajo. La compañía externaliza el proceso de fabricación de las copias para distribuir las hacia disqueras y minoristas. El número de copias fabricadas es calculado por la misma compañía según la demanda que estimen.

En resumen, el capital invertido en la producción de un disco se refleja en el costo de grabación, producción, fabricación, promoción y distribución del trabajo del artista. Actualmente, el desarrollo de tecnologías digitales para la creación y producción musical puede implicar que varios procesos sean llevados a cabo mediante un sólo individuo. Esto ha incrementado la cantidad de música, especialmente entre los compositores independientes, quienes pueden promocionarse y distribuirse aunque de manera muy limitada a través de Internet. Por lo mismo, si bien hoy los artistas podrían grabar, producir y distribuir su propio trabajo, la importancia de la compañía discográfica radica en el hecho de que financia tanto la grabación del *master tape* como el marketing promocional de los artistas.

4.1.3 Cadena Productiva del Disco

Para dar una idea sobre la producción física en la industria discográfica, daremos a conocer un modelo general acerca de la fabricación del disco. Si bien puede ser un CD, vinilo o *cassette*, los soportes físicos sobre los que se impriman los trabajos realizados van a depender de factores como la época, el sello, el artista, presupuesto del proyecto, etc. Como veremos más adelante, hoy un álbum o *single* pueden materializarse en diversos formatos. Para ejemplificar el proceso, nos referiremos al soporte físico de música grabada que domina actualmente, correspondiente al *compact disc* o CD.

En general, son 3 principales agentes los que participan en el proceso productivo: Primero está el trabajo del **compositor**, quien es el dueño de la idea ya que él mismo la inventa. Luego están los **sellos**, encargados de buscar a los compositores en el mercado. Y por último las **discográficas**, cuya principal función radica en la producción, promoción y distribución de los artistas.

Un disco pasa por diversos procesos hasta llegar a nuestras manos desde que es creado por el artista hasta la tienda minorista o disquera en que termine. Para tener una idea general, daremos paso a la descripción de la cadena productiva del disco, la que se divide en 7 partes, en orden ascendente:

1. **Autor:** Donde nace la idea. El autor o compositor es dueño de la idea, y por ende, del derecho de autor sobre trabajo realizado.
2. **Intérpretes:** Son quienes realizan el trabajo musical físicamente mediante la interpretación, por lo general, con instrumentos musicales, voz, sintetizadores, programas de computación, etc.
3. **Productor e Ingeniero en Sonido:** Son quienes permiten que el trabajo realizado por los autores e intérpretes sea llevado a cabo de forma correcta mediante el uso adecuado de la tecnología de grabación y aportando con sugerencias profesionales. En algunos casos el trabajo de la creación misma es llevada a cabo entre el el compositor y el productor del álbum.
4. **Editorial:** El editor musical es el encargado de comercializar y publicar el trabajo hasta aquí realizado (canciones o álbumes) para la generación de las ventas a través de la exposición en los medios (radio, TV, Internet, etc.) o lugares donde se escuche música (bares, discoteques, etc.).
5. **Fabricante:** Una vez que el álbum está listo y se estimó su demanda, éste es llevado hacia una planta de impresión de CDs para generar el producto físico. Aquí también se incluye la manufactura del *booklet* (portada y/o libro gráfico interior del CD) y de la caja del CD.
6. **Distribuidor:** El encargado de la distribución del CD es muchas veces el propio sello o compañía discográfica, quien reparte hacia las distintas disqueras (minoristas) para expandir geográficamente las copias.
7. **Minoristas:** Finalmente, es el minorista quien vende directamente al consumidor el CD a través de su propia tienda mediante un sistema de *retail*. Éste ubica los CDs en sus estanterías, generalmente ordenadas alfabéticamente y por estilo musical.

Una compañía discográfica grande integra varios de los procedimientos mencionados, abarcando muchas veces los procesos de *scouting*, grabación, fabricación, promoción y distribución. Una *indie* externaliza varios de los procesos debido a su tamaño más pequeño.

En general, desde que se comenzó a grabar discos de vinilo, la cadena productiva se ha desarrollado hasta llegar a éste modelo. Con el pasar de los años y la concentración del mercado protagonizada por las *majors*, muchos de los procesos mencionados son llevados a cabo por el mismo sello o discográfica. Por ejemplo, con el fin de reducir costos en la producción y agilizar los procesos desde la creación hasta la distribución del CD, una *major* a veces puede incluir hasta todos los procesos mencionados anteriormente.

4.2 Los Intermediarios

Nombraremos las distintas formas en que podemos conseguir música hoy. Comenzaremos separando la música como producto y como servicio. Básicamente, como producto podemos obtener música en soporte físico y digital, y como servicio podemos obtenerla escuchándola desde distintas fuentes.

4.2.1 Intermediarios del Producto

Poseer música como producto le da la capacidad al consumidor de reproducirla cuando lo estime conveniente. También da la libertad de escuchar específicamente la música que desee. El producto del que hablamos es definido como uno de música grabada. El formato puede ser tanto físico como digital.

4.2.1.1 Físico

Hoy en día, la música en formato físico viene principalmente en CDs. El vinilo es un formato que aún está vigente, y como veremos posteriormente, comienza a resurgir. También podemos encontrar EPs (Extended Play) y *singles* (canciones por separado). Éstos pueden ser nuevos lanzamientos o re-ediciones de catálogos antiguos. Los intermediarios música grabada en formato físico están dados de manera general por:

4.2.1.1.1 Disqueras Masivas

Las disqueras han sido el intermediario clásico de todos los tiempos. Funcionan a modo de tienda *retail* y se especializan entre distintos artistas y estilos. Una disquera generalmente recibe los CDs u otros formatos desde los mismos

sellos discográficos a través de sus filiales internacionales o bien son encargados a algún mayorista intermedio.

Originalmente las disqueras eran negocios privados manejados en forma independiente, por lo que los precios entre ciudades y tiendas diferían bastante. Hoy estas disqueras pertenecen a grandes cadenas internacionales y por ende los precios son similares. Aún así, los precios que cobran son mucho mayores a los de una tienda de conveniencia o supermercados (retomaremos el tema de los precios en el análisis de la plaza). La competencia ha terminado con las disqueras pequeñas y ha dado paso a una concentración en el mercado liderada por las cadenas más grandes. A su vez, la industria misma ha terminado con varias de éstas por motivos que tienen que ver con el avance tecnológico y cambios en la distribución del producto.

Por lo general, se intenta maximizar las ventas en un sentido similar al de las *majors*. Como los artistas pertenecen a sellos discográficos, son éstos quienes se encargan de vender sus trabajos. Las disqueras masivas generalmente tienen contratos con las *majors*, quienes pagan por el espacio en estantería o *shelf space* para sus artistas. Éste espacio se refiere al área física que emplea una disquera para exhibir los distintos productos y puede ser mayor o menor para los distintos sellos, dependiendo del contrato que tenga cada uno con la disquera. La principal batalla entre sellos está dada por el *shelf space*, el que se negocia y re-negocia para de algún modo asegurar las ventas o por lo menos incrementarlas lo máximo posible.

En las disqueras de hoy, especialmente en las masivas, vemos que no sólo venden música sino también juegos de computador, películas en formato DVD, audífonos, estuches para CDs y hasta libros. Esto en respuesta a la dura batalla que viven frente a la caída mundial de las ventas de CDs.

En Chile, Feria del Disco controla alrededor del 40% del mercado discográfico y se ha posicionado como *top of mind* en su rubro. Según Cristián Antunovic, gerente de *retail*, "la industria de la música masiva a nivel mundial se está reinventando y Feria del Disco sigue esa tendencia metiéndose en estos productos de entretenimiento y cultura". Como explica, "[FeriaMix es] una tienda de entretenimiento y

cultura, ése nuestro lema" ... "la idea es que el cliente vaya a la tienda y se quede una o dos horas, como pasa con El Ateneo en Buenos Aires o Virgin Megastores"⁴¹.

4.2.1.1.2 Disqueras especializadas

Si bien las disqueras especializadas pueden ceder ante presiones económicas de sellos mayores, el consumidor que las frecuenta no siempre consume el tipo de música que venden las *majors*. Las tiendas especializadas son por lo general dedicadas a géneros musicales específicos como el *Jazz*, el *Blues*, *Rock* Clásico, música clásica, música étnica, música alternativa y música independiente o *indie*. Aunque las disqueras masivas suelen abarcar todos éstos estilos, por lo general no profundizan en ninguno. Esto ocurre básicamente porque no es un mercado masivo y tampoco poseen todo el espacio necesario para hacerlo. Si bien las especializadas pueden profundizar en estilos, no excluyen a los otros. Varias veces profundizan o bien poseen lo justo y necesario de algunos otros. Esto depende también de la relación que exista entre los estilos, ya que el consumidor puede verse interesado en tendencias relacionadas. Por ejemplo, un consumidor de *Jazz* generalmente escucha también *Blues* y vice versa, como también ocurre con el *Punk* y el *New Wave*.

Éste tipo de tienda se abastece en gran medida por sellos independientes, aunque tampoco excluyen toda la música de las *majors*.

4.2.1.1.3 Tiendas relacionadas

Existen tiendas donde prima la temática musical y no necesariamente son disqueras. Si bien las disqueras se han expandido hacia nuevos productos, éstas tiendas no comenzaron siendo disqueras en específico. Puede darse que frente al mercado que enfrentan se hayan transformado de disquera a tienda relacionada, y vice versa.

⁴¹ Entrevista a Cristián Antunovic, Feria del Disco, Chile (2008)

4.2.1.1.4 Tiendas No relacionadas

Especialmente hoy, no sólo se vende música grabada en un soporte físico en disqueras o tiendas relacionadas con la música, sino también en tiendas de conveniencia, estaciones de servicio, de artículos deportivos, kioscos en la calle, entre otros. Son las mismas disqueras y discográficas las encargadas de distribuirla a través de otras tiendas. Esto responde a varias tendencias del mercado, como la necesidad de ampliar la plaza para llegar a más clientes que no visitan necesariamente una disquera pero que aún comprarían un CD, como también lo hace con una revista o un video juego.

Por ejemplo, la venta de CDs en estaciones de servicio está más desarrollada en las bencineras de la carretera. Esto ya que en los viajes la propensión a consumir un CD de música es mayor a la que se da manejando dentro de la ciudad. La tendencia puede deberse a múltiples otros factores como: las estaciones de radio no se reciben de manera óptima durante el camino, los viajes son aburridos, etc.

4.2.1.1.5 Venta Online

También existe la venta de discos por Internet. Sitios como *Amazon* y *Ebay* han estado vendiendo productos de todo tipo desde hace algunos años, incluyendo CDs de música. Éstos pueden ser lanzamientos recientes o de catálogo. También se incluye el mercado de discos de segunda mano.

Similar a los tipos de tiendas que venden productos musicales, los sitios web que venden CDs pueden ser especializados (mayoristas), relacionados o no relacionados con la música.

4.2.1.2 Digital

En la era digital, las compañías discográficas están dando licencias de su música a través de múltiples plataformas y en distintos formatos (*MP3*, videos, imágenes, *ringtones*, etc.) con cientos de socios. Nuevos flujos de ingresos están evolucionando mientras las discográficas trabajan con redes sociales, sitios web especializados y contratos de marca.

La música grabada en formato digital es un invento reciente que se masifica mediante el formato de compresión de audio conocido como el *MP3*. Para separar conceptos, diremos que la música grabada en formato digital sólo se encuentra disponible a través de Internet. Esto ya que por lo general no se vende música en formato digital a través de las disqueras u otras tiendas, con algunas excepciones (más adelante veremos ejemplos de novedosas promociones de bandas como *The White Stripes* y *Los Tres*).

Así los intermediarios de música grabada en formato digital están dados en forma general por:

4.2.1.2.1 Sitios Web de los Sellos

Actualmente, se puede adquirir la música grabada de los sellos, tanto *majors* como *indies*, en formato digital a través de sus sitios web. El problema es que el catálogo de artistas se reduce a los que pertenecen al sello en cuestión, por lo que éstas páginas no son el principal método para comprar música a través de Internet. Por esto mismo, la principal vía de venta de música digital no está dada por las páginas de los sellos, sino por otras páginas que describiremos más adelante.

Si bien los sellos han adoptado el método de ventas digitales, lo han hecho en forma tardía. Con respecto al nuevo escenario de negocios, "los sellos discográficos tuvieron la oportunidad de crear un ecosistema digital y una estructura para vender música online, pero siguieron mirando sólo una pequeña parte del panorama real"... "en vez de idear una forma de explotar este nuevo medio, se la pasaban entre ignorarlo y efectuar demandas contra las redes de *file-sharing* gratis que surgían para llenar ese vacío"⁴².

⁴² Cohen, T. Ex ejecutivo de *EMI* y *Warner*. (2007)

4.2.1.2.2 Sitios Web Especializados

Estos sitios están especializados exclusivamente en la venta de música grabada en formato digital. Venden música de varios sellos, por ende su catálogo es muchísimo más amplio. Así, la mayor concurrencia no reside en las páginas de los sellos sino en éste tipo de sitios. Estos sitios ya están reemplazando a las disqueras masivas, ya que su mercado es casi el mismo y busca un producto que sólo ha cambiado de forma. Además, ese mercado se ha reducido en gran cantidad gracias al amplio uso de las redes *P2P*.

4.2.1.2.3 Sitios Web Relacionados

Similar al caso de las tiendas, existen sitios web donde prima la temática musical. Estos sitios suelen publicar artículos de contingencia, fechas de eventos, críticas de álbumes, entrevistas con músicos, entre otros. Algunas veces suelen ser un híbrido entre lo físico y lo digital, poniendo en vitrina tanto CDs y vinilos como *singles* y álbumes digitales. También podemos encontrar sitios donde bajar música en formato digital se de en forma gratuita. Generalmente, esto ocurre para promocionar nuevos artistas o bien distribuir el producto para darlo a conocer o por el simple hecho de compartirlo con la gente. Cuando estas actividades no se realizan bajo el consentimiento del dueño de la idea, se trata de un acto ilegal ya que no se están pagando regalías por derechos de autor y además incentiva la piratería.

4.2.1.2.4 Sitios Web No Relacionados

Puede darse el caso que el sitio no tenga una temática definida, o bien ésta no sea la musical. Al igual que los sitios web relacionados, aquí podemos encontrar música grabada en formato físico y/o digital.

4.2.1.2.5 Intermediarios Móviles

Actualmente, las compañías de telefonía móvil poseen contratos con *majors* e *indies* para distribuir música a través de sus aparatos móviles. Esta tendencia es relativamente nueva y responde al incremento de la demanda por *ringtones*, hecho que ha levantado nuevamente al mercado de los *singles*.

4.2.1.2.6 Sitios P2P

Un sitio *P2P*, como se mencionó anteriormente, corresponde a un sistema en que los usuarios se transfieren música grabada en formato digital. Al contrario de los sitios especializados en la venta de éste producto, los archivos no pasan por un servidor central sino que viajan directamente de un computador en otro, por lo que se le llaman sitios "puente-a-puente" (o *peer-to-peer*). La principal diferencia con todos los demás intermediarios (menos los sitios web donde se pueda descargar música sin pagar) es su carácter gratuito e ilegal.

4.2.2 Del Servicio

Como servicio entendemos un uso inseparable del consumo. Escuchar música vía servicio implica el no poseer la música específica para reproducirla cuando se quiera. Si bien podemos prender una radio que toque *Jazz*, dependemos de los horarios de la programación, de los artistas que suenen en el momento, de la señal de la estación respectiva, etc. Escuchar música como servicio puede provenir de diversas fuentes. A continuación nombraremos las principales:

4.2.2.1 Radio

Comenzaremos afirmando que todavía "la radio es el medio más potente"⁴³. Se caracteriza por ser confiable, por su alcance, su carácter informativo y de acompañamiento. Puede llegar a lugares recónditos gracias a que su frecuencia se transmite por ondas radiales. Las radios no son infinitas, ya que aunque se transmite por el aire, las frecuencias tienen límites. Es decir, no existen miles de estaciones de radio para un sólo lugar aunque sí lo hay alrededor del mundo, ni tampoco se puede escuchar mediante un equipo de radio las estaciones de otros lugares, a excepción de Internet. Se podría decir mucho acerca de éste medio, pero nos interesa su cualidad de reproducir y esparcir música al ser escuchada por miles de personas en un mismo instante.

Las radios deben pagar por el uso del material musical que transmiten por medio de regalías correspondientes al derecho de autor. Al igual que otros medios que transmiten música, ésta es monitoreada por instituciones encargadas de que se pague por el uso del trabajo de los artistas. En Chile, por ejemplo, éste trabajo es efectuado por la Sociedad Chilena del Derecho de Autor (SCD).

4.2.2.2 Televisión

Desde sus inicios, éste medio ha llevado la música hacia los televidentes transmitiendo presentaciones en blanco y negro de artistas como *Elvis Presley*, *The Beatles*, *The Rolling Stones* y otros famosos de la época. Las representaciones en vivo eran televisadas desde fines de los años 50, y los televidentes tenían que esperar la hora y el día del programa para poder ver a sus artistas favoritos tocando en la televisión. Con el tiempo, los artistas fueron adaptándose a nuevas tendencias, siendo una de ellas la realización de *video clips*. Ésta forma de transmisión audiovisual comenzó a masificarse desde principios de los años 80 con la aparición del canal norteamericano *Mtv (Music Television)*. Hoy existen varios canales dedicados a la música, tanto nacionales como internacionales, que abarcan distintos estilos y tendencias.

⁴³ De Mussy, M. (2008)

4.2.2.3 Intermediarios Digitales

También puede escucharse música a través de Internet mediante radios online, *streaming* digital y los *podcast*. Estos servicios pueden darse tanto en forma gratuita como pagada.

Las radios online son a veces transmisiones de las mismas radios que suenan en la frecuencia AM y FM, o son radios que existen solamente en Internet. Las radios de Internet pueden pertenecer a empresas dedicadas a la música, discotheques, canales de televisión y hasta páginas relacionadas. En todos los casos, deben pagar las regalías correspondientes por derechos de autor.

El *streaming* digital se refiere al servicio que se ofrece en Internet para escuchar música grabada sin la necesidad de bajarla al computador o bien la obligación de pagarla.

Los *podcast* son programas de estilo radial que pueden ser escuchados vía *streaming* o bien ser bajados hacia los computadores. Si se baja a un computador, pasaría a transformarse en un producto, pero de distintas características al que se describe. Por ejemplo, no se separan las pistas y por lo general tienen grabaciones de voz entre las pistas.

Por último es necesario mencionar que también existen radios online, *streaming* digital y *podcasts* sin música en su contenido. Es decir, éstos medios no se limitan solamente a transmitir contenido musical.

4.2.2.4 Música en Vivo

Principal medio de comunicación entre el artista y su audiencia, el concierto es, ha sido y seguirá siendo la manera más directa de escuchar música. El concierto se define como la representación en vivo de un repertorio musical frente a una audiencia. Puede ser protagonizado por un artista en solitario o por una agrupación musical como una orquesta, un coro o una banda. Un concierto puede realizarse en clubes nocturnos, bares, *pubs*, casas, salones de eventos, centros de entretenimiento, gimnasios, estadios deportivos y hasta al aire libre. Estos eventos

pueden ser exclusivos de un artista o bien de un conjunto de ellos, en lo que se conoce como festivales. Mientras algunos artistas son conocidos por realizar giras de conciertos, otros no son muy adeptos a este formato. Es importante notar que antes de que la música se pudiese grabar, el concierto era la única forma de escuchar a los músicos tocando.

Cuando escuchamos música a través de la radio y la televisión, el sonido pasa por ondas radiales y satelitales, respectivamente. Al escucharla por Internet, se trata de música en su formato digital. Al escuchar música en vivo, la reproducción del sonido es completamente análoga e inmediata. Dependiendo del tamaño del evento, la amplificación del sonido se lleva a cabo generalmente mediante monitores regulados por sonidistas o ingenieros en sonido. También puede llevarse a cabo una representación en vivo mediante el simple sonido de los instrumentos sin amplificar.

Un concierto es un *show*, y por ende no tiene límites en cuanto a posibilidades teatrales dentro de la representación. Es muy común el uso de juegos de luces y la interacción hablada entre artistas y el público. Los conciertos más sofisticados emplean el uso del escenario para instalar pantallas gigantes, movimiento de plataformas, pirotecnia, etc. En éste sentido es que "ir a un concierto significa comprar una experiencia"⁴⁴, un momento único e irrepetible entre el artista y su audiencia.

Al ser el medio más directo de escuchar música, el concierto genera un impacto notorio en las ventas de los discos. Se forma una especie de fidelización con el cliente mucho más efectiva que mediante la simple promoción por medio de carteles, radios y televisión. Esto implica que el consumidor está eligiendo en forma mucho más directa asistiendo a una representación en vivo en particular que simplemente sintonizando una estación de radio o un canal de televisión. Podríamos afirmar que mediante el *streaming* digital también se elige directamente al artista, pero el contacto entre éste y su público no es comparable con el de un recital o concierto. Aparte, el *streaming* puede llevarse a cabo sin la necesidad de un desembolso monetario. Aunque la radio y la televisión también se pagan, el pago por música es mucho menos directo.

La representación en vivo es la principal fuente de ingresos para los artistas. Las compañías y productoras también reciben grandes ingresos por promocionar y

⁴⁴ Márquez, P. (2008)

producir los eventos de los artistas. Actualmente, el incremento de los recitales se puede notar en muchas ciudades y se debe especialmente a la baja en las ventas de música en formato físico y por ende de los ingresos de los artistas y compañías discográficas. Un claro ejemplo de esto último es representado por la actual posibilidad de contratar a súperestrellas para eventos privados (ver Caso 2: Cómo contratar a *Madonna* para una fiesta).

Caso 2: Cómo contratar a *Madonna* para una fiesta

Desde hace algún tiempo, artistas de renombre han comenzado a aparecer en fiestas privadas mediante un espectáculo que los invitados nunca podrían olvidar. Entre éstos podemos nombrar a *Madonna*, *Jennifer López*, *Christina Aguilera*, *Rihanna*, entre otros. Usualmente, quien paga ésta presentación pagará también los costos del viaje del artista incluyendo aviones privados, hoteles de primera clase y *staff* de seguridad.

Es sabido que *Madonna* ha acordado actuar en éste tipo de eventos por cifras cercanas a los US\$10 millones. Artistas del estilo *Hip-Hop* como *50 Cent* cobran una tarifa de US\$500,000 por sólo 30 minutos de actuación. Comúnmente un artista como éste se mostraría en el evento sólo minutos antes de su actuación y desaparecería rápidamente luego de ella.

Algunos artistas estarían más que dispuestos a aceptar este tipo de contrato, aunque no existe una cantidad de dinero para hacer que socialicen en la fiesta. De hecho, en Estados Unidos existen varias agencias especializadas para intermediar con fiestas privadas y eventos especiales. Una de ellas es *Universal Attractions*, de New York, especializada en toda clase de artistas desde el *Mowtown* de los años sesenta hasta artistas *Pop* contemporáneos, todos en momentos de necesidades financieras. Las agencias se quedan con un 20% o 40% del total pactado. La mayoría de estas agencias no son más que empresas privadas que contactan a los *managers* de los artistas directamente. Las relaciones continuas entre las partes permiten especializarse en ciertos artistas, aunque la mayoría de ellos trabajan por medio de una variada lista de agencias.

4.3 El Mercado

Las industrias culturales en general se caracterizan por una demanda irregular. El mercado es fluctuante y responde a factores como la moda, el gusto y las preferencias tanto de grupos sociales como de las personas en particular. Así, la inversión en éste tipo de productos resulta altamente riesgosa, ya que si bien puede recuperarse, son muchas veces las que se pierde. Suele ocurrir, especialmente en la discográfica, que los pocos éxitos son los que pagan por todos los fracasos⁴⁵.

En éste tipo de mercados, el consumo es un lujo y su elasticidad-ingreso es alta. Por lo mismo, el producto compite con múltiples formas en que el consumidor

⁴⁵ Celhay, P. (2006)

pueda gastar su dinero. Así, los sustitutos son infinitos y la compra va a depender de que siempre exista la demanda por el producto y/o servicio cultural específico. Las personas que consumen éstos productos no siempre cumplen sus expectativas al realizar la compra ya que, como mencionamos anteriormente, no siempre estuvo asociado el entretenimiento a la cultura.

El mercado de la música en particular cumple con todas las características mencionadas. Como todo producto en el mercado, el CD también tiene un ciclo de vida. La etapa en que se encuentra, medida entre el tiempo y las ventas, corresponde a la de declinación⁴⁶. Todo esto afecta tanto a los proveedores como a los intermediarios de productos y servicios musicales. La baja en las ventas de productos físicos ha sido la principal causa de la disminución en la rentabilidad tanto de las disqueras como de las compañías discográficas y sellos independientes.

Las compañías discográficas son las principales poseedoras del riesgo asociado a la inversión correspondiente a la producción de un disco, cuya venta va en caída alrededor del mundo. El valor de mercado a nivel mundial para la música grabada ha declinado en un 24% desde el año 2000⁴⁷. En 2006, Inglaterra bajó sus ventas en un 10%, Estados Unidos en 15%, Francia en 25% y Canadá en 35%⁴⁸. Han contribuido las recesiones económicas, la piratería física, el *downloading* ilegal y la creciente competencia por el gasto discrecional de los consumidores y el espacio en estantería.

Un claro ejemplo es protagonizado por la banda sonora *Dreamgirls* , que llegó en Enero de 2007 al número uno de la lista de *Billboard* con ventas ligeramente por encima de 60.000 copias. Es el total más bajo para un disco número 1 en 16 años⁴⁹.

Han habido varios cambios en el sector del *retail* físico para la música. En muchos países, el mercado masivo de *retail* (esto es, tiendas de conveniencia y de *retail* en general) ha ido tomando una creciente participación de mercado en el *retail* de ventas físicas tradicional. Esto les ha brindado un significativo y creciente poder de negociación y por ende ha implicado una presión a la baja en los ingresos y beneficios de las discográficas. De hecho, la mayoría de las ventas de *Warner Music*

⁴⁶ Kotler, P. y Armstrong, G. (2004)

⁴⁷ EMI Music Group Annual Report 2007.

⁴⁸ <<http://entertainment.timesonline.co.uk>>

⁴⁹ <<http://www.ipodizados.com>>

Group son representadas por compras de un mayorista o de distribuidores de *retail*. Así, los *retailers* especializados de música han ido perdiendo poder de mercado y, en muchas ocasiones, su negocio se ha debilitado en forma significativa. Esto genera un efecto adverso para las discográficas en cuanto a la reducida disponibilidad del catálogo en *retail* físico y al incremento de deudas impagas. *Warner Music Group*, la única compañía que se transa públicamente, ha demostrado una caída en su valor bursátil bastante preocupante (ver figura 4.2).

Figura 4.2: Valor Bursátil de *Warner Music Group*



Fuente: Del sitio <http://finance.yahoo.com> (2008).

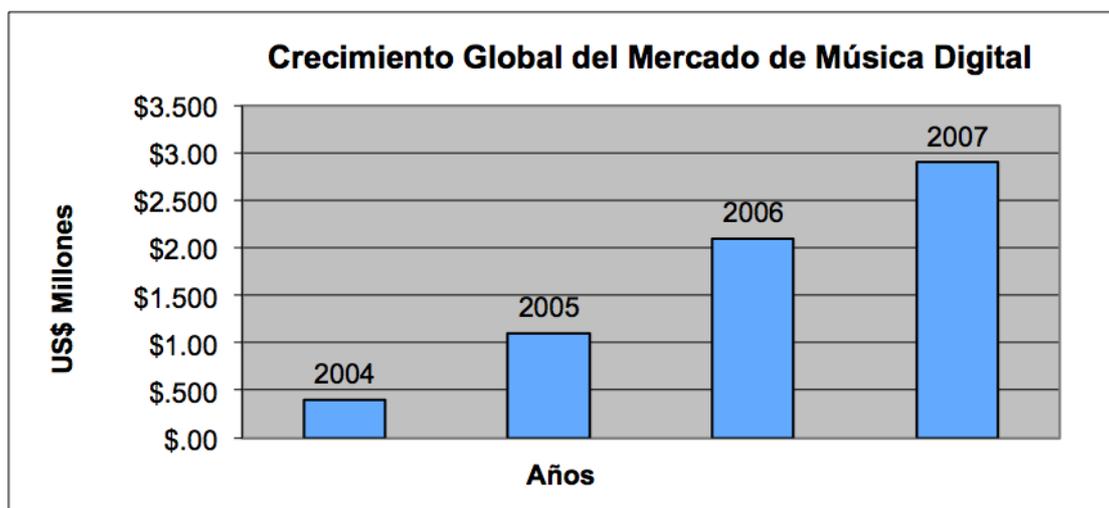
El mercado digital ha sido el protagonista de ésta nueva década. Se caracteriza por ser dinámico al recibir nuevos entrantes, nuevos servicios y nuevos dispositivos. Con esto, la forma en que la gente conoce música está cambiando. Los reproductores de música digital portátiles han revolucionado la forma en que los consumidores escuchan música. La explosión en las ventas de estos aparatos comienza con el famoso *iPod* de *Apple*, reproductor de música digital líder de la industria. Hoy continúan apareciendo nuevos tipos de diferentes marcas. También se observa una convergencia tecnológica entre aparatos de telefonía móvil y reproductores de música digital.

El negocio de la música digital está creciendo internacionalmente y es levantado principalmente por el mercado móvil (compras desde celulares). Cada vez

más gente puede acceder a este servicio debido al aumento de disponibilidad de banda ancha móvil y teléfonos móviles habilitados para la música.

El número total de canciones bajadas legalmente en 2007 fue de 1,7 billones, lo que representa un incremento del 53% con respecto al año anterior. Las ganancias de las discográficas por ventas digitales equivalen a aproximadamente US\$2,9 billones en 2007, lo que refleja un incremento de un 38% con respecto a 2006 y un 663% con respecto a 2004. De hecho, en 2004 el porcentaje digital del total del mercado por música grabada representaba sólo un 2%, y para 2007 es de un 15% (ver figura 4.3)

Figura 4.3 : Crecimiento Global del Mercado de Música Digital



Fuente: Digital Music Report (2008).

A nivel regional, el mercado digital está creciendo a distintos ritmos. Hoy está concentrado en un 90% entre los 10 principales mercados, en orden descendente: Estados Unidos, Japón, Inglaterra, Corea del Sur, Alemania, Francia, Canadá, Australia, China e Italia.

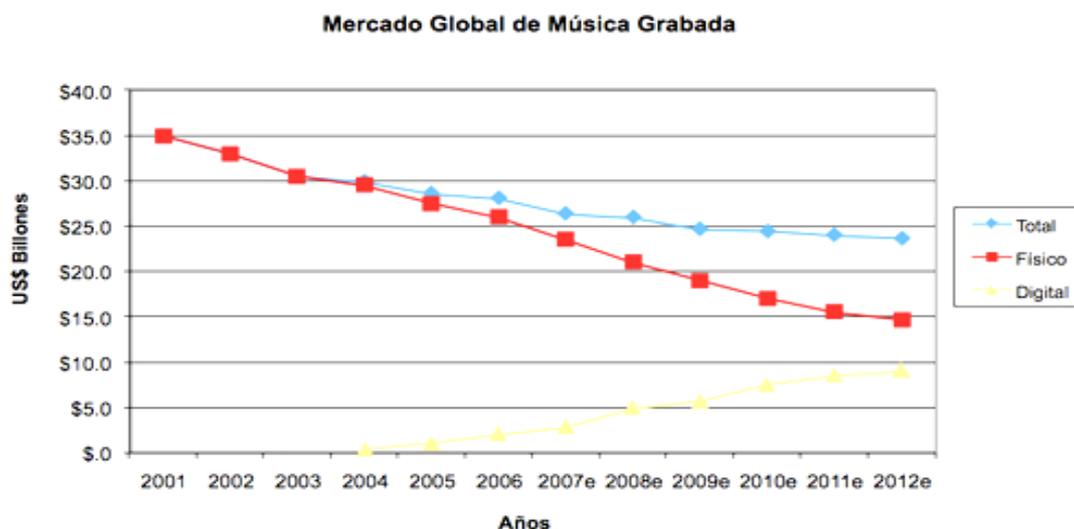
Aún así, el progreso en el mercado de música digital está siendo obstaculizado por la falta de interoperabilidad entre servicios y dispositivos y por la falta de inversión en la comercialización de nuevos servicios. El paisaje para el *retail* digital es difícil de evaluar, ya que si bien está en crecimiento, las ofertas de productos y servicios digitales están todavía en las primeras etapas de desarrollo y su impacto en el negocio de la música no puede predecirse con exactitud. Desde el

punto de vista de las discográficas, puede que estos nuevos modelos no se desarrollen de una forma en que generen beneficios significativos para el negocio de la música o que resulten en ventas menores o en beneficios más bajos en comparación con las venta físicas. La transición hacia nuevas formas digitales de negocio requiere de inversiones significativas en áreas tales como infraestructura de comunicación e información y sistemas de administración. También requiere del establecimiento y la administración de muchas nuevas relaciones de negocios. Dado esto, también se ve difícil la transparencia sobre las ganancias generadas por los socios digitales, debido principalmente a la gran variedad de estructuras para la explotación de la música en formato digital y al poco transparente modelo de cadena de valor.

En cuanto a la piratería, continúa la batalla legal de las discográficas contra el acceso a contenido no autorizado que brindan los sitios *P2P*. El tráfico global de piratería física de productos, CDs y DVDs principalmente, equivale a US\$4,5 billones para el 2005, en precios piratas⁵⁰.

La comparación entre ventas físicas y digitales a nivel mundial puede verse en la figura 4.4, donde se mide en billones de dólares el tamaño de la industria a través de los años.

Figura 4.4: **Mercado Global de Música Grabada**



⁵⁰ EMI Music Group Annual Report 2007.

Fuente: Adaptación de "*DRM, Lock-ins, and Piracy: All red herrings for music industry in trouble*", por Eric Bangeman. Publicado el 12 de Abril de 2007 en www.arstechnica.com. Desde 2007 en adelante los números son estimaciones.

4.4 La Competencia

Como hemos podido notar, la demanda es manejada por el gasto del consumidor. Además, las ganancias de las compañías individuales dependen del descubrimiento y promoción de nuevo talento musical y de generar ingresos desde la base de activos de la compañía, correspondientes a sus grabaciones y publicaciones. Las *majors* tienen ventajas en marketing y distribución. Las *indies* compiten concentrándose en artistas de mercados locales y géneros musicales.

Ya conocidos los agentes y su interacción, daremos paso a la descripción de la competencia actual.

4.4.1 Ambiente Competitivo

En general, la industria musical es altamente competitiva. La competencia se da en dos niveles principales: Entre los proveedores (sellos y discográficas) y entre los intermediarios (disqueras, otras tiendas e Internet). Una vez descrita la competencia definiremos algunas fallas de mercado presentes en la industria.

Como explicamos anteriormente, las discográficas tienen áreas dedicadas a la grabación de la música y a la promoción de los artistas. Tanto en el mercado de la música grabada por los *retailers* como en el del *publishing*, la competencia entre las discográficas es en precios.

La competencia dentro del mercado de la música grabada puede reflejarse en la constante lucha por el *shelf space* de las disqueras y en la promoción dentro de éstas. No sólo compiten entre los últimos lanzamientos sino también contra años de carrera del catálogo de artistas. Todo esto termina en precios más bajos y/o mayores gastos en marketing, impactando negativamente el resultado de las operaciones de las discográficas.

La lucha entre las discográficas por artistas también es intensa. Se compite en promoción y marketing, incluyendo tanto la asignación de recursos como el monto del gasto. Se compite también en contratos por artistas para la grabación y por compositores de canciones. La competencia entre sellos discográficos por artistas y de los *publishers* por compositores de canciones puede terminar muchas veces en pagos por regalías mayores o en el fracaso por atraer y retener al talento clave.

Las compañías discográficas tienen contratos de largo plazo con artistas y compositores. Estos contratos les dan el derecho a las compañías sobre el beneficio que entregan las creaciones de los mismos por varios años. Así, cuando son exitosos se continúa compartiendo el beneficio económico de ese éxito, lo que permite recuperar la inversión inicial en reiteradas ocasiones. Generalmente se entra en nuevos acuerdos con los mejores artistas y compositores (en el sentido comercial) incluso cuando ya han completado todas sus obligaciones contractuales. Por otro lado, estos contratos también les brindan la flexibilidad necesaria a las discográficas para acabar con las relaciones en el caso en que el éxito disminuya o simplemente no ocurra.

Para ahorrarse algunos pasos y apropiarse de todas las regalías, las discográficas podrían inventar sus propias canciones y así no tratar con autores externos ni sellos que localicen a compositores. El problema está en que el talento no siempre puede generarse, pero sí puede ser encontrado y finalmente comprado. En una *major*, la búsqueda de talento en el sentido comercial es clave. Así mismo, son los sellos quienes se acercan a los compositores y por ende actúan como concededores en el mercado de talentos musicales. Si bien ésta tarea también pueden realizarla las discográficas, los sellos más pequeños son los expertos ya que muchas veces actúan como departamentos de investigación y desarrollo en la industria musical⁵¹. Frente a esto, suele ocurrir que un sello independiente que muestre un éxito repentino sea absorbido por uno más grande, como es el caso de *Jive Records* (ver Caso 3: *Jive Records*).

CASO 3: <i>Jive Records</i>

⁵¹ Celhay, P. (2006)

Jive Records fue un sello inglés fundado en 1977. En 1981 fue lanzado en *New York* como una rama de *Zomba Records*, el que también partió siendo un sello en Inglaterra pero, gracias a su éxito, se transformó en una discográfica. La distribución en **Estados Unidos** de *Zomba*, y por ende la de *Jive*, estuvo a cargo de *Arista Records* hasta 1987 (mismo año en que se forma *BMG*) y luego de *RCA Records* hasta 1991. En ese mismo año, el contrato entre *Zomba* y *RCA* expira y parte importante *Zomba* es adquirida por *BMG*. Hasta 2002, *Jive* operó como un sello manejado en forma independiente con su distribución a cargo de *BMG* (de hecho, *Zomba* tenía varios otros sellos bajo el mismo acuerdo). Ese mismo año *BMG* termina por comprar totalmente a *Zomba* por US\$3 billones, lo que en su tiempo significó la mayor adquisición de la historia sobre un sello independiente por parte de un sello mayor. La compañía fue reconfigurada y pasó a llamarse *Zomba Label Group*, bajo el cual *Jive* sigue operando. Finalmente, en 2004 se fusionan dos de los mayores sellos de la industria: *Sony* y *BMG*, formando una de las cuatro *majors* actuales (*Sony BMG Music Entertainment*) del cual *Zomba* es sólo una de sus divisiones.

Éste es un buen ejemplo del comportamiento de las discográficas en la industria y no aleja de las estrategias de crecimiento de empresas manufactureras o gigantes de la telefonía móvil.

Ahora, ¿Por qué tanto interés por *Zomba Records*? Si bien era un sello exitoso, aún no hemos explicado su atractivo económico. *Jive* parte siendo en los años 80 un sello con artistas de la rama *Hip-Hop* principalmente, estilo en pleno desarrollo en ese momento. También incluía artistas de los estilos *R&B* y *Dance*, pero no fue hasta mediados de los años noventa en que el *Pop* inundó las disqueras de todo el mundo con sus artistas, entre ellos: *Backstreet Boys*, **NSYNC* y *Britney Spears*. Los primeros vendieron 100 millones de copias alrededor del mundo. *Britney* alcanzó los 88 millones y **NSYNC* 50 millones. Para tener una idea, la banda norteamericana *Metallica* también ha vendido 100 millones de copia, pero durante un período bastante más prolongado. Por último, el famoso *Dark Side of the Moon* de *Pink Floyd* ha vendido sólo 34 millones de copias, cifra pequeña comparada con estos monstruos de las *majors*, y más aún si tomamos en cuenta que está en venta desde 1974.

¿Cual es la habilidad del sello entonces? ¿O se debe a los artistas? ¿O quizás es sólo cuestión de suerte? Y si bien hoy también pueden nacer superestrellas, ¿Serán capaces de igualar esas cifras?

Por otra parte, la industria de la música grabada es altamente competitiva en las preferencias del consumidor, las que a su vez pueden resultar muy cambiantes. Como el negocio recae en la explotación del talento artístico, la fortaleza competitiva consiste en la habilidad para desarrollar y promocionar continuamente nuevos artistas cuyo trabajo genere aceptación comercial. El negocio del *publishing* es también muy competitivo. Las cuatro *majors* suman más del 65% del mercado. El líder en éste sector es *Universal*, quien luego de la adquisición de la división de *publishing* de *BMG*, cuenta con una participación del 25%. *EMI Music Publishing* y *Warner/Chapell* (división de *publishing* de *Warner Music Goup*) le siguen en el ranking con participaciones de un 17% y un 16% respectivamente. Finalmente está *Sony/ATV Music Publishing* con un 7%⁵². El sector *indie* es responsable del resto del mercado, más algunos compositores independientes que publican sus propios trabajos.

⁵² *Inforna Telecoms and Media: "Music & Copyright". (2008).*

Con respecto a los *indies* hay que señalar que si bien pertenecen al mismo negocio, no compiten de manera directa ni entre ellos ni con los *majors*. Esto, porque no tienen el tamaño suficiente y porque tampoco es de su interés.

A nivel del *retail*, la principal competencia se da entre las disqueras masivas dado que prestan un servicio bastante homogéneo. Las disqueras especializadas pueden diferenciarse entre las preferencias del consumidor por estilo musical y otros atributos.

Desde una perspectiva más amplia, la industria completa puede incluirse en la del entretenimiento. Dentro de ésta última, los productos que compiten con los de las discográficas son principalmente DVDs y video juegos. El precio de éstos continúa bajando, lo que afecta negativamente a la venta de las discográficas. La batalla a este nivel es entonces por el ingreso disponible del consumidor. La explicación económica radica en el "precio techo" que implícitamente se impone sobre el resto de los productos sustitutos. Estos precios bajan en gran parte gracias a la piratería, en el sentido en que prácticamente ya no hay costos para "piratear" un DVD o un CD, tengan los contenidos que tengan (video juegos, películas, documentales, discografías completas, etc.). Todo esto resulta en menores precios y menores ventas de contenido musical.

Un último signo de la dura competencia es el aumento del "ruido" en los álbumes lanzados por las discográficas. Históricamente, el sistema usual de *retail* de discos consistía en visitar una disquera, revisar los distintos títulos, seleccionar los preferidos y escucharlos en el mismo lugar para finalmente decidir cuál o cuáles llevar. Por lo mismo, las discográficas comenzaron a luchar por medio del incremento de los volúmenes y en la intensidad del sonido de sus álbumes, el que se notaría al sintonizar la radio, televisión y otros medios. Cuando una persona escuchase un sonido más potente, incidiría en una ventaja sobre otros discos ya que sonaría más atractivo. Todo esto terminó por entorpecer el audio de las grabaciones⁵³.

4.4.2 Fallas de Mercado

⁵³ <<http://www.rwonline.com>>

A esta altura ya podemos deducir ciertas irregularidades en la dinámica de la industria musical. La cadena de valor se divide en las tres etapas de producción analizadas anteriormente: *Creación, Comercialización y Distribución*. En la industria musical ésta cadena no es del todo transparente, lo que da paso a fallas de mercado que describiremos a continuación. Cabe señalar que todas las fallas son producto del poder de mercado por parte de las *majors*.

Partiremos mencionando que las negociaciones respectivas de los artistas con sus sellos y discográficas presentan posibles comportamientos oportunistas por parte de éstos últimos hacia los primeros. Esto ocurre básicamente porque el artista no tiene acceso a la información financiera y comercial de las demás partes (cantidad de copias vendidas, estructuras de costo, etc.). Para esto, existen instituciones encargadas de velar por el correcto funcionamiento de los contratos. En Chile, por ejemplo, éste trabajo es realizado por el Centro de Estudios y Servicios Legales de Propiedad Intelectual (CESPI). Este organismo asiste mediante abogados a los artistas, sobre todo en temas contractuales.

A nivel de las discográficas, es notorio que se trata de un oligopolio compuesto por cuatro grandes empresas. Aunque éstas se componen de varios sellos, las economías de escala alcanzadas en la producción y en la distribución juegan a favor de sus artistas frente al mercado masivo. El poder de mercado que poseen se refleja en comportamientos no competitivos frente a los sellos más pequeños. De hecho, la concentración en los canales de distribución lleva a que estas compañías demanden exclusividad, precios y fechas de lanzamiento especiales⁵⁴. Por ejemplo, en el caso del *shelf space*, las *majors* compiten tanto entre ellas como con sellos pequeños ofreciendo mayores cantidades de dinero para abarcar más espacio. Esto no sólo ocurre en algunas sino en la mayoría de las disqueras masivas. Es la misma situación, por ejemplo, en el actuar competitivo de *Coca-Cola* y *Budweiser* frente a otras bebidas y cervezas, sólo que con una mayor concentración. Frente a esto, no se puede competir sin contar con un gran capital. Sí puede ocurrir que un sello menor asegure un espacio en el caso en que negocien contratos en que no siempre terminen beneficiados, optando por mejores resultados en la distribución⁵⁵. Algo parecido ocurre con la comercialización de los productos tanto dentro de las disqueras como en radios, televisión y otros medios. Incluso pueden ocurrir acciones totalmente anti-competitivas e ilegales, como el caso de la

⁵⁴ Celhay, P. (2006)

⁵⁵ Celhay, P. (2006)

payola. Esto implica que la llegada a los mercados masivos por parte de los sellos pequeños o independientes es muchísimo menor. Todo esto también se traduce en barreras de entradas hacia nuevos competidores.

Otra irregularidad producto del poder de mercado que ejercen las *majors* se da por la existencia de precios no competitivos. Esto es, un precio por sobre el costo marginal de producción. La causa de esto no es clara, ya que si bien podría deberse al poder de mercado, también la incertidumbre sobre la aleatoriedad de la demanda podría generar precios más altos con el fin de disminuir el riesgo de no recuperar la inversión.

Es posible afirmar entonces que “de no existir las *majors*, la industria sería mucho más competitiva y la pérdida social producto de la fijación de precios sería con seguridad mucho menor, pues se generan tanto precios más bajos como una mayor diversidad cultural e identidad local”⁵⁶. También a este nivel podremos darnos cuenta de que la piratería no es más que el “resultado del abuso producto del poder de mercado que tienen las grandes discográficas, que disminuye el bienestar del consumidor”⁵⁷.

⁵⁶ Celhay, P. (2006)

⁵⁷ Celhay, P. (2006)

V. MARKETING MIX⁵⁸

Ya analizado el entorno, la estructura y la dinámica de la industria musical, daremos paso a una descripción del panorama actual a través de datos, características específicas y tendencias sobre los distintos productos y servicios que hoy se ofrecen en el mercado. Todo esto nos ayudará a comprender su tamaño e impacto en la sociedad. Para analizar la mezcla de marketing, nos enfocaremos en la venta de música grabada como producto.

Para describir la música grabada utilizaremos los conceptos de álbum y *single*. Afirmaremos que por más que cambie el formato donde se encuentre, el álbum o el *single* han sido en la mayoría de los casos lo que se desea finalmente al adquirir un CD, vinilo, *cassette*, *download* digital o cualquier otro formato. Específicamente, nos referimos por medio del álbum a la música que contiene el soporte musical. A su vez, el álbum puede dividirse en distintas canciones, cuya venta particular corresponde al mercado de los *singles*. Un álbum es considerado como tal si tiene más de 4 pistas o bien dura más de 25 minutos⁵⁹. Las pistas de un álbum pueden estar relacionadas por un concepto, sonido o estado de ánimo en particular. El álbum puede representar desde un trabajo por contrato entre artistas y sellos hasta una simple compilación de canciones efectuada por la compañía con propiedad sobre las obras. Puede ser un lanzamiento oficial (es decir, una edición original) o bien re-ediciones de álbumes o *singles* más antiguos.

Actualmente el mercado físico es liderado por la venta de CDs. A éste mercado se le suma el resurgimiento del vinilo, pero en menores proporciones. El mercado digital ha incrementado notoriamente y es impulsado por la venta de *singles* por medio de teléfonos móviles.

5.1 Producto

⁵⁸ Kotler, P. y Armstrong, G. (2004)

⁵⁹ Official UK Charts

"Producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que ofrece una empresa a su mercado objetivo".

Hemos definido al producto musical como el formato físico que contiene música capaz de ser reproducida libremente por su poseedor. En éste sentido, la empresa que ofrece la combinación de bienes y servicios está dada de manera muy general por el trabajo conjunto entre proveedores e intermediarios de la música como producto: los sellos y las disqueras. El consumidor objetivo está dado por el cliente final que adquiere el producto terminado, en general representado por un CD o bien un *download* digital.

El sonido, en composición con el silencio, es la materia prima de la música. Si bien la comercialización de la música puede haber comenzado con la compra y venta de partituras, la música envasada en un soporte físico nace recién en 1877 con el fonógrafo de *Thomas Edison*. Éste es el inventor del primer dispositivo que permitió la grabación del sonido y la reproducción del mismo. El aparato grababa cilindros que podían reproducir el sonido grabado. En 1888 se grabó el primer disco plano con el gramófono de *Emile Berliner*, cuyo aparato se masificó mundialmente. Pronto, el disco se convirtió en el estándar de la industria gracias a la producción en serie de *Columbia Records*, lo que finalmente llevó al término de la producción de cilindros en la década de 1910. Éste es el primer caso de un formato que queda obsoleto con el paso del tiempo y el avance de las tecnologías.

El producto musical ha evolucionado desde lo análogo hacia lo digital. El método de grabación análoga almacena ondas en el formato grabado. Puede significar una textura física como es el caso de los vinilos, o bien magnética en el caso de los *cassettes* y *compact discs*. La grabación digital se traduce en el almacenamiento de datos en forma de números y sirven de información para que un aparato electrónico pueda reproducir el sonido. En resumen, lo análogo es físico y lo digital son datos. Es por esto que el sonido análogo es mucho más nítido y real que el de grabaciones digitales.

Hoy las compañías discográficas se están reinventando proactivamente, moviéndose desde un modelo centrado en el disco hacia una diversificación de sus ganancias a través un rango mucho más amplio de productos y plataformas. Lo digital ya no es una entidad separada en las operaciones de una discográfica, sino

que está totalmente integrada en todos los productos y servicios que se ofrecen y planifican. El lanzamiento de un artista puede aparecer en decenas de distintos productos

5.1.1 Producto Físico

Un álbum en su formato físico se puede contener dentro de un CD, vinilo, DVD, *dualdisc*, *cassette* o *mini-disc*. Para describir el producto físico que es líder actualmente daremos a conocer distintos aspectos como su variedad, calidad, diseño, empaque, marca y otros.

El CD fue introducido al mercado por primera vez en 1982 mediante los reproductores de las compañías *Phillips* y *Sony*. La idea era reemplazar al formato predominante de esa época: el vinilo. En esta batalla, los principales aspectos a favor del CD estaban representados por su pequeño tamaño, su mayor durabilidad y su alta calidad de sonido.

Un CD de música estándar tiene 12 centímetros de diámetro y 1,2 milímetros de grueso. Está hecho de plástico policarbonato y pesa aproximadamente 16 gramos. Puede almacenar hasta 80 minutos de audio separado por pistas. Su reproducción ocurre a través del proceso conocido como *PCM (Pulse Code Modulation)*, por sus siglas en inglés). Este sistema interpreta en forma digital la señal análoga del CD. Con el tiempo, se le ha añadido tecnología para ser utilizado como material audiovisual mediante la tecnología *CD-ROM*. Esto último ha significado un valor agregado que se suma a las características de empaque. También hay otras modalidades del CD como los *SACD (Super Audio Compact Disc)*, por sus siglas en inglés) que sirven para reproducir sonido de alta fidelidad.

El proceso de fabricación comienza una vez que el sello o discográfica haya grabado el *master tape*. Desde ahí, la compañía externaliza la producción hacia una fábrica especial de impresión. En Chile, por ejemplo, la única fábrica existente para la producción física de CDs es la empresa *LaserDisc*. La fabricación toma forma a través de prensas hidráulicas y moldes. La grabación es muy sofisticada y bastante distinta a la de una simple copia pirata. Los últimos pasos son los de impresión y empaque del CD. La marca del producto final vendría dada en el contenido y en el

soporte. El primero está representado por artistas, sellos y discográficas. El segundo, por la fábrica que lo materializó. Por lo general, no hay gran diferencia entre la calidad del producto entre las *majors*. Sí se pueden notar diferencias entre los discos de las *indies* ya que los procesos como la grabación, producción y masterización afectan la calidad del audio en la música.

Por lo general, el CD viene en una caja de plástico de 3 piezas y mide 14,2cm x 12,5cm x 1cm. La resistencia de la caja es baja y suele romperse con el uso. Dentro de la caja está la carátula del disco, que puede verse por fuera en la portada. El arte visual de las carátulas es un elemento muy característico de los álbumes y su origen proviene de los discos de vinilo. Sus principales propósitos son: promocionar los contenidos del mismo producto, conjugar las aspiraciones artísticas de los artistas originales y servir como imagen principal para los esfuerzos promocionales asociados al producto. La carátula puede también ser un pequeño libro o *booklet* con contenidos relacionados al artista, como las letras de las canciones del disco, imágenes de la banda y otros elementos. También los CDs pueden venir en una caja de mayores proporciones con hasta 3 discos en su interior.

Actualmente, los CDs pueden encontrarse en diversos formatos de empaque. Una opción reciente está dada por el envoltorio en pequeñas cajas de cartón emulando el formato de los vinilos. También es famoso el *box-set*, que incluye imágenes, arte visual, libros con contenidos relacionados, DVDs y artículos de colección en general. Estos también pueden ser re-ediciones del catálogo antiguo de los artistas, donde incluyen varios álbumes de su carrera o material grabado que nunca antes se estrenó al mercado. Otro formato de empaque tiene que ver con la información contenida dentro del mismo disco, conocido como los *Enhanced CDs*. Estos discos pueden contener, además del mismo álbum; videos, *ringtones*, contenido *multimedia* y *weblinks*. Por último, están las ediciones de lujo o *deluxe editions*, que por lo general traen el álbum re-masterizado, más canciones (representaciones en vivo, demos y rarezas) y un DVD con contenidos sobre el artista.

5.1.2 Producto Digital

La música grabada en formato digital es muy distinta de la análoga. Como ya dijimos, ésta es una reproducción sonora de datos. Así, la calidad del sonido es bastante inferior a la de una reproducción análoga.

La grabación del audio digital puede incluir los mismos procesos que la grabación análoga. Es decir, se necesita un trabajo conjunto de artistas, intérpretes, ingenieros en sonido, productores y otros personajes clave. Por lo general, el álbum resultante es llevado a la producción en CDs en forma paralela con su versión digital. Mientras el número de copias físicas producidas por álbum ha ido disminuyendo, el de las digitales incrementa. Por otro lado, la grabación misma es hoy mucho más accesible gracias al avance de las tecnologías, con lo que las posibilidades de crear y producir un álbum son muchas más que las de hace algunos años. Esto ha generado el incremento en la cantidad de música que hoy se encuentra disponible, especialmente en formato digital a través de Internet.

El formato digital dominante es el *MP3*. Este consiste en un estándar de compresión de información y es universalmente reconocido. Las principales alternativas a este formato están dadas por el *AAC* y el *WMA*. Una diferencia a nivel general está dada por el hecho de que éstos últimos están usualmente sujetos a las restricciones implementadas por los DRM. Esta protección se les otorga generalmente desde los sitios para bajar música pagando. Otros formatos libres de estos derechos son el *Ogg*, el *FLAC* y el *Speex*. Estos últimos son bastante menos reconocidos por la mayoría de los reproductores de audio digital. Un nuevo formato que se está aceptando ampliamente es el *MPEG4*.

Un álbum en su formato digital puede contenerse dentro de un soporte físico de almacenamiento de datos. Este soporte puede estar dado por un CD grabable, un *pendrive*, un reproductor de música digital o un computador, entre otros.

El álbum digital puede contener todos los atributos de un álbum físico, pero en forma digital. Es decir, aunque no estén presentes físicamente, se incluyen como archivos imágenes digitales e información como letras de canciones y escritos en general. Además pueden incluir contenido audiovisual, *wallpapers* (fondos de escritorio para computadores), imágenes para teléfonos móviles, fechas de conciertos, *weblinks* (enlaces a sitios web), etc.

Las mercancías digitales están dadas por los *ringtones*, *singles*, videos musicales y álbumes. De hecho, el mercado de la música digital ha llevado al

mercado de los *singles* a su mejor año en la historia, ha revivido géneros olvidados como el Clásico y está regenerando formatos como el video clip⁶⁰.

5.2 Precio

"Precio es la cantidad de dinero que debe pagar un cliente para obtener el producto".

En competencia perfecta, el precio debiese reflejar el costo marginal de la última unidad producida. Esto asegura el pago a todas las áreas relacionadas de la empresa y la libre entrada de nuevos competidores. Como hemos dicho, el mercado de la industria musical no es perfecto y por ende el precio del producto final refleja fallas debido a la concentración del mercado, barreras de acceso a canales de distribución, barreras de acceso a canales de difusión, irregularidad de la demanda, comportamientos anti-competitivos de *majors* hacia *indies*, comportamientos oportunistas entre sellos y artistas, entre otros. Aunque no exista acceso a la estructura de costos de las compañías, se pueden reconocer las principales causantes de precios no competitivos. Aún así, "no es claro que en la industria de la música la competencia sea sólo una de precios"⁶¹ ya que la diferencia entre éstos pueden reflejar la competencia entre estilos musicales, estrategias para un público objetivo, estrategias de promoción de productos, etc.

Estas fallas no son replicables en el mercado digital. La tecnología ha permitido desarrollar de manera competitiva una gran parte del negocio, aunque esté actualmente concentrado en un sólo actor: *iTunes*, de *Apple*. Aún así, el resto de los servicios que ofrecen mercadería digital no ven afectados sus precios o acceso a canales de distribución.

Describiremos los precios asociados al producto analizado anteriormente, el cual se divide entre el formato físico y digital.

⁶⁰ IFPI : Digital Music Report 2007.

⁶¹ Celhay, P. (2006)

5.2.1 Precio del Producto Físico

Para explicar el precio del producto físico musical, comenzaremos desglosando los principales costos asociados a la venta de un CD de US\$16,98 en una tienda promedio durante el año 2000. Esto desde el punto de vista de proveedores e intermediarios, correspondientes a discográficas y *retailers* (ver tabla 5.1).

Tabla 5.1: Costos Asociados a la Venta de un CD

PROCESOS	COSTO en US\$	%
<i>Discográficas</i>		
Manufactura del CD	0,60	3,5
Manufactura del <i>Booklet</i>	0,15	0,9
Distribución y Ventas	1,40	8,2
Promoción y Marketing	2,15	12,7
Publicidad Cooperativa y Descuentos a <i>Retailers</i>	0,86	5,0
Costo de encontrar, contratar y producir al Artista	1,08	6,4
Pago de Regalías al Artista	1,29	7,6
Pago de Regalías al Compositor y Letrista	0,70	4,1
Costos Operacionales	1,94	11,4
Margen Operacional	0,59	3,5
Precio de Venta al por Mayor a <i>Retailers</i>	US\$ 10,75	63,3

<i>Retailers</i>		
Costo de Personal	1,36	8,0
Costo de Distribución	1,36	8,0
Arriendo de Local dentro de un Mall (menor para Tiendas Independientes)	2,55	15,0
Margen Operacional	0,97	5,7
Precio Final de <i>Retail</i>	US\$ 16,98	100%

Fuente: Adaptación de "Is Biz Poised for Renewed Price Wars?" Billboard, 8 de Enero, 2000.

Hoy un CD cuesta mucho menos que hace 8 años. Los principales factores que han inducido a esto tienen que ver con un *shock* negativo a la demanda por éste tipo de producto y un incremento de la diversidad en la oferta por el mismo gracias al avance de las tecnologías. Aún así, el producto incluye bastantes más atributos que antes sin necesariamente haber aumentado su valor. Aunque existen varias diferencias entre un CD común y un *box-set*, el primero trae usualmente contenido extra dentro del empaque clásico. Esto como incentivo y esfuerzo promocional para vender el producto.

Un CD común, es decir sin elementos de empaque extra demasiado notorios, se puede conseguir dentro de un rango muy variado de precios en el mercado. Lo cierto es que la gente está pagando cerca de dos tercios menos en valor real por la música que escuchan en aparatos como los *iPods* que cuando los CDs se tomaron el mercado por primera vez. Hace 20 años, un CD que aparecía en las tablas de *Billboard* costaba cerca de £14. Hoy se puede comprar el mismo CD en un supermercado por £9⁶². En Estados Unidos, *retailers* mayoristas como *Walmart Stores*, *Best Buy* y *Circuit City* están vendiendo nuevos lanzamientos por menos de US\$10⁶³, un precio que hace una década no parecería consistente.

⁶² <<http://entertainment.timesonline.co.uk>>

⁶³ <<http://www.boycott-riaa.com>>

5.2.2 Precio del Producto Digital

Actualmente, éste sector es el de mayor crecimiento en la industria. El sistema de precios de los productos digitales se divide en 3 modalidades distintas: precio por canción, precio por álbum y precio de suscripción.

El precio por canción digital o *single* suele estar entre US\$0.89 y US\$0.99, siendo éste último el más establecido. El precio por un álbum digital varía entre US\$5.99 - US\$9.99⁶⁴. El método de suscripción implica un pago mensual por el acceso a un número considerable de canciones y varía entre los distintos sitios. Éstas pueden bajarse o bien escucharse desde la página web.

Pero también existen opciones distintas donde se paga más por mayor calidad del producto. Ejemplos de éstos son el mismo sitio web de *EMI* y *www.musicgiants.com*.

Si bien existen precios para el producto musical digital, también existen cientos de posibilidades para obtenerlo gratis. Las principales formas se describirán a continuación en el análisis de la plaza.

5.3 Plaza

"Plaza se refiere a todas las actividades que realiza la empresa [proveedores e intermediarios] para hacer accesible un producto a un público objetivo".

Por la plaza daremos a conocer los principales lugares donde se puede conseguir el producto de música grabada, pagada o gratuita. Los canales están dados en forma general por el análisis de los intermediarios, pero en éste caso no se incluirán a los medios como la radio y la televisión ni a los servicios como los conciertos. Esto último porque, como mencionamos al comienzo del análisis del marketing mix, el producto estudiado fue definido por la venta de música grabada,

⁶⁴ IFPI : Digital Music Report 2008.

sea en su formato físico o digital. Sí se incluirán los servicios de *streaming*, *podcast* y *radio* online por motivos que daremos a conocer posteriormente.

5.3.1 Plaza del Producto Físico

A continuación describiremos los actuales lugares donde se puede conseguir música grabada en formato físico:

5.3.1.1 Disqueras Masivas

Las disqueras masivas que existen hoy han cambiado mucho con respecto a las de hace una década, ya que han tenido que reinventarse aumentando la gama de productos para diversificar el riesgo que amenaza la venta de los formatos musicales. Actualmente es difícil imaginar que una disquera alguna vez haya vendido sólo productos como CDs o vinilos, ya que más bien parecen mercados musicales.

Las principales disqueras masivas que todavía funcionan, aunque completamente reinventadas, operan con márgenes pequeños y se dedican tanto a la música como al entretenimiento. Las principales que aún funcionan a nivel global son *HMV* y *Virgin Megastores*, aunque con menos tiendas que antes. *Virgin* cerró hace algunos años 2 tiendas gigantes que se ubicaban en los aeropuertos de *Gatwick* y *Heathrow*, las que solían ser un excelente punto de venta para la compañía. De hecho, grandes cadenas como *Our Price*, *Andy's Records*, *MVC*, *Media Play*, *Fopp* y *Tower Records* se han retirado del negocio.

5.3.1.2 Disqueras Especializadas

Aunque son bastante más pequeñas que las mega-tiendas masivas, las disqueras especializadas aún abarcan un mercado específico que no ha cesado de

comprar discos. Su rentabilidad es mucho menor que la de una masiva. Este mercado responde a una estrategia de nicho, el cual "es pequeño, pero sustentable"⁶⁵.

Similar al caso de los sellos independientes, estas tiendas no son grandes cadenas internacionales sino más bien muy particulares. Las podemos encontrar en distintos tamaños y formalidades. Sus aspectos en común son la especialización del personal en tienda, profundización de estilos y tendencias y una venta predominante de formatos como el CD y el vinilo por sobre otros productos que puedan comercializarse en forma paralela.

5.3.1.3 Tiendas Relacionadas

En este tipo de tiendas se venden artículos relacionados con la música. Por lo general encontramos productos como ropa y accesorios con motivos musicales, merchandising de artistas y bandas y revistas musicales. Poseen un pequeño *stand* de discos sobre algunos artistas y varios formatos de segunda mano. Pueden dedicarse a estilos y tendencias en las que lo visual juegue un papel más principal como en el *Hip-Hop*, el *Punk*, etc.

5.3.1.4 Tiendas No Relacionadas

Actualmente, esta última plaza de distribución ha ganado su espacio gracias al reducido costo que les significa distribuir otro producto más junto a su propia gama y por ende el menor precio que cobran a las discográficas por distribuir sus productos. Las disqueras, al contrario, se abastecen de formatos musicales y artículos relacionados solamente.

Hoy la tienda que vende más discos en Estados Unidos es *Walmart Stores*. Esta cadena es el mayor *retailer* de alimentos y vendedor de juguetes en ese país. Funciona mediante tiendas por departamento y venden electrodomésticos, ropa,

⁶⁵ Antunovic, C. (2008)

material de ferretería, utilería, etc. También presente en Canadá, Méjico, Brasil e Inglaterra, es considerada como la compañía más poderosa del mundo capitalista.

Otro ejemplo es el del café *Starbucks*. Su incursión con la venta de discos ha llegado a tal punto que, en Mayo de 2007, *Paul McCartney* decide dejar su histórico sello *EMI* para firmar con el nuevo sello de *Starbucks*, "*Hear Music*". Su álbum, *Memory Almost Full*, se lanzó en Junio a través de minoristas tradicionales y las más de 6.000 tiendas *Starbucks* en Estados Unidos. Sólo durante la primera semana vendió más de 160.000 copias⁶⁶. Los *Rolling Stones* también lanzaron un disco de rarezas en 2005 a través de éste nuevo distribuidor.

5.3.1.5 Venta Online

El CD y otros formatos pueden venderse por Internet mediante la compra online a través de las páginas de sellos, páginas especializadas en la venta del producto físico y en venta de artículos relacionados o no relacionados.

Las tiendas no relacionadas como *Amazon* y *Ebay* comenzaron a quitarle participación a las disqueras convencionales gracias a la comodidad que implicaba el no realizar un desplazamiento físico para obtener los productos. Además, el espacio en estantería no tiene límites en Internet.

Un ejemplo de tienda especializada en la venta de formatos físicos musicales en Chile es *MusicLand*. Ésta tienda nace en 1992 como una disquera reconocida en medio de la ciudad y hoy opera sólo a través de una página en Internet, aunque con clientes muy fieles.

5.3.2 Plaza del Producto Digital

La disponibilidad y accesibilidad de la plaza digital supera ampliamente a la del formato físico de música grabada. A esto ha contribuido el incremento en el uso

⁶⁶ <<http://www.ipodizados.com>>

de la banda ancha, de teléfonos celulares y reproductores de música digital portátiles⁶⁷. Los principales frenos al crecimiento de éste sector tienen que ver con la falta de interoperabilidad entre servicios y dispositivos debido a los distintos estándares del manejo de los derechos digitales (DRM).

A sólo 5 años del surgimiento de un mercado para *downloads* online legales, hoy existen más de 500 servicios de éste tipo alrededor del mundo. A través de estos, los consumidores tienen acceso a más de 6 millones de canciones. Hoy en Estados Unidos un 30% de toda la música grabada es vendida online o en teléfonos móviles⁶⁸.

En resumen, desde el surgimiento de la digitalización de la música en los últimos años del siglo XX, 3 áreas clave de impacto han sido tanto buenas para el consumidor como desafiantes para las compañías⁶⁹:

1. La menor la importancia de la distribución física.
2. La facilidad de copiar y compartir música (las canciones pueden ser fácilmente enviadas por *email*, transferidas por *Bluetooth* y compartidas por sitios *P2P*).
3. La facilidad de conseguir canciones por separado.

5.3.2.1 Sitios Web de los Sellos

Los sellos han adoptado la venta del formato digital de música grabada, como dijimos anteriormente, en forma tardía. Aún así se las han ingeniado para ofrecer valor con su catálogo de artistas, el que se ve bastante limitado si lo comparamos con el resto de los proveedores de éste tipo de productos.

El sitio de *EMI* es famoso por ser el primero que vende la música de sus artistas sin *DRM* mediante *iTunes*, fomentando así la compra de su producto digital. A éste se le han sumado el resto de los sellos ya que el mercado les demostró que este tipo de trabas no agrega valor y por ende no es de mucha utilidad, más que la de seguir batallando una guerra perdida.

⁶⁷ IFPI : Digital Music Report 2008.

⁶⁸ IFPI : Digital Music Report 2008.

⁶⁹ <<http://www.creative-choices.co.uk/>>

Además de música, se venden distintos tipos de productos de los propios artistas. Específicamente se tratan de diferenciar del resto de los sitios, como *iTunes*, ya que tienen la propiedad sobre los derechos de miles de mercancías inalcanzables para el resto de las compañías. Como ejemplo podemos mencionar el sistema *Icon Collectibles* de *Sony BMG*, visto anteriormente.

En 2006 se creó *Snocap*, un sitio para la venta de la música de sellos *indies*, pero fue considerado un fracaso ya que prácticamente no se vendía⁷⁰. Hoy *eMusic* es el principal sitio de música independiente, el que se detallará a continuación en la descripción de los Sitios Web Especializados.

5.3.2.2 Sitios Web Especializados

En muchos países, especialmente en Estados Unidos e Inglaterra, el mercado para los *downloads* en línea está actualmente dominado por el servicio de *iTunes* de *Apple Computer, Inc*, aunque otros *retailers* digitales están emergiendo con el tiempo⁷¹. Con más de 3 millones de canciones, una pensada selección de música y gran profundidad de géneros musicales, *iTunes* ofrece uno de los catálogos más comprensibles en Internet. El formato que entrega es el AAC, compatible sólo con *iPods*. También puede escucharse desde el computador. El sitio aún no ofrece una tarifa de suscripción como *Napster To Go* o *Yahoo! Music Unlimited*, por lo que se está limitado a comprar por unidades. Aún así, el interés en las ventas de álbumes digitales está siendo impulsado por el lanzamiento de *Complete My Album*. Este sistema permite a los consumidores convertir sus pistas individuales (*singles*) en un álbum completamente hecho por ellos, por un precio reducido.

Napster.com hoy cuenta con una red legal de 750,000 suscritos⁷². Desde su adquisición de *Virgin Digital* y *AOL Music Now* en Enero de 2007, su catálogo se ha expandido a más de 3 millones de canciones, un número igualado sólo por *iTunes*. Las canciones vienen en el formato WMA, compatible con la mayoría de los reproductores digitales excepto por los *iPods* de *Apple*. Se puede elegir para

⁷⁰ <<http://www.nytimes.com>>

⁷¹ EMI Music Group Annual Report 2007.

⁷² IFPI : Digital Music Report 2008.

comprar entre canciones individuales, como también escucharlas mediante su sistema de *streaming* online, pero sólo hasta 3 veces por canción. Comprar una suscripción brinda acceso a la escucha ilimitada desde un PC. El sistema *Napster To Go* permite bajar canciones hacia un reproductor de *MP3* compatible por US\$15 al mes.

Aunque su catálogo no es tan extensivo como otros, con un total de 2 millones de canciones *Yahoo! Music* tiene el mejor precio. Existe una tarifa anual de suscripción por US\$72 para *streaming* o de US\$144 para transferir las canciones a un reproductor compatible. Tal como los sitios que entregan el formato *WMA*, *Yahoo! Music* tampoco es compatible con los *iPods*.

En cuanto a los sitios de música *indie*, el más importante es *eMusic*, quien no tiene contrato alguno con las *majors* por lo que su catálogo consiste principalmente en artistas y bandas emergentes, junto con una importante cantidad de música clásica. Como es de esperar, algunas de las primeras grabaciones de grandes artistas que hoy pertenecen a alguna *major* se pueden encontrar todavía en éste sitio. Como *eMusic* utiliza el formato *MP3*, su música puede escucharse en casi todos los reproductores digitales, incluyendo los *iPods*. Las canciones pueden adquirirse individualmente, pero los paquetes mensuales por entre 30 y 75 canciones resultan en un precio de US\$0.33 (o menos) por pista.

5.3.2.3 Sitios Web Relacionados

La venta del formato digital a través de portales de música o dedicados a algún artista en especial (*official websites*) es bastante común. La distribución está a cargo del sello respectivo. La página se reserva el derecho de seleccionar la música que vende o bien cede ante las presiones económicas de las compañías más grandes si su red de clientes resulta exitosa.

5.3.2.4 Sitios Web No Relacionados

Existe la venta de éste producto en sitios web que no se especializan en el tema musical. Aún así, las iniciativas surgen con el tiempo. Por ejemplo, *Amazon* es de los primeros *retailers* en vender música digital sin DRM. También se venden *downloads* digitales a través de *Walmart.com*.

5.3.2.5 Intermediarios Móviles

Las líneas telefónicas de aparatos móviles con banda ancha hoy suman un total de 350 millones alrededor del mundo y las suscripciones móviles equivalen a 2,5 billones⁷³. Ésta plaza representa un mercado potencial bastante amplio a la hora de comprar *singles* en la comodidad de un teléfono móvil. Si bien el mercado de la música móvil está en auge, aumentará con el *iPhone* de *Apple*. Grandes artistas ya han efectuado contratos con compañías móviles para el lanzamiento de sus discos. Aún así, hay varias formas de obtener música grabada en formato digital en forma gratuita (sin contar el pago de la línea a Internet), incluso desde los teléfonos móviles. De hecho, el 62% de las ventas de música digital en China corresponden a los *ringbacks*⁷⁴, servicio que reproduce la canción durante la espera luego de llamar a alguien y dura hasta que la persona conteste.

Los principales medios para obtener música gratis ilegalmente están representados por los sistemas *P2P* y los *advertising supported services*. Aunque no todos éstos medios son legales, la batalla de las discográficas por su cierre parece no avanzar.

5.3.2.6 Sitios P2P

Desde el surgimiento de *Napster*, el desarrollo de estos sitios es una constante. Decenas de billones de archivos ilegales fueron intercambiados en el 2007, cifra relevante si analizamos que la proporción de canciones no autorizadas descargadas contra las canciones legales vendidas es de 20 a 1. Recientemente un

⁷³ IFPI : Digital Music Report 2008.

⁷⁴ IFPI (2008)

nuevo sistema de compartimiento de archivos *P2P* conocido como el *torrent* ha revolucionado con su rapidez, variedad y disponibilidad de archivos en la red. Los principales sitios P2P que hoy existen son *KaZaa* (Australia), *Kuro* (Taiwan) y *Zoekmp3* (Holanda)⁷⁵. De *torrents* es famoso el sitio *The Pirate Bay*, con base en Suecia.

Se critica el papel de los ISP (*Internet Service Providers*, por sus siglas en inglés), encargados de proveer los servicios de transmisión de archivos que perjudican la venta del formato físico y digital.

5.3.2.7 Streaming, Podcasting y Radio Online

La diferencia con el resto de la plaza está en que si bien lo que ofrecen estos servicios es música grabada, no representan un producto sino un servicio. La mayor creatividad que hoy emerge para crear valor por un producto que ya prácticamente no lo tiene, se encuentra dentro de éste tipo de medios. Los sitios de Internet que proveen éste tipo de servicios son los llamados *advertising supported services* (servicios basados en publicitar a otras empresas). Éstos ganan dinero básicamente promocionando en sus sitios, recibiendo ingresos de acuerdo al número de suscritos o de visitas. En el fondo, el cobro se les hace a las empresas que quieren promocionarse y no al visitante del sitio. Así, transfieren el pago a las empresas y no a los clientes. Algunos sitios que han dado que hablar durante el último año son *Pandora*, *LastFM*, *Meemix*, *Imeem*, *Bebo* y el revolucionario *MySpace*. Si bien los flujos de ingreso para las grandes compañías no son muy grandes, representan potenciales de crecimiento. Lo cierto es que hoy las ganancias por publicidad en Internet están alcanzando a las de la Radio, y pronto las superarán⁷⁶.

El actual sistema de radios online, como *LastFM*, entregan la oportunidad de crear una lista de canciones favoritas para escucharlas vía *streaming*. Éstas se pueden reproducir en una lista con un orden aleatorio o bien escuchando un álbum completo. Si los usuarios del sitio tienen preferencias musicales similares, el sistema localiza esas similitudes y les permite navegar entre las listas de cada uno. Se

⁷⁵ IFPI : Digital Music Report 2008.

⁷⁶ IFPI : Digital Music Report 2007.

puede experimentar escuchando una canción de la lista, y si es del agrado del usuario, se puede agregar a su lista propia, mientras que la radio busca música similar automáticamente. Así pueden encontrarse nuevos artistas favoritos sin la necesidad de desembolsar en compras equivocadas. Si la canción encontrada no es del agrado del usuario, se puede bloquear de la lista para nunca tener que escucharla de nuevo.

Pero ya han comenzado los problemas para éstos sitios, quienes han sido confrontados por el *Copyright Royalty Board* al exigir un significativo aumento de las regalías pagadas a los músicos y sellos discográficos por emitir sus canciones a través de Internet, acabando así con la reducida cuota que pagaban hasta el momento. Según la norma, la tasa actual de US\$0.08 por cada vez que se reproduce una canción, pasará a ser más del doble en 2010⁷⁷. Frente a esto, tanto AOL como *Yahoo* han considerado cerrar sus servicios de radio por web.

5.4 Promoción

"Promoción se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa [proveedores e intermediarios] para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren".

La promoción del producto de música grabada, como hemos mencionado, está a cargo de los sellos y compañías discográficas. Específicamente, es el área de *publishing* la encargada tanto de representar al artista como de cobrar sus regalías. Hay varios métodos de hacerlo, tanto para formatos físicos como digitales. Si bien la promoción está dirigida a ambos, hoy ya pueden diferenciarse distintos métodos para cada área (física y digital), las que a su vez son complementarias.

Promocionar un artista es similar a crear una marca, en el sentido en que éste debe ser reconocido por los eventuales consumidores de su producto, en la forma en que se encuentre. Para esto la llegada al consumidor es imprescindible y

⁷⁷ <<http://www.ipodizados.com>>

debe resultar en un alcance masivo para incrementar su fama y por ende las ventas que le generarían éstos esfuerzos. Las compañías discográficas, como hemos mencionado, invierten importantes sumas ex-ante el lanzamiento de los artistas, por lo que el riesgo de un fracaso comercial es alto. Aún así, gracias al avance tecnológico y la penetración de Internet los costos han disminuido bastante y el alcance puede incrementarse aún más sin la necesidad de llevar a cabo una promoción física (esto es, mediante carteles promocionales para las calles y disqueras, avisos radiales, etc.). La desventaja que presenta éste medio está en la cantidad de promociones tanto corporativas como de productos y servicios que se exponen al potencial consumidor (*spam* publicitario), lo que termina en un esfuerzo inadvertido si no se lleva a cabo de la mejor forma. Cabe señalar que crear avisos publicitarios tiene un costo en sí mismo, como la creación de conceptos e ideas creativas de publicistas y diseñadores, con lo que la realización física no es el único costo en que incurren las discográficas.

Históricamente, las herramientas clásicas son el *single* y el video musical. El *single* corresponde a una canción en particular que pueda lograr ventas por sí misma y enganche al cliente a comprar el álbum que la contenga. El video musical o *video clip* muestra, por lo general, al artista o banda con el fin de darlos a conocer a su público. Lo cierto es que hoy los discos, sean CDs o *downloads* digitales, se han rebajado para transformarse en herramientas promocionales útiles para vender *tickets* de conciertos y artículos para los *fans*. Mientras que aún existen posibilidades para generar ingresos mediante la música, particularmente en el circuito de los conciertos, el negocio de los discos ya no resulta beneficioso. Hoy las *majors* ya no lanzan discos a no ser que se trate de un artista *Pop* que asegure las ventas⁷⁸. No así con las *indies*, quienes constantemente han sabido dónde y cuándo lanzar los álbumes de sus artistas, que a la vez actúan como las principales herramientas promocionales con el aporte musical como primer elemento. Por todo esto es que las discográficas todavía son importantes para los artistas, ya que invierten activamente en la promoción y eso es difícil de igualar.

Aún así, los artistas han sabido promocionarse por sí mismos utilizando Internet como principal herramienta. Últimamente se ha visto un aumento de la popularidad de las redes sociales, lo que abre nuevas posibilidades para

⁷⁸ Celhay, P. (2008)

promocionar a los artistas y para saber acerca de las preferencias de los consumidores.

Han surgido novedosas formas de promocionar la música grabada. Por ejemplo, la banda norteamericana *The White Stripes* promocionó su último trabajo mediante la venta de su álbum en un *pendrive* con las formas caricaturizadas de sus integrantes. Otra banda que utilizó un método similar son los chilenos *Los Tres*. También *Ringo Starr* (ex *Beatle*) optó por innovar con una pulsera ajustable con puerto *USB* con los temas de su último disco⁷⁹. Éstos son los primeros casos de la venta de un producto digital en un formato físico, pasando éste último a ser un atributo promocional para obtener valor por el producto de música grabada.

Para promocionar sitios web de venta de música existen varias opciones. Para captar clientes se deben dar a conocer los servicios que éstos ofrecen con el fin de familiarizarlos y conseguir su preferencia. Por ejemplo, el sitio web de música *indie eMusic* ofrece una suscripción de prueba gratis, en la que permite bajar hasta 25 canciones antes de comprometerse a pagar la tarifa de membresía. A nivel corporativo, no se ha invertido activamente en promocionar a los nuevos servicios digitales como marca en sí misma⁸⁰. Esto puede deberse a la mayor participación de mercado de *iTunes*, hecho que convertiría irrelevante el promocionar otro sitio de características similares. También puede deberse al pobre futuro que se augura para el negocio digital. Discutiremos éste punto más adelante.

Otra forma de obtener valor por un artista son los contratos con marcas, casos en que se utiliza el poder de marca del propio artista para promocionar productos no musicales. El dinero recaudado se reparte entre el artista y su discográfica. Por ejemplo, la artista colombiana *Shakira* aparece promocionando el último champú de *Sedal*. También podemos ver a la norteamericana *Rihanna* en la portada de un cartel de *CoverGirl*, promocionando pinturas y cosméticos para las jóvenes. Un caso más emblemático es el de *Keith Richards* de los *Rolling Stones*, quien desde Marzo de éste año es la imagen de *Louis Vuitton*, importante marca de moda francesa de artículos de lujo. En éste último caso, el dinero recaudado será destinado a la asociación *The Climate Project*, promovida por *Al Gore*⁸¹. Otro ejemplo es el *Roots Of Rock* de *Mastercard*, concurso para acompañar en un viaje a

⁷⁹ Diario El Mercurio de Valparaíso, Domingo 9 de Marzo de 2008.

⁸⁰ IFPI : Digital Music Report 2008.

⁸¹ <<http://www.abc.es>>

artistas como *Bon Jovi* y *Eric Clapton* a un concierto privado en sus locales de iniciación musical. Ésta última experiencia hubiese parecido irrealizable hace algunos años.

Por último, algunos artistas han optado por regalar copias en CD de sus álbumes para promocionarse y así incrementar la asistencia a sus conciertos. Éste es el caso de *Prince*, legendario artista *Pop* norteamericano que en Julio del año pasado montó 2,5 millones de copias de su nuevo álbum en un periódico de un día Domingo y publicó que habrían varios cientos de miles más sin cargo para cualquiera que fuera a sus conciertos de Londres en Agosto. La escala de este hecho puede medirse en una vista rápida al sitio web *Free Albums Galore*, que lista más de 800 álbumes de un rango de artistas que van desde los *Beastie Boys* hasta bandas de *metal* sin contratos, todos gratis para ser bajados.

VI. RELACIONES RENTABLES CON EL CLIENTE

El auge de los CDs (y de los *cassettes* antes de éstos) demostró el interés predominante del mercado por aspectos como flexibilidad y conveniencia. Los CDs no fueron preferidos porque sonaran mejor; ese honor aún le corresponde a los discos de vinilo. Más bien, éstos le dieron a los consumidores un mayor control al experimentar escuchando la música. Por ejemplo, si una persona quería volver a escuchar su canción favorita, o bien adelantar la que no le gustaba, con el CD ya no se tenía que mover un delicado brazo de metal para hacerlo caer sobre la pista, acto común en un tocadiscos convencional. Así, tanto las discográficas como las personas salían ganando.

Hoy las compañías, además de vender menos CDs físicos, ya no marginan como antes. Por ejemplo, por un disco de un artista *Pop* exitoso en 1997 como las *Spice Girls*, *EMI* obtenía £5 de ganancia por copia vendida. Hoy, si el disco es exitoso, ese margen llega apenas a las £2⁸². Esto último se debe tanto a la baja en los precios de los CDs como a la pérdida de la percepción de un valor monetario por la música grabada como producto. Un caso conocido es el de una banda de jóvenes norteamericanos que decidieron parar de vender sus CDs en los conciertos luego de darse cuenta de que ofreciendo sus CDs a US\$10 estaban canibalizando las ventas de sus poleras de US\$20. La verdad es que hoy una rudimentaria prenda de algodón con una estampa del logo de la banda cuesta cerca del doble que un álbum producido en el mejor de los estudios de grabación. Y aún a ese precio, la música no está vendiendo.

A su vez, si bien los precios de los CDs han bajado, los *tickets* de conciertos han aumentado su precio considerablemente. Para hacerse una idea, hoy se puede afirmar que adquirir el catálogo completo de *Madonna* cuesta menos de la mitad que asistir a un concierto de la artista en *Wembley*, Londres, donde el precio de los asientos bordea las £160. En el mismo sentido, asistir a un concierto de los *Rolling Stones* implica un desembolso de £150⁸³. De hecho, *Madonna* ha abandonado a

⁸² <<http://entertainment.timesonline.co.uk>>

⁸³ <<http://entertainment.timesonline.co.uk>>

Warner luego de 25 años para firmar un contrato de 10 años con la productora de eventos *LiveNation* por US\$120 millones. Esto no incluye solamente la grabación de discos de estudio sino también giras, merchandising, proyectos de cine y TV, lanzamientos de DVD y acuerdos de licencias musicales⁸⁴.

Con respecto al área digital, se puede afirmar que la mayor revolución sobre la forma en que la gente escucha música desde el *Walkman* de *Sony* en los años ochenta, corresponde al *iPod* de *Apple*. El panorama actual demuestra que el consumidor ha optado por cantidad, en vez de calidad. Mientras que el músico o productor musical quiere música que suene cada vez mejor, el consumidor a su vez va prefiriendo formatos más baratos, los que en definitiva tienen una peor calidad. Pareciera que "es más importante llenar iPods con canciones digitales que apreciar la música... [y que] tener el 'file' y poder intercambiarlo vale más que la música en sí"⁸⁵.

Pero todo esto no ha significado un incremento en los beneficios de las discográficas. Según un estudio llevado a cabo en Inglaterra, el porcentaje de personas que compraba música regularmente en 2006 bajó de un 16% a un 14% en sólo un año. Además, el 51% de su música era copiada desde CDs. Los clientes pagaban un promedio de £3.32 al mes. Y mientras el mismo porcentaje de gente parecía haber tratado de comprar *downloads* y obtener canciones de sitios de *file-sharing*, el hábito de consumo de los compradores se habían reducido. Los que utilizaban sitios *P2P*, aparentemente más satisfechos, tendían a continuar usando esos servicios⁸⁶.

Lo que hizo *iTunes*, responsable del 80% de las ventas digitales por Internet en 2005⁸⁷, fue actuar antes que los sellos. Ellos fueron los pioneros en invertir ampliamente en éste sector creando las redes necesarias desarrollando los *softwares* de fácil acceso para el cliente, contratando programadores, promocionando y alineándose con los sellos. Pero ¿Por qué nadie se anima a competir contra *iTunes*? Si bien el mercado digital crece, le está quitando participación al físico. Como hemos visto en la figura 4.4, el mercado total por música grabada no crece, sino que más bien disminuye. *iTunes* tiene el monopolio,

⁸⁴ <<http://www.ipodizados.com/>>

⁸⁵ Schmidt, U. (2007)

⁸⁶ <<http://blog.wired.com>>

⁸⁷ <<http://www.tuaw.com>>

pero entrar a competir no parece atractivo ya que no se espera en el futuro que la gente vaya a seguir pagando por música. Parece que en el corto plazo este negocio es rentable, pero falta poco para que la gente comience a bajar la música gratis ya que la batalla legal esta prácticamente perdida. Además, *iTunes* posee un software que ya se ha familiarizado con el consumidor, por lo que el costo de cambio para el cliente de aprender a usar otro programa es alto. Además, *iTunes* tiene el *iPod*, aparato que domina el mercado de reproductores digitales. Para quitarle poder de mercado a *iTunes* habría que invertir mucho en publicidad, y cobrar un precio bastante menor. Aún así, el futuro no le pertenece.

En Julio de éste año, *Universal* se rehusó a renovar el contrato de exclusividad con *Apple Inc.* a través de *iTunes*, protagonizando el quiebre público más reciente entre una compañía discográfica y el *retailer top* de música digital. Aunque ésta *major* seguirá vendiendo a través de *iTunes*, ahora quiere hacerlo también mediante otros sitios emergentes como *Amazon.com*⁸⁸.

Universal Music Group, *Sony BMG Music Entertainment* y *Warner Music Group* quisieron crear un sitio en conjunto llamado *TotalMusic* en un ataque coordinado contra *Apple*. Además, todas las *majors* ya tienen contratos con sitios web de *streaming* basados en publicitar a otras empresas como *LastFM* y *Imeem*, pero parece que han encontrado una mejor propuesta en *MySpace*. La relevancia de éste sitio está dada por su gran base de artistas y bandas que no pertenecen a un sello necesariamente y se auto-promocionan a través de sus propias canciones. *MySpace* estima que existen cerca de 1,2 millones de bandas de *Rock* en sus servicios⁸⁹. Desde aquí se han hecho famosos renombrados artistas como *Artic Monkeys* y *Lilly Allen*, quienes han vendido millones de copias hasta la fecha, físicas y digitales, alrededor del mundo. *Universal*, *Sony BMG* y *Warner* serán dueños minoritarios del sitio y habilitarán todo su catálogo para ser escuchado y bajado desde el nuevo sitio que será introducido dentro de éste año. Los visitantes podrán escuchar música gratis mediante *streaming*, pagada con publicidad, y compartir listas personalizadas con sus amigos. También podrán bajar pistas para tocarlas en sus aparatos móviles, poniendo al nuevo sitio en competencia con servicios similares como *iTunes*, *Amazon.com* y *eMusic*. Por último, *MySpace* tendrá su propia versión de las tablas de artistas *top*, quizá reemplazando las actuales de *Billboard*. Éstas no sólo incluirán artistas contratados por un sello sino también a los

⁸⁸ < <http://articles.latimes.com> >

⁸⁹ IFPI : Digital Music Report 2008.

que trabajan en solitario pero que se escuchan a través de Internet, sin necesariamente haber vendido una copia.

Continuamente surgen nuevas formas de experimentar la música grabada, por un lado en un esfuerzo desmedido de las discográficas por rentabilizar el negocio (alianzas con compañías telefónicas, contratos con sitios de venta por Internet, alineaciones con marcas corporativas, sitios basados en publicitar, etc.) y por otro, gracias a la capacidad de compartir música grabada. En cuanto a la música como servicio, es claro que la principal en cuanto a ingresos tiene que ver con los conciertos, formato que nunca se podría 'piratear' y que representa una experiencia única.

Si bien están surgiendo nuevos intermediarios, ¿Continuarán apareciendo? ¿Liderará alguno? ¿Lograrán rentabilizar una relación entre artistas y oyentes?. Al respecto, *Tim Burgess* (renombrado artista *indie*, miembro de la banda inglesa *The Charlatans*, fundada en 1989) afirmaba a fines de 2007 diciendo "Quiero que la gente sea dueña de la música y los artistas del copyright. ¿Por qué dejar que una compañía discográfica intervenga en ese camino?".

VII. CONCLUSIONES

Tomar la decisión de reinventarse o pasar a la historia fue la exigencia que le impuso Internet a muchas industrias, sobre todo a las que se encontraban en el mercado del entretenimiento. La posibilidad de transferir archivos por red y el incremento de la piratería han puesto en jaque a la música, cuya industria ha sido la más afectada junto con la del cine, por motivos similares.

La investigación demuestra que la industria discográfica no ha llegado a su fin, sino que se ha reinventado. A continuación explicaremos los motivos y predicciones por los cuales se rechaza la hipótesis inicial.

La estructura de la industria lleva años funcionando y representa un modelo muy robusto. Como hemos visto, tanto los proveedores como los intermediarios han tenido que reinventarse. Aún así, algunos ya han desaparecido en su esencia o pronto terminarán haciéndolo. Un claro ejemplo es el de las disqueras masivas, tiendas que han pasado a convertirse en mercados de productos relacionados con la música y el entretenimiento frente a la desaparición del interés de su mercado por los discos.

En cuanto a la industria de la grabación, no se espera que desaparezca por completo, más bien sí va a disminuir y representará un nicho especializado para quienes lo requieran. Es similar a la fotografía: hoy todas las personas poseen cámaras digitales y son capaces de fotografiar imágenes, pero frente a la necesidad de una fotografía de calidad es usual buscar a un fotógrafo profesional dado que el producto resultante es uno bastante superior.

Las *majors* deberán realizar nuevas alianzas estratégicas para obtener valor por música grabada, producto que lo ha perdido dentro del mercado masivo tanto en su formato físico como en el digital. Esto ya lo han intentado al alinearse con empresas telefónicas y marcas corporativas, pero últimamente han demostrado una mayor comprensión de lo que en realidad ocurre al firmar un contrato con *MySpace*, al que no hace mucho comenzaron a considerar como competidor y al que podríamos catalogar hoy como el principal mapa de artistas emergentes. Aunque no se asegura la venta por música grabada, sí aciertan promocionando y produciendo artistas en vez de discos.

Tampoco es claro que *MySpace* se convierta en el nuevo intermediario por excelencia, o bien que pueda rentabilizar un negocio en medio de los artistas y sus oyentes. Todavía pueden surgir muchos otros sitios web dedicados a promocionar artistas. La ventaja que posee éste sitio está en su red de talentos musicales, líder en cuanto a número y popularidad entre las redes del rubro.

En el centro de la revolución digital está el reto de crear valor sobre el contenido digital. Si bien el crecimiento se encuentra en los *downloads*, servicios de suscripción y *ringtones*, aún no se han compensado las bajas en las ventas de CDs y no se esperan cambios al respecto. *iTunes* aprovechó una ventana estratégica y abasteció de música grabada en un formato digital al mercado que lo necesitaba en ése momento, pero aunque la demanda por éste producto pareciera crecer, pronto llegará a su madurez. De hecho, lo que han hecho las *majors* con *MySpace* demuestra que ya no tiene sentido la entrada de nuevos competidores en ése mercado.

Si bien los sitios en Internet que prestan servicios de *streaming* y *file-sharing* son competidores tanto para proveedores como intermediarios, han aparecido nuevos competidores por el insumo principal (artistas y bandas) para los sellos y discográficas. Éstos son representados por el surgimiento de las productoras de eventos y sellos diversificados que presentan mejores contratos. Los grandes sellos discográficos siempre han dependido de artistas de alto peso. Años de promoción de artistas como *Madonna* hoy parecen inútiles para *Warner Music Group* frente a su huída por mejores contratos con *Live Nation*. Lo mismo ocurre en el caso de *Paul McCartney* y *Starbucks Hear Music*, que si bien no es una productora de eventos, representa un reemplazo a su discográfica, con menores cobros. Artistas de ese tamaño no seguirán necesitando de un sello o discográfica que los respalde y con el tiempo, el quiebre de relaciones entre éstos y sus discográficas se hará más notorio. Tanto los sellos como las discográficas deberán aprovechar sus redes de contactos tanto nacionales e internacionales.

La industria de la música grabada en general deberá dirigir su negocio hacia los conciertos, explotando su *know how* en el área de *publishing* en el caso de las *majors* y su conocimiento del mercado en el caso de las *indies*. Las primeras, en vez de *superestrellas*, deberán comenzar a producir *superconciertos* para salvar su negocio. La experiencia en vivo se convertirá en un aspecto muy valioso dentro de un panorama digital. Las bajas en las rentabilidades del área de música grabada versus la de *publishing* en el caso de *EMI Music Group* demuestran que ése negocio

ha perdido valor para las *majors*. Tanto para las *majors* como para las *indies*, el mercado valorará a quién le lleguen los ingresos, ya que si bien aún se paga por música grabada, el caso de *Radiohead* demuestra que la gente está dispuesta a remunerar a los artistas y no a los intermediarios como sellos, discográficas y disqueras. Esto último también se demuestra con la mayor asistencia a los conciertos.

Además, las *indies* deberán también concentrarse en sus nichos para seguir rentabilizando su negocio. Deberán aprovechar sus redes de contacto para seguir abasteciendo con novedades al mercado. También deberán afirmar la credibilidad en su criterio para seleccionar artistas, creando valor al actuar como guías en un mundo donde surgen cientos de artistas en poco tiempo. Se espera que revitalicen la industria con porcentajes más razonables en la distribución de los ingresos, mayores flexibilidades creativas para los artistas y así volver a lo más esencial: la venta de arte.

El surgimiento de artistas está dado principalmente por las nuevas posibilidades que presentan los avances tecnológicos, gracias a los cuales hoy pueden integrarse hacia adelante y obtener una relación directa con su público sin necesariamente tener que recurrir a un sello que los promueva. Aún así, la promoción y difusión que logra un sello o discográfica es bastante mayor. Hoy las "grandes bandas" compiten con artistas que nunca hubiesen llegado al alcance masivo si no fuese por la continua aparición de facilidades para hacerlo, que se traducen en una difusión automática y una competencia inmediata. Lo que han hecho las *indies* cambiará la forma en que se busquen nuevos talentos y la manera de comercializarlos y difundirlos sobre soportes cada vez más innovadores. Aún así las casas discográficas serán relevantes gracias a su profesionalidad y capacidad de inversión.

Si bien la industria siempre ha demostrado un reemplazo de formatos musicales gracias a los avances tecnológicos, el *MP3* representa uno paralelo y no excluyente. Las ventajas que presenta el formato digital son principalmente su flexibilidad de uso, acceso y difusión. Pero tanto el CD como el vinilo son considerados como un bien de lujo, cuya demanda es representada por un mercado de nichos especializados que no va a desaparecer. De hecho, existe una tendencia a pagar más caro por canciones digitales de alta calidad a través de sitios web especializados, lo que demuestra un interés similar dentro del mercado digital.

Lo que en definitiva han hecho las nuevas tecnologías y el acceso prácticamente ilimitado a la información es corregir las fallas de mercado existentes de la industria. Han disminuido los costos a lo largo de la cadena productiva del disco y las barreras ya no existen. El precio de los CDs ha bajado considerablemente, lo que representa un aumento de la competitividad gracias a la disminución del poder de mercado que creaba la concentración de discográficas multinacionales. El acceso a la distribución ya no es una barrera gracias al infinito *shelf space* que representan los sitios de Internet. La promoción puede llevarse a cabo a través de éste mismo medio, con costos bastante menores y con un alcance que va a depender de las propias habilidades más que de un capital considerable y el control de los medios.

Los ganadores indiscutidos con el levantamiento de la música digital son tanto los artistas como los consumidores. Las nuevas propuestas y tendencias de la industria nos demuestran que el enfoque ha cambiado desde uno basado en el producto hacia uno en el consumidor. Con esto, el poder de negociación pasó de los proveedores hacia los consumidores. Con la piratería, los más perjudicados son las *majors*. Tradicionalmente existía un sólo modelo de negocios y los soportes eran lo que iba cambiando, pero en el futuro existirán varios modelos de negocio para difundir la música hacia los consumidores y serán los consumidores quienes elijan el soporte. Por esto último y todo lo anterior, podemos afirmar que la música está volviendo a las personas mediante su des-materialización. Es probable que se vuelva a un modelo de consumo de cultura entre actores y espectadores, dejando algunos intermediarios de lado y atrayendo a otros que velen por los intereses culturales más que por la atracción mecánica de lo establecido.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Entrevistas

Cristián Antúnovic: Gerente de Retail de Feria del Disco en Chile. 5 de Mayo de 2008.

Eduardo Balazs: Dueño de MusicLand en Chile. 25 de Abril de 2008.

Macarena Fuentes: Ejecutiva de IFPI Chile. 12 de Junio de 2008.

Martín De Mussy: Periodista Universidad Católica de Chile. 11 de Abril de 2008.

Pablo Celhay: Economista Universidad de Chile. 21 de Abril de 2008.

Pablo Márquez: Director Editorial de Publicaciones Lo Castillo en Chile. 30 de Abril de 2008.

Libros, Estudios y Publicaciones

Adorno, T ; Horkheimer, M. (1988). *Dialéctica del Iluminismo*. Buenos Aires: Sudamericana.

Celhay, P. (2006). "Análisis Económico de la Industria Discográfica". Santiago: Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

Merriden, T. (2001). "Irresistible Forces: The Business Legacy of Napster and the Growth of the Underground Internet". Los Angeles, California: Capstone.

Michael, N. (2006). "The Impact of Digital File-Sharing on the Music Industry: An Empirical Analysis". New Orleans: Dept. Of Economics and Finance, University of New Orleans.

Kotler, P.; y Armstrong, G.; Cámara Ibáñez, D.; Cruz Roche, I. (2005). *Marketing*. Madrid: Pearson Educación.

Ohmae, Kenichi. (2005). *El Próximo Escenario Global: Desafíos y Oportunidades en un Mundo Sin Fronteras*. Bogotá: Norma.

Memorias

EMI Music Group Annual Report 2006.

EMI Music Group Annual Report 2007.

Financial Report and Unaudited Condensed Financial Statements for the First Quarter Ended March 31, 2008, Vivendi Universal.

Warner Music Group Annual Report 2006.

Warner Music Group Annual Report 2007.

Revistas

"The 50 Greatest UK Indie Records Of All Time". Revista Mojo, n°172. Marzo de 2008.

Páginas Web Visitadas

<http://archives.cnn.com/1999/TECH/computing/12/09/napster.suit.idg/index.html>

<http://articles.latimes.com/2007/jul/03/business/fi-universal3>

<http://www.telegraph.co.uk/money/main.jhtml?xml=/money/2007/10/07/ccmusic107.xml&page=1>

<http://blog.wired.com/music/2008/05/music-industry.html>

http://entertainment.timesonline.co.uk/tol/arts_and_entertainment/music/article2633798.ece

http://entertainment.timesonline.co.uk/tol/arts_and_entertainment/music/article2602597.ece

<http://music.guardian.co.uk/omm/story/0,,2222276,00.html>

<http://new.umusic.com/Artists.aspx?Index=0>

<http://new.umusic.com/overview.aspx>

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/5319050.stm>

http://www.abc.es/hemeroteca/historico-05-03-2008/abc/Gente/keith-richards-nueva-imagen-de-louis-vuitton-_1641698442751.html

http://www.billboard.biz/bbbiz/search/article_display.jsp?vnu_content_id=1003539383

<http://www.boycott-riaa.com/article/9385>

<http://www.businessweek.com/ebiz/0004/em0412.htm>

<http://www.creative-choices.co.uk/server.php?show=ConWebDoc.989>

<http://www.disorder.cl/2008/05/06/uwe-schmidt-el-mp3-es-un-simbolo-de-nuestra-propia-decadencia/>

<http://www.ifpi.org/content/sect#C5AE7>

<http://www.igt.cl/newsletter2/casoconcreto.htm>

<http://www.igt.cl/newsletter2/recuadro4.htm>
<http://www.iht.com/articles/reuters/2008/04/03/business/OUKBS-UK-SHARE.php>
<http://www.internetworldstats.com>
<http://www.ipodizados.com/2007-el-o-en-que-la-industria-musical-se-rompi-por-james-montgomery>
<http://www.mainstreet.com/how-hire-madonna-perform-your-birthday>
http://www.mediaweek.com/mw/news/tvstations/article_display.jsp?vnu_content_id=1002501367
<http://www.microsoft.com/presspass/ofnote/03-00instructor.msp>
<http://www.nytimes.com/2008/04/04/technology/04myspace.html?ei=5124&en=17881bc1d120351e&ex=1365048000&adxnnl=1&partner=permalink&exprod=permalink&adxnnlx=1215363653-5GkuhgzgNRvqopWWh0YYIA>
<http://www.oem.com.mx/eloccidental/notas/n573299.htm>
<http://www.reuters.com/article/technology-media-telco-SP/idUSN0541841120071005>
http://www.rwonline.com/reference-room/special-report/03_rwf_wood.shtml
http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?file=/chronicle/archive/2000/10/12/BU108599.DTL&type=tech_article
<http://www.tuaw.com/2005/08/23/cnn-predicts-itunes-music-store-downfall/>
<http://www.vivendi.com/corp/en/group/profile.php>
http://www.vivendi.com/corp/en/subsidiaries/index_music.php
http://www.wired.com/entertainment/music/magazine/15-12/mf_morris

IX. ANEXOS

Anexo 1: Más Información sobre las *Majors*

Universal Music Group

*Sellos subyacentes: *Interscope-Geffen-A&M* (fusión en uno solo desde 1999), *Island-Def Jam Music Group* (fusión en 1999), *Machete Music* (división del estilo *Reggaeton*), *Sanctuary Records* (adquirido en 2007, año hasta el cual era el mayor sello independiente de Inglaterra) *Universal Mowtown/Universal Republic Music Group* (fusión de 1999), *Decca Label Group* (*Universal* partió originalmente como *Decca* en 1934 en Estados Unidos), *Verve Records* y otros nacionalizados e independientes controlados por *Universal*.

*Artistas destacados de catálogo: Morrissey, Beck, Björk, Elvis Costello, Sonic Youth, Mariah Carey, Janet Jackson, Bon Jovi, Elton John, Def Leopard, Guns N' Roses, Barry White, Luciano Pavarotti, U2, Bryan Adams, Metallica, Sting, The Cranberries.

*Artistas destacados actuales: The Killers, Kanye West, Amy Winehouse, Fall Out Boy, Eminem, Marilyn Manson, Jack Johnson, Enrique Iglesias, Juanes, Nelly Furtado, Diana Krall, Black Eyed Peas, Gwen Stefani, Fergie, Rihanna, Wisin y Yandel, Dr. Dre, 50 Cent, Ja Rule, Daddy Yankee, Don Omar.

Sony BMG Music Entertainment

*Sellos subyacentes: Arista Records, Columbia Records, Epic Records, J Records, Jive Records, RCA Victor Records, RCA Records, Legacy Recordings, Sonic Wave America y otros independientes distribuidos por Sony BMG.

*Artistas destacados de catálogo: Bob Dylan, Johny Cash, Miles Davis, Neil Diamond, Michael Jackson, Celine Dion.

*Artistas destacados actuales: Franz Ferdinand, MGMT, Britney Spears, Audioslave, Sean Kingston, Leona Lewis, Alicia Keys, Jessica Simpson, Dido.

Warner Music Group

*Sellos subyacentes: Warner Bros. Records Inc., Atlantic Records, *Rhino Entertainment Company*, *Ryko Corporation*, *WEA International Inc.* y otros sellos independientes distribuidos por *Warner*.

*Artistas destacados de catálogo: Radiohead, The Smashing Pumpkins, The Smiths, Morrissey, New Order, The Pretenders, The Cure, Pixies, The Ramones, The Velvet Underground, Violent Femmes, The Jimi Hendrix Experience, Eric Clapton, The Doors, Neil Young, Tom Pety & The Heartbreakers, The Stooges, Tom Waits, Aretha Franklin, Peter Paul & Mary, Joni Mitchel, Paul Simon, Frank Sinatra, Bill Haley And His Comets, Led Zeppelin, Metallica, Enya, Red Hot Chili Peppers, R.E.M., AC/DC, Balck Sabbath, Busta Rhymes, The Cars, Rod Stewart, Tracy Chapman, Cher, Chicago, Phil Collins, The Eagles, Fleetwood Mac, Luis Miguel, Los Prisioneros, Van Morrison, Mötley Crüe, Prince, Mc Solaar, Van Halen, Bee Gees, Yes.

*Artistas destacados actuales: Death Cab For Cutie, The Streets, Wilco, Flaming Lips, The White Stripes, Madonna, Moby, Missy Elliot, Gnarlis Barkley, Björk, James Blunt, Nelly Furtado, Kylie Minogue, My Chemical Romance, Panic! At The Disco, Sean Paul,

EMI Group plc

*Sellos Subyacentes:

*Artistas destacados de catálogo: The Beatles, The Rolling Stones, Pink Floyd, David Bowie, Queen, The Beach Boys, Depeche Mode, Iron Maiden, Ozzy Osbourne, Janet Jackson, Take That,

*Artistas destacados actuales: Robbie Williams, Kylie Minogue, Coldplay, Joss Stone, Norah Jones, Lily Allen, RBD, Corinne Bailey Rae, The Kooks, 30 Seconds To Mars, Amy Winehouse, Beyoncé, Enrique Iglesias, James Blunt, Jay-Z, Kanye West, Panic! At The Disco, Pink,

Anexo 2: Análisis de Estudio Sobre el Impacto de la Tecnología Sobre el Consumo de Música.

“The Impact of Digital File-Sharing on the Music Industry: An Empirical Analysis”

Por Norbert J. Michael, Ph.D. University of New Orleans, Dept. of Economics and Finance, 2006.

Cuando el autor habla de la Industria Musical, se refiere exclusivamente a la Industria Estadounidense: *“Aunque varios investigadores han examinado el impacto de la copia en las compras de Cds, el presente ‘paper’ es el primero en usar ‘micro-level Consumer Expenditure Survey (CE) data’ para estudiar el posible impacto del file-sharing”*. La CE es una cuenta nacional Norteamericana conducida por la *Bureau of Labor Statistics* del Dpto. de Trabajo de Estados Unidos y administrada por el *Census Bureau* del mismo país. Básicamente, esta encuesta entrega información sobre los hábitos de compra de los consumidores Norteamericanos, cuyo principal uso es proveer la información necesaria para la revisión periódica del Índice de Precios del Consumidor del país realizada por el mismo *Bureau of Labor Statistics*.

Estados Unidos ha jugado un papel importante en este ámbito. Como sabemos, el lanzamiento del primer *software* de *file-sharing* a nivel mundial fue del sitio norteamericano *Napster*, en 1999, el que fue cerrado en 2001. De ahí en adelante, Estados Unidos ha tenido un rol protagónico en proveer (y también en consumir) este tipo de servicios a nivel mundial: En el año 2000, sólo el mercado Estadounidense representaba el 38% de las ventas mundiales en música, Japón le seguía con un 17.6% y luego el Reino Unido, con sólo un 7.7% (Fuente: Recording Industry World Sales, 2000, IFPI). En todo caso, hoy podemos encontrar más de 500 sitios legítimos de servicios musicales en más de 40 países (Digital Music Report, 2008).

El comportamiento de los consumidores norteamericanos de música por Internet puede servir de modelo para el resto de los consumidores con un estilo de vida occidentalizado, aunque existan diferencias en la distribución de ingresos, modo de consumo y otras variables.

En éste *paper*, el autor plantea que el *file-sharing* ha disminuido las ventas de CDs, en contrapartida a lo que los defensores de esta nueva tecnología de

intercambio de archivos afirman diciendo que ésta práctica podría incrementar las ventas. Esto es consistente con investigación reciente. El estudio concluye como sigue: “... encontramos que algunos consumidores Estadounidenses podrían haber disminuido sus compras de CDs, entre 1999 y 2003, un 13% aproximadamente gracias al *file-sharing* de Internet”.

Anexo 3: Acerca de IFPI

La *International Federation of the Phonographic Industry* (IFPI, por sus siglas en inglés) es la organización que promueve los intereses de la industria discográfica internacional en todo el mundo. Sus miembros incluyen a más de 1400 compañías independientes e importantes en más de 75 países. También tiene grupos nacionales afiliados a la industria en 49 países. La misión de IFPI es luchar contra la piratería; promover mercados de acceso justos y buenas leyes de copyright; ayudar a desarrollar las condiciones legales y las tecnologías para que la industria de grabación prospere en la era digital; y promover el valor de la música.