



# Moral Distraída

Seminario de Título para optar al grado de  
Ingeniería Comercial  
Mención Administración

Profesor Guía:  
Ismael Oliva Becerra,  
PhD (c) Business Administration.

Autor:  
Jaime Andrés Jiménez Fariña

Santiago, Diciembre de 2015

## Agradecimientos

No puedo evitar sentir una nostalgia tremenda al escribir estas líneas, pues no solo representan el trabajo de meses, sino que también representan mi grano de arena para ayudar a la formación académica de los que seguirán después de mí. Siempre he tenido una predilección por hacer cosas nuevas y distintas, por eso acepté muy feliz el desafío de realizar mi seminario de título en el formato de un caso de negocios.

En la mitad de mi corta vida, la música se ha vuelto mi refugio y mi pasión. Por tanto, quisiera agradecer en primera instancia a todos los músicos del país, por existir, por regalarnos su arte, por alegrar nuestra vida y encender nuestras emociones, por no rendirse a las adversidades de un camino muchas veces ingrato.

En un comienzo quería mostrar a todos aquellos jóvenes con alguna inclinación por la música, cómo funcionaba aquella fascinante industria. Agradezco a mi profesor Ismael Oliva, por aceptar ser mi profesor guía y por ayudarme a materializar esa ambición en algo tangible, que confío será un material de valor para los futuros estudiantes. A los alumnos, les agradezco por su tiempo y dedicación al momento de leer este caso. Espero de corazón pueda contribuir de alguna manera a su formación profesional.

A Camilo Schriever y a todos los miembros de Moral Distraída, les agradezco por su gran trabajo musical, no puedo desearles algo mejor que sigan siendo felices y haciendo felices a los demás con su música. Agradezco que abrieran las puertas de su casa y me compartieran su intimidad y pensamientos.

A mis padres, les agradezco por siempre empujarme hacia adelante y por esperar lo mejor de mí en todo momento. Gracias por su amor incondicional y por darme el mejor regalo que un hijo pudiera desear: una formación integral.

Finalmente, dado que este es uno de los capítulos finales de mi vida universitaria, les agradezco a todas esas personas, desde compañeros a profesores, a todas aquellas personas de la FEN que me hicieron sentir en casa todos estos años. Gracias por su compañía y por sus enseñanzas. Espero en estas líneas poder devolverles la mano, como decimos en Chile.

Jaime Jiménez Fariña

## Abstracto

El caso Moral Distraída examina un problema de *toma de decisiones* y de *análisis industrial*. Los integrantes de Moral Distraída, agrupación musical chilena reciben una oferta emitida de una cadena de televisión Costarricense para realizar una gira al extranjero y deben decidir si aceptar o no la propuesta. Además, tienen la opción de extender la gira más allá de las fechas requeridas por la cadena de televisión siempre cuando ellos asuman los costos extras y se gestionen de manera independiente nuevas fechas para tocar.

La gira propuesta por la cadena Costarricense involucraba tres presentaciones durante las dos primeras semanas de Enero, temporada de verano en Chile, el cual era el periodo más demandado y rentable del año, por lo tanto esta decisión tiene fuertes repercusiones económicas para la planificación del resto del año. La banda tenía pensado realizar la promoción de su álbum recién lanzado durante este periodo y también habían planeado realizar la grabación de su segundo álbum en el 2016, sin embargo, para lograr esto se requería de una gran cantidad de recursos, por lo tanto dependían de la cantidad de ingresos recaudados en el verano para dar inicio al proceso de grabación. Existían posturas diversas entre los integrantes de la agrupación sobre qué curso de acción de tomar. Los múltiples escenarios de decisión hacían más difícil llegar a un consenso, pero debían hacerlo pronto, pues la oferta que tenían no estaría disponible por mucho tiempo.



Diciembre de 2015

JAIME JIMÉNEZ FARIÑA

## Moral Distraída

Sábado 22 de Agosto del 2015 y en una sala de ensayo de Santiago, Abel Zicavo estaba preparándose para ensayar, sin embargo, no podía dejar de pensar en la conversación que tendría con Camilo Schriever, “community manager”<sup>1</sup> y percusionista de “Moral Distraída”, banda chilena de ritmos latinos, muy popular en ese entonces. Los integrantes de la agrupación estaban muy preocupados respecto a una decisión que tendrían que tomar prontamente: realizar o no, una gira a Costa Rica. Muy pocas bandas en la escena local llegaban a barajar opciones como esta, conscientes de esto, sabían que lo que decidieran tendría grandes implicancias en el corto y mediano plazo.

Moral Distraída, llevaba más de cinco años tocando en locales y centros de eventos de Santiago, en aquellos días eran una banda muy cotizada. Camilo había recibido hace un par de semanas, un correo electrónico proveniente de una cadena de televisión Costarricense, quienes les ofrecían la posibilidad de tocar en dicho país en un festival de música internacional, además de dos fechas adicionales en otros recintos. Para la agrupación, esta gira representaba la primera oportunidad de comenzar a expandir su carrera en el extranjero, específicamente, en el mercado centro americano, el cual según creían ellos, era mucho más ad-hoc al tipo de música que ellos componían.

La propuesta de la cadena solicitaba entre otras cosas, la autorización para promocionar, y reproducir con fines comerciales el álbum de la banda lanzado en Abril del 2015. Ellos se encargarían de hacerle promoción por medios locales como radio y canales de televisión, para luego, a comienzos del 2016, llevar a la agrupación a tocar en Costa Rica. La organización, se comprometía a asumir la mayoría de los gastos de la gira y además les ofrecían un pago por concepto de entradas. Camilo le comentó sobre la propuesta a Guillermo Migrik, manager de la banda, quien estaba interesado en la oferta, pero quería estudiar con calma los detalles de la propuesta antes de firmar un contrato con ellos. Para más detalles sobre la propuesta comercial revisar **Anexo 1**.

Existía además, la opción de extender dicha gira, gestionándose ellos mismos otras fechas para tocar en países aledaños tales como Panamá y República Dominicana. Esto

---

<sup>1</sup> Community Manager: ejecutivo en una compañía u organización que actúa como embajador de la compañía o marca en la web. El Community manager construye y monitorea las múltiples comunidades generadas en blogs, foros, redes sociales, etc. Es la voz autorizada de la compañía. (Financial Times Lexicon 2015).

involucraría una considerable inversión de recursos por parte de la banda, pues deberían asumir los gastos de transporte de los integrantes e instrumentos, además de los costos de alojamiento y alimentación. La gira se realizaría en las primeras semanas de enero del 2016, época de verano en Chile. Este no solo era el periodo más lucrativo para tocar, sino que también era el periodo ideal para realizar la promoción de su reciente álbum. De esta forma, una gira internacional suponía un costo de oportunidad, el cual se incrementaba mientras más tiempo dispusieran para dicha gira.

Dentro de los proyectos de la banda para el año 2016, estaba la grabación de su segundo álbum, para lo cual necesitarían una gran cantidad de recursos, de manera que dependían de los ingresos que recaudarían en los meses de Enero y Febrero para dar una fecha de inicio al proceso de grabación en estudio. Finalmente, estaba el impacto en el número de seguidores de la banda. Camilo le comentaba a Abel después del ensayo: “Abel, tú sabes todo lo que nos podría ayudar la posibilidad de tocar en nuevos escenarios y con nueva audiencia. Yo paso horas haciendo seguimiento de las redes sociales y creo que esto podría aumentar considerablemente nuestro número de seguidores en Chile y en el extranjero”. Sin embargo, Abel le comentaba a Camilo “los seguidores en el extranjero no tienen el mismo impacto que los seguidores chilenos, por lo que hay que ser prudentes a la hora de decidir cuál es la mejor forma de realizar la promoción de nuestro álbum”.

Tras conversaciones con ejecutivos de la cadena se acordó autorizar la promoción, reproducción y distribución del material de la banda en Costa Rica, pero con la condición de poder estudiar durante dos semanas adicionales el contrato formal de gira propuesto por la empresa costarricense. En el **Anexo 2** se muestran los posibles escenarios de decisión que tenía Moral Distraída.

## **Evolución de la Industria Discográfica**

Antes de que existiera el gramófono o algún aparato capaz de grabar el sonido, la música se comercializaba a través de partituras impresas, las cuales tenían un proceso de publicación y edición muy similar al que tenían los libros. Dichas partituras se comercializaban a través de minoristas y agentes autorizados.

Los primeros aparatos capaces de grabar sonido se crearon en el año 1877. Los tres principales fabricantes de aparatos en el año 1890 eran Edison, Columbia y Victor Talking Machine Company. En los inicios de la industria, los discos o grabaciones se distribuían para comercializar las máquinas capaces de reproducirlos, sin embargo, desde el año 1920 en adelante, el foco se centró en la música, y las compañías comenzaron a cultivar talentos para luego vender música de dichos artistas. Este fenómeno se reforzó cuando en 1923 se comienza a transmitir música mediante radiodifusión. Esto se volvió una amenaza para el oligopolio de ese entonces, pues la demanda de radios contrarrestó la compra de material fonográfico y los aparatos capaces de reproducirlo.

Durante los años posteriores a la gran depresión de 1929 en Estados Unidos, muchas compañías pasaron por una fase de consolidación para sobrevivir, fue así como surgieron

las grandes firmas mundiales que dominaron la industria discográfica por las siguientes décadas hasta la revolución causada por internet.

En los años cincuenta se desató el fenómeno del *Rock and Roll*, que luego se popularizaría en el resto del mundo llegando inclusive a Chile. Fue en esos años que también surgieron cientos de compañías discográficas enfocadas en un género musical en particular, las cuales podían obtener grandes ganancias con tan solo un hit<sup>2</sup>. Sin embargo, para muchas de estas nuevas compañías, este éxito fue efímero, pues solo consiguieron desarrollar exponentes del tipo “one hit wonder”, los cuales se caracterizaban por obtener una fama esporádica gracias a una canción muy popular, pero no lograban consolidar su carrera a lo largo del tiempo.

En Chile, se había desarrollado una modesta escena musical hacia mediados del siglo XX. A comienzos de la década de los sesenta una agrupación llamada *Los Ramblers* tuvo un éxito moderado y posteriormente, con el mundial de fútbol realizado en 1962, del cual Chile fue anfitrión, comenzaron a surgir bandas chilenas con influencias británicas.

Junto con la llegada del *Rock and Roll* también se masificó la radiodifusión en estéreo y la frecuencia modulada (FM), consolidándose así un nuevo medio de difusión para las compañías discográficas, sin embargo, en esos años la cantidad de canciones que se publicaban anualmente era mucho mayor al número de canciones que se podían difundir por medio de las radio emisoras, de manera que las disqueras empezaron a ejercer influencias sobre los pinchadiscos<sup>3</sup> para que reprodujeran canciones de sus artistas en vez de los de la competencia. De esta forma, el sistema de distribución se hizo más complejo, pues ante una demanda por discos sostenida, comenzaron a proliferar los distribuidores minoristas, además de intermediarios que compraban a grandes distribuidores para acabar comercializando en pequeñas tiendas y almacenes. En este mismo periodo la manera de operar de las grandes corporaciones era explotar múltiples sellos<sup>4</sup>, los cuales tenían una imagen y funciones diferenciadas, pero mantenían algunas actividades en común, como por ejemplo, la fabricación y distribución.

En el año 1972, los primeros cinco sellos mundiales abarcaban el 31,4% de las listas de éxitos, pero solo las cinco primeras compañías disqueras distribuían el 58,2% de los discos del sector. (Rivkin, Julio 2000). En Chile durante este decenio, el contexto político generó una contracción en la industria de la música y las artes. La difusión de música extranjera en Chile se vio mediada por las autoridades de la época. Grupos folclóricos como *Los Jaivas* y *Congreso* tuvieron una muy buena acogida durante este periodo ya que llevaban un discurso político en algunas de sus letras.

---

<sup>2</sup> Hit: Término que se usa en la industria de la música para hacer referencia a canciones que estaban en los primeros lugares de los rankings de diversas radios y agencias.

<sup>3</sup> Pinchadiscos: Encargado de armar la lista de canciones que se reproducen en una estación de radio.

<sup>4</sup> Sello Musical: Es la forma alternativa de referirse a una compañía disquera. También se usa para referirse a la división de una compañía disquera enfocada en un género musical en particular.

En el año 1981 se incorporó a la industria un nuevo formato de almacenamiento de contenido: el disco compacto (CD), junto con la introducción de la grabación digital. Esto generó una tendencia por parte de los artistas, de incorporar sus previas producciones a este nuevo formato, generando así un aumento de ingresos en el sector. En el cono sur, el rock latino se hizo popular con exponentes como *Soda Estéreo* y *Virus*, y en el mercado chileno con bandas como *Los Prisioneros*.

Al concluir el régimen militar en Chile en el año 1989, se produjo un renacer de la cultura y las artes. Llegaron al país compañías disqueras multinacionales y se crearon divisiones latinas de sus sellos a lo largo de Sudamérica. Con esto, no solo aumentó la difusión de bandas internacionales de renombre en el país, sino que además, estos sellos comenzaron a apoyar a algunas agrupaciones nacionales, entre las más destacadas estaban *La Ley*, *Joe Vasconcellos* y *Tiro de Gracia*.

En el año 1993 comienza sus transmisiones la señal latina de la cadena estadounidense “Music Television” (MTV), la cual en sus inicios promovió a varias bandas de la región, entre ellas a varias bandas chilenas, sin embargo con el pasar de los años se apegó a la parrilla de artistas de la escena mexicana y argentina. En el año 1995 hace su debut en Chile el canal de televisión de señal abierta *2 Rock&Pop*, el cual transmitía mucho contenido audiovisual e información de las bandas chilenas del momento. Además existía la estación radial con el mismo nombre, la cual era un referente en el sector pues estaba dirigida a un público netamente adolescente. En estos años los periódicos comenzaron a dedicar espacios para la cultura y las artes, con la consiguiente especialización de periodistas en este ámbito. En Chile empezaron a publicarse revistas dirigidas a adolescentes que trataban sobre música y temas afines tales como la revista *Rock&Pop*, la cual era una extensión de la emisora radial, el suplemento del diario *El Mercurio* llamado *Zona de Contacto* y la revista *Extravaganza*, editada por la disquera con el mismo nombre, la cual brindaba información de la escena de música independiente internacional de ese entonces.

A mediados de los años ochenta y durante la década de los noventa se produjeron varias fusiones y adquisiciones en la industria discográfica. “En el año 1999 aproximadamente el 85% del mercado mundial de música grabada se hallaba en manos de los cinco grupos de mayor presencia en el sector: BMG Entertainment, EMI, Sony Music Entertainment, Warner Music Group y Universal Music Group (Rivkin, Julio 2000).

A finales de los años noventa, los diversos emprendimientos de música que habían apoyado los grandes sellos, tales como el proyecto “Nuevo Rock” de la multinacional EMI o proyectos respaldados por Sony, Warner y Polygram mediante divisiones nacionales de música alternativa, no tuvieron los resultados económicos esperados. A comienzos del 2000, las constantes bajas en los precios de los discos, sumado al impacto de la descarga ilegal de contenido a través de internet, provocaron el cierre de muchas de las oficinas de estas casas discográficas en el país y en la región.

En el año 2001, en paralelo a la masificación del acceso a internet, se populariza el uso

de un formato de archivo de audio comúnmente conocido como MP3<sup>5</sup>. Este nuevo formato representaba aproximadamente un tamaño de archivo diez veces menor en comparación a los discos compactos. Muchas personas alrededor del mundo comenzaron a compartir sus librerías de música en la red. Empresas como Napster y AudioGalaxy se transformaron en las primeras grandes redes de distribución de archivos con este formato. Sin embargo, se enfrentaron a muchos problemas legales por reclamo de derechos de autor en años posteriores. El tamaño reducido de los ficheros, sumado al acceso masivo de internet generó una nueva forma de reproducir música conocida como “Streaming”<sup>6</sup>.

La retirada de las grandes compañías discográficas del país, sumado a la aparición de nuevos canales de distribución en internet, generó una tendencia por la autogestión e independencia de las bandas y artistas. El término “Indie” hace alusión a este tipo de artistas, proveniente de la palabra en inglés “independent”. También surgieron en estos años diferentes sellos independientes que apoyaron a las bandas chilenas, asistiéndolos en los procesos de edición y distribución de material discográfico. Sin embargo, los resultados en el mercado local no fueron tales como para hablar de una industria cien por ciento consolidada, esto principalmente pues seguía existiendo poca disposición a adquirir material fonográfico de manera legal por parte de la población.

## **Proceso de creación de valor en la industria discográfica**

En la primera parte de este proceso, se encontraban los compositores, quienes escribían la partitura de una pieza musical. Luego, los letritas se encargaban de escribir las líneas líricas de dichas composiciones. Tanto las partituras como las letras, eran patentadas y los derechos de autor respectivos podían luego ser vendidos a Editoriales de música, quienes promocionaban las composiciones y asignaban los respectivos derechos a artistas e intérpretes para su posterior grabación y/o interpretación. En ocasiones los compositores y letristas mantenían una porción de estos derechos. Los autores recibían regalías por la interpretación, ejecución pública, edición, publicación de partituras, uso publicitario del material, etc. Por cada disco vendido en Chile se pagaba un 7,49% del valor de venta a los autores de las obras contenidas en un fonograma.

En la siguiente parte de la cadena se encontraban los artistas, quienes interpretaban las composiciones. Algunos de ellos firmaban acuerdos comerciales con sellos discográficos por un plazo fijo o bien por un determinado número de álbumes, mientras que otros gestionaban su carrera de manera independiente.

El desarrollo de carrera de la banda o artista era gestionado por un Manager. Dentro de sus labores estaba la asesoría permanente en la toma de decisiones respecto de la carrera

---

<sup>5</sup> MP3: Formato de archivo de audio comprimido.

<sup>6</sup> Streaming: Distribución de contenido multimedia en la cual el usuario consume el producto, o una versión comprimida de este, al mismo tiempo que se descarga de manera temporal en el dispositivo desde el cual se realiza la operación.



del artista, la creación y desarrollo de una estrategia de trabajo, la gestión de las presentaciones en vivo, asesoría en la creación de un equipo de trabajo y la gestión comercial, financiera y legal de la carrera del artista.

Las compañías discográficas asistían la producción, promoción y distribución del material fonográfico. Muchas veces coartaban la libertad creativa del artista, en el caso de artistas que eran tanto intérpretes como compositores, ya que los obligaban a trabajar con productores musicales, los cuales dirigían el proceso de creación del material discográfico. La disquera compraba derechos musicales a editoriales y luego incurría con la totalidad o parte de los costos de grabación en estudios profesionales, los costos de fabricación de las copias físicas y en algunos casos, la grabación de video clips musicales. En la medida que el artista iba consagrándose y su estatus aumentaba, podía conseguir mejores márgenes y mayores libertades en términos de creación artística. Una vez vencidos los contratos, el artista podía escoger entre renovar dichos contratos con la misma compañía o bien celebrar uno nuevo con otro sello discográfico.

El proceso de fabricación física del material fonográfico se realizaba a partir del Máster<sup>7</sup>, el cual era entregado por parte del Sello a empresas para que fabricaran copias físicas de este. A lo largo del tiempo estas empresas tuvieron que ir adaptando su tecnología a los distintos formatos en los que se comercializaba la música. Dada la baja en la demanda de discos compactos, los fabricantes estaban viviendo una crisis que amenazaba con extinguirlos del mercado. Sin embargo algunos de ellos, como los fabricantes de vinilos, quienes no representaban más del 5% de la música vendida en formato físico, estaban repuntando su presencia en la industria dado que la música en vinilo se había vuelto un nicho para los audiófilos<sup>8</sup>.

Posteriormente, la disquera cobraba un precio mayorista a un distribuidor, al cual le descontaba los derechos correspondientes de los artistas y otras partes involucradas, más otros gastos asociados a la venta. Los distribuidores eran empresas que comercializaban material discográfico a locales de música de manera regional y algunos inclusive llegando a realizar una distribución nacional. En Chile uno de los grandes distribuidores minoristas que permaneció predominante en el mercado fue Feria Mix, originalmente Feria del Disco, sin embargo cerraron sus locales el 24 de Enero del 2014.

Para el caso de la distribución de música digital, estaban los “agregadores”. Estos sitios incorporaban música a plataformas online como iTunes, Spotify y Amazon. Estas plataformas se encargaban de hacer llegar la música al consumidor final mediante descargas o servicios de streaming, el cual podía ser gratuito o bien una versión premium de suscripción pagada. Algunas plataformas, como Spotify o Apple Music, realizaban

---

<sup>7</sup> Máster: Es el resultado final del proceso de masterización. Este era el trabajo de post-producción, en el cual el audio proveniente de la mezcla final pasaba a un dispositivo o fuente de almacenamiento.

<sup>8</sup> Audiófilo: consumidor de música con un interés en reproducirla de la manera más fidedigna posible, con interés por la tecnología subyacente capaz de reproducir la música en dicha calidad. Preferían música en formatos analógicos físicos (cintas, casetes, vinilos) antes que formatos digitales como MP3, CD o DVD.

promoción de material mediante algoritmos que sugerían música relacionada a sus usuarios. Esto se conocía como “playlisting” o reproducción en lista. Estas listas se creaban en base a lo que el usuario había escuchado anteriormente. Sin embargo, cada plataforma utilizaba un algoritmo diferente, por ejemplo Pandora, una radio online, se jactaba de haber desarrollado un algoritmo tan complejo que reconocía patrones rítmicos y melódicos, además de similitudes en las líricas. Por otro lado, Beats Music ofrecía un servicio que involucraba personas en el proceso de curación. Al sugerir música exactamente a quien le gustaría escucharla, las plataformas generaban fidelidad al servicio y a su vez al artista sugerido.

**Sociedades de Gestión** En la industria de la música se realizaba una gran cantidad de pagos en forma de derechos de autor en base al uso comercial que se hacía de la música. Estos pagos eran mediados por agencias de derechos de autor, las cuales eran entidades que administraban los derechos y pago de estos. En Chile, esta agencia era la Sociedad Chilena de Derechos de Autor (SCD), la cual era una corporación de derecho privado sin fines de lucro, conformada por artistas, intérpretes y compositores.

Para una visión general del proceso de creación de valor en la industria discográfica revisar **Anexo 3**.

## **El negocio de los eventos y recitales.**

En Chile, solo en el año 2011 la industria de los recitales y conciertos facturó entre US\$100 millones y US\$ 120 millones, del cual el 90% era por concepto de venta de tickets. (La Tercera, Agosto del 2011). En la década de los ochenta se realizaban en promedio diez grandes conciertos al año. Veinte años después se realizaba esa misma cantidad de conciertos pero de manera mensual. Existían múltiples factores que explicaban esta expansión del negocio, dentro de las cuales estaba el desarrollo económico de Chile en términos de infraestructura, carreteras, aumento de 100% de la capacidad hotelera y la conexión de vuelos con prácticamente todo el mundo. El negocio había alcanzado un nivel de desarrollo tal que en algunos meses Santiago contaba con más shows que mercados como Ciudad de México, Sao Paulo o incluso Nueva York. Sin embargo, el número de espectadores no había tenido grandes cambios. Esta industria crecía anualmente entre un 10% y un 15% en términos de facturación, esto debido principalmente al alza en el precio de las entradas, no necesariamente por un aumento en la demanda. De hecho, el número de personas que asistía a conciertos había permanecido constante por cinco años, sin embargo, los nichos de mercado se habían segmentado de manera tal que había mercado para artistas que antes no hubiesen tenido un atractivo comercial en términos de número de asistentes.

El negocio de las presentaciones en vivo se basaba en cinco pilares: entradas, avisaje - la presencia de marcas con aportes de cualquier índole, como auspicios de conciertos y compra de tickets, entre otros-, el merchandising, el consumo dentro de los recintos y el pago de estacionamientos.

En el negocio de los eventos y recitales participaban múltiples actores, el principal era el “Booker” o agente de booking, el cual era una empresa o grupo de profesionales que se dedicaba exclusivamente a la venta de conciertos y recitales. Usualmente una oficina de booking representaba a varios talentos. Era un trabajo de largo plazo y los resultados se veían a lo largo del tiempo. El agente de booking realizaba acuerdos con una productora. El productor firmaba contratos con los administradores del recinto (venue) donde se realizaría el evento, además de los acuerdos con los distintos tipos de proveedores de insumos y servicios tales como iluminación, transporte, catering, etc. Los productores no tenían la capacidad de emitir sus propios tickets y gestionar la cobranza de estos, ya que no contaban con la infraestructura y puntos de venta necesarios. Por lo cual, se delegaba este servicio a empresas denominadas ticketeras, las cuales cobraban un cargo por servicio que rondaba entre un 5% y 15% del valor final del ticket. Este sobre precio lo asumían directamente los consumidores. Debido al auge de la industria, la cantidad de "tiqueteras" en competencia se había multiplicado. En el año 2005 existía solo un operador llamado Ticketmaster, que luego pasó a llamarse Ticketek. Diez años después existían más operadores, entre los cuales estaban Puntoticket, Ticketpro, Ticketfácil, entre otros. La mayoría estaban asociados al retail para el despliegue de puntos de venta.

En Chile, el 90% del negocio de los eventos correspondía a la venta de entradas. Localmente, el aporte que realizaban los sponsors era bajo, tanto como la contribución del merchandising y del consumo dentro del local, en comparación con Estados Unidos, por ejemplo. Allí, la entrada en promedio podía costar US\$ 50 y el consumo per cápita dentro del estadio superaba los US\$ 30. En estacionamientos, en tanto, un consumidor podía pagar hasta US\$ 30 adicionales. En Chile, por el contrario, el consumo bordeaba los US\$ 2 y las entradas, en promedio, costaban entre US\$ 60 y US\$ 70 por asistente.

Por el lado del artista, existía un grupo de personas que asistían las actividades necesarias para llevar a cabo conciertos y giras. El manager de gira o tour manager, por ejemplo, tenía labores logísticas como coordinar el alojamiento, la alimentación, el transporte e itinerarios. También debía realizar labores técnicas tales como contratos con técnicos e ingenieros en sonido, iluminación y servicios de producción generales. Parte importante de este personal técnico eran los denominados “roadies”, los cuales eran empresas o personal especializado cuya función era el transporte, montaje e instalación de los equipos durante el desarrollo de una gira.

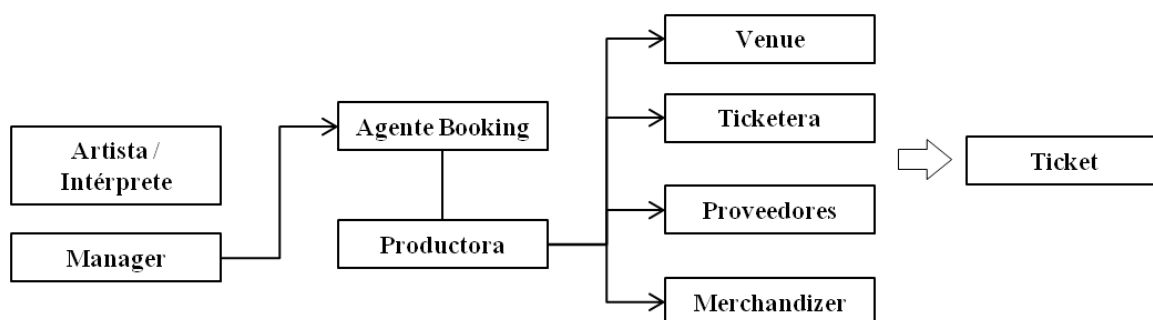


Figura 1: Modelo comercial de conciertos y recitales.

Nota: Cada agente involucrado en el proceso cobraba un porcentaje de venta del ticket final por sus servicios, de manera decreciente de izquierda a derecha. Esta es una versión resumida del modelo que considera solo a los actores que generaban más valor en el proceso.

## **Festivales de Música**

El término “Festival” comenzó a ser utilizado a mediados del siglo XVI derivado de la palabra “Festín”, usada frecuentemente en tiempos de cosecha. La música había sido parte de eventos culturales a lo largo del tiempo, por ejemplo, en los juegos olímpicos de la Grecia Antigua (siglo VI antes de Cristo), se realizaban competencias de habilidad musical además de las pruebas físicas por las que son recordados. La gente en Europa solía reunirse en masas para rendiciones de música clásica, sin embargo, con el pasar de los años estos eventos pasaron a formar parte de la idiosincrasia de las clases más acomodadas.

Los orígenes de los festivales de música modernos, similares al formato que existía en el año 2015, se remontaban al año 1950. El Festival de Jazz de Newport, fundado en Rhode Island en 1952, que convocó a más de 13.000 personas, las cuales asistieron a presentaciones de música jazz, gospel y blues, era considerado el comienzo de la cultura de festivales de música en Estados Unidos. Diez años después en las cercanías de Nueva York, en Woodstock Bethel Woods, 400.000 personas se reunieron para un festival de tres días, el cual es considerado uno de los festivales más icónicos de la historia de la música, tanto por su convocatoria como por los artistas que se presentaron.

Dados los cambios en la industria producto de internet, surgió una tendencia por potenciar y ampliar los festivales de música como modelo comercial. Es así como en Chile se comenzaron a importar festivales internacionales de diversos géneros musicales como Lollapalooza, Mysteryland, Maquinaria y Ultra Music Festival entre los más destacados. Estos eventos tenían una fuerte campaña de marketing y los precios de sus entradas eran elevados en comparación con sus versiones de origen, o bien con el mismo festival en otra localidad. En Argentina, por ejemplo, un ticket de dos días para el festival Lollapalooza en el año 2014 costaba alrededor de 52 dólares más cargo por servicio, mientras que en Chile, ese mismo ticket costaba 90 dólares más cargo por servicio.

En general, el público chileno no era muy comprometido con el consumo de servicios culturales como recitales si se trataba de bandas chilenas, a pesar de que un recital en promedio de una banda chilena no superaba los diez dólares, rara vez agotaban entradas, mientras que para artistas de renombre internacional las entradas denominadas VIP eran las primeras en agotarse y estas bordeaban los doscientos dólares.

### *Los festivales de música chilenos.*

Los festivales de música chilenos eran certámenes musicales que se realizaban principalmente durante el verano austral, de diciembre a febrero, tenían lugar por todo lo largo del país. Sus características eran variadas de acuerdo a los recursos de la zona donde se realizaban. Existían certámenes organizados por municipalidades tales como el Festival del huaso de Olmué y otros como el Festival Internacional de la canción de Viña del Mar, este último contaba con la presencia de artistas locales así como artistas de renombre mundial. Este tipo de eventos eran transmitidos por canales de televisión de señal abierta, así como por estaciones internacionales. Algunos de estos festivales, inclusive algunos internacionales como Lollapalooza, eran transmitidos por streaming de manera gratuita. Para Moral Distraída los festivales de música nacionales, especialmente los que se llevaban a cabo en verano, eran su mayor fuente de ingreso, al igual que para muchas otras bandas nacionales que tenían la opción de tocar en ellos. El hecho de haber participado en este tipo de certámenes, era un importante elemento promocional para la agrupación, ya que potenciaba la demanda de presentaciones para el resto del año.

## **Moral Distraída**

Moral Distraída era una banda oriunda de Santiago, tocaban una fusión de diferentes ritmos latinos tales como *Reguetón*, *Timba*, *Salsa* y también *Hiphop*. El origen de la Banda se remontaba al año 2010, cuando los hermanos Camilo y Abel Zicavo, actores de profesión, prepararon una obra teatral con música en vivo. Fueron de a poco integrando a más músicos hasta finalmente conformar una banda, también incorporaron a Guillermo Migrik, quien luego se convertiría en manager de la agrupación. En el año 2015, de la agrupación original, se mantenían activos Amaru López (baterista), Guillermo, y los hermanos Zicavo.

En el año 2011 publicaron dos EPs y posterior a esto, en Abril del 2014, lanzaron el primer disco de la banda en un evento donde agotaron entradas. Además, en Mayo del 2015 telonearon<sup>9</sup> a *Van Van*, banda ícono del género *salsa*.

La agrupación se había propuesto ser una banda sostenible y rentable en el tiempo. Algunos miembros tenían otros proyectos musicales en paralelo y otros ejercían profesiones no ligadas a la música, de manera que la estabilidad económica era un factor importante que condicionaba el desarrollo de la banda.

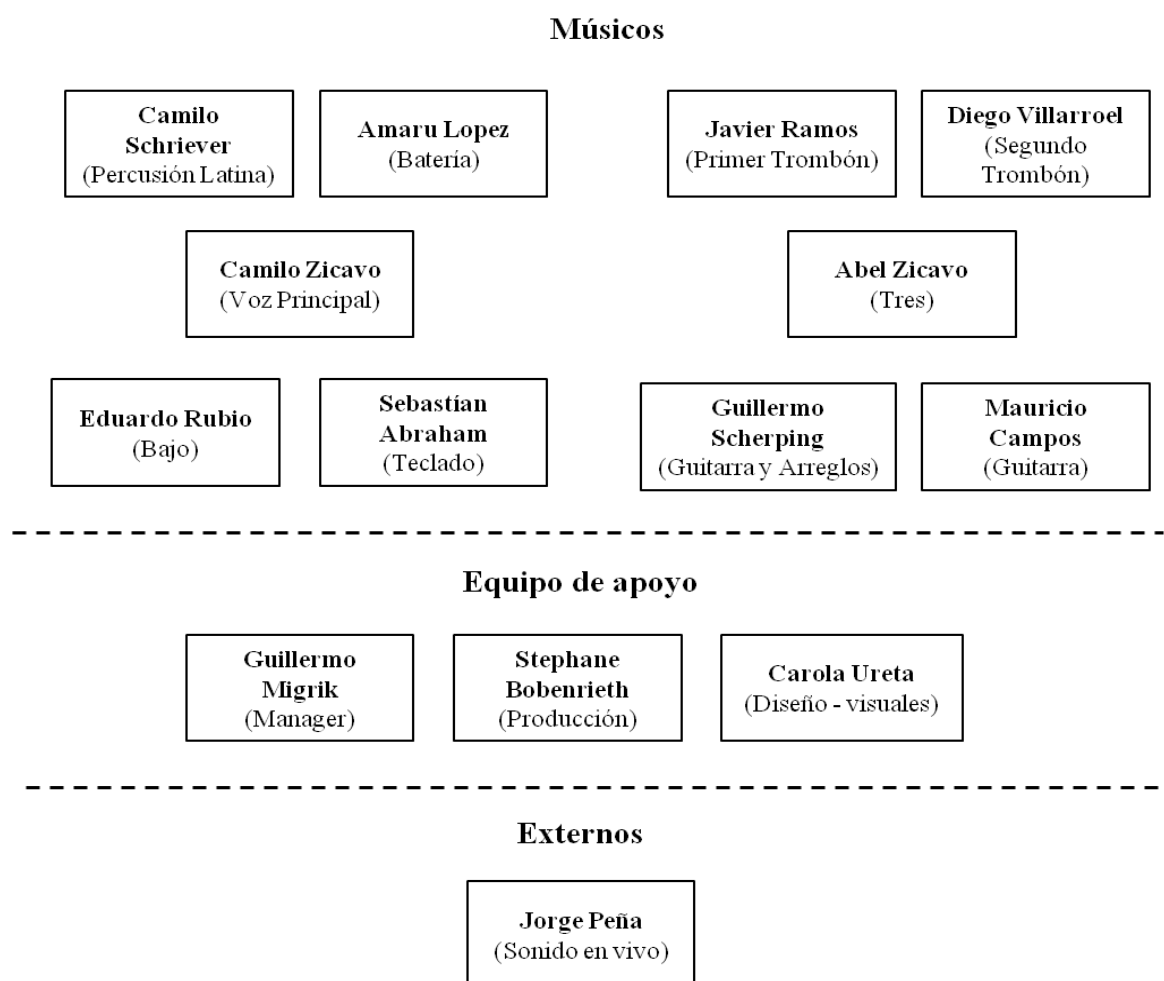
Una de sus grandes preocupaciones era establecer un calendario para grabar nuevo material. A la fecha tenían un par de singles y un álbum lanzado en Abril del 2015. Para lograr esto, debieron ahorrar por un año y así poder juntar los recursos para contratar las horas de estudio y los profesionales necesarios. Este proceso si bien no era continuo, si

---

<sup>9</sup> Telonear: presentación de un artista o banda que antecede a la de un artista o agrupación principal

era estructurado y asistido por personas externas, quienes dirigían a la banda para poder obtener los resultados con los estándares de calidad buscados. A la fecha también tenían un video clip de la canción “Punto Final”, el cual realizaron en paralelo con la grabación del LP.

**El equipo de trabajo.** Moral distraída era una agrupación compuesta por diez músicos más un equipo de apoyo formado por tres personas: el manager, un encargado de las labores de diseño gráfico y un encargado de la producción y logística de los eventos en vivo. Existía también, personas externas que los asistían en diversas labores, siendo el más constante, Jorge Peña, su sonidista en las presentaciones. Tanto los músicos como los miembros del equipo de apoyo compartían en partes iguales los ingresos provenientes de los shows en vivo. Además tomaban parte en las decisiones de la banda con igual peso que los músicos, sin embargo, existía una cierta influencia por parte de los miembros fundadores, quienes eran percibidos como los integrantes con más experiencia. Para mayor detalle sobre los roles de cada integrante consultar **Anexo 6**.



*Figura 2. Estructura de Moral Distraída.*

## Propiedad intelectual y la Piratería

**Los derechos de autor.** Eran un conjunto de normas que protegían y resguardaban a los autores de contenido y a su propiedad intelectual. Además protegían a los titulares de dichos derechos, los cuales podían o no ser los creadores del contenido, por ejemplo, cónyuge, herederos, cesionarios, editoriales, etc. También dependiendo del país en cuestión en el que se inscribían estos derechos, estaban protegidos los derechos conexos<sup>10</sup> de artistas, intérpretes, productores, compañías disqueras, entre otros.

En Chile la ley 17.336 sobre Propiedad Intelectual, protegía los derechos, que por el solo hecho de creación de la obra, adquirirían los autores de las obras de inteligencia en los dominios literarios, artísticos y científicos, cualquiera fuera su forma de expresión y los derechos conexos que ella determinaba. El derecho de autor comprendía los derechos patrimoniales<sup>11</sup> y derechos morales<sup>12</sup>, que protegían el aprovechamiento, la paternidad y la integridad de la obra. La ley amparaba los derechos de todos los autores chilenos y extranjeros domiciliados en Chile (Ley N° 17.336 Diario Oficial).

Aquellos que cometían delitos en contra de la propiedad intelectual tendrían una sanción con pena de cárcel y una multa que variaba entre los 320 a 3200 dólares. Esto iba dirigido a aquellas personas que:

- i) Sin estar facultados utilizaran obras de posesión ajenas protegidas por la ley.
- ii) Sin estar facultados utilizaran interpretaciones, producciones y emisiones.
- iii) Falsificaran material protegido o vendieran ostentando falsamente el nombre del autor.
- iv) Interviniesen, con ánimo de lucro en la reproducción o distribución al público y a los que adquirieran con fines de venta material fonográfico.

Fuente: Artículo 80 Ley N° 17.336 Diario Oficial.

Por lo cual, las personas que descargaban material protegido por derechos de autor, pero sin ánimo de lucro estaban al margen de la ley, como era el caso de las personas que descargaban música para consumo personal. A pesar de que la legislación reconocía la

---

<sup>10</sup> Derechos conexos: derechos de autor que la ley otorgaba a los artistas e intérpretes para permitir o prohibir la difusión de sus producciones, recibir y percibir una remuneración por el uso público de las mismas, sin perjuicio de las que correspondan al autor de la obra. (Art. 18, Ley n° 17.336 publicado en el diario oficial).

<sup>11</sup> Derechos patrimoniales: Daban derecho a la explotación de la obra, por un tiempo limitado desde la muerte del último de los autores, luego pasaban a ser de dominio público.

<sup>12</sup> Derechos morales: Eran derechos vinculados al autor para toda la vida, es decir, de manera permanente, irrenunciable e imprescriptible.

Piratería como un delito, no fiscalizaba ni hacía mayores esfuerzos por prevenir estas prácticas en comparación a otros países como Alemania, donde incluso se hacían incautaciones de computadores personales para corroborar la descarga ilícita de contenido protegido por derechos de autor.

Para los miembros de Moral Distraída, la piratería en la música había representado una oportunidad para distribuir su música de manera más rápida. En aquel entonces la mayoría de los hogares en Chile contaba con conexión a internet, además del acceso a internet vía dispositivos móviles, de manera que la descarga de contenido multimedia era muy común dentro la población, siendo la descarga de música una de las actividades con mayor crecimiento en Internet (Graziano y Rainie, 2001).

**La piratearía**<sup>13</sup>, era un problema que afectaba a múltiples industrias en las cuales existía propiedad intelectual, tales como la industria del cine, fotografía, videojuegos, software, música, entre otras. Solo en el año 2007, las compañías discográficas alrededor del mundo perdieron un monto cercano a los 29,6 millones de dólares. (Reporte IIPA 2008). Para el caso de la industria de la música existían dos grandes categorías, las cuales eran la piratería de material **físico** y la piratería de material **digital**. La primera comprendía la copia y comercialización ilícita de música en diversos formatos tales como casetes, discos compactos, DVDs, etc. La segunda, correspondía a la copia y distribución ilícita de contenido digital. Dentro de la cual, las cuatro formas más frecuentes eran:

a) **Sitios web ilegales:** Consistían en administradores de páginas web que proveían archivos o vínculos a otros sitios donde descargar el material. Algunos cobraban una tarifa por este servicio.

b) **Redes Peer to Peer (igual a igual o P2P):** Los usuarios compartían sus propios archivos de música con otros usuarios por medio de un intermediario que los colectaba para agregarlos a una base de datos en donde otras personas podían buscar dichos archivos. La carga de archivos protegidos por derechos de autor sin la autorización de un titular en la red, o en un software que permitiera ver los demás archivos que un usuario poseía, era ilegal en prácticamente todo el mundo (IFPI, 2005).

c) **Bit Torrent:** Diseñado para distribuir grandes cantidades de datos entre usuarios sin la necesidad de grandes servidores y recursos de ancho de banda. Similar en funcionamiento a las *redes peer to peer*, pero enfocadas en transmitir mayores volúmenes de información. Generaban un gran daño en la industria pues se usaban para transmitir múltiples álbumes de manera simultánea.

d) **Sitios FTP (o protocolo de transferencia de archivos):** A diferencia de los sitios web ilegales, estos eran sitios donde los usuarios solían subir los lanzamientos más recientes de material discográfico, para que luego otros usuarios de manera gratuita descargaran el contenido.

---

<sup>13</sup> Piratear: cometer algún tipo de acción delictiva en contra de la propiedad. (RAE, 2010). En el contexto del caso nos referimos a la reproducción o distribución ilícita de material fonográfico protegido por derechos de autor.



## *Reacción de Compañías Discuqeras ante la piratería*

Con el fin de compensar la baja en los ingresos por concepto de discos, los Sellos Discogrficos habían desarrollado un nuevo tipo de contrato con los artistas denominado “Full Rights Contract” o “Contrato 360”. Los cuales eran acuerdos en los que la disquera realizaba una inversión a largo plazo en la carrera del artista, es decir, participaba de todas las actividades relacionadas: conciertos, merchandising, campanas publicitarias, entre otros. Esto afectaba directamente la labor tradicional del manager en términos de gestión de derechos, la planificación de las giras, el marketing de los discos y la promoción del artista. A cambio, ofrecían un porcentaje de ingresos por concepto de venta de discos mayor al usual 10% o 15%.

## **Internet**

Si bien los orígenes de internet databan de la década de los sesenta, los avances tecnológicos hicieron posible que para el año 1995 existieran alrededor de 16 millones de usuarios alrededor del mundo. En diciembre del año 2000, esa cantidad había ascendido a 360 millones de usuarios y para enero del 2015 este número había crecido un 806%, es decir, existían 3.270 millones de usuarios de internet alrededor del mundo. (Internet World Stats 2015). Esta masificación el acceso, junto con la adopción de formatos de reproducción como el mp3 y el desarrollo las redes de *peer to peer*, hicieron posible compartir contenido a un costo prácticamente nulo. Surgieron cientos de sitios web con un catálogo de contenido multimedia a disposición del usuario a cambio de una cuota de suscripción. El acceso a internet en los teléfonos móviles permitió que compañías como Spotify, en el año 2014, reportaran ingresos por 1300 millones de Dólares (The New York Times, Mayo 2015). La empresa, con sede en Estocolmo, era el líder indiscutido del sector, ofreciendo dos modalidades de servicio: uno gratuito y uno pagado sin publicidad con acceso a contenido off- line, por un valor que rondaba los diez dólares mensuales.

*«No se trata de hacerse millonario subiendo tus canciones a Internet, todos sabemos que eso no deja dinero. Lo importante es tener el material arriba (en línea) para que te conozcan.»*

- Abel Zicavo, «Entrevista 2015.»

Los artistas recibían ingresos por la cantidad de reproducciones en la plataforma donde tenían cargadas sus canciones, sin embargo, los royalties de canciones que alcanzaban millones de reproducciones no excedían los cien dólares anuales. De manera que los ingresos por concepto de ventas de material discográfico no permitan a los artistas ser sustentables en el tiempo. Esto se podía apreciar al calcular la cantidad de copias que debían ser vendidas para obtener el salario mínimo (Véase **Anexo 4**).

El mayor beneficio que otorgaba este tipo de plataformas al artista, era la distribución del material a usuarios alrededor del mundo mediante los algoritmos de playlisting. Además, existía la posibilidad de seguir al artista para recibir notificaciones en caso de lanzamiento de nuevo material. Moral Distraída tenía canciones en dos de las principales plataformas de Streaming: Apple Music y Spotify, y no descartaban incluir su material en otras plataformas.

### *La Autogestión*

*«Es un modelo de negocios de dinosaurios basado en los costos de producción físicos.»*

- David Byrne sobre la Industria Discográfica, «*The New York Times*», 2015.

En el 2015 un contrato promedio de una gran disquera, asignaba a los artistas, un margen de 15% de los ingresos por ventas de discos. Las disqueras al financiar la producción, fabricación y distribución del material discográfico se aseguraban de obtener en la mayoría de los casos, un mínimo de 70% de los ingresos de venta de álbumes y canciones. En algunos casos habían cláusulas contractuales que incluso dejaban con deuda al artista con la disquera, es decir, hasta que no se llegara al punto de equilibrio en ventas el artista quedaba debiendo dinero a la disquera. Por esta razón muchas bandas de renombre internacional, como Metallica, Incubus, Thirty Second to Mars, entre otros, terminaban demandando a sus sellos discográficos dado que consideraban injusto que vendiendo cientos de miles de discos no recibieran ingresos por esto. Los artistas sin embargo, no podían desvincularse del sello en cuestión, dado que de hacerlo existían cláusulas millonarias que los obligaban a indemnizarlos en caso de hacerlo.

Ante este escenario, y contratos cada vez más absorbentes por parte de los grandes sellos, los artistas nuevos, estaban optando por desarrollar sus carreras de manera independiente. Esto significaba desarrollar ellos mismos, muchas de las labores que la casa discográfica realizaba, tales como la producción, grabación, la inscripción y asignación de los derechos de autor, la distribución del material, la gestión y creación de audiencia. En ese entonces, era posible para los artistas independientes producir su propia música en casa y luego promocionarla de manera autónoma. Robert Henke dijo “crear música era tan simple como tomar tu laptop, escoger cualquier tipo de software de sonido, unos audífonos y ya estás listo”. (FACT, Agosto 2015)

El streaming y las plataformas que proveían este servicio, se habían transformado en un pilar para todas las bandas y artistas que estaban desarrollándose de manera independiente. En el año 2014, 164 billones de canciones eran reproducidas vía streaming solo en Estados Unidos, eso era equivalente a 23 canciones por cada persona en el planeta. Los canales de distribución cambiaron la manera en que los artistas llegaban a los fans. Luego de haber hecho una promoción autosuficiente era necesario considerar incorporarse a los grandes gestores de contenido multimedia tales como:

**Youtube.** Este era el sitio más popular para compartir música, en ese entonces incluso superaba a Spotify, Pandora y Apple Music en reproducciones. Su tasa de contenido reproducido vía streaming crecía a una tasa de 109.2% cada año (MBW, Julio 2015).

**Soundcloud.** Una de las grandes ventajas de Soundcloud era que permitía que la música de los artistas fuera compartida de manera integrada en blogs y otros sitios web. La plataforma era muy usada por artistas ligados a la música electrónica así como por DJs y productores.

**Bandcamp.** Plataforma para compartir y comercializar música tanto de manera física como digital. Recompensaban a los artistas por vender en grandes cantidades. Para las ventas digitales, Bandcamp se llevaba el 15%, pero tan pronto el artista generaba ingresos por \$5000 dólares al mes, esta tarifa bajaba a 10%.

Moral Distraída se tomaba muy en serio el rol de Internet en la música y es por eso que también destinaban recursos a mantener una comunicación proactiva y un trato cercano con sus seguidores por medio de las redes sociales. Camilo llevaba un año siendo la voz virtual de la banda, además de su rol de percusionista. Su principal preocupación era la red social Facebook, manteniendo informados de todo tipo de noticia, a la comunidad de seguidores, que para Septiembre del 2015 consistía de 16.000 personas (Véase **Anexo 5**). Cada recital o evento al que asistían estaba publicado en su sitio con anticipación y con sus publicaciones respectivas a posterior. Camilo afirmaba que solo de esta forma se podía explicar cómo es que en un evento realizado un día lunes en *Tienda Nacional* (tienda de venta de discos musicales en Santiago), hubiese quedado gente afuera sin poder entrar al evento.

Moral Distraída aprovechaba las nuevas tecnologías para generar audiencia y aumentar el nivel de involucramiento de sus seguidores, sin embargo se encontraban ad portas de tomar una decisión que cambiaría el enfoque de su estrategia para el próximo año. Guillermo no estaba seguro si era el momento de comenzar a invertir recursos en expandirse al extranjero. Si bien reconocía que esto podría traer beneficios económicos en el mediano plazo no estaba convencido de que estar ausentes en el período de verano entrante era la mejor decisión. Como manager sentía que debía asesorar a la banda desde una perspectiva objetiva y profesional, pero su papel de miembro fundador lo motivaba a aceptar la decisión que la agrupación entera, tanto músicos como equipo de apoyo, considerara pertinente.

**Anexo 1** Detalles de la Propuesta de la Cadena de televisión Costarricense:

- La Cadena asumiría todos los costos de la gestión, distribución y promoción del material audiovisual de la banda por un periodo que comprendía desde la fecha de firma del contrato hasta el término de la gira internacional.
- La obligación de tocar en un festival de música, organizado por la Cadena, más dos fechas adicionales en locales a designar por el comité de la Cadena. Moral Distraída se quedaría con un 5% de las entradas al festival de música y un 30% de las entradas de las dos fechas adicionales. Este pago se realizaría dos meses después de concluida la gira.
- La Banda recibiría el 50% de los derechos de autor respecto del contenido audiovisual generado tras tocar en el Festival, la Cadena de televisión se asignaría los derechos restantes.
- La Cadena asumiría todos los costos de transporte, alojamiento y traslado, tanto de los miembros de la banda (músicos más equipo de apoyo), desde Chile a Costa Rica ida y vuelta, más los traslados internos desde el hotel a los lugares de presentación de la Banda, sin embargo, no asumía los costos de alimentación, seguros ni viáticos. Tampoco consideraba el transporte y traslado de miembros externos a la banda como por ejemplo el sonidista de la banda.
- Una multa de 10.000 dólares en caso de incumplimiento de contrato o de alguna de sus cláusulas.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 2** Escenarios de decisión Moral Distraída.

	<b>Gira Extendida</b>	<b>Gira solo a Costa Rica</b>	<b>No realizar Gira</b>
Número de fechas a tocar en Extranjero*	3 fechas (Costa Rica) + 4 fechas (otros países)	3 en Costa Rica	-
Número de fechas a tocar en Chile*	6 fechas	15 fechas	24 fechas
Ingresos por tocar en el extranjero	\$ 4.000 (Costa Rica) + \$ 6.000 (otros países)	\$ 4.000 (Costa Rica)	-
Gastos de Gira**	\$ 7.000	\$ 3.000	-
Ingresos por presentaciones en Chile	\$ 5.000	\$ 12.000	\$ 22.000
Reconocimiento local post gira	Eventos adicionales por un total de \$ 6.000	Eventos adicionales por un total de \$ 4.000	-
Nuevos seguidores/fans de la banda	1500 (Extranjeros) + 500 (Chilenos)	750 (Extranjeros) + 1000 (Chilenos)	3500 (Chilenos)

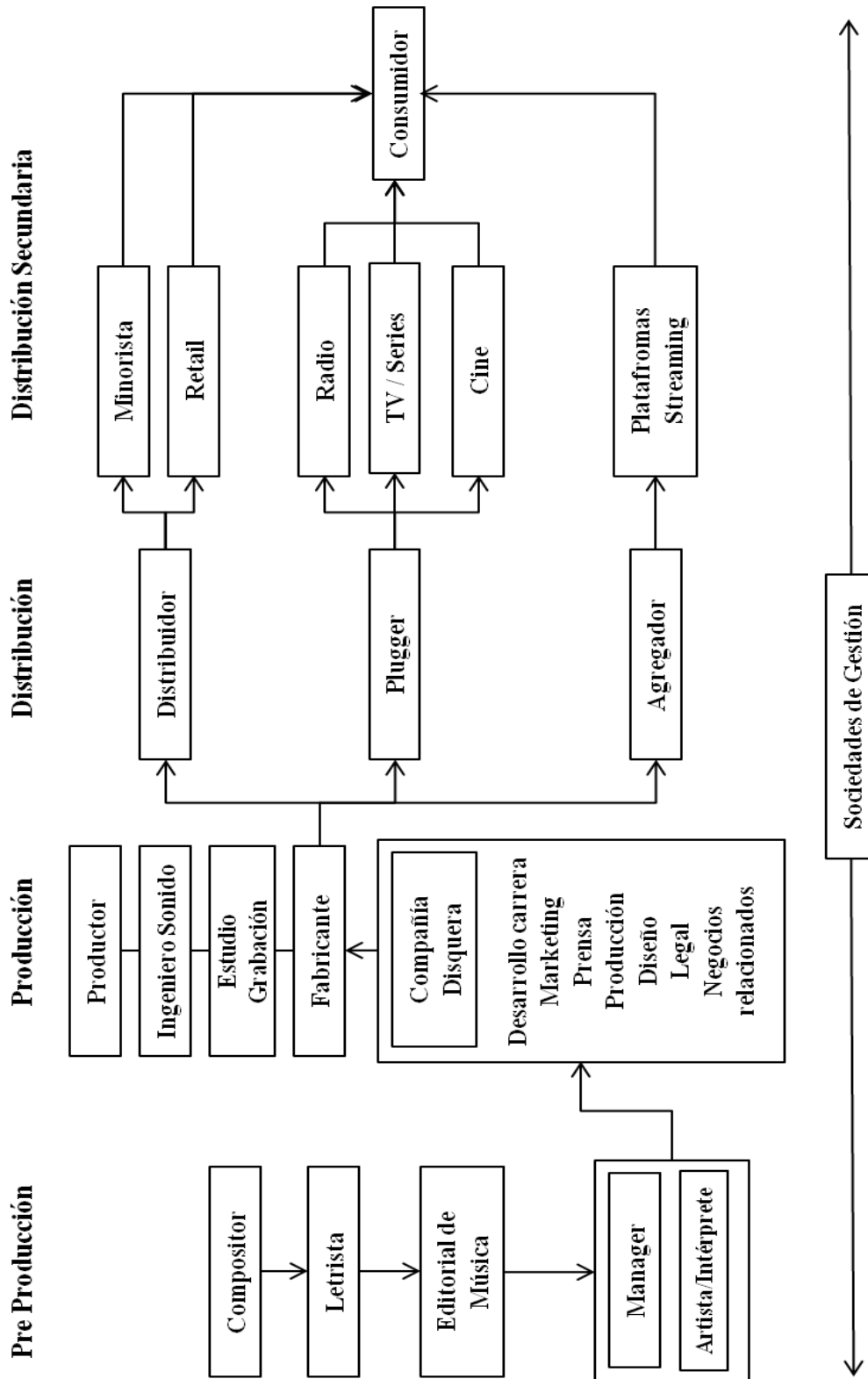
\* Contempla solo periodo Enero y Febrero del 2016.

\*\* Gastos de Gira contempla todos los gastos de la gira que son asumidos por la banda.

Tipo de cambio: 1 USD = 700 CLP.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3 Proceso de creación de valor en la Industria Discográfica.



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 4** Ingresos de un artista necesarios para alcanzar el salario mínimo en el 2015.

<b>Tipo de distribución</b>	<b>Formato</b>	<b>Contrato</b>	<b>Precio Retail</b>	<b>Debe vender</b>	<b>Repartición</b>	<b>Ganancia</b>
Distribución independiente	Álbum físico	Sin disquera	\$ 12,00	105	100% Artista	\$ 12,00
Bandcamp	Descarga álbum	Sin disquera	\$ 12,00	148	85% Artista 15% Distribuidor	\$ 8,50
Cdbaby / Tunecore / Reverbnation	Descarga álbum	Sin disquera	\$ 12,00	159	66% Artista 33% Distribuidor	\$ 7,92
CDbaby	Álbum físico	Sin disquera	\$ 12,00	175	66% Artista 33% Distribuidor	\$ 7,20
iTunes vía distribuidor	Descarga álbum	Sin disquera	\$ 12,00	210	60% Artista 40% Distribuidor	\$ 5,99
Retail	Álbum físico	Sin disquera	\$ 12,00	457	23% Artista 47% Sello 30% Distribuidor	\$ 2,76
iTunes	Descarga álbum	Con disquera	\$ 12,00	547	23% Artista 47% Sello 30% Distribuidor	\$ 2,30
iTunes	Descarga canción	Sin disquera	\$ 12,00	1826	70% Artista 30% Distribuidor	\$ 0,69
iTuens / Amazon / Google Play	Descarga canción	Con disquera	\$ 12,00	5478	23% Artista 47% Sello 30% Distribuidor	\$ 0,23

Fuente: The Guardian, Abril 2015. Infograma original creado por David McCandless.

Nota: Basado en el salario mínimo estadounidense en el año 2015, correspondiente a \$1260 dólares.

Tipo de cambio: 1 USD = 700 CLP.

**Anexo 5** *Facebook Likes* de Moral Distráida.

	<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>	<b>Total Likes</b>
Cantidad	10.820	5.920	16.001
Cantidad en %	63%	37%	100%

<b>Mujeres</b>	<b>18 - 24 años</b>	<b>25 - 34 años</b>	<b>35 - 44 años</b>	<b>44+ años</b>	<b>Total Likes</b>
Cantidad	4.800	4.320	575	383	10.080
Cantidad en %	30%	27%	3%	2%	63%

<b>Hombres</b>	<b>18 - 24 años</b>	<b>25 - 34 años</b>	<b>35 - 44 años</b>	<b>44+ años</b>	<b>Total Likes</b>
Cantidad	2.400	2.720	320	480	5.920
Cantidad en %	15%	17%	2%	3%	37%

Fuente: Página Facebook Moral Distráida.

Nota: Contabilizado hasta el 12 de Octubre del año 2015.



## Anexo 6 Roles de integrantes de Moral Distraída y colaboradores.

### Músicos

- **Camilo Zicavo:** Vocalista / miembro fundador / elaboración y contenido de la banda, logo de la Banda / letrista / compositor / diseño del show en vivo.
- **Amaru López:** Baterista, miembro fundador.
- **Eduardo Rubio:** Bajista
- **Camilo Schriever:** Percusión latina / Producción y gestión de eventos / Community manager de la agrupación.
- **Javier Ramos:** Primer trombonista / Compositor de arreglos para bronces y dirección de estos en vivo.
- **Abel Zicavo:** Tresero<sup>14</sup>, corista, compositor / Miembro Fundador / Encargado contenido.
- **Guillermo Scherping:** Director musical, corista / Segunda guitarra y charango.
- **Mauricio Campos:** Primera Guitarra
- **Sebastián Abraham:** Tecladista
- **Diego Villarroel:** Segundo Trombón

### Equipo de apoyo

- **Carola Ureta:** Diseño y Material Gráfico de la Banda tales como las carátulas, logos, afiches para los eventos entre otros.
- **Stephane Bobenrieth:** Producción de presentaciones en vivo. Sus labores consistían en gestionar la logística para llevar a cabo los eventos, por ejemplo los acuerdos con los recintos sobre las condiciones necesarias para tocar.
- **Guillermo Migrik:** Manager y miembro fundador - Dentro de sus funciones estaba el vender las fechas y gestionar los acuerdos comerciales sobre auspicios, apariciones en TV, distribución del material en radios y otros medios.

### Servicios de terceros

- **Jorge Peña:** Encargado de las labores de sonidista en vivo. Contaba con un pago fijo por sus servicios. No formaba parte de la toma de decisiones de la banda.

---

<sup>14</sup> Intérprete de Tres, instrumento cordófono, derivado de la guitarra.

**Fuentes:**

- J. W. Rivkin: 2000, “BMG Entertainment”, *Harvard Business Case n° 9-701-003*.
  - Diario La Tercera, 2011, “*Cuánto mueve el negocio de los mega-eventos musicales en Chile*” URL: <http://diario.latercera.com/2011/08/21/01/contenido/negocios/27-80879-9-cuanto-mueve-el-negocio-de-los-megaeventos-musicales-en-chile.shtml>
  - Chiou, J., H. C. y H. Lee: 2005, “The Antecedents of Music Piracy Attitudes and Intentions”. *Journal of Business Ethics* **57**, 161 – 174
  - Internet World Stats 2015, URL: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>
  - The New York Times, Mayo 2015, “*Spotify’s Revenue Is Growing, but So Are Its Losses*” URL: <http://www.nytimes.com/2015/05/09/business/media/as-spotify-expands-revenue-rises-and-losses-deepen.html>
  - The New York Times, Julio 2015 “*Open the Music Industry’s Black Box*” URL: [http://www.nytimes.com/2015/08/02/opinion/sunday/open-the-music-industrys-black-box.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2015/08/02/opinion/sunday/open-the-music-industrys-black-box.html?_r=0)
  - FACT Magazine, Agosto 2015. “*Shaping Sound in Time: Robert Henke on the future of music and machines*” URL: <http://www.factmag.com/2015/08/19/robert-henke-interview-ableton-monolake/>
  - Music Business Worldwide, Julio 2015, “*Youtube is the No. 1 music streaming platform and getting bigger*” URL: <http://www.musicbusinessworldwide.com/youtube-is-the-no-1-music-streaming-platform-and-getting-bigger/>
  - The Guardian, Abril 2015. Infograma original creado por David MacCandless. URL: <http://www.theguardian.com/technology/2015/apr/03/how-much-musicians-make-spotify-itunes-youtube>
  - Página Facebook Moral Distraída. <https://www.facebook.com/lamoraldistraida/?fref=ts>
-