

Colección de
Estudios y
Gestión
Cultural

Contexto empresarial
de las casas
disqueras y sellos
discográficos físicos
y digitales en Bogotá

Autores

*Tatiana Loaiza Rodríguez
Julieta Ramírez Mejía
Álvaro Rojas Quintana*



© **Universidad EAN**
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2011

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico	Carlos Evelio Ramírez Cardona
Presidenta	Consejero Fundador
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera	Álvaro Otto Rubio Salas
Primer Vicepresidente y Consejero	Consejero Vitalicio
Egresado	Martha Lucía Ramírez
Roque González Garzón	Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa
Segundo Vicepresidente	Omar Alonso Patiño Castro
Consejeros	Consejero Representante de los Docentes
Hildebrando Perico Afanador	Jennifer Marcela Flórez Blanco
Presidente Honorario y Consejero Fundador	Consejera Representante de los Estudiantes
Carlos Alfonso Crissien Aldana	
Consejero Fundador	

DIRECTIVAS

Rector	Vicerrector de Planeación
Jorge Enrique Silva Duarte	Ruben Darío Gómez Saldaña
Vicerrector de Formación	Vicerrectora de Extensión y Proyección Social
José David Marín Enriquez	María del Carmen Sanabria Carmona
Vicerrector de Investigación	Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos
Carlos Largacha Martínez	Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría
de Investigación
Grupo Gestión del conocimiento

Revisión de estilo

Johana Guzmán

Diagramación

Nayibe Rojas

Loaiza Rodríguez, Tatiana

Contexto empresarial de las casas disqueras y sellos discográficos físicos y digitales en Bogotá -Cuaderno de investigación-

[Recurso electrónico] / Tatiana Loaiza Rodríguez, Julieta Ramírez Mejía y

Alvaro Rojas Quintana. -- Bogotá : Universidad EAN, 2011.

-- (Colección de Estudios y Gestión Cultural)

134 p.

ISBN: 978-958-756-083-1

I. Industria fonográfica - Comercio

I. Ramírez Mejía, Julieta

II. Rojas Quintana, Alvaro

338.76178 CDD

Tabla de contenido

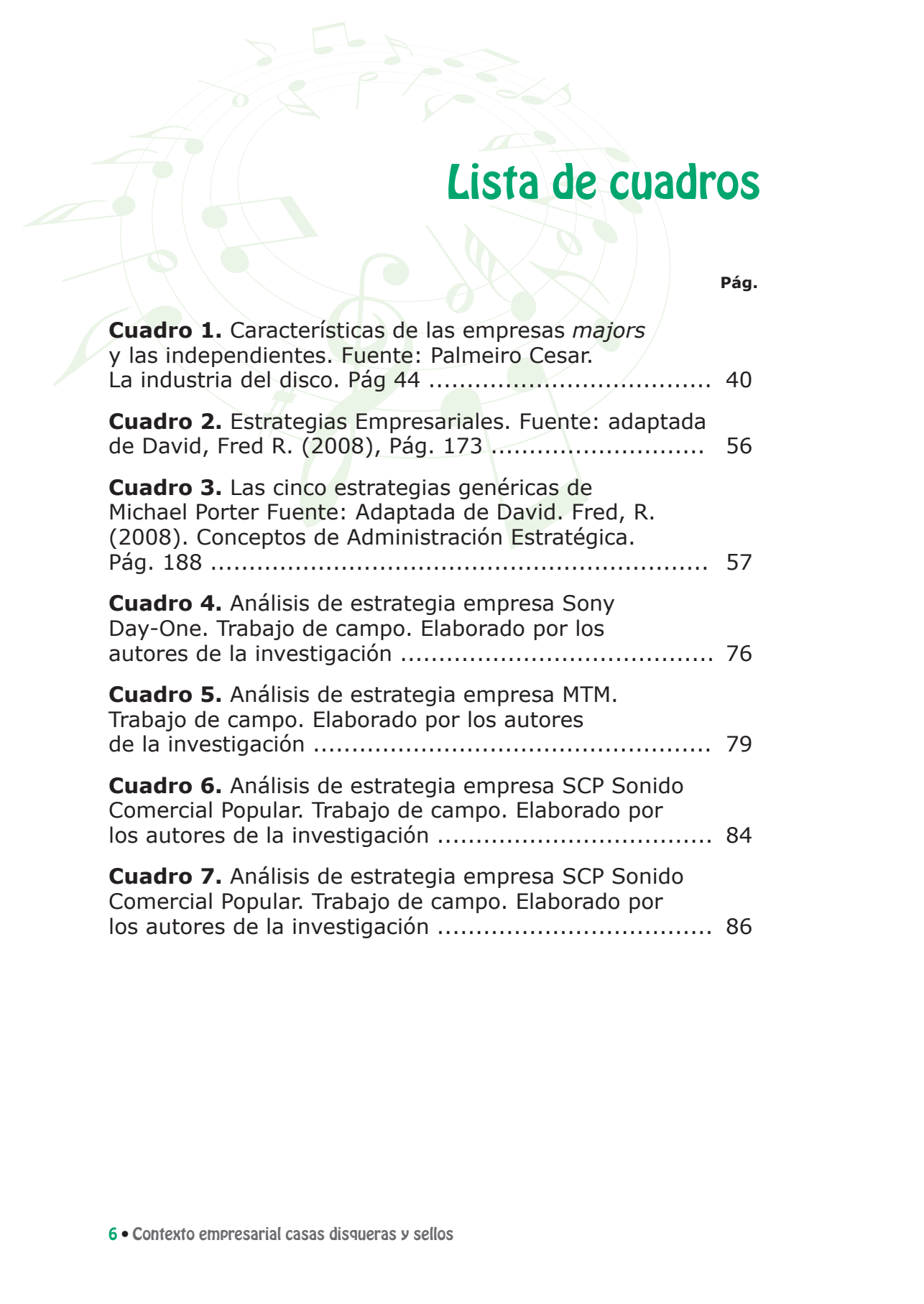
	Pág.
Introducción	9
1. Planteamiento del problema	11
2. Objetivos	15
2.1 Objetivo general	15
2.2 Objetivos específicos	15
3. Justificación	16
4. Metodología	19
4.1 Población	21
4.2 Guía de entrevistas	22
5. Referentes conceptuales y teóricos	25
5.1 La industria discográfica	25
5.1.1 Contexto y origen de la industria discográfica	25
5.1.2 Evolución de los formatos físicos	
- De lo análogo a lo digital	28
5.1.3 Consolidación de la industria discográfica	29
5.2 Compañías discográficas	33
5.2.1 Actores principales	33
5.2.2 Las casas disqueras	35
5.2.3 Los sellos disqueros	38
5.3 Funciones y estructura de las compañías discográficas	42
5.4 Compañías discográficas en Colombia	49
5.4.1 Asociaciones dentro de las compañías discográficas en Colombia	50

	Pág.
5.4.2 Entidades de gestión colectiva	50
5.4.3 Asociaciones Gremiales dentro del Sector de la industria discográfica	53
5.5 Balanced ScoreCard	55
6. Modelo de negocio en las compañías discográficas	58
6.1 ¿Qué es un modelo de negocio?	58
6.1.1 Modelo de Negocio de las casas disqueras ...	59
6.1.2 Modelo de Negocio de los sellos disqueros ...	59
6.2 Modelo tradicional y nuevos modelos en las compañías discográficas: variación del modelo tradicional en el modelo actual	60
6.2.1 Estrategias del modelo de negocio actual en las compañías discográficas	62
6.3 Variables críticas en el modelo de negocio de las compañías discográficas	67
6.3.1 Innovación	67
6.3.2 Diferenciación	67
6.3.3 Adaptabilidad	68
6.4 Practicas cotidianas de los directivos de las compañías discográficas	69
6.4.1 Empresas consultadas	69
6.4.2 Aplicación de las variables del modelo Balane Scorecard	73
6.4.2.1 SONY – Day One	73
6.4.2.2 Disquera MTM	77
6.4.2.3 Sonido Comercial Publicitario – SCP	80
6.4.2.4 Sello SURFONIC	85
Conclusiones	88
Glosario	97
Bibliografía	98
Anexos	100

Lista de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Estructura de una disquera. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	49
Gráfico 2. Modelo de Negocio en las compañías discográficas. Fuente: Price Water House Coopers ¹	62
Gráfico 3. Mapa de procesos Sony Day-One. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	77
Gráfico 4. <i>Balanced ScoreCard</i> de la empresa Sony Day-One. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	77
Gráfico 5. Mapa de procesos empresa MTM. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	79
Gráfico 6. <i>Balanced ScoreCard</i> empresa MTM. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	80
Gráfico 7. Mapa de procesos empresa SCP Sonido Comercial Popular. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	84
Gráfico 8. <i>Balanced ScoreCard</i> empresa SCP Sonido Comercial Popular. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	85
Gráfico 9. Mapa de Procesos empresa Surfonic. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	86
Gráfico 10. <i>Balanced ScoreCard</i> empresa Surfonic. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	86

¹ Fuente: Price Water House Coopers. Libro blanco de la música en España.



Lista de cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Características de las empresas <i>majors</i> y las independientes. Fuente: Palmeiro Cesar. La industria del disco. Pág 44	40
Cuadro 2. Estrategias Empresariales. Fuente: adaptada de David, Fred R. (2008), Pág. 173	56
Cuadro 3. Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter Fuente: Adaptada de David. Fred, R. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 188	57
Cuadro 4. Análisis de estrategia empresa Sony Day-One. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	76
Cuadro 5. Análisis de estrategia empresa MTM. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	79
Cuadro 6. Análisis de estrategia empresa SCP Sonido Comercial Popular. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	84
Cuadro 7. Análisis de estrategia empresa SCP Sonido Comercial Popular. Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación	86

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Listado de casas y sellos disqueros en Bogotá	100
Anexo B. Entrevista Diego Toro	101
Anexo C. Entrevista Humberto Moreno	112
Anexo D. Entrevista Gonzalo Gutiérrez	115
Anexo E. Entrevista Federico Saretski	120
Anexo F. Entrevista Gustavo Palacio	127



• Introducción •

La industria musical esta conformada en su cadena de valor por diferentes actividades como la producción musical, editorial musical, la comercialización de los productos discográficos u otros relacionados, las presentaciones en vivo y las actividades de gestión, legalización y promoción. Dichas actividades en torno a la música han permitido el desarrollo de empresas independientes que se encargan de la producción y promoción de un artista y su producto musical: las compañías discográficas.

Estas compañías abarcan las funciones de producción musical que son desarrolladas y se conforman según la UNESCO por diferentes actores: *El compositor, el editor, el intérprete y repertorio, la producción, la fabricación, comercialización y producción, la distribución y entrega, finalizando en el consumidor*². Asimismo, se encargan de promover artistas dentro de un género musical específico y realizar las modificaciones necesarias para que el producto final obtenga mayores y mejores beneficios económicos. Al otorgarle un sello, un derecho de comercialización, y distribuir los trabajos dentro del mercado, estas empresas obtienen un porcentaje de ganancias de todo el proceso productivo artístico.

El modelo de funcionamiento de las casas y sellos disqueros ha tenido transformaciones a lo largo de los últimos años. A partir del desarrollo de las nuevas tecnologías y el fácil acceso del público a los medios de grabación y difusión, las compañías disqueras han ajustado la dirección estratégica de sus modelos organizacionales para lograr una permanencia en el mercado, debido a que atraviesan por una época de cambios repentinos y sucesivos que estan representadas por una drástica disminución de la demanda por el producto físico, particularmente el C.D. o el video, productos que anteriormente permitían la sostenibilidad en estas empresas.

² UNESCO. Conferencias de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo. De Menor A Mayor: Los Desafíos Políticos Con Que Se Enfrentan Los Países En Desarrollo En El Sector Mundial De La Producción Musical, [en línea] [citado 19 de julio 2008] Disponible en Internet <<http://www.unctad.org/Templates/Search.asp?intItemID=4301&lang=3&frmSearchStr=sector+de+musica&frmCategory=all§ion=whole>>

En Colombia, el sector productivo y económico de la industria musical se moviliza a través del manejo de recursos y prácticas empresariales comunes. Estas empresas propician diversas formas de funcionamiento y hacen uso de las nuevas tecnologías de información como medio fundamental para el proceso de desarrollo que conllevan, lo que ha generado variaciones en los modelos de gestión e igualmente, el interés hacia el conocimiento de los procesos y prácticas empresariales exitosas que realizan. Estos aspectos deben ser abordados como contenido fundamental para el enriquecimiento de las investigaciones sobre el desarrollo empresarial de este tipo de compañías en Bogotá.

A lo largo de este trabajo se propone profundizar acerca del contexto empresarial, además de identificar algunas prácticas de gestión en estas unidades productivas. La primera parte, capítulos uno al cuatro, presenta la delimitación y descripción del objeto de estudio. La segunda parte la componen la contextualización y los referentes conceptuales en los que se introduce al lector en el tema de las compañías discográficas. También se expone el concepto de Modelo de Negocio y el cuadro de mando integral *Balanced ScoreCard*, herramientas que permiten la comprensión del tipo de gestión empleado en estas empresas y los cambios que se han generado a partir de los avances tecnológicos de los años recientes. La tercera parte está compuesta por los resultados del trabajo de campo, basados en entrevistas a representantes de cuatro compañías discográficas de la ciudad de Bogotá. Seguidamente, se reconocerán algunas de las variables comprometidas en la gestión y gerencia de estas compañías discográficas empleando algunas herramientas del *Balanced Scorecard*. En la parte final se realiza la exposición de las conclusiones, resumiendo algunos de los aspectos más relevantes para la gestión de este tipo de compañías y se formulan las recomendaciones para futuras investigaciones.

La presente investigación hace parte de los proyectos generados por el grupo de investigación Cultura y Gestión de la Universidad EAN, que se preocupan por la comprensión del contexto empresarial de las industrias culturales, así como por la profundización en temáticas que apoyan el programa de Especialización en Gerencia de Empresas, Servicios y Productos de la Música. Asimismo, constituye un aporte hacia el conocimiento de las empresas, generando insumos que puedan ser empleados en estudios posteriores y por futuros agentes del sector.

• 1. Planteamiento del problema •

En Bogotá, existe gran afluencia de géneros musicales debido a la presencia de culturas y poblaciones de diversas partes del país que convergen en la ciudad y la transforman en un escenario pluricultural y transregional (Silva, citado en Zapata, 2006) dándose a conocer como músicas urbanas³. Esta cualidad, ha propiciado en el músico residente en esta ciudad la búsqueda de producción y comercialización de sus productos musicales, a través de compañías disqueras de carácter virtual o físico que les permitan un posicionamiento y proyección local e internacional.

De esta manera, las compañías disqueras proveen a los artistas los servicios de: financiación, producción, distribución, promoción y comercialización de sus obras a cambio de un porcentaje de participación por los ingresos generados por la explotación de los productos derivados de las obras. Sin embargo, fenómenos como la piratería física y digital, así como las nuevas formas de consumo musical a partir de las nuevas tecnologías han debilitado este eslabón de la cadena, causando una disminución en su capacidad de apoyar nuevos proyectos musicales.

Asimismo, la proliferación y abaratamiento en el uso de las tecnologías de grabación, producción, mercadeo, distribución y comercialización de la música en Colombia, han ocasionado que los artistas sean cada vez más independientes y recurran a la "autoproducción" y "autopromoción", razón por lo cual estas compañías buscan nuevas formas de participación en la cadena de valor, alejándose cada vez más del papel de productor que ejercían tradicionalmente, especializándose en funciones editoriales, de relaciones públicas y management de los artistas.

De esta forma, se puede describir el panorama de la industria musical en Bogotá a partir de tres características: la existencia de una vasta oferta de grupos y artistas musicales de distintos géneros con diferente calidad musical, un alto potencial en las herramientas digitales y tecnológicas como mecanismo de

³ *"La música urbana es aquella que se reúne, coexiste e interactúa en espacios determinados por la ciudad, éstas músicas pueden tener diferentes procedencias e implican un aporte cultural y social determinado debido a que conservan rasgos de su lugar de origen".* LOAIZA, Tatiana. (2008). Importancia de la Historia del Jazz en Bogotá como un Componente de Estudio e Investigación en la Facultad de Bellas Artes UPN. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Nacional. Pág. 62.

reducción de costos de producción y promoción de los contenidos de los artistas, y una escasez de casas disqueras especializadas que asuman el reto de proyectar esta gran oferta cultural hacia los mercados locales e internacionales, consolidando la industria.

Las pequeñas y grandes empresas discográficas que aún se mantienen en el mercado, han desarrollado nuevas estrategias de reacomodamiento en la cadena productiva, lo cual indica la transformación de sus modelos de gestión y administración, permitiéndoles adaptarse y sobrevivir a estos cambios.

La descripción de los cambios que se han generado en el sector y el desarrollo de las entidades que conforman la cadena de valor en la industria musical han sido abordados por entidades como el SENA, que han respaldado investigaciones acerca del desarrollo de la música en el país con la publicación "Caracterización Ocupacional del Sector de la Música" (Diego Felipe Giraldo Serna, 2006). En esta se narra el progreso de la actividad musical en Colombia a través de la historia y los músicos e igualmente, se describe la labor profesional del músico identificando las características de la población que se dedica a esta ocupación. Sin embargo, el documento sólo permite tener una visión de la actividad del músico en Colombia y su contexto, mas no abarca dentro del objeto de investigación, las empresas o compañías circundantes a su labor.

También se tuvo en cuenta un documento del Ministerio de Cultura titulado "Impacto del sector fonográfico en la economía colombiana" escrito por Luis Alberto Zuleta y Lino Jaramillo en el 2003, edición del Convenio Andrés Bello⁵. Esta publicación describe el impacto de la piratería en la economía de las industrias culturales en el país, y citando a sus autores se retoma la descripción de su contenido"... (se busca) *estimar la participación de los distintos eslabones que conforman el sector fonográfico en la economía colombiana y cuantificar la importancia de la piratería dentro del mercado de este sector. El desarrollo de este objetivo produjo como resultado un diagnóstico sobre el sector*". El documento permitió establecer las cifras que generan la industria musical en Colombia y el impacto a las casas y sellos disqueros en términos de ventas de CD. Éste documento es tomado como referencia en la contextualización de la presente investigación.

⁵ ZULETA, Luis Alberto y JARAMILLO, Lino. (2003) Impacto del sector fonográfico en la economía colombiana. Editorial Convenio Andrés Bello y ASINCOL. Bogotá 2003, 181 pág.

⁷ Ibid. pág. 12

Se emplearon dos documentos para complementar algunas temáticas abordadas. El primero fue realizado en Argentina, titulado “La Industria del Disco, Economía de las Pymes de la industria discográfica en la ciudad de Buenos Aires”⁸ y elaborado por el grupo de investigadores OIC⁹: Fernando Arias, Gabriel Mateu, Andrés Rabinovich y Gabriel Rotbaum con la dirección de César Palmeiro. El documento realiza la descripción detallada de las transformaciones de la industria del disco en Buenos Aires, a través de las partes de la cadena de valor en esta industria. También se realiza el recuento de las problemáticas suscitadas con la aparición de internet y las nuevas tecnologías, además se tratan temas como la piratería y la consolidación de los mercados, disqueras y sellos independientes bajo la legislación de su país.

El segundo fue elaborado en Uruguay, titulado “Impacto de las nuevas tecnologías en la Industria Musical”¹⁰ de Nicolás Cohnheim, Damían Geisinger, Ernesto Pienika, y con la dirección de Cecilio García Crechiari. Este trabajo monográfico describe los impactos generados a partir del desarrollo de nuevas tecnologías en la Industria Musical, de manera similar a la investigación de la industria del disco en Argentina de Fernando Arias y sus colaboradores. El trabajo investigativo destaca las características de la industria musical en la actualidad dentro del contexto uruguayo, haciendo énfasis en los cambios generados con las transformaciones de los formatos de reproducción e identificando los eslabones de la cadena de valor de la industria musical con los modelos de negocio empleados y algunas de sus particularidades. Los documentos se consideran como los más importantes para el desarrollo de la presente investigación, debido a que permiten realizar una comparación entre las situaciones de la industria musical en Latinoamérica e igualmente, comprender el proceso que ha conllevado a los cambios y transformaciones de los formatos, modelos y nuevos agentes en la misma.

⁸ ARIAS, Fernando. MATEU, Gabriel. RABINOVICH, Andrés y ROTBAUM, Gabriel con la dirección de César Palmeiro. La Industria del Disco, Economía de las Pymes de la industria discográfica en la ciudad de Buenos Aires. Observatorio de las Industrias culturales Argentina. 122 pág.

⁹ Observatorio de Industrias Culturales de la Ciudad de Buenos Aires Subsecretaría de Gestión e Industrias Culturales.

¹⁰ COHENHEIM, Nicolás. GEISINGER, Damían y PIENIKA Ernesto, con la dirección de Cecilio García Crechiari. Impacto de las nuevas tecnologías en la Industria Musical. Trabajo de grado sin publicación. Universidad de la República. Chile 186 pág.

Otro de los documentos relevantes empleados en el estado del arte, fue el trabajo de grado realizado por Andrea Arcos Vargas para la Pontificia Universidad Javeriana, titulado “Industria Musical en Colombia: una aproximación desde los artistas, las disqueras, los medios de comunicación y las organizaciones”, en 2008¹¹. En esta investigación la autora realiza un recorrido por el sector musical en Bogotá a partir de la descripción de las partes de la cadena de valor de la industria musical, empleando el testimonio de varios de sus actores. El documento, permite contemplar a grandes rasgos, los agentes que participan en la creación, producción, comercialización y distribución de un producto musical y el proceso que conlleva, razón por la cual, también es empleado como referente contextual de la presente investigación.

Alrededor de esta investigación, fueron realizados varios aportes de orden académico por parte de los personajes entrevistados, quienes permitieron completar la información y establecer pautas de la situación actual que presentan estas compañías, manifestando la importancia de reconocerlas desde sus formas de funcionamiento y gerencia, para lograr un conocimiento más amplio de las estrategias empleadas para la gestión de productos y sus prácticas dados los cambios drásticos del contexto.

Todo esto permite visualizar y optimizar a futuro, los posibles escenarios de acción y los proyectos empresariales que movilicen la industria musical desde el conocimiento más específico y significativo de su contexto empresarial dando solución a la siguiente pregunta originada a partir de los antecedentes ya presentados:

Pregunta problémica:
¿Cuáles son las características principales en la gestión de una compañía discográfica en Bogotá?

¹¹ VARGOS, Andrea Arcos (2008). Industria Musical en Colombia: una aproximación desde los artistas, las disqueras, los medios de comunicación y las organizaciones. Trabajo de grado sin publicación. Universidad Pontificia Javeriana. Bogotá. 143 Pág.

• 2. Objetivos •

2.1 Objetivo General

Contextualizar las variables y prácticas empresariales que intervienen en la gerencia de las compañías discográficas (físicos y digitales) en la ciudad de Bogotá.

2.2 Objetivos específicos

- Reconocer las variables comprometidas en la gestión y gerencia de las compañías discográficas.
- Indagar la orientación, ejecución y control del desarrollo cotidiano en las compañías discográficas.
- Correlacionar las variables y prácticas de las compañías discográficas, con las herramientas del cuadro de mando integral o Balanced ScoreCard.
- Describir el contexto en el que se han desarrollado las disqueras.

• 3. Justificación •

De acuerdo con el informe del año 2008¹² de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo - UNCTAD, las economías creativas forman parte fundamental en el desarrollo económico de los países, debido a que generan innumerables posibilidades de desarrollo al basarse en la creatividad y producción original de un creativo y por otro lado, *"la economía creativa tiene potencial para generar ingresos y empleos, y a la vez promover la inclusión social, la diversidad cultural y el desarrollo humano"*¹³, situación que se explica con las actividades económicas que comprenden su definición:

... Las industrias creativas se encuentran en la intersección entre el arte, la cultura, los negocios y la tecnología. En otras palabras, comprenden el ciclo de creación, producción y distribución de bienes y servicios que utilizan capital intelectual como su insumo primario. Las industrias creativas de hoy comprenden la interacción entre los subsectores tradicionales, aquellos de alto índice tecnológico y los orientados a la prestación de servicios. Abarcan desde el arte folclórico, los festivales, la música, los libros, la pintura y las artes dramáticas, hasta sub-sectores de alto índice tecnológico como la industria del cine, la radiodifusión, la animación digital y los videojuegos. También incluyendo los sectores orientados a la prestación de servicios tales como la arquitectura y la publicidad. Todas estas actividades requieren un alto índice de talentos creativos y pueden generar ingresos por medio del comercio y de los derechos de la propiedad intelectual.

Las industrias creativas tienen un amplio espectro de posibilidades empresariales que implican una administración diferenciada con respecto a otros productos de canasta familiar, esto se debe, a las características que imprimen su cualidad de ser resultado de un saber cultural, artístico y muchas veces idóneo a un sujeto, como indica Milagros de Corral¹⁴:

¹² UNCTAD. (2008). Informe sobre la economía creativa 2008. Extraído de Internet desde: <http://www.unctad.org/>, <creative-economy y http://ssc.undp.org/creative_economy>

¹³ Ibíd. pág. 5

¹⁴ Subdirectora general adjunta de cultura UNESCO 2008.

Despojadas ya de las despectivas connotaciones que con el término “industrias culturales” fuera acuñado por Adorno y Horkheimer, las industrias culturales son todavía un segmento de geometría variable. Denominadas en algunos países como “industrias creativas” y conocidas en medios económicos como industrias del futuro o, en medios tecnológicos como industrias de contenido. Todas las definiciones coinciden en considerar que las industrias culturales representan sectores que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios basados en contenidos intangibles de carácter cultural, generalmente protegidos por derechos de autor. (Corral, 2005).

La industria de la música hace parte de las industrias creativas y ha tomado diferentes connotaciones en la economía de los países debido a su amplio desarrollo de empleo y utilidades, generando su valoración de promotor económico como lo indica Corral:

“En el siglo XXI, la cultura pasará a ser el verdadero motor de la economía. La diversidad cultural constituye pues, un capital global que la comunidad internacional tiene el deber de hacer fructificar no solo por razones económicas sino también en función de imperativos éticos. Es por esto fundamental que la dimensión cultural se convierta en el eje del desarrollo global que habrá de ser por añadidura sostenible. (Corral, 2005).

Es fundamental conocer estas transformaciones en los modelos de negocio en las industrias musicales a partir del reconocimiento de sus características y evolución. Por ello se pretende ahondar acerca de los cambios culturales presentes durante el desarrollo de las casas y sellos disqueros, y dilucidar aquellas particularidades temporales y del contexto que las incentivaron.

En las investigaciones que se realizan en el campo empresarial, deben tenerse en cuenta aspectos económicos como los estratos sociales, la capacidad de compra y el nivel de demanda de un producto, entre otros aspectos. Sin embargo, para el caso específico de este estudio, sobre industrias culturales en música, se tendrán en cuenta los conceptos innovación¹⁷, la

¹⁷ La **Innovación** es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo (Difusión (negocios)) en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. Enciclopedia virtual Wikipedia. Innovación. Extraído de internet desde:
<<http://es.wikipedia.org/wiki/Innovaci%C3%B3n>>

diferenciación¹⁸ y la adaptabilidad¹⁹ los cuales pueden complementar la visión productiva y contribuir a la comprensión de la gerencia y administración de industrias culturales.

Esta investigación cobra relevancia a partir de la necesidad de reconocer a las compañías disqueras y sellos discográficos, como un eslabón fundamental de la industria musical y fortalecer los mecanismos de integración multidisciplinar entre los ámbitos empresarial, cultural y artístico.

¹⁸ La **Diferenciación** son los "Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc." BAENA, Ernesto. SÁNCHEZ, John Jairo. SUAREZ, Montoya Omar. EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS pág. 63.

¹⁹ La Adaptabilidad es la capacidad de una empresa o unidad productiva de acompañar su organización y gestión de la producción a los cambios originados por la introducción de las tecnologías, a los vaivenes de la demanda y al incremento de la competencia por los mercados. GRINGAS, Ricardo. Qué es la flexibilidad laboral. INCASUR. Bs. As. 1992 pág. 43

• 4. Metodología •

Para la consecución de los objetivos de este proyecto se emplean herramientas tomadas de los métodos de investigación cualitativa, siendo éstas aplicadas en diferentes fases a lo largo del mismo.

La primera fase la constituye la etapa de fundamentación teórica, constituida por el proceso de recolección de información, para el cual se realizó la recopilación y levantamiento de datos a través de una revisión bibliográfica. A partir de este proceso se reconoce el desarrollo de las disqueras desde sus inicios en Bogotá y la existencia de diferentes entidades y agentes directamente relacionados con el desarrollo y funcionamiento, tales como: Entidades de gestión colectiva²⁰, agencias de *management* (representación de artistas) y *booking* (contratación de conciertos), agregadores de contenido (tramita licencias sobre los contenidos y los comercializa), editoras, entre otras. El barrido permitió establecer dos tipos de empresas objeto de estudio en Bogotá: las *majors*²¹ y las disqueras independientes.

La segunda fase, la constituye la complementación de la información a través de fuentes vivas, personajes que pertenecen a las disqueras o empresas relacionadas con su funcionamiento. Para ello se construyó el formato de entrevista de tipo enfocada²², con la cual se efectúan preguntas fuera del formato

²⁰ Entidades de Gestión Colectiva: estas y otras asociaciones se encargan de la protección al autor, compositor, editor, productor y sus obras. Nota de los autores.

²¹ Existen dos tipos de disqueras: las *majors* y las disqueras independientes, esta clasificación se encuentra dada por su carácter global, tiempo y alcances en el mercado de la industria musical. Ante la debacle que ha vivido la industria discográfica en la última década, son los pequeños sellos independientes los que están apoyando el desarrollo de nuevas propuestas musicales. El crecimiento de la piratería de discos y el intercambio de archivos en internet, provocó la aparición de tiendas virtuales y pequeñas compañías disqueras que apuestan por la difusión del nuevo talento y la descentralización de los gustos musicales, incluso echando mano de los nuevos formatos de distribución y venta de música, coinciden en señalar los fundadores de estas empresas. Solange García. (2006) El Universal. Domingo 08 de enero de 2006. México

²² Entrevista enfocada o focalizada: Entrevista específicamente dirigida a situaciones concretas, individuo caracterizado y señalado previamente por haber tomado parte de una situación o experiencia definida, que no revive toda la historia, sino la construcción de una experiencia personal concreta. GUTIERREZ, Cerda Hugo. (1995) La metodología de la investigación. Editorial el Búho. Bogotá. Pág.258- 261

establecido para complementar la información requerida. A partir de los testimonios de los empresarios se elaboró un sondeo de la situación de las disqueras a nivel operativo, estratégico y financiero, destacando algunas de las actividades de planeación y gestión que marcaron diferencias en el modelo tradicional de funcionamiento, para permanecer activas como industria de la música en Colombia y establecer así los modelos de negocio predominantes en estas empresas.

Con base en la información recopilada en cuatro entrevistas, en la tercera fase se reconocen las variables empleadas en la gestión de las empresas discográficas con el apoyo de algunos conceptos del *Balanced Scorecard*²³.

Para realizar la primera fase fue necesario comprender el proceso de transformación de los modelos de funcionamiento de las disqueras, a partir de una descripción general del desarrollo de estas empresas en Colombia, definiendo algunos aspectos contextuales que las influenciaron, así como las alianzas y absorciones que determinaron el crecimiento o cierre de algunas de estas compañías.

Para realizar las entrevistas en la segunda fase se seleccionaron las siguientes empresas disqueras, bajo el criterio de ser las compañías que han sobrevivido a los cambios tecnológicos y han modificado su modelo de negocio para sobrellevar los cambios culturales, económicos y comerciales en el sector, que tienen características diferentes en cuanto a mercado y estilo de gestión como: Sony BMG, disquera perteneciente a las *majors*, considerada una de las grandes compañías a nivel mundial; SCP Sonido Comercial, disquera y sello independiente de tipo mediana empresa; MTM una de las grandes disqueras considerada importante en el ámbito Independiente. Buscando establecer una comparación, se aborda el sello independiente Surfonic, una compañía pequeña que enfrentó el cierre de sus operaciones debido a diversos factores.

En la tercera fase se realiza la descripción de las empresas disqueras definiendo la estructura y administración, así como

²³ O cuadro de Mando Integral, es una herramienta empresarial, que permite observar el desarrollo de la gestión en una compañía. Se expondrá como referente conceptual al final del primer capítulo.

las prácticas administrativas empleadas en su gestión. Luego se emplean conceptos del *Balanced ScoreCard*, como guía para visualizar las características de sus modelos estratégicos a partir de cuatro componentes: *Perspectiva del Cliente o Consumidor: ¿qué esperan de la empresa?*, *Perspectiva Interna: ¿en qué pueden destacarse?*, *Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando?*, y *Perspectiva Financiera: ¿Qué esperan los accionistas?*²⁴ Con esta información se identifican las características de los modelos tradicionales y las variables del modelo actual en las compañías discográficas.

Durante la investigación se empleará la terminología de “compañías discográficas” para referirse a las disqueras majors, independientes y los sellos discográficos bien sean físicos o digitales. Lo anterior debido a que los términos denotan aquellas empresas que tienen como objetivo el desarrollo de productos artístico-musicales en diversos formatos, que por causa de la relación tradicional de producción de discos para la venta fueron agrupadas bajo la terminología de “disqueras”.

4.1 Población

Para la selección de la muestra, se elaboró una lista de contactos para realizar la entrevista, selección en la que se tuvo en cuenta a ejecutivos directamente relacionados con las empresas disqueras majors e independientes, así como a aquellos que se encuentran dentro de la cadena de valor de esta industria. En el formato de entrevista se resaltó la importancia de comprender el funcionamiento en estas empresas desde su constitución y la experiencia de sus actores para reconocer las variaciones que han causado cambios en su modelo de negocio, las causas externas que han afectado la industria y las estrategias empresariales que les han permitido continuar en el mercado a pesar del cambio en los productos y formatos de distribución del mismo.

²⁴ Parafraseado. Ibíd. Pág. 34

4.2 Guía de entrevistas

Las entrevistas manejan la siguiente guía de preguntas, las cuales se realizan teniendo en cuenta las características, condiciones y confidencialidad de la compañía o sello disquero entrevistado.

Para organizar las preguntas de la entrevista se tiene en cuenta la estructura del cuadro de mando, o modelo de gestión empresarial, que permite visualizar la empresa a partir de cuatro componentes: Perspectiva Financiera, Perspectiva del cliente, Procesos Internos y por último, Formación y Crecimiento. Estas preguntas fueron realizadas de manera informal en el transcurso de las entrevistas por ser temas de cuidado y privacidad empresarial.

Formato de Entrevista:

Nombre:

Profesión:

Empresa a la que pertenece:

Cargo:

1. ¿Qué actividades realiza su empresa y cómo se fundó?
2. ¿Cómo describiría el modelo de negocio que emplea su empresa?
3. ¿Qué producto permite que su empresa sea rentable frente a la crisis del sector fonográfico y cuáles son las características de innovación y anticipación que emplea?
4. ¿Cómo ha sido el desarrollo de los productos y evolución de los mismos dentro de su empresa?
5. ¿Cuántas instancias participan en este proceso, como se constituye la empresa a nivel de socios estratégicos?
6. ¿Cuáles son las plataformas como la internet, la telefonía móvil y las últimas tecnologías que emplea la empresa, y cómo las utiliza en el desarrollo de sus productos artísticos?
7. ¿Manejan circuitos para la distribución de los productos, cuáles son las empresas más importantes en este proceso?
8. ¿Cuáles son las empresas que constituyen la cadena de valor dentro su empresa disquera?
9. ¿Cuáles han sido los cambios culturales, sociales o políticos que más han afectado el desarrollo de la empresa?

10. ¿Cómo enfrentan las problemáticas tales como; la piratería, las descargas gratuitas y las nuevas tendencias de cultura libre?
11. ¿Cómo realizan proceso de selección del artista para lograr el apoyo o firma con una disquera?
12. ¿Qué tipos de contratación manejan con el artista y con los managers?
13. ¿Qué cambios considera que se aproximan para las disqueras, como visualiza las funciones de las disqueras?

Preguntas complementarias:

- ¿Cómo es la incidencia del entorno en el desarrollo de los objetivos misionales de la empresa?
- Perspectiva Financiera:
 - a. ¿Cómo es el plan de desarrollo financiero?
 - b. ¿Cuáles son sus productos y cuanta producción realizan anualmente?
 - c. ¿Cómo manejan el tema de los costos para proyectos, inversiones y activos en la empresa?
 - d. ¿Tienen algún mecanismo de Evaluación de riesgos?
- Perspectiva del cliente
 - a. ¿Cuál es su mercado objetivo: que características tiene?
 - b. ¿Cuáles son sus principales elementos de competición, en que se diferencia su empresa de otras similares?
 - c. ¿Cómo son los mecanismos de promoción del sello, que imagen buscan proyectar a través de ellos?
 - d. ¿Tenían algún indicador para medir la calidad de sus servicios o productos?
 - e. ¿Tienen la descripción del cliente potencial y sus necesidades?
 - f. ¿Cómo manejan el tema de aumento de clientela?
 - g. ¿Tienen alguna manera de evaluar la satisfacción del Cliente?
- Procesos Internos
 - a. ¿Cómo funciona la empresa, en cuanto a procesos que manejan?
 - b. ¿Tienen una organización que priorice los procesos más relevantes, sistema de comunicación, comercialización, ventas etc.?

- c. ¿Manejan algún plan de innovación, operatividad o servicio de posventa en la empresa?
- d. ¿Algún indicador de calidad en los procesos de la empresa?
- Formación y Crecimiento
 - a. ¿Cuáles son los perfiles de su personal de apoyo en la empresa?
 - b. ¿Alguna vez realizó capacitación de su personal?
 - c. ¿Cómo considera la infraestructura de la empresa: equipos tecnológicos, instrumentos, etc.?
 - d. ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

• 5. Referentes conceptuales y teóricos •

"La transformación absoluta de todo lo que pensábamos saber del negocio de la música cambiará en los próximos diez años y nada será capaz de impedirlo. Así que lo mejor es que aprovechen estos pocos años, porque esto nunca más volverá a pasar. Lo mejor es que se preparen para tocar en vivo, porque realmente esa será la única situación de la que se podrá sacar algo de provecho". David Bowie²⁵

5.1 La industria discográfica

Dentro de este aparte se hará una reseña histórica y contextual de la industria discográfica a nivel global, con el fin de entender qué tendencia siguen las dinámicas y los cambios a los que se enfrentan los Sellos y Casas Disqueras hoy día. Para esto, se ha recurrido a fuentes propias empleando un documento de Análisis del Entorno Económico que Favorece la Oferta del Programa de Especialización en Gerencia de Empresas, Servicios y Productos de la Música (Universidad EAN, 2008). De igual forma se han tenido en cuenta referencias bibliográficas como un artículo de la Escuela de Negocios de Harvard que describe en detalle algunas de las prácticas de las compañías disqueras en los años 80, así como una Guía de Negocios para la Creación de Sellos Disqueros, Casas de Producción y Distribuidores Musicales – INDIE POWER, del reconocido consultor de la industria musical estadounidense, Peter Spellman.

5.1.1 Contexto y origen de las compañías discográficas

Con la invención y posterior patente en Estados Unidos del Fonógrafo por Thomas Alba Edison y del Gramófono por Emile Berliner a principios del Siglo XX, inicia la historia de la era discográfica.

²⁵ PAZ, Juan Camilo. EL TIEMPO.COM hace alusión a una entrevista realizada a David Bowie en The New York Times. 2002. Disponible en internet http://www.eltiempo.com/participacion/blogs/default/un_articulo.php?id_blog=3163&id_recurso=3268683&random=1248.

Por primera vez en la historia de la humanidad, la música, un acto vivo, espontáneo y efímero en su representación, era capaz de ser fijada en un producto físico: el vinilo, LP, o simplemente disco, de cualidades portables, para ser reproducido cuantas veces se quisiera con la ayuda de la tecnología. *"Este invento conmovió rápidamente la industria editorial de partituras musicales la cual dominaba hasta el momento el mercado de la música popular desde por lo menos un siglo atrás"*²⁶. En Estados Unidos, a esta industria editorial de partituras, constituida por el gremio de editores musicales y escritores de canciones de música popular se le conoció con el pasar de los años con el nombre de *Tin Pan Alley*²⁷. Anterior a este invento, las únicas formas de acceder a la música las constituían la presencia física durante la presentación en vivo y el acceso a las transmisiones que se realizaban en directo desde los estudios de las estaciones de radio.

Rápidamente, empezaron a proliferar las primeras compañías disqueras constituyendo un fuerte sector fonográfico al cabo de unas cuantas décadas. Estas empresas, anteriores al desarrollo de esta industria, se dedicaban a la fabricación de muebles, juguetes y aparatos utilitarios. De esta forma, de acuerdo con Spellman (2006), las primeras en surgir en los años 20 fueron RCA, Columbia y Brunswick, dentro de las de mediana envergadura se encontraban en Estados Unidos los sellos Gennett, Paramount, Banner, Cameo, Perfect y Grey Gull (Pág. 34).

Posteriormente, diversos acontecimientos históricos contribuirían a la expansión mundial de la industria y de las compañías más importantes que se convertirían en poderosas multinacionales más adelante conocidas como las *majors*. A partir de los años 20 la industria en Estados Unidos vio como las ventas de discos se incrementaron vertiginosamente hasta 1929, cuando las cifras alcanzaron su tope más alto, seguidas de una abrupta

²⁶ UNIVERSIDAD EAN. 2008. Análisis Del Entorno Económico que Favorece la Oferta del Programa de Especialización en Gerencia de Empresas, Servicios y Productos de la Música. Documento sin publicar. Pág. 7.

²⁷ *Tin Pan Alley*: corresponde a la denominación dada a un área geográfica de la ciudad de Nueva York, en la cual trabajaban un grupo de productores, editores y compositores musicales y dominaban la música popular estadounidense durante los últimos años del Siglo XIX y comienzos del Siglo XX. WIKIPEDIA La Enciclopedia Libre. Extraído de internet el 15 de febrero de 2010 desde: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tin_Pan_Alley]

caída causada por la Depresión Económica²⁸. Durante este período de austeridad, la música en vivo volvió a tener una mayor importancia, dado que los discos eran vistos como *"la alternativa que tenían los pobres para sustituir a la música en vivo"* (Spellman, 2006, pág. 35)

De acuerdo con Spellman, a pesar de estas circunstancias, la entrada en el mercado a mediados de la década de los treinta de un nuevo invento ayudaría a las compañías discográficas a soportar la crisis: la Rockola. Con lo novedoso de este dispositivo, su popularidad creció hasta expandirse casi a cada bar y restaurante de todo Estados Unidos, aumentando la demanda por discos, especialmente de jazz y swing (Spellman, 2006, pág. 36).

Paralelamente, un acontecimiento contribuiría al establecimiento del rubro por la ejecución pública de la música dentro de la Industria. El 1 de Agosto de 1942, la Federación Americana de Músicos ordenó a sus asociados detener la grabación de discos hasta tanto las compañías disqueras hicieran un acuerdo para pagar las reproducciones que se hacía de su música a través de las rockolas y de la radio. El pleito entre las partes tardó cerca de dos años en resolverse accediendo las disqueras y sellos a asumir el cobro. Durante la prohibición, se hicieron populares los discos a capela realizados por cuartetos o solistas, esto como consecuencia de que los cantantes no hacían parte de la Federación de Músicos (Spellman, 2006. Pág. 37).

Continuando con Spellman (2006), entre los años 40's y 60's ocurriría una expansión de la música norteamericana en el mundo. Después de la Segunda Guerra Mundial, con los países de Europa y Asia devastados por el conflicto, las compañías multinacionales estadounidenses se encontraron en una posición favorable para expandir sus operaciones a escala mundial. Para finales de la década del 40 e inicios del 50, más de la mitad de los discos vendidos en el mundo eran fabricados en Estados Unidos (Spellman, 2006. Pág. 38).

Se destaca, durante esta época, el surgimiento de disqueras y sellos independientes (denominadas *indies*) que se especializaron en géneros dejados de lado por las grandes compañías o *majors*

²⁸ Después de vender más de 150 millones de discos al año a mediados de la década de los años 20, las ventas cayeron a 6 millones luego de la Depresión. (Spellman, 2006. Pág. 35)

debido a que consideraron que sus mercados eran pequeños para garantizar el retorno de la inversión y ser sostenibles. De esta manera las *indies* se encargaron en primer lugar, en producir música para Estados Unidos de los géneros *Hillbilly*, *Folk*, *R&B* y *Blues*; y posteriormente, a nivel mundial, en géneros de músicas locales (Spellman, 2006, Pág. 38). En contraste con las majors, las *indies* supieron enfocar el localismo y aprovecharlo al crear un concepto de “sonido” distintivo de una región particular, logrando de esta forma, establecer relaciones directas con estaciones de radio y distribuidoras de discos de territorios que no despertaban el interés de las majors.

Como se dijo anteriormente, el *Tin Pan Alley* representó en los comienzos de la era discográfica, el ícono de la producción discográfica. Para los años 60's uno de sus edificios más famosos, *The Brill Building*, constituyó el modelo clásico de integración vertical de la industria (Spellman, 2006. Pág. 40). Dentro de su estructura, en uno de sus pisos, un compositor podía escribir una canción, pasar al segundo piso y por la suma de U\$10 conseguir un arreglista que plasmara la pieza en partitura para los diferentes instrumentos. El compositor, a continuación, acudía a una oficina de copiado donde reproducía su obra para luego alquilar unas horas de estudio, contratar a los músicos de sesión y finalmente tener un demo de la canción. En otras áreas del mismo edificio se podía contactar a *managers* de artistas o inclusive a los propios artistas para lograr que se interesaran por la obra. De obtener el contrato, era posible acceder a promotores de radio que iniciaran la tarea de vender el sencillo.

5.1.2 Evolución de los Formatos Físicos – De lo Análogo a lo Digital

Entrados los años 60's, la industria de la música continuó su proceso de transformación con la aparición del casete, invento desarrollado por el consorcio electrónico holandés Phillips en el año de 1963 y el *walkman* de Sony, dispositivo portátil de reproducción musical de casetes lo cual contribuyó aún más al desuso del disco de vinilo²⁹.

²⁹ Parafraseado. RODRIGUEZ, Edwin, Martínez, Fermín; Salgado, Natacha y Sarramera, Jonathan. Evolución de los equipos reproductores de música. Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos30/reproductores-de-musica/reproductores-de-musica.shtml>

Con el paso del tiempo, y tras su apogeo, el *casete* perdió popularidad debido a que el medio que éste utilizaba para la grabación de audio no era muy confiable y a la disminución de la calidad de la grabación tras múltiples reproducciones. Otros formatos fueron introducidos como las Cintas de Audio Digital o sus siglas en inglés DAT, pero no lograron tener acogida masiva en el mercado por el costo de las máquinas de reproducción. Su uso actualmente está relegado al ámbito profesional de grabación de audio³⁰.

El desarrollo tecnológico que dio origen a la introducción del Compact Disc o CD inició a finales de la década del 70, también liderado por Phillips esta vez con colaboración de Sony. En 1982 es prensado el primer CD en Hanover el cual contiene la grabación de Herbert Von Karajan dirigiendo la Sinfonía Alpina de Richard Strauss. Los primeros CD, así como los primeros reproductores de CD llegan al mercado el 1 de Octubre de 1982 en Japón, un año después alcanzaría el mercado estadounidense expandiéndose por todo el mundo, constituyendo todo un “*big bang*” de la revolución del audio digital³¹. Posterior al CD han sido introducidos otros formatos físicos de contenido digital como el SVCD (Súper Video Compact Discs), el CD-Mini, el CD-ROM, Video CD, el DVD, DVD HD y Blu-Ray que no solamente han servido a la industria musical sino también a las demás industrias de contenidos como el desarrollo del software y la reproducción y grabación de video digital. A pesar del lanzamiento de nuevos y más avanzados formatos, los formatos físicos más empleados por la industria musical en la actualidad siguen siendo el CD y el DVD.

5.1.3 Consolidación de la Industria Discográfica

Con la aparición del CD, la década de los 80’s representó la edad dorada de la Industria Discográfica. Dicha industria estaba dominada para finales de la década por las *majors* a las que se les denominó las “Grandes 6”, que en ese momento eran las casas disqueras: EMI, Sony, BMG, PolyGram, WEA (Warner) y MCA. En

³⁰ UNIVERSIDAD EAN. 2008. Análisis del Entorno Económico que Favorece la Oferta del Programa de Especialización en Gerencia de Empresas, Servicios y Productos de la Música. Documento sin publicar. Pág. 17.

³¹ Wikipedia. The Free Encyclopedia. Compact Disc. Consultado en: http://en.wikipedia.org/wiki/Compact_Disc#History

un movimiento inteligente, las “Grandes 6” emplearon la estrategia de “digitalizar” en el nuevo formato el catálogo preexistente en los obsoletos formatos vinilo y casete, aumentando de esta forma la venta de discos.

A partir de entonces, las *majors* recurrirían a prácticas empresariales, administrativas y estratégicas que con el tiempo han sido catalogadas como oligopólicas. De acuerdo con Spellman (2006), era usual que las grandes compañías dejaran que las *indies* realizaran el trabajo de desarrollar y acompañar a los artistas desde sus inicios. Una vez los artistas alcanzaban cierto nivel de reconocimiento, los firmaban para desarrollarlos a escala mundial o bien adquirían la empresa completa. De esta forma, durante más de 25 años, las *majors* practicaron una estrategia de diversificación del tipo “Crecimiento a través de Adquisición” o de Fusión empresarial (Spellman, 2006. Pág. 42). Dichas estrategias aseguraban para las grandes disqueras la posibilidad de alcanzar éxitos de ventas a escala mundial y de consolidar una red de distribución que satisficiera la demanda por el producto.

De acuerdo con Koehn, Miller y Wilcox (2009), en la década de los 80’s las compañías disqueras generaban ingresos para la empresa y para sus artistas de modos diversos. Las regalías, administradas por una división editorial eran la primera fuente de estos ingresos. Las editoriales musicales, empresas aparte de las disqueras, compraban los derechos de las canciones a los compositores y cobraban un porcentaje de las regalías acumuladas, cuando otros artistas ejecutaban o grababan las canciones, así como cuando se vendían las partituras. A cambio, la editorial musical promovía y distribuía la música. Aunque la repartición de los ingresos estándar entre el editor y el compositor era de 50/50. Artistas reconocidos y establecidos usualmente negociaban por porcentajes mayores, así como artistas nuevos accedían a porcentajes inferiores. Los derechos sobre canciones exitosas o catálogos exitosos representaban una fuente de ingresos a partir de la explotación de propiedad intelectual valiosa que aseguraba para las editoriales unos ingresos a varios años. (Koehn, Miller y Wilcox, 2009. Pág. 11)

La más importante fuente de ingresos para una compañía disquera era, sin embargo, la venta de sencillos y álbumes exitosos. En gran medida, las ventas de discos durante gran parte del siglo

XX resultó ser un negocio lucrativo, constituyendo una porción significativa del gasto recreacional de los habitantes en los Estados Unidos (Koehn, Miller y Wilcox, 2009. Pág. 12).

Para 1980, la venta de discos en Estados Unidos alcanzó la cifra de \$3,7 billones de dólares, superando a otras industrias del entretenimiento como el cine o entradas a eventos deportivos. Así, la cifra total de unidades vendidas sobrepasaría los 645 millones, lo cual representaba un promedio de tres discos por cada hombre, mujer y niño del país. (Koehn, Miller y Wilcox, 2009. Pág. 12).

La gran cantidad de unidades de discos vendidas respondía, en parte, a la capacidad de la disquera por promover actos musicales potencialmente exitosos, lo cual era medido a través de un análisis de las tendencias musicales de la época. Esta tarea dentro de la compañía era desempeñada por el departamento de Artistas y Repertorio, más comúnmente conocido como A&R. De acuerdo con Koehn, Miller y Wilcox, los A&R eran responsables del descubrimiento de nuevo talento así como del desarrollo de los artistas una vez firmaban con la disquera. Igualmente, ayudaban a preparar el disco para propósitos comerciales. De esta forma, un departamento A&R exitoso debía tener siempre un “buen oído” para actos musicales prometedores, comercialmente hablando. Esto era especialmente importante debido al alto riesgo que una compañía disquera asumía luego de firmar un acto nuevo. En promedio, por cada ocho artistas que una compañía firmaba, solo uno lograba el punto de equilibrio en la inversión hecha por la disquera y alcanzaba a producir ganancias. En esta medida, muy pocos artistas exitosos al interior de una compañía financiaban el grueso de las operaciones de todo el catálogo. (Koehn, Miller y Wilcox, 2009. Pág. 12)

Por otro lado, constituía una importante labor de las disqueras la promoción de las producciones que consideraba dignas de convertirse en éxito a nivel mundial. Para esto, invertían grandes sumas de dinero en conseguir la mayor exposición frente al público de sus artistas. Para entonces, los medios más importantes para alcanzar a las audiencias los constituían las grandes presentaciones en vivo y la radio. Este último medio resultó un terreno propicio para prácticas desleales y carentes de ética por parte de las grandes compañías con respecto a las pequeñas (Koehn, Miller y Wilcox, 2009).

...“las compañías disqueras estaban plagadas de escándalos que las acusaban de comprar tiempo al aire a través del soborno a DJ, programadores, directores de estaciones a través de “promotores independientes”. Una práctica comúnmente conocida como “payola”. Para 1985, las grandes cantidades de dinero envueltas en la promoción de los artistas y que eran pagadas a promotores se estiman alrededor de los \$60 a \$80 millones de dólares al año” (Koehn, Miller y Wilcox, 2009. Pág. 13).

Por esta razón, no todo fue positivo para la industria, en especial para los artistas y para las compañías independientes. Estas últimas debieron resignarse a ser excluidas de la radio comercial dado que solo las *majors* podían cubrir dentro de sus costos operacionales esas “cuotas musicales” de tiempo al aire. Los artistas, por su parte, desde la consolidación de las grandes empresas disqueras, debieron soportar contratos desventajosos y múltiples formas de explotación. Como lo muestran Koehn, Miller y Wilcox:

Mientras los álbumes continuaban agotándose en las estanterías, la enorme popularidad no siempre se veía reflejada en la situación financiera de los artistas. En los primeros años, muchos sellos se hicieron de una reputación negativa por descubrir y firmar artistas exitosos y hacerse millonarios a costa de ellos. [...] Algunas disqueras acostumbraban darles a sus músicos televisores a color o autos Cadillacs en vez de las altas sumas de dinero que realmente les debían. En otros casos, los contratos entre las partes no eran totalmente equitativos. [...] La práctica usual de las disqueras de obligar a los artistas a asumir los costos de producción de un disco, así como del lanzamiento y de las giras, les reducían los márgenes de ganancia en las regalías o en las ventas de discos. (Koehn, Miller y Wilcox, 2009. Pág. 12)

Estas prácticas respondían al modelo que hoy en día se conoce como el “modelo tradicional” y que será explicado en apartes posteriores.

Para finales de los 90’s PolyGram se fusiona con Universal Music Group (antiguo MCA) disminuyendo el número de las *majors* a 5. Actualmente existen 4 *majors* tras anunciarse la fusión Sony-BMG en el año 2004. Estas compañías, han ido monopolizando el mercado musical.

5.2 Compañías discográficas

5.2.1 Actores principales

La industria discográfica se encuentra constituida por diversos actores según César Palmeiro³³: *El compositor y arreglista, el artista o intérprete, el productor musical, el management del artista, las editoras y sociedades de gestión colectiva y las compañías discográficas constituyendo la cadena de valor de la industria discográfica*. Según La Comunidad Andina³⁴, en el Artículo 30 del Acuerdo de Cartagena y la Propuesta 261 de la Junta, se realiza el acuerdo en el cual se establecen las normas sobre el derecho de autor y los derechos conexos aplicables a los países asociados: Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador. En este documento se encuentran citadas las definiciones de algunos de estos actores antes nombrados³⁵:

Autor o compositor: Persona física que realiza la creación intelectual.

Arreglista³⁶: El arreglista [se encarga] de combinar apropiadamente los instrumentos, realiza un arreglo (conjunto ritmo-armónico de toda la obra y concepto musical) y añade efectos sonoros. Entre muchas otras posibilidades. Finalmente el arreglista elabora las partituras musicales para cada uno de los participantes.

Artista intérprete o ejecutante: Persona que representa, canta, lee, recita, interpreta o ejecuta en cualquier forma una obra.

Obra: Toda creación intelectual original de naturaleza artística, científica o literaria, susceptible de ser divulgada o reproducida en cualquier forma.

³³ Palmeiro, César. La Industria del Disco, Economía de las PyMEs de la industria discográfica en la Ciudad de Buenos Aires. Pág. 11

³⁴ La asociación de varios países que busca lograr un mejor desarrollo cultural y económico a través de la integración andina, suramericana y latinoamericana. Parafraseada página principal. Disponible en internet. <http://www.comunidadandina.org/quienes.htm>

³⁵ Decisión 351 de la comunidad Andina. Régimen común de derechos de autor y derechos conexos. Ver en <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/d351.htm>

³⁶ ZULETA, Luis Alberto y JARAMILLO, Lino. Impacto del sector fonográfico en la economía colombiana. Pág. 64

Productor de fonogramas: Persona natural o jurídica bajo cuya iniciativa, responsabilidad y coordinación, se fijan por primera vez los sonidos de una ejecución u otros sonidos

Manager del artista³⁷: Es la persona que planea el gran panorama de la carrera del artista y maneja las responsabilidades del día a día de los negocios del artista musical. El manager es el representante que se encarga de manejar sus relaciones personales y contractuales con los distintos agentes de la cadena de producción de la industria musical.

Según César Palmeiro³⁸ también hacen parte:

Editoriales/Published: las editoras musicales pueden definirse como managers de los autores o compositores. El arreglo funciona de la siguiente manera: el compositor cede sus derechos de autor a la casa editora, y ésta, por su parte, se compromete a optimizar la explotación de la obra en cuestión. Esto consiste básicamente en encontrar usuarios para sus composiciones y expedir su uso a cambio de una comisión sobre el ingreso generado (conocido como gastos de administración).

Sociedades de Gestión Colectiva: Son entidades que representan y defienden los Derechos de Propiedad Intelectual de los Productores de obras o contenidos, estas entidades se encargan de recaudar las regalías por ejecución o uso de las obras que han sido registradas, reconocidas en las normas sobre Derecho de Autor.

Compañías discográficas: son los encargados de seleccionar a los artistas y repertorios, y de coordinar los procesos descritos anteriormente. Su función primordial es la de utilizar diversas herramientas de marketing con el fin de difundir sus productos y promover las ventas.

A continuación se expone de manera detallada, las compañías discográficas objeto de estudio en esta investigación con algunas de las variables en su desempeño y funcionalidad.

³⁷ GÓMEZ, Nelson y RAMÍREZ, Julieta. Manual para el manejo de artistas musicales. Trabajo investigativo sin publicar Universidad Escuela de Administración de Negocios. 2010. Pág. 12

³⁸ Palmeiro, César. La Industria del Disco, Economía de las PyMEs de la industria discográfica en la Ciudad de Buenos Aires. Pág.11

Existen dos tipos de compañías discográficas, como se dijo anteriormente, las *majors* o compañías discográficas multinacionales que han abarcado gran parte del mercado y que se han especializado en la música comercial, y las compañías discográficas independientes, las cuales tienen un margen de desempeño menor que las *majors*, pero que tienen gran importancia debido a que desarrollan los estilos musicales de nicho o para público especializado, a diferencia de las casas disqueras *majors* que manejan un catálogo de artistas populares y de carácter comercial. También, como parte de las compañías discográficas se encuentran los sellos disqueros, que funcionan como empresas incubadoras e impulsadoras de los talentos locales sin desarrollar. Estas empresas se encargan de descubrir el talento que será llevado a escena y acompañar todo el proceso de posicionamiento de los nuevos artistas. Los tres tipos de compañías movilizan el sector, desempeñándose de manera diferenciada, aunque convergen en la explotación de los productos y contenidos generados por un artista o una agrupación musical. A continuación se realiza la descripción de cada una de estas compañías.

5.2.2 Las Casas disqueras

Las casas disqueras son compañías encargadas de la producción, promoción y comercialización de los productos y servicios de un artista musical. Las disqueras, llamadas de esta manera en sus orígenes debido a su desempeño como creadoras, comercializadoras y distribuidoras de los artistas en discos de acetato, son empresas que se han especializado en el desarrollo y gestión de actividades económicas a través de la explotación de la música y los contenidos de un artista como indica Camilo Kejner, CEO EMI Music *“El rol de la compañía va seguir siendo el mismo: el de un facilitador, el de un prestador de servicios y el de un generador de contenidos. O sea, un gran aglomerador de contenidos, que además los va a promocionar, y a seguir empujando el producto hacia la gente, ahora a través de medios digitales.”*³⁹

³⁹ Camilo Kejner, CEO EMI Music para Argentina, Chile y Colombia. Buenos Aires, 1 de setiembre de 2007. Entrevista. COHENHEIM, Nicolás. GEISINGER, Damían y PIENIKA Ernesto, con la dirección de Cecilio García Crechiari. Impacto de las nuevas tecnologías en la Industria Musical. Trabajo de grado sin publicación. Universidad de la República. Chile pág. 167

• Las disqueras “majors”

Se llaman así debido a que son las compañías disqueras multinacionales que han sobresalido y abarcado gran parte de las ventas de música en el mercado mundial. Estas empresas, han sobrevivido a los cambios y transformaciones de la industria musical. A continuación se presenta la descripción de *Bill Lamp*⁴⁰:

- 1. Universal Music Group:** El Grupo Universal Music vende más música que cualquier otro sello. Ellos cuentan con el 25.5% del mercado según cifras de la IFPI de 2005. El grupo cuenta con importantes sellos afiliados como Geffen, Interscope, Island, Motown y Universal.
- 2. Sony BMG Music Entertainment:** es la segunda más grande disquera en ventas. Ellos cuentan con 21.5% del mercado según cifras del 2005. Los sellos filiales más reconocidos de la compañía son: Arista, Columbia, Epic, J, Jive y RCA.
- 3. EMI Group:** El Grupo EMI ocupa el tercer lugar en ventas de las disqueras *major*. Ellos cuentan con el 13.4% de acuerdo con cifras del 2005. Sus filiales más representativas incluyen Astralwerks, Capitol, EMI, Mute y Virgin.
- 4. Warner Music Group:** Ocupando el cuarto lugar en ventas se encuentra Warner Music Group. Ellos cuentan con el 11.3% del mercado de acuerdo con cifras de 2005. Sellos pertenecientes a Warner son: Asylum, Atlantic, Lava, Reprise, Rhino y Warner Bros.

Existen puntos de vista diversos acerca de la relación que tienen las *majors* con las disqueras independientes. En un primer lugar, se estima que las compañías *majors* han producido malestar en el mercado de las pequeñas compañías que compiten por un lugar y que muchas veces son compradas o suprimidas por las cuatro grandes. Pero también se expone desde una segunda perspectiva la relación funcional en que convergen. A continuación se presentan dos pequeños extractos que reflejan la situación en estas empresas:

⁴⁰ LAMP, Bill. Top 4 Major Pop Record Labels. Disponible en <http://top40.about.com/bio/Bill-Lamb-15651.htm>

- Las consecuencias de todos estos factores [refiriéndose a la concentración, transnacionalización y expansión horizontal, temas tratados por los autores de la cita] están a la vista: un pequeño y oligopólico puñado de compañías (Sony-BMG, Warner, Universal y EMI, las llamadas *majors*) controlan en 75% del mercado mundial de música grabada, dejando el 25% restante en manos de un gran número de pequeños y medianos sellos denominados independientes o indies, cuya exposición y margen de acción son severamente limitadas por el alto perfil de las primeras. Arias, Rabinovich y Rotbaum (pág. 20)
- Como lo describe Buquet⁴¹, se da en el mercado una “relación funcional” entre estos dos grupos de empresas, que se refleja en un comportamiento que se repite por parte de los agentes en el mercado... Esta relación funcional llega a determinar tal como lo menciona Buquet citando un estudio realizado por Antoine Hennion sobre la música popular, que no exista una verdadera competencia entre las *majors* y las *indies*. Existe en cambio cierta complementariedad entre ambos tipos de empresas, destacándose las *indies* por su espíritu innovador, desarrollando pequeños nichos de mercado, y las *majors* por buscar siempre contar con los artistas o géneros más exitosos. Cohenheim, Geisinger y Pienika (Pág. 31 y 32)

• Las disqueras independientes

Como se ha nombrado antes, estas compañías son un grupo de empresas disqueras, que se desarrollan por fuera del mercado de las cuatro *majors*. Se caracterizan por impulsar y promover artistas de géneros muy específicos como los locales, tradicionales, folklóricos y de pequeños nichos. Estas empresas, permiten el desarrollo de artistas que pueden llegar a ser internacionales y potencializan el mercado a partir del apoyo a la oferta.

Estas compañías trabajan como intermediario entre las *majors* y los sellos disqueros. Firman a los artistas desarrollados por los sellos y los llevan a un nivel superior de audiencia para que puedan luego, ser firmados por alguna de las *majors*, si el producto así lo amerita. Sin embargo, no todas

⁴¹ Citado por los autores de la cita. Buquet, Gustavo. 2002.

realizan asociaciones con las *majors*, algunas se distinguen en el mercado por su diferenciación y consiguen un lugar privilegiado por la venta de catálogo específico o selectivo, como lo expone Humberto Moreno, presidente de MTM:

...En el producto que denomino de consumo, la compra es muy racional y se manifiesta principalmente en el coleccionista o seguidor de un género específico, de unas tendencias creativas, o de unas propuestas muy bien concebidas con contenidos innovadores. Por eso prefiero orientar los objetivos de nuestra empresa en ese sentido, que yo llamo, como les dije, "La otra música... en el mejor sentido".

De esta manera, las empresas disqueras independientes, han logrado posicionar sus productos en las ventas por catálogo, logrando diferencias con respecto a las empresas discográficas majors, la cuales venden música por temporadas y tendencias. Las empresas independientes, venden las obras tradicionales y selectas que se mantienen en el mercado por su valor histórico o representativo a nivel cultural, como las obras del repertorio clásico o tradicional regional, lo cual permite la permanencia de sus ventas e igualmente, una demanda constante.

5.2.3 Los sellos disqueros

Se denomina sello disquero a la empresa productora e incubadora de nuevos talentos. Estas empresas se encargan de evaluar el estado del mercado, los nuevos talentos y agrupaciones, para luego desarrollarlas e impulsarlas. Los sellos por lo general se encuentran asociados con disqueras con las cuales realizan contratos de cesión de derechos con los artistas que han sobrepasado la capacidad del sello y necesitan una promoción mayor e internacional.

Nosotros como somos una "artistera" trabajamos con un producto vivo, con el artista, para nosotros cada artista es una empresa, y como toda empresa tiene un gerente que se llama el "personal managers" "que pueden tener [traer cada uno de] los artistas, pero en general nosotros los tenemos acá" y tiene lo que nosotros llamamos aquí una tripulación. [...] nosotros somos una compañía de "*management*", nosotros tenemos aquí como 12 artistas. Entonces los artistas tiene un *management* que soy yo, como gerente de la compañía, debajo esta el personal managers que es como un gerente de producto o de marca (se mueve con el artista, lo acompaña). El gerente de producto tiene a su servicio

para ese artista una persona que maneja promoción en radio, otra que maneja prensa y televisión y otra que maneja medios alternativos. En términos generales debajo del personal managers esta la unidad de promoción.⁴²

Los sellos discográficos, más que las disqueras, desarrollan al artista, estas han diferenciado su trabajo al encargarse de las actividades iniciales de gestión como indica Gonzalo de SCP⁴³ *"En cuanto a las disqueras ya no son compañías de marketing sino financieras, por lo que la función de las disqueras a perdido su para que o su razón de ser original, y ahora la plata se consigue por muchos lados así que no son indispensables en el factor financiero ahora los artistas pueden hacer directamente las alianzas con radio"*⁴⁴ Sin embargo, el papel que desempeñan las disqueras sigue siendo relevante debido a la capacidad de inversión y a las redes y contactos que manejan en el ámbito promocional, de comunicación de los productos debido al nombre y reconocimiento que ya tienen posicionado a nivel nacional e internacional. Esto se lleva a cabo muchas veces sin que estas compañías estén directamente relacionadas con las actividades:

... las disqueras siguen siendo un respaldo de nombre para el artista, es como tener apellido, pero para hechos prácticos esto no es útil para nada. Usted mira mis artistas y todos están respaldados por SONY, porque lo que yo no tengo en el "join inventor" lo tengo de licencia con SONY, pero ellos no hacen nada; todo lo hacemos nosotros como impulsores de artistas hacemos todo, realmente la disquera no hace nada, en algunas ciudades tiene programadores, pero igual desde aquí hay que contactarlos, si el artista no va y también hace su trabajo de promoción, no pasa nada, ellos están muy lejos de la situación⁴⁵.

De acuerdo con lo anterior, el sello disquero se convierte en el agente fundamental para el desarrollo del artista. Las casas discográficas tienden a convertirse en compañías inversionistas y relacionistas, que proporcionan las redes para el artista, pero que no realizan la gestión debido a la ocupación que tienen en el

⁴² GUTIERREZ, Gonzalo. Ver entrevista en anexos.

⁴³ Sello discográfico Sonido Comercial Popular.

⁴⁴ GUTIERREZ, Gonzalo. Sonido Comercial Popular. Extraído de entrevista realizada para la investigación. ver en anexos.

⁴⁵ Ibíd. Ver en anexos

manejo de los catálogos de los centenares de artistas afiliados, dándole a los sellos, la apertura para seleccionar el contenido y el material que impulsará la cadena completa en esta industria.

A continuación se presenta un cuadro comparativo realizado por Cesar Palmeiro en el que se exponen algunas de las diferencias entre el modelo *major* e independiente:

Cuadro 1. Características de las empresas Majors e Independientes.

Modelo de negocios Major	Modelo de negocios independiente
Gran empresa con un importante Empresario individual	Empresa predominante número de filiales principalmente nacional con ninguna o pocas filiales
Importante participación en el mercado mundial	Insignificante participación en el mercado mundial
Empresa líder en los principales mercados territoriales	Participación escasa o importante en el mercado nacional pero raramente líder.
Productos homogéneos, pensados para su comercialización en el mercado internacional	Productos concebidos en función del mercado nacional, eventualmente exportados.
Importante participación de productos internacionales en el volumen global en negocios.	Escasa participación de las exportaciones en el volumen de negocios.
Generalmente distribuidor Grandes estrellas	Distribuidor Géneros especializados.
Segmento producto-mercado bien estructurado e independiente del segmento finanzas/estrategias	Segmento producto-mercado más o menos independiente; segmento de finanzas/estrategias poco constituidos
Predominio de criterios comerciales	Predominio de criterios estéticos
Grandes presupuestos para la promoción global y multimedia de sus productos	Bajo presupuesto para la promoción. Promoción basada mayoritariamente en las relaciones personales
Estrategias del tipo blockbuster	Estrategias de ventas regulares

Fuente: Palmeiro Cesar. La industria del disco.

• **Los Sellos discográficos virtuales:**

Estas compañías se encargan de manejar, distribuir y controlar el uso de contenidos de los artistas en la Web. El modelo de negocio es relativamente nuevo y se basa en la venta o pago por acceso a los contenidos de los artistas, estos incluyen: música, videos, fotos e información de los artistas. Algunos de estos espacios promueven las redes sociales y las críticas entre los usuarios y el artista, convirtiéndose en una opción atractiva y

económica. A través de portales o sitios Web que han comprado las licencias de los contenidos, los sellos virtuales “se encargan de comercializar el contenido”. Esta figura se desarrolla lentamente en Colombia debido a las carencias tecnológicas en la población:

... Entramos a otro dilema, si yo te pregunto cuántos computadores hay en Colombia, pasa que menos de la mitad tienen acceso a la tecnología y si a eso le sumamos que a ese menos de la mitad, la mitad no tiene acceso a internet, ¿tú crees que sería rentable, vender copias por internet, o por lo menos un mercado posible en este momento? Además, no todas las personas que tienen internet saben cómo buscar música o descargar un disco o comprarlo por tarjeta conociendo el nivel de inseguridad que hay en Colombia.⁴⁶

Sin embargo, ha manifestado crecimiento en otros países, describiéndose como una opción por desarrollar para solventar la crisis del disco. Este modelo aprovecha el auge tecnológico suscitado por la evolución de los reproductores de música como los mp3, iPods y iPhones a través de los cuales el usuario puede tener acceso inmediato a los contenidos a través de la web. El modelo emplea las redes P2P como eje fundamental, en las cuales, el acceso a la música y los contenidos es directo, rápido y a un menor costo para el usuario, aprovechando la compra por impulso y el contacto del artista con sus fans a través de foros, blocks y espacios abiertos a la discusión e intercambio de información entre los usuarios.

Creo que la tendencia más importante es esa, celular y reproductor de música portátil van a ser el mismo dispositivo y entonces eso abre todo un modelo nuevo de negocios, porque la gente va a poder bajar por impulso, en cualquier momento una canción, la escucha en la radio y se la bajó, o pensó en una canción y se la bajó, también se va a poder, por ejemplo venderle a alguien un celular cargado con la discografía de, Robbie Williams o acuerdos como el que Apple hizo con U2. Creo que ese es el modelo que más va a crecer, por lo menos en el próximo año.⁴⁷

⁴⁶ TORO, Diego. Entrevista realizada para investigación. Ver en anexos.

⁴⁷ Camilo Kejner, CEO EMI Music para Argentina, Chile y Colombia. Buenos Aires, 1 de setiembre de 2007. Entrevista. COHENHEIM, Nicolás. GEISINGER, Damían y PIENIKA Ernesto, con la dirección de Cecilio García Crechiari. Impacto de las nuevas tecnologías en la Industria Musical. Trabajo de grado sin publicación. Universidad de la República. Chile pág. 169

El manejo de estos espacios está dado por los portales y sitios web que funcionan como radios, tiendas de música y bibliotecas con los catálogos virtuales, al que el usuario inscrito puede acceder en cualquier momento, dándole un espectro muy amplio de posibilidades de audio y video de manera legal o permitiéndole descargar material a un costo accesible y menor al del formato físico o CD.

5.3 Funciones y estructura de las compañías discográficas

Las compañías discográficas eran empresas encargadas de todo el proceso de consolidación de un artista, a continuación se nombran algunas de las características del modelo tradicional de negocio:

- Las disqueras se sostienen gracias a las ventas de los discos y esto se genera a partir de la emisión en radio, que en la disqueras se conoce como **promoción**, siendo la principal función de las mismas [...] dan a conocer los sencillos de un nuevo artista o el sostenimiento de otro ya posicionado⁴⁸.
- El modelo tradicional de venta de CD está pensado para que los beneficios que generan unos pocos temas, financien la producción del resto de la obra⁴⁹.
- ...A partir de la década del 60, los ejecutivos de las grandes discográficas comenzaban a darse cuenta de que la mayor rentabilidad del negocio se encontraba en los últimos eslabones de la cadena de valor fonográfica, es decir, la fabricación y distribución. Desde entonces (y mucho más intensamente en los años noventa), las *majors* han tendido a alejarse de las actividades creativas o *upstream* (es decir, comenzaron a subcontratar las actividades de búsqueda, selección y producción artística) para orientarse más al *downstream* de la industria (concretamente, la fabricación y la distribución).⁵⁰
- Las grandes compañías se han mostrado progresivamente más interesadas en la obtención de la mayor cantidad de

⁴⁸ VARGAS, Andrea Arcos. La industria musical. Pág. 64.

⁴⁹ COHENHEIM, Nicolás. GEISINGER, Damián y PIENIKA Ernesto, con la dirección de Cecilio García Crechiari. Impacto de las nuevas tecnologías en la Industria Musical. Pág. 22

⁵⁰ PALMEIRO César con colaboración de ARIAS, Fernando. MATEU, Gabriel. RABINOVICH, Andrés y ROTBAUM, Gabriel. La Industria del Disco, Economía de las Pymes de la industria discográfica en la ciudad de Buenos Aires. Pág. 20

ganancias a partir de la menor cantidad posible de lanzamientos y artistas. Esta lógica del *blockbuster* está basada en la creación de unas pocas superestrellas y en la oferta a gran escala de productos masivos, homogeneizados y cuidadosamente adaptados a la medida de los gustos más populares. Su objetivo es permitir su comercialización en una mayor cantidad de mercados, haciendo provecho de economías de escala y minimizando los costos.⁵¹

Estas empresas manejaban el negocio de la música en Colombia con las ventas de CD, proceso que en sus inicios generó el incremento en ventas debido a que con cada cambio de formato, las personas volvían a adquirir su catálogo completo de artistas favoritos, generando el crecimiento en ventas en las disqueras como lo expone Diego Toro, label manager de Sony One:

...cuando yo entré a Sony entré a una compañía que tenía una filosofía de tratar de masificar la música a través de un único formato que era el disco, el Cd, que era realmente como una siguiente evolución del LP y el LP venía del casete. Pasó algo bastante complejo que hizo sobrevalorar la industria de la música en toda Latinoamérica, que es que cuando nosotros lanzamos un disco Fromm Line quiere decir que yo lanzo un disco de Diomedes Díaz, yo lanzo el nuevo y van treinta mil personas corriendo a comprarlo, pero cuando se cambio de formato, yo no solo lanzo el nuevo disco de Diomedes sino también saco el regreso del cóndor, experiencias vividas y todo el catálogo del artista lo empecé a digitalizar, qué pasó, que el seguidor de esos artistas no compraba uno, compraba los mismos discos que tenía en LP para tenerlos en Cd, entonces las ventas en ese primer paso cuando se paso del LP al Cd fueron muy grandes.⁵²

A partir de la evolución de los formatos y el acceso a las tecnologías de grabación la facilidad de acceso a herramientas que permitían la promoción de los artistas nuevos y la difusión de la música a través de internet, permite a los artistas consolidar nuevas maneras de producir y gestionar sus trabajos artísticos, limitando las funciones de las disqueras. Estas se fueron especializando como productoras, agentes promocionales, *managers* o empresas de *booking* y publicidad de sus artistas como indica Humberto Moreno presidente de MTM: "*Las disqueras a raíz de la crisis del disco y el fonograma y todas esas cosas, ahora*

⁵¹ Ibíd. pág. 20

⁵² TORO, Diego. Sony One Day. Extraído de las entrevistas, ver anexos.

tienen una participación en toda la actividad del artista"⁵³. Igualmente, Diego Toro *manager label* de Sony: "...trabajamos mucho a manera de VTL de entretenimiento musical, diseñamos los eventos con los personajes más importantes de la música, a veces hasta subcontratamos para cumplir y organizar bien el evento".⁵⁴ Las disqueras dejaron de ganar del producto físico y empezaron a patrocinar eventos y actividades alternas con el artista para recuperar su inversión y sobrevivir ante el declive en las ventas de los CD re formulando su modelo de negocio.

En Colombia las empresas disqueras empiezan a crear nuevas estrategias que les permiten continuar en el mercado. Algunas como Sony replantean su manera de operar generando cambios en la visión de la industria musical. Se enfocan en la promoción de los talentos regionales ya posicionados y en la creación de nuevas tendencias y marcas a partir de estos artistas, concepto que suscita el desarrollo de negocios alternos como los mencionados anteriormente. Una de las transformaciones más significativas que se describe como un resultado del proceso, es que a nivel social la actividad artística musical comienza a ser concebida como una profesión productiva y generadora de altos ingresos económicos, incentivando la afluencia de talentos y la creación de compañías disqueras independientes (casas y sellos discográficos) para el apoyo a los nuevos artistas:

A raíz de eso [refiriéndose a la crisis y cambios que suscitó la tecnología y la internet] la industria que hizo, se sacudió y empezó a buscar otras tendencias. La primera fue crear marcas, sobretodo del talento nacional –con antecedentes como Shakira, Juanes y Carlos Vives- que han permitido un cambio de visión en el concepto de la música y los cantantes, por ejemplo, antes si alguien le decía a su papá que quería ser músico, este le decía –no éste pelado se volvió vago, no hay nada que hacer, este solo quiere farolear todo el tiempo, tocando guitarra todo el tiempo, eso no es un negocio-, pero eso cambio con el crecimiento económico de estos tres artistas, porque la gente empezó a ver en ellos un negocio, como pasó con el fútbol o con otros deportes. Entonces, se empezó a apoyar los talentos que surgieron en Colombia, además que Colombia tiene mucha riqueza en los talentos regionales.⁵⁵

⁵³ GUTIERREZ, Gonzalo. Sonido Comercial Popular. Extraído de entrevista, ver en anexo.

⁵⁴ TORO, Diego. Sony One Day. Extraído de las entrevistas, ver en anexos.

⁵⁵ *Ibíd.*

El auge que se inicia con la proyección de artistas locales a los escenarios internacionales, convierten la actividad musical en el objetivo para sellos disqueros independientes que ven en el mercado de nicho (mercado selectivo hacia un género o artista), una oportunidad para crecer y apoyar el desarrollo cultural hacia la audición de música diferente como indica Humberto Moreno gerente de MTM: *"Priorizamos el desarrollo de conceptos sobre el desarrollo de artistas y a través de aquellos, a medida que sobresale una propuesta individual, le damos el apoyo necesario para su desarrollo"*⁵⁶

Otra de las respuestas que va generando el auge de las tecnologías es la proliferación de tendencias musicales y con ello la creación de mercados especializados. Las disqueras ven en el mercado selectivo una oportunidad para crecer, y aprovechan el éxito de un artista, para sacar al mercado dos o tres del mismo género como estrategia para vender shows o CD's con los *singles*, e incentivar la compra del producto físico. Con esta estrategia, las empresas disqueras empiezan a crecer a través de talentos regionales, como lo expone Diego Toro:

"... se empieza a notar que Sony, empieza a crecer con artistas nacionales como Jorge Celedón, Silvestre Dangón, o Felipe Peláez, a los que hemos fortalecido. Un género que duró muchos años relegado a un estrato bajo y de un segmento de población costeña, que lo hemos convertido en una música nacional y de todos los estratos"⁵⁷

El vallenato es muy fuerte en la costa, la salsa en Cali, la música cultural regionalmente muy fuerte en sus sectores: el mapalé o la cumbia... Esa parte interna de la cultura musical empezó a cambiar. Como las disqueras en Colombia no estaban preparadas para estos nuevos artistas, el tema show no era importante para estas disqueras, vendíamos lo suficientemente bien lo que nosotros hacíamos que eran el LP, discos y casetes, y no teníamos necesidad de mirar otros frentes del negocio, en el momento en que empieza a decaer, que la tecnología avanza con la piratería, y que la tecnología abre otras oportunidades, solo hasta ese momento, empezamos a pensar que "nosotros no vendemos solo CD's sino vendemos contenido".

⁵⁶ MORENO, Humberto. Extraído de las entrevistas, ver en anexos.

⁵⁷ TORO, Diego. Extraído de las entrevistas, ver en anexos.

La transformación que se da en las disqueras empieza a incidir en el entorno, en la manera en que las personas conciben los géneros musicales, consumen contenidos y perciben el valor de los mismos. Esto se describe a través de la proliferación de la publicidad, las ventas de productos con respaldo de un artista, los eventos con presencia de los artistas del momento, entre otros. Actividades que propician que las estructuras de las empresas varíen y se preste más atención a departamentos como: publicidad, marketing y promoción. A continuación se expone la dinámica actual de la industria discográfica según Fernando Arias⁵⁸, la cual, se encuentra constituida por tres grandes procesos que permiten comprender el rango de acción de las disqueras y sellos, y más adelante, destacar las variables que han definido sus formas de operación y gestión:

- Creación de la música: Este es un proceso esencialmente creativo, pero a su vez requiere la colaboración y coordinación de un diverso grupo de entidades. Compositores, letristas, músicos, productores, ingenieros de grabación y otros artistas “provistos de creatividad y talento” componen, ejecutan, editan y capturan la obra en cintas u otro soporte de almacenamiento, habitualmente en el ámbito de un estudio de grabación.
- Comercialización de la música: La comercialización incluye tanto el branding (o lo que sería “construcción de marcas”), como la difusión de información y la creación de comunidades. Los canales más importantes de difusión y *branding* son los promotores profesionales, los disk-jockeys, discotecas, y las estaciones de radio y televisión. Estos canales divulgan información sobre nuevos lanzamientos y sirven de muestrario a los amantes de la música y a los consumidores potenciales, al tiempo que son de gran importancia para el desarrollo de comunidades de fans con gustos similares. Otros canales para el *branding* son la venta en comercios minoristas de *merchandising* (productos propagandísticos asociados a los artistas promocionados, como ser remeras, calcomanías, llaveros, etc.) y la colocación de *displays* promocionales en disquerías y locales afines.
- Distribución de la música: Como se dijo anteriormente, la música puede llevarse al mercado bajo la forma de bienes tangibles como CD, casetes y vinilos para ser adquirida por los consumidores

⁵⁸ PALMEIRO, César con la colaboración de ARIAS, Fernando. MATEU, Gabriel. RABINOVICH, Andrés y ROTBAUM, Gabriel con la dirección de. La Industria del Disco, Economía de las Pymes de la industria discográfica en la ciudad de Buenos Aires. Observatorio de las Industrias culturales Argentina.

como cualquier otro producto, como por ejemplo ropa o juguetes. La distribución consiste precisamente en hacer llegar esos productos musicales a las manos –o mejor dicho, a los oídos– del consumidor. Su forma más tradicional es la venta minorista en disquerías, supermercados y, últimamente, kioscos de revistas, aunque los conciertos y las discotecas también constituyen otros ámbitos de distribución de música relevantes.⁵⁹

A nivel organizacional, dentro las filiales es frecuente encontrar las siguientes funciones según Cesar Palmeiro⁶⁰, que constituyen a su vez, la estructura funcional de la disquera como se expone en el cuadro uno a continuación del listado.

A&R o Dirección Artística: son los encargados de buscar nuevos talentos y de trabajar con los artistas en los aspectos creativos.

Ventas: se ocupan de colocar comercialmente los discos en las tiendas.

Marketing: publicidad, arte de tapa de los discos, videos promocionales, *merchandising promocional*, etc.

Promoción: básicamente se ocupan de hacer sonar los discos en los medios, en especial en las radios.

Product Management: monitorea y coordina los esfuerzos de los otros departamentos (ventas, marketing, promoción).

Desarrollo de Artistas: se encargan de promocionar y apoyar las giras de los artistas, asegurándose de que haya existencia de discos en aquellos lugares que visitan, etc.

Producción: manufactura, impresión de las tapas, ensamblaje, y envío de discos a los distribuidores.

Finanzas: computan y pagan las regalías y llevan cuenta de los ingresos y egresos de la empresa.

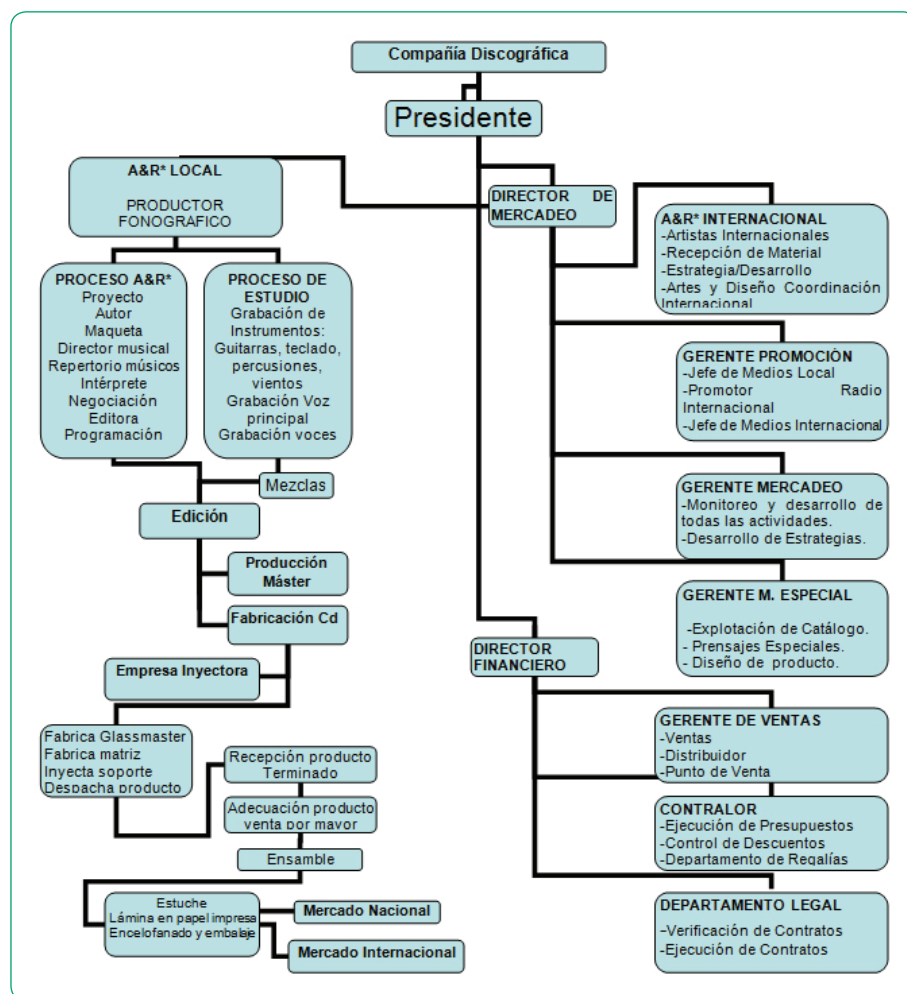
Legales: se ocupan fundamentalmente de los contratos –no sólo con artistas– y de la asesoría legal en general.

Internacional: como el nombre lo indica, se encargan de las relaciones internacionales del sello, principalmente entre la casa matriz y la filial. (César Palmeiro, Pág. 26)

⁵⁹ Ibíd. Pág. 10.

⁶⁰ Ibíd. Pág. 26

Gráfico 1. Estructura de una disquera.



Fuente: Trabajo de campo. Elaborado por los autores de la investigación.

En el cuadro se puede observar el mapa de los roles y funciones que conforman a las compañías discográficas en el modelo actual, aunque, a partir de los cambios suscitados por las tecnologías, es posible que tiendan a desaparecer algunos pequeños eslabones en la cadena de valor, en busca de optimizar los recursos como el manejo de los medios virtuales como internet.

5.4 Compañías Discográficas en Colombia

La industria disquera inicia en Colombia con funciones diferenciadas de lo que es hoy en día. El modelo tradicional data de los primeros intentos de grabación profesional hacia el año 1934, por parte de actores como Antonio Fuentes, como indica Andrea Arcos Vargas:

El primer antecedente de la industria fonográfica colombiana data de 1934, cuando Antonio Fuentes luego de dirigir la emisora Fuentes de Cartagena, como una de las precursoras en la radio nacional, se atreve a grabar con equipos rudimentarios el disco "*Cuerdas que lloran*". Sin embargo, aún con esta primera incursión, debían viajar al extranjero a reproducir las copias de los discos. En tanto, la paciencia era la mejor aliada para este empresario y demás personajes interesados en incursionar en esta industria que en otros países tenían cada vez más auge (*El inicio: Nace Discos Fuentes (1934 - 1954)*, 2006).⁶¹

...En 1943, llegó finalmente la primera máquina para prensar discos, lo que permitía la reproducción del disco, para lo cual el empresario conocido como "Toño Fuentes", realizó una celebración por la primera grabación y producción totalmente colombiana, con los sencillos ya reconocidos.⁶²

Las disqueras inician la definición de sus funciones y modelos de negocio a partir de las necesidades que se hicieron más evidentes en el escaso desarrollo tecnológico de los años treinta. Las empresas que comenzaron con el proceso de grabar el producto de un artista vieron la necesidad de comercializarlo y promocionarlo, como mecanismo de recuperación de la inversión que se hacía en el disco. A continuación se describen las actividades que caracterizaron a las primeras casas disqueras en Colombia según Andrea Vargas:

⁶¹ El sello Fuentes logró grabar los músicos y canciones más representativas en la historia colombiana como "*La Momposina*" de José Benito Barros; Guillermo de Jesús Buitrago Henríquez, con el sencillo "*Las mujeres a mí no me quieren*" y "*Compae Heliodoro*"; Lucho Bermúdez y el porro "*Marbella*", entre otros". Vargas Andrea. La Industria Musical en Colombia una aproximación desde los artistas, las disqueras, los medios de comunicación y las organizaciones. Trabajo de grado para optar por el título de comunicadora social. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Comunicación y Lenguaje. Carrera de Comunicación Social Bogotá, 2008. Pág. 58

⁶² Ibíd. Pág. 58

- Grabación y Producción de un sencillo del artista (en algunas ocasiones el disco completo): Las disqueras firman al artista y realizan la grabación de la canción conocida y exitosa, garantizando la inversión y el éxito en las ventas. En sus inicios el formato que se maneja, es el disco de vinilo y el casete. (Vargas pág. 58)
- Ventas y difusión de artistas nuevos locales e internacionales a través de la importación de música extranjera y la publicidad en medios masivos de comunicación. Esta se convirtió en una de las estrategias para comercializar la música y abrir el mercado de la distribución musical en todo el país como indica Vargas; *"Paralelamente, Alfredo Díaz, emprendió una nueva industria musical, la cual comenzó con la importación de música extranjera, dando origen a la conocida tienda Codiscos. Sumándose años más tarde, Sonolux 1949, fundada por Antonio Botero Peláez y Rabel Acosta..."* (Vargas pág. 58)
- La Cobertura en países extranjeros con compañías disqueras más grandes, las cuales se conocían como "mayors", *constituidas por Sony, Emi, Universal, BMG y Warner.* Se constituyeron como las empresas dominantes en el mercado, sus proyecciones se enfocaron en la producción de música comercial y con mayor "venta".⁶³

Actualmente en Colombia hay 26 compañías discográficas entre majors, independientes y sellos, esto se debe al incremento de la producción artística musical en el país con ayuda de las tecnologías.

5.4.1 Asociaciones dentro de las Compañías Discográficas en Colombia

5.4.2 Entidades de Gestión colectiva

Las casas y sellos disqueros, hacen parte de la cadena de valor de la música. Dependen y se encuentran en constante relación con otras empresas para su desarrollo económico y legal al ser compañías que emplean contenidos protegidos por el derecho de autor y los derechos conexos. De igual forma, existen dentro de esta cadena organizaciones que agremian a las casas disqueras y sellos

⁶³ Ibíd. pág. 58

discográficos a nivel local e internacional, que se preocupan por: analizar el contexto socioeconómico en el que se desenvuelven sus asociados, diagnosticar el estado del sector, formular parámetros y políticas frente a su desarrollo, interlocutar frente al estado en la formulación de políticas públicas que impacten sobre el sector, velar por los derechos de sus asociados, entre otros. Por esta razón, en este aparte se consideran las asociaciones y entidades de gestión colectiva más representativas para el eslabón de las compañías discográficas.

Son instituciones especializadas en recaudar y distribuir las regalías que genera el uso de una obra musical, bien sea en el caso en que otro artista quiera realizar una versión de la obra, o esta obra sea reproducida o sincronizada con una imagen o material publicitario. Estas organizaciones operan en red realizando convenios con otras entidades de gestión colectiva en todos los países y velan por el buen uso y recaudo generado por las regalías de las obras musicales en todos los diferentes territorios.

Las sociedades de gestión colectiva tienen cuatro actividades fundamentales:

- Monitorear la utilización de la música y recolectar los derechos.
- Licenciar para usos específicos los trabajos sobre los cuales estas empresas sostienen derechos o para los cuales actúan como agentes en nombre de sus miembros.
- Distribuir ingresos en forma de regalías a los agentes con derecho a ellas.
- Realizar acuerdos con sociedades extranjeras recolectoras de derechos para recaudar regalías ganadas localmente por poseedores extranjeros de derechos o recibir y distribuir regalías de agentes locales recolectadas en el extranjero. (Zuleta y Jaramillo, 2003).

En Colombia las instituciones que desarrollan estas actividades son: Sayco, Acimpro y Acodem, entre otras.

Sociedad de Autores y Compositores de Colombia

SAYCO: Sociedad de Autores y Compositores de Colombia, es una Sociedad de gestión colectiva de Derechos de Autor, sin ánimo de lucro, cuyo objeto es el de recaudar y distribuir los derechos patrimoniales provenientes de la Comunicación

Pública y Reproducción de las obras musicales de sus asociados nacionales por el simple acto de su afiliación y, de los extranjeros en virtud de los contratos de representación recíproca, suscritos con las Sociedades hermanas afiliadas a la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores CISAC con sede en París⁶⁵.

Asociación Colombiana de Intérpretes y Compositores

- ACINPRO: Es una sociedad de gestión colectiva de derechos conexos a los de autor, sin ánimo de lucro, reconocida y autorizada por la Dirección Nacional de Derecho de Autor, para recaudar y distribuir equitativamente los derechos derivados de la comunicación pública de la música fotograbada que correspondan a los artistas, intérpretes o ejecutantes y a los productores de fonogramas (casas disqueras) que estén afiliados a la entidad.⁶⁶

Organización Sayco Acinpro. Es una entidad creada por la asociación entre ambas entidades de gestión colectiva para facilitar a los establecimientos públicos del país, mediante un solo cobro, el pago de los derechos de autor y de los derechos conexos por la explotación comercial de la música.⁶⁷

Entidad de Gestión Colectiva de Derechos de Productores Audiovisuales de Colombia - EGEDA:

es una entidad de gestión colectiva, de carácter privado y sin ánimo de lucro, que representa y defiende los Derechos de Propiedad Intelectual de los Productores de obras audiovisuales y cinematográficas, reconocidos en las normas sobre Derecho de Autor. Constituye objeto y fin primordial de EGEDA COLOMBIA la gestión, representación, protección y defensa de los intereses y derechos de los productores de obras audiovisuales y cinematográficas, así como de sus derechohabientes; ante personas, sociedades y organizaciones públicas y privadas, tanto en Colombia como en los demás países del mundo.⁶⁸

⁶⁵ SAYCO, Quiénes somos. Consultado el 5 de octubre de 2009. Disponible en internet en: [<http://www.sayco.org/contenido/contenido.aspx?catID=452&conID=774>]

⁶⁶ ACIMPRO. Información distribuida por la entidad.

⁶⁷ Más información sobre la Organización Sayco Acinpro disponible en: [<http://www.saycoacinpro.org.co/quienessomos.php>]

⁶⁸ EGEDA. ¿Qué es EGEDA Colombia? Consultado el 26 de mayo de 2010. Disponible en internet desde: [<http://www.egeda.org.co/>]

Asociación Colombiana de Editoras de Música – ACODEM:

Son los representantes de los autores y compositores, administrando y protegiendo sus derechos frente a los productores, intérpretes, ejecutantes y todo tipo de usuarios de sus obras musicales, tanto en los mercados nacionales como también en los internacionales. ACODEM se encarga de constatar la legitimidad de los derechos fonográficos y de los derechos de autor en Colombia para posteriormente recaudar los derechos de uso de obras musicales, cuya titularidad ostentan las empresas editoras afiliadas.⁶⁹

5.4.3 Asociaciones Gremiales dentro del Sector de la Industria Discográfica

Estas organizaciones se encargan de afiliar a las diversas empresas del sector de la industria discográfica con el fin de generar una mayor visibilidad ante otros sectores de la economía. Se encargan, entre otras cosas, de realizar diagnósticos y levantamiento de información relevante para sus asociados y para la economía del país. Además, interlocutar frente al Estado en temas de formulación de política que impacten al sector fonográfico, acompañar las negociaciones de tratados comerciales con otros países en el tema de industria discográfica, velar por el cumplimiento en materia de legislación antipiratería, etc.

Dentro de las organizaciones gremiales más importantes para los sellos y casas disqueras en Colombia se encuentran:

- **Asociación para la Protección de los Derechos Intelectuales sobre Fonogramas y Videogramas Musicales – APDIF.** Es una entidad de carácter gremial sin ánimo de lucro que agrupa a los principales productores fonográficos en Colombia. La Asociación tiene, entre otros, los siguientes objetivos:
 - o Gestionar ante los poderes públicos las medidas para la defensa de sus intereses.
 - o Ser una entidad consultiva de los poderes públicos para todo tipo de actuación judicial.

⁶⁹ Asociación Colombiana de Editores de Música (ACODEM). Disponible en Wikipedia, La Enciclopedia Libre desde internet en:
[http://es.wikipedia.org/wiki/Asociación_Colombiana_de_Editores_de_Música]

- o Representar a sus afiliados dentro de los procesos que suponen investigaciones o juzgamientos por violación de este tipo de derechos.
 - o Contribuir con la difusión del derecho de autor y los derechos conexos como presupuesto para alcanzar una cultura de respeto a los creadores de bienes intelectuales.⁷⁰
- **IFPI (International Federation of the Phonographic Industry – Federación Internacional de la Industria Fonográfica).** Representa a la industria discográfica a escala mundial con más de 1400 miembros pertenecientes a 45 países. Dentro de su misión se encuentran:
 - o Promover el valor de la música grabada.
 - o Salvaguardar los derechos de los productores discográficos.
 - o Expandir los usos comerciales de la música grabada.⁷¹

Son miembros de la IFPI en Colombia las disqueras: EMI Colombia S.A, Sony BMG Music Entertainment (Colombia) S.A y Universal Music Colombia S.A.

Las compañías han ido cambiando su modelo de negocio para poder sobrevivir a los cambios en el mercado, lo cual a su vez implica, la transformación de algunas de las características iniciales de estas empresas. Para poder comprender más ampliamente el análisis de las transformaciones en el modelo de negocio se realiza a continuación la explicación del modelo *Balanced Scorecard*, del cual se tendrán en cuenta algunos conceptos para desarrollar el tema de modelos actuales de negocio en las compañías discográficas.

⁷⁰ APDIF. ¿Quiénes somos? Tomado de internet el 26 de mayo de 2010 desde: [http://www.apdifcolombia.com/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=4&Itemid=35]

⁷¹ IFPI. About. Extraído de internet el 26 de mayo de 2010 desde: [http://www.ifpi.org/content/section_about/index.html]

5.5 Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral

Dado que se tendrá en cuenta el análisis de las estrategias empleadas por las disqueras bajo el nuevo modelo, se revisará, por último en los referentes conceptuales y del contexto, la herramienta del Cuadro de Mando Integral de modo que se comprendan los cambios en las estrategias empleadas por los sellos disqueros.

De acuerdo con Norton y Kaplan (2000), profesores de la Escuela de Negocios de Harvard y realizadores del Cuadro de Mando Integral, se trata de una técnica de evaluación y control de estrategias resultando ser una herramienta útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo (Kaplan y Norton, 2000). David (2008), explica que el *Balanced Scorecard* debe su nombre a la necesidad de las empresas de “equilibrar” los objetivos estratégicos y financieros del negocio, dado que es usual que las medidas financieras se usen exclusivamente en la evaluación y el control de la estrategia dejando de lado medidas no financieras como la calidad de los productos y el servicio al cliente (Kaplan y Norton, 2000). Un cuadro de mando integral complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde cuatro perspectivas adicionales: *clientes, procesos de negocios internos, aprendizaje y crecimiento* (Kaplan y Norton, 2000).

Adicionalmente, el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard* presenta los objetivos clave sobre los cuales trabajar junto con una “dimensión de tiempo asociada” que indique el momento en que se deben alcanzar los objetivos y el nivel de responsabilidad de las áreas o personas que trabajan para ese fin.

David (2008) enmarca al Cuadro de Mando Integral dentro de la fase de evaluación de la estrategia, por lo cual es necesario revisar en este aparte los tipos de estrategias empleadas por las empresas con el objeto de ubicarlas dentro del análisis realizado a las organizaciones objeto de este estudio.

Cuadro 2. Estrategias Empresariales.

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN
Integración directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores
Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: adaptada de David, Fred R. (2008), Pág. 173.

Los 11 tipos de estrategias descritos en el cuadro, son susceptibles de ser empleadas por las empresas que se manejan con un enfoque de administración estratégica, sin embargo, David (2008), explica la imposibilidad de una empresa, por causa de la limitación de recursos, de emplear más de dos de estas estrategias simultáneamente.

Junto a estas estrategias también se tienen en cuenta las Cinco Estrategias Genéricas de Michael Porter. De acuerdo con Porter (1980), las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva de tres bases diferentes: *liderazgo de costos, diferenciación y enfoque* (Porter, 1980). El cuadro 3 explica las cinco estrategias derivadas de las tres enunciadas anteriormente.

Cuadro 3. Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter.

Estrategia Base	Definición	Tipo	Definición Tipo
Liderazgo de costos	Elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios.	1	Estrategia de <i>bajo costo</i> que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado
		2	Estrategia de <i>mejor valor</i> que ofrece productos o servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores.
Diferenciación	Es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios	3	N/A
Enfoque	Elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores	4	Estrategia de <i>enfoque de bajo costo</i> que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.
		5	Es una estrategia de <i>enfoque de mejor valor</i> que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. En ocasiones se conoce como "diferenciación enfocada", busca ofrecer a un nicho de consumidores, productos o servicios que cumplan con sus gustos y requisitos mejor de lo que lo hacen los productos de los rivales.

Fuente: Adaptada de David. Fred, R. (2008).
Conceptos de Administración Estratégica. Pág. 188.

Tanto el Cuadro de Mando Integral, como estas estrategias y sus características serán identificadas en los casos concretos de estudio de esta investigación, por lo cual se podrá concluir cuáles de estas estrategias resultaron más efectivas para los sellos y casas disqueras que enfrentaron los profundos cambios en los modelos de consumo de la música experimentados en la más reciente década.

• 6. Modelos de negocio en las Compañías Discográficas •

6.1 ¿Qué es un modelo de negocio?

En términos generales, modelo de negocio puede entenderse como la manera propia con que una organización planea su futuro, estructura sus recursos, selecciona su talento humano para realizar la razón de ser de su existencia y supervivencia, y así lograr el cumplimiento de los objetivos que se propone para alcanzar el futuro deseado.

Un modelo de negocio en una empresa *es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación*⁷⁶. De esta manera lo constituyen aquellos elementos diferenciadores, que permiten identificar la manera en que funciona y se proyecta de acuerdo con su razón de ser y el contexto⁷⁷. El modelo de negocio, se encuentra constituido por el direccionamiento estratégico de la empresa que le permite funcionar en un mercado y se representa en su estructura, misión y visión.

El modelo, se puede comprender como la planificación o proyección que se realiza tras unos objetivos y metas muy específicos, esto implica la organización de la empresa por elementos como: el cliente, el producto, ofertas, publicidad, mercadeo entre otras. Existen diversos tipos de modelo de negocio: *"El más básico y antiguo es conocido como el modelo del tendero, que consiste en instalar un negocio en el lugar donde deberían encontrarse los clientes potenciales, y allí desplegar la oferta de productos y servicios."*⁷⁸

⁷⁶ Wikipedia. The Free Encyclopedia Modelo de negocio. Extraído 2 de Abril desde http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

⁷⁷ La palabra contexto se refiere al entramado o tejido de significados provenientes del medio ambiente o entorno, que impresionan el intelecto o campo de conocimientos de un grupo humano, como parte integrante de su cultura y su visión del mundo o cosmovisión. AUSTIN, Tomas R. Millán. Para comprender el concepto de cultura. [Online]. Chile [Marzo, 2000]. [Fecha de consulta abril, 2010]. Disponible en Internet. <:http://www.geocities.com/com/tomaustin_cl/ant/cultura.htm>

⁷⁸ Definición de modelo de negocio. Extraído el 2 de abril desde <http://definicion.de/modelo-de-negocio/>

Como el anterior, existen otros modelos que han resultado exitosos y de igual manera, empresas que no han definido aún sus horizontes financieros, personales y sociales. A continuación se exponen los modelos empleados en las compañías discográficas.

6.1.1 Modelo de Negocio de las casas disqueras

El modelo de negocio de las casas disqueras está basado en la comercialización y distribución de los contenidos, productos y servicios de un artista ya desarrollado anteriormente por un sello. Su importancia radica en el tamaño y manejo de las redes de distribución y canales de comunicación que se dan a nivel global, así como por las estrategias de adquisición y fusión con sellos y otras compañías discográficas.

En el modelo de negocio basado en la venta de discos compactos, participan diversos agentes que cumplen distintos roles a lo largo de la cadena de valor. Algunos de los más importantes son: Compositor/Autor, Intérprete, Productor Artístico, Editoriales/Publisher, compañías discográficas, Fabricantes, distribuidores, medios de comunicación, minoristas y consumidores.⁷⁹

Inicialmente el modelo de las empresas discográficas se enfocaba en la venta de contenido musical en formato físico como el disco, con artistas ya posicionados en el mercado facilitando su promoción a nivel internacional. Actualmente, este modelo se ha ido modificado debido a la crisis en las ventas del disco, originando que las casas disqueras participen de otras actividades del artista como el *management*, el *booking*, la publicidad y en algunas ocasiones, las giras y conciertos que realice el artista firmado.

6.1.2 Modelo de Negocio de los sellos disqueros

Los sellos disqueros, son compañías de menor tamaño que las casas disqueras. Por lo general se centran en el desarrollo del talento local y en la explotación de géneros no comerciales o que no han sido abarcados por las compañías disqueras *majors*. El modelo de negocio de los sellos, se enmarca en las siguientes

COHENHEIM, Nicolás. GEISINGER, Damián y PIENIKA Ernesto, con la dirección de Cecilio García Crechiari. Impacto de las nuevas tecnologías en la Industria Musical. Pág. 16, 17 y 18.

actividades económicas: descubrir e impulsar talentos nuevos, producir y promocionarlos, e incentivar su exposición en los medios a nivel local. Si el artista triunfa, el sello lo promueve y firma con una disquera más grande que le permita su crecimiento a nivel internacional.

El sello disquero, tiene participación en todas las etapas de desarrollo del artista, es decir, de todos los ingresos que se generen alrededor del artista como: la venta de shows, CD y publicidad, así como de la explotación del contenido, si han comprado los derechos sobre las obras o el catálogo. Estas pequeñas empresas por lo general manejan el catálogo del artista debido a que se encargan de asumir la producción del material. A manera de editores también dan permisos y cobran por el empleo de las obras.

6.2 Modelo tradicional y nuevos modelos en las Compañías Discográficas: variación del modelo tradicional en el modelo actual.

El modelo de funcionamiento de las compañías discográficas ha tenido transformaciones a partir de la entrada del formato CD y la distribución de la música por Internet. Las casas y sellos disqueros fueron compañías que en sus inicios realizaban el desarrollo, producción y promoción de un artista invirtiendo todo el capital, que sería reembolsado a la empresa a través de las ganancias producidas por las ventas de su disco.

En la actualidad, luego de realizar entrevistas a actores de casas disqueras como Sony y de sellos independientes como Sonido Comercial y MTM, se establecen diferencias marcadas en este tipo de modelo de negocio, en el cual la empresa ganaba por las ventas del CD. Se ha observado un cambio de perspectiva en estas industrias, las cuales han dejado de ver al disco como un producto rentable y han eliminado parte de la inversión que solían destinar a la promoción y creación de un artista, cediendo la responsabilidad del posicionamiento en el medio al artista.

Estas compañías buscan disminuir su inversión y garantizar su retorno, razón por la que efectúan contratos en los que el artista se compromete a destinar un porcentaje de ganancias para la

compañía discográfica. Estos se realizan a través de la firma de representación exclusiva del artista, las ventas de *merchandising*, conciertos, *endorsement*, patrocinios y cualquier actividad que como consecuencia del uso de su nombre genere un ingreso, transformando la visión de venta de producto a venta de contenidos o música en diversos formatos, como indica Adolfo Palacio:

Esta no es una industria de hacer discos, es una industria de hacer música. Las grabaciones se hacen a través de una cadena que es compleja y que empieza siempre con la creación de una canción y después con la búsqueda de un mercado para que abra distintas puertas. El resultado de todo el proceso es un disco, así como hace mucho tiempo fueron los casetes o los discos de vinilo. Se está acabando el mercado del disco, no el de la música. El mercado de la música sigue creciendo, es un producto que todo el mundo quiere, se extrañan buenas producciones, aparecen nuevos talentos, etc. La música va a seguir existiendo, tal vez no para la venta de discos sino para que la gente adquiera y reconozca el valor del producto a través de otros medios como internet, IPod, celulares, etc. Es una cadena en transformación, pero no es una cadena que se esté muriendo.⁸⁰

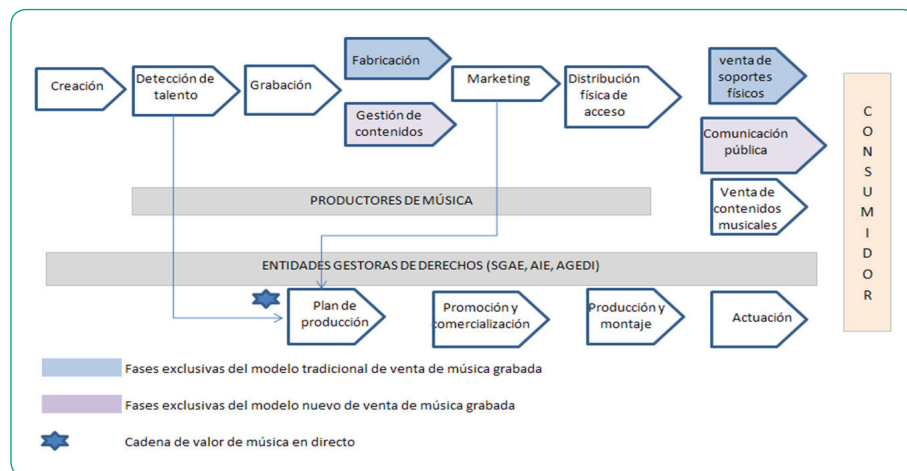
Las casas disqueras y los sellos discográficos atraviesan una época de cambios repentinos y sucesivos que han obligado a ajustar la dirección estratégica de sus modelos organizacionales para lograr permanencia en el mercado. El consumidor final tiene acceso al producto musical a precios muy bajos comparados con aquellos que la industria estaba acostumbrada a percibir por sus antiguos productos.

Otra de las transformaciones que se presenta es la drástica disminución de la demanda por el producto físico, particularmente el CD, originada por la facilidad que otorga la tecnología de internet y los nuevos medios electrónicos para acceder a contenidos musicales a bajos costos. El producto en el mercado dejó de ser físico para convertirse en un contenido almacenable y ejecutable con amplias facilidades y canales para el usuario final. Los componentes o eslabones del canal tradicional de mercadeo de la industria musical estaban muy bien definidos, pero a partir de los factores mencionados anteriormente, han

⁸⁰ PALACIO, Gustavo. Entrevista de CERLAC libro al día. Citado el 4 de Octubre. Disponible en Internet <http://www.cerlalc.org/libroaldia/libroaldia_7/secciones/noticias/noticia_01_2.html>

tenido una transformación que se representa en la aparición de nuevos actores en la cadena de valor. Principalmente, existen ahora nuevos agentes que tienen participación en las actividades de comercialización de la música como: los dueños de los medios masivos de comunicación, distribuidores de internet, agregadores de contenido y las empresas creadoras de dispositivos móviles como los celulares, iPods, mp3 entre otros.

Gráfico 2. Modelo de Negocio en las compañías discográficas.



Fuente: Ajuste CEDE, Price WaterHouseCoopers.
Libro blanco de la música en España.

En el Gráfico 2, se ilustran los eslabones nuevos que han surgido en estas empresas, los cuales facilitan el movimiento y selección de un producto, frente a la fructífera oferta de productos musicales, estos son: Gestión de contenidos y comunicación pública.

6.2.1 Estrategias del modelo de negocio actual en las Compañías Discográficas

Las compañías disqueras que han visto afectados sus ingresos por venta de CD's, han propiciado nuevas estrategias en sus modelos de negocio, aprovechando la proliferación tecnológica que genera el valor de innovación en sus productos, las formas de consumo y las tendencias hacia la diferenciación y adaptación en el mercado.

A continuación se tratarán algunos de los cambios relevantes que han diferenciado el modelo actual de negocio en las compañías discográficas con respecto al modelo inicial.

Una de los cambios que ha suscitado este proceso se define como **“pago por acceso”** (Sánchez, 2005): es decir, realizar el pago por contenidos a manera de servicio pero, no adquirirlo como propiedad.

...Las grandes compañías discográficas, usan formatos cerrados. Apple se niega a licenciar su sistema de protección anti copia DRM (Digital Rights Management) Fairplay a otras compañías. Sus reproductores iPod no permiten escuchar música adquirida de otros servicios diferentes a su tienda iTunes. Mientras que Microsoft promueve sus archivos WMA (Windows Media Audio) con DRM. El problema es que cualquiera de estos formatos impide ser propietario de la música comprada. Mientras que en la mayoría de los servicios de música en línea, sólo se paga el derecho de uso de los títulos musicales, impidiendo en estricto sentido tener la propiedad de las melodías.

Este proceso, según Jeremy Rifkin, es la columna vertebral de la nueva forma de hacer negocios, basado en el acceso y desemboca sociológicamente hablando en nuevas formas de generar prestigio, dándole a los productos una connotación de mayor exclusividad. En este nuevo modelo adquirir y comprar productos no sólo es obsoleto, sino que pierde su glamur, ya que la moda dicta que una persona chic es la que se desprende de la pertenencia. Así la valía en el consumo no está en la posesión sino en el acceso al mismo. Esto es resultado de las nuevas estrategias empresariales que consideran a los bienes físicos una desventaja, porque la única manera de incrementar el perpetuo consumo de las mercancías es evitando que los consumidores sean propietarios de las mismas (Sánchez, 2005).

Esta nueva manera de manejar el modelo de negocio en la música, vende la facilidad, rapidez y la moda a través de la compra de un producto puede ser en la tecnología de telefonía móvil. En este modelo se busca que el consumidor, tenga acceso a una gran variedad de contenido, le emplee y lo cambie cuando aparezca otra tendencia más fuerte. Tiene la característica de emplear la compra por impulso del usuario, razón por la cual, se enmarca en productos comerciales y de temporada. Diego Toro, nos expone un ejemplo en la compra de *rigtones* o *bagtones* para el celular:

...Hoy por hoy tu vez que Comcel tiene bagtones, ringtones y uno se pone a pensar y a veces la gente paga cuatro mil pesos por treinta segundos de canción para tener en el teléfono y no pagan veinte para tener el disco completo, y al final del camino si lo descargan como bagtones que es la música que suena

cuando la llamada está en espera, si no lo pagas a los dos meses, te lo quitan, es decir te lo alquilan, entonces tu pagas cuatro mil pesos por algo que no es tuyo y que dura treinta segundos. Pero la gente lo paga porque es moda y es ahí donde uno analiza si el problema de la música es el precio o no. Yo creo que no, el problema de la industria de la música es que se había quedado mucho tiempo en lo que estaba y la gente estaba aburrida de lo mismo.

Productos de Nicho: Los nuevos modelos hacen énfasis en el análisis de los pequeños nichos de consumidores, desarrollando productos diferenciados y exclusivos. “Las personas ya tienen un nicho muy definido y van a comprar lo que está sonando o lo que conocen”⁸⁴. Para lograr mayor venta de los productos, la transformación de los éstos puede enmarcarse en el formato, las formas de distribución, la promoción y la diversificación de los contenidos.

Cambios en los hábitos de consumo y compra: Debido a la cantidad, calidad y variedad de productos musicales, el público se ha separado y se observa un mercado lleno de nichos de mercado, esto significa la creación de nuevos públicos o “micro audiencias”⁸⁵ las cuales permiten la permanencia de productos no masivos, la apertura de nuevos mercados como los dirigidos a las músicas regionales o locales y espacios de difusión debido a la demanda que llegan a ejercer como minoría.

Música posicionada como servicio y producto: A partir de los cambios generados con la aparición de las tecnologías, las empresas disqueras vieron la necesidad de implementar su acción en otras actividades del artista separadas de la venta de discos. La transformación de la visión de la música como producto a servicio, se apoya en la idea generalizada de la cultura libre propiciada por el acceso a la información y los contenidos a través de internet. Estas actividades han permitido el acercamiento de los nichos a sus artistas, eliminando intermediarios como las disqueras en el proceso de promoción o divulgación de la información, dejando la publicidad, el *merchandising* y la venta de shows, como parte de las funciones de las compañías discográficas.

⁸⁴ Ibíd. Ver en entrevista Diego Toro en anexos

⁸⁵ Enrique Dans. Profesor del Instituto de Empresa. Madrid. Disponible en internet. Cambios en la industria musical. Tras el desarrollo de las redes P2P, el modelo de negocio está obligado a evolucionar. http://profesores.ie.edu/enrique_dans/download/musica-pca.pdf

Cambio en los formatos: Las empresas dejan de ver al disco como producto rentable, el disco sufre de la devaluación debido a la necesidad de innovación en estas empresas y a la sofisticación de los aparatos móviles de audio.

Cambio en el valor percibido del producto: El consumidor final tiene hoy acceso al producto musical a precios muy bajos comparados con aquellos que la industria estaba acostumbrada a percibir por sus antiguos productos. La transformación se debe a la piratería, en la cual, los discos se venden a menos de la mitad del precio de venta en disco tienda.

Cambio en el manejo de la inversión en el artista: La disquera disminuye la inversión que solían destinar a la promoción y creación del artista, cediendo la responsabilidad del posicionamiento en el medio al artista y realizando contratos 360, con los cuales la empresa garantiza el retorno de la inversión a través de las ventas de *merchandising*, conciertos, *endorsement*, patrocinios y cualquier actividad que genere capital por la participación del artista o su nombre.

Cambio en la visión del negocio “disqueras como empresas de entretenimiento”: Transformando la visión de venta de producto a venta de contenidos o música en diversos formatos. El nuevo mercado plantea un gran desafío puesto que varios elementos cambiaron. Se observa que permanecen en el mercado aquellas empresas que logran adaptarse a las circunstancias, descubrir las oportunidades en el nuevo entorno, conocer sus fortalezas y relacionarse estratégicamente con los nuevos eslabones fuertes de la cadena.

Nuevos productos y servicios de la Música y el artista: Se observa que las disqueras han buscado fortalecer sus organizaciones con alianzas estratégicas, nueva concepción del producto y del artista, e integración de nuevos servicios. Un ejemplo es que se establecen fuertes vínculos con las empresas que ofrecen los contenidos en internet y en los productos de comunicación masiva, que son los grandes contactos con el público consumidor de los nuevos productos musicales. Estas empresas tienen las mayores posibilidades de obtener recursos por la venta de sus contenidos, transformándose en el elemento fundamental para dar a conocer los nuevos productos y medir su aceptación y permanencia en el mercado.

Aparición de nuevas plataformas y nuevos actores: La música empieza a tener nuevos usos y nuevas formas de explotación: *"El artista está viviendo de tocar en vivo, pero la plata se la están quedando los dueños de las redes POP, el señor de Napster, Telmex, que son los nuevos jugadores, que no tienen nada que ver con el asunto pero vieron una oportunidad para sacar también su tajada"*⁸⁶

Nuevas estructuras corporativas y estrategias de mercadeo: Se diversifican las formas de venta de los nuevos productos. Se busca que además del contenido musical que se lleva a los nuevos medios electrónicos, se produzcan ingresos por otros conceptos como: espectáculos, presentaciones en vivo, apoyo a la imagen de empresas, presencia en la publicidad de productos deportivos, acompañamiento de productos de confección, y otros. Para desarrollar estas nuevas orientaciones del producto las disqueras han ajustado sus organizaciones creando nuevas áreas o procesos e incluso nuevas empresas subsidiarias.

Observación del mercado como garantía de éxito e inversión: Existe mayor exigencia en la calificación e identificación de los productos de posible éxito, debido a que la inversión en nuevos temas y nuevos artistas se percibe hoy con mayor riesgo. En consecuencia, se orientan los recursos hacia los productos con alta probabilidad de venta en los canales, desconociendo otros productos. Estos últimos quedan para ser apoyados o lanzados por algunas empresas no tradicionales que ensayan nuevas propuestas.

Productos enfocados en dos formas de compra: Productos de consumo selecto y productos de consumo por impulso. Los primeros, están enfocados en sus características innovadoras, diferenciadas y exclusivas, estos productos tienden a ofrecerse a nichos ya establecidos y se comercializan por catálogo o por descargas. Los segundos, se caracterizan por ser masivos y estar enfocados a las mayorías, razón por la cual, en el proceso se hace énfasis en la publicidad, facilidad de acceso y bajo costo.

⁸⁶ SARESTKI, Federico. Sello disquero Surfonic. Extracto de la entrevista, ver en anexos.

6.3 Variables críticas en el modelo de negocio de las Compañías Discográficas

En el desarrollo de los nuevos modelos de negocios de las disqueras existen factores críticos que determinan el desempeño, desarrollo y crecimiento, y su durabilidad y progreso en el mercado, permitiendo enfrentar los cambios generados por las tecnologías, la piratería y la internet.

Se presentan como complemento fundamental del modelo de direccionamiento estratégico en una compañía discográfica: la diferenciación, la adaptabilidad y la innovación.

6.3.1 Innovación:

Los nuevos desafíos que plantea permanentemente el mercado de la música impulsan a las empresas a fijarse en la innovación y la creatividad para sobrevivir y crecer. Nuevas ideas y concepciones aparecen, y los emprendedores del sector crean planteamientos diferentes para llegar al gran público, o bien, para identificar un nicho de manera satisfactoria y original.

*"La Innovación es el uso creativo de los medios existentes o conocidos para crear algo nuevo y diferente. En lo que respecta a los servicios, la innovación es la creación de nuevos conceptos, nuevos servicios o nuevos procesos para proporcionar un servicio que se diferencie del que ofrece la competencia"*⁸⁷

6.3.2 Diferenciación:

Se observa que permanecen en el mercado aquellas empresas que logran adaptarse a los cambios, circunstancias del contexto y descubrir las oportunidades en el nuevo entorno. Muchas de las compañías discográficas que sobreviven a la crisis del disco, conocen sus fortalezas y han aprendido a relacionarse estratégicamente con los nuevos actores y eslabones fuertes de la cadena. Las disqueras fortalecen sus organizaciones a través de alianzas estratégicas que le otorguen a sus productos o servicios, reconocimiento de marca, valor agregado o nuevas formas de presentarlos al público. Algunas de estas estrategias pueden consistir en integrar nuevos

⁸⁷ HISTORIAS DE INNOVACIÓN Centro de Comercio Internacional 2009. Historias de desarrollo empresarial en servicios. Disponible en <http://www.intracen.org> .Pág. 105

servicios, brindar contenidos exclusivos, facilitar su alcance o realizar actividades promocionales que permitan fidelizar al usuario a través de la participación en encuestas, opinión e intercambio de contenidos por medios virtuales.

Estas actividades hacen parte del proceso que permite diferenciar la marca de la competencia y realizar la diferenciación en el producto, la cual consiste según Baena en los *"atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc.* (Baena, Sánchez y Suarez, 2003).

6.3.3 Adaptabilidad:

La adaptabilidad en una empresa puede ser comprendida según Gringras como la *"capacidad de una empresa o unidad productiva de acompañar su organización y gestión de la producción a los cambios originados por la introducción de nuevas tecnologías, a los vaivenes de la demanda y al incremento de la competencia por los mercados"* (Gringras, 1992). Ha sido una de las características fundamentales en la gestión de las compañías discográficas, las cuales, han cambiado el eje de su funcionamiento, que pasó de ser el Cd o producto físico de reproducción de un contenido audio a un servicio como la presentación en vivo del artista o la publicación de sus contenidos en formatos diversos. La capacidad de reenfoque de los productos de la empresa, el cambio en las estrategias de venta, consecución cliente objetivo, y la diversificación de los productos a servicios de acuerdo con la demanda del contexto, han sido unas condiciones fundamentales para que las empresas que se mantienen aún en el mercado, crezcan y se proyecten como las mejores.

La adaptabilidad, la innovación y la diferenciación, son elementos fundamentales en la creación de los nuevos modelos de negocio, que dependen de la observación y comprensión de la realidad de la empresa y el medio en el que se desarrolla a partir de una perspectiva macro y micro de la compañía. En las compañías discográficas entrevistadas, se observaron como conceptos fundamentales en la formulación de las estrategias y como conceptos que les han permitido solventar la crisis en las ventas de CD, razón por la cual, se proponen como relevantes en la dirección y gestión de una compañía que además, maneje productos artísticos y necesite aumentar la compra y distinción frente a otros productos, igualmente atractivos.

6.4 Prácticas cotidianas de los directivos de las Compañías Discográficas consultadas

6.4.1 Empresas consultadas

A continuación se presentan las descripciones de las empresas consultadas. La población y el campo de indagación objeto de estudio en esta investigación se encuentra constituido por las casas y sellos disqueros reconocidos dentro de la escena musical de la ciudad de Bogotá, por lo cual se elaboró una muestra de treinta y ocho (38) entidades y personajes principales del sector, teniendo como resultado parcial la ejecución de ocho (8) entrevistas formales hasta la fecha y una entrevista informal, las cuales se encuentran grabadas en formato de audio, y tienen la duración de una hora (60 min) aproximadamente cada una. Estas indagaciones permitieron comprender el desarrollo de la industria discográfica en la ciudad y obtener los insumos para realizar el análisis de los modelos. Fueron escogidas para esta actividad las entrevistas de Diego Toro de One Day Label, sello perteneciente a Sony; Humberto Moreno, gerente de la disquera independiente MTM; Gonzalo Gutiérrez, gerente del sello independiente SCP; y Federico Saretski, del sello Surfonic. Estas podrán ser consultadas en los anexos.

APDIF. Gustavo Palacio, director ejecutivo de la APDIF, *Asociación Protectora de las Industrias Fonográficas.*

Entidad de carácter gremial sin ánimo de lucro que agrupa a los principales productores fonográficos en Colombia. A través del tiempo los productores han creado y suministrado al público fonogramas musicales de alta calidad. Esta creación de contenidos musicales involucra el trabajo de muchas personas que por causa de la piratería se ven seriamente afectadas. Las reproducciones no autorizadas de obras musicales, protegidas por el derecho de autor y los derechos conexos, tipifican un delito que atenta contra la cultura y contra los intereses legalmente tutelados, objetivos de APDIF:

Gestionar ante los poderes públicos las medidas para la defensa de sus intereses, ser una entidad consultora de los poderes públicos para todo tipo de actuación judicial, representar a sus afiliados dentro de los procesos que suponen investigaciones o juzgamientos por violación de este tipo de derechos y contribuir

con la difusión del derecho de autor y los derechos conexos como presupuesto para alcanzar una cultura de respeto a los creadores de bienes intelectuales.⁹⁰

TOWER RECORDS/PRODISCOS. Gerardo Galvis,
Gerente de Mercadeo de la compañía.

TOWER RECORDS⁹¹: Fundada en 1960 por Russ Salomón en la ciudad californiana de Sacramento, Tower se había convertido a partir de la década del 80 en la cadena de disqueras más famosa del mundo y era reconocida por contar con un gran catálogo de todo tipo de géneros, desde el rock hasta la ópera pasando por el tango, la electrónica o la llamada world-music.

Tower Records es una cadena de tiendas de música norteamericana que usa el slogan "*no music, no life*". Sus almacenes ofrecen una gran variedad de CD's, DVD's, accesorios y libros nacionales e internacionales. Hace 10 años se hizo la apertura de la tienda más grande especializada en entretenimiento de Colombia en el Centro Comercial Andino que está ubicado en la carrera 11 con calle 82, en la localidad de Chapinero. Posteriormente, y después de su éxito se realizó la apertura en las principales ciudades de nuestro país Tower Medellín, Tower Cali, y Tower Barranquilla. Actualmente en Bogotá además del Tower Records del centro comercial Andino también hay tiendas Tower en los Centros comerciales Atlantis, San Rafael y Gran estación. Prodiscos S.A. es la única dueña de Tower Records en Colombia después de una fusión de compañías en el 2007 por lo que hoy son las tiendas especializadas en cultura y entretenimiento más grandes en nuestro país.

PRODISCOS S.A.⁹² fue fundada en 1.969 y se ha consolidado hoy como el mayor distribuidor de discos a nivel nacional con cerca del 50% de participación en el mercado discográfico en Colombia. Se caracteriza por tener un modelo de negocio basado en:

- Tiendas amplias y organizadas
- Servicio y atención personalizada

⁹⁰ APDIF. Disponible en Internet. Citado el 3 de Octubre 2009 <http://apdifcolombia.com/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=6&Itemid=38>

⁹¹ Tomado de: Página principal de Tower records. Citado el 4 de Octubre 2009. Disponible en Internet en: [<http://www.towerrecords.com.co/>]

⁹² PRODISCOS. Quienes somos. Fecha de consulta: 5 de Octubre de 2009. Disponible en internet en: [<http://www.prodiscos.com.co/QuienesSomos.aspx>]

- Constante cambio y actualización
- Remodelaciones permanentes
- Diseño moderno y futurista en nuestras tiendas

PRODISCOS posee la mayor cadena de tiendas del país con 64 tiendas a nivel nacional en los principales centros comerciales y además cuentan con la franquicia de TOWER RECORDS que cuenta con las 7 tiendas musicales más grandes del país. Actualmente tienen 8 bodegas distribuidas a nivel nacional en las principales ciudades del país. Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla, Montería, Valledupar y Sincelejo.

ACINPRO. Lucero Moya Carranza, Directora oficina Bogotá ACINPRO, Asociación Colombiana de Intérpretes y Productores Fonográficos.

Es una sociedad de gestión colectiva de derechos conexos a los de autor, sin ánimo de lucro, reconocida y autorizada por la Dirección Nacional de Derecho de Autor, para recaudar y distribuir equitativamente los derechos derivados de la comunicación pública de la música grabada que correspondan a los artistas, intérpretes o ejecutantes y a los productores de fonogramas (casas disqueras) que estén afiliados a la entidad.⁹³

Day One Entertainment – Sony Music Entertainment.

Diego Toro, Director de talento local.

Day One Entertainment, es una compañía de desarrollo de talento adscrita a la disquera Sony Music, que se encarga de realizar la promoción, *management* y *booking* de artistas locales cobrando una comisión por su gestión. Trabajan con el artista bajo el modelo de contratación 360, modelo que será explicado detalladamente en el desarrollo de la investigación. Actualmente, tiene operaciones en Latinoamérica y Estados Unidos.

SAYCO, Sociedad de Autores y Compositores de Colombia.

Adrián Restrepo, Director de Operaciones y Ti.

SAYCO, Sociedad de Autores y Compositores de Colombia⁹⁴ es una Sociedad de gestión colectiva de Derechos de Autor, sin ánimo de lucro, cuyo objeto es el de recaudar y distribuir los derechos

⁹³ ACINPRO. Información distribuida por la entidad.

⁹⁴ SAYCO, Quiénes somos. Consultado el 5 de octubre de 2009. Disponible en internet en: [<http://www.sayco.org/contenido/contenido.aspx?catID=452&conID=774>]

patrimoniales provenientes de la Comunicación Pública y Reproducción de las obras musicales de sus asociados nacionales por el simple acto de su afiliación y, de los extranjeros en virtud de los contratos de representación recíproca, suscritos con las Sociedades hermanas afiliadas a la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores CISAC con sede en París.

MTM. Humberto Moreno, Gerente de MTM Casa y Sello disquero independiente y Domótica Audio, video y automatización.

MTM es una disquera independiente que fue fundada en 1991, en Bogotá. Durante estos casi 20 años hemos desarrollado todo tipo de actividades dentro de la industria musical. Con los cambios que se vienen presentando por la transición del formato físico a la comunicación por red digital, nos orientamos en los últimos años a desarrollar un catálogo atractivo para el coleccionista que decide mantener su preferencia por los CD's, sin descuidar la observación permanente de la evolución del proceso de acceso a la música a través de los formatos virtuales.⁹⁵

SONIDO COMERCIAL. Gonzalo Gutiérrez, Director de SCP Casa y Sello disquero independiente.

Sonido Comercial Publicitario⁹⁶. Fundada en 1989 por Miguel De Narváez. Desde entonces se ha constituido en una de las compañías más importantes dentro del sector del audio publicitario. Posee actualmente 4 estudios de grabación dotados con la última tecnología de grabación, con espacios amplios y acústicamente diseñados por el arquitecto Eduardo Samper para la captura, producción, y mezcla de los jingles y audios de mayor impacto. Dirigidos por Miguel De Narváez, SONIDO COMERCIAL PUBLICITARIO cuenta con un equipo de talentosos productores y compositores como: Diego Amorocho, Nicolás Rodríguez, Javier León, y Juan David Nieto.

EL PARLANTE AMARILLO. Liliana Andrade, Directora del portal cultural. (Plataforma virtual). El parlante amarillo, es un portal virtual, creado con el objeto de promocionar la cultura a través de entrevistas que muestran el trabajo del artista bajo una visión periodística profunda y con más contenido.

⁹⁵ Humberto Moreno. Gerente de MTM. Información disponible en las entrevistas.

⁹⁶ Sonido Comercial Publicitario. Historia. Fecha de consulta: 6 de octubre de 2009. Disponible en línea en: [<http://www.sonidocomercial.com/historia.html>]

En el Parlante Amarillo se pueden encontrar imágenes, reportajes, notas y crónicas en video, realizados con cariño. La idea es conectarnos con todos aquellos que se sientan con ganas de conocer nuevos talentos y de estar al día con lo que pasa con los artistas que ya tienen trayectoria y reconocimiento⁹⁷.

SURFONIC. Federico Sareztki, Manager label de Surfonic, compañía discográfica independiente.

Surfonic es una compañía disquera que busca integrar los procesos de búsqueda de talentos, creación, producción y comercialización de los trabajos del artista seleccionado a través de la consolidación de portafolios y servicios que mejoren las condiciones de la escena musical independiente en el país. Esta empresa tuvo una corta duración en el mercado, sin embargo, presenta una propuesta interesante de modelo de negocio que se presentará más adelante.

6.4.2 Aplicación de las variables del modelo Balanced ScoreCard a empresas consultadas

6.4.2.1 SONY – DAY ONE. Sello Perteneciente a la Disquera mayor Sony Music Entertainment

Sony Music es una compañía discográfica considerada como una de las Majors por su volumen de operaciones y la cantidad de recursos que administra. En Colombia Sony Music está orientada al fomento de artistas colombianos mediante la identificación del talento, el apoyo en producción y el mercadeo. Como empresa multinacional, se dedica a comercializar en Colombia producciones musicales de otros países, principalmente de Latinoamérica y de Estados Unidos.

Sony Music ha vivido toda la etapa de transformación de la industria musical en el país y ha tenido la adaptabilidad necesaria para continuar activa, siendo una de las más importantes empresas en el sector. Su éxito y permanencia se deduce de una inmensa red de contactos en el sector del marketing que le permite conocer muy de cerca el mercado, a sus clientes potenciales y acceder a diversos canales de difusión y distribución. Desde la perspectiva de la consecución de nuevos artistas, recibe apoyo

⁹⁷ El Parlante Amarillo. Quiénes Somos. Fecha de consulta: 19 de Octubre de 2009. Disponible en línea en: [<http://elparlanteamarillo.com/contenido/quienes-somos/>]

directo de disqueras independientes que en muchos casos representan artistas que ya han sido desarrollados dentro de un nicho y tienen perspectiva de mercadeo con algún nivel de desarrollo profesional en el campo.

Es importante resaltar que Sony Music ha diversificado sus canales de acción más allá del fomento de los artistas y la producción tradicional, incursionando en espectáculos, presentaciones y otras actividades complementarias a la producción musical que buscan aprovechar el talento de artistas en ámbitos como la producción y venta de productos asociados a ellos.

Estructura y gestión: Sony Music desarrolla sus actividades a través de tres grandes procesos:

- **Búsqueda y fomento de artistas:** En este proceso la empresa busca detectar nuevos artistas colombianos que tengan acogida en el público consumidor. Para detectar estos talentos con proyección de mercado, Sony Music puede hacerlo de manera directa observando nuevos artistas o recibir prospectos que han sido apoyados previamente por disqueras independientes, las que por convenio los presentan para su aceptación y posterior desarrollo. Sony Music busca artistas o grupos colombianos con aceptación en el público en general, razón por la cual cada artista debe contar con su respectivo *manager* y un nicho de mercado amplio y definido.

En la empresa, existe un departamento que se encarga de coordinar las acciones y resultados de cada uno de los artistas que Sony ha decidido proyectar y apoyar. Realiza el seguimiento de sus procesos a nivel local, nacional y finalmente, si tienen respuesta en estos escenarios, se proyecta hacia la internacionalización en Latinoamérica y posteriormente en Estados Unidos o España. La compañía busca posicionar en el mercado los productos que están siendo demandados y nuevas propuestas que se asemejen a la aceptada, en busca de promover la creación de tendencias musicales y ampliar el mercado.

- **Proceso de Producción:** Este proceso ha tenido transformaciones derivadas de las tendencias que ha impuesto el mercado y la tecnología. La más importante recae en la transformación de las producciones con respecto al formato,

el cual inicialmente produjo el “boom” en las ventas del CD generado por el cambio de formato de disco LP a CD, que les permitió la venta de colecciones musicales completas de artistas clásicos y tradicionales de las regiones por catálogo, pero luego dio paso a la propagación de la piratería física y digital, que llevó a la compañía a incursionar en diferentes formas de presentación de producto al usuario final.

Sony Music fue obligada a innovar permanentemente en este campo para aprovechar los nuevos formatos hasta el cambio siguiente, originando la oferta permanente de formas para presentar el contenido artístico al consumidor. La empresa maneja la producción de música y contenidos en el formato que sea demandado por el usuario: CD, descargas por internet, videos o más recientemente, la promoción de catálogos de música o productos exclusivos del artista por internet.

Para hacer uso eficiente de los medios presentes en el mercado Sony Music ha optado por subcontratar partes de la producción en función de la especialidad tecnológica que se vaya a utilizar.

- **Marketing:** Este proceso se desarrolla en Sony bajo la proyección de crear la imagen del artista, presentarla al mercado y lograr que sus productos sean demandados en volúmenes amplios debido al tipo de público que caracteriza la producción de la empresa, el mercado comercial. Sony Music conoce y sigue de cerca las tendencias del mercado, investiga sobre los gustos del público para crear nuevas formas de distribución y presentación del producto. Por esto, realiza el seguimiento del consumidor y analiza los aspectos sociológicos de la demanda como la cultura, educación y desarrollo con base a una región específica. Se tiene conciencia de que lo que se vende de la producción de cada artista son contenidos más que productos físicos, y que en consecuencia los artistas devienen marcas que representan formas de vida y deben posicionarse como tales en el mercado.

Son diversas las estrategias de marketing que se pueden utilizar para posicionar a un artista. La influencia y relación con los medios de difusión que permitan llegar con los contenidos al público objetivo, es un factor fundamental de éxito en el mercadeo. Por eso Sony Music tiene relación directa con medios de comunicación

como radio, prensa escrita, equipos digitales, operadores móviles, etc. También se promueven los artistas a través de presentaciones en vivo y diversos eventos en los cuales puedan acercarse y darse a conocer ante el público. Frecuentemente se obsequia el primer sencillo a manera de promoción directa de los contenidos. Todo lo anterior se realiza para crear la historia del artista que lo acompaña en todo su ciclo de vida en el mercado.

Unido estrechamente al programa de mercadeo de los artistas o grupos se encuentra el aspecto financiero. Crear, proyectar y mantener la marca o artista implica una inversión importante, en cada caso se debe retribuir financieramente tanto al artista como a la disquera. En consecuencia, el plan de mercado de un artista se refleja en los presupuestos que asigna la disquera para ejecutar las estrategias y utilizar los medios requeridos en la búsqueda de la mejor posición en el mercado.

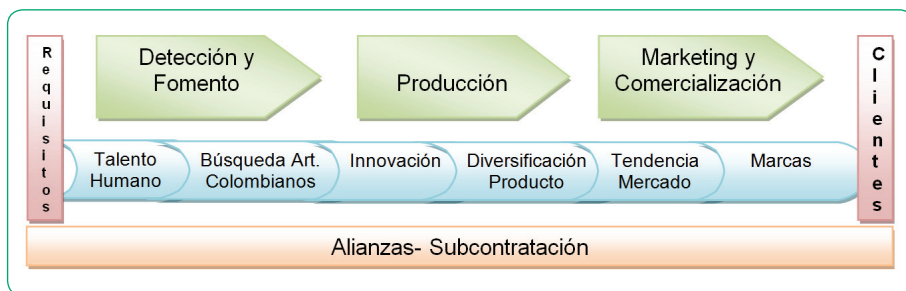
• **Análisis de la estrategia**

Cuadro 4. Análisis de estrategia empresa Sony Day-One.

Empresa	Estrategia Alternativa	Estrategia Genérica	Análisis
Sony Day One	Diversificación Relacionada		Tras la caída de las ventas del producto físico, ha incursionado en ofrecer otros servicios como Booking y Management a los artistas con lo cual se asegura un margen de ingreso en la venta de servicios y productos como: conciertos, patrocinios, venta de merchandising, entre otros. Asimismo tiene divisiones específicas dedicadas a satisfacer el mercado de venta de ringtones, backtones y descargas a través de mensajes de texto. Sony no desarrolla artistas nuevos, toma artistas desarrollados para buscar una mayor participación en el mercado; ello permite identificar también una estrategia de Penetración de Mercado. Actualmente, ostenta en Colombia cerca del 56% del mercado.

Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

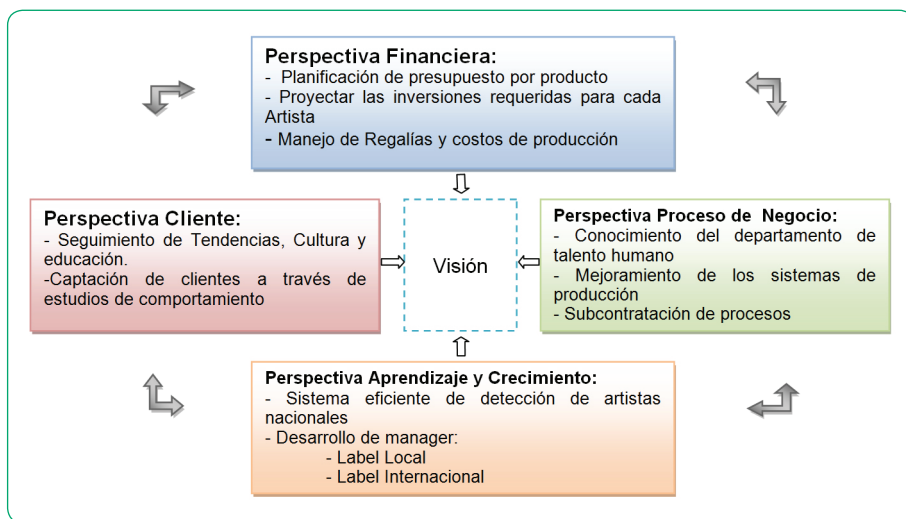
Gráfico 3. Mapa de Procesos Sony



Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

Con base en las cuatro perspectivas formuladas por el modelo del *Balanced Scorecard*, el esquema que se presenta a continuación pretende interpretar los objetivos estratégicos que se deducen de la entrevista previamente analizada.

Gráfico 4. Balanced Scorecard de la empresa Sony



Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

6.4.2.2 Disquera MTM.

MTM fue fundada en 1991, en Bogotá. Durante sus 19 años de permanencia en la escena musical nacional, ha desarrollado todo tipo de actividades relacionadas con la producción y promoción de artistas. A partir de los cambios que se han generado por la transición del formato físico a la comunicación por red digital,

MTM se ha orientado en los últimos años a desarrollar un catálogo atractivo para el coleccionista que decide mantener su preferencia por los CD's, sin descuidar la observación permanente de la evolución del proceso de acceso a la música a través de los formatos virtuales.

MTM es una disquera independiente ubicada en el nicho de nuevas músicas colombianas y música tradicional. La empresa se orienta hacia el producto de compra racional, es decir, en productos de colección y no se enfoca en la creación de los hits o temas que generen la compra por impulso, cubriendo la demanda realizada por el coleccionista o seguidor de un género específico, que busca tendencias creativas o propuestas bien concebidas con contenidos innovadores.

La compañía se caracteriza por estar a la expectativa de los fenómenos del mercado y preparándose para los ajustes que se requieran, puesto que considera la distribución digital como una oportunidad de desarrollo que debe llegar a tener un punto de equilibrio y constancia. La compañía espera el punto de madurez de los procesos de adaptación tecnológica para iniciar el uso equitativo de los contenidos en todas las partes que intervengan.

La empresa adelanta el diseño y puesta en marcha de un proyecto independiente a través de un sitio web que busca desarrollar productos artísticos con información constante, que tenga comunicación con redes sociales y otros servidores digitales.

MTM distribuye sus productos con las cadenas de tiendas tradicionales y algunos puntos no tradicionales que serán ampliados en la medida en que se desarrolle el proyecto a través del sitio web. La empresa maneja las tiendas con personal propio y dependiendo del caso con *outsourcing*.

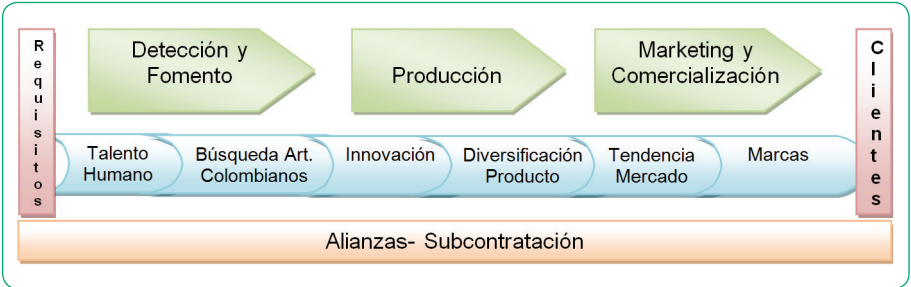
• **Análisis de la estrategia**

Cuadro 5. Análisis de estrategia empresa MTM.

Empresa	Estrategia Alternativa	Estrategia Genérica	Análisis
MTM Ltda. Música Talento y Mercadeo Ltda.	Penetración de mercado	Enfoque de mejor valor	Satisface el mercado nicho de las nuevas músicas colombianas aún manejando un formato como el CD sobre el que puede seguir teniendo márgenes de ganancias por la venta al mismo valor. No se encarga de desarrollar productos nuevos, antes bien, firman con grupos tradicionales ya existentes buscando penetrar un mercado existente reducido pero redituable.
	Diversificación no relacionada		Por otro lado maneja una estrategia de Diversificación no Relacionada al tener una línea de distribución de productos de Domótica (sistemas de sonido automáticos para casas, teatros y oficinas).

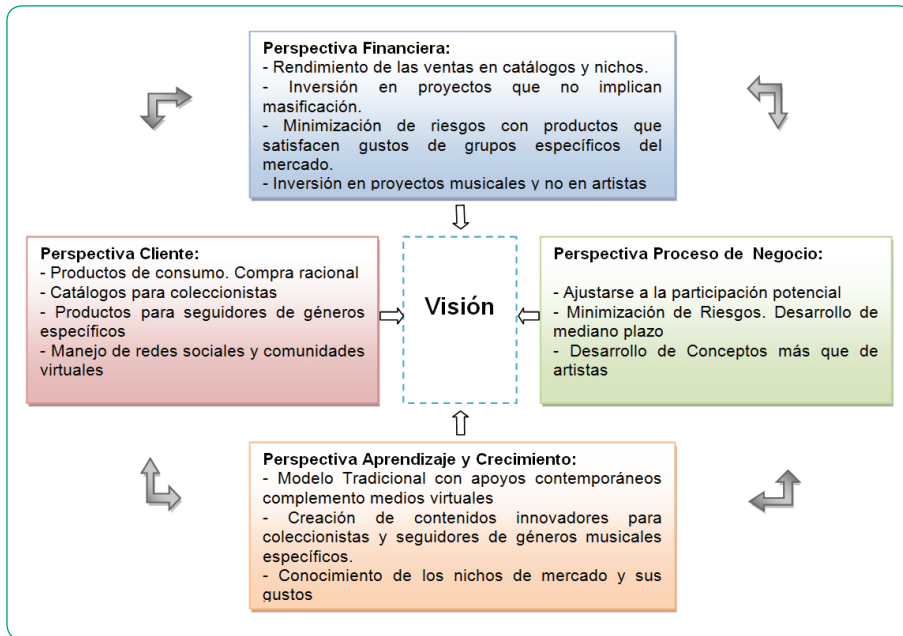
Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

Gráfico 5. Mapa de Procesos MTM



Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

Gráfico 6. Balanced Scorecard MTM



Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

6.4.2.3 Sonido Comercial Publicitario - SCP.

La empresa Sonido Comercial, es una casa disquera que cumplió veinte años en 2009. Su función es producir música publicitaria y música ambiental, llamada "sonido interno", para establecimientos de afluencia masiva de público como centros comerciales, supermercados, restaurantes o tiendas mayoristas.

Desde 2004, la empresa se ha especializado en la línea de negocio de la producción de música comercial, en la cual realiza la función de grabación de discos, producción y promoción de artistas, *management*, *booking* y editorial. Uno de sus objetivos principales es la creación de nuevas oportunidades de desarrollo para talentos nacionales a través de su asociación con las principales disqueras del país. La actividad se realiza con la promoción de los artistas vinculados, quienes han trascendido con éxito en la comunidad. Para ello, se realiza acompañamiento y enseñanza en las actividades de manejo escénico, instrumental y jurídico. La empresa dispone de cinco estudios de grabación que apoyan esta labor.

Así, Sonido Comercial se considera una casa disquera independiente que también funciona como sello, debido a que su principal actividad radica en el descubrimiento y promoción de artistas, dándose a conocer como “Artisteros” o “Incubadores” de talento.

Para lograr la proyección final del talento identificado por SCP, se han desarrollado alianzas con grandes disqueras como por ejemplo Universal Music y más recientemente con Sony Music, cuya estructura permite llegar de manera más eficiente al público.

- **Estructura y gestión:** Un proceso de gestión fundamental es la búsqueda e identificación de los talentos artísticos, es decir el proceso de selección de los solistas o grupos con posible éxito. Sonido Comercial tiene claro que el talento y las canciones son la base de su trabajo, pero enfatiza en la importancia del acompañamiento como factores relevantes en la consolidación de la imagen y la creación del público nicho. En consecuencia, son considerados el quehacer musical y la experticia, elementos inseparables que deben detectarse en el proceso de identificar el producto artístico. Constantemente, Sonido Comercial recibe artistas que llegan a buscar representación y producción. A estos artistas se les registra como propuestas posibles hasta evaluar la respuesta del público ante sus obras.

Para SCP cada artista es considerado como un proyecto independiente, por ello la empresa considera fundamental al *manager* personal o gerente, en todas las actividades que se realizan con el artista. Este personaje se encuentra asociado a la estructura de SCP, aunque algunos artistas traen su propio *manager* y este coordina sus actividades con el personal que orienta la compañía. Lo anterior indica que cada artista o grupo tiene una especie de gerente de producto y que Sonido Comercial también se desempeña como una compañía de *management* en el sector musical. Este gerente de producto debe estructurar y liderar el plan estratégico de marketing para cada artista o producto, el cual forma parte del plan estratégico global de la compañía y se traduce también en un presupuesto de cada producto que a su vez forma parte del presupuesto total de SCP.

Para realizar el plan de marketing, el *manager* es el gran coordinador con el resto de las áreas o especialistas al interior de la compañía que apoyan el desarrollo de los grupos o solistas a impulsar. En general, pueden extractarse diversos procesos de gestión que interactúan con la coordinación del gerente de producto:

- **Promoción:** Coordina espacios de difusión como radio, televisión, prensa y contenidos en internet. Si los artistas no se escuchan por todos los medios no logran llegar al gran público, a su nicho particular de clientes, lo cuales deben ser identificados para tener éxito en el mercado. El objetivo es lograr que los medios de difusión den espacios para que la nueva producción artística sea puesta al aire y logre la atracción del público.

Por eso, es fundamental que haya una buena relación con todos los medios masivos o de nicho para lograr que los productos del nuevo talento se escuchen. El desarrollo acelerado de las nuevas alternativas de difusión, como la internet, plantean un desafío para las industrias disqueras porque cada vez son mayores las necesidades de manejo de contenidos y distribución a más público, pero también aumentan la copia y reproducción sin aporte económico para el artista.

La radio actualmente no tiene suficiente espacio para albergar la cantidad de contenidos que se generan, por lo cual se ha convertido en un embudo para la difusión de los artistas, en la cual se realiza una fuerte rotación con los artistas seleccionados, dejando poco espacio para la diversidad de propuestas. El medio se ha ampliado hacia emisoras digitales que llegan a nuevos públicos como colegios o universidades, pero que aún no tienen tanto impacto como la radio tradicional, debido a la carencia de equipos de cómputo y acceso a internet a nivel nacional.

- **Logística:** SCP tiene otra línea de negocio, booking o manejo de las agendas de los artistas. En este rubro, la empresa organiza, planifica y apoya las presentaciones en vivo, realizando adecuación del lugar, proporcionando los elementos técnicos y la dotación del personal para los eventos. Coordina también los shows y giras de los artistas.
- **Técnica e ingeniería.** Hace el acompañamiento y seguimiento de la calidad de grabaciones y contenidos realizados por los artistas dentro de SCP.
- **Gestión de búsqueda de los mejores canales y de los recursos para promover el nuevo talento:** Existe un proceso transversal que es básico para la estrategia de la empresa, el cual determina su éxito, esto es la observación

del mercado. En este caso, la observación se refiere a la atención prestada a los cambios del mercado, la consecución de recursos y canales suficientes para posicionar los productos. Existe un problema evidente en este tipo de negocios, que es la capacidad de promover, publicitar y desplazar a los artistas. Para esto, como se había comentado antes, se logran alianzas con disqueras de mayor tamaño y se busca el apoyo financiero de otro tipo de empresas, con las que se logran patrocinios a través de la promoción de sus productos musicales, grupos o artistas. El talento se constituye de esta manera como la imagen de una marca que funciona como patrocinadora de las actividades de la agrupación. Desafortunadamente, estos patrocinios han disminuido por efecto de la crisis económica global.

Además de los patrocinios, SCP logra ingresos financieros importantes a través de shows y ejecuciones públicas. La realidad hoy es que la firma está al tope de su capacidad de promover artistas y con los que hasta la fecha de la entrevista tenía en proceso, estaba copando su disponibilidad. Para el manejo de los contratos existe un área legal o jurídica. Son diversos los contratos que debe manejar la compañía, entre ellos el contrato discográfico (del fonograma), editorial (regalías), *management*, presentaciones y otros. Existen otros procesos de apoyo como el contable, que lleva el registro del movimiento financiero de cada artista y su seguridad social e impuestos.

El mapa de procesos que se presenta a continuación muestra los macroprocesos principales y de apoyo que se pueden deducir del análisis de la información suministrada en la entrevista. Se observa el enfoque fundamental de búsqueda y desarrollo del talento artístico como proceso central, acompañado de los consecuentes pasos para llegar al mercado o a presentar sus productos a las disqueras majors. También se plantea que la supervivencia de la empresa está acompañada de la diversificación, en el sentido de tener varias líneas de productos.

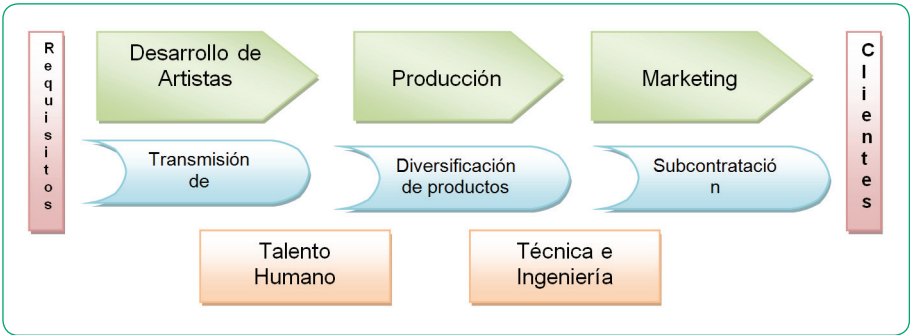
• **Análisis de la estrategia**

Cuadro 6. Análisis de estrategia empresa SCP Sonido Comercial Popular.

Empresa	Estrategia Alternativa	Estrategia Genérica	Análisis
Sonido Comercial Publicitario	Liderazgo de costos de mejor valor (línea de negocio 2)	Enfoque de mejor valor (línea de negocio 1)	Para la línea de musicalización publicitaria y musicalización ambiental, presenta un enfoque de mejor valor dado que satisface las necesidades de un pequeño grupo de clientes como centros comerciales y establecimientos públicos.
	Desarrollo de productos		En la línea de producción de música comercial y masiva emplean las estrategias de Desarrollo de Productos dado que el proceso de lanzar un nuevo artista lo toman desde el principio contando con un catálogo que incluye productos propios para varios tipos de géneros con susceptibilidad de explotar en mercados masivos.
			Puesto que son artistas emergentes, su valor para el mercado en términos de cobro por presentaciones en vivo es inferior respecto a otros artistas con más recorrido y más cotizados dentro del mercado masivo por lo es posible identificar una estrategia de Liderazgo en Costos de Mejor Valor .

Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

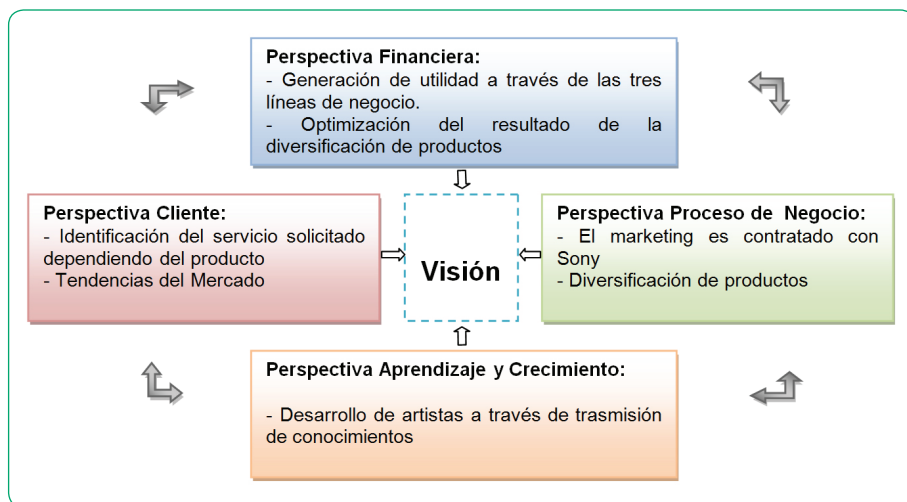
Gráfico 7. Mapa de procesos SCP



Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

Los objetivos estratégicos que se extraen del análisis de la información anterior pueden situarse en las perspectivas del Balanced Scorecard de la manera que se presentan en el siguiente esquema:

Gráfico 8. Balanced Scorecard SCP



Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

6.4.2.4 Sello Surfonic.

Surfornic fue creada como una disquera independiente para promover artistas colombianos en el país y en el exterior, operó durante varios años y tuvo que cerrar operaciones ante dificultades económicas, debido a que su mercado no respondió como se había previsto. El análisis de su creación, desarrollo y cierre presenta factores interesantes para enriquecer el estudio de las industrias disqueras en Bogotá. El modelo de negocio Surfonic comprende la prestación de cinco servicios para gestionar proyectos musicales propios de manera integral y modular en aras de generar otras fuentes de ingreso: Producción musical, Promoción y comercialización, Administración de regalías autorales, Circulación (venta de fechas y conciertos) y Gestión de proyectos artístico musicales.

Estas actividades representan la constitución de una empresa multifuncional, con amplios conocimientos sobre el desarrollo de la industria musical a nivel nacional e internacional. A continuación se presenta el análisis de la estrategia empleada:

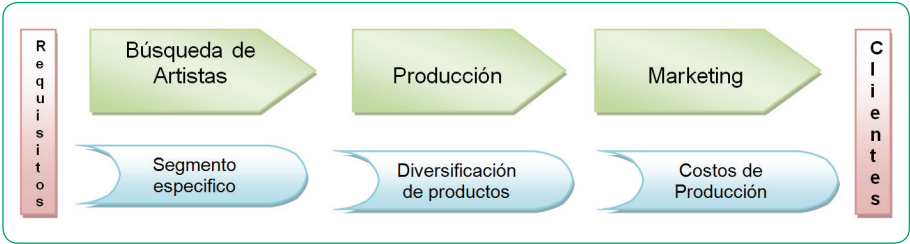
• **Análisis de la estrategia**

Cuadro 7. Análisis de estrategia empresa Surfonic.

Empresa	Estrategia Alternativa	Estrategia Genérica	Análisis
Sello Surfonic	Desarrollo de productos	Enfoque de mejor valor	Emplean simultáneamente ambas estrategias para generar una oferta de grupos nuevos y diferentes del mercado masivo de música colombiana. Por esta razón desarrolla productos totalmente innovadores, dándoles un enfoque de mejor valor puesto que los competidores más fuertes del mercado (mayor) no están en capacidad de satisfacer el mercado de las nuevas músicas colombianas.

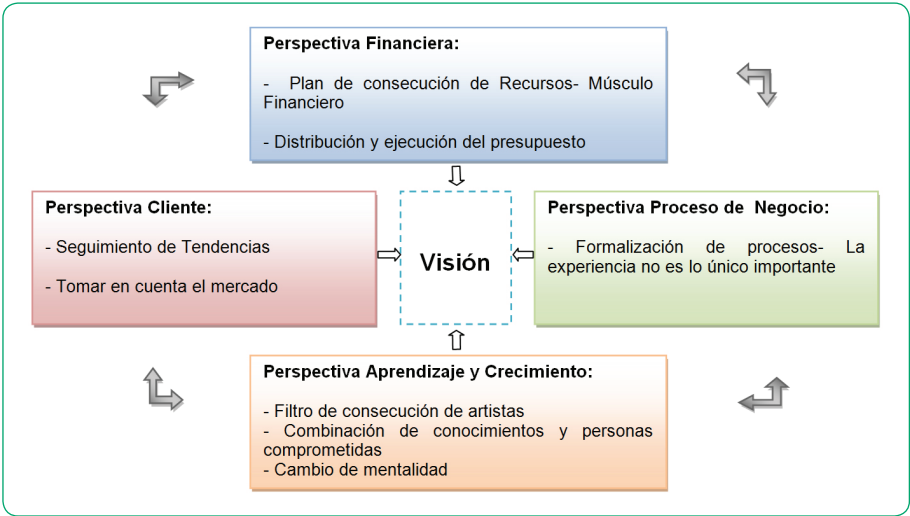
Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

Gráfico 9. Mapa de procesos Surfonic



Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

Gráfico 10. Balanced Scorecard Surfonic



Fuente: Trabajo de campo de los autores de la investigación.

Como se observa en los cuadros, Surfonic presenta tres grandes líneas de negocio: búsqueda de artistas, producción y marketing. Estas líneas en la actualidad ameritan empresas consolidadas con grandes capacidades de inversión. Una de las características empresariales que ha permitido el adelanto de las disqueras grandes, ha sido su habilidad para capturar mercados y maximizar la explotación de productos artísticos que han sido exitosos, siendo esta una de las carencias de las disqueras independientes que carecen de un nicho mayor al local en sus primeros pasos. Esta dificultad impide que estas compañías impulsen a varios artistas a la vez e igualmente, limita la inversión a la respuesta que genere la promoción de algún artista firmado y desarrollado por la compañía. Por esta razón la empresa Surfonic tuvo que cerrar. La imposibilidad de mantener varios proyectos de nicho a la vez, que habían tenido una gran inversión, causó el desequilibrio financiero que se acrecentó con la aparición de piratería y la distribución digital.

Durante el desarrollo de la investigación se han observado los modelos de empresas disqueras grandes, medianas y pequeños sellos. Estas compañías han empleado diversas estrategias para mantenerse en el mercado y sobrellevar la caída en ventas de CD's, objeto que sería inicialmente su producto principal. Estos modelos se caracterizan por la búsqueda de diversas alternativas de venta distintas al producto físico, y en la mayoría de casos a la firma de artistas que tienen una acogida en el público y un trabajo de posicionamiento de marca, que garantice el retorno de la inversión realizada en estos proyectos artísticos.

Se observa que la necesidad de productores e impulsores de nuevos artistas en Colombia, donde la proliferación de agrupaciones y solistas a nivel nacional crece con la facilidad tecnológica, ha conllevado a la aparición de pequeños sellos y disqueras que cobran por sus servicios de promoción para garantizar su permanencia, generando modelos en función de los mercados, flexibilidad en la presentación de los contenidos e igualmente, la creación de mercados independientes y nuevas empresas que entraron en la cadena de valor. Esas nuevas empresas ven en las alternativas de difusión tecnológica una manera de dinamizar la industria musical.

• Conclusiones •

La consolidación de la industria disquera se basó principalmente en la transformación de la experiencia musical en productos para la comercialización. Esta tendencia permitió el nacimiento y posterior consolidación de una industria basada en la fijación de la música en diversos formatos físicos destinados a ser reproducidos. Durante este período prosperaron grandes compañías discográficas que se convertirían en las seis empresas que abarcaron más del 90% del mercado. Estas organizaciones fueron conocidas como las *Majors*. Con el paso del tiempo, la introducción de nuevas tecnologías y formatos digitales, y tras una serie de fusiones y adquisiciones, de aquellas seis grandes empresas permanecieron únicamente cuatro: Sony, Warner, Universal y EMI. La función de estas compañías se enmarca inicialmente en la producción, promoción y distribución de los productos y servicios de un artista, invirtiendo todo el capital requerido con la intención de recuperar ese capital a través de la venta en masa del producto físico o CD.

Por otro lado, los sellos disqueros, con un menor tamaño y mayor versatilidad, adoptaron el enfoque de desarrollar el talento realizando las primeras inversiones en el proyecto, con el objetivo de negociar el contrato con una disquera más grande una vez el artista obtuviera el reconocimiento por parte del mercado, y de esta manera alcanzar mayores niveles de ventas. En este nivel se encuentran las disqueras y sellos independientes (conocidos también como *Indies*), los cuales se diferencian por una mayor selectividad en los productos enfocados a mercados de nicho.

Este modelo de grandes inversiones y muy pocos productos exitosos representó un alto riesgo para las compañías. Razón por la cual fueron pocos los proyectos que respondieron de manera satisfactoria a los objetivos y metas planteados por los empresarios e inversionistas, aproximadamente uno de cada diez proyectos generaba ganancias. No obstante, el volumen de ingresos generados soportaba el funcionamiento y la inversión en otros proyectos.

Una de las conclusiones alrededor del proceso de consolidación de la industria musical es que se realiza principalmente la explotación

del producto musical a través del *Copyright*, el cual comprende los derechos de reproducción electromecánica, derechos de difusión y ejecución pública, radiodifusión, interpretación, adaptación y distribución, entre otros. Sin embargo, a partir de la transformación en el consumo de la música por medio de las tecnologías digitales, este modelo pierde vigencia. Los nuevos formatos digitales permiten la realización y distribución “libre” de copias idénticas de archivos musicales impidiendo un control en este tráfico de contenido por parte de las compañías discográficas, causando que pierdan valor y sean impulsadas hacia la adaptación de nuevos modelos que les permitan recuperar las inversiones depositadas en los artistas.

Este cambio de modelo, se ve reflejado en las estructuras organizacionales de las casas y sellos disqueros, los cuales han reducido su tamaño y han enfatizando las áreas de *marketing*, publicidad y gestión de contenidos. De igual forma, han diversificado sus servicios incursionando en temas como el *management*, *booking* y consecución de *sponsoring* o patrocinios. Las empresas productoras empezaron a delimitar sus inversiones a artistas que garantizaran el éxito en ventas y que además ofrecieran un margen de ganancias a partir de la explotación de los contenidos y actividades como conciertos, *outsourcing*, imágenes para publicidad, *merchandising*, entre otras.

El modelo de negocio de las casas disqueras se constituyó en la comercialización y distribución de los contenidos, productos y servicios de un artista ya desarrollado anteriormente por un sello. Limitando sus fortalezas al manejo de las redes de distribución y canales de comunicación a nivel global, por las estrategias de adquisición y fusión con sellos y otras compañías discográficas.

El modelo de negocio de los sellos disqueros se enmarca en el desarrollo del talento local y en la explotación de géneros no comerciales o que no han sido abarcados por las compañías disqueras *majors*. Estas empresas realizan actividades como: descubrimiento, desarrollo de nuevos talentos, producción y promoción y exposición en los medios a nivel local. El sello se encarga de manejar el catálogo del artista a manera de editores; también dan permisos y cobran por el empleo de las obras y buscan promoverlo hasta lograr un contrato con una disquera que le permita desarrollarse a nivel internacional.

Los factores que se consideraron críticos en esta investigación, para que las compañías discográficas sobrellevaran estos cambios en los modelos son: la innovación, la adaptabilidad y la diferenciación. Estas tres características permiten a las empresas ajustarse a los cambios del contexto y mediar a partir del conocimiento de sus fortalezas y el aprovechamiento de sus recursos.

La innovación debe ser comprendida como *"el uso creativo de los medios existentes o conocidos para crear algo nuevo y diferente"*⁹⁸, es decir, el empleo de los recursos bajo un enfoque llamativo que permita el reconocimiento del producto o servicios frente al de los competidores. Esta cualidad se puede generar a partir de la transformación del producto, la presentación, el material o el costo que implique una mejora con respecto a lo existente anteriormente.

La Adaptabilidad se refiere a la capacidad de respuesta y permanencia de la compañía o empresa frente a los cambios o circunstancias desfavorables o incontrolables del contexto. Esta cualidad describe la respuesta acertada frente a las transformaciones a partir de la observación de las oportunidades en el nuevo entorno. El conocimiento de las fortalezas y la creación de relaciones estratégicas con los nuevos actores y eslabones que se generen en la cadena de valor, se convierten en una de las herramientas más importantes de estos factores empresariales que pueden describirse en el reenfoque de los productos de la empresa, el cambio en las estrategias de venta, en la consecución del cliente objetivo o en la diversificación de los productos a servicios de acuerdo con la demanda del contexto. Se considera una condición fundamental, para que las empresas que se mantienen aún en el mercado, crezcan y se proyecten como las mejores.

La Diferenciación consiste en la caracterización de un producto en el mercado a través del reconocimiento y preferencia de su marca con respecto al de la competencia. La diferenciación según Baena se representa en los *"atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc."* (Baena, Sanchez y Suarez, 2003). Es una de las características vitales para las compañías que desarrollan

⁹⁸ HISTORIAS DE INNOVACIÓN Centro de Comercio Internacional 2009. Historias de desarrollo empresarial en servicios. Disponible en <http://www.intracen.org> .Pág. 105

productos exclusivos como las disqueras independientes, debido a que implica el reconocimiento de un solo producto frente a una vasta gran oferta de productos musicales y tendencias artísticas. La innovación, adaptabilidad y la diferenciación se enmarcan como ejes fundamentales en el desarrollo de las empresas discográficas, debido a que permiten la respuesta a la crisis del disco, la proliferación tecnológica y la piratería.

Alrededor de estos cambios tecnológicos ocurre una redistribución de los actores que participan en la cadena de valor de las compañías discográficas surgiendo nuevos agentes que asisten tanto a artistas como a sellos en servicios específicos. Dentro de estos nuevos actores se encuentran los agregadores digitales, operadores móviles, proveedores de internet, tiendas digitales, marcas, redes sociales, blogs y portales web 2.0. Como consecuencia, se han redistribuido los ingresos en la cadena de valor derivado de la explotación de los diferentes productos y servicios alrededor de la música, ocasionando que las disqueras adopten modelos de contratación que les aseguren márgenes de ingresos diferentes a la venta de música en físico, por ejemplo, a través del management y booking. A estos modelos de contratación se les ha denominado contratos 360° dado que el sello o disquera participa de todos los ingresos del artista.

Respecto a las asociaciones y entidades de gestión colectiva al interior de la industria musical, han cobrado una mayor preponderancia debido a la explotación de los derechos editoriales y del uso de las obras musicales bien sea para reproducción en línea, sincronización en televisión o cine, radio digital, satelital y convencional. El trabajo en conjunto de las casas y sellos disqueros con las entidades de gestión colectiva, las asociaciones discográficas y las asociaciones editoriales debe estar dirigido a generar un mayor uso de las obras musicales de manera que se devenguen ingresos por regalías editoriales, derecho de autor y derechos conexos.

Los modelos de negocio de las compañías discográficas que se han mantenido en el mercado, se caracterizan por emplear variaciones en las estrategias como la diversificación relacionada, la cual consiste en la creación de productos alternos que generen capital para la empresa y que estén relacionados con el producto principal de la empresa. En el caso de las compañías discográficas, ello aplica en la apertura de nuevos servicios como el alquiler de equipos de audio, venta de tecnología de audio, instrumentos o shows.

Existen otras posibilidades estratégicas que permiten a las empresas obtener ventajas competitivas como: diversificación no relacionada, desinversión, reducción, liquidación, integración directa, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos, las cuales pueden emplearse en conjunto, de acuerdo a la necesidad y búsqueda de diferencias que realice la compañía con respecto a la competencia o el mercado. De acuerdo con Porter (1980) también pueden emplearse otras cinco estrategias a partir de tres bases diferentes: *liderazgo de costos, diferenciación y enfoque*.

Estas estrategias definen el enfoque que se dará al producto, las características que tendrá el servicio con respecto al costo de producción, cliente, calidad y valor para el usuario. La aplicación de estas proyecciones se puede realizar con base en las estructuras y cuadros guías que ofrece el Balanced Scorecard, o cuadro de mando integral, que es un instrumento para verificar la gestión y estrategia en las empresas y que permite equilibrar los objetivos estratégicos con los financieros en una empresa. Un cuadro de mando integral complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde cuatro perspectivas adicionales: *clientes, procesos de negocios internos, aprendizaje y crecimiento*.

Estas perspectivas y estrategias controladas, pueden ser aplicadas en cualquier tipo de empresa como en las compañías discográficas objeto de investigación, a partir de las cuales se elaboraron cuadros de estrategia de acuerdo con las descripciones establecidas por el modelo y se emplearon las cuatro perspectivas adicionales, para visualizar el desarrollo de los procesos, el manejo del aprendizaje y crecimiento, la atención al cliente y la gestión empleada para el cumplimiento de la visión de la institución.

Se observó como resultado, que las empresas aplican diferentes estrategias dependiendo del tipo de empresa, por ejemplo, la disquera independiente MTM, emplea la penetración del mercado y la diversificación no relacionada bajo el enfoque de mejor valor. Esto significa que la empresa ofrece productos exclusivos y suple el mercado de nicho expresado como "las nuevas músicas colombianas", empleando el formato tradicional de venta de CD, con la intención de penetrar el mercado existente que se mantiene a través de la oferta de un producto selecto

y exclusivo. Como el margen de ingresos no advierte mayor crecimiento, la empresa tiene otra línea de negocio, "Domótica", que realiza la distribución e instalación de productos de audio, iluminación y sistemas automatizados para casas, teatro y oficinas. Esta forma de generar capital, advierte los cambios que han sucedido a la compañía tras la disminución de las ventas de CD y la redistribución de los agentes en la cadena.

Se pudieron visualizar tres empresas más: Sony One Label, SCP o Sonido Comercial Popular y el sello Surfonic. Sony emplea la estrategia de diversificación relacionada, que consiste en su incursión en la oferta de nuevos servicios como *Booking y Management* a los artistas asegurando un margen de ingreso mayor al que obtienen con la venta de CD. Sony también han diversificado sus productos en: conciertos, patrocinios, venta de merchandising, accesorios, vestuario y venta de *ringtones*, *backtones* y descargas a través de mensajes de texto para celulares. Gracias a la aplicación de esta estrategia, la compañía ha recuperado el déficit que presentó tras la fuerte y rápida caída en ventas logrando, además de ello, su protagonismo en la venta de subproductos, alianzas estratégicas y posicionamiento con respecto a otras compañías, y acaparando el 56% del mercado de la música y el entretenimiento.

Sonido Comercial Popular es un sello y casa disquera que emplea dos estrategias: liderazgo de costos de mejor valor y desarrollo de productos bajo el enfoque del mejor valor. La compañía ofrece dos líneas de negocio: en la primera satisface las necesidades del nicho de mercado en establecimientos públicos y centros comerciales a través de la oferta de música publicitaria a un bajo costo, logrando aceptación y fidelización por parte de sus clientes. En la segunda línea realiza la producción de música comercial y masiva para lo que emplea las estrategias de Desarrollo de Productos, dado que el proceso de lanzar un nuevo artista lo toma desde el principio, contando con un catálogo que incluye productos propios para varios tipos de géneros con susceptibilidad de explotar en mercados masivos. Debido a que la empresa promociona artistas emergentes, su valor para el mercado en términos de cobro por presentaciones en vivo es inferior respecto a otros artistas reconocidos dentro del mercado por lo es posible identificar la estrategia de Liderazgo en Costos de Mejor Valor.

La casa y sello independiente Surfonic es una compañía que tuvo que aplicar la estrategia de liquidación para no perder toda su inversión, al tener dificultades en la aplicación de sus estrategias de comercialización de productos y conocimiento de los nichos de mercado a los que dirigió sus propuestas y productos. Sin embargo, en el tiempo que estuvo vigente, aplicó la estrategia de desarrollo de productos bajo el enfoque de mejor valor buscando generar y propiciar nuevas ofertas en el mercado hacia productos musicales regionales originales. Esta perspectiva encaminó a Surfonic hacia la creación y desarrollo de productos totalmente innovadores que le otorgaron un enfoque de mejor valor con respecto a los competidores *majors*, aprovechando su incapacidad para satisfacer el mercado de las nuevas músicas colombianas. Pero esta estrategia debe ser contemplada de manera cuidadosa cuando se refiere a productos nuevos, ya que implica grandes inversiones financieras en posicionamiento, recordación y diferenciación de la marca. Igualmente, implica un exhaustivo estudio de mercado que permita evaluar la efectividad y factibilidad de la propuesta de valor, debido a que puede comprometer la sostenibilidad de la empresa si no se maneja de manera adecuada y prudente. En el caso de Surfonic, la inversión realizada en la propuesta de diferenciación y valor fue demasiado alta, dirigida a un pequeño y selecto nicho que no alcanzó a sostener la inversión realizada para la producción, creando un déficit que causó el cierre.

De esta manera, sobresalen en las compañías discográficas modelos de negocio que han sido diversificados como mecanismo de sostenibilidad, crecimiento y desarrollo. Algunas de las estrategias que han sido implementadas como complemento a las líneas de negocio funcionan de manera fundamental para la empresa; otras, se presentan como opciones no contundentes o eficaces, razón por la cual se deben realizar ejercicios de planeación para su implementación, que permitan establecer como elementos imprescindibles en la dirección y gerencia la innovación, la diferenciación y la adaptabilidad.

Se destaca que las estrategias se encuentran directamente relacionadas con estos tres elementos, ya que dependen de la flexibilidad de la entidad frente a los cambios y procesos de reestructuración suscitados por las necesidades de la empresa y el medio en el que se desarrolla.

El modelo *Balanced ScoreCard* se presenta como una herramienta completa que permite estructurar los procesos requeridos para mejorar la empresa, evaluar las estrategias y formas de gestión correspondientes a nuevas líneas de negocio y verificar el rendimiento y direccionamiento a través de sus cuatro ambientes. Es una herramienta fundamental en el manejo de compañías que trabajen con productos artísticos y culturales, ya que una de sus principales características es la estrecha relación que tiene con el contexto social y económico, el cual se presenta como una influencia inmediata en la selectividad del consumidor frente a la variedad de ofertas, forzando a que las formas de consumo varíen; e igualmente, que elementos estratégicos en las ventas, publicidad y valor en el producto, entre otros, sean factores relevantes para identificar una marca exitosa. El *Balanced Scorecard* tiene entre otras ventajas, la opción de contemplar variables y reajustar las actividades hacia los objetivos correspondientes, evaluando sus resultados, cualidad que lo convierte en una excelente opción en el control estratégico de este tipo de compañías.

Los modelos administrativos que existen responden a las necesidades de las empresas en cuanto permiten una organización funcional estructurada, pero deben tener características fundamentales que les permitan mantenerse actualizados y preparados para los cambios que se den en el mercado. Por ello, se recomienda que sus modelos de direccionamiento estén basados en tres factores que permitan su perdurabilidad y flexibilidad en el mercado: la innovación, la diferenciación y la adaptabilidad. Estos elementos permiten tener presente posibilidades de crecimiento a través de la proyección hacia nuevas perspectivas en los productos y servicios de una compañía.

Por esta razón, el acercamiento hacia procesos de capacitación donde se generen nuevas estrategias para combatir el riesgo de pérdida en las empresas se hace relevante a partir de la necesidad de las entidades de conocer nuevas formas de direccionar y proyectar sus objetivos. Es imprescindible que esas entidades comiencen emplear herramientas de gerencia que les den control sobre los resultados de sus estrategias y formas de gestión desde todas las perspectivas que manejan.

El cliente, los procesos, el aprendizaje y el crecimiento, así como el sector financiero, son partes esenciales dentro de un proyecto empresarial, que deben tener el sello diferenciador de la compañía

como un elemento fundamental, que sólo puede ser logrado, si para ello se emplean mecanismos competentes, controlados y eficaces, que muestren a la empresa su desarrollo desde cada sector, visualizando las falencias o posibles debilidades así como las fortalezas para conseguir el progreso.

Se recomienda realizar un estudio de caso de una compañía discográfica, en el que se emplee la herramienta del Balanced Scorecard a partir de todos sus procesos, que permitan evaluar su aplicabilidad en compañías discográficas, complementar y optimizar los resultados de esta investigación logrando la entera comprensión de la operación, gestión y dirección de las empresas que emplean la cultura y la creación como fuente primaria de desarrollo.

• Glosario •

A&R: Siglas de los términos en inglés: *Artists and Repertoire*, artistas y repertorio. El término designa un ejecutivo de la disquera cuya función principal es la de firmar a los artistas, seleccionar su repertorio y realizar los trámites legales con las editoras para el uso de las obras.

IFPI: International Federation of the Phonographic Industry. Federación internacional de la industria fonográfica

Outsourcing: subcontratación de servicios por parte de una empresa, que se realiza para que la parte contratista pueda cumplir con su actividad comercial principal.

Management: El *management* denota el arte y a la vez la ciencia de la administración y la gerencia en todas las industrias y actividades de las organizaciones humanas. Se define como el acto de dirigir a un grupo de personas con el objetivo de cumplir unas metas y objetivos establecidos (Matteson, 1995). De acuerdo con Gómez y Ramírez (2009), en su investigación realizada para la Universidad EAN también pueden encontrarse *management* específicos para el ámbito de la música, definiendo al manager musical como:

(...) la persona o equipo de personas, que planea el gran panorama de la carrera del artista y maneja las responsabilidades del día a día de los negocios del artista musical (...) es el representante del artista y se encarga de manejar sus relaciones personales y contractuales con los distintos agentes de la cadena de producción de la industria musical (p. 11)(Gómez y Ramírez, 2010).

• Glosario •

- ZAPATA, Gloria P. GOUBERT, Beatriz. MALDONADO, Jorge. (2006). *Universidad, Músicas Urbanas, Pedagogía y Cotidianidad*. Editorial Universidad Pedagógica Nacional.
- LOAIZA, Tatiana. (2008). *Importancia de la Historia del Jazz en Bogotá como un Componente de Estudio e Investigación en la Facultad de Bellas Artes UPN*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Nacional.
- Gómez, Nelson Eduardo. Ramírez, Julieta. MANUAL PARA EL MANEJO DE ARTISTAS MUSICALES. Trabajo Investigativo sin publicación elaborado para la Universidad EAN Bogotá, 2010.
- UNCTAD. (2008). *Informe sobre la economía creativa 2008*. Extraído de Internet desde: <http://www.unctad.org/>, <creative-economy y http://ssc.undp.org/creative_economy>
- GIRALDO, Serna. (2006) *Caracterización Ocupacional sector de la música*. Mesa sectorial de la música. Sena, Medellín. 144 pág.
- ZULETA, Luis Alberto y JARAMILLO, Lino. (2003) *Impacto del sector fonográfico en la economía colombiana*. Editorial Convenio Andrés Bello y Asincol. 181 pág.
- VARGOS, Andrea Arcos (2008). *Industria Musical en Colombia: una aproximación desde los artistas, las disqueras, los medios de comunicación y las organizaciones*. Trabajo de grado sin publicación. Universidad Pontificia Javeriana. 143 Pág.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. (2000) Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. 321 pág.
- UNIVERSIDAD EAN. (2008). *Análisis del Entorno Económico que Favorece la Oferta del Programa de Especialización en Gerencia de Empresas, Servicios y Productos de la Música*. Documento sin publicar. Pág. 7.
- SPELLMAN, Peter. 2006. *Indie Power: A Business-Building Guide For Record Labels, Music Production Houses, and Merchant Musicians*. MBS Business Media. Pág. 34 – 58)
- SÁNCHEZ, Antulio. (2005) Distinción y consumo cultural. *Milenium portal de publicaciones*. Extraído el 2 de Marzo de 2010 desde <http://antulio.blogspot.com/2005/12/distincin-y-consumo-musical.html>
- KOEHN, Nancy F. MILLER, Katherine. WILCOX, Rachel K. Bono and U2. Harvard Business School. 9-809-148, REV. May 4, 2009. Págs. 10 – 13. [Traducido al español por Nelson Eduardo Gómez].

COHENHEIM, Nicolás. GEISINGER, Damían y PIENIKA Ernesto, con la dirección de Cecilio García Crechiari. Impacto de las nuevas tecnologías en la Industria Musical. Trabajo de grado sin publicación. Universidad de la República. Chile 186 pág.

Palmeiro, Cesar con colaboración de ARIAS, Fernando. MATEU, Gabriel. RABINOVICH, Andrés y ROTBAUM, Gabriel con la dirección de César Palmeiro. La Industria del Disco, Economía de las Pymes de la industria discográfica en la ciudad de Buenos Aires. Observatorio de las Industrias culturales Argentina. 122 pág.

BAENA, Ernesto. SÁNCHEZ, John Jairo. SUAREZ, Montoya Omar. EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS pág. 63.

CANCLINI, García Néstor. El consumo sirve para pensar. pág. 1. Extraído el 19 de Abril de 2010 desde <cdoc.iteso.mx/acervo/cat.aspx?cmn=download&ID=1021&N=1>

GRINGAS, Ricardo. Qué es la flexibilidad laboral. INCASUR. Bs. As. 1992

• Glosario •

A. Listado de las casas y sellos disqueros de Bogotá

EMPRESA	TELÉFONO	DIRECCIÓN	CORREO ELECTRÓNICO
SAYCO	Cel.: 310 666 88 97; 592 52 00 - 592 52 17 Ext. 1101	Calle 95 No 11-31	arestrepo@sayco.org
DISTRITOFÓNICA	Cel.: 312 469 73 56 - 814 53 72		ladistritofonica@gmail.com http://www.ladistritofonica.com/
EMI MUSIC	531 11 44 Ext. 233		ana.maria.rozo@emimusic.com; ana.rozo
SONY BMG	310 881 18 17		
POSTHUMAN	57(1)245 1810 (Btá) 57(7)5750880 (Cúcuta) 310 766 92 10	Cl. 39A no. 20-13 of. 101	tutobra@hotmail.com www.discosprobeta.com
SONIDO COMERCIAL PUBLICITARIO	Cel.: 311 847 36 01 616 01 77	Cl. 95 no. 9 - 80	camila@sonidocomercial.com
BOGOTÁ MUSIC LINK	320 347 49 27		carolina@bogotamusiclink.com; carolin
WATTSUP! - CODISCOS	348 06 42 - 348 06 50		cdiez@cable.net.co
CM PRODUCCIONES	6218939 310 229 10 59		management@ mauricioypalodeagua.com
FM FONDO MUSICAL	313 61 35	Cl. 74 no. 11 - 91. P.6	jgonzalez@fondomusical.com.co
SELLO MOVISTAR	315 850 20 54		diego.sem@dosovejas.com
SONY BMG DAY ONE LABEL	633 77 77 315 384 65 94	Cl. 94A n. 11A-53. p.3	diego.toro@sonymusic.com
SONIDO AZULADO POLEN RECORDS		Cl. 95 no. 13 - 92	www.polenrecords.com
CODISCOS	Cel.: 311 749 52 88; 348 06 42 - 348 06 50 - 314 66 72	Cra 3a No. 61 - 31	flopez@codiscos.com
MILLENIUM	Cel.: 316 267 49 16; 618 57 15	Cl. 92 no. 15 - 16 of. 209	
TOWER RECORDS	313 61 40 ext. 2070;	Cl. 74 N° 11-81 Piso 7.	ggalvis@prodiscos.com.co
SONIDO COMERCIAL	313 851 72 19; 616 01 77	Cl. 95 no. 9 - 80	ggutierrez@sonidocomercial.com
APDIF	622 72 26 - 622 7363	Cra 14 n 94A - 10 of. 402	gapc@etb.net.co; gustavo. palacio@apdifcolombia.com;
FORUM DISCOS Y LIBROS	530 12 85 - 376 03 08	Cl. 93A no. 13A - 49	
EMI MUSIC	531 11 44 316 221 89 66		
MTM	(57) (1) 6795924	Calle 98 No. 22 - 64 Oficina 404. / Cra 41 no. 164 - 60	hmoreno@discosmtm.com www.discosmtm.com
SAYCO	592 52 00		prensa@sayco.org
CD SYSTEMS	Cel.: 311 809 29 59; 482 77 77 Funza: 826 23 55	Cl. 59 no. 3 - 56; Planta Funza: Cra 12 no. 23 - 56	ventas1@cdsystems.com.co

ACINPRO	530 67 48 (Bogotá)		lmoyac@acinpro.org.co
ZAFRA MÚSICA	(52) 5564-8658 (México D.F.) Cel.: 04455 1451 3167	Tlacotalpan No. 6 Bis-102; Col. Roma Sur C.P. 06760	marcela@zaframusica.com www.zaframusica.com
DISONEX	Cel.: 310 313 54 50; 623 05 11 Ext., 180	Cl. 99 no. 8 - 53	asesores@disonex.com
SONIDO COMERCIAL	Cel.: 310 210 25 05 616 01 77	Cl. 95 no. 9 - 80	mickey@sonidocomercial.com
ACINPRO	511 11 05 (Medellín)		
CABEZA DE RATÓN	311 440 61 89		robertoandrade@themillsband.com
UNIVERSAL	218 51 14	Cl. 103 no. 21 - 60	sandra.sossa@umusic.com

B. Entrevista - Sellos Disqueros

Investigación:

"Contexto empresarial de las casas disqueras y Sellos discográficos físicos y digitales en Bogotá".

Universidad EAN

2009-2010

NOMBRE: DIEGO TORO

Profesión: Director de Talento

Empresa a la que pertenece: SONY MUSIC

Cargo: Local Label Manager SONY MUSIC

- Que actividades realiza su empresa y como actividad desempeña en ella

Yo arranqué en este negocio muy joven, arranqué cuando tenía dieciséis años y era una industria muy diferente a los que es hoy, la empresa a la que yo entre fue discos lo RL, que era un sello muy pequeño que empezaba a indagar sobre la música electrónica en Colombia, trabaje con ellos cuatro años y entre a Sony, en Sony llevo diez años. Y cuando yo entré a Sony entré a una compañía que tenía una filosofía de tratar de masificar la música a través de un único formato que era el disco, el Cd, que era realmente como una siguiente evolución del LP y el LP venía del casete, paso algo bastante complejo que hizo sobrevalorar la industria de la música en toda Latinoamérica, que es que cuando nosotros lanzamos un disco Fromm Line quiere decir que yo lanzo un disco de

Diomedes Díaz, yo lanzo el nuevo y van treinta mil personas corriendo a comprarlo, pero cuando se cambio de formato, yo no solo lanzo el nuevo disco de Diomedes sino también saco el regreso del cóndor, experiencias vividas y todo el catálogo del artista lo empecé a digitalizar, que pasó, que el seguidor de esos artistas no compraba uno compraba los mismos discos que tenía en LP para tenerlos en Cd, entonces las ventas en ese primer paso cuando se paso del LP al Cd fueron muy grandes. Estábamos acá en Diciembre con diez botellas de champaña diciendo, esto es la locura, este es el formato que necesitábamos para salvar esta industria.

Pero pasó que hubo dos cosas; Uno, Se abusó de la tecnología en el sentido en que se empezaron a masificar los quemadores, los duplicadores personales e industriales y dos que empezó a decaer la venta de catálogo, es decir tu ya compraste el Cd de un artista, ya no lo vuelves a comprar, te quedas esperando su nueva producción, ya no compras catálogo es decir que el volumen de ventas por catálogo que eran altas, ya bajo tres peldaños, luego entraron los quemadores y bajaron dos más, por eso en la mente de la gente se empezó a crear la imagen de que la industria de la música bajo, yo no creo que sea eso, sino que tuvo un mal llamado crecimiento y luego se estabilizó en lo que realmente es la industria de la música y lo que ha decaído si es la venta por piratería. Que para mí la piratería tiene unos antecedentes que no tienen nada que ver con la industria de la música; es entrar CD en blanco al país sin pagar un impuesto, es muchos otros flagelos culturales que han incrementado la piratería que no se pensaron con el ánimo de atacar a la industria sino con el ánimo de buscar otras maneras económicas de crecer, que al final del camino afectan nuestro negocio.

A raíz de eso la industria que hizo, se sacudió y empezó a buscar otras tendencias; la primera es por qué si nosotros creamos marcas, sobretudo talento nacional – con antecedentes como Shakira, Juanes y Carlos Vives-, que han permitido un cambio de visión en el concepto de la música y los cantantes, por ejemplo, antes si alguien le decía a su papá que quería ser músico se decía – no esté pelado se volvió vago, no hay nada que hacer este solo quiere farolear todo el tiempo, tocando guitarra todo el tiempo, eso no es un negocio-, pero eso cambio con el crecimiento económico de estos tres artistas, porque la gente empezó a ver en ellos un negocio, como paso

con el fútbol o con otros deportes, entonces, se empezó a apoyar los talentos que surgieron en Colombia, además que Colombia tiene mucha riqueza en los talentos regionales.

El vallenato es muy fuerte en la costa, la salsa en Cali, la música cultural regionalmente muy fuerte en sus sectores: el mapalé o la cumbia. Esa parte interna de la cultura musical empezó a cambiar, como las disqueras en Colombia no estaban preparadas para estos nuevos artistas, el tema show no era importante para estas disqueras, vendíamos lo suficientemente bien lo que nosotros hacíamos que eran el LP, discos y Casetes y no teníamos necesidad de mirar otros frentes del negocio, en el momento en que empieza a decaer, que la tecnología avanza con la piratería, y que la tecnología abre otras oportunidades empezamos a pensar que nosotros no vendemos solo CD sino vendemos contenido.

Hoy por hoy si alguien me pregunta o me propone un negocio yo le digo, mira yo vendo música en que quieres que te la empaque. Si quieres te la monto en tu página para descargas, si quieres que en la tapa de tu producto valla un pin para que entren a tu página y la descarguen, si quieres te la guardo en una USB que puedas regalar a todos tus clientes, o si quieres en otro formato, porque el formato ya no es tan importante yo vendo contenidos, la parte primordial de música se volvió hacia los contenidos y en segundo se empieza a notar que Sony, empieza a crecer con artistas nacionales como Jorge Celedón, como Silvestre Dangón, con Felipe Paela, a los que hemos fortalecido. Un género que duro muchos años relegado a un estrato bajo y de un segmento de población costeña, que hemos logrado volverlo una música nacional y de todos los estratos.

Al hacer eso ellos empiezan a facturar y a vender shows, que pasan de costar seis (6) millones a costar sesenta (60) millones. Cuando tu cuantificas el esfuerzo te das cuenta que a pesar de que la parte de shows es muy rentable, no compensa la inversión que nosotros hacemos para desarrollar una marca. Todo lo que hay que hacer para que Colombia entera conozca a Jorge Celedón es una gran inversión, pero retribuir esa inversión solo con los discos teniendo que pagar: regalías autorales, regalías artísticas, una línea de producción, una línea de seguridad, habiendo solo dos empresas que fabrican CD que son CD Sistem y Sonix, impuestos tan complejos en Colombia para la música y tratando de sostener una empresa que tiene muchos empleados, no puedes vender discos baratos. Es imposible.

Acá viene otro tema que es:

¿por qué la gente cree que la música es cara?

Y es por el valor percibido del disco en Colombia porque si yo le voy a comprar un regalo a mi mejor amigo, yo creo que por mínimo le regalo una camisa, una correa, un billetera, que son cosas que no son costosas pero que ninguna de ellas está por debajo de cuarenta mil a cincuenta mil pesos, no se puede dar algo de menor precio a menos que sea un regalo de amigo dulce o algo así.

Entonces cuando piensas en esos precios y piensas que el último disco de Shakira como ejemplo que lo vamos a lanzar dentro de poco, va a tener un precio de treinta mil pesos, dices porque piensan que la música es cara si de verdad vale la pena regalarla y además está entre los rangos que la gente maneja para dar obsequios de costo de un regalo, el problema no es que el precio sea alto o bajo, el problema es el valor percibido y eso depende directamente de la piratería. Porque un disco pirata vale dos mil pesos mientras que un disco original vale veinticinco mil pesos entonces la gente prefiere pagar menos por lo mismo.

La piratería puede que no sea del todo malo porque masifica toda la música que nosotros promovemos, pero sí afecta directamente el valor del disco haciendo que la gente no vuelva a las tiendas.

Volviendo a lo anterior, nosotros (Sony), dijimos, si vamos a empezar a trabajar con artistas nuevos como Carito Dangot que es el hermano de Silvestre, o Gusi y Beto podemos crecer con ellos como manager porque además de todo cualquier artista necesita un manager se llame disquera o como sea que se llame. Esos managers tienen un derecho o una comisión de las utilidades del artista, además de cómo lo explotan en diferentes frentes, llámese shows, endormen, que eso antes en Colombia no existía, antes nadie pensaba en proponer un artista para hacer una campaña de marketing como la que hizo Acatel que se ahorro muchos años de posicionamiento gracias a un comercial con Jorge Celedón como campaña, hizo una única inversión en un año y creció tres años en mercado, así hay varios ejemplos, Pipe con Comcel, Éxito con Carlos Vives.

Entonces la música empezó a tomar un valor distinto, endorsmen, obras por encargo, inclusive modificaciones de

obra (canción de fani lu en la final), venta de la imagen del artista a partir de su participación en un evento, actividades de presentación. Y de todas estas actividades se obtiene un porcentaje que permite recuperar la inversión que se ha hecho para posicionar esa marca.

Cuando les proponemos a los mismos artistas que una marca como Day One que es una división mundial de Sony Music marca corporativa mundial y que tiene una política que se ha venido existiendo desde mucho rato, porque Wesbure Internacional es una empresa de booking muy grande que compró Day One que es una de las más grandes en Latinoamérica y funciona en México, tiene artistas como Camila, Reik, entonces cuando empiezas a ver, vender discos con todas las utilidades cargándole costos fijos, administrativos, facturación, impuestos y todas las arandelas que hay que pagar, me quedan mil o dos mil pesos por disco. Es decir que para ganarme diez millones de pesos tengo que vender diez mil millones de discos, pero a veces si vendo un show de Silvertre lo vendo cinco millones por encima, para dejar algo de utilidad para la disquera, que para ganarse la misma utilidad con discos debe vender cinco mil unidades.

Empezamos a tener utilidades netas y abrimos caminos, porque una vez que el artista llega a los medios, es tenido en cuenta en diferencia a un artista independiente, por la representación de la disquera, lo cual es muy importante porque define la puerta por la que vas a entrar a los medios, si eres de Sony entras por la puerta grande.

De esta manera las disqueras Mayor sostienen la industria. También hay otro tema que se refiere a los contenidos y su crecimiento en Day One, ahora tenemos operadores que nos apoyan con la información de la venta del negocio y por eso hoy por hoy tu vez que Comcel tiene bagtones, ringtones y uno se pone a pensar y a veces la gente paga cuatro mil pesos por treinta segundos de canción para tener en el teléfono y no pagan veinte para tener el disco completo, y al final del camino si lo descargan como bagtones que es la música que suena cuando la llamada está en espera, si no lo pagas a los dos meses, te lo quitan, es decir te lo alquilan, entonces tu pagas cuatro mil pesos por algo que no es tuyo y que dura treinta segundos. Pero la gente lo paga porque es moda y es ahí donde uno analiza si el problema de la música es el precio o no. Yo creo que no, el problema de la industria de

la música es que se había quedado mucho tiempo en lo que estaba y la gente estaba aburrida de lo mismo. Las tiendas no se volvieron divertidas, acabamos de salir de una reunión con Prodiscos y ellos ya están pensando en modificar sus tiendas para volverlas más interesantes y atractivas, poner otros servicios que sea muy fácil encontrar músicos nuevos por las cuestiones del tiempo que es tanpreciado ahora. Las personas ya tienen un nicho muy definido y van a comprar lo que está sonando o lo que conocen de ahí la importancia de trabajar en los títulos.

Hemos aplicado miles de ejercicios y estrategias de ventas:

- Vender discos más baratos en la ciudad natal del cantante y luego hacer un show.
- Firmar un artista e invertir todo el capital en él y no en muchos artistas que se demoran más tiempo en posicionarse con la poca inversión.

Por eso los artistas independientes tienen tanta dificultad de pegar, porque el circuito está muy cerrado y están los mismos en los medios, Sony ya maneja un catalogo grande de artistas que tienen lanzamientos anuales y tiene que hacerles la promoción en esos medios por lo general decidiendo que artista de los que tiene lanzar, entonces uno llega a los medios diciendo mira te traigo lo nuevo de Shakira, de Silvestre y de otros grandes artistas, entonces la persona del medio le dice a uno, mira, ya te he publicado tres o cuatro, déjame moverlos este mes y el otro miramos.

Pasa que se cierran puertas de los mismos canales de transmisión.

El panorama de la evolución de la música: 1. Por la era digital, 2. Por el tema de conciertos, 3. Porque nosotros llevamos años ayudando a empresarios en la producción de conciertos, en la promoción, les llenamos los eventos, ellos recogen ganancias y nosotros seguimos vendiendo los mismos cien discos vendidos. Entonces Sony ha optado por aprovechar toda esa experiencia e innovar en sus negocios, ahora tenemos de todo tipo de contrato.

• *¿Cuál es el producto más posicionado de One Day de Sony?*

Es un mix, porque en el Show vendes discos a veces, la boleta es el disco y tu conviertes el concierto en un gancho pa vender la cantidad de discos que no vendiste en el lanzamiento.

¿Cómo surgen las ideas para realizar inversiones, en cuestión de innovación como maneja la empresa esos temas, quienes deciden esas variables?

Nada está escrito, la verdad es que las estrategias se agotan inmediatamente, no se puede usar la misma forma de venta dos veces, toca estar evolucionando.

Hay una cabeza que es el vicepresidente que es Andrés López, que es un gran director financiero y un experto en mercadeo, hay un departamento de artistas en el que el representante es el director de talento pero está constituido por tres label managers: el label local, el label internacional y el label latino, el gerente de marketing, un gerente de promoción, un gerente de prensa, un equipo digital y un equipo de promotores regionales. Todos participan en el cumplimiento de las metas que se proponen.

Las figuras más importantes son los label manager, porque son los que se encargan de decidir los artistas, organizar los lanzamientos y trazar las metas. El label local, primero posiciona al artista en el campo nacional para crearle una historia, luego lo sede al departamento de explotación internacional –label internacional- que es que vende el proyecto por el mundo a las diferentes sedes de Sony en el mundo, en México en Argentina etc. También hay un label que recibe las propuestas y decide si funciona o no en el territorio nacional, en una única decisión el artista no crece en Colombia e igual pasa en el caso contrario, no estamos en ninguna obligación de sacar artistas internacionales porque hay varios canales que ya realizan esta tarea como MTV.

- Es muy importante crear un historial para el artista porque es la herramienta que se va a utilizar para vender el artista en otro Sony como el de Estados Unidos.
- Para poder venderlo en otro país hay que buscar la gente en Miami que esté interesada en shows de latinos, hay que empezar a hacer giras y hacer que el Sony de Estados Unidos también gane de esos conciertos, para que se motiven. Para poder vender hay que crecer con el artista, hacer que la carrera del artista crezca.

- *¿Cuántos competidores grandes realizan las mismas actividades que One Day Sony?*

Nosotros manejamos el 56% del mercado, el restante –que varia mes a mes- puede ser, Universal, Codiscos, EMI, Origin, Kmusic, Fuentes, Fm, Cabeza de Ratón. Pero todas las disqueras manejan la misma forma ahora.

- *¿Cuál vendría siendo la diferencia entre un sello y una disquera?*

El tamaño y el alcance.

¿Y entonces un label manager que vendría siendo?

Es el gerente de la marca, el que va a desarrollar al artista, si un manager label quiere desarrollar un talento tiene que ser consecuente con la filosofía de su artista, es decir, realizar actividades de promoción que no vayan en contra de la manera de pensar y actuar del artista, -no vamos a contratar a Silvestre que es un músico vallenato para realizar una campaña de venta de corbatas, sabiendo que en la vida las ha usado, sería contradictorio-

Por eso la responsabilidad del direccionamiento es una cosa delicada, tu puedes crecer un artista o arruinarlo. Las decisiones que se vayan a tomar tienen que estar respaldadas por el comité de marketing y se realiza un debate, se llega a un consenso a partir del cual se comienza a trabajar con la radio, con prensa, con el equipo digital, con los operadores móviles y les propongo concursos, actividades que permitan preparar el terreno para los lanzamientos. Aprovechamos las alianzas que tenemos como con los integradores, los distribuidores de equipos de telefonía móvil, pero siguen apareciendo personajes, por eso hay que trabajar proyectando la música en conjunto con la evolución tecnológica, por ejemplo, se me ocurre que puedo precargar un HP –Computador- portátil y venderlo con la versión Silvestre Dagon y puedo ponerle toda la colección de discos que ha publicado, acá la creatividad no tiene límites.

- *¿Y las diferencias entre un sello virtual y uno físico?*

El sello digital se encarga de comercializar el contenido de manera virtual a través de portales, en Sony tenemos una división que se encarga de eso.

Pero hay entramos a otro dilema, si yo te pregunto cuántos computadores hay en Colombia, pasa que menos de la mitad tienen acceso a la tecnología y si a eso le sumamos que a ese menos de la mitad, la mitad no tiene acceso a internet, ¿tú crees que sería rentable, vender copias por internet, o por lo menos un mercado posible en este momento? Además, no todas las personas que tienen internet saben cómo buscar música o descargar un disco o comprarlo por tarjeta conociendo el nivel de inseguridad que hay en Colombia.

Esa es otra de las problemáticas que se desarrollan alrededor de las tecnologías y que va a tomar tiempo en desarrollarse.

- *¿Cómo se manejan las tarifas de la música, teniendo en cuenta el cambio en los formatos o el medio de distribución?*

Eso depende mucho del artista, porque si estamos hasta ahora dándolo a conocer pues es posible que regalemos su primer sencillo por ejemplo en comcel, asegurando que un número determinado de personas lo conozcan. A veces hay que dejar de ganar para cobrar después.

- *¿Y ustedes manejan un plan financiero, hasta donde pueden llegar en inversión, como distribuyen el capital entre los artistas?*

Es un PIG. Antes de pensar en un plan de marketing yo tengo que pensar en un plan financiero, así yo sé que si voy a lanzar a Silvestre está en Ship out que es la cantidad de lanzamiento estimada en treinta mil discos, yo hago mi PIG y sé que tengo el 8% de marketing de la facturación y eso me dice que tengo 30 millones de pesos para invertir en marketing.

- *¿Por el disco, pero que pasa con los colaterales?*

Esos colaterales son incalculables, por eso acá se maneja con el número real, si al iniciar las condiciones demuestran que se puede invertir más se hace. Yo tengo un plan de inversión que va de la mano al plan de marketing, el cual va por el básico y depende de muchos factores.

Aunque el plan de inversión es bastante volátil, puede que en las primeras semanas del mes ya se sepa cómo están las ventas y se recorte presupuesto si llegan a estar bajas.

- *¿Tú crees que todos los modelos están en la misma movida, es decir con respecto a los competidores?*

Pues, nosotros nos diferenciamos porque le apuntamos a lo que queremos sacar y preparamos el terreno, mientras que otras empresas, sacan lo que está pegando y ya. Aunque es cierto que hay que saber cuál es el momento oportuno para cada artista, en ese sentido quizás vivimos más de la pasión por el negocio que por la planificación.

Este negocio es bien interesante porque hasta los horarios de trabajo son diversos, uno puede trabajar desde las 7 hasta las 10 de la noche pensando como promocionar a un artista y de repente ya uno se le ocurre que hacer, se trabaja todo sobre la innovación.

El artista y su producto son muy especiales y complejos. Se puede trabajar en el producto desde la perspectiva de la producción, grabación etc., pero hay otro factor muy determinante que es; como baila, como maneja el escenario, la puesta en escena, como responde ante los medios, etc. Eso hace parte de la promoción del producto.

- *¿Cómo son los modelos de negocio de las disqueras independientes?*

Es una labor más sencilla porque es más fácil mover un único artista como lo hace una disquera pequeña, que tiene todo un equipo trabajándolo, a una empresa grande que maneja 24 y que además de prioridades locales, maneja material internacional, por eso entrar directamente a Sony, tiene sus ventajas y desventajas, porque el proceso es más lento. Razón por la cual Sony no está dada para desarrollar talento, sino para tomar artistas medianos o ya desarrollados, es más fácil para Sony, tomar artistas que ya hayan tenido producciones y continuar con ese proceso de promoción a enfrentar el cómo lo va a pegar, porque la infraestructura de Sony, no da para sentarse a arrancar un proyecto.

- *¿Se hacen alianzas con marcas para acompañar los productos?*

Totalmente, en eso trabajamos en el día a día, trabajamos mucho a manera de VTL de entretenimiento musical, diseñamos los eventos con los personajes más importantes de la música, a veces hasta subcontratamos para cumplir y organizar bien el evento.

Para todo el trabajo que se realice de promoción es vital tener en cuenta la región o el contexto a donde va a estar dirigido el producto, dependiendo del género y de la población se realiza los eventos promocionales y se escogen las fechas. Hay que tener en cuenta muchos factores para tomar decisiones acertadas con respecto a un artista y su lanzamiento. En Colombia hay que aprovechar las épocas, las festividades, todos los eventos que ocurren. También es importante comprender todas las etapas de la música, para comprender que quiere el consumidor y cómo lo quiere, si es algo tradicional, si quiere más bien algo novedoso como el formato, hay muchas variables.

Otro aspecto que determina las ventas es la cultura, la educación, muchas tecnologías aun no dan resultado porque dependen del manejo que tenga el usuario y aún en Colombia no se ha dado un desarrollo completo o avanzado hacia el manejo de los equipos.

La industria está cambiando, ahora hay un número menor de artistas exitosos, hay tantos canales de comunicación que es difícil poner a sonar a un solo artista en todos los canales, pero ahora todo se ha especializado y el público también lo que impide que se desarrollen artistas masivos.

C. Entrevista - Sellos Disqueros

Investigación:

“Contexto empresarial de las casas disqueras y Sellos discográficos físicos y digitales en Bogotá”.

Universidad EAN

2009-2010

NOMBRE: HUMBERTO MORENO

Profesión: Ejecutivo

Empresa a la que pertenece: MTM

Cargo: Gerente

1. ¿Qué actividades realiza su empresa y cómo se fundó?

MTM fue fundada en 1991, en Bogotá.

Durante estos casi 20 años hemos desarrollado todo tipo de actividades dentro de la industria musical. Con los cambios que se vienen presentando por la transición del formato físico a la comunicación por red digital, nos orientamos en los últimos años a desarrollar un catálogo atractivo para el coleccionista que decide mantener su preferencia por los CD, sin descuidar la observación permanente de la evolución del proceso de acceso a la música a través de los formatos virtuales.

2. ¿Cómo describiría el modelo de negocio que emplea su empresa?

Es un modelo tradicional con apoyos contemporáneos.

3. ¿Qué producto permite que su empresa sea rentable frente a la crisis del sector fonográfico y cuáles son las características de innovación y anticipación que emplea?

Preferimos los productos de consumo sobre los productos de consumidor, ajustándonos al tamaño del mercado y a nuestra participación potencial, minimizando riesgos mediante un desarrollo a mediano plazo

4. ¿Cómo ha sido el desarrollo de los productos y evolución de los mismos dentro de su empresa?

Priorizamos el desarrollo de conceptos sobre el desarrollo de artistas y a través de aquellos, a medida que sobresale una propuesta individual, le damos el apoyo necesario para su desarrollo.

5. ¿Cuáles son las plataformas como la internet, la telefonía móvil y las últimas tecnologías que emplea la empresa, y cómo las utiliza en el desarrollo de sus productos artísticos?

Estamos adelantando el diseño y puesta en funcionamiento del manejo de la red como un proyecto independiente a través del sitio www.musicasdecolombia.com. Para el desarrollo de los productos artísticos mantenemos constante información y usos específicos de las comunidades virtuales y comunicados a las redes sociales, correo electrónico, etc.

6. ¿Manejan circuitos para la distribución de los productos, cuáles son las empresas más importantes en este proceso?

Distribuimos con las cadenas de tiendas tradicionales y algunos puntos no tradicionales que ampliaremos a medida que desarrollemos el proyecto de www.musicasdecolombia.com.

7. ¿Cuáles son las empresas que constituyan la cadena de valor dentro de la industria disquera?

Respecto a la pregunta 7 y aclarado el sentido en el que debo interpretarla, no es muy común que se den ese tipo de alianzas, sin embargo, quienes lo aplican con mayor frecuencia son los canales de TV con aquellos artistas o temas que hacen parte de telenovelas o realities, generando éxitos que van asociados a los programas y a los conciertos y giras que de ellos se desprenden. Todo ello es parte de lo que llamo productos de consumidor, que es todo aquel que se respalda en la compra por impulso. En cambio, en el producto que denomino de consumo, la compra es muy racional y se manifiesta principalmente en el coleccionista o seguidor de un género específico, de unas tendencias creativas, o de unas propuestas muy bien concebidas con contenidos innovadores. Por eso prefiero orientar los objetivos de nuestra empresa en ese sentido, que yo llamo, como les dije, "La otra música... en el mejor sentido".

8. ¿Cuáles han sido los cambios culturales, sociales o políticos que más han afectado el desarrollo de la empresa?

El principal ha sido la anarquía existente en la red y la tardanza en desarrollar los controles y en establecer las leyes que los hagan efectivos, que han afectado a la industria musical en general, y por obvias razones, a nosotros en particular.

9. ¿Cómo enfrentan las problemáticas tales como; la piratería, las descargas gratuitas y las nuevas tendencias de cultura libre?

Para evitar vernos afectados por la piratería, procuramos no invertir en proyectos en los que sea necesario masificar el producto. Las descargas ilegales las vemos más como un vehículo promocional y la cultura libre no la consideramos como un problema porque no es nada nuevo y siempre ha existido en distintas formas. Si se refiere al sueño de Creative Commons o a Open Business, pienso que mientras las estructuras socio-económicas de los países no estén preparadas para asimilar esa propuesta, su impacto será mínimo.

10. ¿Cuéntenos acerca de las disqueras y sus inicios?

La industria disquera empieza como independiente, tamaño e infraestructura, el medio nace de sumar compañías independientes (absorciones).

SONY antes fue Columbia _sello independiente USA_ hace parte de la cadena de radio y televisión Columbia, separa sello fonográfico (separan industria cine y radio de la fonográfica) y lo llaman sello CDS columbia broadcasten sistem.

Warner era un sello independiente hasta que pasa a ser WEA Warner Electra Atlantic. En algún momento se fusionan estos tres sellos (Redpeace sello de Franz Sinatra, cds, Wea) para formar WARNER SEVENARTS; para llamarse después WARNER MUSIC INTERNACIONAL, luego pasa a llamarse Warner communications company compran time y pasan a llamarse TIME WARNER, todos estos grandes conglomerados son la suma de pequeñas compañías que en el camino se han ido sumando porque se absorben, se compran, quedan adeudando dinero y se quedan con la compañía.

La fusión de SONY BMG, tiene su origen en RCA Víctor de general electric la cual adopta como sello a Ariola América compañía Alemana con sede en España, la cual crece y abre

filiales en casi toda América latina; pero luego RCA Víctor entra en dificultades económicas al adeudarle gran cantidad de dinero Ariola absorbe a RCA Víctor el absorbido termino absorbiendo_, luego paso a llamarse BMG (Besterman music Group); SONY hace algo similar, negocia con BMG para que este le lleve su catalogo BMG, así negocia absorción , pasa a llamarse SONY BMG, para luego SONY absorber a BMG , ahora vuelve a llamarse Sony Music Entreteiment.

D. Entrevista - Sellos Disqueros

Investigación:

"Contexto empresarial de las casas disqueras y Sellos discográficos físicos y digitales en Bogotá".

Universidad EAN

2009-2010

Nombre: GONZALO GUTIERREZ

Profesión:

Empresa a la que pertenece: SONIDO COMERCIAL

Cargo: Gerente de Sonido Comercial

¿Qué actividades realiza su empresa y cómo se fundó?

¿Cómo describiría el modelo de negocio que emplea su empresa?

SONIDO COMERCIAL es una empresa que en el año 2009 cumplió 20 años y su actividad principalmente había girado en torno a la música publicitaria, los "jingles", música para novelas, música para películas, en general, y desde el año 2004 nos dedicamos también a la música artística como la llamamos nosotros acá, es decir la grabación de discos, la promoción de los artistas, "el management" "el booking" y la parte editorial. Nosotros cubrimos todos los aspectos que tienen que ver con el desarrollo del talento artístico y especialmente nos pusimos como misión darle una oportunidad al nuevo talento que no podía llegar a las disqueras tradicionales no necesariamente internacionales sino también a las grandes locales como Codiscos y como FM

La compañía tiene una tercera área que es la música ambiental, es una parte nuestra que se llama sonido interno que tiene como trabajo colocar música ambiental a los establecimientos donde exista influencia (conurrencia o afluencia) masiva de público por ejemplo los Unicentro, Carulla, Éxito, Pomóna, Creeps and Waffles, corral, toda esa música que se oye es música que programamos nosotros desde acá, ese negocio ya lleva diez 10 años, el de la música publicitaria lleva veinte (20) y el de la música artística pues desde el 2004 osea cumplimos cinco (5) años en noviembre 2009. En la parte que más nos compete que es la música de los artistas, la idea originalmente surgió porque aquí vienen muchos estudiantes hacer pasantías en la parte de música publicitaria y producción, porque primero aquí se tienen cinco (5) estudios de grabación y Miki (Miguel de Narváez que es mi socio, ha sido profesor del Politécnico, de la Javeriana...) (yo he trabajado también en la Javeriana, en la Sergio Arboleda en el diplomado) y nos hemos dedicado bastante al tema de transmitirle conocimientos a los estudiantes que están involucrados de alguna manera con esta industria como músicos, productores o como ingenieros. De ahí es que empezaron a aparecer artistas, como el grupo Tinto, el baterista un muchacho de Manizales vino hacer una pasantía, nos conto que tenía un grupo terminamos gravándole el disco, luego él se vino a vivir a Bogotá, y el grupo sigue trabajando y tratando de hacerse un nombre acá. Pueden ser solistas o grupos aunque nosotros nos especializamos más en los grupos.

Las disqueras a raíz de la crisis del disco y el fonograma y todas esas cosas, ahora tiene una participación en toda la actividad del artista.

En cuanto a las disqueras ya no son compañías de marketing sino financieras, por lo que la función de las disqueras a perdido su para que o su razón de ser original, y ahora la plata se consigue por muchos lados así que no son indispensables en el factor financiero ahora los artistas pueden hacer directamente las alianzas con radio. Las disqueras son un intermediario que si uno mira crudamente no se necesitan, entonces ahora muchos artistas tiene estas alianzas directamente con radio. Entonces yo lo pego a usted en radio, usted vende solo y me da una participación, o usted póngame a sonar, yo vendo shows y me da el 10 % de lo que gane o el 15%, lo que pacten; y hay varios artistas trabajando así, por ejemplo KATAMARAN, que tiene alianzas con radio que son válidas (como la gira 40).

Aun así las disqueras siguen siendo un respaldo de nombre para el artista, es como tener apellido, pero para hechos prácticos esto no es útil para nada. Usted mira mis artistas y todos están respaldados por SONY, porque lo que yo no tengo en el "join inventor" lo tengo de licencia con SONY, pero ellos no hacen nada; todo lo hacemos nosotros como impulsores de artistas hacemos todo, realmente la disquera no hace nada, en algunas ciudades tiene programadores, pero igual desde aquí hay que contactarlos, si el artista no va y también hace su trabajo de promoción, no pasa nada, ellos están muy lejos de la situación.

La firma de los catálogos y eso como se llega (o lleva) la relación con las disqueras?

Eso ha cambiado mucho, antes los máster de los discos eran de las disqueras, los videos, hoy en día los videos siguen siendo en porcentaje grande de las disqueras por que las disqueras grandes los pagan y los consideran una herramienta de mercadeo sin embargo eso no es verdad hoy en día, hoy en día los videos producen plata, a una compañía como SONY le pagan mensualmente los de YOUTUBE por las descargas que hay de los videos que SONY tiene codificados en YOUTUBE, por ejemplo nosotros un video de WAMBA no lo subimos a YOUTUBE directamente sino lo subimos a través de SONY, SONY tiene un código hagan de cuenta un derecho de ejecución pública, entonces cada vez que alguien llega a descargar o consulta un video de SONY, activa el código, y eso le produce plata a SONY, que después la reparte entre sus artistas, lo de los códigos es por un acuerdo internacional. Un único video no recibe plata, el problema es que después Sony no sabe cómo repartir esa plata porque ellos saben cuantas personas visitaron los videos de SONY pero no saben cuales videos así que hay un deposito con dinero de las descargas y consultas de los artistas pero no la van a repartir hasta saber cómo hacerlo.

¿Qué cambios considera que se aproximan para las disqueras, cómo visualiza las funciones de las disqueras?

"Yo creo que el negocio de los sellos discográficos cambio, y la industria discográfica entro en crisis porque no quiso adaptarse rápidamente al cambio y eso no tuvo nada distinto

que ver que, con que las personas que manejaban las disqueras tampoco entendían el cambio” El jefe de la regional para entonces era un señor que tenía 76-77 años, que la tecnología y la internet ya le costaba trabajo, entender que la digitalización de la música la hizo asequible en cualquier parte y momento. Y esos cambios generacionales en la alta gerencia de las disqueras fue lo que produjo la reacción tan demorada por que en vez de mirar lo que estaba pasando con la tecnología se pusieron fue a combatirla, entonces se agarraron con los de “nasfter”, con cuánta gente había, y no se sentaron a pensar porque estaba pasando esto y como montarse en el tren, sino duraron peleando y eso eran abogados y abogados. A “nasfter” la quebraron con la multa que tuvieron que pagar, al final terminaron fue comprándola, y no entendieron ese cambio y por el otro lado la piratería y el acceso a la música digitalizada hizo que los discos pues se vinieran abajo. Y no hay, aunque dicen que si pero yo no conozco todavía nuevos formatos que reemplacen al CD como soporte físico como si paso en el momento que cambio del vinilo al casetes, y el CD, es decir, hay si hubo una renovación tecnológica pero de un soporte físico, ahorita no, porque ahora uno todo lo puede tener pero digital, lo que quiera.

En la medida en que fueron entendiendo el tema digital pues se fueron metiendo hay, pero en la medida en que también fueron entendiendo que pasaba con el artista después del disco también se fueron metiendo hay, yo no sé qué ira a pasar. Realmente todos los sellos independientes hoy en día como los nuestros, son sellos con ese término que no me gusta para nada pero son sellos 360, cubren los artistas en todos los aspectos, tratan de desarrollar la parte de “porshing” tratan de desarrollar la parte fotográfica, o el de fonograma realmente porque el disco se volvió una herramienta de mercadeo, aquí en la compañía nosotros regalamos el disco y vendemos la camiseta, y antes era al revés no, vendíamos el disco y regalábamos la camiseta. Nosotros sacamos la camiseta de WAMBA y la vendemos, vale 25.000 mil pesos y si compras la camiseta te regalamos el disco, porque es que a mí me cuesta 3.600 pesos hacer un disco y me cuesta 6.000 o 7.000 pesos hacer una camiseta y yo el disco lo vendo en 10.000 mil o 15.000 pesos dependiendo el evento porque los vendemos es en los shows y una camiseta la vendo a 25.000, entonces así el disco se volvió un elemento de mercadeo.

¿De la organización interna que tiene la empresa como tal, que departamentos tiene o como funciona?

Nosotros como somos una “artistera” trabajamos con un producto vivo, con el artista, para nosotros cada artista es una empresa, y como toda empresa tiene un gerente que se llama el “personal managers” “que pueden tener los mismos artistas, pero en general nosotros los tenemos acá” y tiene lo que nosotros llamamos aquí una tripulación. Entonces nosotros tenemos un managers que se ha tratado de cambiar aquí porque nosotros somos una compañía de “management”, nosotros tenemos aquí como 12 artistas. Entonces los artistas tiene un management que soy yo como gerente de la compañía, debajo esta el personal managers que es como un gerente de producto o de marca (se mueve con el artista, lo acompaña). El gerente de producto tiene a su servicio para ese artista una persona que maneja promoción en radio, otra que maneja prensa y televisión y otra que maneja medios alternativos. En términos generales debajo del personal managers esta la unidad de promoción. Esta la persona de logística que es la que maneja la agenda, la que coordina todos los elementos que se necesitan para una presentación (transporte, punto de llegada, recogida, horario, movimiento de instrumentos, va mas allá de “road”, coordina ensayos, citas para entrevistas...) tiene además en la parte técnica uno o dos ingenieros dependiendo, y tienen el road managers, nosotros le decimos es steich manager que es la persona que se encarga de que todo lo que esté en la tarima funcione.

E. Entrevista - Sellos Disqueros

Investigación:

"Contexto empresarial de las casas disqueras y Sellos discográficos físicos y digitales en Bogotá".

Universidad EAN

2009-2010

NOMBRE: FEDERICO SARESTKI

Profesión: Gestor Cultural

Empresa a la que pertenece: Disquera - Sello Surfonic

Cargo: Director Ejecutivo

¿Qué actividades realiza su empresa y cómo se fundó?

Yo estaba estudiando en el 2001 en Estados Unidos Audio y me conocí con Jessy Acosta vivía allá desde muchos años atrás y movía muchas bandas colombianas, todas las que llegaban a Nueva York. En ese tiempo asistí Londres a la Conferencia de música alternativa, que es un eveigantesco al que asisten personas de muchos países como México, Puerto Rico, Estados Unidos, etc. Entonces un amigo mío que es melómano se fue a trabajar allá, entonces un día me dijo que había una gente de un sello inglés que se llama Sony 360, por qué no los conoce y conocí a Diego Manager, que es el gerente del sello. A partir de ese personaje se me abrieron las puertas porque realizaba fiestas y eventos en galerías de arte y me pidió que le ayudara a conseguir música colombiana, entonces yo me metí al estudio y le hice unas mezclas con varios autores y así me hice amigo de él y me presentó a Jessy Acosta. En esas un día llegue y me comentó acerca de un concierto con Iván Benavides que se iba a presentar en el teatro nacional y necesitaba quien organizara el sonido, entonces fui y pues hice todo el trabajo con mi consola. Al terminar el concierto se me acerca Iván Benavides y me dice que le gusta mucho el trabajo que hice. Ya en el 2006, por otras razones de la vida conocí al manager de Side Stepper, se llama Cédric el me dijo que quería montar una disquera, que lo ayudara a hacer el plan de negocios y en la oficina estaba Iván Benavides que también participaba en el proyecto, me pareció muy interesante.

Comenzamos a trabajar con Cedric, con Felipe Álvarez de sonido azulado y con Iván Benavides. Fue difícil comenzar porque los grupos de trabajo a veces se difuminan, entonces Felipe tenía su estudio y montó Polen Records no continuó con nosotros. Luego de un tiempo Iván consiguió la gente que tenía el dinero para invertir en la disquera que son Dinamo Capital, personajes muy financieros que ya había conocido: Diego Ramírez y Andrés Calderón los dueños de Filiphis para empezar a trabajar en el proyecto.

Empezamos a investigar sobre la industria porque no sabíamos nada, Iván con su creatividad quería pues conquistar el mundo y sacar quince discos por año, una cosa bastante ambiciosa. A mí me tocaba ser interlocutor entre los proyectos artísticos y el dinero, la tarea era conformar un equipo de trabajo en el que Iván ponía toda la parte de producción artística y Diego y Andrés ponía su conocimiento financiero. Luego contratamos a Sergio Arbeláez en la parte de Booking, luego contratamos a una persona para que fuera el gerente general pero no se comprometió con el proyecto. Comenzamos a entrevistar gente pero nadie comprendía el enfoque de Surfonic, o pedían salarios que no podíamos suplir.

Para este entonces cometimos un error, nosotros queríamos aprovechar el nombre de Iván Benavides y sacar la primera producción de él, pero estaba firmado con Universal, de manera que nos hubiera tocado pagar un montón de plata por los derechos y permisos. Como no se pudo con Iván nos dio por la locura de escoger un grupo como Odio a Botero, que es un grupo de nicho muy específico, grabamos un disco muy bueno con una inversión bastante grande, con lanzamiento en el Jorge Eliecer Gaitán, es decir todo lo que se podía. Pero como no era un producto masivo si no de nicho, pues el público de alrededor de mil quinientas personas no alcanza a cubrir toda la inversión, además las negociaciones con ellos habían sido difíciles, hasta nos tocó negociar con el manager anterior sus derechos, porque nosotros queríamos ser independientes, pero también queríamos realizar contratos 360¹⁰², lo cual me parecía contradictorio, eso empezó a chocar también en algún momento.

¹⁰² El contrato conocido como 360, es un acuerdo que permite que el manager o la disquera asociada al artista, tenga participación económica de todos los productos y servicios que ofrezca en un período determinado.

Parte de la confianza que teníamos en ese momento era debido a las personas que trabajaban con nosotros como Lucho Correa, un publicista que maneja imágenes de bandas muy famosas como Jaguares. Sin embargo el negocio de la música no es fácil ni pudiente, no sabíamos cómo distribuir el disco en Milenium, de Audio Forum, pero ahí es donde –y estoy completamente seguro– el mercado independiente no entra, porque el mercado Major, tiene dinero para pagar una cantidad de comisiones que surgen. En esa cadena el producto se encarece casi a un precio absurdo, lo cual es una traba industrial –no hay legislación–, comenzamos a patinar, porque a pesar de vender en tienda de nicho y vender por ejemplo con Milenium no se puede vender con Forum o con cualquier otro, lo que termina impidiendo una mejor venta.

Como queríamos hacer todo y teníamos la plataforma de cine, comenzamos a trabajar en eso también, producimos la música de Perro come Perro, con música independiente que nos permitió tener un respiro a la crisis en la que estaba para ese momento Surfonic. Muchos de los Master¹⁰³ que realizamos con grupos independientes de varios géneros por ejemplo Carbono, un grupo de Hip Hop, podrían ser un éxito total. Pero si las negociaciones se dilatan por varias razones y el grupo inversionista ve que no se recupera la inversión y el movimiento, se pierden las oportunidades con el cliente y la cosa no avanza.

Mi trabajo era resolver problemas de dinero, pagar la producción CD Systems, las horas extras usadas en el estudio para grabar, por otro lado Iván y Sergio querían viajar a una feria mundial Womex en Sevilla, todo lo tenía que resolver y saber mucho de administración, dirigir procesos básicos de salida de mercancía, evaluar las nuevas posibilidades de distribución y venta todos los días, es decir, canalizar toda la información, estructurarla y pasársela a mi jefe directo y después mostrársela a la junta directiva de Dinamo que era nuestra empresa subsidiaria.

El trabajo era muy fascinante pero para poder llevarlo a cabo bien, se necesita gente especializada en cada área específica. Lo que fue bien complicado en esa época en la que las personas eran muy empíricas como yo.

¹⁰³ CD con la producción original y los datos por track de cada canción.

¿Ustedes tenían un plan de negocios en el que se explicaran las características de su empresa, del cliente, que querían hacer, cómo lograrlo?

Si, lo hicimos en seis meses antes de comenzar para mostrárselo a los que iban a financiar, que no era Dinamo, ellos sólo administraban la plata y pues tenían más experiencia en el cine, que son cosas totalmente diferentes además por el tratamiento de la ley de cine y todas esas ayudas. Pero tenemos todas las cuentas, los análisis, todo, pero el trabajo real fue muy diferente; todo estuvo científicamente calculado, pero artísticamente mal manejado. Los artistas y la parte de la sensibilidad al escoger el artista nos quebró, lo escogimos mal, además nos afectó mucho empezar y cometer un error tan grande con el artista elegido, nos desmoralizó.

El negocio estaba bien planteado, con impuestos, con costos, pero el artista y el mercadeo fallaron. Escogimos un artista que no era de gran venta, de entrada la embarramos.

Ustedes tenían claro para donde querían ir, en mercadeo, en cuestión de cifras, ¿en el momento de escoger el artista aplicaron alguna estrategia para determinarlo, sus canciones, las letras?

Esa parte fue el talon de Aquiles, porque le correspondía a Ivan Benavidez, nosotros a futuro lo que queríamos era tener un portafolio de artistas, uno en Sao Pablo, otro en París otro en Bogotá, para poder mantener una visión global del que pasaba en el mercado y enviar los grupos dependiendo de las tendencias musicales que se gestaban en diversos países. Pero eran las ideas de Iván que es un artista, pero que no tiene la visión empresarial clara, entonces era muy complicado observar la situación y ver si era viable o no.

Otro gran inconveniente es que tratamos de hacer muchas cosas a la vez, teníamos todo el conocimiento, experiencia y capacidad económica, para lograr los objetivos y hicimos un estudio de mercado de lo que estaba pasando en esa época, pero se dejaron muchas cosas por fuera.

¿Ustedes querían ser una disquera independiente?

Nosotros queríamos ser como la disquera de Los Bestie Boys, Royal House que manejan una cantidad de artistas,

queríamos tomarnos el mundo. En cambio Polen Record, empezó con un nicho pequeño, con unos pocos artistas y pocos discos y les ha ido muy bien. Fue un problema de foco, queríamos sacar bandas independientes y grabarles discos distribuirlos con determinadas personas y ya, pero no analizamos bien todas las implicaciones.

Había muy buenos proyectos y mucho talento, pero en este caso tratar de hacer mucho es menos, así que se fue perdiendo el foco y se cedieron decisiones muy importantes al productor fonográfico. Esto pasó por dos razones; la primera es que él era socio de la empresa que nos patrocinaba, segundo, era el que tenía más experiencia en la industria musical, sin embargo le faltaba la visión de un empresario, ya al final con la junta directiva se tomó la decisión de finalizar el proyecto porque no daba más se estaba en déficit o en el punto de equilibrio.

Trabajamos con Mal Alma, odio a Botero y trabajamos con muchos artistas independientes que estaban iniciando pero se quedaron en máster, porque el sector todavía es bien complejo, no es como el sector comercial donde ya se tiene una experticia en lo que funciona y en el cómo vender, el sector independiente aún tiene que crearse. Sacar música más elaborada, con más contenido, es bien complejo la gente no la consume no la sigue tanto. Toca a prueba y a error, y se necesita mucho liderazgo.

Uno necesita a alguien que sea la cabeza y nunca pierda el foco, nosotros nunca conseguimos eso. Además Surfonic era una empresa vanguardista con la queríamos salirnos de los esquemas tradicionales de disquera, en muchos aspectos, si tu vez el disco de odio a Botero vas a ver un disco en blanco y negro con un folleto de veinte páginas bueno todo con un concepto trabajado y pensado. Se pensó en una plataforma donde se encontraran diferentes servicios, cosas muy complejas que ameritan un trabajo muy fuerte y serio. Nosotros teníamos como referente de negocio a New York, donde la escena independiente es gigantesca y pagan muy bien, acá es muy difícil conseguir un show bien pago.

¿Cómo ves la música?

La música es un producto y un servicio, eso hay que tenerlo claro. No tengo duda de que además de arte, necesita pagarse

y tu lo vez cuando vas a una feria, vez a una cantante haciendo su show y luego tú hablas con el manager y preguntas cuando vale el show y te dicen un precio y haces la gira. Todo el artista tiene un trabajo detrás de arte, fotos, imagen, vestuario que amerita una inversión y genera también una renta.

¿Cómo planearon la imagen de su marca, buscaron mecanismos para darla a conocer y publicitarla?

Fuimos algo flojos con eso, tuvimos un Myspace, pero nos concentramos más en los artistas, tardamos seis meses en encontrar el nombre Surfonic, que nace de surf que es surfear en la red y foníc de sonido y queríamos dar la sensación de que era algo fresco algo que se mueve. El logo era un disco que se derretía, como mostrando el cambio que estaba pasando con la música, también montamos un block en el que hablábamos de todo, funcionó, pero faltó más divulgación. En ese aspecto queríamos aprovecharnos de la imagen de Iván.

¿Quiénes están quedándose con el dinero en esta industria?

El artista está viviendo de tocar en vivo, pero la plata se la están quedando los dueños de las redes POP, el señor de Napster, Telmex, que son los nuevos jugadores, que no tienen nada que ver con el asunto pero vieron una oportunidad para sacar también su tajada.

Eso pasa porque el público está siendo no ético en el tema de descargas, pero a su vez se está volviendo selectivo que es ventajoso porque mejora el nivel de los artistas. Digamos, un músico no vive ahora solo de tocar música sino del medio audiovisual, de la venta de música para un cabezote en una novela. El artista tiene que ser multidisciplinario, multifacético, multinivel, debe saber hacer su propia empresa y debe saber de muchas disciplinas que imperan en este medio.

¿Las disqueras van a desaparecer?

No lo veo posible. No creo que los modelos de la industria sean lo peor como lo perciben muchas personas, las disqueras se van a volver empresas del entretenimiento, pero en esencia no desaparecen porque siempre va a existir el público que pida contenido, que debe ser administrado por la disquera.

Las majors por ejemplo, están achicándose para tener un mercado nicho y no desaparecer.

Lo que se ha visto del medio es que ha habido cambios:

Las disqueras se están preocupando por otras figuras para ganar más del artista como management.

Se volvió a distribuir la plata en nuevos actores y el artista no pelea casi por esa parte económica y de derechos.

Hay bastante confusión en los eslabones de la cadena, todavía los actores participan de diversas partes de la cadena de la industria.

Hay mucho miedo “vivimos en un país obsesionado con lo negativo” y esto se refleja en el desarrollo artístico.

Se reprime a la parte artística: como hay personas que hacen su labor artística con ética y profesionalismo, también hay otros que son mediocres y deshonestos y la legislación no apoya proyectos musicales para evitar las estafas.

La realidad cultural de Colombia es que falta desarrollo en el ámbito del arte; mire el contexto y evalúe cual es nuestra cultura y la dificultad que tiene esta profesión.

¿En qué tengo que ser muy bueno para llegar a un público que me dé una buena retribución económica por mi producto?

- Una disquera o sello, depende en gran medida de las Relaciones públicas y los contactos.
- El acceso a los medios y canales de información es vital.
- Hay que realizar una cuidadosa selección del producto y evaluar su demanda.
- Es fundamental tener un plan estratégico: foco, hay que hacer un solo negocio con la música.
- La figura inversionista, tiene que tener un compromiso y una capacidad grande de financiar las primeras etapas de desarrollo en una disquera debido al alto índice de fracaso con los productos artísticos.
- Toda empresa musical debe tener un líder que tenga una visión clara del negocio y dirija el equipo a nivel ético, laboral y empresarial.

F. Entrevista - Sellos Disqueros

Investigación:

"Contexto empresarial de las casas disqueras y Sellos discográficos físicos y digitales en Bogotá".

Universidad EAN

2009-2010

NOMBRE: GUSTAVO PALACIO

Profesión: Abogado, Director y docente.

Empresa a la que pertenece: APDIF

Cargo: Director ejecutivo de APDIF

Objetivos de APDIF¹⁰⁴

La Asociación tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

Gestionar ante los poderes públicos las medidas para la defensa de sus intereses.

Ser una entidad consultiva de los poderes públicos para todo tipo de actuación judicial.

Representar a sus afiliados dentro de los procesos que suponen investigaciones o juzgamientos por violación de este tipo de derechos.

Contribuir con la difusión del derecho de autor y los derechos conexos como presupuesto para alcanzar una cultura de respeto a los creadores de bienes intelectuales.

En la entrevista realizada por CERLAC en libro al día le preguntaron: Cuál es la realidad económica de la producción, distribución y comercialización del disco y cuáles son los principales retos económicos de los miembros de la cadena.

"Esta no es una industria de hacer discos, es una industria de hacer música... El mercado de la música sigue creciendo, es un producto que todo el mundo quiere, se extrañan buenas producciones, aparecen nuevos talentos, etc. La música va a seguir existiendo, tal vez no para la venta de discos sino

¹⁰⁴ Extraído de la Página oficial de APDIF. Disponible en Internet. Citado el 4 de Octubre. Disponible en Internet <<http://www.apdif.com> >

para que la gente adquiera y reconozca el valor del producto a través de otros medios como internet, iPod, celulares, etc. Es una cadena en transformación, pero no es una cadena que se esté muriendo”.

1. Cómo se relaciona su empresa con las disqueras y los sellos disqueros.

APDIF es hoy en día lo que se conoció como ACINCOL, que era la asociación de productores de fonogramas en Colombia para ese entonces APDIF, se constituyó como una empresa que se dedicó al control de la piratería, por distintas circunstancias ACINCOL entra en liquidación y todas esas funciones que desarrollaba como gremio pasan a ser dirigidas por APDIF.

APDIF, es un esfuerzo gremial de los productores de fonogramas, mejor conocidos como las disqueras, en el que se manejan temas de interés colectivo como: la lucha contra la piratería y la dirección de actividades que permitan el control de la misma evaluando la cadena de producción del producto pirata. La asociación trabaja con piratería física y digital, para eso realizamos diferentes actividades como: programas especiales cuando hay lanzamientos como el control del producto hasta que llega a los almacenes y auditorías sobre las plantas que producen los discos, somos los delegados que se encargan de las revisiones de seguridad para todos los productos y tenemos un plan de piratería callejera con dos camionetas, para enviar un mensaje a las personas que están trabajando en eso.

Por otro lado trabajamos en antipiratería en internet, tenemos dos personas que revisan los portales como mercado libre y reportamos casos en los que se descubre que los contenidos que se ofrecen no tienen permiso a las personas que están a cargo de la página a manera de advertencia, si no se toma alguna acción se cierra el portal. Estas labores se realizan en diferentes partes del país, Medellín, Cali, Cartagena, Bogotá, entre otras, y nos ha permitido detectar por ejemplo ventas por encargo de estudiantes, personas jóvenes que vieron en la piratería una forma fácil y rápida de conseguir dinero con contenidos ajenos, la persona inclusive se puede llevar a la cárcel, aunque en la mayoría de veces, advertimos de las consecuencias y las personas optan por descontinuar con la actividad ilegal de copiado.

También realizamos monitoreo por sistemas que se manejan a nivel mundial a través de las páginas principales de descarga como I-tunes, hay varias sedes, políticas y reuniones. Cada vez son más sofisticadas las tecnologías y es más complejo el tema del control, pero se maneja con sistemas Per to per.

Tratamos de coordinar actividades de interés para todos los sectores, capacitaciones y pujamos para que los casos en donde se encuentra producción masiva de productos piratas no sean archivados, estamos tratando de llevar a la fiscalía el concepto de que lo que cuesta no es el CD mismo, no es el producto físico como tal, sino el contenido que tiene el CD, que puede ser desde un programa hasta una recopilación de varios CD en formato mp3, además hay que evaluar la cantidad de personas que trabajaron en la creación de ese contenido y no reciben dinero por su producción intelectual.

La idea es contrarrestar toda la piratería, con mensaje en todos los lugares como San Andresito y llevar los procesos hasta las últimas, desocuparles el local pero además de eso, no permitir que vuelvan a reabrir, porque a las personas que están en ese negocio nada les importa perder su mercancía porque igual no les cuesta nada, hoy en día no se hace nada radical al respecto. Es complicado sobretodo en un país como este en el que hay tan altos niveles de delincuencia y desempleo. Necesitamos que las personas comprendan que detrás de ese disco hay un dueño de ese contenido y que es ilegal utilizarlo sin un permiso. Hay que infundir una ética, una cultura de respeto hacia la persona que invirtió su tiempo y sus sueños en la creación de ese producto.

Otro tema al que destinamos esfuerzos es la educación, nosotros estamos presentando varias campañas sobre la piratería en cines, universidades, en cafés internet llevamos afiches, se han hecho jornadas de revisión de estos sitios donde se copian música, películas y contenidos.

Hay otro tema en el que estamos trabajando y es el tema de beneficios tributarios, es decir, hemos visto que hay ayudas para los cineastas, para el libro, pero no existen ayudas para los creativos musicales, porque en la industria musical a pesar de que hay producción y cifras que demuestran que si es una industria rentable y merece un auxilio. Hay que hacer algo importante, ahora está en estudio un proyecto de ley

para unos estímulos, para ampliar el plazo de protección de los productores de fonogramas que está en cincuenta años subirlos a setenta como ya lo han hecho en otros países.

2. ¿Cuando hablas de que “están haciendo a quienes te refieres”, como es la estructura de tu empresa?

APDIF, funciona conmigo como director, tenemos unas personas en investigación y hay una contadora. Los recursos para las actividades se obtienen de las ventas de la industria con las empresas afiliadas: Balboard con Music, Discos FM que son los mismos de Prodiscos y Tower Records, Sony, K discos que son Warner y Universal. Ellas reportan sus ventas –físicas- y de ese total descuentan un 1% para APDIF con eso se hace lo que hay que hacer.

La estructura funciona a través de un consejo directivo que está constituido por los gerentes de las disqueras, un director ejecutivo que soy yo y trabajo en la parte jurídica y legal como abogado.

3. ¿Cuál es su visión sobre el modelo de negocio de las disqueras, cuales son los cambios que se avecinan?

Estas industrias hasta hace unos años, eran empresas que vendían discos, de ahí que se llamarán disqueras pero eso cambio, debido a las tecnologías y la piratería, entonces se convirtieron en empresas de hacer música en industrias de contenido. Pero la verdad es que uno mira como evolucionó la industria y ve que tuvo buenas épocas: en sus inicios uno tenía sus acetatos, pero con la llegada del CD uno ya no quería sus acetatos sino quería tener su música de siempre en CD. Lo viejo y lo nuevo se vendía bien, pero apareció la amenaza de la piratería. El negocio tradicional de vender disco empieza a caer, si uno mira las cifras de ventas en todos los países, pasa lo mismo, cayó el mercado casi el 30 %, la tendencia es que baje la venta de CD. Lo que muestra es que va a desaparecer, como pasó con el vinilo, quedarán algunas muestras pero serán para coleccionistas, o un nicho muy pequeño.

La crisis económica también tiene que ver, al ser la música un artículo suntuario, los que por lo general sienten más el golpe económico. También hay eventos que influyen en las ventas, como por ejemplo la muerte de Michael Jackson

o mercedes Sosa, motivó a la gente a comprar otra vez debido a que las personas creen que nunca van a volver a escuchar a estos artistas íconos, además un producto dispara la compra de otro, a veces la gente va a la tienda y ve otro CD y lo compra.

Lo que si he visto es que se ha perdido el valor de la tradición que tenía antes la música, que duraba antes más tiempo sonando, ahora es más consumo del hit, pero bueno todos estos eventos son los que han afectado la venta de CD.

Otro factor es el costo del CD de música es más costoso en comparación con una película, pero por qué la diferencia; cuando uno compra una película, por lo general ya ha pasado por la pantalla grande, chica y se vende después de todo un proceso en el que se le ha sacado ganancia, en cambio la música no funciona de esa manera, no tiene una sala de cine u otra forma de explotación, por eso no son productos comparables.

El detonante en la curva de declive es internet, la explosión en todo tipo de dispositivos de música, un producto más vivo que nunca. Esta industria no está en crisis porque uno ve a la gente que quiere música de una manera desbordada, la materia prima no está en crisis, están en crisis los modelos, se están ajustando.

Lo clave de la industria es ensayar modelos:

- El modelo de explotación de la música en dispositivos móviles, lo que te da la oportunidad de hacer negociaciones desde la cabeza, Motorola va a sacar algún aparato, pues se precarga con el álbum del artista. Es un nuevo nicho.
- Los *Ringtones* y las *descargas al celular*, son un mercado muy interesante, todo lo móvil tiene el atractivo de que juega con el impulso de la gente, cuando uno está con el celular y uno quiere descargar una canción uno la descarga, no la tiene que pagar ahí mismo, sino después con la cuenta del celular, no siento lo que estoy pagando por la canción. Es una situación masiva porque cuantas personas actúan por impulso con algo que les gusta.
- El mercado de descargas por internet, en plataformas como i-tunes. Tiene una dificultad que es que hay muy poca penetración de internet, estamos hablando de dos

millones de conexiones según el último reporte de la comisión de regulación de comunicaciones y en la página de la superintendencia de industria y comercio aparece el último informe sobre conexiones a telefonía celular que son como cuarenta millones en Colombia que demuestran como estamos también con relación a otros países. Entonces el internet, tiene baja tasa de penetración, una calidad de banda ancha media y elementos de comercio electrónico deficientes por temas de seguridad, en Colombia las tarjetas de crédito no se está usando por internet. No tenemos todavía una educación y un conocimiento en temas de internet, de cultura, de idiomas, es decir, nos faltan elementos necesarios para que se pueda dar la compra de música por internet, la mayoría de tiendas que hemos visto son: Comcel, Nokia, Movistar y ETB.

Creo que la experiencia en Latinoamérica en el tema de descarga no ha sido buena, y es porque para muchas de las empresas que producen los dispositivos de reproducción musical como los iPods, no es significativa la venta de música por descargas, i-tunes viene siendo como una formalidad que no representa las ganancias que se obtienen por la venta de los dispositivos. En Colombia todavía no hay actitud de compra.

- Hay otros modelos, el de los portales como Sonido Local, que son espacios donde el usuario entra y no está pagando nada, lo contenidos son lícitos y el dueño de la página paga los derechos.

Se observa que aparecen nuevos actores en la cadena de la música que son los ISP, los prestadores de Servicios de internet, que son las empresas que ponen servicios de información constante como TELMEX y utilizan productos que tienen propiedad intelectual pero no pagan nada por proveer estos servicios.

Entramos a un punto bien importante que es la neutralidad de la red, que consiste en que estas empresas prestan la conexión al servicio pero no responden ni se responsabilizan por el uso que tengan, sin embargo eso en la realizada no pasa. Porque ellos están pendientes de cuando el usuario descarga muchos contenidos y genera tráfico, para recortar

la capacidad de la red y discuten si los precios deben estar relacionados con el perfil del cliente, no es lo mismo aquel que descarga música, videos, películas a otro usuario que solo revisa el correo. Entonces ellos conocen los sitios visitados, conocen al usuario que baja música y contenidos, pero no les interesa restringir el servicio porque la mayoría de clientes buscan el servicio precisamente para poder acceder a los contenidos de manera rápida y gratuita.

Se han generado muchas discusiones acerca del modelo que se debe usar, por ejemplo que se restrinja la red al uso del usuario, por ejemplo si este desea descargar música, películas y videos debe pagar un porcentaje mayor, que se destine a los creadores de contenido. Se está adelantando este tema.

También se está estudiando el modelo en el que el titular de la obra pide la colaboración al distribuidor de la red, para que le ponga avisos de advertencia de corte de servicio por la violación de los derechos de propiedad intelectual, a las direcciones que están bajando contenidos ilegalmente. En Europa funciona por el tipo de mercado que hay en donde la mayoría de clientes ya tienen línea de internet y las empresas se preocupan por cooperar, ya existe una cultura sobre la música, pero en Colombia es más complejo de implementar porque aún el mercado no está estable, hay varias empresas disputándose por tener más clientes y ofrecen música, videos, imágenes en todos sus comerciales, sin restricciones porque saben que los jóvenes quieren tener este servicio. Ya hubo un proyecto en Colombia para reglamentar, pero fue archivado, falta, pero el tema tiene que madurar.

4. ¿Qué partes de la cadena de la Industria Discográfica están siendo más afectadas por el proceso acelerado de cambio en el mercado de la música?

Los más afectados son los últimos que están en la cadena: el autor y el artista. Porque si uno mira cómo surge el proceso por una persona que crea, esta por lo general no sabe qué hacer con su obra ni hace unos años ni ahora porque su labor es crear, y necesita tener muchas cosas para poder distribuir su obra: un intérprete, una imagen, una producción. Así, lo normal es que este autor siempre va a requerir de un Editor.

El banco de contenidos que compra esos derechos. Luego viene la disquera y el artista, el productor encuentra un artista y lo prepara para el mercado, le elige las obras y las negocia las editoras. Esa experticia en el mercado la tiene el productor, la capacidad de inversión –en algunos casos– hace una apuesta real por el artista, aunque también pasa que el artista asume los costos de la producción musical y el productor lo dirige.

Pero está el artista que no tiene capacidad de inversión, algunas veces el productor viene siendo esa salvación. El que realiza los trámites legales, trabaja la imagen del artista, planea el lanzamiento, realiza la distribución, el que manda a sacar determinado número de copias, por supuesto tiene que ganar de todo este proceso. Mientras todas estas funciones sigan siendo necesarias, seguirá existiendo la disquera, así cambie el formato.

La disquera permite que el proceso siga dándose, se han equivocado con algunos artistas pero siguen abriendo para la cantidad de artistas que hay en el país.