

## GRADO EN MARKETING

Curso 2021/2022

# **EVOLUCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE DISTRIBUCIÓN EN LA INDUSTRIA MUSICAL: PROPUESTA DE VALOR DE UN AGREGADOR MUSICAL**

Autor: Peio Larrinaga Martínez

Directora: Gloria Aparicio De Castro

En Bilbao, a 29 de septiembre de 2022

## RESUMEN

Este trabajo consiste en analizar los grandes cambios que ha sufrido la industria musical desde el punto de vista de la distribución en los últimos 22 años a causa de la digitalización en un contexto de revolución tecnológica. Observar como se ha pasado de un modelo de negocio tradicional conocido como industria 1.0 caracterizada por la distribución física, a un modelo de negocio digital conocido como industria 4.0 caracterizada por la distribución digital.

Primero se estudia de forma general la evolución que ha tenido la distribución musical desde principios del siglo XX hasta la actualidad, resaltando las diferentes herramientas que han ido surgiendo a medida que la tecnología ha ido avanzando. Se realiza una comparativa de los dos modelos de negocio que conviven en la actualidad analizando la cadena de valor, la cadena de suministro, los canales de distribución y la importancia que tiene el distribuidor en cada modelo de negocio. En el modelo actual, denominado 4.0, se destaca el auge de la autoproducción y la figura del agregador musical como factor clave en la distribución musical actual.

Este trabajo se centra por tanto en el estudio de la industria musical desde la perspectiva discográfica con el fin de analizar las diferentes formas de creación, distribución y venta de música. Todo ello valorando el alcance, desde el punto de vista comercial y de marketing, que supone la evolución hacia los nuevos modelos de negocio que emergen en esta industria.

# **ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>PARTE I: PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO.....</b>	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>5</b>
<b>PARTE II: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTO.....</b>	<b>6</b>
<b>1. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA MUSICAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DISTRIBUCIÓN .....</b>	<b>7</b>
Etapa I: Buenos tiempos para la distribución física (1980-1999).....	8
Etapa II: Una industria pre-digital. Creación de las redes P2P (1999-2003).....	12
Etapa III: Aparición de iTunes y crisis discográfica (2003-2008).....	14
Etapa IV: Nueva forma de entender la música. Streaming (2008-Actualidad).....	16
<b>2. LA DISTRIBUCIÓN MUSICAL: TRADICION Y FUTURO EN CONVIVENCIA .....</b>	<b>19</b>
2.1. MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL.....	21
2.1.1. Agentes de la cadena de suministro tradicional.....	23
2.1.2. Procesos de la cadena de valor tradicional .....	24
2.1.2.1. Importancia del distribuidor en la cadena de valor tradicional .....	25
2.1.3. Canales de distribución tradicionales.....	27
2.2. MODELO DE NEGOCIO DIGITAL.....	30
2.2.1. Incremento de la autoproducción en el modelo digital.....	32
2.2.2. Cadena de suministro del modelo digital.....	34
2.2.2.1. La Importancia del agregador en el modelo digital.....	37
2.2.2.2. Tipos de distribuidores digitales.....	38
2.2.3. Cadena de valor en el modelo digital.....	39
<b>PARTE III: ESTUDIO DE CAMPO .....</b>	<b>40</b>
<b>1. METODOLOGIA .....</b>	<b>40</b>
<b>2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ENTREVISTAS Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
2.1. Tipos de distribuidores digitales.....	43
2.2. Cartera de negocios de un agregador musical .....	44
2.3. Contratos de distribución .....	46
2.4. Perspectiva futura de la industria.....	48
<b>PARTE IV: CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>PARTE V: BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>51</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Etapas de la historia de la industria musical.....	8
Figura 2: Estructura de la industria discográfica 2003. ....	10
Figura 3: Evolución de los ingresos en la industria discográfica de EEUU (1973-2000). ....	11
Figura 4: Evolución de la caída en ventas desde la aparición de Napster y la predicción de ventas sin esta aparición.....	14
Figura 5: Evolución de los ingresos musicales (1997-2017) contemplando el máximo y mínimo históricos.....	17
Figura 6: Evolución de las ventas en formato CD en EEUU (1983-2021).....	22
Figura 7: Cadena de suministro de la distribución tradicional de música .....	24
Figura 8: Cadena de valor de la distribución tradicional de música .....	25
Figura 9: Estructura del canal de distribución minorista sin intermediarios .....	26
Figura 10: Estructura del canal de distribución minorista sin con intermediarios.....	27
Figura 11: Cadena de distribución musical minorista.....	30
Figura 12: Cuota de mercado mundial de la música grabada (2018) .....	33
Figura 13: Cadena de suministro del modelo digital .....	34
Figura 14: Cadena de suministro (tradicional y digital) .....	36
Figura 15: Cadena de suministro digital para artista independiente .....	37
Figura 16: Comparación de la cadena de valor tradicional y digital .....	39

# **PARTE I: PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Nada es como antes. Ni va a serlo. La revolución tecnológica ha atizado los cimientos de todos los tipos de modelos de negocio que parecían estar muy sólidos y el negocio de la distribución de música en formato físico se ha visto sumada en una profunda crisis. Desde que a principios de siglo el libre intercambio de archivos digitales y las descargas digitales irrumpiese en la industria musical, la aparición del *streaming* fue un punto de inflexión que ha convertido una industria caracterizada por la venta de discos compactos en una industria digital caracterizada por el número de reproducciones en línea.

Es obvio que la industria ha presenciado avances técnicos en su tecnología a lo largo de su historia. Estos avances se dan en todos los ámbitos empresariales, sin embargo, en el caso de la industria discográfica hay un claro antes y después a causa del Internet. Es muy diferente hablar de un avance técnico que surge a modo de querer mejorar un modelo de negocio, que hablar de un avance técnico a nivel global que se lleva por delante a todo aquel que no haya contemplado su nacimiento y que, probablemente, no está preparado para adaptarse a sus exigencias. El nacimiento y posterior expansión de las nuevas tecnologías digitales ha revolucionado el canon de negocios de la industria musical de estos últimos años. Sin embargo, aunque el mercado físico ha quedado terriblemente afectado, un nuevo modelo de negocio adaptado al mundo digital ha llegado a la industria musical.

En este nuevo modelo de negocio creado en un contexto de digitalización, se han facilitado las vías de acceso al mismo. Con la llegada de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) los artistas se han encontrado con herramientas de fácil acceso que requieren escasos recursos económicos y que resultan compatibles con el negocio autónomo de la industria musical.

Para monetizar su autonomía empresarial se hace indispensable la figura de un intermediario, llamado agregador, que gestione la creación del artista y se lo presente al público a través de las principales plataformas digitales del momento. Al tratarse de un agente relativamente nuevo en el negocio musical, la información que hay acerca de este es muy escasa y, por lo tanto, esta investigación trata de arrojar luz en torno a esta nueva modalidad de distribuidor.

El presente estudio pretende analizar como ha cambiado la forma de distribuir la música en los últimos años y estudiar en mayor profundidad el modelo de negocio actual teniendo en cuenta la aparición del agregador musical como un nuevo intermediario de gran importancia y aportación de valor.

## 2. METODOLOGÍA

Para desarrollar el objeto de estudio en este trabajo se ha seguido un método basado principalmente en la investigación cualitativa que es a su vez histórico-comparativa ya que analiza la evolución de la distribución musical y examina tanto las diferencias como semejanzas de los dos modelos de negocio surgidos a partir de dicha evolución. Además de la revisión bibliográfica precisa para documentarnos sobre el tema, el estudio se ha completado con una entrevista personal a la figura principal por su propuesta de valor al sector, esto es, entrevista a un agregador musical.

Comenzamos con una búsqueda masiva de información a través de internet. Esto ha permitido el acceso a la base de datos de distintas bibliotecas virtuales como *Web Of Science*, *Scopus*, *Google Académico* o *WorldCat* a través de la biblioteca de la UPV/EHU. Se han consultado también bases de datos cuantitativos de asociaciones representantes de la industria española, industria americana e industria mundial como *RIAA*, *IFPI* y *Promusicae*. También se han consultado paginas web de noticias y blogs.

La composición del trabajo es por tanto mitad bibliográfica y mitad de contraste empírico. Se utilizan las referencias bibliográficas para estudiar los modelos de distribución de música y su evolución, y se utilizan datos cuantitativos que demuestran la realidad de la evolución en términos numéricos y a través representaciones gráficas. Por ultimo se utiliza una entrevista personal realizada a un agregador musical que sirve como testimonio para contrastar todo lo comentado anteriormente.

Algunas de las gráficas se representan en números basados en el mercado estadounidense ya que Estados Unidos cuenta con la mayor cuota del mercado musical del mundo desde hace muchos años, lo que lo convierte en uno de los mercados musicales más grandes del mundo representando un tercio del mercado mundial de música grabada (IFPI, 2021). Por lo tanto, en ciertas ocasiones se utiliza el mercado musical estadounidense para explicar el mercado musical mundial.

Tras la parte introductoria, el cuerpo del trabajo consta de tres partes centrales: La primera parte, más histórica, analiza la evolución que la distribución de la música ha sufrido desde el siglo XX hasta la actualidad y para ello se ha hecho uso de referencias bibliográficas con aspecto más informativo; al fin y al cabo, se trata de una sucesión de acontecimientos dentro de la industria. La segunda parte, se centra en un análisis más profundo de los dos modelos de negocio que conviven en la actualidad y para ello se ha hecho uso de referencias bibliográficas más conceptuales. En la tercera parte, se da el cierre del trabajo con el análisis de los resultados de la entrevista personal realizada, aunque se hace uso también de referencias bibliográficas que contrastan aspectos nuevos no contemplados previamente en la teoría por falta de información previa acerca del tema.

## **PARTE II: MARCO TEÓRICO Y CONTEXTO**

Una actividad artística es considerada actividad productiva siempre que esta se presente como “actividad generadora de valores de uso que sean reproducibles en paridad de condiciones” (Müller, 1999). De acuerdo con esta definición, la industria de la música conforma una actividad productiva por lo que es considerada una actividad artística. Si bien la música es una actividad cultural, también establece en torno a sí misma procesos económicos. Por tanto, al ser parte de ambas categorías de actividad, se dice que existe una industria cultural. Hoy en día, entendemos las industrias culturales como aquellas que “proveen al mercado de bienes y servicios que incorporan un determinado grado de valor cultural, artístico o simplemente de entretenimiento” (Palmeiro, 2004). Dentro de estas, la industria musical es definida, entonces, como las relaciones administrativas y de negocios en torno al arte de la música, de la cual son parte todos quienes están en la cadena de valor y productiva (Bernstein, Sekine & Weissman, 2007). Inicialmente, económicamente hablando, la música era un servicio que un autor ofrecía personalmente como entretenimiento en vivo. La aparición de herramientas con las que grabar, duplicar y distribuir dicha actuación como un producto físico a través de una cadena de ventas dio lugar al nacimiento de la industria musical.

“Para entender la dinámica de la industria musical, antes de nada, es necesario saber que no se trata de una sola, sino de varias, diferentes, estrechamente relacionadas entre sí, pero que parten de lógicas y estructuras distintas” (Wikström, 2016, p.10). Según Wikström existen 3 industrias musicales:

1. Industria discográfica: Está basada en la explotación de grabaciones musicales tanto en formato físico como digital, y su posterior distribución.
2. Editoriales musicales: Encargada de la explotación económica de los derechos patrimoniales sobre composiciones musicales que, a su vez, busca ceder dichos derechos de explotación con el fin de darles un uso comercial (Gordon, 2015).
3. Música en vivo: Basada en la organización de actuaciones en vivo, mediante la contratación de artistas por parte de promotores interesados y el alquiler de salas, con el fin de obtener beneficio económico con la venta de entradas. Esta suele ser una función ligada a la del representante artístico, cuyo significado según la RAE es la de una persona que por oficio representa a una casa comercial y hace la promoción y concierta las ventas de sus productos.

Cada una de estas industrias que coexisten en la industria musical pueden ser gestionadas en conjunto o por separado. Un artista puede explotar su carrera con un contrato en un sello discográfico que se encargue de gestionar tanto la parte discográfica como la editorial y además que le facilite un equipo de management encargado de su gestión artística. Sin embargo, también pueden encontrarse artistas que realizan el contrato discográfico con una compañía, el contrato editorial con otra compañía diferente y el contrato de representación con otra.

## **1. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA MUSICAL DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA DISTRIBUCIÓN**

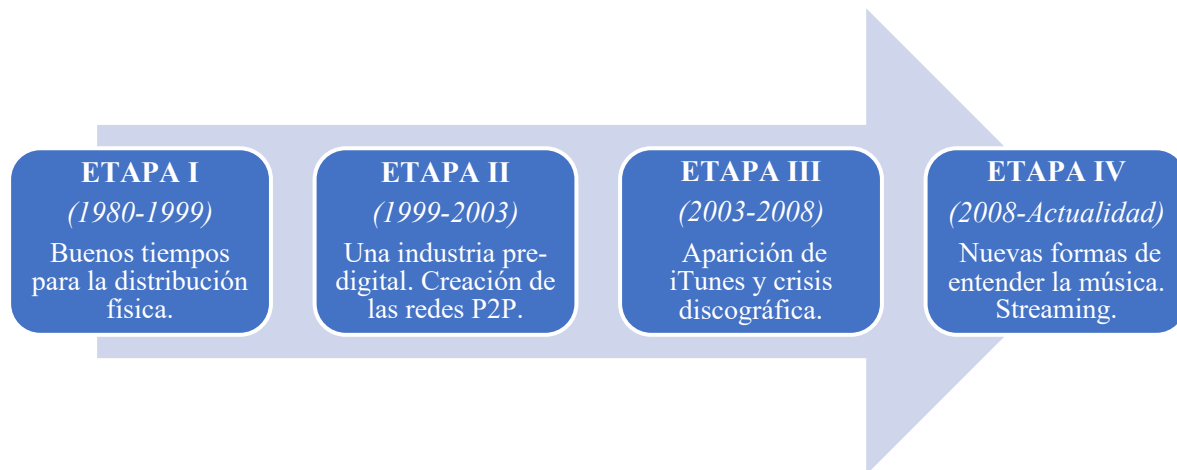
Nada es como antes. Ni va a serlo. La revolución tecnológica ha atizado los cimientos de todos los tipos de modelos de negocio que parecían estar muy sólidos. Es obvio que la industria discográfica ha presenciado avances técnicos en su tecnología a lo largo de su historia. Estos avances se dan en todos los ámbitos empresariales, sin embargo, hay un claro antes y después a causa del Internet.

Para apreciar la estructura del mercado de la música grabada es importante rebobinar en el tiempo y revisar los cambios que influyeron tanto en la producción, en la distribución como en el consumo de música. Esta sección proporcionará conocimientos esenciales y servirá como entrante para comprender la estructura del mercado actual.



Dividiremos la historia en 4 grandes bloques: El primer bloque en referencia al glorioso periodo de las discográficas y la llegada del CD a la industria; el segundo bloque en relación al periodo pre-digital y la aparición de redes Peer-to-peer a principios del siglo XXI; próximamente nos adentraremos en la era de las “descargas” con la irrupción de iTunes y, por ultimo, en la era actual del *streaming*.

Figura 1: Etapas de la historia de la industria musical



Fuente: Elaboración propia

### **Etapa I: Buenos tiempos para la distribución física (1980-1999)**

Desde la creación de la primera pieza musical descubierta hace 3400 años a través de unas tablas de arcilla a modo de partitura encontradas en Siria (Ors, 2021), las cosas han cambiado mucho. A medida que los años pasaban, y hasta el salto tecnológico en el siglo XX con el nacimiento de los reproductores de música, la partitura era un elemento clave; sin partitura no tocabas (Cardiel, 2021). Se crea entonces una industria editorial encargada de la impresión de partituras. En 1877 Thomas Edison patenta y financia el desarrollo del fonógrafo que era capaz de grabar y reproducir sonidos. Fue la primera versión del tocadiscos que se convirtió en la forma predominante de soporte musical en el siglo XX (Byrne, 2022), que a día de hoy se siguen fabricando.

Una vez existe un aparato capaz de reproducir los sonidos, surge la necesidad de licenciar dichos sonidos para su posterior explotación económica, y es entonces cuando a finales del siglo XIX se crean las sociedades de gestión de derechos de autores. Para 1921 el fonógrafo ya

era un bien accesible para la sociedad, mayoritariamente americana, llegando a alcanzar un margen de ventas de 106 millones de dólares ese mismo año en Estados Unidos (Promusicae, 2017).

Durante la primera mitad del siglo XX la música se escuchaba en reproductores como el fonógrafo y el gramófono con los discos de vinilo. El primer salto tecnológico se da cuando en 1979 cuando la compañía Sony crea el primer reproductor de audio portátil con el que poder llevar música en formato *cassette* a cualquier sitio en tu bolsillo (Luna, 2020).

Aparece una nueva figura en escena que cambia por completo la dinámica de la industria musical de la época; las discográficas. Hasta la llegada de las discográficas, disfrutar de la música era un acto que solo podía llevarse a cabo con interpretaciones en vivo. Cambia el modo de acceso a la música. Surgen los sellos discográficos considerados “entidades determinantes, activas y responsables de esta nueva industria” (Zapico, 2015 pág.74).

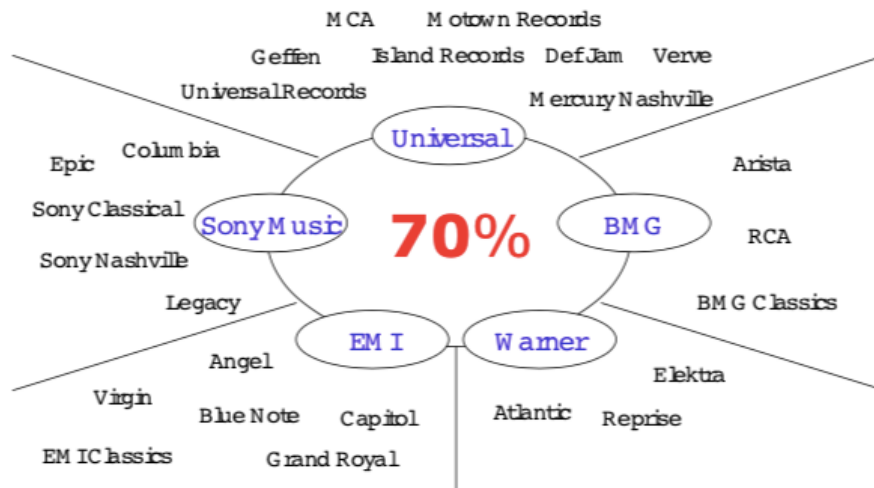
Para que una canción se divulgara por diferentes canales de distribución, el principal requisito era pertenecer a una discográfica que se encargase de toda la explotación industrial. La explotación económica de la industria de la música consiste en llevar al mercado una recopilación de ideas comprendidas por un individuo transformadas en un producto o servicio. Sin embargo, si no existiera una industria como tal, esa recopilación de ideas solo lo disfrutaría el propio individuo y su núcleo más cercano.

Por ello, es necesario el trabajo de profesionales que tomen cartas en el asunto y generen un negocio entorno a la creación, distribución y venta de música. La industria discográfica adquiere significativa relevancia debido al poder de distribución que tiene. Si el objetivo de un negocio se basa en colocar el producto cerca del consumidor para que lo compre, la distribución es clave y las discográficas tenían esa clave. Sin embargo, muchas discográficas, sobretudo las emergentes, no podían permitirse cargar con toda la distribución y tenían que contratar a una compañía que se encargase de ello.

A principios del siglo XX aparecieron muchos sellos discográficos, pero con el tiempo, estos se fueron fusionando y hasta principios del siglo XXI formaron el conocido “*The Big Five*” de la industria discográfica, cuya traducción hace referencia a los 5 grandes sellos que dominaron el mercado en ese periodo de tiempo (Bielas, 2013). Eran, y algunas a día de hoy siguen siendo, empresas cuya empresa matriz contaba con un grado de diversificación enorme en el mundo del entretenimiento (Civano, 2003). Es decir, pertenecían a conglomerados que no solo

operaban en el mercado musical sino tenían gran presencia en el mercado cinematográfico y televisivo. En la Figura 2 se puede observar la división de los 5 grandes sellos compuestos por Universal Music Group (UMG), Sony Music Entertainment (SME), Warner Music Group (WMG), Electric and Musical Industries (EMI), Bertelsmann Music Group (BMG) y los respectivos pequeños sellos que pertenecían a cada una de ellas.

Figura 2: Estructura de la industria discográfica 2003.



Fuente: Civano (2003)

Sin embargo, desde que en 2004 Sony se fusionase con Bertelsmann creando Sony BMG Music Entertainment y siete años más tarde en 2011 Universal hiciera lo mismo con EMI, el mercado discográfico actual denominado “*The Big Three*” está liderado por Universal, Sony y Warner. Estos tres grandes sellos cuentan con una cuota de mercado de un 71,7% (Wikipedia, 2020).

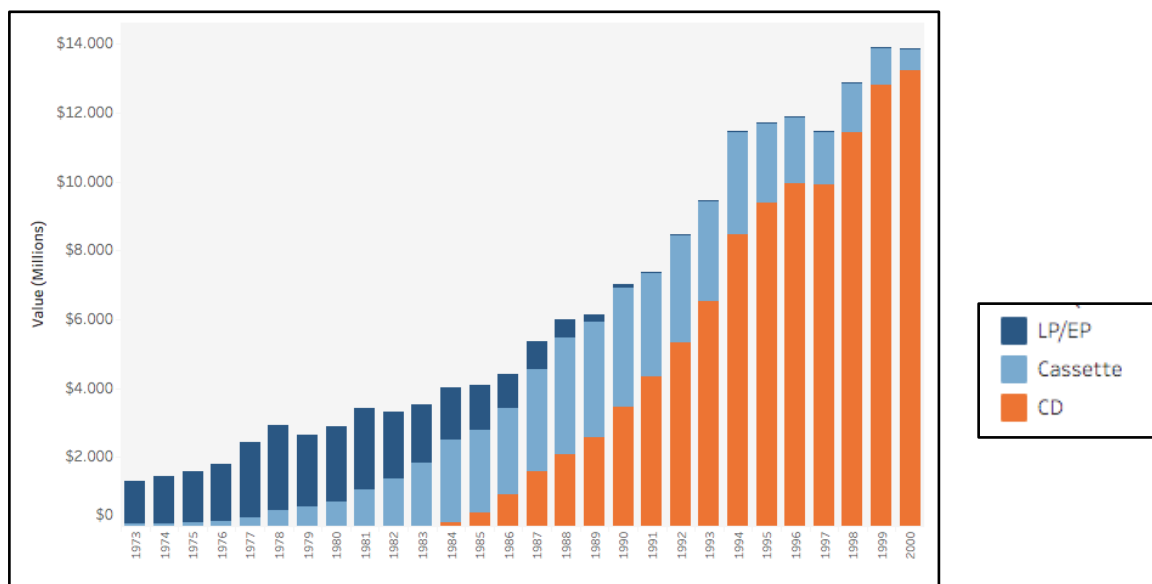
Una etapa clave en el desarrollo de la industria fue la introducción de la radio. En 1920 KDKA, una emisora de radio de los Estados Unidos, realizó la primera emisión licenciada y aunque a priori se percibió como una amenaza a la industria que reemplazaría la comercialización de obras musicales, finalmente se entendió como una herramienta de promoción que afectaba de forma positiva en las ventas (Tschmuck, 2003; Betts y Taran, 2004; Oberholzer y Koleman, 2009; Arango Archila, 2018). La radio funcionó como estrategia de marketing perfecta para las discográficas; existía una sinergia absoluta, funcionaban de maravilla (Cardiel, 2021). Por aquel entonces, la industria discográfica era la que generaba mayor cantidad de ingresos, y entre la década de los 50 y los 70 las discográficas aumentaron sus ventas con un crecimiento del 9% acumulado anual (Bustamante, 2003).

El segundo salto tecnológico se da con la aparición del CD en 1982. Los únicos medios de comunicación que existían entonces para que una canción pudiera darse a conocer eran la Radio y Televisión. A finales del siglo XX la radio se volvió el principal promotor del CD como objeto principal de la mercantilización de la industria discográfica.

El CD llegó como sustituto del vinilo y las discográficas supieron sacar rédito de ello reeditando las obras de los artistas que mayores ganancias les proporcionaban por un precio del disco bastante superior al del vinilo (Becerril Romo, 2022). Durante los años 90, el crecimiento económico global tuvo un gran impacto en la industria del entretenimiento, y por lo tanto en la industria discográfica. Según RIAA (2021) en el año 1990 las ganancias de la industria discográfica estadounidense por la venta tanto de casetes, vinilos y CD fueron de 7070 millones de dólares mientras que en el año 2000 aumentaron a 13900 millones de dólares; se dio un aumento del 96,96% de las ganancias de la industria.

Como se puede observar en la figura 3 la mayor parte de esos beneficios se deben a la venta del CD, representado por el color naranja. El 95,3% de los 13900 millones de dólares facturados en el año 2000 se deben expresamente a las ganancias provenientes del CD.

Figura 3: Evolución de los ingresos en la industria discográfica de EEUU (1973-2000).



Fuente: RIAA (2022)

“Es irónico” afirma McLeod (2005) cuando se refiere a la llegada, a finales de los 90, de los días oscuros para la industria discográfica debido a las descargas y la piratería digital. Y lo es. Para la sociedad adaptarse al cambio de los vinilos y casetes al CD fue difícil. Sin embargo, la industria discográfica se empeñó tanto en la venta de los discos en compacto digital entre el público que llevaron a cabo una política ilícita con la que obligaron a los minoristas a dejar de vender vinilos. Todo ello, con el fin de que el CD se apoderase del mercado ya que desde su introducción al mercado las ventas no fueron tan rápidas como al principio se esperaba. Como se puede observar en el gráfico anterior, desde que en 1982 se crease el CD, no fue hasta 1984 que empezaron a ver ganancias.

Esto desencadenó en una demanda antimonopolio presentada en agosto del año 2000 ante el tribunal federal de EEUU donde grandes discográficas y minoristas fueron acusados de haber conspirado entre 1995 y 2000 para inflar el precio de los CD, lo que costó millones de dólares a los consumidores según afirma Billboard (2002). Utilizaron ilegalmente las políticas de Precios Mínimos Anunciados (PMA) para así poder aumentar los precios de los CD, lo que dio lugar a una reducción de los descuentos y la competencia entre minoristas de música.

Finalmente, a comienzos de la década de los 90 todo cambia cuando se empieza a investigar lo que es la compresión (Cardiel, 2021). El CD era digital, pero se distribuía en formato físico y para enviarlo por soporte no físico, había que reducirlo al 10% su tamaño. Es ahí cuando surgen los archivos MP3 y se abre la veda a la piratería digital.

## **Etapa II: Una industria pre-digital. Creación de las redes P2P (1999-2003).**

A mediados de la década de los 90 la difusión de archivos en formato MP3 fue el desencadenante de un libre intercambio de archivos a través de internet. Permitía comprimir a 1 y 2 MB una canción que podía durar 5 minutos (Civano, 2003). En aquel entonces era el modelo de audio de alta calidad que vio su modelo de negocio triunfar gracias a servicios de distribución online como Napster (Carreras, 2017).

Napster, creado por Shawn Flanning, fue un servicio que permitía compartir archivos de música digital en formato mp3 con la estructura peer-to-peer. Así, la red resultó ser un invento que permitía que un usuario pudiese acceder al disco duro de otro, buscar y compartir con el directamente sus archivos en formato mp3 de manera fácil y rápida (Fernández, 2015)

Una red peer-to-peer (P2P) es una red de ordenadores que están conectados mediante internet y actúan simultáneamente como clientes y servidores sin necesidad de un servidor central. Un sistema austero que para su perfecto funcionamiento no necesitaba más que un ordenador y conexión a la red para poder descargar música sin ningún coste (Frankenfield, 2021).

La aparición de las primeras redes peer-to-peer y el lanzamiento de Napster llevaron a una pérdida de control de los competidores en la industria discográfica. El intercambio de archivos que permitía acceder a información almacenada digitalmente sacudió la industria musical como un auténtico terremoto (Wikström, 2022).

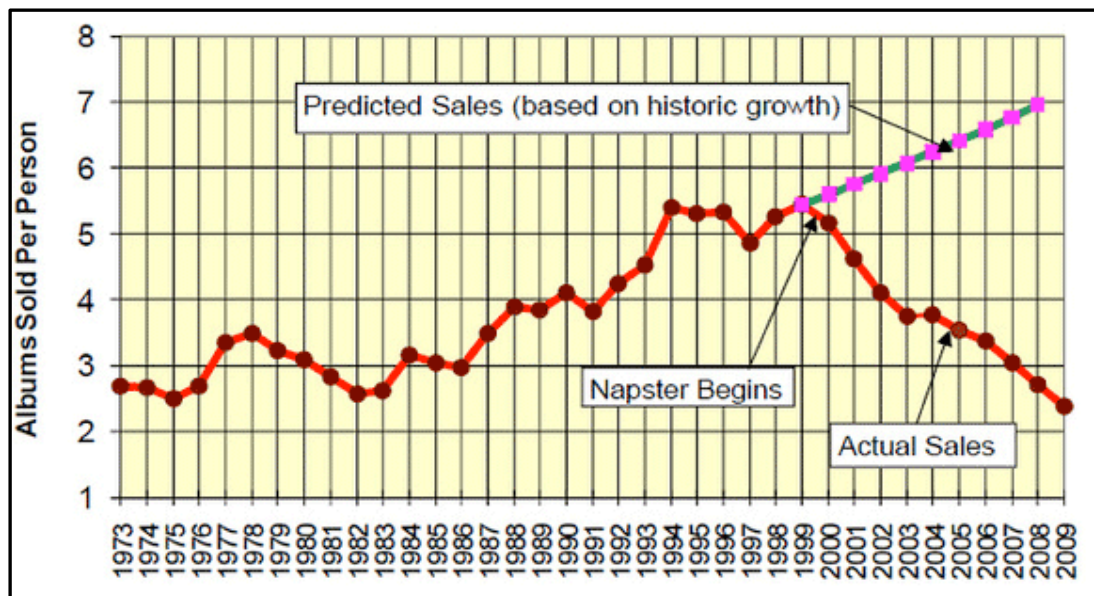
La RIAA alegó en 2001 que la industria discográfica y la industria de la música en general, se enfrentaban a una de las mayores amenazas de su historia ya que estas redes atacaban de forma directa al modelo de negocio musical (Libertad Digital, 2002).

En 2009 el editor colaborador de la revista Rolling Stone, Steve Knopper, comentaba en su libro *Appetite For Destruction: The Spectacular Crash of Digital Age*, que las discográficas no supieron aprovechar el potencial de Napster y la posibilidad de un acuerdo con la compañía en lugar de demandarla.

Finalmente, Napster fue demandada de forma legal por diferentes partes intervinientes de la industria como artistas o la misma industria musical representada por la RIAA. La forma en la que la industria musical quiso hacer frente a los servicios de piratería online como Napster, Kazaa, LimeWire, Grokster, DC++ y The Pirate Bay fue inútil ya que al instante aparecían una serie de nuevos servicios cada vez más complejos (Wikström, 2014). En cuanto un servicio de archivos compartidos era llevado a los tribunales y obligado a cesar sus operaciones, aparecían otros que ocupaban su lugar.

En 2001 Napster fue declarada como práctica ilegal y un juez ordenó que se eliminasen de todas las canciones con copyright, por lo que la industria fue obligada a listar dichas canciones y la compañía debía bloquearlas en 72 horas (Gallego, 2001).

Figura 4: Evolución de la caída en ventas desde la aparición de Napster y la predicción de ventas sin esta aparición



Fuente: Ross (2012).

Los artistas independientes y consumidores descubrieron, de algún modo, un nuevo mercado en el que la música podía ser compartida de manera gratuita sin los sistemas costosos de distribución que requería el proceso para que los CDs llegasen a las tiendas. Con la llegada de Napster el patrón de evolución de la industria discográfica giró hacia lo digital y el negocio de la música nunca volvió a ser igual que lo era antes de la llegada de Napster.

La popularidad que estas redes adquirieron en tan poco tiempo dejaba claro cual sería el futuro de la industria, dando paso a la descentralización en la distribución (Arditi, 2014).

### **Etapa III: Aparición de iTunes y crisis discográfica (2003-2008).**

La llegada del internet a principios del milenio trajo consigo nuevas formas de consumir música, las cuales se establecieron de manera muy sólida entre los consumidores. La industria musical tenía entonces una verdadera lucha contra un habito de consumo que caló de forma muy contundente en la sociedad y que la industria ha arrastrado hasta la actualidad: la piratería digital.

Aunque a finales de los 90, la industria discográfica hizo uso de todas las herramientas que tenía a su alcance para frenar la piratería, no encontraron la forma de ofrecer un servicio con el que distribuir la música de forma online (Wikström, 2014). Teniendo en cuenta el gran

potencial que mostró el nuevo modelo de negocio de las redes P2P, aunque las discográficas contaban con recursos más que suficientes para invertir en una plataforma digital donde ofrecer a los consumidores lo que ofrecían estas redes, no lo hicieron.

Las grandes discográficas podrían haberse mantenido como líderes en la distribución física y dar el salto tecnológico y utilizar los recursos financieros que su posición les ofertaba para superar la desventaja competitiva. Su inacción dejó el campo libre para que otros actores tomaran el control de la distribución (Malerba, Nelson, Orsenigo, Winter, 1999).

Quien lo hizo fue una empresa ajena a la industria discográfica y que nada tenía que ver con el ámbito musical. En enero de 2001, Apple, una empresa estadounidense dedicada al diseño y producción de equipos electrónicos y softwares, lanzó al mercado un software llamado “iTunes”. Según un comunicado de prensa realizado por la misma compañía en 2001, se trataba de un almacén digital que permitiría a los usuarios pasar un *CD* a *Mp3*, almacenarlo en los discos duros de sus ordenadores y organizar la biblioteca de manera sencilla.

A poco de cumplir un año desde el lanzamiento de iTunes, Apple lanza al mercado un dispositivo mediante el cual poder reproducir las canciones almacenadas en iTunes. Ya no solamente se almacenaban en el disco duro de un ordenador, sino que podías llevártelo a todos lados. Según Steve Jobs (2001) con el “iPod” Apple introdujo al mercado un reproductor de música digital portátil que permitía llevar la colección de música almacenada en ella dentro del bolsillo para poder escucharla en cualquier sitio.

Finalmente, en 2003 llega al mercado un concepto de modelo de negocio completamente nuevo, definido como “líder en el negocio de venta de la música en línea” según Morris (2015), cuando Apple introduce iTunes Music Store, una tienda de música online. Esto permitía a los usuarios buscar, comprar y descargar la música que ellos deseaban de forma muy sencilla y rápida por tan solo 0,99 céntimos la canción, sin ningún tipo de tasas de suscripción.

La función era la misma que las redes P2P, pero de forma legal. Por lo tanto, la llegada de iTunes Music Store fue un claro ejemplo de como Apple hizo un estudio de mercado, puso atención en lo que los consumidores buscaban cuando descargaban música a través de plataformas de descargas ilegales (rapidez y sencillez) y simplemente se encargaron de sacar adelante un software que fuese capaz de reunirlo todo y ofrecérselo al público a un módico precio. En un plazo de una semana desde su lanzamiento, iTunes Music Store batió todos los records alcanzando hasta 1 millón de ventas (IFPI, 2012), convirtiéndose así en la empresa de



música online mas grande del mundo. Decían haber encontrado la primera solución completa para la música en la era digital (Apple & Jobs, 2003).

Según Gopal et al. (2006), el objetivo de la industria debía simplemente basarse en “hacer que comprar música sea mas fácil que robarla” para poder así hacer frente a la piratería digital. La clave del éxito de iTunes Music Store se debe justamente a eso que afirman estos dos autores. Se trataba de un modelo de negocio sencillo mediante el cual a los usuarios les resultaba muy fácil acceder a una biblioteca inmensa de canciones de su agrado, que además, podían llevarla a cualquier sitio en sus respectivos iPods.

A pesar de que, como se ha comentado anteriormente, el tiempo dejaba claro cual iba a ser el futuro del negocio musical con la llegada de la descentralización en la distribución con plataformas como iTunes, el paso del tiempo y los avances tecnológicos no beneficiaron su éxito permanente. Aparecieron las plataformas de *streaming* y iTunes fue perdiendo popularidad poco a poco, aunque a día de hoy siga en uso.

#### **Etapa IV: Nueva forma de entender la música. Streaming (2008-Actualidad)**

El *streaming* surge como consecuencia de la creación de la nube digital y la intrusión del internet y el 4G (Scarramberg, 2010). La gente ya no ve necesario tener la música descargada y almacenada en un dispositivo electrónico, sino que optan por tenerla almacenada en la nube ya que es más cómodo. Al fin y al cabo, es el usuario quien decide lo que va a triunfar y lo que no en base a si es de su agrado, y el *streaming* ha triunfado porque al consumidor le ha gustado este modelo de negocio (Cardiel, 2021).

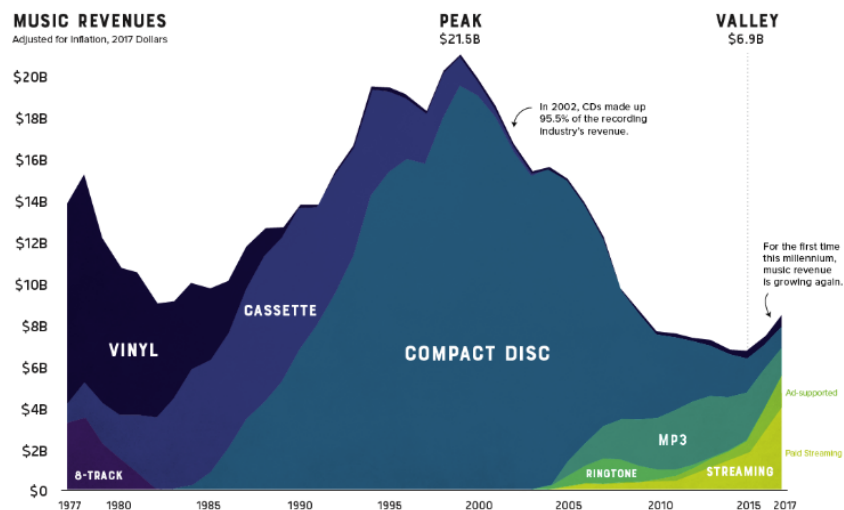
Según Jáuregui (2016, pág. 78) el *streaming* se define como “*la distribución digital de archivos multimedia a través de la difusión continua por una red informática*”. Si comparamos esta definición con la de las redes P2P, puede sonar parecido, pero no lo es. En el caso del *streaming* no hay necesidad de descarga de ningún archivo.

Aunque iTunes quiso hacer frente a la piratería digital, la industria no levantaba cabeza desde la llegada de Napster y demás plataformas de descargas ilegales de archivos. Según la RIAA los beneficios de 2015 nada tenían que ver con los obtenidos en 1999, sin embargo, la irrupción del *streaming* fue el pistoletazo de salida a una época positiva en la historia del negocio musical. La industria que un día fue casi destruida por internet, hoy en día está siendo resucitada

por ese mismo fenómeno a través de nuevos modelos de negocio como el *streaming* (Nicolaou, 2017).

Moore (2014) reportaba en un artículo para [www.Promusicae.es](http://www.Promusicae.es) que la creciente demanda de servicios *streaming* hizo que Europa y los cinco principales mercados retomasen en 2013 la “senda del crecimiento después de trece años” de descenso en los ingresos de la música grabada. Sin embargo, Japón bajó la estadística a nivel global debido a su gran cuota de mercado. Respecto a los ingresos globales de 2012, en 2013 disminuyeron un 2% y en 2014 un 3,52% respecto a los de 2013 (IFPI, 2022). 2014 fue el año en el que la música, a nivel global, tocó fondo y presenció el nivel de ingresos más bajo en la historia de la música grabada (Figura 5).

Figura 5: Evolución de los ingresos musicales (1997-2017) contemplando el máximo y mínimo históricos.



Fuente: RIAA (2017) Obtenido de <https://www.visualcapitalist.com/music-industry-sales/>

Este modelo de negocio se ha convertido cada vez más atractivo para las compañías discográficas porque los beneficios pueden originarse mediante servicios de *streaming* con apoyo publicitario o mediante suscripciones.

El *streaming* en la música llegó al mundo de la mano de Spotify. Fundada en 2006 por Daniel Ek y Martin Lorentzon en Suecia con la idea de ofrecer un servicio financiado de forma exclusiva con publicidad, no fue lanzada oficialmente hasta 2008 cuando se cerró el acuerdo de ofrecer, a su vez, una versión más desarrollada del servicio financiada mediante una suscripción mensual (Wikström, 2014).

Por lo tanto, Spotify cuenta tanto con un servicio gratuito como con un servicio de pago. Aunque con la versión gratuita el margen de beneficios es relativamente bajo y en algún caso negativo (Wikström, 2014), lo que esta plataforma espera es que a medida que el tiempo pase, los elementos publicitarios sean cada vez mas molestos para los usuarios y pasen de la versión gratuita a la versión Premium pagando la cuota mensual correspondiente (Roongta y Hari, 2021)

Analizando los datos reflejados en el informe de la IFPI de 2014, los 8 millones de suscriptores de 2010 incrementaron hasta 28 millones en 2013. Además, la industria refleja que el 27 % de sus ingresos por ventas de contenido digital se deriva de los canales de suscripción y servicios streaming, un 14% más que en 2011. En 2015 Spotify contaba con 60 millones de usuarios, y alrededor del mismo año Apple presentó su propio servicio de *streaming* Apple Music. La empresa esperaba competir con Spotify, por lo que Apple preparó algunos acuerdos de contenidos exclusivos con grandes artistas como Taylor Swift (BBC news, 2018).

Aunque existen numerosas plataformas de *streaming* y alguna como Deezer salió al mercado a la vez que la compañía sueca, el que cuenta con una mayor cuota de mercado es, sin duda, Spotify. Según datos de Statista (2021) entre abril y junio de 2021, Spotify se posicionó como la principal plataforma de música en *streaming* del mundo con una cuota de mercado del 31%. Apple Music ocupó la segunda posición con un 15%, mientras que Amazon Music y Tencent empataron en el tercer lugar ambos con un 13%.

Los beneficios de este tipo de servicios de suscripción crecieron un 51.3 por ciento en 2013, superando por primera vez la cifra de mil millones de dólares, y mostrando una tendencia creciente en la mayor parte de mercados en los que tienen presencia (IFPI, 2014). A día de hoy, el streaming representa el 62,1% de los ingresos de música grabada a nivel global (IFPI, 2021).

Ahora bien, si anteriormente la practica legal de la industria consistía en la venta de piezas musicales y la practica ilegal consistía en la descarga sin compra de piezas musicales, ¿cómo puede Spotify defender ante los grandes sellos discográficos, que al fin y al cabo son quienes ceden los derechos de autor de las canciones para que las incluyan en su catalogo, que su modelo de negocio es legal? Según Wikström (2014) Spotify informó que el 70% de sus ingresos por publicidad y suscripciones son destinados a pagar los royalties/regalías de los artistas.

## 2. LA DISTRIBUCIÓN MUSICAL: TRADICION Y FUTURO EN CONVIVENCIA

Como se ha podido contemplar en el apartado anterior, la industria de la música ha presenciado desde principios del siglo XXI una evolución en su modelo de negocio de distribución. Un modelo de negocio puede ser definido como el método por el cual una empresa construye y utiliza sus recursos para ofrecer a sus clientes un mejor valor que sus competidores y ganar dinero al hacerlo (Afuah y Tucci, 2003). Por tanto, podríamos decir que la distribución ya no es parte o una herramienta de marketing para la industria musical, sino que es el *core* o negocio principal.

La industria musical actual cuenta con diversos modelos de negocio dependiendo del punto de vista por el que esta se mire. Vamos a diferenciar estos modelos analizándolos desde la perspectiva del consumo y de su distribución, aunque ambas perspectivas están interrelacionadas entre sí, ya que sin consumo no existe distribución y sin distribución no existe consumo. Es decir, analizaremos diferentes modelos según las formas en las que un usuario llega a esa música y en las que esa música llega al usuario.

Wikstrom (2012) identifica tres modelos de negocio en base a la forma en la que se llega a consumir la música:

1. Modelo de propiedad: Modelo dominante del siglo pasado. Según los resultados de un estudio realizado por Schäfer et al. (2013) sobre las funciones psicológicas que la música realiza en sus consumidores, una de las funciones se debe a la identidad que ello les proporciona. Las personas usan la música para sentirse cerca de amigos, para expresar su identidad y valores a los demás, y para recopilar información sobre su entorno social. Sus consumidores encuentran en la colección de discos una de las señas más importantes de identidad personal junto a otras posesiones materiales como la ropa.
2. Modelo de acceso: Abarca el acceso en el sentido más puro de la palabra. Solo acceso. Es el modelo que Spotify ofrecía en sus inicios, al igual que Deezer o Pandora. Es decir, en todas se podía encontrar el mismo catálogo de música y no proporcionaban ninguna herramienta más al cliente; abrías la aplicación, buscabas la canción y la reproducías.

Según contaba Wikstrom (2012), se trataba de un modelo destinado a convertirse con los años en un mercado de productos básicos donde la competencia se basa en el precio,

como el mercado del agua, la electricidad o el hierro. Un mercado muy competitivo con un margen de beneficio muy bajo que no es atractivo a menos que seas un actor grande y fuerte dentro de la industria.

3. Modelo de contexto: Es el modelo de acceso evolucionado en un modelo que la evolución de Spotify ha definido de la mejor manera posible. Aunque sea necesario el acceso para poder reproducir la música, el modelo no se caracteriza puramente por el acceso a una biblioteca musical, sino por el contexto que proporcionan las herramientas con las que el cliente cuenta una vez ha accedido. Poder organizar la música y crear listas personalizadas o compartir y descubrir nueva música son herramientas de valor añadido que marcan la diferencia de un modelo a otro.

Por otra parte, en cuanto a la forma en la que la música se distribuye y llega al consumidor, Vaccaro y Cohn (2004) identifican hasta tres modelos de negocio:

1. Modelo de negocio tradicional: Basado en la producción en masa y la distribución de bienes físicos.
2. Modelo de negocio renegado: Basado en el intercambio de archivos ilegales y no autorizados mediante internet.
3. Modelo de negocio digital: Basado en la distribución de archivos digitales a través de servicios de música online.

Los canales de distribución han variado, pero, por el momento, ninguno ha quedado obsoleto y por lo tanto ninguno ha desaparecido. Hoy en día, coexisten ambos modos de distribución de música y en el siguiente capítulo los analizaremos en mayor profundidad.

Para la realización de este segundo capítulo del trabajo, contemplaremos la situación actual de la industria y nos centraremos en comentar el modelo de distribución tradicional, en convivencia con el nuevo modelo de negocio digital. Se analizarán las cadenas de valor y de suministro correspondientes a los dos modelos, sin embargo, es necesario realizar una aclaración previa a su estudio.

La cadena de valor fue definida por primera vez por Michael Porter en 1985 en su libro “Competitive Advantage”. Se trata de un modelo teórico que ayuda a conocer cual es la ventaja

competitiva del negocio a partir de la descripción de una serie de actividades que generan valor al cliente y a la organización.

La cadena de suministro, en cambio, hace referencia a la red de intermediarios que participan en la creación de un producto y en su entrega al consumidor final. Se trata de “una función estratégica y logística que involucra todas las operaciones indispensables” para efectuar el proceso de venta (Roldán, 2021).

Estos dos conceptos pueden llegar a enlazarse en la industria musical, sobre todo en la industria musical en un contexto digital. Hoy en día, la ventaja competitiva del modelo de distribución digital se basa en la capacidad que un artista independiente tiene para sumergirse en el negocio sin pertenecer a ninguna empresa discográfica. La evolución de las nuevas tecnologías ha creado un mercado digital y ese mercado ha creado un mercado musical mucho más accesible.

En la cadena de valor tradicional la logística de distribución era, entre otras actividades, un eslabón que generaba valor. Sin embargo, en el modelo de negocio digital lo que genera mayor valor en la cadena y por tanto proporciona ventaja competitiva al negocio se trata justamente de la ausencia de la logística. Por lo tanto, la cadena de suministro digital se basa en la ventaja competitiva que este mercado proporciona tanto al artista como al consumidor.

De este modo, podemos decir que en el contexto digital se solapan tanto los agentes que intervienen en la cadena de suministro como los procesos que se desarrollan en su cadena de valor. Aun así, el análisis tanto de la cadena de valor como de la cadena de distribución en ambos modelos de negocio se realizarán por separado.

## **2.1. MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL**

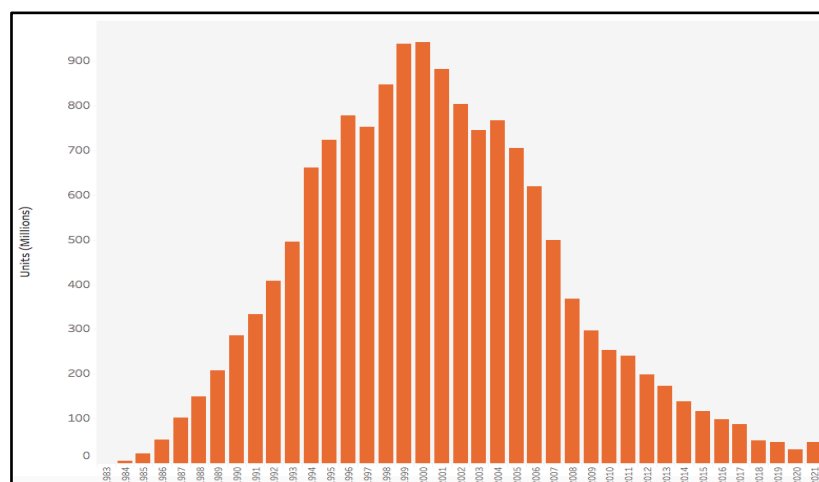
Cuando la música pasó de ser una actividad cultural a ser una actividad económica y se creó a su alrededor una industria que tenía como objetivo la transformación de creaciones musicales de artistas para convertirlas en productos aptos para la venta, se trataba de un modelo de negocio tradicional. Se entiende lo tradicional como adjetivo de algo que “sigue las ideas, normas o costumbres del pasado” (RAE, s.f.). Por consiguiente, se entiende la distribución en formato físico como un formato tradicional ya que es el primer modelo de distribución que se conoce en la economía contemporánea que aún no ha desaparecido, aunque coexiste con un modelo de negocio nuevo en la actualidad y, por tanto, es una “idea” surgida en el pasado pero que a día de hoy se mantiene.

Este modelo esta basado en la distribución de la música en formato físico y para su marketing se utilizan verbos como “comprar” y “poseer” que refuerzan la sensación de propiedad (Wikstrom, 2012). Por lo tanto, podemos decir que este modelo está basado en el modelo de propiedad previamente mencionado.

En resumen, este modelo se entiende en una industria convencional donde aún no había irrumpido el comercio de música en línea. Según Cardiel (2021) es denominada como una Industria 1.0 donde los grandes sellos discográficos se relacionaban con los artistas y eran los sellos quienes corrían a cargo de toda la explotación. El resto de los actores que intervenían en la cadena eran imprescindibles para el perfecto funcionamiento de la industria, sin embargo, la discográfica era por aquel entonces el gigante que lo manejaba todo y sin el cual un artista, en aquel entonces, no podía labrarse un futuro dentro de la industria de la música.

Desde que el internet irrumpió el panorama musical a principios de siglo y la tecnología presenció mejoras drásticas en los años posteriores, la distribución offline ha visto como su modelo de negocio ha ido decreciendo. Según datos de la RIAA (2022) el año 2000 fue el año de apogeo máximo para la industria discográfica estadounidense que vendió 942,5 millones de copias en formato CD (Figura 6). En los años posteriores la cosa ha ido empeorando hasta alcanzar solamente 31,6 millones en 2021; la cifra de ventas mas baja desde 1986. En ventas se traduce en el paso de 13200 millones de dólares a 482,2 millones de dólares. Sin embargo, se trata de un modelo que lleva activo desde principios del siglo XX que a día de hoy sigue aportando ingresos a la industria.

Figura 6: Evolución de las ventas en formato CD en EEUU (1983-2021)



Fuente: RIAA (2022)

Este modelo de negocio puede ser una opción también para artistas y sellos independientes, aunque no se alcanza el éxito esperado y resulta ineficiente (Cardiel, 2022). La razón principal reside en la gran cuota de mercado que mantienen los 3 grandes sellos discográficos del momento: Universal, Warner y Sony.

Por otra parte, los sellos tienen mayor poder de acceso a medios de comunicación ya que cuentan con un gran capital. Por ejemplo, una emisora de radio a la hora de elegir entre dar espacio a un grupo de jóvenes con presencia a nivel provincial que pertenecen a un pequeño sello independiente o un artista como Rosalía o C. Tangana que están firmados con Sony y Universal, la respuesta es clara. Al fin y al cabo, se trata de un negocio, y la radio preferirá poner a Rosalía que le proporciona más oyentes y por consiguiente le proporcionará más clientes que quieran publicidad en su emisora.

### ***2.1.1. Agentes de la cadena de suministro tradicional***

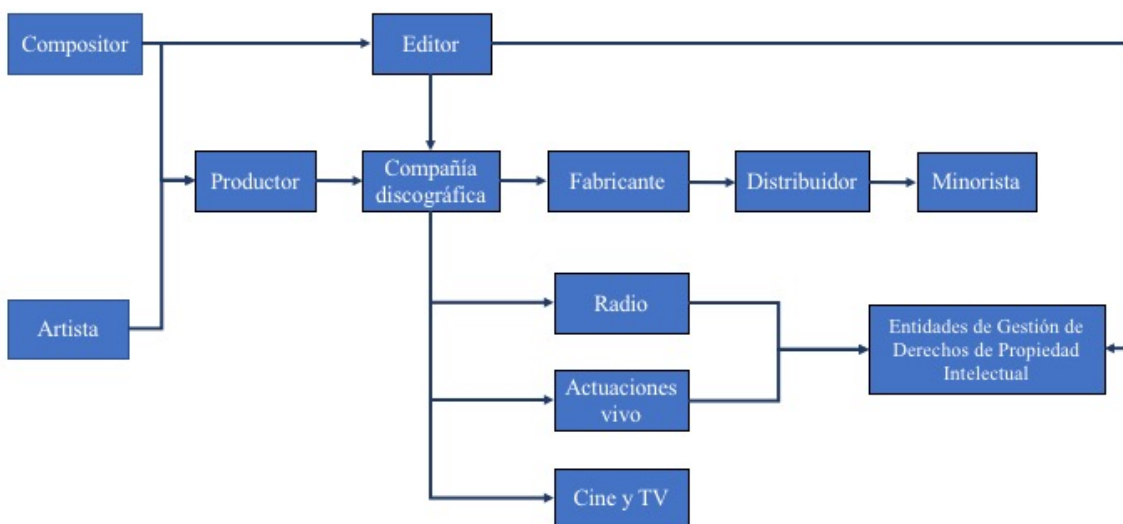
Sánchez Bernal et al. (2016) enumeran y definen de la siguiente manera a los actores que componían la industria de la música para este modelo de distribución.

- **Artista (Compositor-autor-intérprete):** Son el primer eslabón de la cadena. El artista puede ser a la vez compositor, autor e intérprete de una obra musical. El compositor es el que compone la melodía, el autor quien se encarga de poner letra a la melodía y el intérprete quien pone voz siguiendo la letra y la melodía previamente creadas.
- **Productor:** Captura la ejecución del artista y la edita para crear un producto atractivo en el mercado.
- **Editor:** Coteja la propiedad intelectual de las obras musicales. Mantienen contacto directo con el usuario ya que tienen que garantizar los derechos patrimoniales del autor de la pieza musical.
- **Compañía discográfica:** Coordinan y financian los procesos comerciales.
- **Fabricador de soportes:** Realiza las copias del CD en su planta de impresión
- **Distribuidor:** Entrega físicamente los discos, e incluso pueden llegar a montar actividades de marketing propias.



- Medios de comunicación: Reproducen las canciones o las utilizan de otra forma que genere ganancias con los royalties para el escritor y el editor.
- Minoristas: Vender el disco directamente al consumidor.
- Consumidor: Compra el disco.
- Entidades de Gestión de Derechos de Propiedad intelectual: Entidad encargada de la gestión de los derechos que corresponde a los autores y otros titulares respecto a las obras de creación.

*Figura 7: Cadena de suministro de la distribución tradicional de música*



Elaboración propia a partir de Tang (2019)

### **2.1.2. Procesos de la cadena de valor tradicional**

Desde que el compositor de una obra musical pone en marcha su imaginación y comienza a escribir una canción hasta que esta es convertida en producto tangible y el consumidor final la adquiere, se da una sucesión de procesos con diferentes niveles de valor añadido, conocida también como cadena de valor (Civano, 2003).

Figura 8: Cadena de valor de la distribución tradicional de música



Elaboración propia a partir de Bockstedt et al. (2006)

Según Graham et al. (2004) existen tres niveles de intermediarios entre la persona creadora y la consumidora de música. El primer eslabón lo conforma la compañía discográfica encargada de la propiedad intelectual, el marketing y la promoción. Aquí se encuentra el departamento de A&R por sus siglas en inglés *Artist and Repertoire*. Son conocidos también como *gatekeepers* (porteros en castellano) y llevan a cabo la función de descubrir y llegar a captar nuevos talentos (Palmeiro, 2004). Este departamento ocupa la clásica función de innovación y desarrollo del departamento de I+D+i de una empresa y según Hull et al. (2010) es un departamento muy importante ya que para triunfar en el mercado hay que elaborar un producto con oportunidades de mercado, que sea lo suficientemente único para diferenciarse de otras ofertas de mercado y que sea capaz de ser producido a un coste asequible para la empresa. Una vez se ha dado con un artista con oportunidades de mercado, se da paso a la negociación y si se llega a un acuerdo se firma un contrato con el sello discográfico correspondiente.

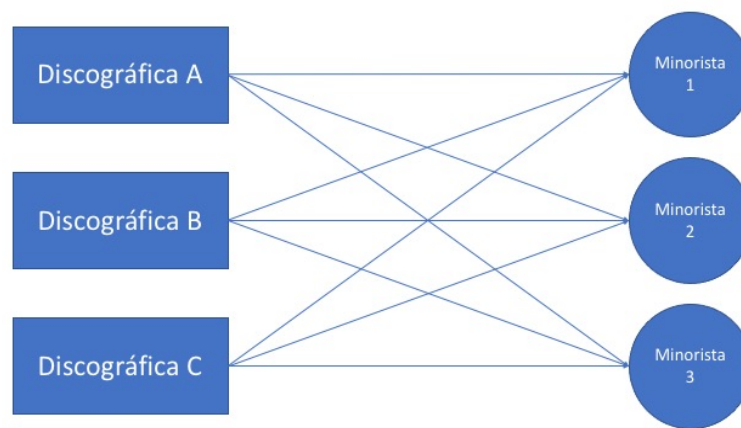
Los siguientes dos eslabones de la cadena de valor los ocupan el proceso de distribución donde la cinta *master* (ejemplar original) es llevada a la empresa manufacturera encargada de realizar la duplicación del disco y sus respectivas copias. Estas son entregadas al distribuidor quien, por último, se encarga de suministrarlas a los minoristas (Palmeiro, 2004).

#### **2.1.2.1. Importancia del distribuidor en la cadena de valor tradicional**

En el proceso de distribución, contar con un distribuidor es de vital importancia para hacer llegar un producto musical a los minoristas. De no hacerlo, el coste sería mayor debido al gran número de intercambios que se tendrían que realizar con los diferentes contactos que existen en el canal (Aparicio y Zorrilla, 2015).

En la época previa al modelo de distribución tradicional, cuando los conglomerados aun no habían surgido, existía una gran cantidad de sellos que convivían en la industria. La mayoría de los sellos discográficos contrataban a sus propios equipos de ventas y distribución, y los representantes de ventas acudían a las tiendas individuales para vender música (Hutchison, et al., 2012). Se necesitaban muchos representantes para cubrir la venta al por menor como se puede observar en la Figura 9.

Figura 9: Estructura del canal de distribución minorista sin intermediarios

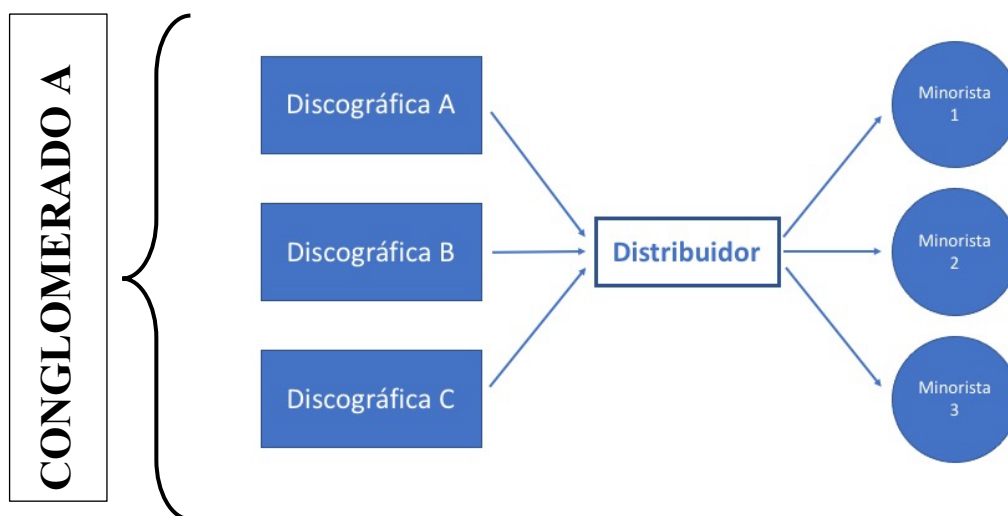


Elaboración propia a partir de Aparicio y Zorrilla (2015)

Si contamos con  $S$  sellos discográficos y  $M$  minoristas, todas las transacciones posibles que hay son igual al resultado de multiplicar tantos sellos discográficos y minoristas haya ( $S \times M$ ). Sin embargo, si se introduce la figura del distribuidor como intermediario, se reduce el número de contactos entre las discográficas y minoristas de modo que el número de transacciones es igual a la suma del número de discográficas y el número de minoristas ( $S + M$ ).

Con el paso de los años, estas discográficas se fueron fusionando y combinaron sus fuerzas de ventas y distribución para aprovechar las economías de escala hasta llegar a las 3 grandes empresas discográficas que conviven en la actualidad (Figura 10).

Figura 10: Estructura del canal de distribución minorista sin con intermediarios



Elaboración propia a partir de Aparicio y Zorrilla (2015)

El valor añadido de una discográfica es expresamente “*su enorme estructura de comercialización y distribución física, permitiéndole a los artistas acceder a mercados mucho mas grandes de los que hubieran podido alcanzar por su cuenta*” (Civano, 2003, pág. 2).

Las actividades son interdependientes y se caracterizan por una gran integración vertical (Rayport y Sviokla, 1995). Con el paso de los años, los sellos fueron haciéndose más grandes y se dio la fusión de diferentes compañías en diferentes etapas de producción y/o distribución, de modo que los grandes conglomerados de la industria musical cuentan con sus propias fabricas de impresión de discos y empresas propias de distribución (Hull et al., 2010).

### 2.1.3. Canales de distribución tradicionales

Una vez se entregan las copias de discos al distribuidor, este se encarga de que llegue al consumidor final a través de mayorista y minoristas. Según Hutchison, Allen y Macy (2012) destacan los siguientes intermediarios existentes entre distribuidor y los comercios minoristas:

- ❖ *One-stop-shops* (Tiendas de ventanilla única): Mayorista que distribuye ediciones de diversos sellos discográficos a los pequeños minoristas que, por una razón u otra, no tratan directamente con los grandes distribuidores.

- ❖ *Retailer headquarter* (Sede central del minorista): Lugar donde se concentran todas las competencias mas importantes del minorista
- ❖ *Rack Jobber* (Comerciante de estanterías): *Jobber*, en términos de lenguaje de *merchandising*, es sinónimo de mayorista, intermediario o distribuidor que compra las canciones a distribuidores y atiende a los departamentos de discos de las grandes superficies.

Una vez los intermediarios tienen el producto, se encargan de entregarlo a los comercios minoristas o tiendas tradicionales conocidas también como *bricks and mortar stores* (tiendas de ladrillo y mortero). Este termino hace referencia a un negocio tradicional a pie de calle que ofrece productos y servicios a sus clientes cara a cara en una oficina o tienda que la empresa posee o alquila (Murphy, 2022). Según y cual sea el mercado objetivo de una tienda minorista, hará variar el tipo de tienda que será. Existen varias categorías de tiendas minoristas tradicionales según Hutchison et al. (2012):

- ❖ Pequeños comercios:
  - *Mom and pop stores*: Es un termino coloquial usado para dar nombre a pequeños negocios, independientes, gestionados por los mismos propietarios y que normalmente suelen ser negocios familiares (Bloomenthal, 2020). El propietario está involucrado en todos los aspectos de la gestión del negocio y tiende a ser muy apasionado por el estilo particular de música que vende la tienda. Obtienen el inventario de grandes mayoristas (*one-stop-shops*). La relación con la clientela es muy estrecha; conocen sus preferencias musicales y los mantienen informados sobre próximos lanzamientos.
  - Tiendas independientes de música: Se dirigen a un nicho de mercado que busca un genero o estilo de música específico. Negocios gestionados por gente con profundo conocimiento e interés por los géneros musicales ofertados en estas tiendas. Ofrecen también música obtenida en tiendas de segunda mano.
  - Tiendas alternativas: Perfil similar al de las tiendas “mom and pop” pero están más inclinadas al estilo de vida de los consumidores. Por ejemplo, una tienda alternativa de música jazz contará con un catalogo musical muy variado y difícil de encontrar en cualquier otra tienda, pero, además, instrumentos de jazz tales como el saxofón o algún que otro piano de cola.

- ❖ *Mass merchant* (Comerciantes de masas o Minoristas de gran consumo): Venden grandes cantidades de una amplia variedad de bienes de consumo generalmente baratos y con descuentos debido al poder de compra a gran escala con el que cuentan (Kenton, 2021). Cada semana, los clientes son atraídos a los pasillos de estas tiendas con la intención de que una vez estando ahí compren algo más, como la música. Aunque esta no genera mucho beneficio para el comerciante de masas, la oferta de esta se considera un servicio para los clientes.

Para este tipo de tiendas se utilizan los *Rack Jobbers* quienes compran la música, se encargan de mantener el departamento de música de la tienda, incluida la gestión del inventario, así como de la comercialización de la música a los consumidores. Un claro ejemplo de un minorista de gran consumo sería Carrefour; un hipermercado con servicios de supermercado, menaje hogar, moda...

- ❖ *Chain stores* (Cadenas de tiendas): Las cadenas de tiendas minoristas suelen ser sus propias entidades de compra, con oficinas de compra y centros de distribución gestionados por la empresa. Solo se dedican a la venta de música. Cada tienda de esta cadena sigue el patrón de tener un mismo nombre y de la forma de ofrecer los productos al cliente: Los lanzamientos principales se ubican al frente con muchos artículos relacionados.

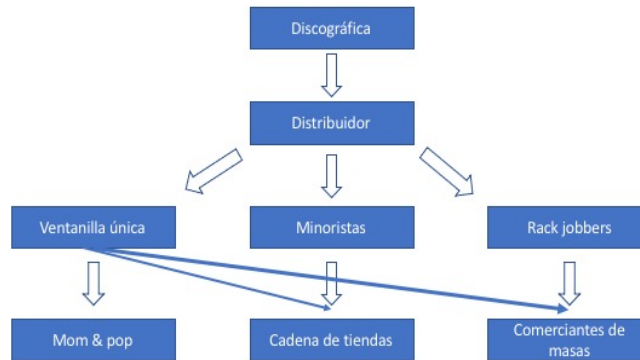
El inventario, a diferencia de las tiendas anteriormente mencionadas, se adquiere directamente de los distribuidores de música y el almacenamiento y fijación de precios se realiza en una ubicación central. Sam Goody y HMV son cadenas de tiendas en las que la venta es exclusiva de música.

- ❖ Supermercados electrónicos: Utilizan estrategias de precios bajos para lanzamientos musicales relativamente nuevos por un tiempo limitado ya que de esta forma crean tráfico de gente en la tienda y ganan dinero con la venta de todos los demás artículos que ofrecen como electrónica, ordenadores, televisores... Al igual que las cadenas de tiendas, el inventario se adquiere directamente del distribuidor. Ejemplos: Best Buy y Circuit City.

Las cadenas de tiendas minoristas y los comercios de masas recurren en ocasiones a los *one-stop-shops* para hacer negocios de "reposición", es decir, cuando una tienda se queda sin un título específico y este mayorista suministra ese inventario. Además, muchas tiendas de música independientes no son lo suficientemente grandes como para abrir una cuenta directamente con

los numerosos distribuidores, sino que trabajan con el inventario de un *one-stop* como si fuera propio.

Figura 11: Cadena de distribución musical minorista



Elaboración propia a partir de Hull (2004)

Sin embargo, es importante mencionar que, aunque estos sean los canales de distribución físicos, hay excepciones donde la música puede ser comprada en formato físico. La primera se hace mediante la distribución minorista online (*online e-tailers*) a través de minoristas como Amazon, que desde tu casa puedes encontrar cualquier disco, comprarlo y recibirlo en soporte físico. Por otro lado, se encuentra la venta de discos en los conciertos como parte del *merchandising* del artista. Se hace mediante el equipo del artista.

## 2.2. MODELO DE NEGOCIO DIGITAL

Se comentaba en el modelo de negocio tradicional, basado en el modelo de propiedad y en la distribución de bienes físicos, que uno de los factores por los cuales la gente adquiría música era porque les proporcionaba una identidad personal que les hacía pertenecer a un grupo social y mantenerse cercano a ese grupo.

Sin embargo, con el avance de la tecnología y el auge de las redes sociales como elemento comunicador principal del siglo XXI, ese flujo de compra y posesión de la música se ha visto traducido en un flujo de información a tiempo real de las experiencias musicales del usuario (Wikstrom, 2012). Es decir, la compra de música basada en el factor identidad se ha visto traducida en la comunicación de la experiencia de escucha a tiempo real. La experiencia de escucha ha reemplazado a la propiedad. De este modo si antes una persona para forjar su

identidad personal compraba y poseía la música, ahora ya no es necesario porque puede compartir a tiempo real lo que está escuchando en sus redes sociales.

Dejando de lado la distribución física, en la evolución que la industria musical ha sufrido en los últimos años hemos podido comprobar la aparición de diferentes modelos de negocio que contemplaban la distribución digital. Modelos basados en la descarga o recepción de música previo pago en plataformas digitales, en la publicidad concurrente en dichas plataformas, y en modelos basados la descarga o recepción de música en dispositivos móviles como los reproductores de MP3 (Calvi, 2006). En resumen, los dos modelos estándar que se existen en la actualidad en plataformas de música en línea en Internet son:

- Modelo de pago por descarga (*Digital Download* o “*À la carte*”): Se trata de un pequeño pago directo por la descarga de todo o parte de un bien musical.
- Modelo por suscripción (*Streaming Subscription Model*): Se trata de una cuota mensual por el acceso a una biblioteca de música sin acceso a descarga.

De acuerdo con un estudio realizado por Wagner et al. (2015) sobre como el *streaming* ha transformado el modelo de descarga concluye que los clientes de este modelo sienten que pueden escuchar mucha más música por un precio relativamente menor. Además, el acceso a la biblioteca musical y el pago son temas separados que hacen que el consumidor tenga una sensación de que la música es gratis. Por lo tanto, la libertad percibida por servicios de *streaming* es una de las razones mas importantes por las que la gente ha apostado por este modelo de negocio en los últimos años. En 2021 el *streaming* aumento un 24,3% respecto al 2020 representando así el 65% de los ingresos totales de la música grabada en todo el mundo, mientras que las descargas disminuyeron un 10,7% representando solamente el 3,2% de los ingresos mundiales (IFPI, 2021). Esto constata que el consumo de la música digital está pasando de un modelo de propiedad a un modelo de acceso.

Desde que internet irrumpiese en el negocio musical, el modelo de negocio tradicional esta sufriendo transformaciones en diferentes niveles. Estas variaciones pueden agruparse en estas tres ideas según Carreras (2017):

1. El artista tiene mayor independencia y oportunidades de autoproducción gracias a las diferentes herramientas que la red le proporciona a coste cero.



2. La manera de consumir ha cambiado. En 2004, Vaccaro y Cohn remarcaban la importancia que tenía comprender la opinión del cliente ya que este determinaba el comportamiento de compra de música. El consumidor es quien elige lo que quiere consumir y de que manera, y el *streaming* ha triunfado porque a la gente le ha gustado esa forma de consumir música (Cardiel, 2021).
3. La relación entre músicos y fans ahora es directa, no se necesita exclusivamente a la discográfica para la relación artista-fan ya que gracias a las redes sociales el artista puede mantener una unión muy estrecha con sus fans.

Gracias a este modelo de negocio, los canales digitales están siendo decisivos en la pronta recuperación de la industria de música grabada. Carreras (2017) señala que la causa del éxito de este modelo de negocio ha sido la incesante innovación en los modelos de negocio en el ámbito musical y la expansión de las plataformas musicales digitales a nivel global.

### ***2.2.1. Incremento de la autoproducción en el modelo digital***

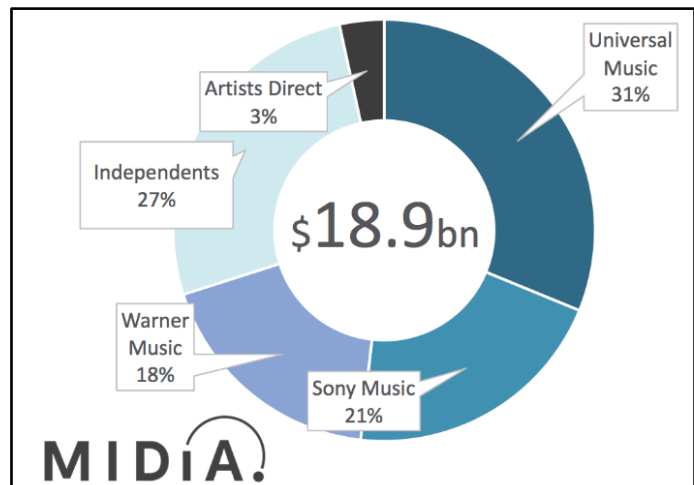
Antes de la revolución digital un artista debía estar obligatoriamente firmado con un sello discográfico si quería que su música se distribuyese en radio, televisión o en tiendas físicas. Sin embargo, desde que los servicios de música en línea emergiesen y el acceso a internet se facilitase, el coste de entrar a la industria musical ha disminuido. Las barreras de entrada se han visto reducidas de manera significativa ya que un lanzamiento musical en el panorama digital actual no precisa de “grandes inversiones en manufactura, *packaging* ni gigantescas infraestructuras de distribución y logística” (Palmeiro, 2004).

Hasta la llegada del internet al mundo, la única forma de darse a conocer era mediante un sello discográfico que se encargase tanto de la grabación, comercialización y distribución de música. Sin embargo, hoy día ese modelo de negocio en la industria musical actual no es el único. Ahora, un artista tiene gran cantidad de medios para darse a conocer de manera mucho más fácil. Esto ha hecho que no todo el mundo precise de un sello discográfico para hacer música y se ha dado el nacimiento de una industria en la coexisten artistas independientes que no están firmados con ninguna discográfica y artistas que si lo están.

Desde el auge de las discográficas en los años 90 hasta su estrepitosa caída en ventas con la revolución digital, los grandes sellos discográficos han ido adquiriendo el resto de pequeños sellos (Cardiel, 2021). Se ha dado una reorganización de la industria discográfica.

Son tres las compañías que tienen comprado el mayor porcentaje de cuota de mercado discográfico. Según los resultados de un estudio realizado por MIDIA en 2018, Universal Music Group (UMG) encabezaba la lista con el 31% de cuota de mercado, después Sony Music Entertainment (SME) con el 21% y por último Warner Music Group (WMG) tenía el 18%.

Figura 12: Cuota de mercado mundial de la música grabada (2018)



Los sellos independientes captaban el 27% de cuota, mientras que el 3% restante eran artistas totalmente independientes sin ningún sello discográfico grande o pequeño detrás.

Fuente: (Mulligan y Midia, 2019)

Se entiende como ser independiente el hecho de llevar a cabo una producción autosuficiente bajo el lema de “hazlo tu mismo” (Vargas, 2014). Sin embargo, desde un punto de vista conceptual, se entiende como una entidad creada en la “pasión por divulgar música” cuyo principal propósito “no surgen linealmente de la ecuación tradicional de la economía” (Zapico, 2015).

Por lo tanto, existen sellos independientes de los cuales los artistas no son “independientes” en el estricto sentido de la palabra ya que trabajan bajo un sello discográfico (aunque este sea considerado independiente) y existen artistas completamente independientes que no trabajan bajo el nombre de ningún sello encargado de la creación, distribución y promoción de su obra.

Estos últimos, quienes en 2018 obtuvieron el 3% de la cuota de mercado mundial de música grabada, han visto su modelo de negocio avanzar a medida que ha avanzado la tecnología y se ha dado la digitalización de diferentes puestos de trabajo. La autoproducción ha aumentado y con ello ha disminuido la necesidad de fichar por un sello discográfico para labrarse un camino como músico.

*“Un artista no es emprendedor por el hecho de que haga arte, sino por el hecho de que pueda gestionarlo. Componer un tema no te transforma en emprendedor. Editar un disco, sí. Un artista es un emprendedor en tanto y en cuanto gestiona su talento para alcanzar sus objetivos. Y hoy hay muchas más herramientas que antes para*

*hacerlo, por eso el espíritu emprendedor y la cultura independiente van de la mano” (Sasturain, 2014)*

En 2021 el mercado de música grabada obtuvo 28.8 billones de dólares, de los cuales 9.9 billones de dólares pertenecían a lo obtenido a través de sellos y artistas independientes (IFPI, 2022). Por lo tanto, ya no es necesario fichar con un sello discográfico para ganar dinero y poder vivir de la música y se ha dado el nacimiento de la industria de la música 4.0 (Cardiel, 2021).

De esta manera, se elimina al intermediario y el negocio comienza cuando la gente encuentra al artista y reproduce su música (Thomson y Zisk, 2003). Según Spellman (2003) si bien antes el negocio en la industria de la música podía ser definida como “negocio de la música”, el paso al “negocio de los músicos” es más que evidente.

Sin embargo, el problema para los artistas independientes llega cuando se habla de distribución digital. Hace unos años la distribución en servicios de música digital era posible por parte de artistas y sellos independientes, sin embargo, a los proveedores de estos servicios les resultaba muy complicado desde el punto de vista administrativo acordar aspectos legales con diferentes sellos discográficos (Sánchez et al., 2016). Se da entonces la creación de una nueva figura en la cadena de suministro de la música grabada. Estas nuevas plataformas han obligado a la industria a crear un intermediario encargado de subir la música a las plataformas digitales; estos son los agregadores musicales.

### **2.2.2. Cadena de suministro del modelo digital**

Los actores que intervienen en la cadena de suministro de la distribución digital se resumen en 3 actores:

*Figura 13: Cadena de suministro del modelo digital*



Elaboración propia a partir de Association Of Independent Music (2019)

1. Propietarios de derechos: Se incluyen a los sellos discográficos y artistas independientes que controlan el copyright de las piezas musicales.
2. Socios de distribución: Encargado de la entrega de música a los proveedores de servicios de música digital y de traer de vuelta tanto el dinero como los datos. Próximamente analizaremos su importancia y su tipología de acuerdo a la variedad de servicios que ofrece.
3. Proveedores de servicios de música digital: Se incluyen a todas las plataformas de música digital que se dediquen tanto a la venta por descarga como a los servicios de *streaming*.

Tradicionalmente los propietarios de derechos generaban la mayor parte de sus ingresos por las regalías que generaban al vender su música en formato físico. Sin embargo, en el ámbito digital, se han convertido en entidades de concesión de licencias que otorgan el permiso a los proveedores de servicios de música para que exploten esos derechos de autor de sus canciones.

La cadena de suministro digital funciona de la siguiente manera según Association Of Independent Music (2019). Los propietarios de derechos tienen dos opciones para poder colocar su música en los servicios de música digital: Cerrar un acuerdo directo con los proveedores o contratar los servicios de un intermediario que lo haga. Conseguir un acuerdo directo es complicado y tiene unos inconvenientes:

1. Conseguir el acuerdo: Estas plataformas buscan asegurar la mayor cantidad de contenido negociando el menor número de acuerdos posibles.
2. Aceptar el acuerdo: Teniendo en cuenta la asimetría de negociación que pudiese surgir entre artistas propietarios de derechos independientes o sellos independientes, el proveedor de servicios se encuentra en mejor posición para imponer sus propias condiciones contractuales (Galuszka, 2015). Convencer a los proveedores de que negocien este tipo de acuerdos, por lo general se requiere de titulares de derechos que controlan ciertos lanzamientos clave de ciertos artistas clave; los grandes sellos discográficos.

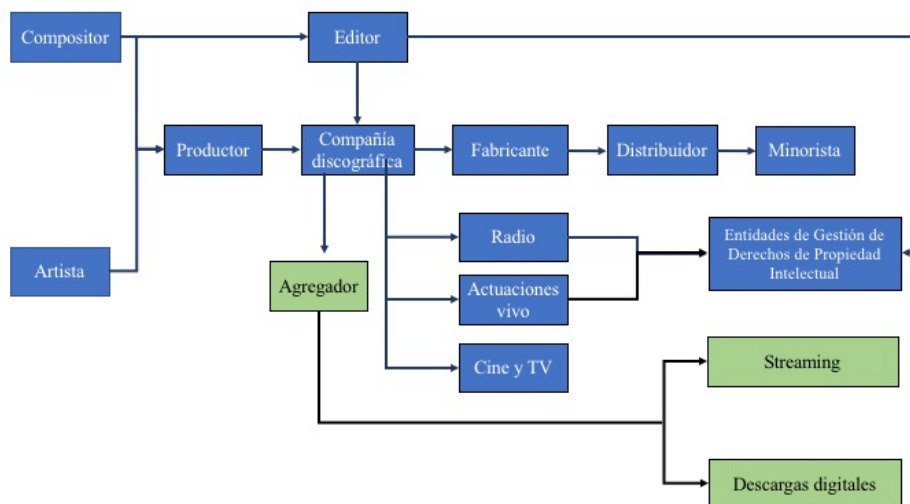
- Entrega de contenido correcto: Las plataformas de música suelen contar con una serie de requisitos específicos relacionados con la forma en la que el contenido es enviado y los metadatos que han de acompañarlo.

Los grandes sellos discográficos cuentan con integración vertical lo que les proporciona una ventaja competitiva. Sin embargo, para artistas y sellos independientes, la solución se encuentra en el agregador. Los agregadores son “proveedores de servicios que eliminan parte del esfuerzo que los emisores tienen que hacer para crear valor” (Chen, 2022). Es decir, se trata de un distribuidor que lleva el producto al punto de venta/servicio digital.

En resumen, con la aparición del agregador o distribuidor digital se plantean dos cadenas de suministro diferentes:

- ❖ Por una parte (Figura 14), se encuentra la opción de seguir perteneciendo a un sello discográfico que combine tanto la distribución digital como la física. La parte de distribución física se llevará a cabo como en el modelo de negocio tradicional que hemos explicado anteriormente, y la parte de la distribución digital se llevará a cabo con la contratación de los servicios de un agregador que se encargará de subir la música tanto a plataformas de *streaming* como de descargas.

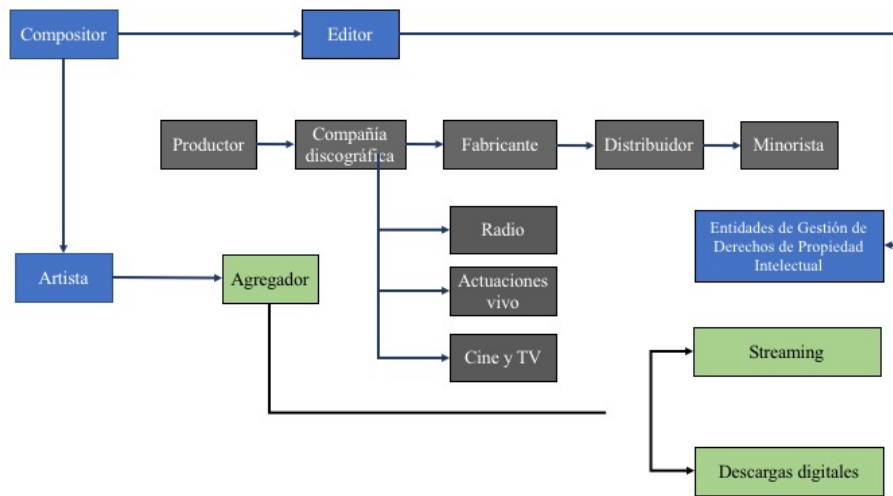
Figura 14: Cadena de suministro (tradicional y digital)



Elaboración propia a partir de Tang (2019)

- ❖ Por otra parte (Figura 15), se da la opción de escoger el camino independiente y contratar los servicios de un agregador. De esta manera, el artista contrata directamente los servicios de un agregador para que coloque su musical en las principales plataformas de *streaming*.

Figura 15: Cadena de suministro digital para artista independiente



Elaboración propia a partir de Tang (2019)

### 2.2.2.1. La Importancia del agregador en el modelo digital

Este agente surge como alternativa del acuerdo directo entre los propietarios de derechos y los proveedores de servicios digitales. Se da la creación de contratos con agregadores para que medien entre el artista y el servicio de musical digital y pongan la creación del artista a disposición del consumidor final (Sánchez Bernal et al., 2016), en un formato adecuado según las exigencias de cada plataforma musical.

Es necesaria su existencia porque en un acuerdo directo entre las partes comentadas es incierto que, primero, el proveedor acepte el acuerdo; segundo, que al propietario de derechos le beneficie lo acordado; tercero, que el propietario de derechos tenga las herramientas suficientes para entregar el contenido musical en base a los requerimientos específicos del proveedor de servicios digitales.

Se realiza un contrato de distribución comercial en el que el contratista es el sello discográfico o el artista individual, y el contratado es la empresa distribuidora digital. Con el distribuidor digital de por medio, el propietario de derechos no tiene que preocuparse de ninguno de los inconvenientes comentados. El distribuidor digital se encarga de la parte contractual.

Una de las grandes diferencias entre la distribución física y la distribución digital se da en lo que gana el distribuidor. En la distribución física el distribuidor se lleva un porcentaje de los

derechos de autor del artista y ahora, el distribuidor digital trabajo bajo una cuota fija o un porcentaje en relación a las ganancias.

### 2.2.2.2. *Tipos de distribuidores digitales*

Según Patiño (2021) las distribuidoras digitales que existen hoy en día se pueden clasificar según el tipo de acceso. Por una parte, se encuentran las distribuidoras que eligen con que clientes trabajar, y por la otra las distribuidoras auto-servicio que están abiertas a todo tipo de clientes.

#### Distribuidoras no abiertas

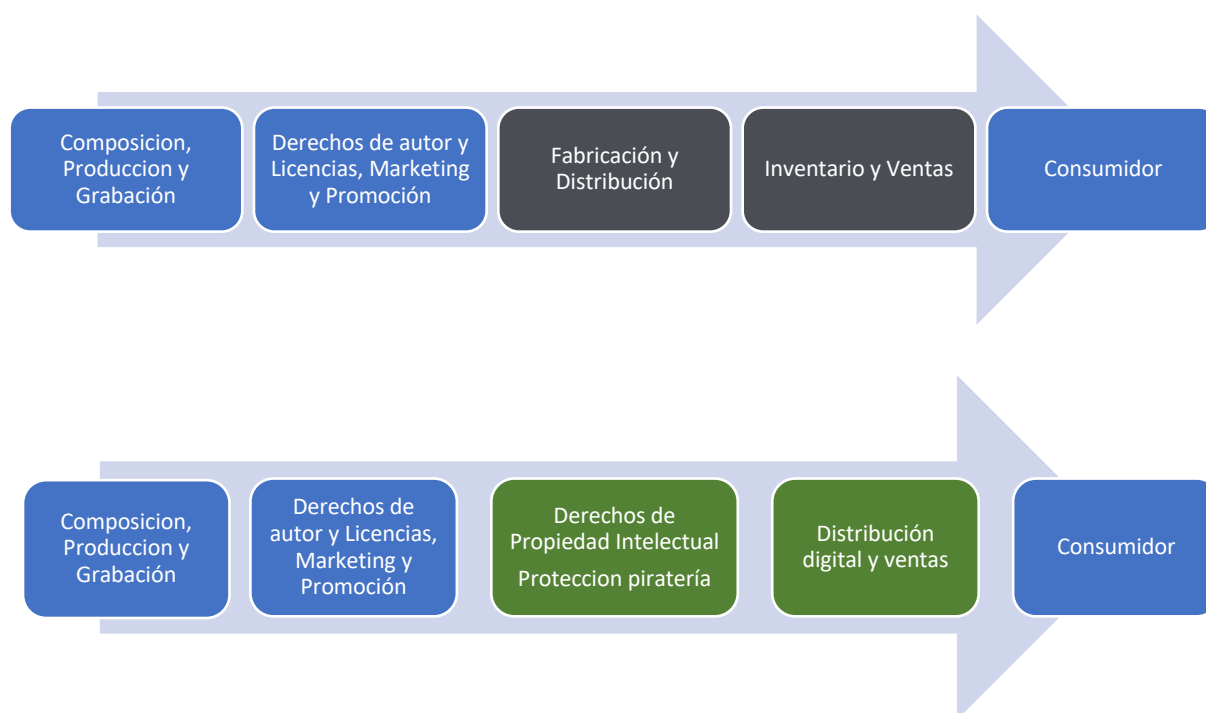
- ❖ **Grandes distribuidoras:** Pertenecen a los 3 grandes sellos discográficos actuales. Sony Music tiene a The Orchard, Warner Music tiene a ADA y Universal Music tiene a Caroline y a Ingrooves. Trabajan con el 99% del catalogo de sus respectivas discográficas y, además, con el catalogo de artistas y sellos independientes que quieran contratar sus servicios. Para que estos tres grandes sellos discográficos cuenten con sus propias redes de distribución hoy día, es porque supieron sacar partido al boom de las distribuidoras independientes y adquirirlas, como paso con The Orchard en 2015 cuando Sony compró por 200 millones de dólares la parte restante de la compañía en la cual había invertido desde que comenzó en la industria en 1997 (Knopper, 2022).
- ❖ **Distribuidoras independientes:** Grandes distribuidores internacionales que se han mantenido independientes y no se han aliado a ninguno de los grandes ellos. La distribución es un servicio aparte, su cartera de negocios es mayor. Por ejemplo, Believe Digital.
- ❖ **Distribuidoras *White-Label*:** Distribuidoras independientes dedicadas exclusivamente a la distribución musical. Por ejemplo, Sonosuite.

#### Distribuidoras abiertas

- ❖ **Agregadores:** Servicio básico que consiste en subir tu música a una plataforma y ellos hacen el resto. Puede cobrar cantidad fija por canción/álbum, comisión tanto por ciento o una suscripción anual. O una combinación. Contiene un Servicio Premium: Como el agregador pero incluye mas servicios, administración de lanzamientos posteriores, selección en listas de reproducción en dichas plataformas, distribución física o demás servicios. CD baby, Tunecore o SARBIDE S.A. son empresas agregadoras.

### 2.2.3. Cadena de valor en el modelo digital

Figura 16: Comparación de la cadena de valor tradicional y digital



Elaboración propia a partir de Bockstedt et al. (2006)

Cada vez más artistas se han dado cuenta de que los derechos de licencia pueden ser una fuente de ingresos importante (Traiman, 2003). Como se ha comentado al inicio de este documento, la industria musical se compone de la venta de discos, de licencias y de entradas para los conciertos. Wikström (2014) explica como la industria editorial encargada de las licencias musicales, se ha adaptado con mayor rapidez a lo que los nuevos modelos de negocio pedían, mediante la gestión de los derechos de propiedad intelectual que ha otorgado una mayor protección de la piratería.

Se habla del paso de una “industria de la música” a una “industria de los músicos” (Spellman, 2003). En la industria 1.0 dominada por las empresas discográficas, la figura del músico se entendía como un trabajador de una empresa dedicada a la explotación musical. Sin embargo, en la industria 4.0 donde el modelo de distribución físico se ha desplomado, no es necesario vender discos para ser músico. Por lo tanto, tampoco es necesario trabajar para una discográfica puesto que es posible hacerlo por tu cuenta y, además, de manera eficiente.

Ahora, los productores y artistas pueden contactar directamente con los servicios de música digital reduciendo así la distancia entre el proveedor y el consumidor.



Con la aparición de nuevos agentes en la cadena de valor se ha dado una reestructuración y los actores relacionados a la distribución física y la venta al por menor se han transformado en otros actores imprescindibles para el perfecto funcionamiento de la cadena de valor digital (Bockstedt et al., 2004). Se ha cambiado el rol de la logística y el minorista físico ha sido reemplazado por el minorista de música digital.

El cambio en el comportamiento de compra de los consumidores de música, ha modificado las relaciones en la cadena de valor. La nueva forma de compra online de la música ha presenciado en su distribución la llegada de agregadores, operadores móviles, proveedores de Internet, tiendas digitales, marcas, redes sociales, blogs y portales *web 2.0* (Arango, 2018). Por lo tanto, el personal encargado de la fabricación, del inventario y del transporte de la mercancía se ha quedado casi tan obsoleto como los sellos discográficos.

### **PARTE III: ESTUDIO DE CAMPO**

#### **1. METODOLOGIA**

Este proyecto de investigación tiene como objetivo final, desde la perspectiva de un agregador comercial, conocer y contrastar ideas plasmadas en el desarrollo del trabajo sobre la evolución en los modelos de negocio de la distribución, así como conocer en mayor profundidad la importancia de la figura del agregador en la cadena de valor del modelo predominante hoy en día.

<b>Tipología de la entrevista</b>	Cuestionario semiestructurado.
-----------------------------------	--------------------------------

<b>Contexto de la entrevista</b>	
❖ Lugar y fecha	Video llamada (19/09/2022)
❖ Duración	38:26 min
❖ Contacto	Correo electrónico. Previo conocimiento del entrevistado y de su actividad como agregador, a través de una conferencia en Sarriko sobre “Distribución como reto estratégico” en “V Foro Anticipado Marketing” (2021) de Ekonomistak.

<b>Perfil del entrevistado</b>	
❖ Nombre	Goyo Cardiel

❖ Ocupación	Director General en SARBIDE S.A.
❖ Años de experiencia	24 años 9 meses

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ENTREVISTAS Y COMENTARIO DE LOS RESULTADOS**

Comenzamos la entrevista desde un punto de vista general de la industria y de cómo en esta drástica evolución que ha sufrido la distribución, la industria ha actuado de forma tardía y no ha sabido aprovechar dichos cambios tecnológicos para innovar el modelo de negocio tradicional. Por ejemplo, cuando empezó la compresión de los archivos a mp3 y el intercambio de estos archivos p2p, en vez utilizar esa tendencia de mercado para crear un nuevo modelo de negocio, se centraron en denunciar la piratería y fue entonces cuando llegó Apple y presentó iTunes Music Store; una tienda musical en línea donde comprabas los archivos y las tenías descargados en tu dispositivo. Una cosa parecida al modelo de negocio pirata de Napster, pero con una interfaz sencilla y didáctica que animaba a la gente a pagar 0,99 céntimos la canción.

Sobre el contexto del artículo “El mercado de la música digital” escrito por Roberto Carreras (2017), planteamos una reflexión acerca de la crisis que sufren las discográficas debido a la caída de las ventas en formato físico. Y planteamos al entrevistado si comparte la reflexión sobre la piratería y la conclusión de que culpar de la crisis discográfica a la piratería digital es pasar por alto los verdaderos problemas causantes de dicha crisis como por ejemplo la falta de innovación por crear nuevos modelos de negocio que se ajusten a lo que el consumidor quiere, en lugar de centrar sus esfuerzos en leyes de copyright.

El entrevistado comentaba que, si ponemos la vista en la actualidad, en 2022, la industria se ha adaptado muy bien porque las cifras así lo demuestran. Y es que la industria de la música grabada a nivel global en el ejercicio económico de 2021 marcó record histórico con un ingreso de 25900 millones de dólares (IFPI, 2022) nunca antes visto en la historia de la música desde los 24100 millones de dólares ingresados en 1999. Sin embargo, confiesa que han tardado mucho y que si se hubieran metido más rápido en el mundo digital no habrían tenido ese “gap” que en 2014 marcó mínimo histórico de los ingresos mundiales. La visión del entrevistado está más enfocada a que ha habido una adaptación tardía; es decir, la crisis no se debe sólo a la piratería sino a un fin de ciclo y aparición de una nueva era.

Una vez que la industria ha logrado adaptarse y sacar beneficio económico a través del modelo de negocio basado en el acceso de las plataformas de *streaming*, nos encontramos ante una industria 4.0 donde predomina la distribución digital. En la industria 1.0 las discográficas contaban con el valor agregado de la gran integración vertical que tenían y ahora las cosas han cambiado ya que la autoproducción ha aumentado y las discográficas no son imprescindibles para sumergirse en el negocio musical.

En relación a conocer el valor añadido que generan los nuevos agentes que intervienen en la distribución actual, el entrevistado hace referencia a una oportunidad que se ha abordado anteriormente y es que **“ahora se puede tener una carrera musical exitosa, en función de los objetivos de cada artista, al margen de la industria y de las grandes empresas de la industria; antes era imposible”**.

Comenta como desde hace 25-30 años los pequeños sellos discográficos independiente se han ido uniendo a las 3 grandes empresas que conforman alrededor del 70% del mercado musical hoy en día mientras que las compañías independientes y artistas auto editados conforman el tanto por ciento restantes. Sin embargo, los 3 grandes sellos discográficos cuentan con un volumen de artistas del 20% mientras que el 80% pertenece a sellos independientes y artistas individuales. Es decir, la transmisión digital ha permitido a esos pequeños sellos pequeños sacar discos y tener artistas y funcionar correctamente, y adicionalmente, ha permitido tener carreras que los artistas han manejado por su cuenta, de modo auto editado.

El entrevistado comenta que se ha dado otro fenómeno curioso en relación a la autoedición. Hay artistas **“cuyo objetivo es tener unos pocos seguidores, por ejemplo 500 seguidores, no querer tocar en directo, y que parte de esos seguidores estén distribuidos por el mundo, y que los géneros musicales sean diferentes.”** Y es que esta mentalidad de negocio antes era imposible si no tenías una compañía discográfica que, además de que te diera el soporte para grabar, editar y distribuir, aceptase trabajar contigo bajo unos objetivos tan mínimos como esos.

Al preguntarle por la mayor diferencia entre los dos tipos de distribución, el entrevistado confiesa que es la ineficiencia. Si eres un artista auto-editado de talla media y media-baja que además de la distribución digital optas por el modelo de distribución tradicional, necesitas un distribuidor, un mayorista y un comercio minorista para que la venta se lleve a cabo. **“¿Qué ocurre?”** se auto pregunta y prosigue explicando que de cada 100 discos que dejas en las tiendas es difícil vender 50 a no ser que seas un artista ya muy consagrado. Al final se generan

muchísimas ineficiencias, que se traducen en material físico que hay que moverlo en medios de transporte y luego destruirlo porque no se vende. **“Se destruye mas o menos el 50% de las copias físicas”**

Además, en una entrevista concedida a Santi San Román en su podcast de Spotify “CanonJackers” en 2022, Goyo comenta que, aunque seas un artista más consagrado capaz de vender 5000 copias de tu nuevo disco **“el año que viene ya no venderás mas de ese, pero si del nuevo. En el mundo digital no pasa eso. En el mundo digital, en cambio, sacarás música nueva pero tu música antigua será siendo escuchada”**. Artistas dominantes en la industria musical como Beyoncé cuentan con discos publicados en los años 90 que a día de hoy siguen proporcionándoles millones de reproducciones al año mientras que, en el mercado físico, aunque sigan consiguiendo ventas, el numero es muy reducido.

Sin embargo, en el podcast el entrevistado afirmaba no estar a favor de renunciar a la venta de discos en formato físico, aunque es evidente que hoy en día se venden menos discos; renunciar a hacerlo también incurriría en ineficiencias. Ciertamente es que en tiendas físicas se vende menos, pero donde más se vende es en bolos y conciertos como parte del *merchandising*. Cuando tu público ha terminado de verte en vivo y está eufórico por lo vivido, siente un impulso de compra fácil, denominada *killer sale*. Hay grupos, según el entrevistado, que saben que casi el 25% del aforo de su concierto va a comprar el disco en ese momento, por lo que, si se han vendido 1000 entradas, perfectamente pueden vender 250 discos en ese concierto.

## **2.1. Tipos de distribuidores digitales**

En cuanto al tipo de agregadores que existen, hemos estudiado en el apartado anterior que se clasifican en dos tipos según la barrera de entrada. Hay distribuidoras digitales sin ningún tipo de barrera de entrada y que por tanto cualquier individuo u organización puede contratar sus servicios; las agregadoras como SARBIDE S.A.

Por otra parte, están las distribuidoras no abiertas que según el entrevistado y en relación a lo comentado, son distribuidoras que solo trabajan para sellos discográficos grandes y para sellos independientes; por ejemplo “The Orchard” para Sony y “Believe Digital” para sellos independientes.

Por lo tanto, una gran empresa de discos como Sony, o una mas pequeña perteneciente al conglomerado, puede contratar los servicios de SARBIDE S.A. pero un pequeño sello o artista auto-editado no puede contratar los servicios de The Orchard.

## **2.2. Cartera de negocios de un agregador musical**

En cuanto a las actividades que un agregador musical puede realizar, según Fontaine y Simone (2017) la mayoría se ocupan de los aspectos técnicos y operativos básicos relacionados con la distribución digital para entregar los contenidos a las plataformas en línea. El entrevistado comenta que la actividad principal de SARBIDE S.A. es que el disco de los artistas que contactan con ellos esté presente en las principales plataformas de *streaming*; además, que el disco tenga notoriedad ya que cuantas mas escuchas tenga el disco los beneficios afectan positivamente a la empresa agregadora.

En relación a las actividades de un agregador clasificadas por Galuszka (2015) y las comentadas por Goyo, he realizado la siguiente clasificación de actividades que SARBIDE S.A. realiza y, por tanto, una empresa agregadora puede realizar:

### ❖ Adaptación de los formatos digitales a las necesidades del minorista en línea

Para enviar la música a estas plataformas y hacerlo de forma correcta el entrevistado comenta que hay que hacer una fase de asesoramiento y chequeo de los metadatos para entregarlos adaptados a la forma en la que el minorista lo requiere. Como los agregadores prestan a muchos sellos servicios sobre adaptación del formato de música digital requerido por los minoristas, los agregadores (Galuszka, 2015) aprovechan estas economías de escala de modo que el proceso de adaptación les sea más rentable y rápido que si un sello discográfico o un artista independiente tuviese que hacerlo por su cuenta con su gran catalogo de música.

### ❖ Gestión y seguimiento del estado de los derechos

El agregador conoce quien es el propietario de los derechos de la grabación y cuando expiran esos derechos. De este modo se evita que haya una venta de archivos digitales por parte de un sello discográfico cuando el sello ya no es propietario de dichos derechos, pero si lo fue durante un tiempo.

### ❖ Digitalización del catalogo

Para sellos discográficos con un gran catalogo de discos antiguos en formato físico, el agregador ofrece el servicio de digitalizarlo y publicarlo en plataformas digitales.

### ❖ Edición CD, LP y USB

Aunque la orientación de una agregadora musical sea mayoritariamente a la distribución digital, como hemos comentado anteriormente, se recomienda no abandonar el mercado físico en ámbitos como los espectáculos en vivo porque hay un público dispuesto a comprar discos en ese momento. Por tanto, desde SARBIDE S.A. se dedican también a la fabricación en formato CD, vinilo, casete y USB.

### ❖ Orientación

El agregador se encarga, a su vez, de la parte orientada al artista, denominada por el entrevistado como mini promoción. Si un artista por ejemplo quiere subir un álbum a priori, SARBIDE S.A. le indica que quizás es mejor primero subir un single, después otro y al haber alcanzado unos objetivos establecidos subir el álbum completo.

Además, cuentan con una *newsletter* de diferentes canales en los que SARBIDE S.A. tiene acceso para distribuir música, y si salen nuevas herramientas o plataformas en las que poder distribuir se lo hacen llegar al cliente, así como le sugieren entrar en plataformas que quizás el artista no había contemplado.

De hecho, en su página web tienen un blog en el que explican como un cliente de SARBIDE S.A. entrando con su perfil de artista a través de la página web [www.sarbidemusic.com](http://www.sarbidemusic.com), puede distribuir por cuenta propia en canales como Tik Tok, Instagram, Anghami, Boomplay y algunos más.

### ❖ Servicios de promoción digital

Además de esa orientación comentada, lo típico es que los agregadores tengan unos servicios de promoción más avanzados considerados por el entrevistado como *servicios pro*. La presencia en redes sociales es algo muy importante hoy en día, y los agregadores lo saben. Se encargan de elaborar los anuncios y mensajes de marketing cuando un artista lanza un álbum al mercado, de escoger las fotos que aparecerán en el anuncio, de que el artista tenga una

descripción detallada de su carrera como artista o biografía (pitch), enlaces a todas tus redes sociales (vínculos inteligentes) ... Además, recomiendan en que canales promocionar tu canción ya que es un fenómeno que esta en constante cambio. Estos son servicios de valor añadido de SARBIDE S.A.

#### ❖ Servicios de promoción no digital

Aunque confiesa que no se trata de su *core business*, SARBIDE S.A. ofrece también la promoción en medios tradicionales a través de comunicación en radios, televisión o webs de información.

Para terminar de hablar de las actividades que SARBIDE S.A. realiza, pregunté al entrevistado si realizaban estrategias de distribución y comunicación personalizadas a cada artista y sus estadísticas. Sin embargo, dijo que había dos actividades en las que una agregadora no participa: *booking* y *management*. Es decir, no se dedican ni a la reserva de actuaciones en vivo y giras, ni a la gestión personalizada de la carrera musical del artista. Aunque comenta que **“es bastante lógico que un agregador ponga un servicio de ese tipo a la larga, pero con un nombre y con todo diferente porque hay que hacer un plan personalizado y diferenciado para cada artista”**. Por el momento ofrecen herramientas de promoción básicas, pero no personalizadas.

Estas actividades mencionadas previamente son a veces muy tediosas para algunos artistas e imposibles al hablar de distribución en plataformas de *streaming*. Por ello, contratan los servicios de los distribuidores/agregadores para que lo hagan por ellos. Así, el músico tiene cubierta tanto la distribución de su música como su promoción en el entorno digital a unos precios que cualquier proyecto puede asumir.

### **2.3. Contratos de distribución**

Centrándonos en los contratos que se firman dentro de la industria en términos de distribución, el entrevistado comienza comentando que hay que separar los diferentes contratos de distribución entre diferentes agentes que intervienen en la cadena. Partiendo de la base de que un artista a lo largo de su carrera puede pasar por 2 sellos discográficos o más, hoy en día las discográficas que firman un contrato musical con un artista han entendido que, aunque ahora sea un artista de su empresa, los discos anteriores a su contrato tienen que estar en dichas tiendas ya que el beneficio es para todos. Dejado eso a un lado se destacan los contratos de

distribución entre las siguientes partes desde un punto de vista de exclusividad en la distribución:

❖ Sello – Tienda digital

Apple y Spotify podrían entrar en una guerra y pedir exclusividad a cierto artista para que su catalogo solo pueda ser escuchado en una de estas dos plataformas de música en línea. Esto sucede mucho en la industria cinematográfica con la exclusividad de películas y series de televisión. Sin embargo, el entrevistado afirma que en la música ese contrato de exclusividad no tiene sentido ya que con la música el publico esta en todos lados, no es como con las películas y series que estas en casa con tu Smart tv. La música se lleva en el teléfono móvil y por lo tanto tiene que ser un servicio muy abierto al publico.

❖ Sello – Artista

Es un acuerdo legal firmado entre el artista y el sello discográfico donde se pacta que el artista grabará su música bajo dicho sello para ser promocionada y puesta a la venta durante el tiempo que dure el contrato.

❖ Sello / Artista – Agregador

El contrato que un agregador firma con cualquier tipo de sello o con un artista independiente no se trata de un contrato exclusivo. Por ejemplo, SARBIDE S.A. ofrece un contrato de distribución no exclusivo siempre y cuando la distribución del mismo disco no se haga en la misma tienda; es decir, sus clientes pueden acudir a otra distribuidora y firmar otro contrato de distribución, pero lo que no podrán hacer será distribuir el mismo disco que tiene licenciado con SARBIDE S.A. en la misma tienda donde lo distribuye SARBIDE S.A. El cliente da un derecho exclusivo sólo con respecto a un lanzamiento concreto en las tiendas online que elija.

Tiene sentido. Lo que no tiene sentido es que haya dos distribuidores digitales enviado el mismo catalogo de música a una misma tienda. Firmar dos contratos de distribución digital con diferentes distribuidoras y que estas envíen el mismo catalogo a una misma plataforma de *streaming*, hará que la tienda no sepa a que distribuidor pagar por lo que decidirá quitarlo hasta que haya una aclaración por parte del artista en decidir cual de las dos distribuidoras tiene el derecho exclusivo de ese catalogo.



Si que, en vez de un contrato de exclusividad muchos agregadores firman un contrato de permanencia. Pactan que ese artista tiene que tener ese disco subido en esa tienda digital X años y dentro de esos años puede retirarlo y subirlo con otra agregadora si quiere.

#### **2.4. Perspectiva futura de la industria**

En el apartado de los dos modelos de distribución existentes en la industria musical actual, hemos comentado como algunos intermediarios de la industria 1.0 han desaparecido en la industria 4.0, creando nuevos intermediarios. Bueno, no es que hayan desaparecido, sino que se han reconvertido y se han adaptado a los medios digitales. De cara al futuro, quise preguntar a Goyo como él veía que iba a evolucionar la industria 4.0. Conocer, desde el punto de vista de una persona que pertenece a la industria musical, si cree que va a haber mayor competencia con nuevos intermediarios o agentes de distribución o, al contrario, si cree que se va a dar una reordenación, realización de acuerdos y concentración de los actuales operadores.

Él lo tiene claro. Para comenzar, habla de la aparición de un nuevo modelo de negocio basado en la creación de canales en directo de artistas musicales a través de plataformas de *streaming* de video:

*Crear una emisora propia a través de Twitch, programar mi música y la de mis conocidos y grupos con los que tengo relación y así obtener un colectivo de seguidores interesantes. Además, estará interactuando con los fans todo el rato por lo que la potencia de contacto y comunicación con los fans puede ser bestial.*

Aunque este modelo, a priori, se entiende como una estrategia de comunicación del artista se puede entender desde el punto de vista de la distribución también. Es decir, la parte promocional se centra en que el artista crea su propio programa semanal con unos suscriptores que acceden a su retransmisión en directo, donde el artista cuenta con un elenco de artistas amigos/invitados y todos ellos interactúan con los espectadores. Cuentan anécdotas graciosas, peculiaridades de sus respectivas vidas, tratan temas de cualquier tipo, hablan sobre los proyectos en los que están trabajando y pronto verán la luz, reproducen canciones del artista, de los artistas presentes, presentan en exclusiva canciones... Se pueden hacer tantas cosas en un programa de entretenimiento en directo de un artista de gran categoría que los fans no dudarían en suscribirse y esperar a que pasen cosas.

Luego llega la parte de distribución. Estos programas quedan guardados y se pueden distribuir tanto en canales de video como YouTube donde puedes ver el programa tal y como sucedió sin perderte ningún detalle, o en canales de audio como Spotify o Apple Music donde escuchar el programa como si de un podcast se tratase.

Este modelo de negocio ya lo han puesto en marcha artistas como Nicki Minaj, que cuenta con un programa propio retransmitido en directo mediante la pagina web <https://www.onamp.com/> o mediante la aplicación móvil de la misma compañía. Todos los capítulos del programa se suben a Amazon Music una vez retransmitidos en Amp. La artista charla con invitados especiales, desata sorpresas, toca sus temas favoritos e invita a sus fans a llamar y unirse al programa.

Sin embargo, los artistas por si mismos no son capaces de poner en marcha este nuevo modelo de negocio y se va a precisar de un nuevo intermediario encargado de la puesta en escena de la radio, de las imágenes, un equipo técnico profesional. Gente con conocimientos sobre como crear un programa en Twitch, TikTok o Instagram.

Para ello grandes empresas como Telefónica ven esta alternativa como perfecta oportunidad de mercado y ya están trabajando en su realización. En junio de este año comunicaron que, mediante su fondo de inversión, la compañía de telecomunicación más importante de España, ha contribuido a la financiación de un *startup* llamada Gimme Radio, junto con Sony e iHeartMedia considerados dos gigantes del negocio musical estadounidense (Telefónica, 2022). Esta plataforma tiene como objetivo crear una comunidad de radios con diferentes artistas y ya cuenta con 1200 artistas en dos emisoras diferentes que cuentan con una media de 28 euros de gasto por parte del oyente “en recompensas y *merchandising* de los artistas” (Europa Press, 2022).

El entrevistado concluye afirmando que **“van a surgir gran cantidad de puestos de trabajo que actualmente no existen ya que en el contacto con los fans nos queda muchísimo por ver”**.

## **PARTE IV: CONCLUSIONES**

Realizado el trabajo y con la perspectiva de evolución analizada, concluimos que, desde nuestro punto de vista, la industria no supo adaptarse a tiempo al nuevo modelo de negocio digital; aunque de hacerlo, tampoco habrían podido frenar la caída en ventas de los discos. Sin

embargo, consideramos que si podrían haber aprovechado mejor el crecimiento de plataformas emergentes anticipándose a los cambios en la distribución del modelo digital y con ello frenar la caída de los ingresos.

Aunque el modelo de distribución físico ha disminuido a pasos agigantados y se está quedando obsoleto, el mercado físico existirá mientras que haya gente dispuesta a apostar por la compra de discos. Un artista de gran reputación seguirá vendiendo copias físicas en tiendas minoristas, pero a un artista de talla media conocida a nivel autonómico probablemente, y en el mejor de los casos, le costará más alcanzar el umbral de rentabilidad en su actividad con la distribución tradicional. Sin embargo, la clave está en conocer el momento en el que exponer ante el cliente su obra para que este acceda a comprarla. Por ejemplo, en los conciertos y espectáculos la venta de discos se sigue dando. Es cierto que hay que dar al cliente lo que este busca, pero a veces, aunque no lo busque si se encuentra con un *stand* de discos justo a la salida del concierto, la compra por impulso es más probable.

El modelo de negocio digital ha entrado por la puerta grande en la industria musical y ha arrasado con una industria estancada en el mercado físico que, con retraso, ha sabido adaptarse y entender que es el modelo de negocio del futuro. En ese proceso de adaptación el *streaming* ha sido clave y se puede decir que ha sido lo que ha salvado a la industria musical, en lugar de hundirla como en muchas ocasiones se ha acusado. La mejora de las TIC y el auge del *streaming* han creado una cuota de mercado de artistas independientes mucho mayor que la cuota previa a la llegada de la revolución digital. Cualquier persona puede abrirse paso en el mundo de la música sin necesidad de una empresa discográfica encargada de su gestión. Sin embargo, es aquí donde emerge un nuevo modelo de negocio en la industria música. Y es que se precisa la propuesta de valor del agregador musical para que suba la música a los proveedores de servicios musicales gestionando los derechos musicales y muchas otras actividades que ofrecen estos nuevos agentes. Es bastante lógico que un agregador en un futuro asuma el rol de manager del artista y además de dedicarse a la explotación de su arte, se dedique a la explotación de su marca personal. Por tanto, se prevé una integración vertical que aumenta las posibilidades de negocio en su propuesta de valor.

En cuanto al futuro de la distribución musical, no sabemos mucho. Para predecir el futuro es necesario conocer el pasado, y se ha demostrado que la industria tiene que estar preparada para los cambios en sus modelos de negocio. Los datos actuales de la industria de la música grabada

son los mejores datos de la historia musical, por lo que la industria ha de intentar mantener el éxito y atender a cualquier indicio de éxito en la aparición de nuevos modelos de negocio.

En el futuro de la promoción musical, las cosas están más claras. Con el auge de la autoproducción del artista, se ha demostrado que con las herramientas disponibles y con una buena relación artista-fan se puede tener éxito. El éxito está en exponerse, comunicar que existes y monetizarlo. Por ello de cara al futuro, con la creación de programas de radio de artistas, el fan se sentirá mucho más cerca del artista y desde ese punto la promoción va a poder alcanzar resultados más exitosos. La venta de entradas, de *merchandising*, la reproducción de música e incluso la compra de música con ediciones exclusivas va a ser más fácil.

## **PARTE V: BIBLIOGRAFIA**

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases* (Vol. 2, p. 384). New York: McGraw-Hill.
- Aparicio, G., & Zorrilla, P. (2015). *Distribución comercial en la era omnicanal*. Ediciones Pirámide.
- Apple. (2001, 9 enero). *Apple Introduces iTunes — World's Best and Easiest To Use Jukebox Software* [Comunicado de prensa]. <https://www.apple.com/newsroom/2001/01/09Apple-Introduces-iTunes-Worlds-Best-and-Easiest-To-Use-Jukebox-Software/>
- Apple. (2001, 23 octubre). *Apple Presents iPod* [Comunicado de prensa]. <https://www.apple.com/newsroom/2001/10/23Apple-Presents-iPod/>
- Apple & Jobs, S. (2003, 5 mayo). *iTunes Music Store Sells Over One Million Songs in First Week* [Comunicado de prensa]. <https://www.apple.com/ca/newsroom/2003/05/05iTunes-Music-Store-Sells-Over-One-Million-Songs-in-First-Week/#:~:text=%E2%80%9CIn%20less%20than%20one%20week,said%20Steve%20Jobs%2C%20Apple's%20CEO.>
- Arango Archila, F. E. (2018). Los modelos de negocio digitales en la industria discográfica (1999-2016): propuesta de una empresa musical en internet. Recuperado 28 de agosto de 2022, de <https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/18753>
- Arditi, D. (2014). iTunes: Breaking barriers and building walls. *Popular Music and Society*, 37(4), 408-424. DOI: [10.1080/03007766.2013.810849](https://doi.org/10.1080/03007766.2013.810849)
- Association Of Independent Music. (2019, noviembre). Distribution revolution. En *CMU Insights research hub*. Recuperado 26 de septiembre de 2022, de <https://cmulibrary.com/distributionrevolution-report/>
- BBC News. (2018, 1 marzo). How Spotify came to be worth billions. *BBC News*. Recuperado 8 de septiembre de 2022, de <https://www.bbc.com/news/newsbeat-43240886>
- Becerril Romo, A. (2022, 18 agosto). 40 años del disco compacto. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/40-anos-del-disco-compacto-20220818-0050.html>
- Bernstein, A., Sekine, N., & Weissman, D. (2007). *The Global Music Industry: Three Perspectives* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203941829>
- Bielas, I. (2013). The Rise and Fall of Record Labels. En <https://scholarship.claremont.edu/>. [https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1595&context=cmc\\_theses](https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1595&context=cmc_theses)

- Billboard Staff. (2002, 10 enero). CD Price Fixing Suit Settled For \$143 Million. *Billboard*. Recuperado 10 de septiembre de 2022, de <https://www.billboard.com/music/music-news/cd-price-fixing-suit-settled-for-143-million-74008/>
- Bloomenthal, A. (2020, 28 noviembre). *Mom-and-Pop Establishments: Going Old School*. Investopedia. Recuperado 25 de septiembre de 2022, de <https://www.investopedia.com/terms/m/momandpop.asp>
- Bockstedt, J.C.; Kauffman, R.J.; Riggins, F.J. (2006): The Move to Artist-Led On-Line Music Distribution: A Theory-Based Assessment and Prospects for Structural Changes in the Digital Music Market. In: *International Journal of Electronic Commerce*, 10/3, pp.7-38.
- Bustamante, E. (2003). *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación. Las industrias culturales en la era digital*. Barcelona: Gedisa.
- Byrne, K. J. (2022, 12 agosto). On this day in history, August 12, 1877, Thomas Edison invents the phonograph. *Fox News*. Recuperado 3 de septiembre de 2022, de <https://www.foxnews.com/lifestyle/this-day-history-august-12-thomas-edison-invents-phonograph>
- Calvi, J. C. (2006). La industria de la música, las nuevas tecnologías digitales e Internet. Algunas transformaciones y salto en la concentración. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 11(21).
- Cardiel, G. [Economistak]. (2021, 7 octubre). *V Foro Anticipando Marketing | LA DISTRIBUCIÓN COMO RETO ESTRATÉGICO* [Video]. YouTube. Recuperado 6 de septiembre de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=PIsVKXMdcR4&t=954s>
- Cardiel, G. (2022, 1 enero). *La distribución con Goyo Cardiel de Sarbide Music* (S. San Román; temporada 3).
- Carreras, R. (2017). El mercado de la música en digital. No se trata de transformación digital, sino de transformación cultural. *VV. AA., Anuario AC/E de cultura digital*, 20-46.
- Chen, J. (2022, 15 mayo). *Aggregator*. Investopedia. Recuperado 26 de septiembre de 2022, de <https://www.investopedia.com/terms/a/aggregator.asp>
- Civano, Estela C (2003). *La industria discográfica y la migración de valor*. S.c: Universidad UBA.
- Europa Press. (2022, 7 junio). Wayra X (Telefónica) invierte en la estadounidense Gimme Radio en una ronda de casi 3 millones. *europapress.es*. Recuperado 23 de septiembre de 2022, de <https://www.europapress.es/economia/noticia-wayra-telefonica-invierte-estadounidense-gimme-radio-ronda-casi-millones-20220607121514.html>
- Fernandez, E. (2015, 2 marzo). *La historia de Napster*. Edgardo Fernández. <https://www.neoteo.com/la-historia-de-napster/>
- Fontaine, G., & Simone, P. (2017, mayo). *VOD distribution and the role of aggregators*. <https://rm.coe.int/2017-vod-distribution-and-the-role-of-aggregators-g-fontaine-p-simone-/1680788ff1>
- Frankenfield, J. (2021, 23 septiembre). Peer-to-Peer. En *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/p/ptop.asp>
- Gallego, M (6 de marzo de 2001). Un juez federal de EE UU sentencia el cierre definitivo del sistema Napster. *La voz de Galicia*. [https://www.lavozdegalicia.es/noticia/television/2001/03/06/juez-federal-ee-uu-sentencia-cierre-definitivo-sistema-napster/0003\\_455036.htm](https://www.lavozdegalicia.es/noticia/television/2001/03/06/juez-federal-ee-uu-sentencia-cierre-definitivo-sistema-napster/0003_455036.htm)
- Galuszka, P. (2015). Music aggregators and intermediation of the digital music market. *International Journal of Communication*, 9, 20.
- Gopal, R. D., Bhattacharjee, S., & Sanders, G. L. (2006). Do artists benefit from online music sharing?. *The Journal of business*, 79(3), 1503-1533.

- Gordon, S. (2015). Now you know everything about music publishing. Digital Music News. Recuperado de: <http://www.digitalmusicnews.com/2015/08/26/now-you-knoweverything-about-music-publishing/>
- Graham, G., Burnes, B., Lewis, G.J. and Langer, J. (2004), "The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24 No. 11, pp. 1087-1103. <https://doi.org/10.1108/01443570410563241>
- Hutchison, T., Allen, P., & Macy, A. (2012). *Record label marketing*. Routledge.
- Hull, G. (2004). *The music business and recording industry*. Routledge.
- Hull, G., Hutchison, T., & Strasser, R. (2010). *The Music Business and Recording Industry: Delivering Music in the 21st Century* (3rd ed.). Routledge.
- Jáuregui, J. (2016). Streaming musical en Spotify: ubicuidad entre géneros y estados de ánimo. *Inmediaciones de la Comunicación*, 10, 76-90. <https://doi.org/10.18861/ic.2015.10.10.2587>
- IFPI. (2012). Digital Music Report. En *International Federation of the Phonographic Industry*. Recuperado 29 de agosto de 2022, de [https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06\\_Publikationen/DMR/ifpi\\_digital-music-report-2012.pdf](https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06_Publikationen/DMR/ifpi_digital-music-report-2012.pdf)
- IFPI. (2014). Digital Music Report. En *International Federation of the Phonographic Industry*. Recuperado 29 de agosto de 2022, de [https://www.pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2015/01/Digital\\_Music\\_Report\\_2014.pdf](https://www.pro-musicabr.org.br/wp-content/uploads/2015/01/Digital_Music_Report_2014.pdf)
- IFPI. (2021). Global Music Market Overview. En *International Federation of the Phonographic Industry*. Recuperado 3 de septiembre de 2022, de <https://gmr2021.ifpi.org/report>
- IFPI. (2022). Global Music Report. En *International Federation of the Phonographic Industry*. Recuperado 29 de agosto de 2022, de [https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2022/04/IFPI\\_Global\\_Music\\_Report\\_2022-State\\_of\\_the\\_Industry.pdf](https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2022/04/IFPI_Global_Music_Report_2022-State_of_the_Industry.pdf)
- Kenton, W. (2021, 1 mayo). *Mass-Market Retailer*. Investopedia. Recuperado 25 de septiembre de 2022, de <https://www.investopedia.com/terms/m/mass-market-retailer.asp#:~:text=Mass%2Dmarket%20retailers%20sell%20large,%2C%20Walmart%2C%20and%20Best%20Buy.>
- Knopper, S. (2009). *Appetite for Self-Destruction: The Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*. Soft Skull Press.
- Libertad Digital (Ed.). (2002, 4 julio). RIAA amenaza con demandar a los usuarios de los servicios de intercambio de archivos musicales. *Libertad Digital*. Recuperado 13 de septiembre de 2022, de <https://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/internet/2002-07-04/riaa-amenaza-condemandar-a-los-usuarios-de-los-servicios-de-intercambio-de-archivos-musicales1275310435/>
- Luna, J. A. (2020, 8 julio). 40 años del Walkman, la historia de cómo la música nos empezó a acompañar a todas partes. *ElDiario.es*. Recuperado 6 de septiembre de 2022, de [https://www.eldiario.es/cultura/musica/40-aniversario-walkman-historia\\_1\\_6085613.html](https://www.eldiario.es/cultura/musica/40-aniversario-walkman-historia_1_6085613.html)
- Malerba, F., Nelson, R., Orsenigo, L., & Winter, S. (1999). 'History-friendly' models of industry evolution: the computer industry. *Industrial and corporate change*, 8(1), 3-40.
- McLeod, K. (2005). MP3s are killing home taping: The rise of Internet distribution and its challenge to the major label music monopoly. *Popular Music and Society*, 28(4), 521-531.
- Moore, F. (2014). Informe de la musica digital de la IFPI: Nuevos mercados ven la luz. En *Promusicae*. Recuperado 21 de septiembre de 2022, de <https://www.promusicae.es/descarga-informes/informe-ifpi-digital-music-report-2014.pdf-n103/>

- Morris, J. W. (2015). *Selling digital music, formatting culture*. Oakland, California: University of California Press. Retrieved on 12 November 2021.
- Müller, Alberto, (1999) “Proceso de producción: Apuntes para una conceptualización y clasificación a partir de la óptica de N. Georgescu-Rögen”, Asociación Argentina de Economía Política. URL: [http://www.aaep.org.ar/espa/anales/pdf\\_99/muller.pdf](http://www.aaep.org.ar/espa/anales/pdf_99/muller.pdf)
- Mulligan, M. & Midia. (2019, 13 marzo). *2018 Global Label Market Share: Stream Engine*. Recuperado 28 de septiembre de 2022, de <https://www.midiaresearch.com/blog/2018-global-label-market-share-stream-engine>
- Murphy, C. B. (2022, 18 septiembre). Brick and Mortar Stores. En *Investopedia*. Recuperado 18 de septiembre de 2022, de <https://www.investopedia.com/terms/b/brickandmortar.asp>
- Nicolaou, A. (2017, 21 enero). Cómo el «streaming» ha salvado la industria discográfica. *Expansión.com*. Recuperado 20 de septiembre de 2022, de <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/01/21/58826f4a46163f953b8b4659.html>
- Ors, J. (2021, 14 noviembre). Escuche ahora la canción más antigua del mundo: tiene 3.400 años y es un himno sumerio. *La Razón*. Recuperado 6 de septiembre de 2022, de <https://www.larazon.es/cultura/20211114/f37ipia3x5gtdmfvdqgyzuaype.html>
- Palmeiro, C. (2004). *La Industria Discográfica y La Revolución Digital, un enfoque microeconómico sobre el impacto de las nuevas tecnologías informáticas y de comunicaciones*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Patiño, A. L. [Mi disquera]. (2021, 11 mayo). *Qué tipos de DISTRIBUIDORAS de música existen y cuál te conviene* [Video]. YouTube. Recuperado 3 de septiembre de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=ByVluJWDFgk>
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*.
- RAE. (s. f.). Tradicional. En *Diccionario de la Real Academia Española*. <https://dle.rae.es/tradicional>
- Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. *Harvard business review*, 73(6), 75-85.
- RIAA (2018, 22 marzo). News and Notes on 2017 RIAA Revenue Statistics. En *Recording Industry Association of America*. Recuperado 29 de agosto de 2022, de <https://www.riaa.com/wp-content/uploads/2018/03/RIAA-Year-End-2017-News-and-Notes.pdf>
- RIAA. (2022, 9 marzo). *U.S. Sales Database*. Recuperado 21 de julio de 2022, de <https://www.riaa.com/u-s-sales-database/>
- Roldán, P. N. (2021, agosto 20). Cadena de suministro. En *Economipedia*. Recuperado 19 de septiembre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-suministro.html>
- Roongta, D., & Hari, S. (2021). Analysis of irrational consumer behaviour in relation to the Freemium model.
- Ross, N. (2012, 25 mayo). The real reason why the music industry collapsed – Blog – ABC Technology and Games (Australian Broadcasting Corporation). *ABC TECHNOLOGY AND GAMES*. Recuperado 20 de septiembre de 2022, de <https://www.abc.net.au/technology/articles/2012/05/24/3510494.htm>
- Sánchez Bernal, D. Flórez Acero, G. D. y Montenegro Reyes, D. (2016). Evidencia digital, distribución musical y derecho de consumo: discusiones desde el derecho privado. Bogotá, Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- Sasturain, L. (2014, junio 26). La panacea de la autogestión. *Página 12*. <https://www.pagina12.com.ar/diario/suplementos/no/12-7073-2014-06-26.html>

- Scarramberg, G. (2010). *La música en la era digital: el caso del streaming* (Doctoral dissertation, Universidad del Salvador).
- Schäfer, T., Sedlmeier, P., Städtler, C., & Huron, D. (2013). The psychological functions of music listening. *Frontiers in psychology, 4*, 511.
- Spellman, P. (2003). The Future of Music Careers: Quantum Career Development in a Transforming Industry. *Future of Music Coalition*.
- Tang, C. (2019, 20 agosto). Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain. *UCLA Anderson Global Supply Chain Blog*. <https://blogs.anderson.ucla.edu/global-supply-chain/>
- Telefónica. (2022, 7 junio). *Wayra X entra en la ronda de 3 millones de dólares de la startup estadounidense Gimme Radio - Telefónica*. Recuperado 23 de septiembre de 2022, de <https://www.telefonica.com/es/sala-comunicacion/wayra-x-entra-en-la-ronda-de-3-millones-de-dolares-de-la-startup-estadounidense-gimme-radio/>
- Thomson, K. & Zisk, B. (2003, 15 junio). iTunes and Digital Downloads: An Analysis | Future of Music Coalition. *Future of Music Coalition*. Recuperado 23 de agosto de 2022, de <http://futureofmusic.org/article/article/itunes-and-digital-downloads-analysis>
- Traiman, S. "Licensed to Sell: Artists' Tracks, Likenesses & Alter-Egos." *Billboard* 14 June 2003: 21, 24, 21.
- Vaccaro, V. L., & Cohn, D. Y. (2004). The evolution of business models and marketing strategies in the music industry. *International journal on media management, 6*(1-2), 46-58.
- Vargas, J. (2014). Bandcamp: "hazlo tú mismo" 2.0. En J. L. Fernández, *Postbroadcasting : innovación en la industria musical* (pág. 97). Buenos Aires: La Crujía.
- Wagner, T., Rose, M., Baccarella, C., & Voigt, K. I. (2015). Streaming killed the download star! How the business model of streaming services revolutionizes music distribution. *Journal of Organizational Advancement, Strategic and Institutional Studies, 7*(1).
- Wikipedia. (2020, 30 abril). *Majors (música)*. Wikipedia, la enciclopedia libre. Recuperado 20 de septiembre de 2022, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Majors\\_\(m%C3%BAsica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Majors_(m%C3%BAsica))
- Wikström, P. (2012). A typology of music distribution models. *International Journal of Music Business Research, 1*(1), 7-20.
- Wikström, P. (2014). La industria musical en una era de distribución digital [PDF]. En *C@mbio: 19 ensayos clave acerca de cómo Internet está cambiando nuestras vidas* (pp. 423-443).
- Zapico, D (2015). Gestión de sellos independientes [PDF]. En *Guía REC, claves y herramientas para descifrar el ecosistema actual de la música*. (pp. 74-90). <https://www.argentina.gob.ar/cultura/publicaciones/gestion-arte-y-cultura/rec>