

LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA INDUSTRIA MUSICAL EN EL NUEVO ESCENARIO PHYGITAL

Gloria Aparicio

Pilar Zorrilla

Álvaro Fierro

Universidad del País Vasco

RESUMEN

La industria musical ha experimentado cambios de importante calado, derivados sobre todo de la tecnología, que han afectado al modo de producir, distribuir y consumir música. Con ello han aparecido nuevos agentes, players, se han transformado las relaciones entre los existentes y se han generado nuevos modelos de negocio en un contexto que no deja de evolucionar.

En este trabajo se analizan los cambios acontecidos en la Cadena de Suministro del producto musical en distintas etapas, desde la distribución tradicional de la música grabada en formato físico, hasta el actual ecosistema musical phygital de convivencia de formatos. En un ejercicio prospectivo sobre la previsible evolución de las estructuras empresariales de este ecosistema híbrido -físico/digital- de creación, producción, distribución y consumo del producto musical, finalizamos el documento presentando los resultados de un focus group de aproximación a la nueva realidad. Un escenario futuro con cambios previsibles condicionado, en gran medida, por la aplicación de tecnologías disruptivas en los distintos procesos que mueven industria musical.

PALABRAS CLAVE: Cadena de Suministro, Industria Musical, producto musical

INTRODUCCION

La industria musical, entendida como la suma de negocios, empresas y personas que se benefician de la explotación comercial de composiciones y/o grabaciones, ha experimentado cambios de importante calado, sobre todo en los últimos 20 años, ligados a la tecnología.

En torno a la industria musical existen negocios con lógicas y estructuras distintas, pero estrechamente relacionados entre sí. Así, cabe diferenciar, por un lado, la industria discográfica, basada en la explotación de grabaciones musicales, inicialmente en formato físico y más adelante en formato digital, y su posterior distribución. En paralelo surge el negocio de la editorial musical, encargada de la explotación económica de los derechos patrimoniales sobre composiciones musicales. Y, por último, está el negocio de la música en vivo, basado en la organización de actuaciones, con 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.

Con el cambio de milenio, y la llegada de las nuevas tecnologías de grabación y transmisión de la música, se produce una vuelta más en la evolución de la gama y el valor del producto musical. El entorno digital altera significativamente la producción, distribución y la promoción del producto musical, lo que afecta especialmente a la industria discográfica (Bourreau, Moreau & Gensollen, 2008) y no tanto al entramado editorial o a la música en vivo. La naturaleza de los negocios que integran la industria discográfica evoluciona (Towse, 2017; Sinnreich, 2019), a la vez que emergen nuevas pautas de consumo de la música en el entorno digital (Molteni & Ordanini, 2003). Surgen nuevos modelos de negocio (Wikström, 2012) en la Cadena de Suministro del producto musical que han reformulado esta industria. Del modelo tradicional basado en la producción y distribución del formato físico (vinilos y cassettes primero, CDs después), se evoluciona al modelo digital. Con este modelo emergen las plataformas de servicios musicales on line que, al distribuir la música, bien mediante descargas o bien con escuchas en streaming, se incorporan como nuevos intermediarios en la Cadena de Suministro de la música grabada (Graham et al., 2004).

Adentrados en el siglo XXI nos encontramos ante una nueva era en la que las fronteras entre las compañías discográficas, promotoras, agencias de representación de los artistas (A&R) y el negocio de las editoriales se van difuminando por las sucesivas disrupciones tecnológicas. Aparecen nuevos operadores que se sitúan entre las compañías discográficas tradicionales, las plataformas de servicios digitales y los propios artistas. Nos referimos, por ejemplo, a los agregadores musicales o a las empresas de servicios como el Artist and Label (A&L), que van consolidando sus posiciones empresariales. Estamos ante un sector en constante transformación, en el que emergen nuevos horizontes para la industria y otro escenario disruptivo, el de la Web 3.0. Todo un proceso de evolución que altera la visión tradicional de las relaciones entre agentes de la Cadena de Suministro de la industria musical, sus modelos de negocio, y las dinámicas competitivas.

En este trabajo se analizan los cambios acontecidos en la Cadena de Suministro del producto musical. El foco del estudio se ha dirigido hacia la evolución en los modelos de negocio de las estructuras empresariales de la industria. Asimismo, se presenta como el punto de partida de un ejercicio prospectivo sobre la previsible evolución de estas estructuras empresariales en un ecosistema híbrido -físico/digital- de creación, producción, distribución y consumo del producto musical.

El trabajo se estructura en los siguientes apartados. Primero, analizamos la evolución de la propuesta de valor de la distribución de música grabada, desde el formato físico tradicional hasta las nuevas propuestas que emergen del formato digital. Segundo, estudiamos la transformación de la Cadena de Suministro en la industria, contemplando el streaming como el modelo de distribución musical predominante en la actualidad. En el tercer apartado analizamos las claves de la transición de esta industria hacia un ecosistema phygital, es decir, físico y digital de producción, distribución y consumo del producto musical. Dada la relevancia que va adquiriendo el negocio en torno a la música en vivo, en este punto ampliamos el foco contemplando tanto la distribución de música grabada, como los modelos de negocio que permiten la difusión de la música en vivo a través de la organización de eventos colectivos. Con todo ello, quedarán reflejadas las relaciones entre artistas, empresarios y consumidores en un contexto de convivencia y competencia, tanto de formatos del producto musical, como de modelos de negocio en

la industria musical. Las perspectivas de evolución de este ecosistema empresarial, serán contrastadas a través de un estudio prospectivo, mediante un focus group, sobre previsiones e impresiones que, de acuerdo a integrantes conocedores de las tendencias del sector, marcarán los siguientes pasos de la industria.

EVOLUCIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR DE LA DISTRIBUCION MUSICAL

La explotación económica de la industria musical consiste en llevar al mercado las creaciones musicales transformadas en un producto o servicio, generando una propuesta de valor que resulte relevante. Esta propuesta de valor ha ido evolucionando a medida que emergían diferentes modelos de negocio en la industria. Unos, los tradicionales, que se mantienen y coexisten en el tiempo, con propuestas de valor reformuladas y, los otros, innovadores, que impulsan la reorganización del sector.

Como ya se ha descrito, la estructura de la industria musical pivota en tres ámbitos relacionados: la industria de la música grabada liderada por las empresas discográficas, la de las licencias musicales y la música en vivo. De ellos, el primero es el que más seriamente se ha visto amenazado por la llegada de internet y la tecnología, mientras que los otros apenas se vieron afectados (Wikström, 2014). Por ello, en este apartado nos centramos en la evolución de la industria discográfica, si bien más adelante analizaremos los profundos cambios que también están llegando a los otros dos ámbitos, que han ido ganando fuerza en una transformación evidente del equilibrio en las relaciones entre todos ellos.

La propuesta de valor de la industria discográfica con distribución tradicional de música grabada

El fenómeno del consumo masivo de música se deriva de la oferta creada por las compañías discográficas a través de la producción y distribución de música grabada en formato físico. En torno a este fructífero negocio, surgieron numerosos sellos

discográficos que, con el tiempo, se fueron fusionando, formando a principios del siglo XXI el denominado “The Big Five” de la industria discográfica (Bielas, 2013). Eran poderosos conglomerados empresariales en manos de Universal Music Group (UMG), Sony Music Entertainment (SME), Warner Music Group (WMG), Electric and Musical Industries (EMI) y Bertelsmann Music Group (BMG). A día de hoy, siguen siendo grandes organizaciones cuya empresa matriz cuenta con un grado de diversificación enorme en el mundo del entretenimiento (Civano, 2003). 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 sector de la industria discográfica quedó estructurado en torno a tres grandes corporaciones, “The Big Three”, que son Universal, Sony y Warner.

La venta de discos en formato físico, vinilo y cassette y sobre todo del CD, que llegó en 1982 como sustituto del vinilo, fue un negocio del que las discográficas obtuvieron enormes beneficios. Pero a comienzos de la década de los 90 todo cambia cuando surgen los archivos MP3 y se abre la veda de la piratería digital (Civano, 2003). La difusión de archivos en formato MP3 fue el desencadenante de un libre intercambio de archivos a través de internet, y Napster fue el principal servicio facilitador de estos intercambios (Carreras, 2017). La estructura peer-to-peer de Napster permitía a un usuario acceder al disco duro de otro, buscar y compartir con él directamente sus archivos en formato mp3 de manera fácil y rápida (Green, 2002). De este modo, la música podía ser compartida de manera gratuita, lo que provocó una verdadera revolución al socavar los cimientos de la industria musical. La presión de los grandes sellos discográfico hizo que en 2001 Napster fuese declarada como práctica ilegal y un juez ordenase la desaparición de este servicio (Green, 2002).

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

La propuesta de valor de las plataformas de servicios musicales on line

La aparición del formato digital para la música grabada y su distribución a través del canal on line, dan lugar a una nueva propuesta de valor del producto musical. Desde un modelo de consumo basado en la propiedad, el de la colección de discos físicos, se ha evolucionado hacia al modelo de consumo basado en el acceso a escuchas musicales, seleccionadas a demanda. El denominado streaming permite el acceso ilimitado a una amplísima biblioteca de contenidos musicales, que además afecta al consumo de música tanto en cantidad como en variedad, o al descubrimiento de nueva música para las personas (Datta, et al., 2018; Nicholson, 2019).

Ambas propuestas de valor de la industria musical son diferentes, pero complementarias y coexisten en la actualidad. No obstante, en esta etapa, la venta de música en soporte físico ha quedado relegada a un público minoritario. Con ello, los modelos de negocio asociados a la producción y distribución de música grabada, desde el origen (el creador artístico) hasta el destino (el consumidor de la música) evolucionan (Wikström, 2012). El sector de las compañías discográficas se reestructura para conectar con las plataformas digitales de servicios musicales que emergen para ofrecer el consumo en streaming.

Internet también ha propiciado la democratización del acceso y el contacto entre los creadores de contenido musical y los fans mediante la autoproducción musical y su difusión a través de las redes sociales. Las plataformas digitales han puesto en manos de los usuarios capacidad y poder creativo mediante las listas de reproducción. Estas listas se crean de forma individualizada, y se comparten como vehículo de autoexpresión y curaduría de la identidad virtual de su creador.

La propuesta de valor de un ecosistema musical phygital

La evolución hacia un entorno híbrido phygital 1 -físico y digital- es imparable, también en el ecosistema musical actual. Hablamos de un consumidor que ha madurado en las

transacciones digitales, no sólo en el consumo de música en streaming, sino en cualquier ámbito de actividad económica. Todos los sectores están siendo afectados por esta tendencia, y el mundo de la cultura no es la excepción. Empresarios, artistas y consumidores son parte de un proceso de cambio que ya está en marcha. Lo digital y lo físico dejan de ser contextos contrapuestos, para pasar a un nuevo estadio híbrido, donde ambos se potencian.

1 El término phygital, como acrónimo de physical (físico) + (digital) se acuñó por primera vez en 2007, por Chris Weil, presidente y director ejecutivo de la empresa Momentum Worldwide, para describir las conexiones inseparables entre el mundo físico y el digital (Vergine et al., 2019).

Cuando los consumidores se mueven superponiendo lo físico y lo digital, buscan experiencias que combinen las ventajas de cada uno. La industria musical va respondiendo a las demandas de un consumidor que está exigiendo contenidos musicales personalizados y experiencias musicales interactivas, sociales y/o socializadoras (Nicolson, 2019). Contenidos y formatos musicales que se adapten al contexto situacional, ambiental y emocional del momento, así como de su etapa vital.

Esta adaptación es fruto de la tecnología y del ajuste que realiza el algoritmo de las plataformas digitales con las búsquedas del usuario. Pero también, esta nueva era del consumidor phygital nos lleva a una mayor convivencia de la música grabada y la música en vivo en la propuesta de valor de la industria musical. Tradicionalmente, ambas actividades se han retroalimentado puesto que las grabaciones musicales son un contenido indispensable para comunicar y promocionar la música (Andrés Martín, 2021). Pero en la era phygital el efecto sinérgico entre ambas llega a ser mayor. El desafío en lo phygital es no olvidarse de lo humano, en el sentido más físico de las sensaciones y las emociones. De hecho, mientras que el negocio de las discográficas se ha visto mermado en los últimos años, los otros dos segmentos de negocio en la música, licencias y música en vivo, han crecido en un intento de compensar las pérdidas de las primeras (Wikström, 2014). Y, paradójicamente, en este escenario, las ventas de vinilos están en constante crecimiento (RTVe, 2023).

CADENA DE SUMINISTRO TRADICIONAL Y DIGITAL PARA LA DISTRIBUCION DE LA MUSICA GRABADA

En el paso de lo que podríamos denominar la industria musical 1.0 a la 4.0 se produce una gran evolución en los modelos de negocio y en las relaciones entre agentes de la Cadena de Suministro del producto musical (Vaccaro & Cohn, 2004; Koster, 2008). Dicho de otra forma, desde que el compositor de una obra musical pone en marcha su imaginación y comienza a escribir una canción hasta que esta es un producto comercializado y distribuido en distintos formatos físico y digitales, se dan una sucesión de procesos con diferentes niveles de valor añadido (Graham et al., 2004; Dellyana et al., 2017).

Tradicionalmente, el primer eslabón de la CdS lo conformaba la compañía discográfica, encargada tanto de la producción, como de la gestión de la propiedad intelectual, el marketing y la promoción. Aquí se encuentra el departamento de A&R (Artist and Repertoire) que lleva a cabo la función de descubrir y llegar a captar nuevos talentos. Una vez se ha dado con un artista con oportunidades demercado, se da paso a la negociación y, si se llega a un acuerdo, el artista firma un contrato con el sello discográfico.

El negocio musical estuvo dominado por los grandes sellos discográficos que se relacionaban con los artistas y eran los que corrían a cargo de toda la explotación de su obra artística. Un artista independiente no podía labrarse un futuro dentro de la industria de la música sin la maquinaria de producción de la discográfica y los acuerdos de distribución que esta mantenía con el canal. Dependían pues de sus contratos con las discográficas, ya que a los artistas individuales les resultaba imposible reunir los recursos necesarios para la producción o la distribución musical. A cambio, se esperaba que alinearan su trabajo con la visión creativa y las expectativas organizativas de una determinada corporación (Hracs, 2012).

Hoy en día, una de las ventajas del formato de distribución digital de la música frente al físico 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 que, en el contexto de la música, lo hace mucho más accesible tanto para la producción como para la distribución. Según Spellman (2003) si bien antes el negocio en la industria de la música podía ser definido como “negocio de la música”, el paso al “negocio de los músicos” es cada vez más factible. No obstante, y tal como apunta Nicholson (2019, pp. 1-2), el contexto está plagado de tensiones: “tensiones entre libertad y valor, arte y empresa, usuarios y creadores, digital y analógico, humanos y máquinas, e industrias antiguas y nuevas, por nombrar algunas”. Por tanto, se precisa una especialización profesional en cada una de las actividades de gestión que dan forma al modelo de negocio del músico y no siempre están presentes ni es posible desarrollarlas desde la figura del artista independiente (Ñopo-Olazábal, 2022).

Nuevos intermediarios en la Cadena de Suministro musical

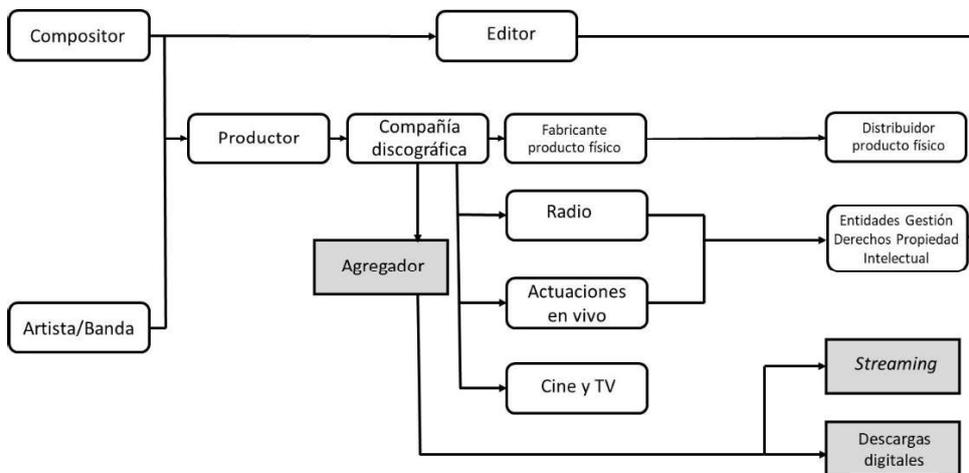
La autoproducción ha aumentado y con ello ha disminuido la necesidad de fichar por un sello discográfico para labrarse un camino como músico. Formalmente artistas y sellos independientes pueden acceder a la producción y venta de música; pero el problema llega cuando se habla de distribución digital. Hace unos años la distribución en plataformas de servicios de música on line 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 artistas y sellos discográficos. Ante esta situación, las plataformas han propiciado la aparición de un nuevo intermediario encargado de subir la música a las plataformas digitales: el agregador musical. Este es un intermediario que agrega “la demanda de muchos clientes o los productos de muchos proveedores” (Bailey & Bakos, 1997, p. 9) Los agregadores existen en varias industrias, pero en el mercado de la música digital su papel pasa desapercibido (Galuszka, 2015).

Con la aparición de esta figura, los propietarios de derechos, bien sea las discográficas o bien los artistas independientes, tienen dos opciones para poder colocar sus creaciones en los servicios de música digital: cerrar un acuerdo directo con las plataformas digitales, o contratar los servicios de un intermediario que lo haga. Conseguir un acuerdo directo es complicado ya que estas plataformas buscan asegurar la mayor cantidad de contenido negociando el menor número de acuerdos posibles (Association Of Independent Music, 2019). Además, las plataformas digitales suelen contar con una serie de requisitos específicos relacionados con la forma en la que el contenido ha de ser enviado y los metadatos que han de acompañarlo. Los agregadores musicales surgen como proveedores de servicios que eliminan parte del esfuerzo que los emisores de contenido tienen que hacer para su difusión, y de esta forma también desempeñan una labor de intermediación en la Cadena de Suministro del producto musical.

En resumen, con la aparición del agregador musical se plantean dos cadenas de suministro diferentes para la difusión de las creaciones musicales, partiendo del sello discográfico o directamente del artista y/o productor independiente:

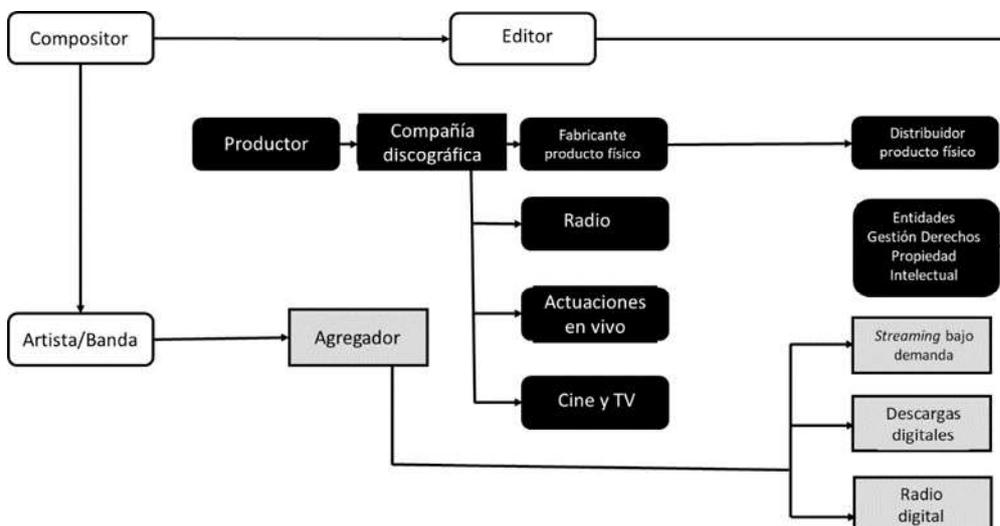
- Por una parte (Figura 1), los artistas tienen la opción de seguir perteneciendo a un sello discográfico que combine tanto la distribución digital como la física. La parte de distribución física se llevará a cabo como en el modelo de negocio tradicional, y la parte de la distribución digital se llevará 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.
- Por otra parte (Figura 2), el artista puede tomar la opción de escoger el camino independiente en la producción y contratar con los servicios de un agregador para que coloque su música en las principales plataformas de streaming.

Figura 1: Cadena suministro de una producción artística con sello discográfico



Fuente: Elaboración propia a partir de Hosoi et al (2015)

Figura 2. Cadena de Suministro digital para artista independiente



Fuente: Elaboración propia a partir de Hosoi et al (2015)

Como se observa en la figura anterior, la aparición de las plataformas de streaming y, en consecuencia, del agregador musical, ha reordenado la Cadena de Suministro de la industria musical, generando una vía directa entre el creador y la escucha del producto por parte del usuario digital.

Los creadores que se autoeditan y los microlabels suministran ahora enormes volúmenes de contenidos al mercado general de una forma que no era factible en la era predigital. Además, hay indicios de modestos ajustes en las pautas de demanda de obras por parte de un mayor número de creadores musicales, incluidos los que operan al margen del sistema de las grandes discográficas (BPI, 2021).

MODELOS DE NEGOCIO EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE LA INDUSTRIA MUSICAL PHYGITAL

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). El negocio en torno al producto musical proviene por un lado de los derechos de autor y de la venta de licencias sobre estos, así como de la prestación de servicios en cada uno de los niveles de la Cadena de Suministro.

Música grabada

En la difusión de la música grabada se han desarrollado tres modelos, el tradicional, el renegado y el digital (Vaccaro & Cohn, 2004). El modelo renegado basado en las descargas ilegales no puede calificarse como tal negocio, ya que las fuentes de monetización de la industria desaparecen, tanto para los artistas como para las empresas del sector.

La irrupción de Internet en el panorama musical se asocia a tres factores impulsores del cambio Carreras (2017) que alteran los modelos de negocio y las relaciones entre los agentes de la industria:

1. La forma en que los artistas producen y colaboran entre ellos.
2. La forma en que los públicos consumen y participan.
3. La relación entre el artista y sus fans (contacto, recomendaciones de música, etc.).

Los artistas tienen más oportunidades de autoproducción y mayor independencia en la difusión de sus creaciones gracias a las diferentes herramientas que la red le proporciona a coste cero. La relación entre músicos y fans puede ser directa, no se necesita exclusivamente a la discográfica para la relación artista-fan ya que, con las redes sociales, el artista puede mantener una relación muy estrecha con sus fans. Y, gracias a Internet y los dispositivos de conexión, se puede cerrar todo el ciclo de la experiencia de consumo musical: buscar, descubrir, adquirir, consumir y compartir la música. Esta cadena se va modificando aún más por el desarrollo del Metaverso, donde las experiencias en vivo de conciertos se pueden hacer desde el mundo virtual (Turchet, 2023).

Con la aparición de las plataformas de servicios de música on line (Spotify como principal), dedicadas tanto a la venta por descarga como a los servicios de streaming, no son necesarios los intermediarios comerciales tradicionales (mayoristas y minoristas).

Además, en ausencia de mercancía física, tampoco hay tareas vinculadas al almacenamiento y transporte de mercancía. La distribución de música por este canal ya no es parte o una herramienta de marketing para la industria, sino que es el core o negocio principal. Surgen distribuidoras white-label, es decir distribuidoras independientes dedicadas exclusivamente a la distribución de música digital (por ejemplo, Sonosuite). O bien grandes distribuidoras multinacionales y con múltiples negocios relacionados con la producción y difusión de música y artistas (por ejemplo, Believe Digital).

En este contexto, las tres grandes discográficas (The Big Three) también toman posiciones en el negocio de la distribución con sus propias distribuidoras. Supieron sacar partido al boom de las distribuidoras independientes y adquirirlas, como pasó 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 comenzara en la industria en 19972 (Knopper, 2009). Las distribuidoras de los sellos trabajan con el 99% del catálogo de sus respectivas discográficas y, además, con el catálogo de artistas y sellos independientes que quieran, o puedan según las condiciones, contratar sus servicios.

Licencias editoriales

Por lo que respecta al negocio editorial, vinculado a la gestión de la propiedad de los derechos de autor, se mantiene como fuente de ingresos de la industria, tanto para los artistas independientes, como para los sellos discográficos (Vargas, 2014). No obstante, la aparición de las plataformas de servicios musicales digitales, sí ha modificado la forma en que se gestionan. Tradicionalmente, los propietarios de derechos de autor generaban la mayor parte de sus ingresos por las regalías que obtenían al vender su música en formato físico. Sin embargo, con la llegada de la distribución 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. Por ello, cada vez más artistas han tomado conciencia de la potencialidad de mayores ingresos mediante una mayor autonomía en la gestión de sus derechos, alentados por guías y orientaciones dirigidas a dar a conocer las distintas formas de licencia en las producciones artísticas <https://www.indiemusicacademy.com/blog/music-royalties-explained> . Asimismo, cambia el reparto de las ganancias por derechos de autor entre el artista o el sello discográfico, y el intermediario. Si bien en la distribución física el sello se lleva un porcentaje de los derechos de autor del artista, las plataformas de

2 Sony Music tiene a The Orchard, Warner Music tiene a ADA y Universal Music tiene a Caroline y a

Ingrooves. servicios digitales trabajan bajo una cuota fija o un porcentaje en relación a las ganancias.

Como señala Carreras (2017), la causa del éxito de la distribución on line de la música ha sido la incesante innovación en los modelos de negocio de las plataformas digitales y su la expansión a nivel global. Aunque en algunas de ellas se mantiene el acceso abierto para artistas y sellos independientes, en otras se hace necesario acceder a través de un agregador musical (por ejemplo, CD baby, Tunecore o SARBIDE S.A.). Su modelo de negocio depende de si el servicio prestado es básico o premium para el artista (administración de lanzamientos posteriores, selección en listas de reproducción en las plataformas de distribución digital, distribución física de música editada en soporte físico o demás servicios). El agregador puede cobrar una cantidad fija por canción/álbum, una comisión a tanto por ciento, una suscripción anual, o una combinación de estas modalidades. Además, recibe los ingresos derivados de las descargas, las cuotas por suscripciones premium de usuarios finales y, cada vez más, los ingresos procedentes de la publicidad contratada en las plataformas en la modalidad de acceso freemium a los contenidos.

Con una visión global, en términos de relaciones en la cadena, podemos observar que los grandes sellos discográficos siguen controlando las primeras posiciones tanto en el canal físico como en el digital. En las negociaciones directas con los agregadores, su posición y dimensión empresarial, les permite ejercer un poder corporativo que se proyecta sobre los demás agentes. Sin embargo, los agregadores musicales tienen una posición estratégica que puede llegar a alterar el sentido y, sobre todo, la intensidad de este poder corporativo que ostentan los sellos discográficos en la Cadena de Suministro de la música grabada.

Al mismo tiempo, considerando las oportunidades de negocio que ofrece la música en vivo y la creciente demanda de festivales musicales en un ecosistema empresarial con la mirada puesta en el consumo híbrido de la música, la conexión de los modelos de negocio de la música grabada y en vivo quizás sea también cada vez mayor en cualquiera de los niveles de la CdS.

Todo ello puede impulsar nuevas transformaciones en las estructuras empresariales tanto de los distintos integrantes de la CdS de la música grabada, como de las vinculadas a la explotación de la música en vivo y los eventos asociados a ella. Aparecen por tanto nuevos horizontes para las relaciones entre agentes participantes en la industria con la evolución de los modelos de negocio y las dinámicas de relación competitiva entre sus protagonistas. De la misma manera, se incorporan e incorporarán nuevos agentes, generando un mayor dinamismo a la reintermediación digital.

La experiencia pasada, analizando los movimientos que se han producido en la industria, puede ser el reflejo de un nuevo fin de ciclo y el comienzo de una nueva era en las oportunidades de negocio que ofrece la industria musical.

OPORTUNIDADES Y RETOS DE LA INDUSTRIA MUSICAL EN EL FUTURO

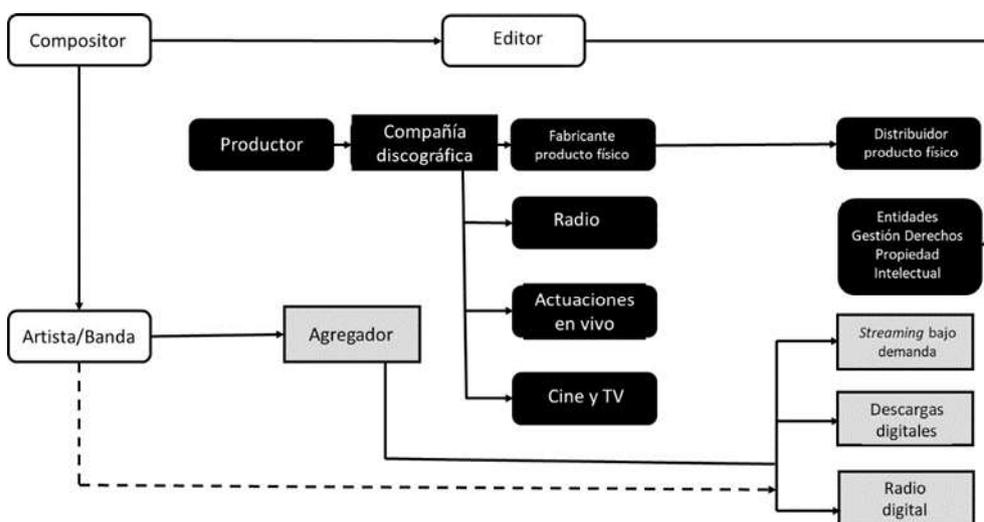
La industria de la música no ha dejado de evolucionar, siendo su velocidad de cambio mayor con los desarrollos tecnológicos. En este sentido, caben esperar nuevos cambios al abrigo de los nuevos players y espacios que emergen, como el metaverso, donde la hibridación entre lo físico y lo virtual adquieren nuevas expresiones y ofrece un nuevo marco de oportunidades para los diferentes stakeholders. De hecho, ya existen experiencias musicales en el metaverso, tales como la celebración de conciertos virtuales en vivo, con implicaciones tanto de tipo artístico como comercial (Turchet, 2023). De acuerdo con Turchet (2023) se podría incluso hablar del Metaverso Musical, que aportaría todo un espacio de oportunidades al sector, al permitir, entre otras, experiencias más comprometidas y vinculantes entre los músicos y sus audiencias, y nuevos modos de obtención de recursos.

Es aun pronto para aventurar en qué derivará, pero parece que presenta características interesantes para el desarrollo de nuevos modelos de negocio musical, al tratarse de un espacio inmersivo que permite la interacción.

Del mismo modo, Internet de las Cosas, la tecnología blockchain o los NFTs están llamando la atención de la industria musical al permitir la generación de nuevas comunidades musicales, o tener derechos sobre creaciones musicales, por poner solo algún ejemplo.

En concreto, la denominada WEB3.0, con respaldo de la tecnología blockchain no es más que una evolución de la infraestructura digital. En ella, se facilita el intercambio de valor entre usuarios, sin la necesidad de otros intermediarios. De este modo, los modelos de negocio se centran en los artistas que conectan directamente con sus seguidores y fans sin la intervención de otros agentes y se automatizan todos los componentes de valor, desde los pagos, a la gestión de la propiedad intelectual o el almacenamiento y acceso al contenido digital (Potts and Rennie, 2019). De este modo, los propios artistas son quienes establecen los términos de su participación en el mercado, en esta nueva economía basada en el valor. En Turcher (2023) se recogen e identifican diversos casos de uso de la aplicación de la tecnología blockchain en la industria musical.

Figura 3. Cadena de Suministro digital en el escenario Web3.0



ESTUDIO EMPIRICO

Diseño y metodología del estudio

Considerando el carácter exploratorio y prospectivo de nuestro estudio, nos decantamos por una investigación de tipo cualitativa. En concreto, hemos diseñado una dinámica de Focus Group con la intención de recoger previsiones que permitan acercarnos al escenario futuro que se dibuja para la industria musical. Se trata de recoger impresiones en torno a lo que es probable que ocurra en la gestión y explotación del negocio de la música, considerando tanto la música grabada como la música en vivo, y sus interacciones, en un universo que hemos calificado como el ecosistema phygital de la música.

Con ello, pretendemos estimar la identificación de agentes, sus relaciones y los modelos de negocio que darán forma a una Cadena de Suministro ampliada, en este caso extendida al entorno físico y digital (desde la producción-distribución hasta el consumo). Para ello consideramos, también, todas las oportunidades de negocio (tanto música grabada, en streaming, como en directo) y todos los tipos de artistas (consagrados y noveles), así como segmentos de mercado en su consumo.

Así, para este Focus Group, se ha diseñado primero y reunido después a diferentes agentes con vinculaciones directas o indirectas con la Industria Musical, con objeto de debatir alrededor de la siguiente cuestión: ¿Cómo será la evolución hacia el 4.0. en la Industria Musical? En concreto, el debate pivotó sobre la siguiente reflexión: ¿Se dará una mayor competencia con nuevos

intermediarios o agentes de distribución o, al contrario, se va a producir una reorganización, mediante acuerdos y concentración de los actuales operadores teniendo en cuenta las disrupciones tecnológicas y la potencialidad de la inteligencia artificial?

En la tabla 1 se recoge la ficha técnica del estudio exploratorio realizado.

Tabla 1. Ficha técnica del Focus Group

Características del grupo	<i>Players</i> relacionados directa o indirectamente con la industria musical (compositora música para sector audiovisual, productor musical, investigador, responsable de área digital en agencia de publicidad).
Número de participantes	5 personas
Integrantes y roles	Roger Estrada (Crítico Musical/Publicista); Nerea Alberdi (compositora musical); Luis Berasategi (Coordinador de Laboratorios Urbanos Universidad de Mondragon); Saúl Santolaria (productor musical); Álvaro Fierro (UPV/EHU).
Lugar	Online, mediante plataforma zoom.
Fecha, hora y duración de la dinámica	16 de febrero de 2023. 60 minutos.
Moderador	Alvaro Fierro.

RESULTADOS

La información recogida y sistematizada del Focus Group revela algunos detalles de un futuro aún incierto en el que se vislumbra una Cadena de Suministro de la Industria Musical que continuará en proceso de transformación.

Eliminada su verticalidad tradicional a causa de la digitalización, esta comienza a incorporar figuras inéditas, cuya materialización está aún por ver. Aún así, se vislumbra que serán los players tecnológicos y las comercializadoras a gran escala, estén o no relacionados con la Industria Musical, quienes condicionarán la Cadena de Suministro en el sector. Es posible que sean estos grandes players tecnológicos quienes controlen el negocio en régimen de cuasi monopolio, o que sean las cuatro grandes discográficas que, hoy en día, manejan el mercado musical quienes lo asuman con nuevas líneas de negocio. En cualquier caso, estamos en una industria en la que aún los actores actuales no conciben una sustitución de la creatividad como cualidad más humana por la aportación de la tecnología. Sin embargo, sí son ya conscientes de que el gobierno de los datos y la tecnología harán virar los procesos y con ello, las fuentes de negocio y los protagonistas al frente de los mismos.

La tecnología ha permitido que la figura del amateur se pueda incorporar en la Cadena de Suministro como un agente de facto; a pesar de no disponer del conocimiento, talento o experiencia suficientes, es la posibilidad democratizadora de la tecnología la que le erige como un capacitante creativo. Por ello, otros agentes que se vislumbra que se puedan incorporar en esta Cadena de Suministro, por equilibrio en las relaciones, serán aquellos que, desde la ética y modelos de gobernanza, implementen modelos de buena praxis entre el humano y la máquina.

Dentro de esta incertidumbre, la futura Cadena de Suministro de la Industria Musical ya se empieza a nutrir de figuras laborales híbridas o phygitalas; por ejemplo, los AI Prompters, es decir, humanos que alimenten las Inteligencias Artificiales-ChatGPT o DALL-E-de los comandos de texto adecuados para la toma de decisiones.

En síntesis, la Industria Musical, desde la irrupción de Napster en 2000, y su efecto en la caída de ventas de discos físicos, ha reorientado su modelo de negocio hacia la experiencia única de la música en vivo. Actualmente, esta reorientación ha mutado significativamente hacia los extremos; por un lado, reduciendo el carácter democrático de los conciertos, al estar condicionados por la incorporación de otros modelos de negocio que compensen la venta residual de discos físicos; por otro, expandiendo más aún esta democracia mientras se exploran las posibilidades del Metaverso.

Con todo, se hace necesario comenzar a debatir el propio concepto de creatividad en la Industria Cultural y Creativa, y, por ende, en la musical; si esta habilidad es propia del humano o la puede compartir con la Inteligencia Artificial.

CONSIDERACIONES FINALES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Los cambios acontecidos en la Cadena de Suministro del producto musical son una realidad en proceso de evolución que derivan en nuevos agentes, relaciones y modelos de negocio en la industria. Todo ello irá redefiniéndose y mutando con los avances tecnológicos, en tanto que estos van a afectar a la organización y funcionamiento de todo el sistema.

Predecir la realidad futura, y más en este contexto tan complejo, es poco menos que imposible, pero sí se pueden vislumbrar algunos cambios que es previsible se produzcan. Una primera aproximación se ha obtenido a partir de la investigación cualitativa desarrollada mediante el focus group realizado. Esta primera aproximación

precisa completarse para tener una visión más detallada y profunda del posible escenario futuro en la Industria Musical. Así, y como siguiente fase, nos encontramos ya realizando un estudio Delphi a perfiles expertos o conocedores del sector, cuyos resultados esperamos compartir en breve.

REFERENCIAS

Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases*. Segunda Edición. New York: McGraw- Hill.

Andrés Martín, D. (2021). Música, industria y promoción: ¿cómo ha cambiado el marketing musical? *Periférica Internacional. Revista Para El análisis De La Cultura Y El Territorio*, (14), 187-195.

Arditi, D. (2014). iTunes: Breaking barriers and building walls. *Popular Music and Society*, 37(4), 408-424.

Association Of Independent Music. (2019). *Distribution revolution*. En CMU Insights research hub. Recuperado en <https://cmulibrary.com/distributionrevolution-report/>

Barr, K.; Eben, M. & Kretschmer, M. (2022). *The Reintermediation of the Music Industries Value Chain: Market Definition, Streaming Gatekeepers and the Control of Data*, CreaTe Working Paper, 4.

Bailey, J. P., & Bakos, Y. (1997). An exploratory study of the emerging role of electronic intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce*, 1(3), pp. 7-20.

Bielas, I. (2013). *The Rise and Fall of Record Labels*. CMC Senior Theses. 703.
Recuperado en https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/703

Bourreau, M.; Moreau, F. & Gensollen, M. (2008). *The Digitization of the Recorded Music Industry: Impact on Business Models and Scenarios of Evolution*. Telecom ParisTech Working Papers in Economics and Social Sciences.
Recuperado en https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1092138

BPI (2021). More artists reaping the rewards of streaming, BPI data shows. Recuperado en <https://www.bpi.co.uk/news-analysis/more-artists-reaping-the-rewards-of-streaming-bpi-data-shows/>

Carreras, R. (2017). El mercado de la música en digital. No se trata de transformación digital, sino de transformación cultural. Anuario AC/E de cultura digital, pp. 28-46. Recuperado en https://www.accioncultural.es/media/Default%20Files/activ/2017/ebook/anuario/2MercadoMusica_RobertoCarreras.pdf

Civano, Estela C. (2003). La industria discográfica y la migración de valor. Documento de trabajo. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios, Argentina. Recuperado en <http://hdl.handle.net/10908/348>

CMA press release of 11 February 2022. Recuperado en <https://www.gov.uk/government/news/cma-provisionally-clears-sony-s-acquisition-of-awal>

Datta, H. ; Knox, G. & Bronnenberg, B.J. (2018). Changing their Tune: How Consumers' Adoption of Online Streaming Affects Music Consumption and Discovery, *Marketing Science* 37(1), pp. 112-129.

Dellyana, D.; Simatupang, T. M. & Dhewanto, W. (2017). Business Model Types associated with network structure changes in the music industry, *International Journal Business Innovation and Research*, Vol. 13, nº 1. DOI: 10.1504/IJBIR.2017.10003878

Galuszka, P. (2015). Music aggregators and intermediation of the digital music market. *International Journal of Communication*, Vol. 9, pp. 254-273.

Graham, G., Burnes, B., Lewis, G.J. & Langer, J. (2004). The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (11), pp. 1087-1103.

Green, M. (2002). Napster Opens Pandora's Box: Examining How File-Sharing Services Threaten the Enforcement of Copyright on the Internet, *Ohio State Law Journal*, Part 2, pp.799-832.

Hosoi, T.; Kim, J.; Stainken, D. & Caro, F. (2015). Disintermediation in the Recorded Music Supply Chain. UCLA Anderson Global Supply Chain Blog. Recuperado en <https://blogs.anderson.ucla.edu/global-supply-chain/>

Hracs, B.J. (2012). A creative industry in transition: The rise of digitally driven independent music production, *Growth and Change*, 43 (3), pp. 442-461.

Knopper, S. (2009). *Appetite for Self-Destruction: The Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*. London : Simon & Schuster.

Koster, A. (2008). The Emerging Music Business Model: Back to the Future?, *Journal of Business Case Studies*, 4 (10), pp. 17-21.

Molteni, L. & Ordanini, A. (2003). Consumption Patterns, Digital Technology and Music Downloading, *Long Range Planning*, (36), pp. 389-406.

Nicholson, R. (2019). Saviours or Burdens? The Effect of Streaming Services on the Music Industry, *Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management*, (15), pp. 1-15.

Ñopo-Olazábal, V. H. (2022). Gestión en la industria musical: generación de un modelo de negocio. (Pensamiento), (Palabra). *Y Obra*, (27). DOI: 10.17227/ppp.num27-16070

Potts, J. and Rennie, E. (2019). Web3 and the creative industries: how blockchains are reshaping business models, en Cunningham,

S. & Flew, T. *A Research Agenda for Creative Industries*. DOI: 10.4337/9781788118583.

RTVe (2023): El regreso del vinilo, documental de Radio Televisión Española, disponible en <https://www.rtve.es/play/videos/aqui-hay-trabajo/regreso-del-vinilo/6813265/>

Sinnreich, A. (2019). Music, Copyright, and Technology: A Dialectic in Five Moments. *International Journal of Communication* (13), 422-439.

Towse, R. (2017). Economics of music publishing: copyright and the market. *Journal of Cultural Economy Cult Economy*, (41), 403- 420.

Turchet, L. (2023). Musical Metaverse: vision, opportunities, and challenges, *Personal and Ubiquitous Computing*. DOI: 10.1007/s00779-023-01708-1

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, pp. 46-58.

Vargas, J. (2014). Bandcamp: “Hazlo tu mismo” 2.0. En Frenández,

J.L. (Coord.): *Postbroadcasting: Innovación en la Industria Musical*. Buenos Aires: La Crujía.

Vergine, I., Brivio, E., Fabbri, T., Gaggioli, A., Leoni, G., & Galimberti, C. (2019). Introducing and implementing phygital at work. *Studi Organizzativi*, (2), pp. 137-163.

Wikström, P. (2012). A typology of music distribution model. *International Journal of Music Business Research*, 1(1), pp. 7-20.

Wikström, P. (2014). La industria musical en una era de distribución digital, en *C@mbio: 19 ensayos fundamentales sobre cómo internet está cambiando nuestras vidas*, editado por BBVAOpenmind, pp. 423-443. Recuperado en <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/>