



**TESIS DE GRADO
EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos
de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la
Música**

Autor: Santiago Escribano

Legajo: 46172

Director de Tesis:

Ing. Fabián Szulanski

Año:

2011

A mi familia, por el apoyo constante.

A mis amigos, por todo lo compartido.

A mi tutor, por su guía.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación estudia a la Industria de la Música, compuesta por las industrias discográfica, editorial y del directo, utilizando principalmente dos herramientas: Business Model Canvas y Value Network Analysis. La primera es usada para analizar los modelos de negocios que funcionan en la industria y la segunda es para entender las redes de valor que se desarrollan en el sector. El objetivo final es conjeturar, mediante un análisis prospectivo, hacia dónde se dirige esta industria, que actualmente está en un período de transición. Previamente se realiza un análisis retrospectivo y del estado actual de la industria, complementado con un estudio del contexto que afecta al sector, que incluye avances tecnológicos, marco legal y comportamiento del consumidor.

Abstract

This research studies the Music Industry, which consists of the recording industry, the publishing industry and the concerts industry, by using mainly two tools: Business Model Canvas and Value Network Analysis. The first mentioned tool is used to analyze business models that work within the sector, and the second one, is used to understand the value networks that exist within the sector. The ultimate goal is to guess through a prospective analysis, where this industry, which is currently going through a transition period, is headed. In order to achieve this goal, a retrospective analysis and a study of the current situation of the industry, are performed, along with a study of the context that affects the industry, including technological advances, legal framework and consumer behavior.

Tabla de Contenido

	Página
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Interés personal.....	9
1.2. Alcances de la investigación	10
1.3. Capítulos a desarrollar	11
2. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Teoría de los Modelos de Negocios	13
2.1.1. Business Model Canvas	15
2.2. Teoría de las Redes de Valor.....	19
2.2.1. VNA	21
3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA	29
3.1. Tecnología.....	29
3.1.1. Primeros cambios tecnológicos	29
3.1.2. Formatos.....	30
3.1.3. Dispositivos de reproducción	33
3.1.4. Internet.....	35
3.2. Comportamiento del consumidor.....	37
3.2.1. Rol de la música en la Vida	37
3.2.2. Necesidades de los consumidores	39
3.3. Marco legal.....	39
3.3.1. Propiedad intelectual	39
3.3.2. Diferencias entre derecho de autor y copyright	42
3.3.3. Creative Commons	44
4. MODELOS DE NEGOCIO Y REDES DE VALOR	47

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor
en la Industria de la Música

4.1.	Definiciones	47
4.2.	Industria Tradicional.....	47
4.2.1.	Análisis de la Red de Valor de la Industria Tradicional	48
4.2.2.	Análisis del Modelo de Negocio de la Industria Tradicional	53
4.3.	Industria Actual	65
4.3.1.	Cambios más relevantes.....	65
4.3.2.	Análisis de la Red de Valor de la Industria Actual	68
4.3.3.	Análisis del Modelo de Negocio de la Industria Actual	72
4.3.4.	Sellaband	82
4.3.5.	Spotify	85
4.3.6.	Trent Reznor (NIN).....	88
4.4.	Industria Futura.....	92
4.4.1.	Análisis Prospectivo	93
4.4.2.	Posible Red de Valor de la Industria Futura.....	94
5.	CONCLUSIONES.....	99
6.	FIGURAS Y TABLAS	103
7.	BIBLIOGRAFÍA	105

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Interés personal

Este trabajo de tesis representa la condensación de dos intereses del autor: los modelos de negocio y la música. Ambos se gestaron y empezaron a desarrollarse muchos años antes del comienzo de la carrera de Ingeniería Industrial en el Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

Por un lado estaban el Conservatorio de Música y las clases de piano. La exploración inagotable de esa forma de expresión artística que reside en lo más profundo de cada uno y que se manifiesta hasta con el último capilar del cuerpo. Esa sin la cual, según decía Nietzsche, la vida sería un error. También estaba ese placer indescriptible de exponerse a canciones grabadas, instrumentos vibrando en vivo y a todo tipo de estímulos sonoros agradables, o al menos cautivadores.

Por otro lado estaban las clases de negocios del bachillerato y el descubrimiento del marketing, la administración y las finanzas. El contacto, a veces cercano y otras, lejano, con casos de estudio del mundo de los negocios; y la costumbre familiar de pensar constantemente en cómo transformar las oportunidades en emprendimientos.

Durante los cinco años que duró la carrera de Ingeniería Industrial, estos dos intereses siguieron creciendo paralelamente, a través de actividades tanto curriculares como extracurriculares. Al finalizar la carrera, llegó de la mano del requerimiento de un trabajo final, la oportunidad de conectar estos dos mundos aparentemente tan dispares.

En realidad, con un poco de análisis, resulta que la música y los modelos de negocios tienen elementos en común. Uno de ellos es la creatividad. En el mundo de las artes, el concepto de creatividad está más que instaurado, por lo que no requiere explicación alguna. En el mundo de los negocios, en cambio, no siempre resulta tan evidente lo presente que está la creatividad. Es que es imprescindible para dilucidar alternativas y tomar decisiones en un contexto tan complejo y cambiante como el actual.

En este trabajo de tesis se analizará, utilizando herramientas nuevas y conceptos adquiridos a lo largo de toda la carrera, una Industria Creativa que se encuentra en un momento histórico de quiebre: la Industria de la Música.

1.2. Alcances de la investigación

El mundo ha cambiado. La Industria de la Música ha cambiado. Intentar describir con alguna palabra, los últimos años de historia de este sector, sería un intento por descubrir nuevas dimensiones de la palabra elegida. Por otro lado, arriesgar alguna predicción certera sobre cómo evolucionará esta industria, es difícil como toda predicción, pero más aún por tratarse de una industria tan compleja y en crisis.

En los últimos años, las reflexiones sobre qué ha estado ocurriendo en el sector se han hecho presentes por todas partes y a todos los niveles. Opinan periodistas, bloggers, consumidores y gente que trabaja en la industria, entre otros. En general, todos concuerdan en que estamos en presencia de un proceso de transición que hace que la Industria de la Música salga de un período de cierta estabilidad, donde los modelos de negocios establecidos funcionaban y los diferentes actores de la red de valor jugaban ciertos roles conocidos, para encontrarse hoy en un momento de quiebre, en el que todos se preguntan cuáles son las nuevas reglas de juego. Finalmente, la pregunta del millón es: ¿Cuál será el modelo de negocio imperante en la Industria de la Música en el futuro y cómo quedará establecida la Red de Valor?

En este trabajo de tesis se intentará resolver esta pregunta, no sin antes entender qué ocurrió en el pasado y qué está ocurriendo hoy. Es decir, el alcance temporal de la investigación abarca el pasado, el presente y el futuro.

Por otro lado, como ha pasado en muchas otras industrias, la empresa musical sufrió un proceso de globalización. Los artistas, cuando alcanzan cierto nivel de éxito, trascienden las fronteras y son escuchados en lugares diversos del globo, donde en algunos casos terminan presentando shows en vivo. Además, las empresas que controlaban el 80% del negocio eran 4 multinacionales (Sony BMG, Universal, Warner y EMI) y uno de los cambios que más ha afectado a la industria es el boom de Internet, que es en esencia, un fenómeno global. Estas razones sobran para justificar que el alcance geográfico de este trabajo de investigación sea el mundo entero. Igualmente se harán ciertos comentarios referidos específicamente al mercado de Argentina cuando sea relevante.

Finalmente, siendo la Industria de la Música tan amplia y existiendo tantas formas de relacionarse con ella, se han identificado tres sub-industrias que componen a la Industria de la Música y que definen el alcance de estudio de esta investigación: la industria discográfica, la industria editorial y la industria del directo.

1.3. Capítulos a desarrollar

Luego de este capítulo 1 que es introductorio, hay tres capítulos de desarrollo y uno de conclusiones. Luego se encuentra el listado de figuras y tablas, y finalmente la bibliografía.

El primer capítulo de desarrollo, el capítulo 2, trata el marco teórico necesario para entender los análisis llevados a cabo más adelante e interpretar las conclusiones. Hay dos grandes teorías utilizadas: la teoría de los modelos de negocios y la teoría de las redes de valor. Ambas son explicadas brevemente. Además, cada una de estas teorías fue aplicada en este trabajo mediante el uso de una herramienta: Business Model Canvas para la teoría de modelos de negocios y Value Network Analysis para la teoría de las redes de valor. Estas herramientas también son explicadas en este capítulo.

En el capítulo 3 se desarrolla un análisis del contexto de la Industria de la Música que abarca tres grandes campos: la tecnología, el comportamiento del consumidor y el marco legal. En cada uno de ellos se estudiarán distintos temas, que si bien no competen a la Industria de la Música desde sus entrañas, la afectan directamente. Cabe destacar que este capítulo es transversal temporalmente, ya que está dividido según los campos de análisis mencionados. Dentro de cada uno de estos campos, el alcance temporal es completo (de pasado a futuro, según lo requiera el análisis).

En el capítulo 4 se concentra la mayor riqueza del análisis del presente trabajo, y es donde se materializa el aporte de esta investigación. Tomando en consideración el análisis de contexto desarrollado en el capítulo 3 y aplicando las herramientas explicadas en el capítulo 2, en el capítulo 4 se estudian los modelos de negocios y las redes de valor de la industria de la música. A diferencia del capítulo 3, este capítulo está dividido según las tres épocas analizadas: pasado (Industria Tradicional), presente (Industria Actual) y futuro (Industria Futura). Además, para facilitar el análisis de los modelos de negocios, se considerarán por separado a las industrias discográfica, editorial y del directo.

Finalmente, en el capítulo 5 se exponen las conclusiones extraídas de todo el análisis realizado. Se pretende condensar las ideas más importantes y los hallazgos más relevantes que se han obtenido durante el desarrollo de este trabajo final.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor
en la Industria de la Música

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Teoría de los Modelos de Negocios

Todos quienes se desempeñan en el mundo de los negocios tienen, en general, idea de lo que un Modelo de Negocio representa. Por mencionar algunos casos, están los que trabajan en grandes corporaciones, los que llevan a cabo sus funciones en las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas), los emprendedores profesionales que levantan una empresa tras otra, quienes alguna vez montaron su empresa y dedican su vida a hacerla crecer, los académicos que analizan casos de estudio y los políticos que piensan en proyectos útiles para la sociedad. Todos ellos y cualquiera que esté relacionado, ya sea activa o pasivamente, con actividades que involucren propuestas de valor e intercambios de recursos, seguramente se sienta familiarizado con el término Modelo de Negocio.

Sin embargo, éste concepto alberga cierta ambigüedad. No todos tienen la misma concepción respecto a los alcances de su significación. Además, a pesar de la cantidad de modelos de negocio que existen y la infinidad de discusiones que se generan referidos a ellos, no hay acuerdo general sobre la forma conveniente de describirlos o la metodología apropiada para analizarlos.

Para hacer tabla rasa, en la Tabla 1 se citarán algunas definiciones de Modelo de Negocio que surgieron de la investigación bibliográfica.

Investigadores	Definición
Magretta (2002)	Historia que explica cómo funciona una empresa.
Petrovic y otros (2001) Auter & Follack (2002)	Descripción de la lógica de un “sistema de negocios” para la creación de valor que se encuentra más allá del proceso real.
Jutla, Bodorik, Wang (1999)	El modelo de negocio determina procesos (es decir, venta interna o externa, compra, etc.) y transacciones (es decir, pago, registración, etc.,)
Applegate (2001)	Descripción de un negocio complejo, que permite el estudio de su estructura, las relaciones entre elementos estructurales y cómo responderá ante el mundo real.
Timmers (1998)	Arquitectura para los flujos de servicios, productos e información; incluyendo una descripción de los diferentes

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor
en la Industria de la Música

	actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales para los diferentes actores del negocio y descripciones de las fuentes de ingresos.
Osterwalder & Pigneur (2002)	Descripción del valor que una compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes, así como también de la arquitectura de la firma y sus redes de aliados para la creación, mercadeo y entrega del valor y capital humano, para generar provechosos flujos de ingresos sustentables.
Weill & Vitale (2001)	Descripción de los roles y las relaciones existentes entre los consumidores, clientes, aliados y proveedores de una empresa, que identifica el mayor flujo de productos información y dinero, así como también los mayores beneficios a los participantes.
Hawkins (2001)	Descripción de la relación comercial entre una empresa y los productos y/o servicios que ésta ofrece en el mercado. Más específicamente, es una forma de reestructurar varios flujos de costo y beneficio, de manera de que el negocio sea viable, usualmente en el sentido de que pueda mantenerse a sí mismo sobre la base del ingreso que genera.
Tapscott y otros (2000)	Un modelo de negocio se trata de la invención de nuevas propuestas de valor que transforman las reglas de la competencia y movilizan gente y recursos hacia niveles de rendimiento sin precedentes.

Tabla 1 – Definiciones de Modelo de Negocio. Elaboración propia con información de (Konstantina, Polyxeni, Adamantia, & Athanasia, 2003)

Habiendo repasado algunas de las definiciones más relevantes de Modelos de Negocios, a continuación se hará foco en un enfoque particularmente útil para analizarlos, describirlos y comunicarlos. Se llama Business Model Canvas y es una herramienta conceptual esbozada en el libro de Alexander Osterwalder llamado Business Model Generation.

2.1.1. Business Model Canvas

¿Qué es? Definición

Cuando uno tiene una idea y piensa hacer un negocio con ella, se suele poner directamente a redactar un plan de negocios, o a desarrollar el producto desenfrenadamente. Business Model Canvas es una herramienta que enseña a desarrollar esa idea sobre el papel, y tratar de encajar todas las piezas del rompecabezas para hacer de una idea, un negocio rentable.

Hay muchos factores clave que entran en juego, como por ejemplo: ¿cuál es el producto?, ¿dónde se encuentra la empresa en la cadena de valor?, ¿en qué mercado opera?, ¿quién es el cliente?, ¿cómo es la comunicación con el cliente?, ¿cómo se gana dinero y cómo se gasta?, ¿de quién depende la empresa?, ¿quiénes son los distribuidores y aliados?, etc. Si bien existen muchas herramientas posibles que ayudan a sintetizar las grandes áreas de un modelo de negocio, Business Model Canvas tiene la particularidad de estar basada en la forma de trabajar de diseñadores, arquitectos y creativos, describiendo de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

¿De dónde surgió? Historia

Como fue mencionado antes, esta herramienta fue creada por Alexander Osterwalder y está explicada en el libro llamado Business Model Generation. Sin embargo, la historia de esta teoría es un poco más interesante que lo expresado hasta ahora. Originalmente, en el 2004 Osterwalder realiza su tesis de Doctorado sobre el tema Innovación en Modelos de Negocios, en la que incluye el desarrollo del enfoque adoptado por la herramienta Business Model Canvas. Luego, en el 2006, empresas como 3M, Ericsson, Deloitte y Telenor empezaron a usar el modelo. Entonces surge la idea de escribir un libro que lo explique. Lo atractivo fue que el proceso de escribir el libro se basó en un modelo innovador que definieron antes de empezar.

El resultado es un libro que fue escrito por 2 autores y 470 co-autores, en 45 países, con más de 4000 horas de trabajo y 9 años de investigación y práctica.

¿Cómo es? Características

El núcleo de la herramienta Business Model Canvas es una plantilla pre-formateada con los nueve bloques que constituyen un modelo de negocio. Ésta permite desarrollar y bosquejar modelos de negocios nuevos o existentes. Como se puede apreciar en la Figura 1, los bloques constituyentes son:

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

segmentos de clientes, relación con los clientes, canales de comercialización, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, alianzas clave, flujos de ingresos y flujos de egresos.

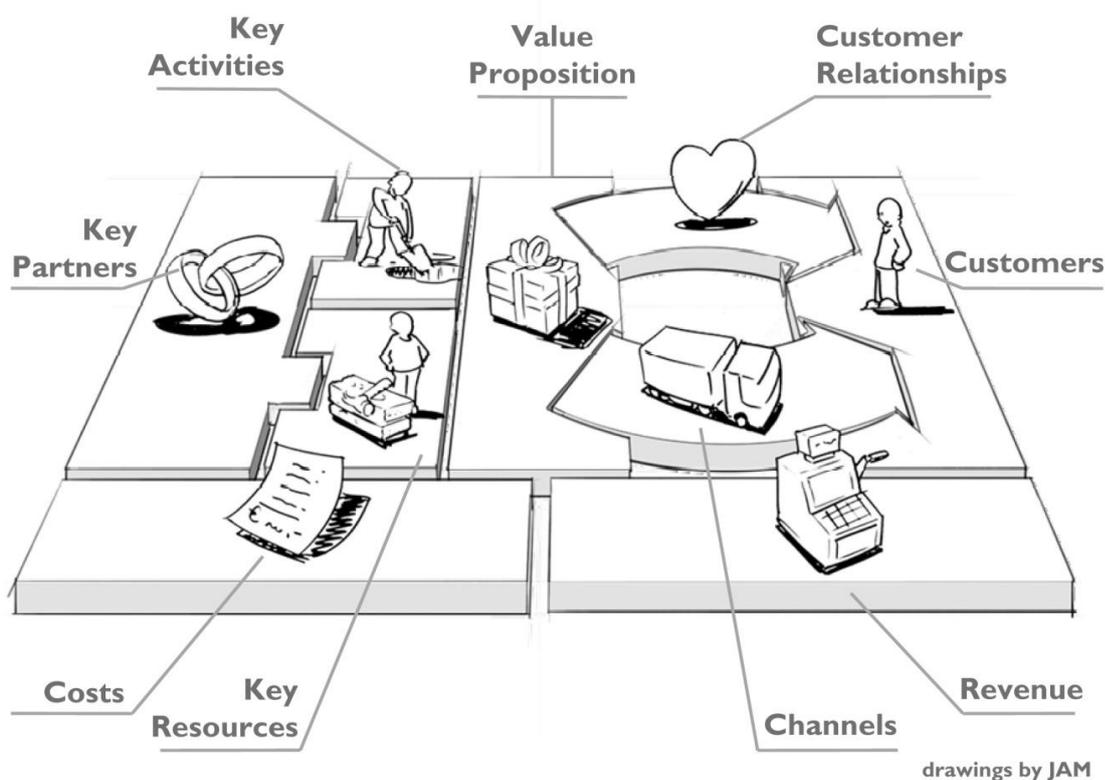


Figura 1 – Business Model Canvas: bloques de un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)

Cada uno de estos bloques contiene información relevante sobre cada una de las piezas que componen a un modelo de negocio:

- El bloque de Segmentos de Clientes define a los diferentes grupos de personas u organizaciones que una compañía busca alcanzar y atender.
- El bloque de Propuesta de Valor describe el paquete de productos y servicios que generan valor para un grupo específico de clientes.
- El bloque de Canales describe cómo una compañía se comunica con sus segmentos de clientes y cómo los alcanza para entregarles la Propuesta de Valor.
- El bloque de Relaciones con los Clientes describe los tipos de relacionamientos que una compañía establece con los segmentos específicos de clientes.
- El bloque de Flujos de Ingresos representa el dinero que una compañía genera a partir de cada Segmento de Cliente.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

- El bloque de Recursos Clave describe cuáles son los activos más importantes para hacer que un modelo de negocios funcione.
- El bloque de Actividades Clave describe cuáles son las cosas más importantes que una compañía debe hacer para que su modelo de negocios funcione.
- El bloque de Alianzas Clave describe la red de proveedores y empresas aliadas que permiten que el modelo de negocio funcione.
- El bloque de Estructura de Costos describe todos los costos incurridos para operar el modelo de negocio.

Gracias a su formato visual el proceso de trabajo es muy creativo, imaginativo y colaborativo. Este tipo de comunicación visual facilita la conexión de ideas, el intercambio de diferentes puntos de vista y principalmente la generación de prototipos, es decir, el diseño de múltiples opciones (modelos) de forma muy sencilla.

¿Cómo se usa? Metodología

“Mapping out a business model with a group of people is like playing a game.”(Osterwalder, Business Model Alchemist, 2010) “Mapear un modelo de negocio con un grupo de personas es como jugar un juego”. Efectivamente, utilizar la plantilla de Business Model Canvas para dilucidar un modelo de negocio entre varios participantes es como jugar. Si bien uno también puede usar la herramienta solitariamente, ésta desarrolla su máximo potencial cuando lo articulan un grupo de personas de distintas cualidades y con conocimientos y formas de pensar diferentes. De esta manera, se logran sinergias que se reflejan en los resultados.

Usualmente, la plantilla Business Model Canvas es impresa en un poster, para que grupos de personas puedan, de manera conjunta, bosquejar y discutir los distintos elementos de un modelo de negocio. Se recomienda usar notas Post-it® y marcadores, como se ve en la Figura 2, donde se muestra un Workshop de Desarrollo Creativo del Modelo de Negocio de la Escuela de Publicidad de la Universidad Andrés Bello. Business Model Canvas es una herramienta que requiere manos a la obra y que fomenta el entendimiento, la discusión, la creatividad y el análisis.



Figura 2 - Metodología de aplicación de la herramienta Business Model Canvas (Bold blog, 2011)

Además, la colaboración de equipos multidisciplinares, la co-creación y la experimentación en la creación de un modelo de negocio, de una forma ágil, visual y dinámica, pone en evidencia la aplicación y utilidad del Visual Thinking en el Management.

¿Para quiénes es útil? Usuarios

Hoy en día tanto, la herramienta Business Model Canvas como todas las otras técnicas prácticas de innovación presentadas en el libro Business Model Generation, son usadas por consultores líderes y compañías multinacionales alrededor del globo.

La metodología está especialmente pensada e ideada para no especialistas en modelos de negocio. Más bien se inspira y recoge los últimos conceptos de management pero los expresa con técnicas propias de las industrias creativas como la publicidad y el diseño, tales como el brainstorming, el design thinking y el story telling, entre otras. Esto no implica que no sirva para especialistas en modelos de negocios, por el contrario, es útil para un universo muy amplio de personas y organizaciones que buscan una alternativa innovadora para desenvolverse en el mundo de los negocios, ya sea en el papel de ejecutivos, consultores, emprendedores, líderes de corporaciones, entre otros.

¿Para qué sirve? Aplicaciones

Con la herramienta Business Model Canvas se puede tanto analizar y diagnosticar un modelo de negocio actual, como trabajar posibilidades de

mejoras y proyectar soluciones innovadoras. Además se pueden desafiar modelos de negocios desactualizados y diseñar empresas del futuro.

Como en los tiempos modernos la constante es el cambio, las organizaciones necesitan adaptarse a nuevas realidades cada vez con más frecuencia. Con Business Model Canvas se puede entender con un elevado nivel de profundidad a los clientes, los canales de distribución, las alianzas, los flujos de ingresos, los costos y las propuestas de valor de una organización o una industria. El proceso de diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer en profundidad cómo opera una empresa o una industria y además conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

Para los emprendedores, tanto corporativos como independientes, esta herramienta es gloriosa. Por un lado sirve para empezar a bosquejar una idea de negocio que surge del análisis del entorno. Por otro lado sirve para ponerla a prueba y validarla en un nivel mucho más exigente.

Finalmente, una de las virtudes más relevantes del Business Model Canvas es la capacidad de comunicación que tiene la plantilla. Es útil para ver de un pantallazo todas las ideas y conceptos claves que componen un modelo de negocio, y de esta forma poder transmitirlo a quienes corresponda de manera mucho más intuitiva y fácil que con otras herramientas, como por ejemplo un plan de negocios.

2.2. Teoría de las Redes de Valor

Quizás no todo el mundo haya estudiado la Teoría de Grafos o analizado una Cadena de Valor. Sin embargo, en general somos conscientes de que vivimos inmersos en múltiples redes interconectadas y además tenemos idea de lo que generar valor significa. Entonces no será difícil entender lo que una Red de Valor representa.

Es un buen punto de partida considerar la definición acuñada por Verna Allee en su web personal: *“A value network is a web of relationships that generates economic value and other benefits through complex dynamic exchanges between two or more individuals, groups, or organizations.”* (Allee, About Value Networks) “Una red de valor es un tejido de relaciones que generan valor económico y otros beneficios a través de complejos intercambios dinámicos entre dos o más individuos, grupos, u organizaciones.”

Si bien el concepto de Red de Valor es relativamente nuevo, fue tratado por diferentes autores en los últimos años. En la Tabla 2 se condensan algunos de los enfoques más importantes encontrados en la bibliografía existente.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor
en la Industria de la Música

Años	Autores	Enfoque
1999	Parolini	Centrado en Cadenas de Suministro. Descripción de Redes de Supply Chain utilizando variaciones de modelos de Supply Chain y Tableros de Control.
2000	Bovet and Martha	
1993	Normann and Ramirez	Visión ampliada de Redes de Valor para incluir a los clientes y las alianzas estratégicas.
1995	Christensen, Rosenboul y Richard	
1997	Christensen	
1998	Stabell, Oystein y Fjeldstad	
2006	Yochai Benkler	En el libro <i>Wealth of Networks</i> se analizan Redes de Valor, pero centrándose en Modelos Sociales de Producción basados en Internet, que son un tipo particular de redes.
2002	Shoshana Zuboff	En el libro <i>The Support Economy</i> , hay una breve discusión sobre la importancia de los intangibles en las Redes de Apoyo Federadas.
1997	Sveiby	Una década de investigación y práctica en Capital Intelectual ha demostrado que el impacto de intervenciones y accionares en las Redes Organizacionales debe ser entendido considerando lo tangible y lo intangible.
1997	Edvinsson y Malone	
2000	Wallman y Blair	
2001	Lev	
2001	Eccles et al.	
2004	Taug	
1998, 2000, 2003,	Allee	Estudio riguroso de Redes de Valor, basado en la gestión de activos financieros e intangibles, la teoría de sistemas vivientes y los estudios de

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

2008		organización y método.
2009	Allee y Schwabe	

Tabla 2 - Evolución de la teoría de Redes de Valor. Fuente: Elaboración propia con información extraída de (Alle & Schwabe)

Habiendo comentado brevemente la evolución de ideas relacionadas con las Redes de Valor, es evidente que la definición mencionada al principio es de las más vigentes. Además, gran parte de las discusiones existentes en torno a las Redes de Valor se han situado en el campo de las relaciones que se dan entre una empresa y las partes externas interesadas. Sin embargo, el último enfoque mencionado en la tabla, de los autores Allee y Schwabe, es aplicable tanto dentro de una organización como también entre organizaciones o grupos.

En este trabajo de tesis se utilizarán las ideas de Verna Allee para analizar la Industria de la Música.

2.2.1. VNA

¿Qué es? Definición

VNA significa Análisis de Redes de Valor, por sus siglas en inglés (Value Network Analysis) y como se ha explicado más arriba, es el nombre adoptado para referirse a la forma de estudiar Redes de Valor propuesta por Verna Allee. Dentro de esta teoría se entiende que una Red de Valor es un conjunto de roles e interacciones que genera un específico bien económico o social.

Como herramienta, VNA brinda una nueva forma de trazar un mapa para visualizar, analizar y optimizar cualquier red creadora de valor, desde una óptica centrada en las personas y basada en los roles. Muchos aspectos de las redes que a primera vista son invisibles emergen a la luz y se tornan gestionables y negociables. Esto permite, además, definir nuevos indicadores de rendimiento.

Por otro lado, VNA permite exponer relaciones tanto formales como informales. Ejemplos de estas últimas son algunos flujos de conocimiento y de apoyo o patrocinio, que son esenciales para entender el funcionamiento de una Red de Valor y para pensar intervenciones aplicables tendientes a optimizarla.

¿De dónde surgió? Historia

Son conocidas innumerables herramientas para analizar la creación de valor en una industria, como por ejemplo la representación de la cadena de

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

valor y la modelización de procesos. Sin embargo, a la hora de abordar la complejidad de los negocios y la necesidad de innovación que impera hoy en día, muchas de estas herramientas resultan muy lentas, inadecuadas o simplemente inapropiadas.

Tradicionalmente, los procesos de negocios y las interacciones entre personas han sido tratados como dos áreas de gestión complementarias pero separadas. Las existentes herramientas y métodos para gestionar procesos de negocios, rara vez tienen en cuenta aspectos psicológicos y sociales. Por otro lado, las herramientas y prácticas utilizadas para mejorar la colaboración dentro de una organización y las relaciones interpersonales, rara vez están relacionadas con mejoras específicas en procesos de negocios. VNA junta estos dos mundos que afectan el rendimiento de un negocio o industria y pretende modelizar lo que realmente ocurre, en busca de bajar costos, reducir riesgos e incrementar la rentabilidad.

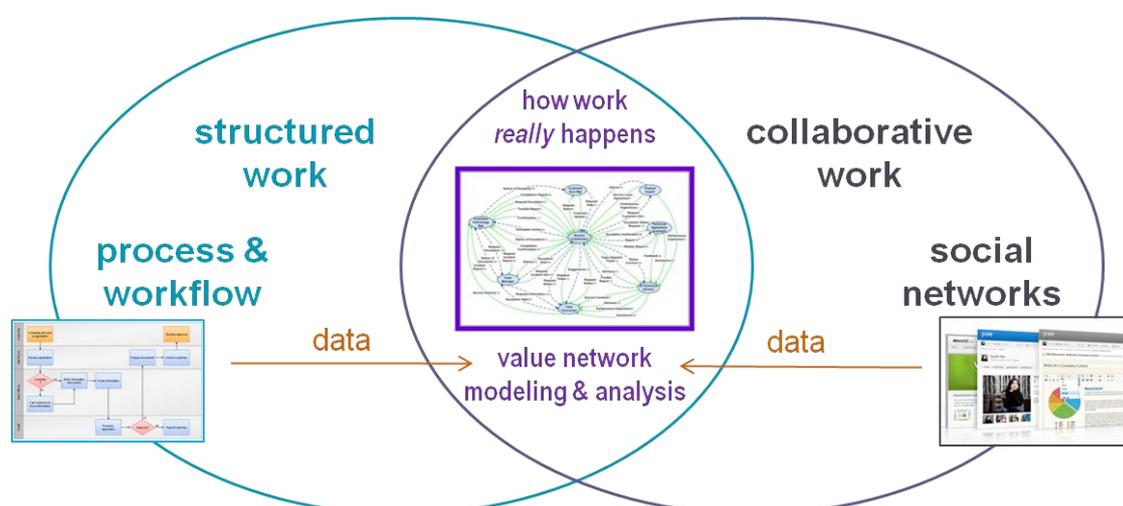


Figura 3 - El enfoque de VNA soluciona el problema de ambos mundos (Allee, ValueNet Works)

VNA no hace que las herramientas de gestión que se conocen queden obsoletas, sino que llena el espacio analítico existente entre éstas, complementándolas. La relevancia de este nuevo enfoque radica en que el análisis de una Red de Valor se relaciona más fuertemente con el rendimiento de una industria gracias a que expande significativamente el análisis de redes convencional, incluyendo la utilización de activos financieros y no financieros, la conversión de valor, los vínculos con los procesos de negocio y capital intelectual y los indicadores que determinan el rendimiento organizacional, tanto interno como a nivel de mercado.

Como herramienta de mapeo, Verna Allee empezó a utilizar VNA en 1993. En ese entonces estaba ayudando a equipos de reingeniería a llevar a cabo las etapas de benchmarking de sus proyectos. Si bien inicialmente los

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

instrumentos que estaban utilizando eran inadecuados, como por ejemplo, diagramas de flujos, luego de varios experimentos llegó a una técnica de mapeo desarrollada para la ingeniería de software. Fue Mac Patrick quien presentó esta técnica a Verna, pero fue ella quien encontró el amplísimo campo de aplicaciones que podría llegar a tener.

Luego del éxito inicial en materias relacionadas con el benchmarking, el trabajo consistió en perfeccionar los conceptos de entregables, participantes y roles, entradas y salidas, así como también incorporar flujos de información y conocimiento junto con flujos de procesos. Todo esto fue tomando forma hasta convertirse en un método básico de mapeo que se registró como marca.

Lo que resta de la historia está plagado de proyectos exitosos que incluyen empresas de distintos tamaños y optimizaciones que significan, en algunos casos, varios millones de dólares en ahorros. Además la marca registrada fue vendida más de una vez y se crearon portales web para difundir estas nuevas ideas. Por otro lado, también se han desarrollado aplicaciones informáticas con el objeto de utilizar la metodología y llevar a cabo proyectos que involucren análisis más complejos y con más variables. Hoy en día el Análisis de Redes de Valor (VNA) es una teoría y una herramienta conocida a nivel mundial que gana cada vez más adeptos.

¿Cómo es? Características

Como se ha explicado, la metodología del VNA constituye una poderosa herramienta práctica para analizar cualquier empresa o cualquier industria. Como en este trabajo será utilizada para estudiar a la Industria de la Música en sus diferentes sectores y considerando sus diferentes épocas, es de fundamental importancia entender los elementos constituyentes de un mapa de una Red de Valor y la terminología involucrada.

Cabe destacar que el mapeo de la red es lo primero que se hace cuando se trabaja con VNA, y lleva muchas veces a encontrar, por sí sólo, resultados de negocio concretos. Luego le siguen un análisis básico y finalmente un análisis avanzado de la red. El análisis básico describe algunas preguntas corrientes alcanzadas por gente que utiliza este método. Se tratan las transacciones dentro de la red de valor y se mira la dinámica general, mostrando cómo se trabaja con cuestiones de índole sistémica. El análisis avanzado involucra temas relacionados a la integración de VNA con herramientas de procesos y flujos de trabajo, la aplicación de enfoques tradicionales como análisis de costo-beneficio y la utilización de la tecnología para alcanzar niveles de análisis más elevados. En este trabajo se utilizará

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música principalmente la técnica básica de mapeo de Redes de Valor y algunos elementos correspondientes al análisis básico de redes.

Para facilitar la comprensión de los diferentes elementos que se incluyen en el mapeo, es recomendable tener antes una visión general sobre cómo luce una Red de Valor. Entonces a continuación se incluye un ejemplo de un caso de estudio sobre reparaciones técnicas.

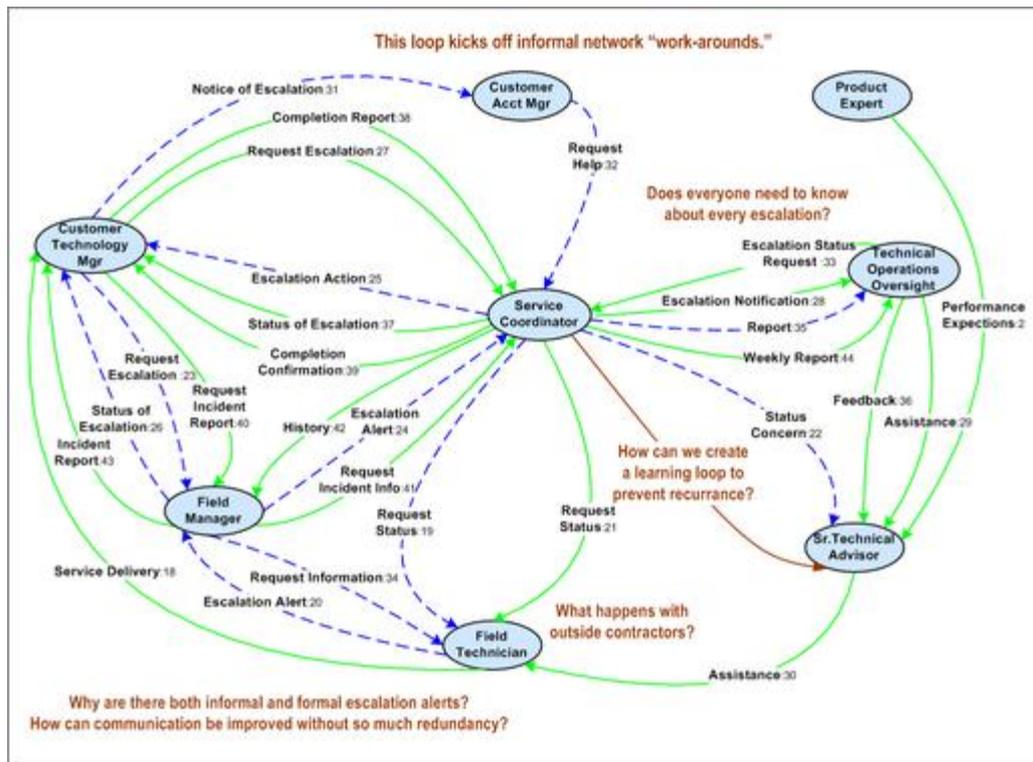


Figura 4 - Technical Repair case study (Caso de estudio de Reparaciones Técnicas) (Alle & Schwabe)

Los tres elementos centrales de un mapa de Red de Valor son: los roles, las transacciones y los entregables. Éstos se muestran en el ejemplo que se acaba de presentar, junto con preguntas relacionadas a la optimización de los flujos de valor, y son descriptos a continuación:

- Nodos: Usualmente se muestran como óvalos y representan el rol contribuyente que juegan las entidades dentro de la red. Las entidades pueden ser personas, organizaciones o algún grupo agregado de éstos. Es clave entender que el rol que alguien cumple no es lo mismo que su puesto de trabajo. Además, una persona u organización puede ejercer más de un rol.
- Transacciones: Se muestran como flechas unidireccionales y representan el movimiento que tiene un entregable de un rol a otro. Si el entregable es tangible (explicado más abajo), la línea es llena. Si el

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

entregable es intangible, la línea es punteada. Por otro lado, a diferencia de los roles, que persisten a lo largo del tiempo, las transacciones son temporales y transitorias por naturaleza. Cuando hay dos transacciones recíprocas, éstas son denominadas intercambio.

- Entregables: Se muestran como una etiqueta sobre las flechas que simbolizan a las transacciones y representan la “cosa” que se mueve de un rol a otro. Pueden ser de dos tipos: tangibles o intangibles.
 - Entregables Tangibles: son aquellos que están relacionados directamente con la producción y entrega de bienes, servicios e ingresos. Es decir, son aquellos entregables obligatorios, ante cuya ausencia alguien se queda sin su paga o alguien querrá que le devuelvan su dinero.
 - Entregables Intangibles: son todos aquellos pequeños “extras”, como por ejemplo cierto tipo de intercambios de información o conocimiento, de favores y de beneficios, que construyen distintas relaciones y mantienen a las operaciones funcionando.

En la figura siguiente se exhiben los tres elementos explicados más arriba:

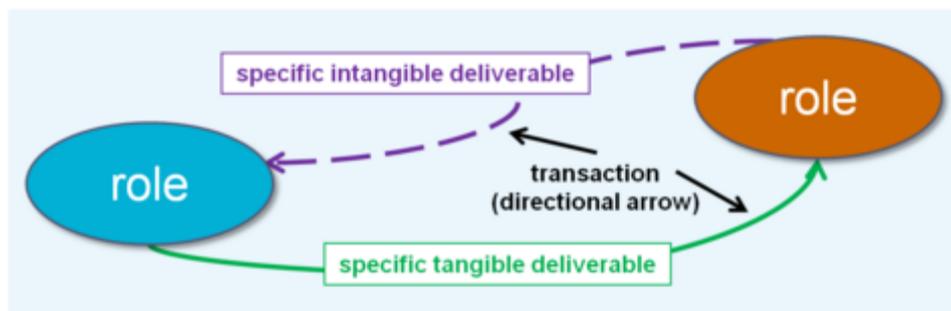


Figura 5 - The core elements of a value network map (Los principales elementos de un mapa de Red de Valor) (Alle & Schwabe)

¿Cómo se usa? Metodología

Ahora que son conocidos los componentes del mapa de una Red de Valor, se introducirán los pasos para elaborarlo:

1. Definir alcance y límites, el contexto y el propósito.
2. Determinar los roles y participantes, así como también quiénes deben estar involucrados en el trazado del mapa.
3. Identificar las transacciones y los entregables, definiendo tanto aquellos que son tangibles como aquellos que son intangibles.
4. Validar si está completo secuenciando las transacciones.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

Si bien los tres primeros pasos se auto-explican bastante bien gracias a que se presentaron más arriba los conceptos involucrados, el cuarto paso hace referencia a un término que todavía no fue tratado: la secuenciación.

Debería ser posible trazar un camino o un flujo básico a través de la red. Secuenciar implica mirar al mapa de la Red de Valor e identificar el orden en que se suceden las transacciones. El propósito no es reducir la red a un proceso linear mecanicista, sino identificar y optimizar el flujo de valor múltiple e interdependiente que opera dentro de la red. Además, haciendo esto se puede validar que el mapa esté completo, estando identificados todos los roles, las transacciones y los entregables.

¿Para quiénes es útil? Usuarios

VNA es un método de modelización y análisis que fue usado en una amplia variedad de industrias. Entre los usuarios se encuentran empresas de todo tipo, y que operan en industrias tan diversas como defensa aeroespacial, telefonía móvil, ciencias de la vida, tecnología informática, cuidado de la salud, desarrollo de software, ingeniería, prestación de servicios, etc. VNA también es usada en el campo de las organizaciones sin fines de lucro.

Como permite llevar a cabo análisis considerando distintos niveles de agregación, el campo de aplicación es muy extenso. Por consiguiente, las organizaciones que pueden beneficiarse de este método son muchas.

Por otro lado, la investigación se sigue llevando a cabo, y la herramienta se va relacionando cada vez con más áreas de interés. Esto trae aparejado que la cantidad de utilidades y usuarios crezca año a año.

¿Para qué sirve? Aplicaciones

Modelizar redes puede ayudar a concretar efectivamente una amplia variedad de desafíos de negocios. A continuación se citan algunos casos donde VNA puede resultar útil:

- Detección de oportunidades de negocio y desarrollo de negocios.
- Ventas y marketing.
- Asociación para la innovación.
- Análisis de negocios para inversiones.
- Cadena de suministro y sistemas de entrega de valor.
- Vía rápida para el rediseño de procesos.
- Gestión de proyectos.
- Reestructuración organizacional.
- Redes de conocimiento y comunidades de práctica.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

- Gestión de talento.
- CFOs y la gestión de activos intangibles.
- Marketing y diseño web.
- Diseño de espacios de trabajo.

La naturaleza esencial del trabajo está dada por personas interactuando con otras personas y la gente detrás de las computadoras, los procesos y las máquinas. La innumerable cantidad de aplicaciones que puede tener el VNA proviene del hecho de que es un modelo que se acerca bastante a la realidad, considerando a las personas como elementos absolutamente centrales y diferentes de todo los demás componentes de los negocios.

3. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA

3.1. Tecnología

En esta sección se estudiará la evolución de la tecnología que afecta a la Industria Musical. En realidad, podría decirse que la evolución tecnológica ha afectado y afecta a prácticamente todas las industrias. Sin embargo, sólo serán analizados aquellos aspectos de los cambios tecnológicos que sean más relevantes para Industria de la Música. Se empezará exponiendo los primeros cambios tecnológicos que impactaron en el negocio musical. Luego se verá cómo han cambiado los formatos y dispositivos de grabación y reproducción con que contamos. Finalmente se tratará brevemente el tema de la aparición de Internet, junto con dos de las principales tecnologías asociadas: las redes P2P y los sitios de redes sociales.

3.1.1. Primeros cambios tecnológicos

Antes de adentrarse en el análisis de los primeros cambios tecnológicos que afectaron de alguna manera a la Industria de la Música, conviene establecer una definición de tecnología que ayude a dilucidar el alcance que tiene este término.

La palabra tecnología proviene del griego tekne (técnica, oficio) y logos (ciencia, conocimiento). Se la puede definir como el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico (Real Academia Española, 2001).

Si bien muchos tienden a usar el término tecnología para referirse exclusivamente a máquinas o aparatos, éste comprende una idea mucho más amplia. La tecnología puede referirse a objetos que usa la humanidad (como máquinas, utensilios, hardware), pero también abarca sistemas, métodos de organización y técnicas. En este trabajo de tesis se empleará ésta connotación amplia de la palabra.

Quizás la primera vez que un cambio tecnológico influyó en la Industria de la Música fue cuando algún monje inventa una notación musical y se le ocurre elaborar partituras a mano. Antes de eso, la única forma de ganarse la vida con la música era tocando en vivo. Con la impresión de las partituras nace el negocio editorial en la música. Ya no sólo se podían vender directos, sino que también se podían comercializar obras.

Puede considerarse que el segundo gran cambio tecnológico es la invención de la imprenta por Gutenberg, alrededor del 1450. Poco tiempo después se empezaron a imprimir obras musicales. Las primeras partituras

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

encontradas datan del año 1465. El problema de las partituras hechas a mano era que necesitaban mucho tiempo para su elaboración y resultaban muy caras. Consecuentemente, se dejó registro escrito de muy poca música compuesta antes del siglo 16, y de lo poco que se conserva, la gran mayoría es música sacra de la Iglesia Católica.

Las siguientes revoluciones tecnológicas que serán estudiadas están divididas en 3 grupos: formatos, internet y dispositivos de reproducción.

3.1.2. Formatos

Hoy en día convivimos sólo con algunos de los formatos inventados para grabar, reproducir y comercializar música a lo largo de la historia. Sin embargo, desde la invención del fonógrafo en 1877 hasta hoy, se han creado muchos formatos, con toda la tecnología asociada a cada uno de ellos (por ejemplo, los aparatos grabadores y reproductores). Es interesante hacer un análisis retrospectivo, deteniéndose en aquellos formatos más importantes por su impacto en el negocio y en la vida de todos. Para ello se utilizará la infografía mostrada en la Figura 6. Cabe destacar que con la invención de las grabaciones nacía lo que se convertiría en la industria discográfica.





Figura 6 - Evolución de los formatos de reproducción de música (Wallace, 2010)

A continuación se describen los formatos visualizados en la Figura 6:

❖ Cilindro de Fonógrafo

Los cilindros de fonógrafo fueron el primer medio comercial para grabar y reproducir sonidos. Estos objetos de forma cilíndrica tenían audio grabado sobre la superficie exterior, que luego podía ser reproducido cuando el cilindro era puesto en un fonógrafo mecánico.

❖ Rollo de piano

El rollo de piano es el medio de almacenaje utilizado para operar la pianola o piano reproductor, y consiste en un rollo de papel con perforaciones. La posición y longitud de las perforaciones determina la nota que toca el piano. El rollo se mueve a lo largo de una barra conocida como 'tracker bar' o barra de seguimiento.

❖ Disco de gramófono

Comúnmente conocido como disco de fonógrafo o disco de vinilo, el disco de gramófono es un medio de almacenaje de sonido análogo que consiste de un disco chato con un surco espiral modulado inscripto en su superficie. El surco comienza en la periferia del disco y progresa hacia el centro.

❖ Reel-to-Reel

Una grabación de audio estaba conformada por una cinta magnética sostenida en una bobina y montada en un eje. Un extremo de la cinta se saca de la bobina, es hilvanado en unas guías mecánicas y un cabezal y es adherido por fricción a un carrete vacío.

❖ 4-Pistas (Stereo-Pak)

El Muntz Stereo-Pak, comúnmente conocido como el cartucho de 4 pistas, es un sistema de grabación musical de cinta magnética. El reproductor utilizado en automóviles capaz de reproducir los cartuchos Stereo-Pak se conocía como Autostereo, aunque generalmente se vendió bajo el nombre más reconocido de Stereo-Pak.

❖ Cassette compacto

El Cassette compacto, comúnmente conocido como simplemente cassette o casete, es un formato de grabación musical de cinta magnética cuyo fin original era el dictado, pero que eventualmente suplantó a los sistemas de 8 pistas y los sistemas reel-to-reel para la vasta mayoría de los usuarios no profesionales.

❖ 8 Pistas

El Stereo 8, conocido popularmente como el cartucho de ocho pistas, fue una tecnología de grabación en cinta magnética que tuvo su auge en E.E.U.U. entre los años 60 y 70. No obstante, la tecnología permaneció relativamente desconocida en muchos países del mundo.

❖ Disco Compacto

El Disco Compacto, conocido ampliamente como CD por sus siglas en inglés (Compact Disc), es un disco óptico utilizado para almacenar datos digitales. En sus inicios, el CD fue desarrollado con el fin exclusivo de almacenar sonidos, pero luego sus capacidades de almacenaje se extendieron a toda clase de información digital.

❖ MP3

MPEG-1 o MPEG-2 Audio Layer 3, más conocido por su extensión, MP3, es un formato digital de codificación de audio que utiliza una forma de compresión de datos. Es probablemente el formato más común de almacenaje de audio para los consumidores en general y por lo tanto también el estándar de facto para la transferencia e intercambio de audio en reproductores digitales

❖ DVD

DVD, por sus siglas en inglés Digital Video Disc o Digital Versatile Disc, es otro formato de almacenaje de medios vía disco óptico. Fue inventado y desarrollado por Philips, Sony, Toshiba, y Time Warner. Sus principales usos son el almacenaje de video aunque al igual que el CD es capaz de almacenar todo tipo de información digital, aunque con capacidad siete veces mayor que ese anterior.

❖ Blu-ray Disc

El Blu-ray Disc es un nuevo formato de almacenaje de multimedios diseñado para suplantar al formato DVD. Define como estándar físico un disco de 12 cm, al igual que el DVD y el CD, aunque en este caso el disco almacena 25 GB por capa, teniendo la capacidad potencial de almacenar en múltiples capas y siendo dos capas la norma.

3.1.3. Dispositivos de reproducción

Así como los formatos han ido evolucionando a lo largo del tiempo, también lo han hecho los dispositivos de reproducción que se usaban y usan en o los hogares y/o en los bolsillos de los consumidores de música. En la Figura 7 se puede apreciar una infografía que evidencia el aumento en la capacidad de almacenar grabaciones que se ha vivido. Además, gracias al avance de la tecnología, hoy es posible gozar de una fidelidad y calidad de audio antes impensadas.

Mucha música en un solo bolsillo

Del gramófono y los cilindros de cera a los archivos comprimidos y dispositivos portátiles, un siglo y medio de registros sonoros en los hogares

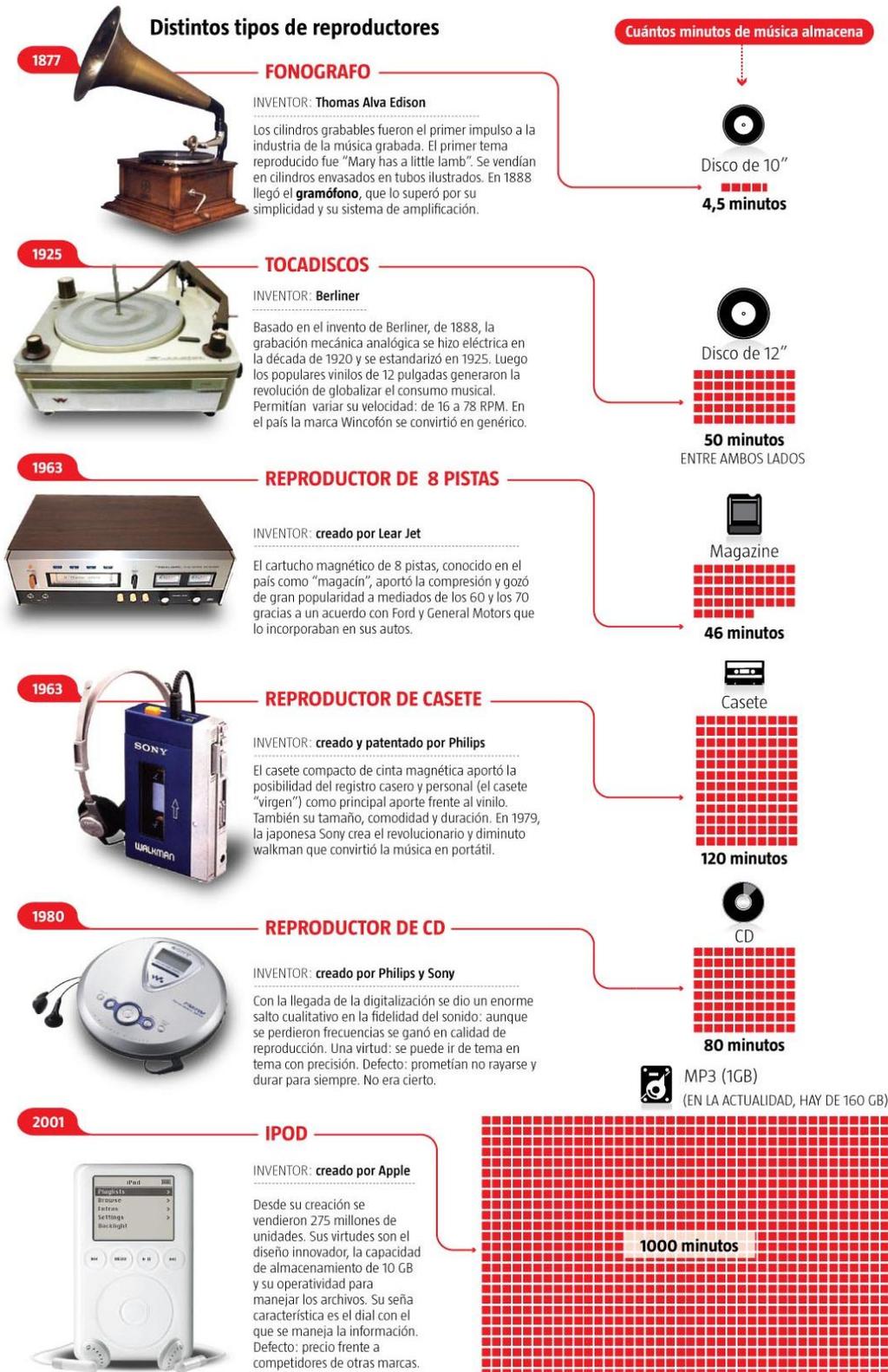


Figura 7 - Mucha música en un solo bolsillo (La Nación, 2011)

Habiendo analizado el desarrollo de formatos y luego el desarrollo de dispositivos de almacenamiento y reproducción, se puede concluir que cada vez es más fácil grabar y reproducir música. Además, también es cierto que la calidad de audio ha ido incrementándose a lo largo del tiempo y que los nuevos formatos y dispositivos permiten que los consumidores puedan acceder a la experiencia de conectarse con la música que prefieran a mucho menos costo.

Por último, hoy en día se puede “cargar” cómodamente con más cantidad de música que la que uno puede escuchar. Sin embargo, como se verá en lo que resta de este análisis del contexto tecnológico, la tendencia es que cada vez los consumidores carguen con menos música y tengan más cantidad de grabaciones accesibles. ¿Cómo? Utilizando internet como una poderosa herramienta que permite bajar, subir, escuchar, comentar y compartir casi toda la música grabada.

3.1.4. Internet

Como todos sabemos, Internet es un sistema global y descentralizado de redes de comunicación interconectadas que usan un protocolo estándar (TCP/IP) para conectar a billones de usuarios a lo largo y ancho del globo. Es una red de redes compuesta por millones de redes privadas, públicas, académicas, comerciales y gubernamentales, que están conectadas por una serie de dispositivos electrónicos de diferente índole.

Sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión de computadoras, conocida como ARPANET, entre tres universidades en California y una en Utah, Estados Unidos. Luego evolucionó rápidamente hasta convertirse en lo que hoy conocemos como Internet.

Los impactos de esta nueva tecnología han alcanzado a casi todos los aspectos de la vida del hombre, y sus consecuencias son visibles en todos los ámbitos y a todos los niveles. Entre los efectos más relevantes que tuvo Internet para el análisis desarrollado en este trabajo de tesis se encuentran las siguientes revoluciones tecnológicas:

Redes P2P

Si bien la gran mayoría de usuarios de internet utiliza la tecnología “peer to peer”, no todos son conscientes de ello. La base es entender que el término P2P (peer to peer) se refiere a una clase de redes y aplicaciones que emplean recursos distribuidos para desarrollar distintas funciones de una manera descentralizada. En general, es una red informática entre iguales, que no tiene clientes y servidores fijos, sino una serie de equipos que se comportan como clientes y como servidores de los demás equipos de la red (Herlitz, 2005).

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

Sin entrar en más detalles técnicos, la esencia del P2P es que se basa en la filosofía y en el principio de que todos los usuarios deben compartir. Esto garantiza la disponibilidad del contenido compartido, y con ello la subsistencia de la red.

Los evidentes impactos que esta tecnología tiene en la red de valor y en los modelos de negocios de la Industria de la Música serán discutidos en el capítulo 4. Sin embargo, a continuación se expondrán algunos ejemplos de aplicaciones de las redes P2P que ayudarán a comprender el alcance de los efectos que esta tecnología tiene sobre la vida del hombre (Cohnheim, Geisinger, & Pienika, 2008):

- Intercambio y búsqueda de archivos. Quizás sea la aplicación más extendida de este tipo de redes. Algunos ejemplos son BitTorrent o la red eDonkey2000.
- Sistemas de archivos distribuidos, como CFS o Freenet.
- Sistemas de telefonía por Internet, como Skype.
- A partir del año 2006 cada vez más compañías europeas y americanas, como Warner Bros. o la BBC, empezaron a ver el P2P como una alternativa a la distribución convencional de películas y programas de televisión, ofreciendo parte de sus contenidos a través de tecnologías como la de BitTorrent.
- Cálculos científicos que procesen enormes bases de datos, como los bioinformáticos.

Sitios de Redes Sociales

Se puede definir Sitios de Redes Sociales (SNS por sus siglas en inglés) como servicios basados en la web que permiten a los individuos (Boyd & Ellison, 2007):

- a) Construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema acotado.
- b) Articular una lista de otros usuarios con los que comparten una conexión.
- c) Ver y recorrer su lista de las conexiones y las hechas por otros dentro del sistema. La naturaleza y la nomenclatura de estas conexiones pueden variar de un sitio a otro.

Desde su introducción, los Sitios de Redes Sociales, tales como MySpace, Facebook, Cyworld y Bebo, han atraído a millones de usuarios. Muchos de ellos han integrado estos sitios en sus prácticas diarias. Existen cientos de SNS al servicio de una amplia gama de intereses y prácticas. Si bien algunos de ellos fueron pensados específicamente para compartir intereses

musicales, para este trabajo de tesis interesan, en general, todos los SNS. Esto se debe a que generan y refuerzan vínculos entre personas que han modificado para siempre, en mayor o menor medida, casi todos los aspectos de nuestras vidas, donde la música, como se verá más abajo, juega un rol fundamental.

La mayoría de los sitios apoyan el mantenimiento de las ya existentes redes sociales, pero otras ayudan a que extraños se conecten sobre la base de intereses comunes, opiniones políticas o actividades. Algunos sitios están dirigidos a audiencias diversas, mientras que otros atraen a nichos de personas basándose en algún lenguaje común o en identidades compartidas de índole racial, sexual, religiosa, de nacionalidad u otra. Los sitios también varían en la medida en que incorporan nuevos sistemas de información y herramientas de comunicación, tales como la conectividad móvil, los blogs y la capacidad de compartir fotos y/o videos.

Cuando se analicen las Redes de Valor en la Industria de la Música será evidente que la introducción de los SNS es fundamental para explicar algunos de los cambios ocurridos para pasar del panorama de la industria tradicional a la actual.

3.2. Comportamiento del consumidor

En esta sección se comentará brevemente cómo se ha ido modificando el comportamiento del consumidor de música a lo largo del tiempo. Para esto se tendrán en cuenta dos dimensiones de análisis: el rol de la música en la vida de las personas y las necesidades de los consumidores.

3.2.1. Rol de la música en la Vida

Todas las culturas humanas y grupos sociales que conocemos responden ante la música y bailan. El tipo de música podrá variar, pero los principios subyacentes y fundamentales de la creación musical se mantienen. Además, esto no es sólo cierto hoy, sino que se piensa que es así desde hace mucho tiempo. La evidencia sugiere que la música sigue siendo tan esencial para la raza humana hoy, que como hace 70.000 - 80.000 años atrás. (Harvey, 2011).

La música es una forma de comunicación muy diferente al lenguaje verbal. En los humanos, la música estimula emociones y provoca respuestas psicológicas automáticas. Incita a la actividad neuronal y está absolutamente relacionada con el movimiento y la danza.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

Las cualidades, funciones y significados de la música para el hombre, analizadas en un nivel tan primario como el biológico, se mantienen constantes hace miles de años. Sin embargo, si pensamos en un plano mucho más superficial y detallista, y buscamos determinar cuál es el papel que juega la música en la vida de cada uno, resultará notable que los momentos destinados a relacionarse con la música han ido cambiando, sobre todo en los últimos tiempos.

Hasta que no se inventó la notación musical, la música sólo podía ser comunicada con una interpretación en vivo de instrumentos. Luego, hasta que no se inventó la grabación de sonidos en algún formato físico, todas las experiencias musicales estaban limitadas a la interacción con instrumentos (considerando, obviamente, a la voz como un instrumento que tenemos incorporado). Finalmente, desde que existen las grabaciones, como se vio en la sección de tecnología, se dio una evolución de formatos y reproductores. Ésta evolución trajo aparejada un cambio en el lugar que cada uno destina a relacionarse con la música.

Hoy en día, somos conscientes de que la música afecta a todos de alguna u otra manera. Es además, para muchos, su interés principal. Consecuentemente, muchos pasan gran parte de su tiempo interactuando con música o al menos pensando en ella.

Algunos momentos comúnmente elegidos para escuchar música son: al viajar, leer, meditar, caminar o inclusive al trabajar. A veces ayuda a relajarse y escaparse del estrés del día a día. Otras, ayuda a mantenerse enfocado. Puede transportar a uno a otros lugares en el tiempo o a otros momentos en el espacio, experimentando sensaciones de placer inalcanzables por otros caminos. Muchos aman escuchar música en el baño porque sienten que es uno de los pocos lugares en que la privacidad es rutinariamente respetada. También están quienes escuchan música antes de ir a dormir y quienes la necesitan para hacer ejercicios.

La lista con mención de usos cotidianos de la música podría hacerse inagotable. Sin embargo, el objetivo no es hacer un catálogo exhaustivo con formas de vincularse a la música, sino entender su importancia. Como se explicó previamente, nuestra forma de responder fisiológicamente ante los estímulos musicales no ha cambiado en mucho tiempo, pero sí se han reformado los momentos y lugares que destinamos a conectarnos con la música.

3.2.2. Necesidades de los consumidores

Si bien hay necesidades de los consumidores de música que se han mantenido constantes a lo largo del tiempo, como entretenimiento y pertenencia, hay otras nuevas que han surgido a partir de las innovaciones tecnológicas.

Jens Peter Larsen identifica en su trabajo de tesis, cuatro necesidades primarias que los consumidores actualmente priorizan cuando escuchan música. Éstas se basan en descubrimientos logrados luego de emplear el método llamado “Despliegue de la Función Calidad” (QFD por sus siglas en inglés) y son comentadas brevemente a continuación (Larsen, 2009):

- **Conveniencia:** está relacionada con la velocidad y facilidad con que puede adquirirse música, además de la usabilidad y transferibilidad.
- **Calidad:** tiene que ver con la claridad con que puede apreciarse una grabación. Es una necesidad que los usuarios necesitan satisfacer cada vez con más fuerza.
- **Precio:** si bien algunos todavía la consideran como una variable muy importante, la tendencia indica que cada vez tendrá menos protagonismo. Una prueba de esto es que día a día hay más usuarios dispuestos a pagar por descargas de sitios legales de internet.
- **Conectividad social:** si bien hoy en día goza de una importancia relativa bastante baja, las encuestas anuales indican que gradualmente ésta se va incrementando.

Las cuatro necesidades primarias indican que los consumidores, gradualmente requieren un creciente número de servicios complementarios cuando eligen proveedores de música. Esto será ampliado en el capítulo 4.

3.3. Marco legal

En esta sección se analizará el marco legal. Primeramente se estudiará la propiedad intelectual, el derecho de autor, los derechos conexos y las asociaciones de gestión colectiva. Luego se verán las diferencias entre el derecho de autor y el copyright, ya que el alcance geográfico de esta investigación es Argentina y el mundo. Finalmente se comentará qué son los Creative Commons y cómo impacta su irrupción en el contexto legal.

3.3.1. Propiedad intelectual

La propiedad intelectual tiene que ver con las creaciones de la mente: las invenciones, las obras literarias y artísticas, los símbolos, los nombres, las imágenes y los dibujos y modelos utilizados en el comercio.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

La propiedad intelectual se divide en dos categorías: la propiedad industrial, que incluye las invenciones, patentes, marcas, dibujos y modelos industriales e indicaciones geográficas de origen; y el derecho de autor, que según la Convención de Berna abarca las obras literarias y artísticas, tales como las novelas, los poemas y las obras de teatro, las películas, las obras musicales, las obras de arte, tales como los dibujos, pinturas, fotografías y esculturas, y los diseños arquitectónicos.

Los derechos conexos al derecho de autor son los derechos de los artistas intérpretes o ejecutantes sobre sus interpretaciones o ejecuciones, los derechos de los productores de fonogramas sobre sus grabaciones y los derechos de los organismos de radiodifusión sobre sus emisiones de radio y de televisión (OMPI - Organización Mundial de la Propiedad Intelectual).

El derecho de autor

El derecho de autor como tal no depende de ningún procedimiento oficial. Se considera que por su mera existencia, toda obra creada queda protegida por el derecho de autor. El Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas establece que las mismas quedan protegidas sin ninguna formalidad en los países parte en dicho convenio.

No obstante muchos países cuentan con una Oficina Nacional de Derecho de Autor y algunas legislaciones nacionales permiten el registro de obras con el propósito de identificar y distinguir los títulos de las obras. En algunos países el registro también puede servir como prueba irrefutable ante un tribunal de justicia en el caso de controversias relacionadas con el derecho de autor, en otros como los Estados Unidos el registro constituye un requisito para iniciar acciones legales.

Derechos comprendidos

Los creadores originales de obras protegidas por el derecho de autor y sus herederos gozan de ciertos derechos básicos. Detentan el derecho exclusivo de utilizar o autorizar a terceros a que utilicen la obra en condiciones convenidas de común acuerdo. Para el caso de Argentina, según la legislación vigente a través del Art. 2 de la ley 11.723 referente a la propiedad científica, artística o literaria, el autor de una obra tiene la facultad de disponer de ella, de publicarla, de ejecutarla, de representarla, y exponerla en público, de enajenarla, de traducirla, de adaptarla o de autorizar su traducción y de reproducirla en cualquier forma.

Los derechos patrimoniales tienen una duración, estipulada en los tratados pertinentes de la OMPI, de 50 años tras la muerte del autor, sin

embargo las distintas legislaciones nacionales pueden fijar diferentes plazos (World Intellectual Property Organization, 2005).

Este plazo de protección permite tanto a los creadores como a sus herederos sacar provecho económico de la obra durante un período de tiempo razonable.

En caso de que se esté haciendo uso no consensuado de la obra, el creador, o el titular del derecho de autor de una obra, pueden hacer valer sus derechos a través de la vía judicial iniciando acciones civiles, obteniendo mandatos judiciales para detener tales actividades e indemnizaciones por la pérdida económica o emprendiendo acciones penales.

Derechos conexos

En los últimos 50 años, se ha expandido rápidamente el ámbito de los derechos conexos al derecho de autor. Estos derechos conexos han ido desarrollándose en torno a las obras protegidas por el derecho de autor y conceden derechos similares, aunque a menudo más limitados y de más corta duración, a:

- los artistas intérpretes o ejecutantes (tales como los actores y los músicos) respecto de sus interpretaciones o ejecuciones.
- los productores de fonogramas (por ejemplo las grabaciones en cassettes y discos compactos) respecto a los mismos.
- los organismos de radiodifusión respecto de sus emisiones de radio y de televisión.

A raíz de la aplicación de los derechos de autor y los derechos conexos, en la Industria Musical son frecuentes los acuerdos que dan lugar a los siguientes tipos de regalías:

- Regalías Fonomecánicas: son los derechos por la reproducción y distribución de las obras protegidas en cualquier formato.
- Regalías por Sincronización: remunera la utilización de composiciones musicales en sincronización de imágenes visuales ya sean programas de televisión, pautas publicitarias, documentales, películas de cine, video juegos entre otros.
- Regalías por Ejecución Pública, Radiodifusión y Comunicación: Por ejecución pública se entienden las regalías provenientes de los recitales en vivo, ejecuciones en público provenientes de un fonograma (fiestas, discotecas, lugares públicos) a través de equipos de amplificación. Las regalías por radiodifusión comprenden la transmisión pública de sonidos a través de medios inalámbricos vía radio, televisión o satélite.

- Regalías por venta de material impreso: emergen de la publicación y distribución de partituras musicales.

Asociaciones de gestión colectiva

Una vez visto el esqueleto básico sobre el que transita el derecho de autor, un tema complejo a resolver es, en definitiva, cómo se han de ejercitar ese derecho en la práctica. Vale decir, cómo hacen los titulares de derechos de propiedad intelectual cuando se trata de derechos sobre obras musicales, sean autores o compositores, sean intérpretes o productores fonográficos, cómo hacen ellos para que en la práctica pueda ejercitarse debidamente este derecho.

Teniendo en cuenta que sería imposible desde el punto de vista práctico que cada autor, intérprete o poseedor de derechos en general, tramite individualmente en forma eficiente las regalías provenientes de la utilización de material protegido, es que surgen las Asociaciones de Gestión Colectiva.

Dichas asociaciones cuentan con las facultades necesarias para otorgar las licencias para la utilización de su repertorio, mediante el pago de las remuneraciones conforme a los aranceles establecidos. En caso contrario los usuarios o clientes de las obras no contarían con las autorizaciones correspondientes para actuar en forma legal.

Las entidades de gestión colectiva en todo el mundo están asociadas, distribuyendo mutuamente regalías, ya que dichas entidades recaudan en nombre de sus asociados de otros países para ganar en eficiencia.

En Argentina, las tres entidades de de gestión colectiva más importantes son: SADAIC (Sociedad Argentina de Autores y Compositores), AADI (Asociación Argentina de Intérpretes) y CAPIF (Cámara Argentina de la Industria Fonográfica).

3.3.2. Diferencias entre derecho de autor y copyright

Cabe señalar que el concepto “derecho de autor” usado en los párrafos precedentes no distingue al derecho de autor tradicional, enmarcado dentro de la corriente continental o latina, y a aquel enmarcado en la corriente insular o anglosajona, que tiende al sistema del “copyright”.

A diferencia del sistema anglosajón del copyright, los sistemas latinos de protección del derecho de autor también incluyen los derechos morales que incluyen el derecho de reivindicar la autoría de una obra, el derecho de oponerse a modificaciones de la misma que pueden atentar contra la

reputación del creador, el derecho de oponerse a editar una obra y el derecho de arrepentimiento sobre una obra ya publicada.

Es importante entender, al menos en términos generales, cuáles son las diferencias entre derecho de autor y copyright, porque éstas tienen incidencias en la forma que se llevan a cabo los modelos de negocios alrededor del mundo.

A pesar de que es común creer que Derecho de Autor y Copyright son lo mismo, se trata de dos conceptos que parten de fundamentos teóricos distintos, aunque no excluyentes entre sí. Hay mucho para leer al respecto, pero se condensarán en la Tabla 3 las principales cinco diferencias que han surgido de la investigación bibliográfica:

Derecho de autor	Copyright (Derecho a copia)
Se reconoce desde la creación de la obra.	Aparece en la práctica una vez que la obra es publicada.
Comprende al creador y a la obra.	Se limita a la obra misma.
Proviene del derecho continental europeo.	Es una expresión que proviene del derecho anglosajón.
Entiende que el creador tiene un derecho natural sobre su obra.	Entiende que a través de la obra se produce una negociación entre autor y sociedad en la que ambos buscan un bien superior.
El derecho moral característico del Derecho de Autor impide que suceda el traslado.	Quien sea el propietario puede trasladar la posesión a otro mediante una venta, una herencia, un regalo u otra forma de traslado.

Tabla 3 - Diferencias entre el Derecho de Autor y el Copyright. Fuente: elaboración propia con información de (Gerpe, 2009)

La primera diferencia menciona que el derecho de autor se reconoce desde la creación de la obra. Sin embargo, esto puede resultar impráctico en algunos casos por las dificultades que puedan surgir a la hora de demostrar quién la creó. Entonces siempre se recomienda registrar la obra, aunque luego no se publique. Con el copyright este problema no existe.

De la segunda diferencia podría concluirse que el Copyright es uno de los componentes del Derecho de Autor. Para ser más específicos, es la parte patrimonial del derecho de autor.

La tercera diferencia permite entender porqué el Copyright es generalmente usado en Reino Unido, países del Commonwealth y Estados Unidos, entre otros. Además es importante destacar que el Copyright se apoya principalmente en la jurisprudencia (interpretaciones judiciales sobre las normas jurídicas que pueden constituirse en fuentes de derecho), más que en las leyes. En cambio, el Derecho de Autor, al provenir del derecho continental europeo, encuentra sus bases fundamentales en la ley, más que en la jurisprudencia.

Respecto a la cuarta diferencia, el mejor ejemplo es el copyright estadounidense (esta distinción se debe a que la legislación de cada país puede contener variaciones en algunas de las normas que componen el Copyright), que dice que la sociedad le otorga al autor el manejo y disposición del fruto de su trabajo, pero en forma temporal y limitada.

La quinta diferencia deriva de que el Copyright comprende sólo los derechos patrimoniales de una obra (segunda diferencia), es decir, los derechos puramente económicos. Entonces se entiende que la obra es un producto de consumo.

3.3.3. Creative Commons

Internet es un universo de información de acceso inmediato, accesible gracias a la existencia de buscadores, meta-buscadores y directorios. Esta inmensa enciclopedia tiene un peligro, y es la escasa protección de los derechos de autor que brinda. No ya solo por la facilidad de copia de sus contenidos, sino por ser un ámbito totalmente plurinacional.

Una corriente que se está gestando en el contexto digital consiste en la flexibilización de los derechos de autor. En ese sentido ha cobrado mucha fuerza en los últimos años el proyecto de Creative Commons.

El mismo consiste en “abrir un abanico de licencias que abarcan desde el tradicional sistema de derechos de autor hasta el dominio público, con el objetivo de dar opciones a aquellos creadores que quieren que terceras personas utilicen y/o modifiquen su obra bajo determinadas condiciones.”(Creative Commons España).

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

Estas condiciones son escogidas por el propio autor, entre una obra con todos los derechos reservados o una con ningún derecho reservado, Creative Commons propone tener algunos derechos reservados.

Poner obras bajo una licencia Creative Commons no significa que no tengan copyright. Este tipo de licencias ofrecen algunos derechos a terceras personas bajo ciertas condiciones. A continuación se muestran las condiciones que se pueden escoger o unir:

-  Reconocimiento (Attribution): En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia hará falta reconocer la autoría.
-  No Comercial (Non commercial): La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.
-  Sin obras derivadas (No Derivate Works): La autorización para explotar la obra no incluye la transformación para crear una obra derivada.
-  Compartir Igual (Share alike): La explotación autorizada incluye la creación de obras derivadas siempre que mantengan la misma licencia al ser divulgadas.

Con estas cuatro condiciones combinadas se pueden generar las seis licencias:



Reconocimiento (by): Se permite cualquier explotación de la obra, incluyendo una finalidad comercial, así como la creación de obras derivadas, la distribución de las cuales también está permitida sin ninguna restricción.



Reconocimiento - NoComercial (by-nc): Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga un uso comercial. Tampoco se puede utilizar la obra original con finalidades comerciales.



Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.



Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada (by-nc-nd): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.



Reconocimiento - Compartirlgual (by-sa): Se permite el uso comercial de la obra y de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.



Reconocimiento - SinObraDerivada (by-nd): Se permite el uso comercial de la obra pero no la generación de obras derivadas.

4. MODELOS DE NEGOCIO Y REDES DE VALOR

4.1. Definiciones

Habiendo analizado el contexto tecnológico, legal, y de comportamiento del consumidor, ahora se estudiarán los modelos de negocios y redes de valor de la Industria de la Música. Conocer el contexto permitirá entender algunos de los cambios que ha sufrido esta industria, así como también imaginarse un posible curso de vida para esta industria tan compleja.

Si bien hasta ahora la ambigüedad de ciertos términos no dificultó el entendimiento de los temas tratados, en éste capítulo se emplearán algunos conceptos que necesitan ser comprendidos e interpretados con exactitud para que el análisis no pierda sentido. Entonces se hace indispensable presentar algunas definiciones:

- Industria de la Música (a veces, referida como Industria): es la industria compuesta por las industrias discográfica, editorial y del directo.
- Industria Tradicional: es la industria de la música que se desarrolló desde aproximadamente la invención del vinilo hasta el comienzo del boom de internet.
- Industria Actual: es la industria de la música que está en vigencia actualmente y que nació con el boom de internet.
- Industria Futura: es la industria de la música que entrará en vigencia en los próximos años, pretendiendo dejar satisfechas, al menos en parte, a todas las partes interesadas.
- Canción: obra musical. Su dueño es siempre quien posee los derechos de propiedad intelectual.
- Grabación: fonograma (master con la fijación de una obra) o videograma.
- Usuarios: agentes que para llevar a cabo su negocio, utilizan grabaciones como uno de sus inputs.
- Consumidores: todos aquellos que de manera directa o indirecta y voluntaria o involuntariamente, consumen música.
- Fans: sub-grupo de consumidores que tienen un nivel de involucramiento y compromiso con determinada música y determinados músicos, que lo distinguen del resto.

4.2. Industria Tradicional

En esta sección se estudiará a la Industria Tradicional de la Música. Lo que distingue a la Industria Tradicional de la Industria Actual no es tanto el espacio temporal durante el cual se desarrolló, sino el paradigma imperante en

los diferentes sectores de la gran empresa musical. Esto trae aparejado la forma en que se desenvuelve la Red de Valor, que será analizada primeramente. Por otro lado, también direcciona el Modelo de Negocio utilizado, que será analizado desagregando las tres industrias, discográfica, editorial y del directo, utilizando la herramienta Business Model Canvas.

4.2.1. Análisis de la Red de Valor de la Industria Tradicional

Según lo mencionado, se comenzará el estudio de la Industria Tradicional de la música analizando la Red de Valor que impera. Cabe destacar que el nivel de agregación del análisis es bastante alto, es decir, se tendrá una visión “desde arriba”.

En la Figura 8 puede visualizarse la Red de Valor, que incluye en los nodos a los roles más importantes y en los lazos a los entregables tangibles e intangibles.

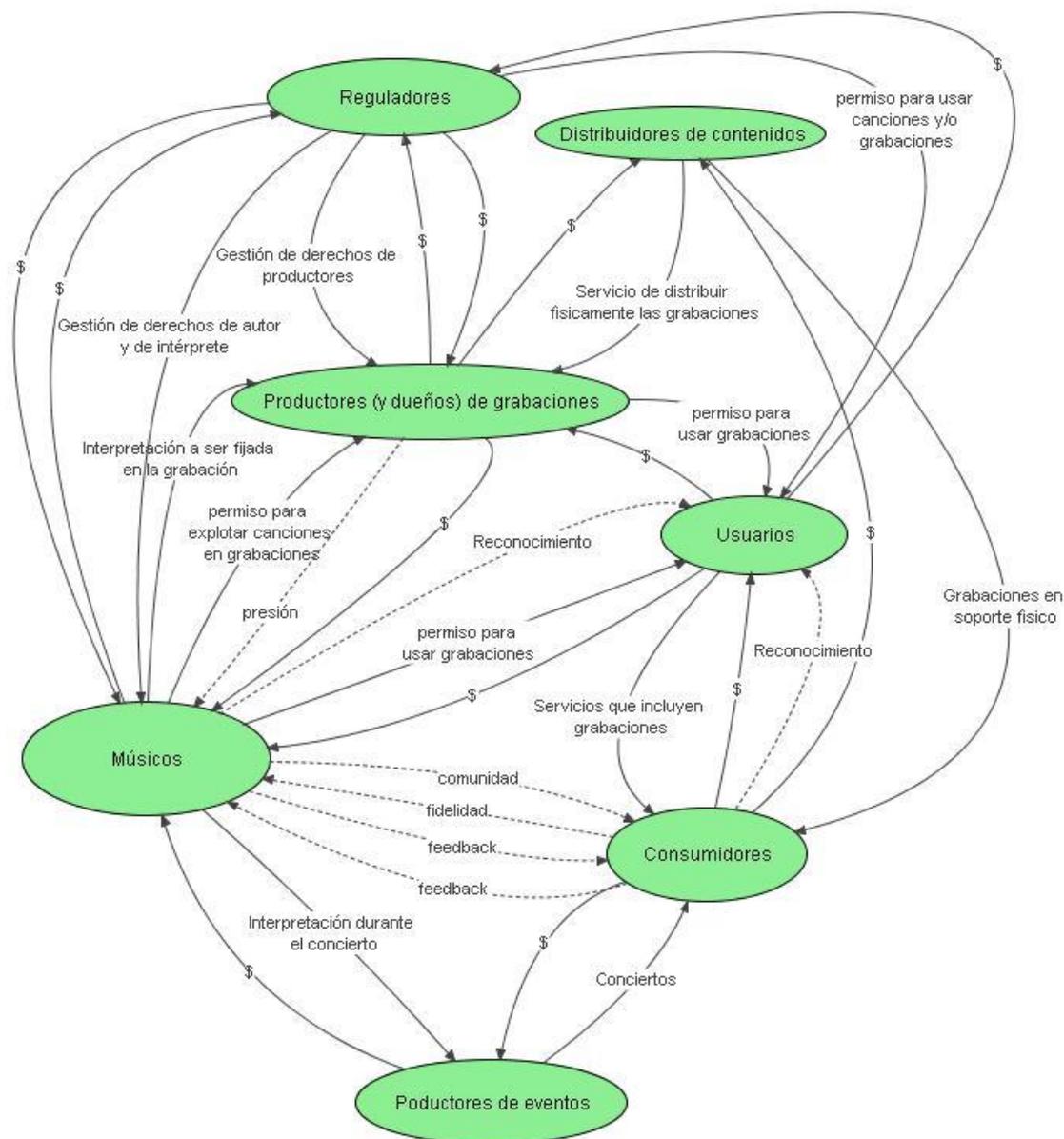


Figura 8 - Red de Valor de la Industria Tradicional

Para efectuar un análisis sistemático de la Red de Valor, primero se explicarán los Roles, para luego exponer brevemente el funcionamiento de la Red. Cabe mencionar que el listado de “actividades” citado dentro de cada rol tendrá por objeto mostrar aquello que es esencial para cada rol, y no ser un listado exhaustivo de tareas.

Roles

❖ Músicos:

- Componer canciones.
- Tocar en conciertos, temas propios y/o de terceros.
- Grabar temas propios y/o de terceros.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

- Ayudar a hacer y/o decidir sobre el diseño e impresión de portada y libreto del disco (a veces).
 - Ayudar a decidir sobre la elección del productor artístico (a veces).
- ❖ Productores de Grabaciones:
- Financiar las grabaciones.
 - Decidir qué músicos intérpretes contratar, así como también qué técnico de sonido, estudio de grabación, productor artístico, fábrica de discos, etc.
 - Contratar Distribuidores de Contenidos.
 - Contratar empresas de promoción y marketing, así como también medios de comunicación, para que realicen acciones tendientes a aumentar el nivel de conocimiento de sus grabaciones en el universo de actuales y posibles fans, y por consiguiente se incrementen también las ventas.
- ❖ Productores de Espectáculos:
- Financiar los shows en vivo.
 - Decidir qué músicos tocarán, así como también el lugar y a qué agentes de preparación de espectáculos contratar (luces, sonido, seguridad, venta de entradas, etc.)
 - Contratar empresas de promoción y marketing, así como también medios de comunicación, para que realicen acciones tendientes a dar a conocer los shows en vivo que organizan. El target son todos los fans actuales, potenciales y las personas que los rodean.
- ❖ Reguladores:
- Recaudar los ingresos de sus asociados por la explotación de sus derechos sobre las composiciones y grabaciones. En general cobran a los usuarios, retienen un porcentaje en concepto de los servicios de gestión prestados y pagan a cada uno de los dueños de los derechos lo que le corresponde.
- ❖ Usuarios:
- Administrar sus propios negocios (por ejemplo, bares, hoteles, aeropuertos, centros comerciales, boliches, etc.) en los que utilizan las grabaciones como parte de la propuesta de valor para sus clientes.
 - Producir sus contenidos (por ejemplo, publicidades, películas, programas de televisión, programas de radio, etc.) en los que las grabaciones pasan a formar parte de la obra total.

❖ Distribuidores de contenidos

- Gestionar la distribución física de las grabaciones, en general, administrando una cadena logística convencional. En ella intervienen: fabricante, mayorista, minorista y consumidor final.

❖ Consumidores

- Consumir música. Esto implica: comprar CDs, DVDs, escuchar y ver las grabaciones, asistir a los recitales, comprar merchandising de sus artistas favoritos, etc.
- Comentar y recomendarse mutuamente contenidos musicales. Esto se hace a través de la interacción física, así como también a través de los medios de comunicación como el teléfono
- Decidir mediante los gastos que hacen, el nivel de éxito económico que alcanzan los diferentes músicos.

Funcionamiento de la Red

No se explicará exhaustivamente la dinámica de la red por cuestiones de espacio. Pero se harán algunas consideraciones respecto a las relaciones entre Roles y a los Entregables.

Para comenzar el análisis se elegirá el rol de músicos, por ser la fuente primaria de generación de valor. Algunos músicos tienden a dedicarse con más énfasis a la composición, mientras que otros están más abocados a la interpretación de temas de terceros, tanto en estudio como en vivo. Sin embargo los más interesantes son aquellos que además de componer sus canciones, las interpretan.

Además de la música en sí misma, los músicos generan valor, de manera adyacente y complementaria, con la imagen que van construyendo. Esto se capitaliza con patrocinios, marcas, presentaciones, derecho de imagen, etc. Estos flujos no están representados en la Red porque escapan al alcance de la misma, sin embargo, sí serán considerados en el análisis de modelos de negocios más adelante.

Una vez que la obra está compuesta, los músicos venden a los productores el “permiso para explotar canciones en grabaciones”. Luego, los productores pueden buscar a otros músicos para que las graben en estudio o hacerlo con los mismos compositores. La “interpretación a ser fijada en la grabación” es un entregable que es un servicio. Finalmente, como quien financia la grabación es el productor, éste es dueño del producto final, el master.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

Se debe tener en cuenta que existen dos tipos de productores de grabaciones: aquellos que buscan obtener fonogramas y/o videogramas como producto final (por ejemplo: compañías discográficas) y aquellos que los usan como parte una obra más grande (por ejemplo, compañías de teatro, agencias de publicidad, etc.)

Teniendo la grabación producida, ésta es distribuida en soporte físico desde los productores hasta los consumidores mediante distribuidores de contenidos, que manejan cadenas de distribución tradicionales. Por otro lado, hay otra forma de difundir la música, y es a través de los usuarios. Éstos, de alguna manera entregan la música a los consumidores. Por ejemplo, un bar que pasa música, un boliche, una empresa que vende celulares que traen temas incorporados en la memoria, una estación de radio, etc.

Cabe mencionar que cuando los usuarios usan composiciones y se hacen sus propias grabaciones con la intención de usarlas en la obra que estén generando (por ejemplo, las composiciones de The Beatles grabadas para la película *Across The Universe*), los usuarios pasan a jugar el rol de productores.

En algunos casos, para que un usuario pueda usar una grabación no necesita permiso alguno. En general en estos casos, tendrá que pagar a los Reguladores por el uso de la grabación. Ejemplo de esto es un bar que reproduce música. En otros casos, los usuarios necesitan el permiso del productor (y dueño) de la grabación, para lo cual tendrán que pagar. Finalmente, en Argentina y en los países donde rige el derecho de autor de origen continental europeo, hay casos en que además del permiso del productor, se requiere el permiso del autor para usar las grabaciones. Esto se debe a que el derecho de autor no es transferible, a diferencia de lo que pasa en el derecho anglosajón con el copyright. Ejemplos de casos en que se necesitan la autorización del autor para utilizar las grabaciones son: sincronización con publicidades, cine, leit motiv de radio /TV, etc.

A veces, el “permiso para explotar canciones en grabaciones” que es entregado a los productores, así como el “permiso para usar grabaciones” que es entregado a los usuarios, son negociados a través de alguna editorial. Ésta es una intermediaria que representa a los músicos en cuanto a autores y son las únicas que tienen el poder de decisión sobre estos permisos.

Otro caso de intermediario es el manager. Éste representa al músico en cuanto a intérprete, y negocia con los productores de eventos las tarifas asociadas a la “interpretación durante el concierto” y con los productores de

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música grabaciones las tarifas asociadas a la “interpretación durante las grabaciones”. Ambos entregables recientemente mencionados son servicios.

Cabe mencionar que un agente puede jugar más de un rol. Por ejemplo, cuando un productor de eventos hace y lanza un DVD con la filmación del show en vivo que organizó, está jugando también el rol de productor de grabaciones. Otro ejemplo es una estación de radio. Cuando es contratada por el productor de grabaciones para hacer conocer sus contenidos, ésta es, además de usuario, “medio de comunicación” (rol no representado por escapar al alcance de la red). En este caso la estación cobra al productor. En cambio, si la radio pasa la música con el sólo objetivo de entretener a su audiencia, está jugando solamente el rol de usuario.

El último rol, cuyo funcionamiento requiere alguna explicación es el de Reguladores. Éstos representan a sus socios en sus derechos, y recaudan en una gestión colectiva que busca la eficiencia, en nombre de todos ellos. Como se mencionó en la explicación del contexto legal del capítulo 3, en Argentina las más importantes son SADAIC, que representa a los compositores, AADI, que representa a los intérpretes y CAPIF, que representa a los productores. Las dos últimas están unidas para llevar a cabo sus operaciones. En el mundo hay un número grande de entidades de gestión colectiva que atienden a diferentes sectores de la red.

Es importante aclarar que el entregable “\$” (dinero) que va de los beneficiarios de derechos, como los músicos y productores, a los reguladores, en realidad no se materializa en forma independiente. Es decir, los reguladores no cobran a sus socios en una operación aparte, sino que retienen parte de lo que cobran a los usuarios y le dan la suma remanente correspondiente a cada socio. Esta retención es en concepto del entregable “gestión de derechos” que es un servicio.

4.2.2. Análisis del Modelo de Negocio de la Industria Tradicional

Para complementar el análisis de la Red de Valor, se estudiará el Modelo de Negocio imperante en la Industria Tradicional, utilizando la herramienta Business Model Canvas.

En este punto es importante recordar que, como se definió en la sección 4.1, la Industria de la Música puede entenderse como la agregación de 3 industrias diferentes, pero que están absolutamente entrelazadas. Cada una de estas industrias tiene una propuesta de valor con un núcleo diferente. En la Figura 9 se pueden visualizar a las industrias que componen a la Industria de la Música, con sus respectivas propuestas de valor.

Industria Discográfica: Producto

Industria Editorial: Servicio

Industria del Directo: Experiencia

Figura 9 - Industrias que componen a la Industria de la Música

Para estudiar a la Industria de la Música con la herramienta Business Model Canvas, se siguieron los consejos dados por Osterwalder en su libro “Business Model Generation”:

- Se imprimió el cuadro Business Model Canvas en un tamaño convenientemente grande.
- Se condensaron las ideas más importantes en papelitos “Post-it®”, usando tanto palabras como dibujos.
- Se ubicaron los “Post-it®” sobre el cuadro.

El resultado de este proceso se muestra en la Figura 10, donde se puede apreciar que los colores de los “Post-it®”, sirven para distinguir la industria a la que aplican y además, son acordes a los colores de la Figura 9 mostrada más arriba.

Luego se separó la información en tres Business Model Canvas distintos, uno de cada industria, y se enriqueció el análisis agregando información más específica. Los colores usados para las letras de cada uno de estos tres Business Model Canvas también son acordes a los colores de la Figura 9.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

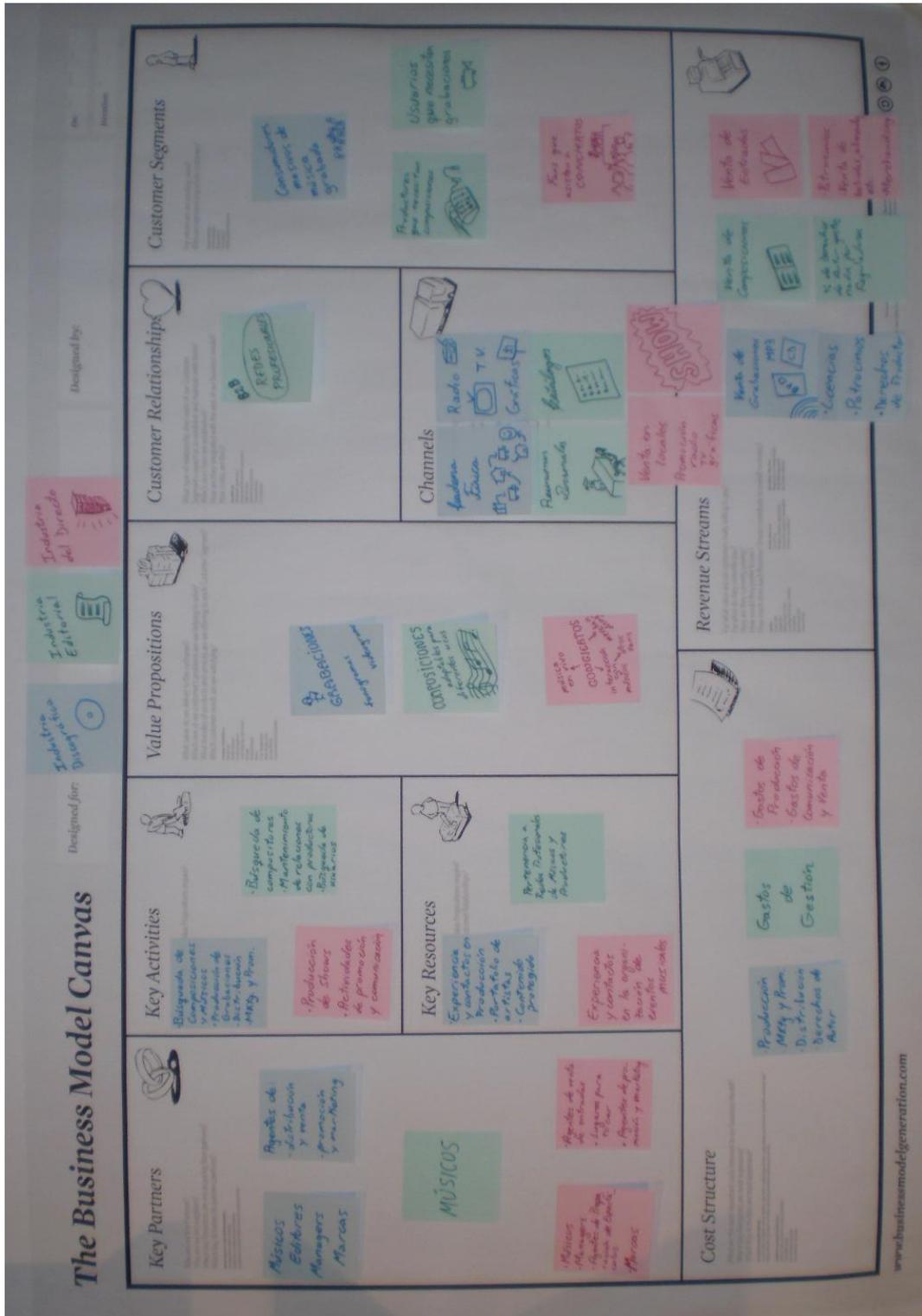


Figura 10 - Business Model Canvas de la Industria Tradicional

Industria Discográfica

El núcleo del Business Model Canvas (ver Figura 11), es decir, la propuesta de valor, está ocupado por las grabaciones, tanto fonogramas como videogramas. Haciendo una conceptualización un poco más profunda, se podría decir que ésta propuesta de valor, en realidad, se condensa en los placeres en que redundan el consumidor de música grabada cuando utiliza los fonogramas y videogramas. Sin embargo, se mantendrá el análisis en el plano tangible, estableciendo que la música grabada en soportes físicos constituye el centro de la oferta de la industria discográfica.

El segmento de mercado al que apuntan las discográficas más importantes, en este modelo de la Industria Tradicional, es el mercado masivo de consumidores de música grabada. Las ventas se hacen a través de cadenas logísticas tradicionales, donde el producto va desde la fábrica hasta los clientes a través de mayoristas y minoristas que ofician de intermediarios. Además, para comunicarse con el mercado masivo, como es de esperarse, utilizan medios masivos de comunicación, como radio, televisión y gráficas en diarios, revistas y la vía pública. A pesar de manejar una comunicación intensiva con la audiencia objetivo, la industria tradicional no tiene mecanismos para construir relaciones con sus clientes, por eso el espacio vacío en este cuadrante del Business Model Canvas.

Terminando con el lado derecho del cuadro, los ingresos provienen, principalmente, de las ventas de grabaciones. También se generan ingresos provenientes de la explotación ciertos derechos sobre la utilización de esas grabaciones. Algunos de estos derechos son cobrados directamente, como las licencias para sincronización en películas; y otros, como se explicó en la Red de Valor, son gestionados por Reguladores. En el caso de Argentina, el Regulador es CAPIF. Por otro lado, también generan ingresos a partir de patrocinios, es decir, tarifas que cobran por mostrar alguna marca.

Pasando al lado izquierdo del cuadro, uno de los recursos principales con que cuentan las empresas pertenecientes a la industria es la experiencia y contactos en el mundo de la producción de grabaciones. Es decir, conocen empresas y personas idóneas para realizar cada una de las diferentes etapas del proceso de producción de un disco, como por ejemplo: fábrica de discos, técnico de sonido, productor artístico, etc. Además, tienen el conocimiento de cómo encarar el proceso y qué hacer ante los diferentes imprevistos.

Siguiendo con los recursos claves de las compañías discográficas, se encuentran el portafolio de artistas exitosos, que financia a los artistas emergentes, y el contenido protegido por contratos, es decir, el contenido que

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

pertenece a la empresa que es dueña del copyright o que tiene la exclusividad de la explotación de las obras e interpretaciones.

Para que el modelo funcione es necesario realizar ciertas acciones, que figuran en el cuadro de las actividades claves. Por un lado está la búsqueda de composiciones y músicos, en general a través de editoriales y managers. Luego las más obvias: producción de grabaciones, distribución de las mismas y actividades de promoción y marketing para difundirlos en el mercado masivo.

Se puede deducir de lo explicado, que las alianzas estratégicas para las discográficas están constituidas con: músicos, editoriales, managers, agentes de distribución y venta, agentes de promoción y marketing y diferentes marcas.

Concluyendo el estudio del Business Model Canvas de la industria tradicional, la estructura de costos está constituida, primeramente, por los gastos de producción, como por ejemplo, alquiler de estudio de grabación, intérpretes, diseño gráfico, técnicos de sonido, etc. Luego, si los temas no son de músicos apañados bajo la misma empresa, se deben pagar los derechos de autor para poder grabar los temas. Finalmente, estaban los gastos de distribución y de promoción y marketing.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

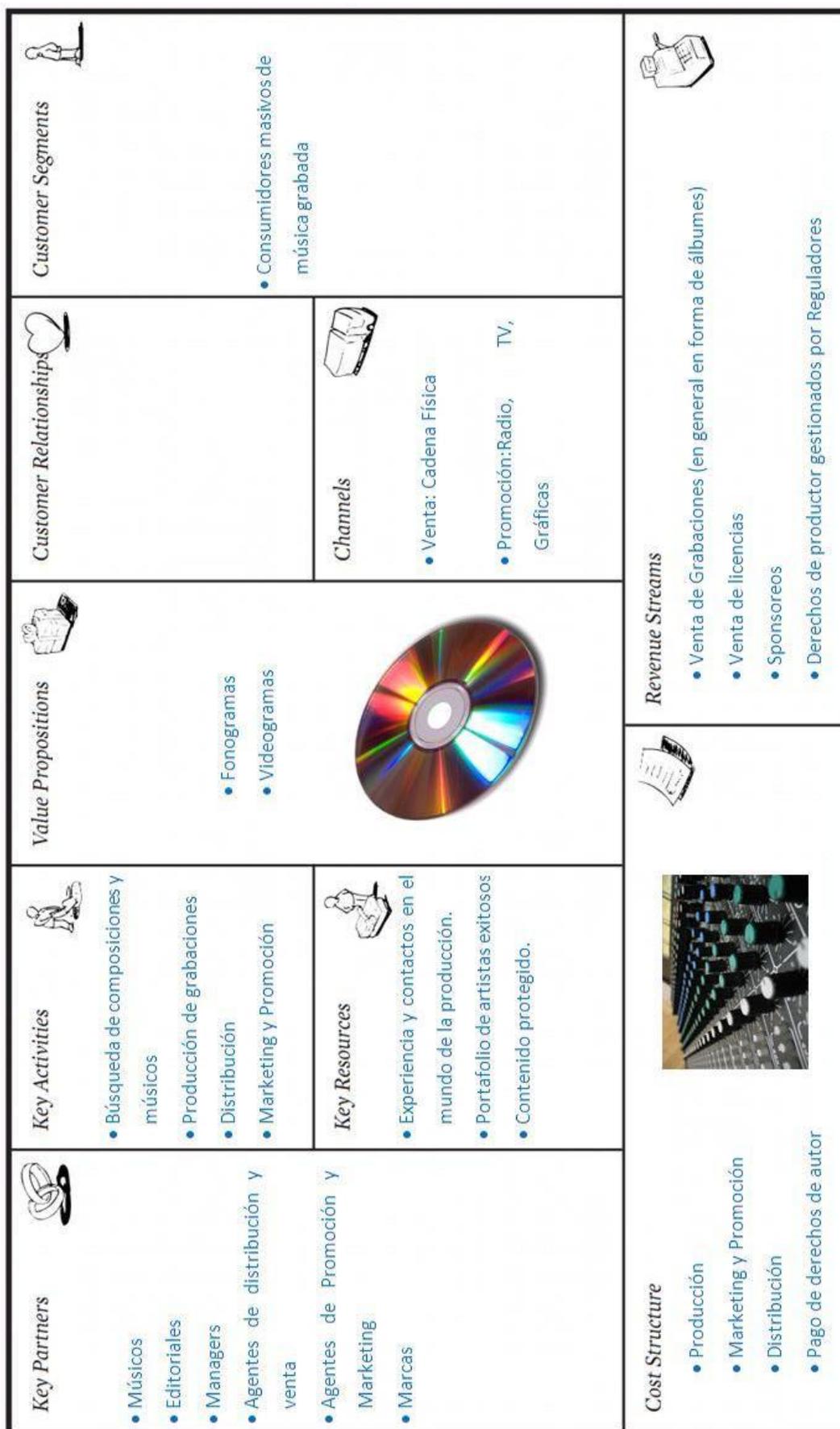


Figura 11 - Business Model Canvas de la Industria Tradicional Discográfica

Industria Editorial

La industria editorial es aquella en la que se comercializan canciones, es decir, se lucra con el derecho de autor. Por eso, ocupando el lugar central del Business Model Canvas (ver Figura 12) están las composiciones adaptables para diferentes usos. Cabe destacar que estas composiciones no están necesariamente grabadas, ya que lo que se vende no es un producto, sino el servicio de composición, que tiene como salida a la partitura. Si bien hoy en día ésta no es la única forma de notación que se usa, o inclusive puede decirse que a veces no se usa notación alguna, el nombre “editorial” proviene de la época en la que se editaban partituras para ser ofrecidas al mercado.

Hay principalmente dos segmentos de clientes bien diferenciados. Por un lado están los productores de grabaciones que necesitan composiciones. Éstos tienen la intención de contratar a músicos para que las interpreten y graben, para así generar ingresos vendiendo las grabaciones. Es decir, la composición es una de las entradas del proceso de producción, y el servicio de interpretación prestado por músicos es otra. Esto explica por qué para los productores, aquellos músicos que componen e interpretan sus canciones, son los más interesantes: tienen las dos entradas mencionadas unidas.

El otro segmento de clientes es el de usuarios que necesitan grabaciones. Cuando los editores presentan los temas de sus autores a los usuarios, pueden darse, principalmente, dos situaciones:

- Que los usuarios quieran producirlos y usarlos. En este caso los usuarios tendrán el rol de productores de grabaciones y los editores cobrarían el permiso de uso y luego un porcentaje de lo recaudado por los Reguladores en concepto de derechos de autor.
- Si ya existe una versión producida que pueda servir, el usuario jugaría el rol de usuario y el editor cobraría por el permiso de uso y luego un porcentaje de lo recaudado por los Reguladores en concepto de derechos de autor. Cabe destacar que en este caso, el usuario deberá también pagar al Productor de Grabaciones que es dueño del contenido que le interesa.

Teniendo en cuenta esta última situación, es entendible que para los editores también resulten más interesantes aquellos músicos que componen e interpretan sus canciones.

Los principales canales de comercialización usados son catálogos de canciones y reuniones personales entre el editor y el cliente. Por otro lado, las relaciones con los clientes se construyen a través de redes profesionales de relacionamiento.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

Los ingresos se generan principalmente por dos vías. Por un lado, la venta de composiciones, que es repartida entre el editor y el compositor. Por otro lado, a veces se pacta también repartir los derechos de autor gestionados por los Reguladores, que provienen de lo que pagan quienes usan las composiciones.

Pasando al lado izquierdo del Business Model Canvas, el recurso clave que tienen los editores es la pertenencia a redes profesionales de músicos y productores. Esto se complementa, claramente, con una suerte de olfato desarrollado luego de haber estado un tiempo en el mercado. Estas redes profesionales le permiten al editor encontrar quiénes hacen (componen) lo que otros necesitan, en el momento oportuno y a un precio razonable para todos.

Las actividades más importantes que debe desarrollar una empresa en esta industria son: búsqueda de compositores, búsqueda de usuarios y mantenimiento de relaciones con productores. Es decir, como se explicaba en el párrafo anterior, conectar la oferta con la demanda. Además, esto se lleva a cabo en un mundo de negocios B2B, es decir, de “business to business – de empresa a empresa”. Esto implica ciertas diferencias para encarar el paradigma de relacionamiento con todas las demás partes involucradas, ya que del otro lado no hay consumidores finales que están gastando, sino empresas que están haciendo negocios.

Está claro que los principales aliados estratégicos son los músicos. Éstos son la fuente de “riqueza” de esta parte de la industria, además de ser una suerte de cliente interno del editor, que por más valor que agregue a la cadena, no deja de ser un intermediario.

Finalmente, la estructura de costos tiene como componente más importante, los gastos de gestión: teléfono, mantenimiento de página web, gastos de oficina, etc. Si bien estos gastos también están seguramente presentes en las industrias discográfica y del directo, no figuran en sus respectivos Business Model Canvas por tener una importancia relativa menor dentro de esas industrias.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

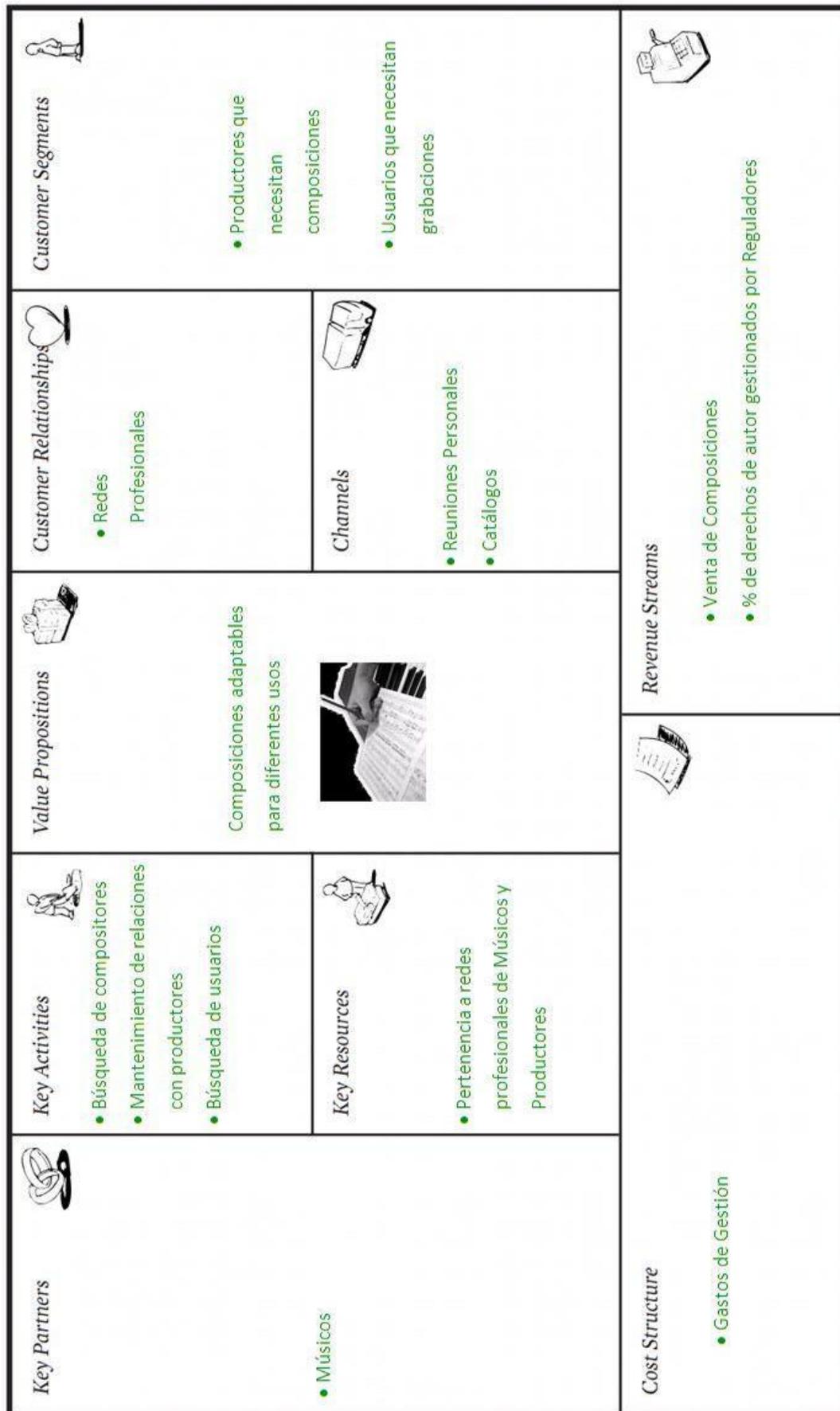


Figura 12 - Business Model Canvas de la Industria Tradicional Editorial

Industria del Directo

La industria tradicional que resta ser analizada es la del directo, o de los conciertos en vivo. Obviamente, la propuesta de valor se materializa con los conciertos, que son experiencias donde el fan accede a escuchar música en vivo, a comprar merchandising, a interactuar con los músicos y a interactuar con otros fans con quienes comparten, al menos en parte, los gustos musicales.

Las empresas que pertenecen a esta industria, al igual que las de la industria discográfica, carecen de formas de generar relacionamiento con los clientes. Además comparten, también con la industria discográfica, dos canales de comercialización: la venta de entradas que se hace en locales y la promoción por medios masivos de comunicación, como por ejemplo: radio, televisión y gráficas en diarios, revistas y la vía pública. Sin embargo, para la industria del directo existe además un canal distinto, los mismos shows o conciertos. En éstos se venden otros productos como el merchandising, bebidas y alimentos, etc. Además, es un lugar donde se concentra mucha gente que comparte cierto perfil, lo que lo hace atractivo para hacer publicidades y tener marcas patrocinadoras.

En el diagrama de la Red de Valor se conceptualizó el rol del “consumidor” de música porque éste involucra distintos niveles de aceptación y compromiso con la música escuchada y con los músicos que la componen. Sin embargo, en éste Business Model Canvas se estableció que el segmento de clientes eran los “fans” que asistían a conciertos. Esta distinción está acorde a las definiciones presentadas al comienzo de este capítulo, ya que se supone que para ir a un concierto la persona tiene que ser más que un consumidor circunstancial: tiene que ser un fan.

Los ingresos principales de este modelo de negocio derivan de la venta de entradas. Éstos se ven complementados con los ingresos por venta de merchandising, además de bebidas, alimentos, etc., las cuales en general se tercerizan o concesionan. Por último, también se generan ingresos con patrocinios y publicidad durante el evento.

Así como son recursos claves de una empresa discográfica, la experiencia y contactos en el mundo de la producción de grabaciones, una empresa en la industria del directo tiene como recursos claves la experiencia y los contactos en el mundo de la producción de espectáculos. Esto incluye, por ejemplo, conocer empresas que se dediquen a prestar servicios de sonido y luces en vivo, músicos intérpretes, lugares para tocar, etc. También incluye tener el know how del proceso de organización, saber cuáles son los tiempos

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

que se manejan para la contratación de los diferentes servicios, en qué cadenas de locales se pueden vender las entradas y principalmente, qué dimensión darle al evento, considerando el mercado, la rentabilidad esperada y los recursos disponibles.

Entre las actividades claves están la producción de shows y las actividades de promoción y comunicación que se deben realizar para difundirlos.

Entre los agentes con quienes deben mantener alianzas estratégicas, las empresas que lucran montando conciertos en vivo se encuentran: músicos, managers, agentes de preparación de espectáculos, agentes de ventas de entradas, lugares para tocar, agentes de promoción y marketing, marcas, etc.

Finalmente, los costos incurridos se agrupan en dos categorías. Primeramente, los gastos de producción, como contratación de sonido y luces, seguridad, alquiler del lugar, etc. Luego, los gastos de comunicación y venta de entradas.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

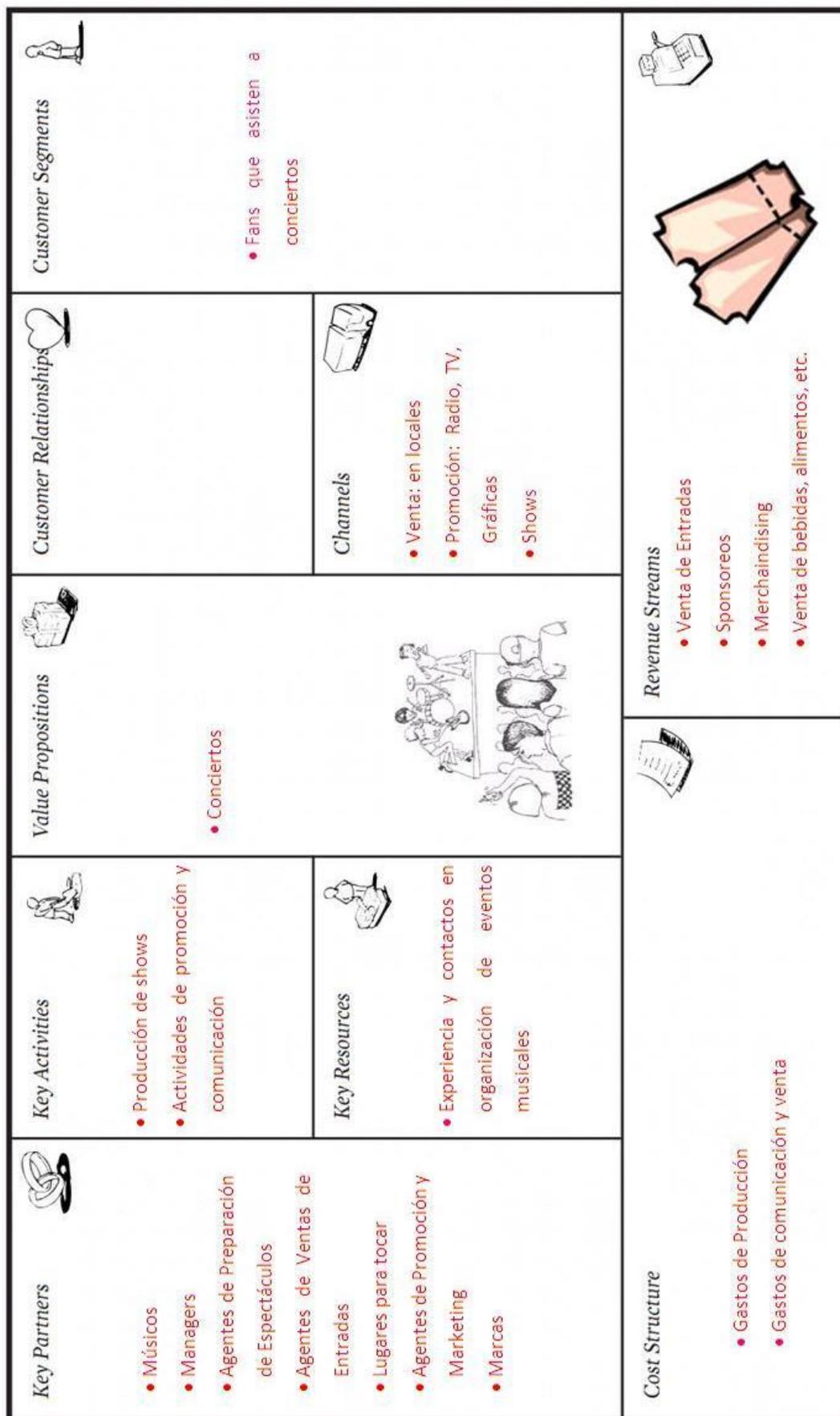


Figura 13 – Business Model Canvas de la Industria Tradicional del Directo

4.3. Industria Actual

En esta sección se verán primeramente los cambios más relevantes que marcaron la transición de la Industria Tradicional a la Industria Actual, entendibles gracias al análisis del contexto desarrollado en el capítulo 3. Luego se explicará cómo estos cambios se ven impactados en la Red de Valor, utilizando nuevamente el VNA desarrollado por Verna Allee. También se estudiará el impacto de los cambios en el Modelo de Negocio de cada una de las industrias que componen a la Industria de la Música, utilizando la herramienta Business Model Canvas. Finalmente se analizarán 3 casos de estudio contemporáneos y vigentes, que consisten en modelos de negocios particulares que hoy funcionan: Sellaband, Spotify y Trent Reznor (NIN). Es importante entender que el plano de análisis de estos casos es diferente al utilizado para estudiar a la Industria en su conjunto. Para los casos de estudio el alcance es mucho más restringido y el nivel de detalle mucho mayor.

4.3.1. Cambios más relevantes

A continuación se citan y explican cambios que no se dieron aisladamente, sino que están relacionados unos con otros:

- ❖ Caída de las ventas de música grabada y crecimiento de la proporción de música digital

Los ingresos de la industria discográfica han venido cayendo en los últimos años, como se ve en la Figura 14. Esto ocurrió porque la caída en las ventas de música en soporte físico (barras amarillas) no fue compensada por el crecimiento en las ventas de grabaciones por medios digitales (barras grises) y la venta de licencias junto con el cobro de derechos conexos (barras negras).

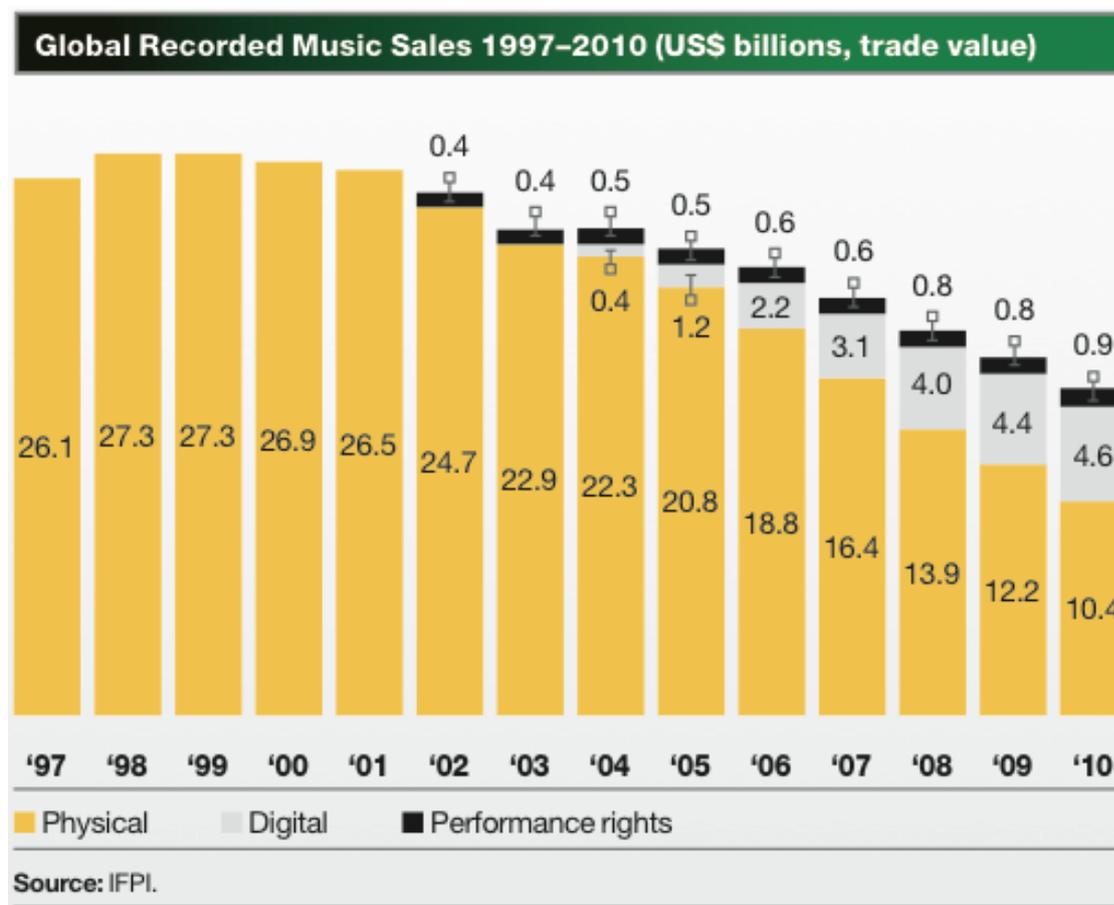


Figura 14 - Ventas globales de música grabada de 1997 a 2010 (miles de millones de USD, Valor de comercialización) (IFPI, 2011)

❖ Nuevos agentes en los mismos roles

Entre ayer y hoy no hubo grandes cambios en cuanto a los roles que existen. Sí en cuanto a los agentes que los ocupan. Ejemplos: el rol “distribuidores de contenidos” antes estaba ocupado exclusivamente por empresas dedicadas a la cadena logística en soporte físico, y ahora lo ocupan también e-tailers y operadores de telefonía móvil para distribuir el contenido en una cadena digital; por otro lado, antes el que ocupaba el rol de músico rara vez ocupaba el de productor y hoy es cada vez más común que el músico se auto-produzca.

❖ Las empresas de tecnología ganan control

Las empresas proveedoras de tecnología juegan un papel cada vez más importante, como menciona Krueger: “...21st-century technology providers are increasingly playing the major role in the content delivery market space – especially in the music industry – to create and ensure long term interoperability between the different stakeholders in the digital content value network.” (“Las empresas proveedoras de tecnologías del siglo 21 tienen un rol

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

cada vez más importante en el Mercado de Contenidos – especialmente en la Industria de la Música - para crear y garantizar la interoperabilidad a largo plazo entre los diferentes actores de la red de valor del mercado de contenidos digitales.”) (Krueger & Swatman)

- ❖ Muchísimos más vínculos sociales entre músicos y fans.

Gracias a los medios masivos de comunicación e internet: cada vez es más fuerte el intercambio de feedback (retroalimentación) entre los músicos y los consumidores de música. Hoy en día la gente manda mails, llama por teléfono, vota, emite opiniones, etc. Todo esto llega a los músicos, usuarios y productores, quienes a su vez emiten comunicaciones hacia los consumidores.

- ❖ Cambio en el comportamiento de los consumidores

El comportamiento de los consumidores, es decir, la forma en que la gente escucha música, como la consiguen, como la valoran, como se relacionan con los músicos, etc., cambió radicalmente. (Osterwalder, Interview at the Eurosonic Noorderslag with Alexander Osterwalder about Business Models., 2010)

Esto también es mencionado en el reporte de música digital de la IFPI: “Consumers worldwide are embracing digital media, using new devices and changing the way they access entertainment” (IFPI, 2011) “Los consumidores alrededor del mundo están adoptando los medios digitales, usando nuevos dispositivos y cambiando la manera en que acceden al entretenimiento”.

- ❖ Desagregación del álbum en canciones individuales

Las ventas de música por los canales digitales, en general, desagregaron al álbum en canciones individuales. Por ejemplo, en la tienda virtual de Apple, se puede comprar cada canción a 0,99 USD.

- ❖ La distribución de contenidos es más fácil.

La distribución se ha vuelto casi un commodity gracias a Internet. La “atención” de los consumidores es la nueva riqueza.

- ❖ Aparecen nuevas formas de descubrir talentos.

Hoy en día existen mecanismos de descubrimiento de talentos y hits que son muy diferentes a aquellos establecidos por las grandes discográficas. Las redes sociales juegan un papel importantísimo guiando las ventas.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

El viejo modelo de negocio de la industria discográfica tradicional tiene altos costos asociados al descubrimiento y promoción de nuevos talentos que hoy resultan insostenibles.

❖ Las discográficas pierden poder de negociación

El balance de poder entre discográficas y artistas inevitablemente está cambiando en favor de los artistas.

❖ Reducción en las barreras de entrada en la industria discográfica

Con las nuevas tecnologías se reducen de las barreras de entrada para nuevas empresas en la industria discográfica, ya que si la música se promociona y distribuye por Internet, se reducen los costos de almacenamiento y distribución que actuaban en cierta medida limitando la entrada a empresas de menor escala al mercado. Además, también bajaron los costos de fabricación.

❖ Cada vez hay más músicos independientes

Con el advenimiento de los “home-studios” (estudios de grabación caseros), emergieron muchos artistas que decidieron auto producirse. Si bien es cierto que para lograr grabaciones de calidad profesional es necesario contar con estudios profesionales, en los home-studios, hoy en día, se pueden crear contenidos de calidad bastante buena. Si a esto se le suma el hecho de que acceder a un estudio profesional ya no significa desembolsar altísimas sumas de dinero, es entendible que muchos artistas prefieran mantener el control de sus negocios y no firmar con grandes discográficas.

❖ Las discográficas tienden a contratos 360°

Los contratos 360° son arreglos que permiten a la discográfica recibir un porcentaje de todas las actividades de un músico o una banda, en vez de generar ingresos solamente vendiendo grabaciones. Bajo este tipo de contratos, la empresa discográfica puede recibir un porcentaje de los ingresos generados por diferentes vías, tales como: venta de entradas de conciertos, merchandising, patrocinios, derechos de imagen, etc.

4.3.2. Análisis de la Red de Valor de la Industria Actual

Habiendo comentado los cambios más relevantes que acontecieron en la Industria de la Música, a continuación se analizará cómo impactan éstos en la Red de Valor de la misma. En la Figura 15 puede verse la Red de Valor de la Industria Actual, que si bien es parecida a la Red de Valor de la Industria Tradicional (ver Figura 8), presenta diferencias sustanciales que merecen ser

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

detalladas. Cabe mencionar que los elementos, como Roles, Entregables o interacciones, que se mantengan constantes, no serán explicados nuevamente, salvo que la explicación sea necesaria y contribuya al análisis de aquellos elementos que sí han cambiado.

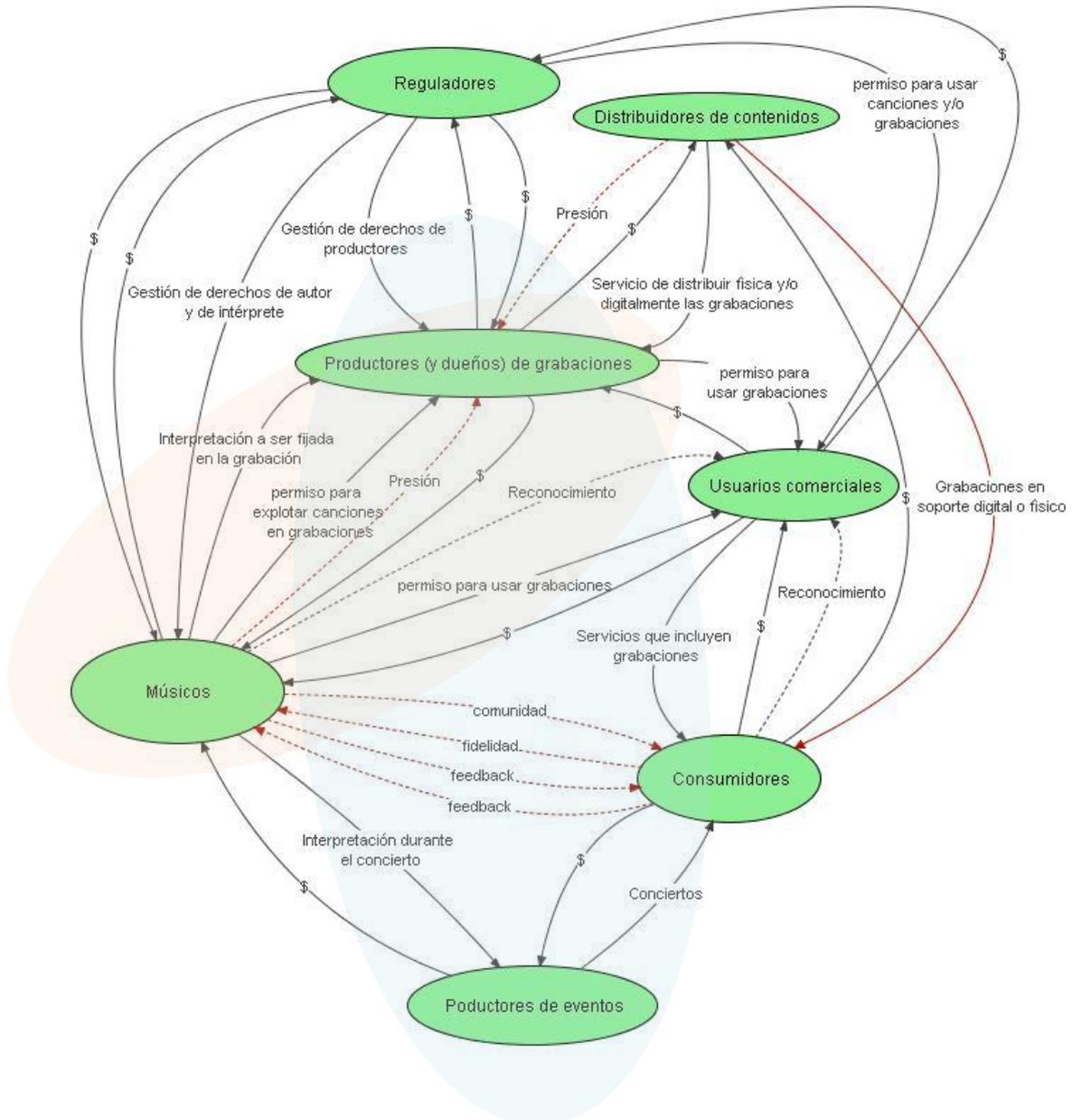


Figura 15 - Red de Valor de la Industria Actual

Para facilitar la visualización de los Entregables que se han modificado, éstos han sido pintados de rojo. Además, se han incorporado dos marcas de agua a la Red para mostrar pares de Roles que hoy en día son compartidos por un mismo agente.

El primer gran cambio que se hace evidente al comparar la Red de Valor de la Industria Actual con la Red de Valor de la Industria Tradicional es que los

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

roles principales considerados se mantienen constantes. Sin embargo, han cambiado los agentes que juegan algunos de esos roles.

Por un lado, el rol de “distribuidores de contenidos” que antes era ocupado solamente por las empresas pertenecientes a una cadena logística tradicional (mayoristas, minoristas, transportistas, etc.) ahora es ocupado también por empresas de tecnología como e-tailers y operadores de telefonía móvil. Los distribuidores de la industria tradicional manejaban solamente grabaciones en soporte físico (discos, cassettes, DVDs, etc.). Las empresas de tecnología manejan el contenido digital, y la distribución se hace por nuevos canales (Internet, telefonía móvil, etc.). Entonces el entregable que va de los distribuidores a los consumidores ahora es “grabaciones en soporte digital o físico”, dependiendo de qué tipo de empresa ocupe el rol de distribuidor. Considerando todo esto, es necesario ampliar la explicación del rol “distribuidores de contenidos” mostrada en el análisis de la industria tradicional, agregando las siguientes actividades para el caso de distribuidores digitales:

- Transformar formatos. Catalogar y agrupar contenidos. Autorizar. Presentar. A veces tercerizan estas actividades en empresas que son Gestores de Contenidos.
- Contratar a Proveedores de Acceso a Internet y a Operadores de Telefonía Móvil que brindan la tecnología necesaria para que los clientes accedan a los contenidos musicales.
- Hacer llegar las grabaciones a los Fans, mediante la provisión de algún servicio, como por ejemplo, simulcasting, webcasting o streaming o downloading.

Por otro lado, los roles de músicos y productores de grabaciones, que en la Industria Tradicional era tan diferenciados e inmiscibles, ahora son ocupados, cada vez con más frecuencia, por un solo agente: un músico independiente. Por esta razón se puede ver una marca de agua roja en la representación de la Red de Valor de la Figura 15.

Otro par de roles que hoy en día es ocupado, cada vez más frecuentemente, por un mismo agente, es el de productores de grabaciones y productores de eventos. Esto tiene que ver con los contratos 360° explicados más arriba, donde una misma empresa se encarga de explotar los distintos negocios que se generan a partir de la música: grabaciones, conciertos, merchandising, etc. La integración de roles explicada en este párrafo está representada en la Figura 15 mediante una marca de agua azul.

Otro gran cambio que diferencia a las Redes de Valor de las Industrias Actual y Tradicional es la pérdida de poder por parte de los productores de

grabaciones. Quienes ocupaban este rol dominaban a la Red de la Industria Tradicional, ya que por las condiciones de contexto estaban en una posición más que favorable. Los músicos querían firmar contratos con ellos porque eran la única puerta de entrada para jugar en las grandes ligas. Por su parte, los distribuidores de contenidos eran simples integrantes de la cadena comercial y los productores de eventos gestionaban un negocio absolutamente paralelo.

El cambio de contexto expuesto en el capítulo 3, que incluyó la introducción de nuevas tecnologías, la aparición de alternativas flexibles en el plano legal y el cambio en el comportamiento del consumidor, hizo inviable que los productores de grabaciones mantengan su posición dominante en la Red de Valor. Esto trajo aparejado, además, que el modelo de negocio vigente para la industria discográfica deje de ser factible. Sin embargo, las empresas de la industria discográfica insistieron en perpetuar su vieja forma de hacer negocios en un nuevo contexto. Para ello llevaron a cabo varias acciones, pero no tuvieron éxito. Prueba de ello es la caída estrepitosa en las ventas que se viene dando año a año (ver Figura 14).

En la Red de Valor de la Industria Actual, los músicos ejercen cierta presión sobre los productores de grabaciones por dos motivos. En primer lugar, porque, como fue explicado en los párrafos anteriores, los productores de grabaciones perdieron su posición de poder y están más vulnerables en el nuevo contexto imperante. En segundo lugar, porque los músicos reconocen que hoy no es absolutamente necesario asociarse a los productores de grabaciones, ya que ellos mismos pueden desempeñar este segundo rol simultáneamente.

Además, los distribuidores de contenidos también ejercen presión sobre los productores de grabaciones, particularmente, los distribuidores de contenidos digitales. Como puede apreciarse en la Figura 14, las ventas digitales aumentan año a año. Si bien no compensan la caída por ventas en soportes físicos, son quizás la parte más interesante de la industria discográfica según el modelo tradicional en el marco de referencia actual. Sin embargo, a las empresas que ocupan el rol de productores de grabaciones no les resulta fácil montar una estructura que les permita manejar por cuenta propia la distribución de contenidos digitales. De hecho, lo han intentado infructuosamente. Entonces, dependen fuertemente de los e-tailers y compañías de telefonía móvil. Finalmente, éstas últimas tienen el control, permitiendo, por ejemplo, que Apple pueda imponer el precio de venta de 0,99 USD por tema y que las grandes discográficas no hayan podido hasta ahora hacer nada para cambiarlo.

La última gran diferencia entre las Redes de Valor de la Industria Actual y la Tradicional, tiene que ver con la relación entre los músicos y los consumidores de música. Comparando ambas redes puede verse que en realidad los entregables son los mismos. Los músicos dan a los consumidores “comunidad” y reciben “fidelidad”. Además, entre ambos roles intercambian bidireccionalmente “feedback”. Sin embargo, hay una gran diferencia en la forma en que se canalizan estos entregables y el impacto que tienen, tanto sobre estos roles en particular como sobre el resto de la red. Quizás el factor más determinante para entender esta transformación es el cambio en el contexto tecnológico.

En el desarrollo de la Industria Tradicional, el intercambio de los entregables mencionados era bastante limitado. Los consumidores recibían cierto sentimiento de comunidad por pertenecer a una corriente cultural relacionada con la música, pero que iba más allá de la música en sí misma. Estaba relacionada con la forma de vestirse, de hablar, las actitudes y otros elementos que cohesionaban a los fans entre sí y con los músicos. Por su parte, los músicos recibían fidelidad de los consumidores que los seguían eligiendo, tanto a la hora de comprar su música, como cuando iban a sus presentaciones en vivo. Finalmente, el feedback se limitaba principalmente a los conciertos y a alguna que otra carta personal o encuentro esporádico entre fans y músicos.

En cambio, en el desarrollo de la Industria Actual uno de los protagonistas indiscutidos es internet y el poder comunicacional que trae consigo. A través de las páginas webs de los artistas, las redes sociales, los blogs y tantas otras herramientas que permiten la interacción en tiempo real y a escala masiva de músicos y fans, así como también de fans entre sí, los entregables que se mueven entre músicos y fans, lejos de estar limitados, tienen un alcance exponencialmente mayor. Entonces estos entregables pasan a ser mucho más importantes en la nueva red, y tienen impactos en los modelos de negocios que se establecen dentro de la Industria, como se verá más adelante.

4.3.3. Análisis del Modelo de Negocio de la Industria Actual

Habiendo entendido cómo es la Red de Valor de la Industria Actual, y respetando la lógica del análisis desarrollado para la Industria Tradicional, a continuación se estudia el Modelo de Negocio que reina en la Industria Actual de la Música. Al igual que antes, se dividirá el análisis según las tres industrias que componen a la Industria de la Música (ver Figura 9). En cuanto a metodología, se procedió de la misma manera que antes: primero se bosquejé el Business Model Canvas agregado (con las tres industrias juntas) utilizando

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor
en la Industria de la Música

un poster y notas “post-it®” (Figura 16), y luego se separó la información en tres Business Model Canvas distintos, a los que se le agregaron más datos.

Al igual que cuando se explicó la Red de Valor de la Industria Actual no se analizó nuevamente todo aquello que era similar en la Red de Valor de la Industria Tradicional, a continuación se explicarán solamente los elementos que hayan cambiado en cada uno de los Business Model Canvas. Para que resulte más evidente cuáles son los elementos modificados o que han sido incorporados en los Business Model Canvas de la Industria Actual, éstos han sido resaltados en amarillo.

Industria Discográfica

La propuesta de valor de la industria discográfica actual, como puede apreciarse en la Figura 17, siguen siendo las grabaciones, tanto en forma de fonogramas como de videogramas. Sin embargo, hay grandes diferencias en los canales de comercialización de estas grabaciones. Ahora no sólo se distribuyen los contenidos a través de una cadena logística física, sino que además se distribuyen a través de una cadena digital gracias a Internet.

El hecho de que las grabaciones sean comercializadas a través de una cadena digital hace que los e-tailers y los operadores de telefonía móvil sean nuevos aliados estratégicos. Como se explicó antes, las discográficas hicieron algún intento de ocuparse por cuenta propia de la distribución digital, pero no han tenido éxito.

Ahora que los distribuidores de contenido digital tienen el control, han impuesto algunas reglas de juego, entre ellas el precio de venta (en algunos casos como Apple) y la posibilidad de vender temas sueltos. Esta desagregación del álbum tiene implicancias importantes. Mientras que antes la venta de un puñado de temas permitía que algunos de ellos subsidien a otros, ahora los ingresos se materializan con aquellos temas que los consumidores realmente prefieren.

El alcance capilar de Internet, junto con los costos de distribución tendiendo a cero, hicieron que empiece a ser interesante un nuevo segmento de clientes: los consumidores de nicho. Antes las discográficas se concentraban exclusivamente en el público masivo. Si bien hoy en día todavía este es el mercado principal, ya se empieza a notar el fenómeno descrito por Chris Anderson llamado “The Long Tail” (la larga cola). Éste fenómeno indica que puede ser igual o más rentable inclusive vender poco de mucho, antes que vender mucho de poco. Es decir, en vez de vender millones de copias de pocos álbumes, la tendencia apunta a vender decenas de copias de una paleta de temas muchísimo más amplia.

Por otro lado, Internet se utiliza también como medio de promoción y para establecer relaciones con los clientes. Las empresas discográficas, que antes tenían descuidado este cuadrante del Business Model Canvas, ahora tratan de sacarle el máximo provecho a las redes sociales, los foros, los blogs y las webs especializadas de música.

Además de usar internet como medio de comunicación y relacionamiento con clientes, las discográficas empiezan a usarlo para detectar nuevos talentos, tanto compositores como intérpretes. Es que los músicos cada vez se exponen más, y generan muchísimo intercambio de intangibles a través

de internet, como se vio en la explicación de la Red de Valor de la Industria Actual. Esto hace que haya disponible mucha información sobre los músicos en la red, que las discográficas aprovechan para captar nuevos músicos.

El modelo de negocio hasta aquí explicado, como es evidente por los resultados (ver Figura 14), no tiene mucho éxito. A diferencia de la industria discográfica tradicional, que sí era rentable y poderosa, la industria actual muestra muchas falencias, algunas de las cuales serán comentadas a continuación.

Es evidente que las discográficas perdieron el control que les permitía ejercer presión sobre el resto de los integrantes de la red de valor. Ésta pérdida de control está asociada, en parte, con depender de e-tailers y operadores de telefonía móvil. También está asociado con la piratería y la facilidad de circulación de los contenidos. Esto convierte a dos de sus recursos claves, el portafolio de artistas exitosos y el contenido protegido, en elementos de poco valor. ¿Qué sentido tiene ser dueño del copyright o de los derechos de autor de contenidos que circulan libremente y sin restricciones? Las discográficas se han concentrado en tratar de mantener el control, pero ya está demostrado que ésta no es la verdadera batalla que deben pelear, sino aquella que busca la transformación cual ave Fénix que resurge de las cenizas para convertirse en una empresa de alto vuelo, con un modelo de negocio adaptado al nuevo contexto imperante.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

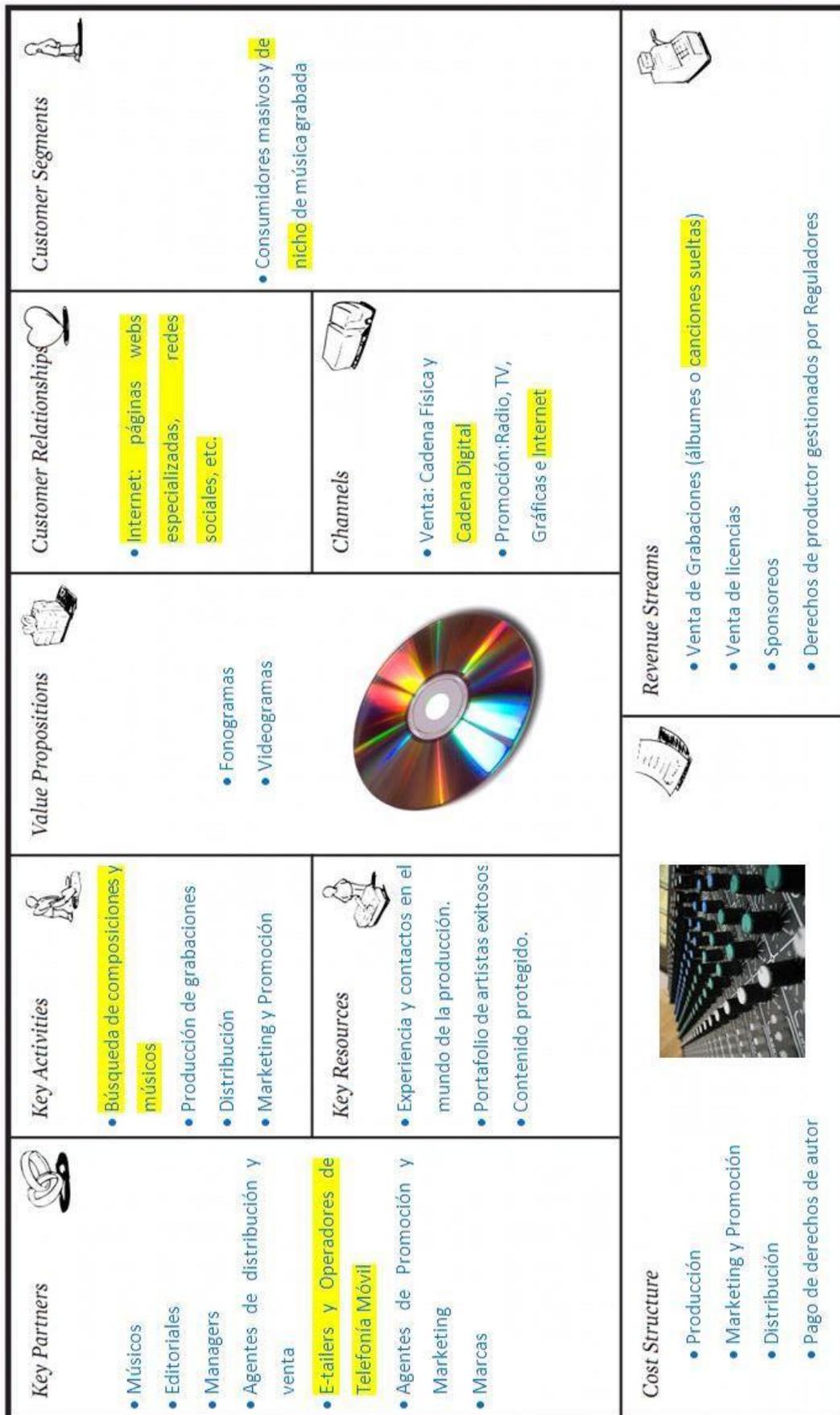


Figura 17 –Business Model Canvas de la Industria Actual Discográfica

Industria Editorial

La industria editorial no ha sufrido grandes modificaciones. De hecho, si se comparan el Business Model Canvas de la Industria Actual (Figura 18) con el de la Industria Tradicional (Figura 12) se verá que son idénticos. Si bien es cierto que se aprovechan las nuevas tecnologías, por ejemplo, teniendo catálogos de canciones on-line, la esencia del modelo de negocio se mantiene constante.

Cabe destacar que en la Industria Tradicional, las discográficas más grandes, tenían en general, su propia editorial. Es decir, llevaban a cabo un negocio que integraba ambas industrias, la discográfica y la editorial. Hoy en día, esa tendencia se mantiene y se amplía, porque como se explicó previamente, una de las estrategias de las discográficas para reinventarse y sobrevivir es lograr contratos 360º, donde abarcan no sólo a la industria editorial, sino también a la industria del directo.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

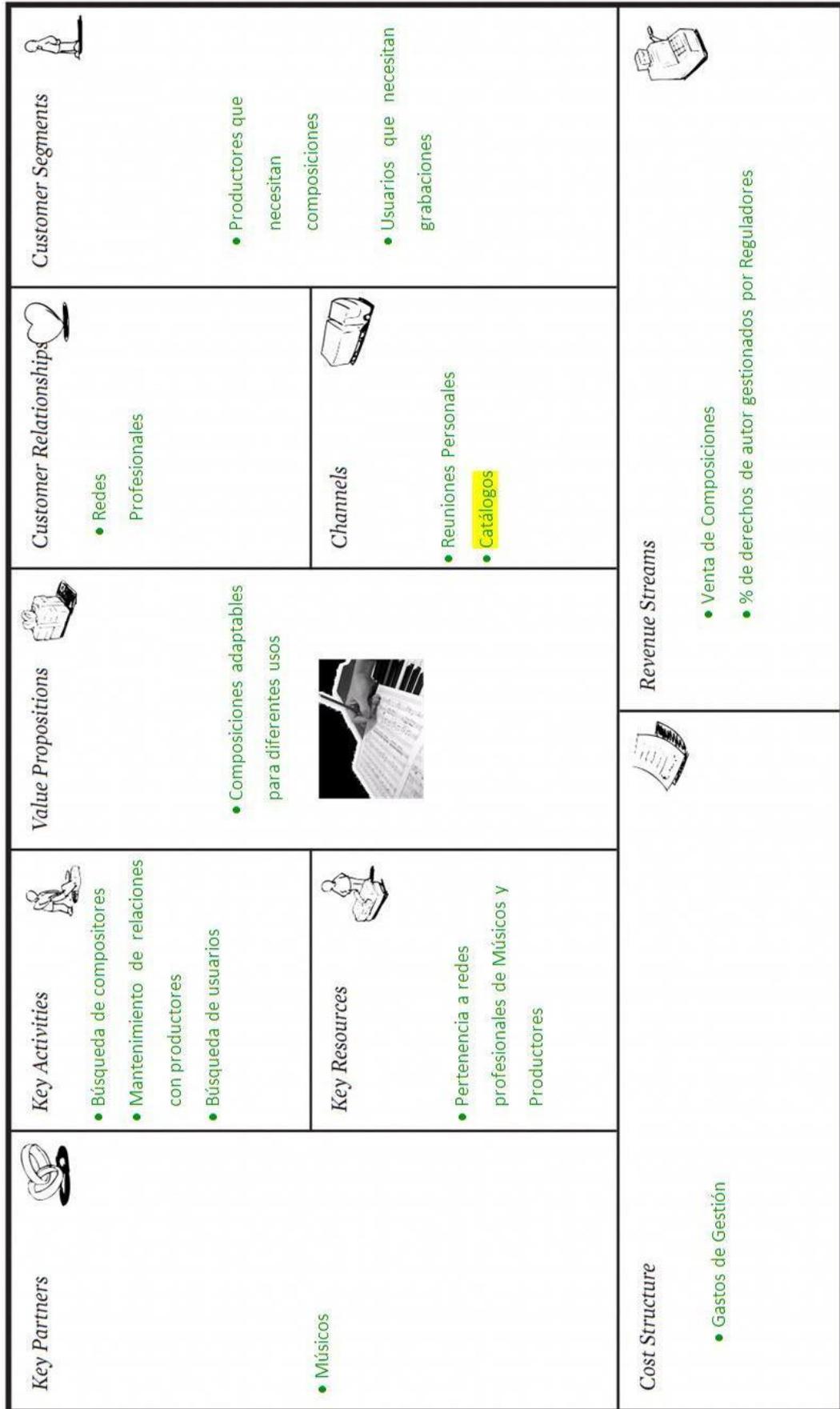


Figura 18 - Business Model Canvas de la Industria Actual Editorial

Industria del Directo

Al igual que como ocurre en la industria editorial, en la industria del directo no se han producido grandes cambios en lo que respecta al modelo de negocio (comparar la Figura 19 con la Figura 13). Es decir, el cambio de contexto, sobre todo en lo que relacionado a lo tecnológico, fue aprovechado para mejorar algunos aspectos del modelo de negocio, que en esencia sigue siendo el mismo. Como ejemplo de esto es que un nuevo canal de venta de entradas es internet. Además, internet es un nuevo canal de promoción y comunicación.

La industria del directo tenía descuidado el cuadrante de las relaciones con los clientes, al igual que la industria discográfica. Y al igual que esta última, aprovechó el advenimiento de internet para suplir ese vacío, tratando de establecer vínculos con los consumidores a través de webs especializadas, foros, blogs, redes sociales, etc.

Finalmente resta comentar, siguiendo con lo expuesto en la explicación de la industria editorial actual, que la industria del directo también está siendo integrada en lo que se denominan contratos 360°, donde una sola empresa maneja todos los negocios que se generan con la música. Entonces las discográficas, editoriales y productoras de shows, ahora tienden a integrarse en un solo tipo de empresa.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

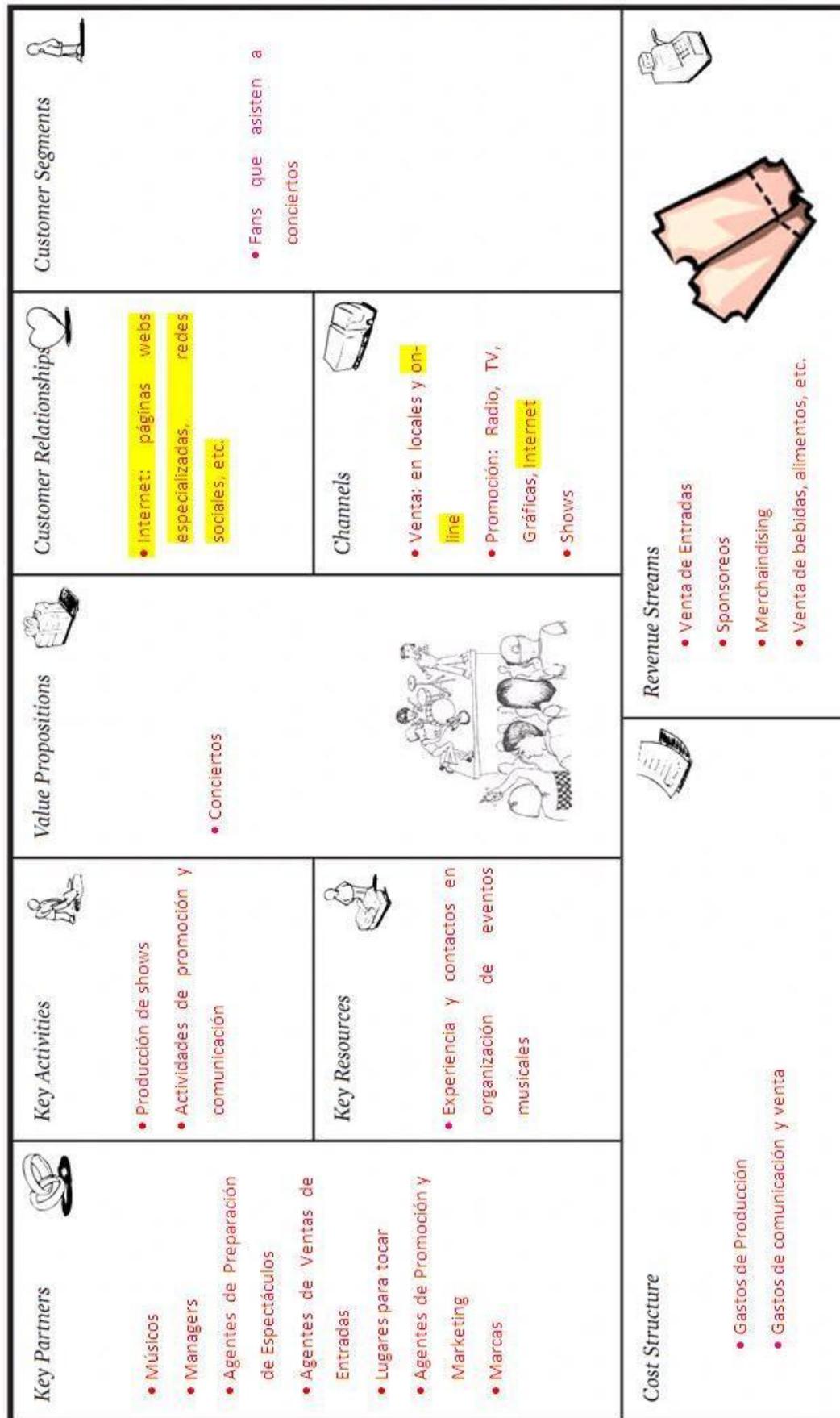


Figura 19 – Business Model Canvas de la Industria Actual del Directo

4.3.4. Sellaband

Como se explicó en la introducción de esta sección, a partir de ahora se expondrán tres casos de estudio de modelos de negocios particulares que funcionan dentro de la Industria Actual de la Música. El primero es Sellaband.

Sellaband es un sitio web de música que permite a los artistas recaudar fondos de sus fans y de la Comunidad Sellaband con el objetivo de grabar un álbum profesional. Fue fundado en agosto del 2006.

¿Cómo funciona el Modelo de Negocio?

En la Figura 20 puede visualizarse el modelo de negocio de Sellaband, representado utilizando la herramienta Business Model Canvas. Principalmente hay 3 grandes jugadores interactuando:

- Sellaband: es la empresa que provee la plataforma necesaria para que el modelo funcione.
- Creyentes: son los individuos interesados en apoyar a los artistas inscriptos en Sellaband.
- Artistas: son los músicos que se inscriben en la plataforma de Sellaband con la esperanza de conquistar creyentes que inviertan fondos en ellos, permitiéndoles grabar profesionalmente su proyecto.

Inicialmente, los artistas se inscriben en la plataforma. Luego, los creyentes buscan en la plataforma artistas a quienes apoyar, porque les gustan y/o porque creen que pueden tener éxito comercial. Para apoyarlos invierten comprando un determinado número de “partes” de un artista particular o de varios artistas, siempre a través de la plataforma de Sellaband.

Hasta que no se hayan vendido todas las partes de algún artista, el dinero recaudado de los creyentes es mantenido congelado en una cuenta manejada por terceros y no puede ser tocado ni por Sellaband ni por los artistas. Los intereses acumulados durante este período son ingresos de Sellaband. Además, durante este período los creyentes pueden devolver la cantidad que quieran de “partes”, recuperando crédito en sus cuentas de Sellaband. Este crédito sólo puede ser usado para reinvertir en otros artistas. Una vez que el objetivo es alcanzado, los fondos de los creyentes son comprometidos a ser utilizados por Sellaband para producir el proyecto del artista. Luego, se pueden cobrar los ingresos generados a través de la plataforma, usando una cuenta Paypal.

Los artistas que usan Sellaband son libres de trabajar con quien quieran, pero una de las fortalezas de Sellaband es la habilidad de conectar artistas con

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

productores de primer nivel. Algunos productores que han trabajado con Sellaband son: Tony Platt (AC/DC, Bob Marley), Attie Bauw (Scorpions, Judas Priest), Peter Denerberg (Spin Doctors, Deep Purple), Steve Bush (Stereophonics, Corinne Bailey Rae), Mick Glossop (Van Morrison, Waterboys), Malcolm Burn (Patti Smith, Emmylou Harris) y Greg Haver (Manic Street Preachers, Super Furry Animals).

Además de la producción del disco, el éxito en Sellaband trae consigo otros beneficios para el artista, como la participación en conciertos. Desde sus inicios, Sellaband ha llevado a cabo varios recitales oficiales en Europa:

- "New Year's Party" (Enero 2007), the Paradiso, Amsterdam, NL
- "London Calling" (Junio 2007), Gibson Studios, London, UK
- "Sellabration - Birthday Party" (15 de Agosto, 2007 & 2008), the Paradiso, Amsterdam, NL. (Wikipedia, 2011)

Quizás el modelo de Sellaband se popularice, o quizás no. Sin embargo, ya ha demostrado su potencial con el éxito hasta ahora alcanzado.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

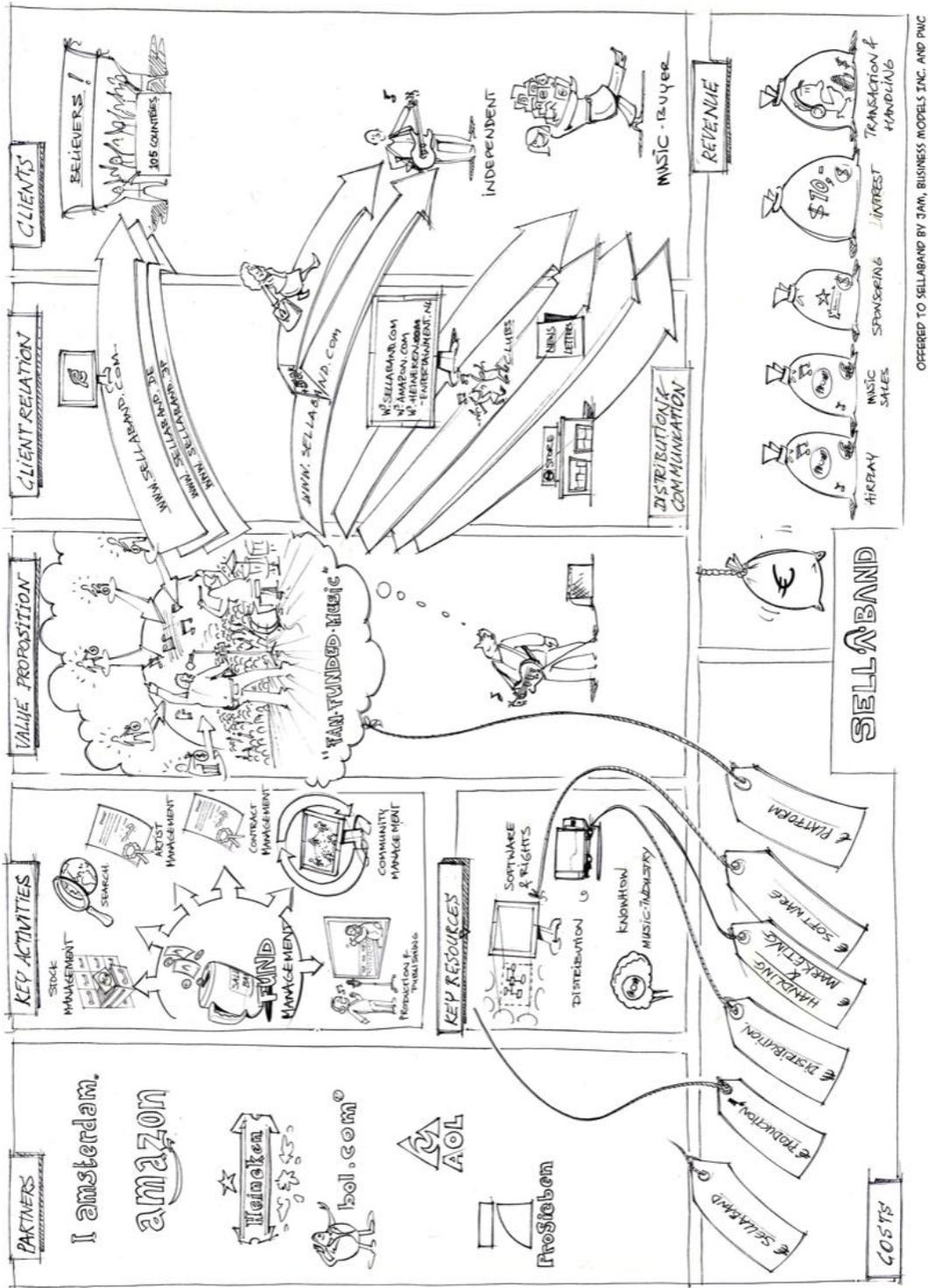


Figura 20 - Business Model Canvas de Sellaband (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)

4.3.5. Spotify

Spotify es una plataforma empleada para la reproducción de música vía streaming. Permite escuchar temas musicales buscando por artista, álbum o listas de reproducción creadas por los propios usuarios. Actualmente cuenta con 15 millones de canciones. (Griggs, 2011)

Ha firmado acuerdos con las discográficas Universal Music, Sony BMG, EMI Music, Hollywood Records y Warner Music entre otras. (elEconomista.es, 2008).

La aplicación Spotify ha sido desarrollada desde 2006 por la empresa Spotify AB, que fue fundada por Daniel Ek. Ésta tiene sede en Estocolmo, Suecia, y la casa matriz está ubicada en Inglaterra. (Wikipedia, 2011). Además, recientemente abrieron una oficina en Nueva York.

El programa fue lanzado el 7 de octubre de 2008 al mercado europeo, mientras que su implantación en otros países se realizó a lo largo de 2009. En Estados Unidos fue lanzado el 14 de Julio de 2011. (Griggs, 2011).

El usuario puede elegir gratuitamente entre las canciones cargadas, hasta 10 horas de valor de música por mes, y puede escuchar cada pista hasta cinco veces. Los usuarios que quieran escuchar más deben comprar las canciones individualmente o pagar una cuota mensual. Los suscriptores también pueden almacenar su música en sus dispositivos y escucharla cuando estén desconectados.

Lo interesante del sistema, según su fundador, es que pretende, con el tiempo, dar a los usuarios el acceso a toda la música grabada en el mundo. Este ambicioso objetivo está fundado en la creencia de que el futuro de la música es el acceso, no la propiedad.

¿Cómo funciona el Modelo de Negocio?

En la Figura 21 a continuación se puede apreciar el modelo de negocio en la herramienta Business Model Canvas.

En el cuadrante del centro, donde se encuentran las propuestas de valor, se encuentra la oferta de “streaming gratuito de música”. El segmento de clientes al que apunta es el de los fans jóvenes de música y los canales a través de los que se accede a ellos son la web spotify.com y la aplicación en software. Como se explicó más arriba, esta oferta tiene ciertas limitaciones, sin embargo, es la que cuenta con más usuarios.

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

Si bien el servicio hasta ahora explicado no genera ganancias (por eso la etiqueta de “gratis” en el cuadrante de Ingresos), se incurren en gastos para llevarlo a cabo:

- Pagar licencias por cada canción reproducida, para lo que se tuvieron que hacer acuerdos de licencias con las compañías discográficas. Por esto las discográficas juegan el papel de aliados estratégicos.
- Pagar los costos de la infraestructura tecnológica, directamente relacionada con el ancho de banda requerido para que el negocio funcione. La plataforma, el software y la marca se convierten en recursos estratégicos de la empresa.
- Pagar los salarios de los ingenieros, sobre todo de sistemas, que estarán desarrollando y manteniendo la plataforma y el software. Por el know-how y experiencia que estos ingenieros adquieren, también se transforman en activos clave de la empresa.

Como se puede apreciar en la Figura 20, todo el lado izquierdo del Business Model Canvas ya fue tratado. Sin embargo, todavía no se mencionó cómo genera rentabilidad la empresa. Es que para ofrecer el servicio de “streaming gratuito de música” es necesario realizar todo el “trabajo duro”. De esto resulta que el costo marginal de las tres propuestas de valor que todavía no fueron mencionadas, y que son las que generan ingresos, sea cercano a cero.

Dos de las propuestas de valor restantes, tienen como segmento de clientes objetivo a los fans de música. Estas son: suscripción premium y pase diario. Sus respectivos flujos de ingresos son la tarifa premium y la tarifa del pase diario. Además, para la primera de estas propuestas de valor se agrega un nuevo canal: la aplicación para el móvil. Ésta es fundamental si se considera que lo que los usuarios de Spotify aspiran a tener toda la música en todo momento y en todo lugar.

Finalmente, queda analizar la oferta de “publicidad basada en el estado de ánimo”. El segmento de clientes objetivo son, lógicamente, los que quieran hacer publicidad en Spotify, y el flujo de ingresos que genera son las tarifas que pagan por ello.

4.3.6. Trent Reznor (NIN)

Michael Trent Reznor (nacido en Pensilvania, Estados Unidos, el 17 de mayo de 1965) es un músico, compositor, productor y multi-instrumentista estadounidense. Trabaja en el estudio con el nombre de Nine Inch Nails (NIN), y perteneció a bandas como Option 30, Exotic Birds y Tapeworm, entre otros. Está considerado como una de las figuras creativas más aclamadas de su generación musical (Wikipedia, 2011).

Además de ser creativo artísticamente, Trent es creativo a la hora de pensar y poner en práctica un modelo de negocio exitoso dentro de la industria de la música. A continuación se presentará el caso de estudio de Trent Reznor, donde se explica en qué consiste el modelo de negocio que le funciona desde hace muchos años y además se exponen diversos ejemplos de cómo lo fue llevando a cabo.

¿Cómo funciona el Modelo de Negocio?

El modelo puede resumirse con la siguiente fórmula:

Razón para Comprar + Conexión con Fans = Ingresos (Masnick, 2009)

A medida que se vayan analizando las diferentes aplicaciones de esta fórmula, se esclarecerá su significado. Básicamente, la fórmula muestra que la unión de dos elementos, “Razón para Comprar” y “Conexión con Fans” resultan en la generación de ingresos. El primero de estos dos elementos implica tener una propuesta de valor fuerte y renovada. El segundo de los elementos implica mantener una relación fluida y constante con los fans. Ambos son fundamentales y se complementan.

Los siguientes títulos están ordenados cronológicamente y muestran cómo Trent Reznor junto a NIN hizo que el modelo mencionado funcione.

Year Zero (2007)

Para ese entonces, Trent estaba bajo contrato de una Discográfica importante. Sin embargo, esto no impidió experimentar con formas de conectarse con los fans y darles razones para comprar.

Antes de lanzar el álbum Year Zero, Trent puso on-line un juego alternativo de realidad virtual. Luego, en la parte de atrás de las remeras vendidas en los conciertos, había unas palabras. Entre esas palabras había nombres de ciudades que tenían algunas letras remarcadas. Uniendo esas letras ordenadamente se formaba la frase “IAmTryingToBelieve” (EstoyTratandoDeCrear). Algunos fans fueron suficientemente perspicaces y se

dieron cuenta de esto, le agregaron el “.com” y pudieron entrar a la página web que contenía al juego alternativo de realidad virtual. De esta forma Trent Reznor estaba dando a sus fans la oportunidad de tener una experiencia que iba más allá de la música en sí misma. Era una forma de conectarse con ellos de forma original, que hacía que los fans estén más comprometidos, entretenidos y motivados. Este accionar hizo que su propia discográfica se enojara.

Por otro lado, siguiendo con la experiencia que estaba generando, Trent cargó pen drives con música nueva y los desperdigó en los baños de los conciertos. Entonces los fans encontraban estos pen drives en el suelo, alrededor de los baños, los llevaban a sus casas, los ponían en sus computadoras y encontraban música nueva de NIN. Luego, como era de esperarse, estos fans compartían esa música, manteniéndolos comprometidos, energéticos y emocionados. La única que, por supuesto, no estaba feliz, era la RIAA (Asociación Estadounidense de Música Grabada, por sus siglas en inglés), quien envió avisos para dar de baja aquellos temas que Trent estaba dejando filtrar. Esta medida de la RIAA, claramente, no constituye una forma de dejar que el artista se conecte con los fan, sino todo lo contrario, los enoja y molesta.

Como parte de esta estrategia que la banda estaba llevando a cabo, lanzó un CD que cambiaba de colores. Cuando alguien lo ponía en su reproductor, el CD se calentaba y en consecuencia cambiaba de color. Para muchos esto puede sonar como algo sin mucho sentido, pero para algunos fans era divertido y les daba una razón para querer tener el CD original. No se puede duplicar un CD que cambia de colores, y mucho menos tener esta experiencia con un archivo mp3. De esta manera Trent dio a los fans razones para comprar, aún cuando estaba regalando su propia música.

Finalmente, en 2007 Reznor acabó su contrato discográfico con Interscope Records, pasando a ser un artista independiente.

Ghosts I – IV (2008)

Trent Reznor ya no estaba bajo contrato de una discográfica, sino que estaba por su cuenta, entrando al supuesto vasto baldío de la industria actual de la música. Pero esto no representaba un problema para él, porque sabía que la combinatoria de conectarse con los fans y darles una razón para comprar, redundaba en un modelo de negocio rentable y exitoso.

Para el lanzamiento del álbum Ghosts I – IV, Trent se conectó con los fans dándoles opciones, en vez de tratar de guiarlos por un único camino a través del cual interactuar con su música. Además, les dio razones para

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

comprar dándoles beneficios y características adicionales a esas distintas opciones.

El álbum cuenta con 36 temas. Todos ellos están bajo una licencia de Creative Commons, entonces cualquiera que tenga las canciones puede compartirlas libremente y de manera legal.

Las opciones que ofrecía en la web eran las siguientes:

- Descarga gratuita: los primeros 9 temas
- Por 5 US\$, uno podía conseguir los 36 temas y un archivo pdf de 40 páginas. Esta tarifa es bastante baja si es comparada, por ejemplo, con la del modelo de I-tunes (0,99 US\$ por tema).
- Por 10 US\$ se podía comprar un set de dos CDs y un libreto de 16 páginas. Éste también es un precio bastante conveniente.
- Por 75 US\$ se podía comprar un paquete de edición “de lujo” que incluía el álbum completo en CDs, un DVD, un Blu-Ray y un lindo libreto. Todo esto estaba metido en una agradable caja. Es una buena relación de costo-beneficio para fans que realmente querían apoyar a Reznor.
- Por 300 US\$ se podía comprar un paquete de edición limitada “ultra de lujo”. Sólo había 2500 unidades disponibles. Incluían todo lo que tenía la versión “de lujo” más algunas otras. Además, estaban todas firmadas personalmente por Trent Reznor. Esta edición era especial, única y agregaba valor a música. El resultado fue muy exitoso: se vendieron los 2500 paquetes en menos de 30 horas. Esto implica que facturó 750.000 US\$ en menos de 30 horas, por música que estaba regalando.

En la primera semana, la sumatoria de los ingresos de todas las opciones anteriormente citadas alcanzó 1.6 MM US\$. Esto es impresionante si se considera que, como se mencionó anteriormente, es por venta de música que estaban regalando y además estaban sin discográfica. Luego, según informes Amazon, en el 2008 el álbum Ghosts I-IV estuvo primero en la lista de álbumes más vendidos vía descarga de este distribuidor on-line. Esto muestra que el precio no es un tema central y motiva preguntar: ¿porqué hay quienes eligen pagar por música que está disponible gratuitamente y de forma legal? Entre las respuestas seguramente encontraremos: para apoyar a los artistas y por razones de comodidad y conveniencia.

The Slip (2008)

Dos meses después de haber lanzado Ghosts I-IV, lanzaron The Slip. Lo hicieron disponible en su web, completamente gratis. Bastaba con proporcionar una dirección de e-mail para poder descargar todo el material, que estaba disponible en diferentes calidades para que el fan eligiera. De esta manera se diferenciaba de otros artistas que suben los temas en baja calidad para que uno los baje gratuitamente, y después cobran por el material en buena calidad.

Luego empezaron a hacer otras cosas atractivas para conectarse mejor con los fans, como subir imágenes de GoogleEarth que mostraban, marcados sobre el globo terráqueo, aquellos lugares desde donde se había bajado el álbum. Para hacer esto usaron reportes de Topspin. Si bien quizás no es algo de gran utilidad, ciertamente ayuda a conectarse mejor con los fans y a crear el sentido de comunidad.

El mismo día que lanzaron The Slip, también pusieron la agenda de conciertos para el 2008. Entonces uno podía bajar la música, escucharla, e inmediatamente comprar entradas para los conciertos. Además, Reznor y NIN siempre dan una razón para comprar cuando se trata de actuaciones en vivo. No se trata solamente de shows, sino de experiencias completas de entretenimiento. Usan un montón de recursos para hacer que la experiencia realmente valga la pena. Entre otras cosas, tienen una gran pantalla atrás de los músicos. Los fans, en general, quedan encantados y siempre quieren volver. No se trata solamente de ver tocar a Reznor, es algo mucho más grande.

Todo esto no fue llevado a cabo sólo para NIN, sino que además había bandas teloneras con quienes compartían el escenario. Entonces, además del álbum The Slip, se podían descargar paquetes con temas de las otras bandas que iban a tocar en los diferentes conciertos. Esto claramente añade una razón para comprar entradas, ya que quizás a algunos les interese también ver alguna de las otras bandas que tocan con NIN.

A pesar de que la música estaba disponible gratis, también dieron razones para comprar música en soporte físico. Vendieron CDs y vinilos que venían numerados, eran de edición limitada y traían consigo un montón de beneficios adicionales. Esto es algo similar a lo que hicieron cuando sacaron Ghosts I-IV.

Otras ideas

La conexión con los fans no se hace solamente al lanzar un álbum o durante los conciertos. Es algo que se hace permanentemente. Una canal que usa Reznor para lograrlo es su página web. Al entrar, uno inicia sesión y se encuentra con las novedades. Luego están las cosas obvias, que muchas bandas tienen también, como música para escuchar on-line o descargar, foros, fotos, chat, etc. También están aquellos componentes menos obvios, como una muestra de fotos no profesionales, sacadas por fan en los conciertos y subidas por ellos mismos a su cuenta de flickr que está integrada a la web de NIN. Por otro lado hay “wall-papers” que se pueden descargar, modificar y compartir, ya que están bajo licencias de Creative Commons. También hay videos subidos por los fans.

Lo interesante de todo el contenido generado tanto por la banda como por los fans es que es compartido entre todos, sin denuncias legales, ni bloqueos. Por el contrario, todo esto genera un sentimiento de comunidad que potencia la conexión entre los artistas y los fans, así como entre los mismos fans.

También se pueden descargar de la web archivos de audio con las pistas crudas de los temas, para luego mezclarlos, masterizarlos, compartirlos y evaluar los trabajos de otros fans. Esto lleva a los fans a un nivel de involucramiento con la música bastante elevado.

Otras cosas cautivadoras de la web son: concursos donde los premios son entradas para los shows de NIN y encuestas de 10 páginas orientadas a crear un perfil completo de cada fan.

La experimentación de Reznor no se ha detenido aún. Todo lo mencionado anteriormente son ejemplos de cosas que hizo exitosamente en el pasado. Seguramente hay más cosas interesantes en su historial, y otras que vendrán. Sin embargo, lo que se pretende resaltar es el modelo de negocio “Razón para Comprar + Conexión con Fans = Ingresos”. Hoy en día, inclusive otras bandas, grandes y chicas, lo están usando. No están necesariamente copiando lo que hace Reznor, sino que cada uno replica el modelo a su manera.

4.4. Industria Futura

Habiendo concentrado gran parte del esfuerzo en entender la Red de Valor y el Modelo de Negocio de la Industria Actual de la Música, usando tanto una visión “desde arriba” y amplia, como también estudiando casos particulares, luego de realizar un análisis de la Industria Tradicional de la

Música y los cambios que acontecieron tanto en el contexto como en las entrañas de la misma industria, sólo resta hacer un poco de prospectiva y tratar de vislumbrar hacia dónde se dirige esta Industria y qué podemos esperar que nos depare el futuro.

Para esto, primeramente se tomarán algunas ideas de Gerd Leonhard, quien es un autoproclamado futurista, blogger, digerati, escritor, conferenciante y consejero. Leonhard ha pasado más de veinticinco años en la tecnología y las industrias del entretenimiento, tanto en los Estados Unidos como en Europa y recientemente en Asia. Escribe sobre los cambios en el "contenido" y las compañías de medios de comunicación como las consecuencias de las nuevas tecnologías y la convergencia.

Luego se analizará una posible Red de Valor de la Industria Futura. El escenario planteado consiste en la masificación de los servicios de streaming pagos por suscripción (como Spotify), ya que, a criterio del autor de este trabajo de tesis, éste escenario resulta, a priori, bastante plausible.

4.4.1. Análisis Prospectivo

Luego de leer los libros Music 2.0, Friction is Fiction y The End of Control, junto con algunas entrevistas y presentaciones dadas por Leonhard, se han extraído las ideas presentadas a continuación, por ser relevantes para la Industria de la Música y porque quizás tengan cierto nivel de acierto.

- ❖ La atención es la nueva moneda: la idea de "controlar la distribución" debe ser olvidada.

Ser dueños de la distribución por cadenas físicas era una de las fortalezas de la Industria Tradicional. Luego, con el advenimiento de internet, trataron de controlar las cadenas digitales. Sin embargo, todo esto quedó obsoleto. Controlar la distribución significa ser dueños del canal, y también del contenido. Los problemas para la industria discográfica entonces son dos: hoy no controlan el canal digital y la forma en que fluye el contenido es incontrolable. El foco a partir de ahora debe estar puesto en la atención de la audiencia. Es el nuevo "bien escaso". Hay tanto contenido disponible, que no nos alcanza el tiempo para consumir todo. Ya no se tendría que buscar capturar y atar a los consumidores, sino comprometerlos y motivarlos a que accedan al contenido que quieran, cuando quieran, como quieran y donde quieran. Luego, habiendo ganado su atención, las formas de monetizarla son diversas.

- ❖ Lo más importante es la creación de contenidos y no la distribución.

La distribución ocurrirá por defecto en Internet. Si las empresas del sector del entretenimiento se centran en la creación, la producción, el marketing y en la parte social del negocio, entonces habrá un futuro para ellos. Si paran de vender copias y se dedican a vender contenidos originales, entonces tendrán un futuro. Pero no lo tendrán si fuerzan la distribución. La distribución son números, son copias; se puede contar las copias vendidas, pero hoy en día no son las copias las fuentes de ingresos, sino la audiencia.

Así, cuantas más personas han visto, oído, escuchado o leído lo que una empresa ofrece, más fuentes de ingresos se pueden generar en torno al contenido ofrecido. Una superestrella, por ejemplo, puede vender lo que quiera, hasta su ropa usada.

- ❖ El modelo en general, no sólo en la industria de la música está roto, y habrá que regenerarlo.

Se está consumiendo más televisión, más música y más películas que nunca, y como consecuencia no se puede decir que a la gente no le gusta lo que le ofrece la industria del entretenimiento. Ahora bien, hay que rediseñar una parte del modelo; en concreto la que hace referencia a la generación de ingresos, no existe otra elección. El modelo en general, no sólo en la cultura, está roto y habrá que regenerarlo. La música ha estado controlada durante los últimos 50 años hasta que ha llegado Internet. No había forma de que un artista vaya directamente a los fans. Así que ahora hay que crear una industria basada en esto.

- ❖ La tendencia es la rentabilidad de las audiencias de nicho.

En primer lugar, los medios de comunicación serán más pequeños. Cuando se tienen cinco canales de televisión, la mayoría ve uno de ellos. Si hay cincuenta canales de televisión digital, las posibilidades de que dos espectadores vean el mismo canal disminuyen. Si ese número aumenta a 5.000 o 500.000 canales, es menos probable aún que un espectador vea el mismo canal que otro usuario. Se crea una fragmentación de la audiencia y se genera más variedad de oferta. Hoy es posible encontrar distintos artistas por todos lados, por lo cual hay dinero por todas partes, aunque no sea en grandes acumulaciones de capital.

4.4.2. Posible Red de Valor de la Industria Futura.

Existe una clara tendencia a tener todo en “la nube”, y esto no es sólo cierto para la industria de la música. La gran ventaja de este tipo de servicios

es que hoy en día el usuario ya no tiene que cargar con esos archivos en su dispositivo portátil o en su computadora. Por ejemplo, cuando se necesita consultar un e-mail, basta abrir una página web y buscarlo, pero esos archivos no viven en la computadora del usuario. Sin embargo, el potencial de la nube va más lejos que el simple almacenamiento de archivos. El procesamiento masivo de datos y servicios como la virtualización de aplicaciones son también parte de los usos comunes de la nube.

Pareciera que no queda cabida para pensar que la industria de la música no vaya a servirse de esta tecnología para ofrecer un producto que satisfaga plenamente las necesidades de los consumidores, que como se vio en el capítulo 3 son: conveniencia, calidad, precio y conectividad social. De hecho, ya se han hecho varios intentos de triunfar por esta vía, pero todavía ninguno se ha impuesto por sobre los otros. Claramente, la pregunta latente es cómo se monetizará la propuesta de valor, y cómo se repartirán los ingresos entre las partes interesadas (empresas de tecnología, músicos, productores, etc.)

Una de las alternativas más prometedoras es Spotify, cuyo modelo de negocio particular se ha analizado previamente. En resumen, ofrecen un servicio de streaming de música ilimitado a cambio de una cuota mensual. Si este servicio se masifica, pueden competir varias empresas y aún el mercado sería rentable para todas. Entonces, la forma más dominante de distribución de música sería vía streaming. Es probable que el soporte físico no deje de existir, pero sería un negocio de nicho, como ocurre hoy en día con los discos de vinilo que se siguen lanzando.

Spotify es quizás hoy una de las mejores posicionadas, sin embargo, hay otros grandes jugadores que están haciendo sus movimientos. El autor de este trabajo estima que en este escenario podrá asentarse más de un competidor. Por ahora Spotify que ya funciona en Europa, fue lanzado en EEUU. Además, Sony lanzó un servicio de streaming en Europa, Apple espera poder fortalecer su posición de liderazgo en el mundo digital de la música y quizás lance algún servicio parecido y Google está en proceso de negociaciones con las discográficas con la intención de ofrecer este tipo de servicios. Todo parece indicar que es cuestión de tiempo para que las piezas encajen y el servicio de streaming se masifique.

En la Figura 22 está representada la posible Red de Valor de la Industria Futura. Es muy parecida a la red de la Industria Actual, salvo por dos entregables:

- El entregable “grabaciones en soporte digital o físico” (pintado en rojo), que antes consistía principalmente en “algo” que se entregaba, ya sea

Además, aparecen otras diferencias que no son visibles en la red pero que merecen ser mencionadas. Por un lado, es probable que los reguladores empiecen a establecer tarifas mínimas que deben pagarse a los artistas por cada reproducción on-line. Hoy en día, en las diferentes legislaciones, hay tarifas mínimas para otras cosas, como por ejemplo para la sincronización en tv. Por otro lado, todo pareciera indicar que el músico ya no podrá vivir de lo que graba solamente, no como antes al menos. Siguiendo el modelo de Trent Reznor y otros, los músicos deberán ofrecer valor agregado a la música por sí sola. Entonces los conciertos serán (ya lo son en realidad) los grandes generadores de ingresos, junto con toda la batería de propuestas de valor que a cada uno se le pueda ocurrir. Por poner ejemplos, hay casos de músicos que han ofrecido exitosamente, junto con su música y a precios diferentes, las siguientes propuestas: una llamada telefónica de agradecimiento, un día de paseo, un almuerzo, una cena, la posibilidad de cantar en el próximo disco, un concierto en la casa del fan, etc.

Concluyendo el análisis de la Figura 22, resta decir que las dos marcas de agua que hacían referencia a la integración entre productores de grabaciones y músicos, y entre productores de grabaciones y productores de eventos, se mantienen, porque en el escenario planteado se espera que esta tendencia se siga dando: parte de los músicos serán independientes y parte de las empresas dedicadas a la industria de la música querrán contratos 360° para dedicarse a todos los aspectos del negocio.

5. CONCLUSIONES

Los objetivos establecidos antes de comenzar el trabajo de investigación fueron alcanzados. Se ha analizado la Industria de la Música a nivel mundial, teniendo en cuenta las industrias discográfica, editorial y del directo, considerando las Redes de Valor y los Modelos de Negocios que imperan, tanto a nivel de la industria en general, como a nivel de casos particulares. Se consideró inicialmente el contexto que afecta a la Industria. Luego se hizo un análisis retrospectivo y un estudio del estado actual de la Industria. Finalmente se hizo un análisis prospectivo del sector y se respondió a la pregunta inicial planteada: ¿Cuál será el modelo de negocio imperante en la Industria de la Música en el futuro y cómo quedará establecida la Red de Valor?

A continuación se expondrán las ideas más relevantes extraídas de cada parte del trabajo.

En el capítulo 2 se explicó el marco teórico necesario para efectuar los análisis pertinentes a la investigación. Se introdujeron conceptos relacionados con los Modelos de Negocios y con las Redes de Valor. Además se explicaron dos herramientas relativamente nuevas para aplicar estos conceptos: Business Model Canvas y Value Network Analysis. Ambos son interesantes porque a pesar de ser simples, permiten alcanzar un nivel de análisis profundo y detallado. Además, el campo de aplicación de ambos es bien amplio, y sirvieron perfectamente bien para estudiar la Industria de la Música.

En el capítulo 3 se miró qué pasa en el contexto de la Industria, contemplando la tecnología, el comportamiento del consumidor y el marco legal. En la sección de tecnología se pudo apreciar cómo fueron naciendo cada una de las industrias analizadas (discográfica, editorial y del directo). También se vio cómo la evolución de dispositivos electrónicos y formatos permitió acceder a cada vez más cantidad de música grabada y de mejor calidad. Por otro lado, con el despliegue de Internet, los contenidos empezaron a circular de manera incontrolable y todos los actores de la red (músicos, consumidores, productores, etc.) empezaron a interactuar de manera muchísimo más fluida y a escalas antes impensadas. En la sección de comportamiento del consumidor se comprendió que la importancia de la música para las personas no cambia hace mucho tiempo, pero que sí se han modificado sus necesidades a la hora de consumir música. Finalmente, en la sección del marco legal se entendió en qué consisten la propiedad intelectual y los derechos de autor, así como también cuáles son las diferencias entre el derecho anglosajón y el derecho continental europeo. También se comentó brevemente en qué consisten los Creative Commons, por ser una nueva corriente en el campo del derecho de las industrias creativas que ha tomado

mucha fuerza en los últimos años, y por estar pensados bajo un paradigma totalmente diferente a aquél del derecho tradicional, cambiando algunas de las reglas de juego.

En el capítulo 4 se concentró el análisis de las Redes de Valor y los Modelos de Negocios que regían a la Industria de la Música, dividiéndola en las tres industrias que la componen (discográfica, editorial y del directo) y considerando el pasado (Industria Tradicional), el presente (Industria Actual) y el futuro (Industria Futura). Para el caso de la Industria Actual, además se analizaron 3 casos de estudio particulares de modelos de negocios que operan en el sector: Spotify, Sellaband y Trent Reznor.

En la Industria Tradicional de la Música el rol dominante era el de los productores de grabaciones, ya que ejercían mecanismos de control que les otorgaban poder por sobre los otros actores. Por un lado eran dueños del contenido, en una época en que el flujo de contenidos no estaba tan liberado. Además, controlaban los medios de distribución y de promoción y marketing. Por si fuera poco, las grandes discográficas también tenían su propia editorial, por lo que controlaban también el negocio editorial. La industria del directo funcionaba de manera paralela. Luego, con todos los cambios que ocurrieron, la Red de Valor se vio modificada y también los Modelos de Negocio.

En la Industria Actual, el contenido distribuido por cadenas digitales creció abruptamente, tanto en el campo legal como en el ilegal. Entonces, hoy en día tienen una posición de poder bastante fuerte los distribuidores de contenidos digitales. Además, las comunicaciones interactivas posibles gracias a internet (foros, blogs, sitios de redes sociales, etc.) permitieron que los músicos lleguen a su audiencia sin intermediarios. Este hecho, sumado al abaratamiento de la producción, hizo que muchos músicos decidan ser independientes. Por su parte, las discográficas están tratando de sobrevivir transformándose y tratando de captar otros negocios, aparte del discográfico, con una filosofía de contratos 360°. Sin embargo, a veces pasa al revés, y son las productoras de espectáculos las que agarran los contratos 360°. Finalmente, todas las empresas productoras tienden a convertirse en “empresas de música”.

En la Industria Futura se estima que se fortalecerá la distribución de contenidos vía streaming. Hay varias razones para pensar que esto es plausible. Por un lado, la tendencia de llevar todo hacia “la nube” ocurre no sólo en la Industria de la Música, sino también en otros sectores muy diversos, por las enormes ventajas que tiene. Por otro lado, las grandes empresas del momento, relacionadas con los contenidos (Google, Apple, Sony, Spotify, etc.), están llevando a cabo acciones tendientes en este sentido. Finalmente,

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor en la Industria de la Música

analizando el Modelo de Negocio de Spotify, se ve que podría funcionar perfectamente bien si se logra una escala grande, y analizando la Red de Valor resultante de la Industria, se aprecia que se compensan las fuerzas y que las partes interesadas podrían convivir en un nuevo contexto de equilibrio, donde existan varias empresas productoras de contenidos y varias empresas distribuidoras según el modelo mencionado.

6. FIGURAS Y TABLAS

Figuras

Figura 1 – Business Model Canvas: bloques de un modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010).....	16
Figura 2 - Metodología de aplicación de la herramienta Business Model Canvas (Bold blog, 2011).....	18
Figura 3 - El enfoque de VNA soluciona el problema de ambos mundos (Allee, ValueNet Works).....	22
Figura 4 - Technical Repair case study (Caso de estudio de Reparaciones Técnicas) (Alle & Schwabe)	24
Figura 5 - The core elements of a value network map (Los principales elementos de un mapa de Red de Valor) (Alle & Schwabe)	25
Figura 6 - Evolución de los formatos de reproducción de música (Wallace, 2010).....	31
Figura 7 - Mucha música en un solo bolsillo (La Nación, 2011).....	34
Figura 8 - Red de Valor de la Industria Tradicional	49
Figura 9 - Industrias que componen a la Industria de la Música	54
Figura 10 - Business Model Canvas de la Industria Tradicional.....	55
Figura 11 - Business Model Canvas de la Industria Tradicional Discográfica..	58
Figura 12 - Business Model Canvas de la Industria Tradicional Editorial.....	61
Figura 13 – Business Model Canvas de la Industria Tradicional del Directo....	64
Figura 14 - Ventas globales de música grabada de 1997 a 2010 (miles de millones de USD, Valor de comercialización) (IFPI, 2011).....	66
Figura 15 - Red de Valor de la Industria Actual.....	69
Figura 16 - Business Model Canvas de la Industria Actual	74
Figura 17 –Business Model Canvas de la Industria Actual Discográfica.....	77
Figura 18 - Business Model Canvas de la Industria Actual Editorial	79

Figura 19 – Business Model Canvas de la Industria Actual del Directo.....	81
Figura 20 - Business Model Canvas de Sellaband (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)	84
Figura 21 - Business Model Canvas de Spotify (Osterwalder)	87
Figura 22 - Red de Valor de la Industria Futura.....	96

Tablas

Tabla 1 – Definiciones de Modelo de Negocio. Elaboración propia con información de (Konstantina, Polyxeni, Adamantia, & Athanasia, 2003)	14
Tabla 2 - Evolución de la teoría de Redes de Valor. Fuente: Elaboración propia con información extraída de (Alle & Schwabe)	21
Tabla 3 - Diferencias entre el Derecho de Autor y el Copyright. Fuente: elaboración propia con información de (Gerpe, 2009).....	43

7. BIBLIOGRAFÍA

Alle, & Schwabe. *Value Networks and the true nature of collaboration*.

Allee, V. (s.f.). *About Value Networks*. Recuperado el 2011 de Julio de 25, de <http://www.vernaallee.com/VA/About-Value-Networks.htm>

Allee, V. (s.f.). *ValueNet Works*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de Why value networks?: <http://valuenetworks.com/public/item/252634>

Bold blog. (26 de Mayo de 2011). *Bold blog*. Recuperado el 2011 de Julio de 25, de Workshop – Desarrollo Creativo de tu Modelo de Negocio: <http://www.bold.cl/workshop-desarrollo-creativo-de-tu-modelo-de-negocio/>

Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x/full>

Cohnheim, Geisinger, & Pienika. (2008). *Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical*. Montevideo: Universidad de la República - CCEE y A.

Creative Commons España. (s.f.). *Creative Commons - Licencias*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://es.creativecommons.org/licencia/>

elEconomista.es. (07 de Octubre de 2008). *COMUNICADO: Spotify anuncia acuerdos de licencia y su próximo lanzamiento*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/790226/10/08/COMUNICADO-Spotify-anuncia-acuerdos-de-licencia-y-su-proximo-lanzamiento-1.html>

Gerpe, A. (22 de Julio de 2009). *Suite 101*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de Derechos de Autor: <http://www.suite101.net/content/diferencias-entre-derechos-de-autor-y-copyright-a260>

Griggs, B. (25 de Julio de 2011). *Spotify: "La propiedad de la música es genial, pero el acceso es futuro"*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://mexico.cnn.com/tecnologia/2011/07/25/fundador-de-spotify-los-discos-que-compras-en-itunes-no-son-tuyos>

Harvey, A. (10 de Abril de 2011). *The Scavenger*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de The role of music in human evolution : <http://www.thescavenger.net/arts/the-role-of-music-in-human-evolution-678.html>

Herlitz, H. (2005). *Transversabilidad en Nat/firewall*. Universidad católica de Temuco.

IFPI. (2011). *Digital Music Report*.

IFPI. (2011). *Recorded Industry in Numbers*.

Konstantina, V., Polyxeni, Z., Adamantia, P., & Athanasia, P. (2003). *Examining E-Business Models: Applying a Holistic Approach in the Mobile Environment*. Athens, Greece: Department of Management Science and Technology - Athens University of Economics and Business.

Krueger, C. C., & Swatman, P. M. *No Content Provider is an Island: the changing role of technology providers in value networks*. Mannheim Business School and University of South Australia.

La Nación. (Abril de 2011). *Blog Streaming* . Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://blogs.lanacion.com.ar/streaming/files/2011/04/DXI0904000ESCUCHAR2.jpg>

Lardinois, F. (5 de Enero de 2009). *Amazon's Best-Selling Album Download of 2008 Was Available for Free*. Recuperado el 2011 de Julio de 25, de http://www.readwriteweb.com/archives/nin_creative_commons-licensed.php

Larsen, J. P. (2009). *The music industry and digital music - Disruptive technology and the value network effects on industry incumbents*. Copenhagen Business School.

Leonhard, G. (2011). *Friction is Fiction*.

Leonhard, G. (2008). *Music 2.0*.

Leonhard, G. (2007). *The end of control*.

Masnick, M. (3 de Febrero de 2009). *The Trent Reznor case study*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://www.youtube.com/watch?v=Njuo1puB1lg>

OMPI - Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (s.f.). *¿Qué es la propiedad intelectual?* Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://www.wipo.int/about-ip/es/>

Osterwalder, A. (s.f.). Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://www.businessmodelalchemist.com>

Osterwalder, A. (26 de Enero de 2010). *Business Model Alchemist*. Recuperado el 2011 de Julio de 25, de Mapping Business Models (a knowledge game): <http://www.businessmodelalchemist.com/tag/business-model-Business-Model-Canvas>

Análisis Retrospectivo y Prospectivo de Modelos de Negocio y Redes de Valor
en la Industria de la Música

Osterwalder, A. (22 de Enero de 2010). *Interview at the Eurosonic Noorderslag with Alexander Osterwalder about Business Models*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de http://www.youtube.com/watch?v=PLC-Ca5gX58&feature=player_embedded#at=80

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Real Academia Española. (2001). Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://www.rae.es/rae.html>

Wallace, D. (25 de Octubre de 2010). *The evolution of music playing formats*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://www.davidwallace.com/2010/10/evolution-music-playing-formats/>

Wikipedia. (8 de Julio de 2011). *Sellaband*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de <http://en.wikipedia.org/wiki/Sellaband>

Wikipedia. (25 de Julio de 2011). *Spotify*. Recuperado el 26 de Julio de 2011, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Spotify>

Wikipedia. (21 de Julio de 2011). *Trent Reznor*. Recuperado el 25 de Julio de 2011, de http://es.wikipedia.org/wiki/Trent_Reznor

World Intellectual Property Organization. (2005). *Understanding Copyright and Related Rights*. Ginebra.