

Cluster de la Música –Uruguay

Informe

**Mercados y posicionamiento
Diagnostico Competitivo**

*Carlos Casacuberta
Carolina Steneri*

Montevideo, Agosto de 2009

El plan de refuerzo de la Competitividad del Conglomerado de la Música de Uruguay fue elaborado en el marco de un proceso participativo. En éste tomaron parte empresas, entidades e individuos vinculados a la actividad del sector. El proceso fue liderado por un Grupo Gestor integrado por las siguientes personas y empresas:

Empresa	Referente
Dale Producciones	Diego Viera
Adrián Minutti	Adrián Minutti
Bizarro Records	Andrés Sanabria
Cámara Uruguaya del Disco	Mauricio Ubal
Contrapedal	Gabriel Turielle
CP Managment	Daniel Aguerregoyen
CP Managment	Claudio Picerno
Ernesto Diverio	Ernesto Diverio
Galenas Prod.	Gustavo Colman
KAPS	César Lamschtein
Koala Records/Salvador P	Alberto García
Majareta Prod.	Verónica Piana
Mil ideas	Oscar Fabián Delgado
No te va gustar	Nicolás Fervenza
Perfect Image	Ricardo Lugaro
Sondor	Rafael Abal

El equipo técnico estuvo integrado por las siguientes personas:

Lic. Fernanda Rodríguez – Facilitadora
Ec. Diego Traverso – DICREA – MEC
Ec. Martín Leites – PACC – DIPRODE - OPP
Ec. Federico Pérez – PACC – DIPRODE – OPP
Ec. Carlos Casacuberta – Consultor
Ec. Carolina Steneri – Consultora

Dr. Alejandro Alterwain – Consultor Jurídico
Soledad González – Consultora de perspectiva de género

Ec. Gustavo Buquet – Coordinador General – Proyecto Viví Cultura

Fueron parte del proceso de elaboración del diagnóstico los talleres de Visión y Diagnóstico y posicionamiento competitivo, a partir de los cuales se elaboró los informes correspondientes. Asimismo se llevó a cabo un ciclo de charlas abiertas con personalidades de la actividad musical a nivel regional con el fin de discutir y difundir experiencias relevantes en el sector. Los materiales se encuentran disponibles en el blog del Cluster de la Música de Uruguay: <http://clusterdemusicauy.blogspot.com/>

Lenguaje no sexista: los documentos del Cluster de la Música intentan que en el lenguaje utilizado no se incurra en la omisión o en la desvalorización de la presencia de las mujeres en el contexto de la descripción y diagnóstico de la actividad del sector. Por tanto se busca un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres. Para evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por fórmulas alternativas donde fuera posible, buscando representar a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

Índice

1.	Introducción.....	4
2.	Metodología	5
	<i>a. Mercados y posicionamiento</i>	<i>5</i>
	<i>b. Diagnóstico competitivo</i>	<i>5</i>
3.	Mercados y posicionamiento	6
	<i>a. La música uruguaya y el mercado internacional.....</i>	<i>6</i>
	<i>b. Tecnología y cambio en la industria musical</i>	<i>8</i>
	<i>c. Crisis de la industria discográfica.....</i>	<i>11</i>
	<i>d. Cambios en los modelos de negocios</i>	<i>13</i>
	<i>i. Negocio digital</i>	<i>13</i>
	<i>ii. Espectáculos</i>	<i>15</i>
	<i>iii. Nuevo marketing y difusión</i>	<i>16</i>
	<i>e. Rol de artistas y managers.....</i>	<i>18</i>
	<i>f. El caso uruguayo</i>	<i>19</i>
	<i>g. Experiencias de clusters de música.....</i>	<i>20</i>
4.	Informe de diagnóstico competitivo	22
	<i>a. Cadenas de valor.....</i>	<i>22</i>
	<i>i. Industria fonográfica</i>	<i>24</i>
	<i>ii. Industria editorial</i>	<i>27</i>
	<i>iii. Industria del espectáculo.....</i>	<i>27</i>
	<i>iv. Productoras de audio</i>	<i>30</i>
	<i>v. Medios de comunicación</i>	<i>30</i>
	<i>vi. Promoción de exportación</i>	<i>31</i>
	<i>b. Factores críticos de desempeño.....</i>	<i>33</i>
	<i>i. Características de productos y servicios</i>	<i>34</i>
	<i>ii. Capacidad empresarial.....</i>	<i>35</i>
	<i>iii. Cooperación y desarrollo de redes</i>	<i>36</i>
	<i>iv. Marketing y relación con los clientes</i>	<i>36</i>
	<i>c. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas</i>	<i>37</i>
	<i>i. Fortalezas</i>	<i>37</i>
	<i>ii. Debilidades</i>	<i>38</i>
	<i>iii. Oportunidades</i>	<i>39</i>
	<i>iv. Amenazas</i>	<i>41</i>
5.	La perspectiva de género	41
6.	Conclusiones	¡Error! Marcador no definido.
7.	Referencias.....	42

1. Introducción

Este documento contiene dos insumos básicos del proceso de dinamización del Cluster de la música de Uruguay. En primer término incluye el informe de posicionamiento y mercados, y a continuación desarrolla el informe de diagnóstico competitivo.

El mismo tiene el fin de ser difundido, sometido a consideración y validado por el conjunto de las empresas del sector. La dinamización de los clusters es un proceso de construcción de capital social a través de redes constituidas por empresas. Éstas deberán identificar los objetivos de desarrollo en función de sus necesidades, visualizando las oportunidades y amenazas comunes, y generando proyectos concretos orientados a mejorar la competitividad, tanto de las empresas individuales como de las redes y el sector en su conjunto. Con el desarrollo del cluster el capital social se traducirá en redes integradas, con presencia tanto de las empresas como de los proveedores de servicios y de las instituciones públicas y privadas, desarrollando proyectos en conjunto.

El informe de posicionamiento y mercados busca presentar la situación del conglomerado uruguayo de la música en relación al mercado internacional. Para ello se recorre las tendencias recientes en la industria musical a fin de ubicar en contexto la situación de la industria de la música uruguaya. También se revisa aspectos de la política sectorial en el área de actividad del cluster. Como resultado se busca discutir estrategias de acceso a los mercados y estrategias de posicionamiento.

El informe de diagnóstico competitivo sistematiza los determinantes de la competitividad a nivel nacional del sector de la música, y establece el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Por una parte recoge la elaboración del grupo técnico del cluster. A su vez, el 24 de junio de 2009 se realizó el Taller de diagnóstico y posicionamiento del cluster, y el trabajo de las distintas mesas se utiliza como insumo para la elaboración del presente informe.

Se busca sintetizar el avance de la discusión hasta el momento actual, vinculando por una parte las nociones que definió el informe de caracterización y por otra las visiones sobre el destino de largo plazo del sector que se han planteado a lo largo de las actividades realizadas con diferentes referentes invitados a las actividades del cluster.

El documento tiene la siguiente estructura. En el capítulo 2 se presenta brevemente el enfoque metodológico del informe de posicionamiento y del diagnóstico del sector. El capítulo 3 contiene el informe de mercados y posicionamiento. En este capítulo se busca resumir los aspectos principales de la evolución del sector de la música en el período reciente, presentando la experiencia internacional y algunas alternativas de desarrollo en el mediano plazo. En el capítulo 4 se presenta el informe de diagnóstico competitivo. Está compuesto por tres secciones, la primera de las cuales describe las cadenas de valor para algunos subsectores clave que se abordaron en el taller. La segunda sección presenta el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y finalmente la tercera analiza los factores críticos de desempeño del sector. El capítulo 5 presenta las conclusiones generales.

2. Metodología

a. Mercados y posicionamiento

Este informe está basado en la descripción de los lazos de la música uruguaya con el mercado internacional, particularizando en la situación de cada uno de sus subsectores. Se describe los principales rasgos de la evolución de los mercados musicales en el mundo, en relación a los cambios técnicos que caracterizan el sector, y se analiza los impactos en la industria discográfica y los nuevos modelos de negocios que han surgido. A continuación se destaca los cambios en los roles de artistas y managers. Finalmente se hace referencia al caso uruguayo en este contexto.

b. Diagnóstico competitivo

El elemento central en la metodología del diagnóstico competitivo es la descripción de las cadenas de valor como instrumento de análisis de la dinámica del sector. Se realiza una descripción general del mismo y se desagrega en cadenas particulares que describen subsectores o núcleos de actividad con entidad y funcionamiento propios, que a juicio del equipo técnico o de las empresas participantes en los talleres se considera requieren un análisis aparte. Esto es particularmente importante en un sector como la música donde hay una significativa heterogeneidad.

En torno a las cadenas de valor, según la metodología usual se hace referencia a los distintos aspectos de organización industrial como la concentración, diferenciación, barreras a la entrada, estructura de costos, integración, poder negociador, estrategias de inversión, tecnología, investigación, promoción, calidad, marcas, etc. Con respecto a los factores de producción se tiene en cuenta los recursos humanos, capital, infraestructura, costos de producción, etc. Se caracteriza además las condiciones de la demanda en términos de precios, necesidades de los clientes, nivel de exigencia, etc.

El enfoque metodológico estándar incluye además en cada caso las industrias relacionadas y de apoyo, caracterizando la presencia y vínculo con proveedores, instituciones, otras industrias y conglomerados, etc. Con respecto al papel del estado se analiza el relacionamiento con el sector y políticas públicas que afectan al cluster, procesos administrativos, etc.

El producto final del análisis es la identificación de fortalezas y debilidades, así como variables y escenarios de oportunidades y amenazas. En el contexto de las cadenas de valor definidas se analiza el desempeño frente a los principales competidores, y se establece los factores críticos de desempeño, en relación con un benchmarking internacional con énfasis en experiencias de clusterización.

Esta estructura y enfoque metodológico fueron adaptados a la particularidad del cluster de la música uruguaya. A fin de describir el sector y analizar su desempeño competitivo se aprovecha la estructura propuesta en el informe de caracterización, que parte del núcleo creativo de los artistas y su actividad profesional y considera en forma separada grandes sectores de actividad. Nuestro punto de partida fue considerar por separado la industria discográfica, la producción de espectáculos y la gestión editorial, además de los medios de comunicación. El sector de las productoras de audio finalmente no fue

incluido debido a la escasa participación en la actividad del cluster de las empresas de este subsector, fuertemente vinculadas al cluster audiovisual ya en funcionamiento. El interés particular de las empresas participantes llevó a que se incluyera además, como objeto de análisis especial, la actividad exportadora.

3. Mercados y posicionamiento

a. La música uruguaya y el mercado internacional

La industria musical internacional ha disfrutado por décadas, al menos hasta hace pocos años un crecimiento sostenido de las ventas y la actividad, conformando un negocio global multimillonario.¹ Los mercados internacionales de la música se encuentran interrelacionados, distinguiéndose los mercados discográficos y de presentaciones en vivo, unidos a la actividad de gestión de los derechos de autor e intérprete asociados. En general los mercados tienen una dimensión nacional (los “territorios”), pero existen agentes que desarrollan su actividad en múltiples mercados aprovechando extensas economías de escala. Las grandes multinacionales de la industria fonográfica, las empresas de producción de espectáculos, los grandes festivales y ferias articulan oferta y demanda conformando escalas de actividad global. En cada mercado existen nichos diferenciados con públicos específicos y circuitos de presentaciones, festivales, distribución discográfica, medios de comunicación, etc. y existe una gran riqueza y variedad de actores independientes que mantiene una actividad sostenida.

En general se reconoce que, en particular en los mercados grandes, no es suficiente con contar con un producto artístico con cualidades que lo hagan potencialmente atractivo para el público, sino que las estructuras industriales, de distribución y venta que controlan el acceso a la música “extranjera” a los diferentes mercados tienen un rol fundamental.² Existen tres grandes temas: uno es la llegada a los oídos (y ojos) del público, la difusión en radio, TV, Internet, de la música; otro es la edición discográfica, en definitiva el acceso a la distribución y a los puntos de venta y el tercero es acceder al circuito de presentaciones en vivo. Los distintos subsectores de actividad que integran el sector de la música uruguaya han desarrollado grados diversos de interacción con los mercados internacionales de la música.

Existieron experiencias tempranas como las de los Shakers y los Mockers en la década de 1960, que llevaron al desarrollo de una actividad internacional con todos los ingredientes usuales: presentaciones en el exterior, ediciones discográficas, contratos, etc. También la carrera de “Los iracundos” tuvo una gran proyección más allá de fronteras durante muchos años. Previamente artistas de tango como Julio Sosa habían triunfado en Buenos Aires desde la década de 1950.³ A lo largo del siglo XX muchos músicos uruguayos desarrollaron carreras internacionales exitosas emigrando a diferentes países, pudiendo citarse desde el mismo ejemplo de OPA, pasando por los artistas que fueron censurados o perseguidos en la época de la dictadura en la década de 1970 y desarrollaron su actividad en distintos países del mundo como Zitarrosa, Los Olimareños y José Carbajal entre otros, hasta el caso más reciente de Jorge Drexler. En

¹ Una estimación para el año 2000 arrojaba ventas por casi 40,000 millones de dólares. Véase IFPI, (2001).

² Véase Power y Hallencreutz (2007).

³ Muchas décadas antes, se podría ejemplificar con Gardel y Razzano

la música existe también la “fuga de cerebros” que soportan los países menos desarrollados en otras áreas como las del talento científico o empresarial. Suele ser un camino de dos vías, pues estos artistas no pierden el vínculo con Uruguay y se genera un intercambio interesante de influencias musicales en ambos sentidos, ya que que hasta cierto punto también son percibidos como representantes de la música local.

En la década de 1990, cuando la mayoría de los sellos discográficos multinacionales instaló oficinas en Montevideo, algunos artistas firmaron contratos que dieron lugar a experiencias diversas de internacionalización. En general los artistas que tuvieron acceso a estas modalidades ya tenían una trayectoria relevante en el Uruguay. Tampoco era obvio que la intención de las multinacionales fuera comercializar a estos artistas a nivel del mercado global de habla hispana ni mucho menos. También en esta década existió un fuerte proceso de expansión internacional de la música tropical o latina uruguaya, que logró productos de un nivel de impacto sin precedentes como “Mayonesa”, mezcla de candombe, murga y tropical de la agrupación Chocolate, así como la destacada carrera de Los Fatales a nivel regional, entre otros.

En el momento actual, en que las multinacionales tienen una presencia en Uruguay que no está fundamentalmente relacionada con proyectos de desarrollo de artistas, algunos artistas sin embargo han obtenido contratos discográficos con sellos multinacionales. En el caso de Bajofondo, un proyecto con fuerte vínculo y base regional tiene un público global y esto se refleja en sus actuaciones y su actividad discográfica.

La industria discográfica nacional no ha tenido una política intensa de volcarse hacia afuera. Sin embargo casi todos los sellos locales han generado experiencias de licencias exitosas de discos en mercados como el argentino. En las condiciones actuales de la industria discográfica, los artistas con mayor posibilidad de desarrollo comercial suelen gestionar en forma independiente sus masters. Es completamente usual que producciones independientes, a veces financiadas por los propios artistas, encuentren el camino hacia nichos en sellos independientes y distribución en Buenos Aires y en otros países de habla española.

Los artistas uruguayos siempre tuvieron como un destino buscado la presentación en Buenos Aires. Estos esfuerzos se han realizado usando una gama muy variada de capacidades de infraestructura y de organización. Hoy las empresas uruguayas de management y producción de shows llegan a tener oficinas permanentes en Buenos Aires, unidas al desarrollo de actividad de artistas uruguayos y también argentinos, generando actuaciones y ediciones discográficas a ambos lados del Plata..

El desarrollo de los artistas, grupos o bandas como unidades empresariales diversificadas también llevó a que basado en la iniciativa de algunos managers y artistas particularmente dinámicos se intentara acceder a circuitos de festivales (vinculados a géneros como rock, tango entre otros), más allá del Río de la Plata a destinos en el resto de Latinoamérica y España, incluyendo intentos de abordar los mercados de habla hispana en EEUU. También se han desarrollado vínculos importantes y público para algunos artistas uruguayos en Chile.

Un indicador que habla de la inserción internacional de la música uruguaya es la alta participación de mercado de los artistas nacionales en el mercado interno. Para un país de reducida población es destacable que el 43% de la venta de discos pertenezca a

artistas locales. Razones obvias de proximidad y diferenciación del producto condicionan este resultado, ya que todos los países tienen una participación de la oferta local mayor que el tamaño relativo de su población, sin embargo el número es alto en términos comparativos.

Existen además algunos intentos de vinculación editorial de obra uruguaya con el exterior, usualmente unidos a la gestión local de editores internacionales. Con respecto a la propiedad intelectual, un indicador relevante son los flujos de derechos de autor desde y hacia Uruguay, que según el último balance de AGADU representan respectivamente 1:038,000 y 410,000 dólares.

A su vez, un puñado de sellos discográficos uruguayos ha realizado contratos con distintos “agregadores” de contenidos digitales con el fin de que el material llegue a ser ofrecido en distintos proveedores de música digital en el mundo entero. Ello implica que las pistas correspondientes están disponibles en los grandes sitios de descarga digital legal para todo el planeta, aunque no necesariamente ello se corresponda con la realización de un trabajo de marketing que lleve a los consumidores en otras partes del mundo a enterarse de que esas pistas están ahí y despierte su interés en descargarlas.

Con respecto a la industria del espectáculo, Uruguay no está completamente integrado como plaza en los grandes circuitos de giras internacionales. Sin embargo es importante el desarrollo de capacidades locales. En algunos casos existen experiencias de exportación a la región de la logística completa y el conocimiento para desarrollar espectáculos masivos en el país de destino. El caso más reciente es la realización por CP Management de Paceña Fest y otros espectáculos masivos en Bolivia.

Finalmente es interesante considerar el caso de las productoras de audio, las que se encuentran completamente integradas al proceso de internacionalización del sector audiovisual uruguayo, contribuyendo con música y audio a proyectos de cine, televisión, videojuegos y publicidad para los destinos más diversos, fundamentalmente en América Latina y España.

b. Tecnología y cambio en la industria musical

A continuación se describe el desarrollo reciente de los mercados de la música y las características de la industria. El punto de partida usual para analizar los fenómenos actuales consiste en considerar los profundos cambios tecnológicos ocurridos en las últimas décadas en diversas áreas asociadas a las tecnologías de la información, que han afectado a todos los segmentos de la actividad musical.

El proceso se inicia con la aparición de las posibilidades de digitalización, o conversión de audio y video en archivos digitales en distintos formatos. Los impactos en la industria discográfica fueron evidentes, y su primera consecuencia fue, a partir de mediados de la década de 1980, un ciclo de fuerte expansión basado en el formato CD. El desarrollo continuó con la aparición de nuevos formatos de compresión de audio, en particular el MP3 a mediados de la década de 1990, con un gran crecimiento de la eficiencia en la compresión, lográndose altos niveles de calidad con un mínimo tamaño de los archivos.

Unido al desarrollo de la velocidad de las conexiones y el incremento de la capacidad de almacenamiento, esto tuvo impacto en las modalidades de consumo. A diferencia de lo que sucedía con los formatos tradicionales, los archivos de música digital pasaron a poder separarse de sus soportes físicos. Con el incremento del ancho de banda, se facilitó la circulación en Internet de los archivos digitales. Además de ser condición del surgimiento de diversos nuevos negocios digitales, el desarrollo de las posibilidades de conectividad dio lugar al surgimiento de las redes “entre pares” (peer-to-peer o P2P).

Una dimensión adicional del cambio en la tecnología fue la introducción de sistemas de grabación y procesamiento digital de audio, lo que se traduce en la caída de los costos de la producción fonográfica, incluyendo desde la producción artística hasta la terminación del master.

La promoción y el marketing siempre fueron parte sustancial de los costos de la industria discográfica, en la que gran cantidad de proyectos no alcanzaba ventas importantes (y por tanto acumulaba altos costos fijos de marketing y promoción por unidad vendida). Ello se debe que los discos son bienes “de experiencia”, en que el consumidor no sabe del todo lo que compra hasta que no lo experimenta. Por una parte la posibilidad de “probar” los contenidos musicales (que anteriormente existía solamente a través de la radio) se hizo más sencilla. Por otra, surge la posibilidad de comercialización de archivos digitales, donde los costos de gestión, transporte, almacenamiento de las unidades físicas no existen.

Los cambios tecnológicos tienen consecuencias directas en las características económicas de los bienes. Los costos de reproducción sin pérdida de calidad se vuelven cero, es decir que deja de existir una barrera tecnológica que pueda prevenir la infracción de los derechos de propiedad intelectual.

Una manera de ver la revolución digital es como un proceso de convergencia, que abarca a los contenidos (donde la digitalización permite obtener formatos comunes), la infraestructura (donde un mismo paquete de servicios puede ser ofrecido por distintos tipos de redes), y los equipos terminales (donde radio/TV, Internet, consola de juegos, teléfono, etc. se convierten en plataformas alternativas para los contenidos) y, finalmente, también de los mercados.

El proceso de cambio técnico no se limita a los aspectos físicos o de hardware ni a las posibilidades de producción o a la aparición de bienes o formatos nuevos, sino que ha cambiado también los hábitos y las actividades de las personas, generando nuevas instancias de uso del tiempo libre y cambiando las modalidades de consumo, de adquisición de información, de compra y de comunicación interpersonal. La computadora puede ser alternativamente diversas cosas, desde una tienda hasta un aparato de comunicación, un juego o una radio, entre muchas otras.

Para designar una nueva generación del desarrollo de la tecnología web basada en comunidades de usuarios y servicios como las redes sociales, los blogs y los wikis, donde se procesa relaciones de colaboración de intercambio de información entre los usuarios de una comunidad o red social se suele usar el término Web 2.0. Una característica fundamental es que las bases de datos que sustentan las aplicaciones pueden ser modificadas por los usuarios de los servicios.

También se ha modificado la operación de los medios de comunicación. Con el ancho de banda han cambiado las condiciones tecnológicas de las emisoras de radio y televisión, y se han revolucionado las posibilidades de contacto de los diarios con sus consumidores. La Internet dio lugar al surgimiento del *streaming* de video y de audio, con lo que surgieron estaciones de radio y TV en la web, y apareció la posibilidad para cada usuario de generar una programación individual exactamente adaptada a sus gustos. En general la tendencia es a mayor interactividad, y a una demanda incrementada de contenidos o de nueva programación, con un peso muy importante del componente visual.

Con respecto a la música, esto implica nuevos canales de salida para los contenidos musicales, nuevas demandas para las nuevas plataformas, y sustitución entre diferentes maneras de uso del tiempo libre (entre los viejos medios y los nuevos, y entre las diferentes modalidades de los nuevos).

Los nuevos dispositivos de reproducción, de los que es un ejemplo el iPod, generan condiciones desconocidas de portabilidad y comodidad para acceder instantáneamente a una cantidad de música inconcebible para los formatos anteriores. Una capacidad de por ejemplo 60 gigabytes implica la posibilidad de decenas de miles de pistas. Los reproductores portátiles de CD y los cuadernitos con hojas de plástico, que permitían al usuario llevar consigo tal vez 20 o 40 CDs, parecen lejanos en el tiempo.

A las modalidades iniciales “tradicionales” de vinculación vía Internet se han sumado las redes sociales, las herramientas de información construidas por los usuarios, las bases de datos con rankings realizados por consumidores, el procesamiento de los historiales individuales de compra, y otras modalidades que han ampliado inmensamente las posibilidades de desarrollo de herramientas de difusión, marketing y distribución. Un aspecto que vale la pena destacar son las posibilidades de expresión de los consumidores, de retroalimentación con respecto a la producción musical de los artistas a través de weblogs, sitios dedicados, etc. La difusión de los sitios wi-fi y el desarrollo de la portabilidad y de la flexibilidad máxima de acceso es una de las características de estos procesos.

Se suele coincidir, a pesar de las amenazas sobre la industria discográfica tradicional, en que la música tiene una importancia creciente en todo el mundo, y que hay mercados que crecen y se desarrollan. A veces se señala que quizás se escuche hoy más música que hace unos años. Ello tiene varias dimensiones, una de las cuales es el cambio en el uso del tiempo. Mayor tiempo dedicado a la música implicaría una sustitución, y que el tiempo musical haya crecido a expensas de otras actividades. Quizás, al existir formatos más cómodos, más transportables y más fácilmente disponibles se consuma más música superponiendo el tiempo con otras actividades, como el trabajo, el transporte o la navegación en internet.

Otra dimensión es el gasto en música, el cual a su vez depende de los ingresos de la población. Los ingresos tienen una tendencia creciente en el tiempo, y quizás el gasto en consumo de música crezca más que proporcionalmente ante un incremento en los ingresos, pero la evidencia no es concluyente.⁴ Hay aspectos del gasto en música que caen (por ejemplo el gasto combinado en unidades físicas y descargas digitales ha

⁴ En lenguaje económico ésta es la definición de un bien “de lujo”.

disminuido), en tanto que hay evidencia al menos en algunos géneros de que el gasto en espectáculos se ha incrementado.

Estos procesos también pueden ser descritos como una profundización de la globalización. A pesar de que siguen existiendo grandes productos masivos globales con alto grado de uniformización, al mismo tiempo se multiplican las posibilidades de agrupar gustos parecidos de núcleos de clientes de tamaño reducido para el antiguo modelo, pero que pueden resultar sustentables mediante la generación de las redes adecuadas en las nuevas condiciones.⁵

c. Crisis de la industria discográfica

El lugar donde el impacto del cambio tecnológico ha sido mayor es la industria discográfica, pero todas las actividades de la industria musical han estado relacionadas con aquella, por lo que los efectos se difunden a todas.⁶ Sectores directamente afectados son la industria del espectáculo y el sector editorial.

El cuestionamiento sobre las posibilidades económicas a largo plazo de la actividad musical se centra en la posibilidad de la desaparición del rol central de la industria discográfica en el desarrollo de las carreras de los artistas, del cual la demanda de espectáculos surgía como una externalidad. La crisis está documentada en todos los países, con una fuerte caída en las unidades vendidas. Ha aumentado la producción y venta ilegal de unidades físicas, y se ha multiplicado el intercambio de material protegido en las redes entre pares. Los ingresos en el mercado digital han crecido a altas tasas, pero sin embargo no se ha consolidado un mercado en el que las disqueras obtengan ingresos por descargas legales (incluyendo distintas modalidades como descargas a la carta, *streaming*, suscripciones, telefónicas, etc.) que sustituyan los ingresos perdidos por la venta de unidades físicas.

La declinación del formato CD a favor de archivos digitales que puedan circular por Internet y la actividad ilegal no son las únicas causas que han sido propuestas para explicar la caída en las unidades vendidas. También se menciona el entorno económico negativo, el fin del ciclo de reconversión a formato CD de anteriores colecciones y la sustitución de la música por otras formas de entretenimiento.⁷ Sin embargo una mayoría de investigaciones muestra que existe un amplio efecto negativo y que la circulación de los archivos compartidos reduce las ventas, aunque es difícil evaluar cuánto es el impacto.⁸

Hubo dos tipos de reacciones de parte de la industria discográfica, una iniciar batallas legales contra los usuarios de redes de archivos compartidos, la otra tratar de desarrollar herramientas tecnológicas de manejo de derechos digitales para controlar los usos de la música en ese formato.⁹ Los resultados de ninguna de estas dos estrategias son evidentes en el momento actual.

⁵ Véase Anderson (2006).

⁶ Véase Kusek y Leonhard (2008).

⁷ Véase Peitz y Walbroeck (2006).

⁸ Véase Liebowitz (2006).

⁹ Es el caso de las tecnologías de Digital Rights Management (DRM).

Existe un elemento cultural de peso, y es que hoy ya existe una generación entera que ha nacido con la existencia de Internet, y que considera que el audio, el video y el software -entre otros- son bienes libres que se obtienen gratis.

Las visiones pesimistas se han acumulado, en particular en las multinacionales. “No se están desarrollando nuevos artistas” se dice por ejemplo. Se recuerda que los discos más vendidos de la historia están en su mayoría concentrados antes de 1980, y que ninguno se produjo luego de 2000. Se vaticina la desaparición de las *majors*, o se presenta intentos de redefinir su negocio para aprovechar sus capacidades para el desarrollo de carreras de artistas, pero buscando una mezcla de actividades distinta donde se incorpora otras actividades, como los espectáculos, la editorial o el *management*. La industria, con su experticia en la producción de fonogramas, promoción y marketing, se desplaza hacia zonas del negocio que antes dejaba en manos de otros, e intenta generar contratos con los artistas que comprendan también estas actividades, que son las que conservan el potencial de generar ingresos. Este es el llamado modelo 360, es decir que la posible nueva industria discográfica aborde el entorno completo de la actividad profesional del artista. Aunque no desaparezca la industria, es de esperar un cambio radical del estilo de gestión comercial y del desempeño de los mercados.

Con respecto al surgimiento de nuevos artistas, es evidente la proliferación de talento y de nuevas propuestas, sin embargo ha cambiado la capacidad de producir resultados comerciales comparables con los observados en las condiciones económicas anteriores, por cierto muy diferentes a las actuales.

Si bien el consumo de música aumentó, también puede pensarse que hay menor profundidad o intensidad de la dedicación. Ello es así por la mayor simultaneidad con otros consumos, y la mayor sustituibilidad con otras actividades. Esto se traduce en menos fidelidad del público actual hacia los artistas. Hoy un adolescente tiene a disposición una gama increíblemente amplia de bienes, servicios y usos del tiempo libre diferentes entre los cuales la música es solamente una posibilidad más. Cuando la generación que hoy tiene 40 años tenía 15, existía un número muy reducido de posibilidades de consumo y de actividades, entre las cuales la música figuraba en forma prominente. Los artistas actuales son tan buenos músicos o mejores que los de hace 20 años, pero tienen que competir con muchísimas más alternativas.

Las condiciones de costos actuales han permitido a artistas con una audiencia menor tener difusión en los mercados digitales y en la venta online. Como consecuencia, se observa mayor diversidad y una distribución de las ventas menos asimétrica. En la etapa anterior los costos de entrada y distribución hacían más difícil producir en forma rentable una mayor diversidad. Hoy probablemente una mayor variedad logra abrirse paso hacia el gusto de los consumidores.¹⁰

En cualquier modelo en el futuro el fonograma entendido como grabación o fijación seguirá existiendo como forma en la que la interpretación llega al público. ¿Quién los producirá? En primer lugar el artista, pero también todo quien tenga interés en el posible desarrollo comercial en torno a su carrera.

¹⁰ Este es el argumento central de la “larga cola” (o *long tail*, véase Anderson (2008)).

Siempre existirá además un nicho para formatos anteriores, como lo tienen los discos de vinilo y los cassettes. Hay generaciones enteras que no encuentran cómodo el tráfico en la web y seguirán demandando CDs. Hay otros contextos en que los discos físicos seguirán existiendo, por ejemplo para la presentación de material y en el marketing de los artistas, en tiradas cortas.

Son cosas diferentes la infracción de los derechos de propiedad intelectual y el ciclo de vida del CD. Los usuarios prefieren los modelos de acceso a la música que encuentran más convenientes. En la medida en que el CD como formato haga su eclipse más o menos lentamente se puede presumir que la fabricación ilegal de unidades físicas irá también desapareciendo, no así la circulación ilegal de archivos en la web.

Analizamos a continuación algunas posibilidades de desarrollo de negocios alrededor de los fonogramas y más en general de la comercialización de música en las nuevas condiciones.

d. Cambios en los modelos de negocios

Si bien un modelo de negocios, aquel basado en vender discos, parece desaparecer, aún no surge uno nuevo que lo sustituya. Parece claro que los fonogramas, si es que se compran y venden en el futuro, lo serán en formato de archivo digital. En este sentido, el impacto del cambio técnico va hacia mayor divisibilidad del material, una menor importancia del producto (el disco que contiene un paquete de canciones o pistas) y un mayor rol de las pistas individuales donde se vuelve clave el acceso.¹¹

Hay numerosos ejemplos de posibilidades de nuevos negocios. Muchos de ellos pueden relacionarse con fenómenos de “migración de valor”, asociados con la caída en la importancia de actividades y bienes y el surgimiento al mismo tiempo de otros nuevos. Por ejemplo, del mismo modo que las personas dejaron de usar relojes despertadores para despertarse con los celulares, creció la importancia del celular como medio de reproducción de música (además de cómo medio de pago, entretenimiento y comunicación, entre otras). Testimonio de esto fue el auge del mercado de *ringtones* (ahora *ringbacks*), y la venta de canciones pregrabadas con la compra de aparatos.

En las secciones siguientes se analiza las posibilidades de futuro del fonograma entendido como grabación o fijación en la que la interpretación llega al público, y en relación a éstas, la posible evolución de otras actividades.¹²

i. Negocio digital

Una alternativa es el negocio de descarga digital paga, siguiendo el modelo de mercado tradicional donde se encuentran oferta y demanda. La música digital, que no requiere un

¹¹ Algunos analistas sostienen que el consumo de música se asimilará más a un servicio (o flujo) que a un objeto o bien (Kusek y Leonhard (2008)).

¹² No analizamos en detalle el sector de productoras de audio, donde los efectos de la crisis de la discográfica son menores, aunque enfrentan el impacto de la revolución tecnológica en el mundo audiovisual.

producto físico, ha involucrado un conjunto de nuevos agentes: tiendas digitales e híbridas, “agregadores”, empresas de desarrollo tecnológico y de formatos de archivos y de reproductores, proveedores de contenido online, proveedores de servicios de Internet, compañías telefónicas. En el contexto de cambios en los formatos, el negocio se ha desplazado desde la venta de discos hacia la venta de pistas individuales.

Los modelos de negocio son diversos, incluyendo los servicios “a la carta” al estilo iTunes, en que el consumidor paga por lo que descarga, y los servicios por suscripción, donde por un pago fijo se tiene derecho a servicios con o sin cierto límite. Los servicios pueden ser de descarga, donde el consumidor se hace dueño del archivo, o de *streaming* en que el usuario realiza la escucha del material sin descargarlo. Los modelos sostenidos por publicidad se presentan más adelante.

Las ventas digitales han crecido a altas tasas, y la evolución reciente de los ingresos parecería promisoría. Al mismo tiempo existe cierto escepticismo acerca de las posibilidades de crecimiento futuro de estos mercados, en particular respecto de las descargas pagas. Probablemente los cambios demográficos, con un peso creciente en el consumo de generaciones que han crecido acostumbradas a no pagar conspiran contra su consolidación.

En 2009 según datos de la IFPI el 95% de las descargas seguían siendo ilegales. La capacidad de compartir archivos en Internet depende de la existencia de conexión de banda ancha y la tenencia de computador, las que continuarán incrementándose en el futuro. Compartir archivos implica costos: tiempo de búsqueda y bajada, implica errores en los archivos, posible calidad inferior, virus, posibilidad de software espía, etc. Sin embargo éstos siguen siendo bajos **comparados con lo que implica adquirir un disco: además de informarse sobre el artista, se debe esperar a que se fabrique, ubicarlo en la disquería, ir a comprarlo, etc.**¹³ La actividad de descarga es propia de adolescentes y estudiantes con bajo costo de oportunidad del tiempo (las encuestas muestran un porcentaje insignificante de población de 55 y más años de edad que realiza estas actividades). Es poco probable que a cierto plazo estas personas busquen “legalizar” sus tenencias de música y eso tenga un impacto positivo en las ventas legales como sugieren algunos autores.¹⁴

Los datos confirman que la gente que ha dejado de comprar los CDs no ha estado comprado los archivos digitales correspondientes. Llenar un iPod comprando uno a uno los CDs o las pistas correspondientes implica muchos miles de dólares. Gráficamente, comparando las ventas de iPods de Apple y las ventas de temas por iTunes hasta 2007, se promediaba solamente unas 25 pistas por dispositivo, y muchas de las ventas de pistas no fueron descargas sino que se encontraban empaquetadas en la compra del aparato.

Si los consumidores están acostumbrados a recibir los bienes gratis, un modelo interesante es aquel en que la adquisición siga pareciendo o se perciba como gratis. Alguien paga, naturalmente, pero no es el consumidor. En esta alternativa confluyen dos mercados (“dos lados” o *two-sided*), de la misma manera en que funciona la radio, que ofrece la programación con la que reúne a la audiencia, a la vez que con la audiencia

¹³ En el caso de Uruguay, antes era impensable acceder a gran cantidad de artistas que nunca llegaría con sus discos al país.

¹⁴ Peitz y Waelbroeck (2006).

atrae a los anunciantes. Los usuarios reciben algo que parece gratis, o que les demanda solamente un costo no monetario como es el tiempo de exposición a la publicidad.

Existen modelos basados en la web donde se atrae artistas, se desarrollan carreras (incluyendo grabaciones y presentaciones en vivo), se ofrece descargas más o menos libres o bajo suscripción, y se reúne una masa crítica de personas que puede resultar atractiva para sponsors o anunciantes, de manera que en el segundo mercado lo que se vende es el público.

Otra alternativa son los servicios de descarga o *streaming* financiados por anunciantes, en los que para acceder a la descarga o escuchar el tema se requiere del consumidor que vea o escuche una pieza publicitaria. Sistemas de este tipo se han comenzado a poner en práctica en Europa.

Si es posible poner en marcha un nuevo modelo de negocios, ello conduciría a la reconversión de la industria discográfica actual, y el reciclaje de su capacidad de desarrollar artistas, realizar la labor de promoción y difundir la música. Una cosa sin embargo es el camino de llegada a un público, y otra la posibilidad de que el cobro por el contenido sea el método principal de obtener ingresos en el negocio digital.

Para algunos autores, dado que los días de hacer dinero de la venta de contenido puro ya han pasado para la música, las formas de venta nuevas se asociarán más a la idea de producto que de servicio, para lo que es usual usar la metáfora de “música líquida”, para la que se paga el acceso a la red y el flujo de consumo igual que en el caso del agua o la electricidad.¹⁵ Sin embargo el cobro de una cuota adicional por el acceso a Internet que remunere a los titulares de derechos en los archivos descargados es poco probable que se realice en forma voluntaria por los proveedores de servicios. Si se estableciera como un impuesto, se generan complicaciones importantes, entre las cuales una no menor es cómo distribuir lo recaudado. Resta definir además si la descarga sería universalmente gratis, y en general debería definirse el concepto de copia privada involucrado.¹⁶

ii. Espectáculos

Vale la pena también considerar el efecto de los cambios descritos en el sector de los espectáculos, y sus consecuencias para el desarrollo futuro de la industria de la música. Aunque cayó la posibilidad de apropiabilidad en un tipo de producto, el contenido digital, los espectáculos son servicios rivales (su consumo por una persona impide el de otra si la sala está llena) y excluibles (es posible cobrar un precio por los mismos).

Internacionalmente, desde el punto de vista de los consumidores los discos son un mercado mayor que los espectáculos. En Uruguay los espectáculos en vivo son un mercado mayor que el discográfico. Desde el punto de vista de los ingresos de los artistas, los espectáculos en vivo suelen ser la principal fuente, por encima de las

¹⁵ Kusek y Leonhard (2008).

¹⁶ Los impuestos establecidos sobre los dispositivos de copiado y soporte virgen por distintos países compensan por copias privadas legales, y no son sustitutos de multas por actividad ilegal.

regalías discográficas o los derechos de autor.¹⁷ En este nuevo escenario se ha debilitado la industria discográfica que crea, difunde y vende las copias de los masters que el público escucha y que en definitiva alimentan la demanda por los artistas y sus espectáculos.

Una decisión clave en los espectáculos es la determinación del precio de la entrada, y los cambios en éste podrían ser un indicador de los procesos de sustitución en la demanda y de cambios en las condiciones de la oferta. Krueger y Connolly documentan que en EEUU la tendencia es clara después de 1997 a que los precios de los conciertos se incrementen más que el IPC y que los de otros espectáculos (en particular en los conciertos de rock). La asistencia global a espectáculos musicales cae, pero los ingresos no, por efecto del incremento en el precio.

Un argumento clásico es el de la enfermedad de los costos, es decir que la tecnología de los espectáculos en vivo evoluciona poco respecto a otras actividades, y que para poder pagar salarios comparables los precios relativos de la música en vivo deben aumentar. El argumento de Krueger y Connolly es que eso puede explicar una tendencia a largo plazo, pero no un cambio abrupto y reciente. Para estos autores el incremento en los precios es consecuencia de la caída en los ingresos discográficos de los grupos. Los artistas son vistos como empresas que venden dos productos complementarios, conciertos y discos, con algún grado de poder en ambos mercados. Si la mayor asistencia a los espectáculos se traducía en mayores ventas de discos, los precios de las entradas se mantendrían bajos, pero si ya no es el caso, esto podría haber causado el incremento observado.¹⁸

Sin embargo, si la mayor exposición-facilidad de acceso-sustitución en el tiempo a través de la expansión de la circulación de archivos digitales lleva a mayor escucha de música, eso puede llevar a un incremento de la demanda de espectáculos en vivo. Se podría esperar que habiendo más circulación de música que antes, hubiera un mayor interés en la música en vivo y mayor asistencia a conciertos. Los datos de menor cantidad de asistentes y mayor precio no son consistentes con incremento en la demanda.

Son conocidos los contratos de artistas masivos que han dejado las discográficas y han firmado contratos de exclusividad con empresas promotoras de conciertos. Sin embargo dista de ser claro en qué medida se podrá producir un relanzamiento de la industria discográfica en torno a la actividad de los espectáculos en vivo.

iii. Nuevo marketing y difusión

El desarrollo de Internet impacta poderosamente en los modos de realizar marketing, difusión y promoción. Es posible explotar mejor los métodos de venta por catálogo donde se puede usar inventario centralizado, distribución por correo, pool de stocks de

¹⁷ Krueger y Connolly (2006) señalan que éste es el caso para los artistas en los lugares más altos del ranking según ingresos, los que reciben avances sobre regalías futuras, las que deben cubrir además los costos de producción de los fonogramas.

¹⁸ Krueger y Connolly, (2006). La sustitución de ingresos discográficos por ingresos por espectáculos, cuando los mismos autores documentan que los primeros tienen un rol residual, sería la cola moviendo al perro.

múltiples proveedores diversos para la venta de unidades físicas online. Ello ha impactado en la distribución de las ventas.

Se ha hecho posible superar la limitación del espacio físico, cuyo costo hace que los puntos de venta tradicionales solamente puedan limitarse a un reducido número de títulos diferentes, aquellos capaces de generar ventas anuales suficientes para justificar su presencia en los anaqueles. Por tanto se puede vender en forma rentable un conjunto de productos cada uno de los cuales tiene ventas reducidas, pero que suman mercados grandes y generan parte importante de los ingresos. En la distribución de las ventas entre los productos, es menos importante el modo o “cabeza” – aquellos pocos títulos con alta frecuencia de ventas- comparado con la “larga cola” en la que un número muy grande de productos vende cantidades más pequeñas.¹⁹

El bajo porcentaje de los productos artísticos que llegaban a ser editados dependía también de las limitaciones que los costos de producción y distribución imponían. Solamente una fracción pequeña llegaba a la edición, por lo que la participación de los “hits” en el total era muy alta. En las condiciones actuales se está comercializando una cantidad importante de música que antes no era editada. También se incrementa al ciclo de vida del catálogo, ya que se puede mantener con vida comercial obras que son capaces de vender ejemplares en un número por debajo de lo que era el punto de equilibrio económico de una reedición.

En el negocio digital, la inexistencia de un soporte físico lleva esto al extremo. Ello aumenta la probabilidad de desarrollar carreras exitosas en volúmenes menores, y con ello surge la posibilidad de que un artista obtenga un nicho diferenciado y encuentre formas de llegar adónde antes no era posible.

La radio ha tenido un rol central a lo largo del siglo XX en establecer a los artistas y determinar los ciclos de vida de los lanzamientos discográficos. En las nuevas condiciones, hay quien se cuestiona la viabilidad de la radio a largo plazo, ya que muchos aspectos de sus coordenadas económicas básicas han sido afectados por cambios técnicos recientes.

La escasez del espectro de ondas ha dejado de ser un aspecto relevante como barrera a la entrada, con el surgimiento de la banda ancha y las transmisiones por cable. La transmisión por aire subsiste, pero eso puede estar relacionado con que la disposición a pagar es muy baja y no se genera demanda de transmisión por pago. Ante sustitutos y servicios alternativos hay quien duda de la posibilidad de la sobrevivencia de la radio, y se plantea una discontinuidad generacional en los hábitos de escuchar radio, al punto de que la radio deja de ser la forma primaria en la que la gente descubre nueva música.²⁰ De la misma manera, emisoras como MTV que tuvieron un rol central en la difusión de las canciones y en el éxito comercial de los artistas, hoy no hacen de la música el centro de su programación. A largo plazo la radio tal como la conocemos se volverá menos relevante en la medida en que la gente acceda a música programada en forma más cercana a sus gustos en distintos lugares y momentos.

Actualmente se vuelven importantes caminos diferentes a los tradicionales para canalizar la música hacia los mercados. Hay una explosión de nuevos artistas que entran

¹⁹ Ver Anderson (2008).

²⁰ Kusek y Leonhard (2008).

a la producción de obras debido a que las barreras a la entrada han caído y los menores costos han vuelto accesibles las grabaciones. Dado que no hay ninguna razón para que la proporción de artistas buenos (o atractivos, si se quiere) guarde alguna relación con la evolución de los costos de grabación, es central para los usuarios saber discriminar, filtrar y descubrir la música que se acerca más a sus gustos y preferencias. La vieja industria discográfica hacía un trabajo en este sentido ordenando y seleccionando proyectos. Hoy es posible sin embargo que este trabajo se realice en forma colectiva, y que un conjunto de hipervínculos en las redes apropiadas sea capaz de realizarlo de forma descentralizada.

Si bien en las condiciones actuales podría pensarse que el servicio de “filtro” es parte de un modelo de negocio por venir, las recomendaciones actuales pueden venir por otro camino. En relación al rol que anteriormente tuviera la publicidad o los programadores como formadores de opinión, comienza a tener mayor valor la opinión de los pares y la recomendación informal y horizontal en las redes. Importa menos lo que una compañía pueda decir de su producto, que lo que pueda encontrarse en Google. Muchas veces la información si siquiera provendrá de redes de personas interconectadas y compartiendo intereses, sino de conjuntos de consumidores inconexos cuyo comportamiento sea seguido por software. La selección, que antes se realizaba en forma previa a la experiencia del público, se realiza hoy con posterioridad a la misma.

e. Rol de artistas y managers

En las condiciones actuales –así como en el pasado- tiene una importancia central el desarrollo de los artistas y de sus carreras profesionales. Cada artista es una marca, un tipo particular de expresión, de música, de interpretación, de letra, de aspecto físico y de narración respecto de su creación. Su forma particular de comunicarse con el público es lo que éste valora. Una pregunta interesante es si, en la medida en que algunos cambios técnicos implican menor presión sobre los artistas y menores barreras a la entrada del mundo de las grabaciones y su distribución, en los nuevos contratos que se firman con las compañías éstos pueden obtener mayores libertades que en el pasado.

En este contexto se produce una expansión del rol de los managers, en particular en cuanto a la toma de decisiones, la coordinación de actividades en ámbitos y mercados diversos, el diseño de los mecanismos de remuneración, los contratos, las estrategias de marketing etc. La nueva industria tendrá un fuerte carácter de “promoción de artistas” y sus costados discográficos-grabaciones, su difusión radial o por el medio que sea, sus espectáculos y el desarrollo editorial sean todos aspectos complementarios e integrados.

Para algunos artistas será posible gestionar su carrera profesional con más grados de independencia (desde administrar completamente toda su actividad a ser dueños de sus masters y licenciarlos, etc.).²¹ Sin embargo las majors proponen un modelo en el que adquieren derechos sobre mayor cantidad de aspectos de la carrera de un artista –a cambio de la responsabilidad global por su gestión (modelo 360). Algunos artistas han tomado estos contratos, lo que deriva de que las *majors* pueden creíblemente ofrecer reconvertir su experiencia previa para diseñar y manejar la carrera artística en su totalidad. Quizás una estrategia como la de Radiohead, que solamente distribuye en la

²¹ Ver Byrne (2007).

web y establece un precio voluntario para la descarga de sus discos es posible porque la banda cuenta con cerca de 20 años de trayectoria sobre la base del antiguo modelo, y ha construido público global sobre esta base.

Las estrellas seguirán existiendo. Los modelos económicos sugieren que si existen economías de escala (los costos unitarios descienden cuando aumenta la cantidad) y si el público no esté dispuesto a sustituir la falta de su artista favorito por un mayor número de funciones de artistas menos queridos, algunos tendrán ingresos muy superiores al promedio y tendrán una proporción importante del mercado total.²² Ambas condiciones se seguirán cumpliendo en el contexto de los cambios tecnológicos recientes. Seguirá habiendo economías de escala, por ejemplo, en la distribución y marketing. Probablemente el sistema de filtrado de talento de las industrias siga funcionando para encontrar los productos capaces de ser realmente masivos. Su peso se atenuará, pero no desaparecerá y la distribución de las ventas seguirá siendo asimétrica.

En el contexto de los posibles nuevos modelos de negocios cobra una importancia creciente el ingreso editorial de los artistas. Es cada vez más frecuente la conjunción del intérprete y el autor/compositor en la misma persona. Se vuelve crucial, además del trabajo lento y acumulativo de producir las obras, conducir a las mismas hacia los canales adecuados que conduzcan a sus distintos usos. Aunque los derechos fonomecánicos pierdan peso, habrá oportunidades vinculadas a derechos conexos, ejecución pública, recitales, sincronizaciones, etc. El desarrollo de Internet que multiplica la difusión de las obras – unido a formas adecuadas de generar los ingresos, también es fuente de incremento de los mismos.

f. El caso uruguayo

Algunas características del Uruguay hacen que la crisis general de la industria discográfica se desarrolle en forma peculiar. Las cifras de la venta de discos físicos en Uruguay muestran un incremento en los últimos años en contraste con la caída observada en el mundo. Este incremento sin embargo hay que considerarlo con cautela ya que el punto de partida es la crisis de 2002 con una caída extrema en las ventas (muy superior a la del PBI). En Uruguay se siguen vendiendo discos físicos y sigue habiendo artistas con importantes ventas de discos en términos nacionales, pero el total está lejos de las cantidades de 1998.

Para interpretar ese crecimiento en las ventas, puede tomarse en cuenta aspectos como el sentimiento de proximidad con el artista, que puede implicar algún grado de rechazo de la descarga sin pagar. También se podría investigar en qué medida las ventas corresponden a artistas maduros cuyo público corresponde a generaciones con menor contacto con la descarga y con la Internet. Finalmente debe considerarse el efecto de la eliminación reciente del IVA a las ventas de CD.

Uruguay siempre se caracterizó por volúmenes de ventas pequeños, que no permitían alcanzar el aprovechamiento de las economías de escala. Para las *majors* instaladas en Uruguay en la década de 1990, quizás un éxito internacional vendiera 12 o 15 mil discos -cifra cercana a lo que podían vender los artistas nacionales más vendedores- pero que

²² Ver Rosen (1981).

en el contexto de cualquier mercado grande era el volumen de ventas un artista independiente y pequeño. Las tiradas de 500 ejemplares han sido frecuentes para muchos artistas nacionales por muchos años, y muchos sellos independientes han tenido decenas de artistas con estas características. Una pregunta interesante es si van a desaparecer –o ya han desaparecido- las posibilidades de vender varios miles para los artistas que habían trascendido ese techo.

Las modalidades de trabajo tradicional de la industria discográfica no se han repetido al pie de la letra en Uruguay, probablemente también por la dimensión del mercado. Los altos costos de promoción, relaciones públicas, campañas de marketing, videoclips caros, soporte para giras, promoción para que las canciones sean difundidas en la radio, sólo existieron brevemente en la segunda mitad de la década de 1990. El tamaño relativo pequeño y la proximidad de los consumidores quizás no requieran un trabajo tan intensivo de marketing y difusión. Sin embargo este trabajo es central para exportar. Los únicos artistas uruguayos que lo han continuado haciendo son los que tienen vínculos contractuales con sellos multinacionales.

Quizás las posibilidades de realizar lanzamientos se hayan fortalecido debido a otros elementos de oferta, como la caída de los costos de grabación por las nuevas técnicas digitales, etc., y esto en conjunto determine el incremento en las cantidades vendidas. En resumen, quizás entonces en Uruguay sean rentables volúmenes bajos.

Habría que realizar un análisis detallado según los distintos perfiles de artista. Podría ocurrir que los artistas que hoy venden, deban su carrera y su impacto presente a años de contacto anterior con el público a través de la radio, los discos y los espectáculos que desarrollaron en el contexto de la vieja industria discográfica. Es interesante considerar hasta qué punto es posible comenzar un proceso de este tipo en las nuevas condiciones.

Los procesos de cambio en hábitos, y desarrollo de nuevos bienes y servicios se han producido también en Uruguay. Encuestas recientes sobre el perfil del internauta uruguayo destacan la importancia de la descarga de música, apareciendo también los discos como uno de los rubros destacados de las compras online. Diversas disquerías y sellos tienen dispositivos de venta online con distinto grado de sofisticación, y existen sitios dedicados como *deluruguay.net*. Se ha explorado también en distintos grados las posibilidades de nuevos modelos de negocios, incluyendo por ejemplo la venta de MP3 pregrabados para ser incluidos en la venta de reproductores. En este contexto, el desarrollo de nuevos modelos de negocio digital es escaso. Si bien algunos sellos han realizado acuerdos con agregadores para comercializar sus pistas en diferentes proveedores de servicios musicales en Internet, subsisten porciones muy importantes de los catálogos más importantes (ORFEO -propiedad de Bizarro-, Sondor y Ayui-Tacuabé) que no han sido digitalizados aún.

g. Experiencias de clusters de música

Algunas de las experiencias más exitosas de inserción internacional de música popular, donde existió una asociación reconocible del origen con características de calidad, atributos estéticos y definición de producto, están unidas a experiencias de clusters. Estos clusters tuvieron, sobre todo en su origen, un carácter informal. Las dos

experiencias que se suele destacar son la de Suecia (Estocolmo)²³ y la de Jamaica (Kingston), esta última basada en el reggae y ska.²⁴ En ambos casos se observa la aglomeración de empresas y actividades en zonas urbanas. No sólo es importante el potencial creativo sino los vínculos entre el sistema de producción local y los circuitos internacionales de capital, distribución, y las posibilidades de protección de los derechos de propiedad intelectual.²⁵ En ambos casos se trató de países (relativamente) pequeños en los que la demanda interna no tenía las dimensiones suficientes como para sostener por sí sola una fuerte expansión de la industria musical. Power y Hallencreutz (2002) subrayan la importancia de las ventajas de localización, a la vez que subrayan que las posibilidades de apropiación local de los beneficios generados de la expansión internacional fueron sustancialmente diferentes en ambos casos.

En el desarrollo de los clusters de las industrias culturales es determinante el factor territorial. La localización geográfica y el desarrollo cultural están relacionados. El proceso creativo y la producción de bienes y servicios requieren de un conjunto de actividades conexas para desarrollarse, las que se coordinan a través de redes empresariales, sociales, institucionales y de infraestructura. La actividad de las industrias culturales tiende a concentrarse geográficamente, conformando clusters de hecho.

Desde el punto de vista de las políticas industriales, UNESCO promueve una experiencia de aplicación de la metodología de conglomerados a las industrias creativas. La Alianza Global para la Diversidad Cultural de la UNESCO está dedicada al estudio de vías para la promoción de industrias culturales sostenibles en los países en desarrollo en. Se busca preservar la diversidad cultural y apoyar el desarrollo económico y la creación de empleo en diversas industrias culturales incluyendo la música, la publicidad, el cine, la artesanía y las artes del espectáculo.²⁶ Dicho programa se asocia a proyectos de desarrollo donde se vincula planes para ciudades y procesos de regeneración urbana al desarrollo de las industrias creativas. Un ejemplo es la ciudad de Edimburgo declarada ciudad literaria en 2004, y otras capitales de la cultura.

En el marco de la Alianza Global se han iniciado proyectos directamente vinculados a la música, como BEMA (Bureau Export de la Musique Africaine) que tiene como objetivo la promoción y difusión de la música africana a nivel internacional. El proyecto ha realizado sesiones de formación dirigidas a sus miembros en distintos países africanos, orientadas a potenciar las competencias de los productores de la región en gestión de carrera de artistas, marketing y exportación de música. En la edición 2008 de WOMEX (World Music Expo), en Sevilla, apoyó un programa de tutorías individualizadas dirigido a un grupo de productores seleccionados.

Distintas experiencias locales de clusters musicales incluyen el Ibiza Music Cluster para dinamizar el turismo en Baleares, el KZN Music cluster en Kwa-Zulu-Natal, Sudáfrica, y el Cluster de la música vallenata de Colombia.

²³ Incluye artistas como Abba, Ace of Base, the Cardigans, Neneh Cherry, Europe, Stina Nordenstam y Roxette.

²⁴ Como ejemplo se menciona a Bob Marley and the Wailers, Lee Scratch Perry, Desmond Dekker and the Aces, Jimmy Cliff, Gregory Isaacs, Peter Tosh, Shabba Ranks y Shaggy.

²⁵ Véase Power y Hallencreutz (2002).

²⁶ Véase UNESCO (2004).

4. Informe de diagnóstico competitivo

El análisis que se presenta a continuación contiene tres aspectos centrales. Por una parte se describe las cadenas de valor de los distintos subsectores del cluster de la música. A continuación se discute brevemente el concepto de desempeño y se presenta el análisis de los factores críticos de desempeño. Finalmente se presenta la matriz de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

a. Cadenas de valor

Una cadena de valor puede definirse como una secuencia de actividades en las que un producto o servicio atraviesa distintas etapas, en cada una de las cuales se agrega valor. Este valor está definido desde el punto de vista de un destinatario o consumidor.

En el caso de la música, al definir “el sector” y distinguir sus componentes se nota que todas las actividades dependen del insumo creativo de los artistas (y de sus carreras). Un punto de partida posible para definir las cadenas de valor es partir de los músicos, compositores e intérpretes y enumerar sus productos o actividades, intentando “seguirles la pista”. Otro camino, el inverso, podría ser partir del consumidor. ¿De cuántas maneras la música está presente en la vida de la gente? ¿Cuántos productos o servicios diferentes incorporan la música como una parte indispensable? El recorrido entre ambos puntos son las cadenas de valor.

Partimos para ello de la estructura del sector trabajada en el informe de caracterización, que detecta agrupamientos de actividades y que tiene por detrás la noción de la(s) cadena(s) de valor. Se trata de mostrar esta dinámica de manera explícita y construir una percepción del funcionamiento conjunto del sector para encontrar los puntos que concentran las decisiones estratégicas que definen su futuro económico.

De acuerdo al Taller de Diagnóstico del cluster de la Música realizado el 24 de junio de 2009 se definió como cadenas de valor fundamentales las siguientes: I. Editorial (basada en las utilidades de composiciones y grabaciones). II. Industria del espectáculo, incluyendo bailes, discotecas, shows en vivo (basada en la interpretación y ejecución pública). III. Industria discográfica (basada en el fonograma). Desde el punto de vista de la estructura de mercado, a grandes rasgos todos los subsectores muestran una estructura fuertemente heterogénea, con constante entrada y salida de empresas, y un patrón de competencia basado en la diferenciación del producto, la especialización y la búsqueda de mercados y nichos específicos. Se realizó una mención adicional de los medios de comunicación, y se consideró una cadena de valor especial consistente en las actividades por las que la música llega al público o a los usuarios en el exterior.

En el taller de diagnóstico del cluster se trabajó sobre cada una de las distintas cadenas de valor. A continuación se presentan los resultados para cada una de las actividades consideradas. En algunos de los casos se planteó el flujo de los bienes y servicios en términos de agentes y no de actividades, pero para esta presentación se uniformizó el formato de las cadenas de valor traduciendo a actividades cada uno de los elementos constitutivos.

En la Figura 1 se presenta un mapa general de las actividades del sector de la música. Entre los artistas y el público se describe dos tipos de actividades. El primero de ellos son las actividades de los artistas y del sector profesional dedicado al desarrollo de sus carreras profesionales, es decir los managers. Como resultado de ellas el artista es capaz de desarrollar un producto que tiene múltiples dimensiones. Algunas de ellas definen objetos artísticos definidos, como las composiciones, interpretaciones, grabaciones, mientras que otras tiene que ver con el desarrollo de una imagen pública que incluye desde su aspecto físico y vestuario a las modalidades de comunicación verbal y escrita, notas de prensa, y en general el desarrollo de una narrativa particular respecto a su actividad artística y los distintos sentidos asociados a ésta. Todo ello en conjunto puede concebirse como una particular “marca” que lo caracteriza.

El segundo grupo de actividades tiene como punto de partida de alguno de los productos que el artista genera y lo transforma en un bien o servicio capaz de satisfacer directamente alguna necesidad particular de los consumidores. La variedad aquí es muy grande y siempre creciente, por lo que se ejemplifica en algunos subsectores de actividad que por su volumen o interconexiones con los demás se entiende que son claves para el desarrollo del conjunto.

Los managers son un caso especial, ya que su objeto de trabajo es precisamente la “marca” de cada artista y se interesan por todas las cadenas de valor, apoyándose en agentes especializados en el caso del trabajo de prensa. Los distintos proveedores, como estudios de grabación, técnicos, proveedores de equipos, instrumentos, salas de ensayo, diseño gráfico, foto, web, etc.: estarán presentes en una o varias cadenas de valor.

Figura 1. Mapa de la actividad del sector de la música



A continuación se desarrolla la presentación de las cadenas de valor de la industria fonográfica, de la industria del espectáculo, el sector editorial, las productoras de audio,

los medios de comunicación y como un caso particular la actividad de promoción de la exportación de música

i. Industria fonográfica

La denominación de industria fonográfica en lugar de discográfica hace énfasis en la grabación y todos sus posibles usos, y no tanto en uno de los soportes particulares en que éste puede comercializarse. El análisis se basa en el conjunto de actividades y no tanto en los actores o empresas involucrados, ya que fue consenso de los participantes que la distribución de tareas tiene límites flexibles y que tienden a cambiar a lo largo del tiempo.

Los sellos discográficos solían desarrollar un abanico de tareas, incluyendo la búsqueda de proyectos, la financiación, la producción artística, la fabricación, la promoción, el marketing, la distribución, y las ventas. En el contexto actual dichas tareas se han separado, y pueden ser descentralizadas a distintos agentes de acuerdo a la situación.

Es consenso habitual en el análisis de los mercados discográficos que la marca es el artista y no el sello, pero a la vez los sellos han venido realizando tradicionalmente la selección entre los cientos de proyectos aspirantes para definir aquellos que pasan a una etapa de producción y grabación. Esta labor sigue siendo importante hoy cuando la caída de los costos de producción ocasiona una inundación de producción y es imposible que un consumidor tenga tiempo de explorarla para encontrar los artistas que se acerquen a sus preferencias.

Los contratos entre los artistas y los sellos son de naturaleza diversa. Byrne (2006) sugiere que en las condiciones actuales existe una escala gradual de cesión mutua de derechos y toma de obligaciones sobre aspectos diversos de la carrera del artista, desde el artista completamente independiente al actual modelo 360 (dondequiera que el artista mira está la compañía) donde los sellos discográficos tienen actividad en la totalidad de la actividad, incluyendo editorial, presentaciones en vivo, merchandising, etc.

Un aspecto central de la actividad de los sellos era su rol en la financiación. No era usual que estuviera dentro de las posibilidades económicas de los artistas sostener los costos de grabación, fabricación y distribución de los fonogramas. Hoy existe una posibilidad de arreglos contractuales que permite una gama de participaciones de los artistas que pueden ir desde financiar su actividad discográfica completa hasta posibilidades intermedias en que se hacen dueños del master o el caso tradicional en que el master es financiado por el sello que se hace dueño de éste.²⁷

La actividad fundamental es la grabación, donde se produce el objeto central de la cadena de valor, que es el fonograma. Toda la discusión sobre la viabilidad futura del sector está centrada en las posibilidades de comercialización de los fonogramas. Aquí se encuentra uno de los lugares de vinculación con una parte importante de los proveedores de esta cadena, es decir los estudios de grabación y un conjunto importante de técnicos, en particular los ingenieros de grabación y mezcla. Probablemente en la producción discográfica se concentra parte de lo más calificado y específico de los recursos humanos de la industria musical. Además de las capacidades compositivas o

²⁷ Véase Byrne (2006).

interpretativas de los artistas, los productores artísticos y de los ingenieros de grabación y mezcla incorporan capacidades que determinan el producto final y pueden impactar decisivamente en el desempeño de los productos.

La actividad de marketing, entendida en un sentido amplio, es decir como el conjunto de actividades destinadas a establecer el mercado, fue siempre uno de las actividades centrales llevadas adelante por los sellos, junto con la promoción, publicidad y distribución. Como en esta actividad se ha desplegado un conjunto de alternativas para vender objetos diversos además de los discos, el establecimiento de estos diferentes mercados condiciona las actividades de fabricación del objeto, la elaboración de los envases, diseño e impresión de arte de tapa, empaque, etc. El grupo de trabajo en el taller discutió la existencia de diversas posibilidades de negocio a partir del fonograma.

El aparato de distribución en el caso de los CD involucra las actividades de abastecimiento de las disquerías a través de las empresas de distribución. Las ventas de discos suelen acompañar los espectáculos, a través de los sellos o de los propios artistas.

En Uruguay existen además canales de venta online de unidades físicas, tanto a nivel de disquerías como de los sellos y de organizaciones que unen otros servicios como deluruguay.net. Los negocios de venta online de unidades físicas encuentran límites en la capacidad de almacenamiento (si bien superan la capacidad de las disquerías debido a que su espacio físico es menos costoso). Otros negocios digitales implican el soporte de actividades en la web. En Uruguay los negocios de descargas pagas o de streaming de audio no se encuentran aún desarrollados, y cabe preguntarse por su viabilidad económica pues involucran altos costos fijos de establecimiento y programación en relación a la capacidad de desarrollar redes de usuarios numéricamente importantes.

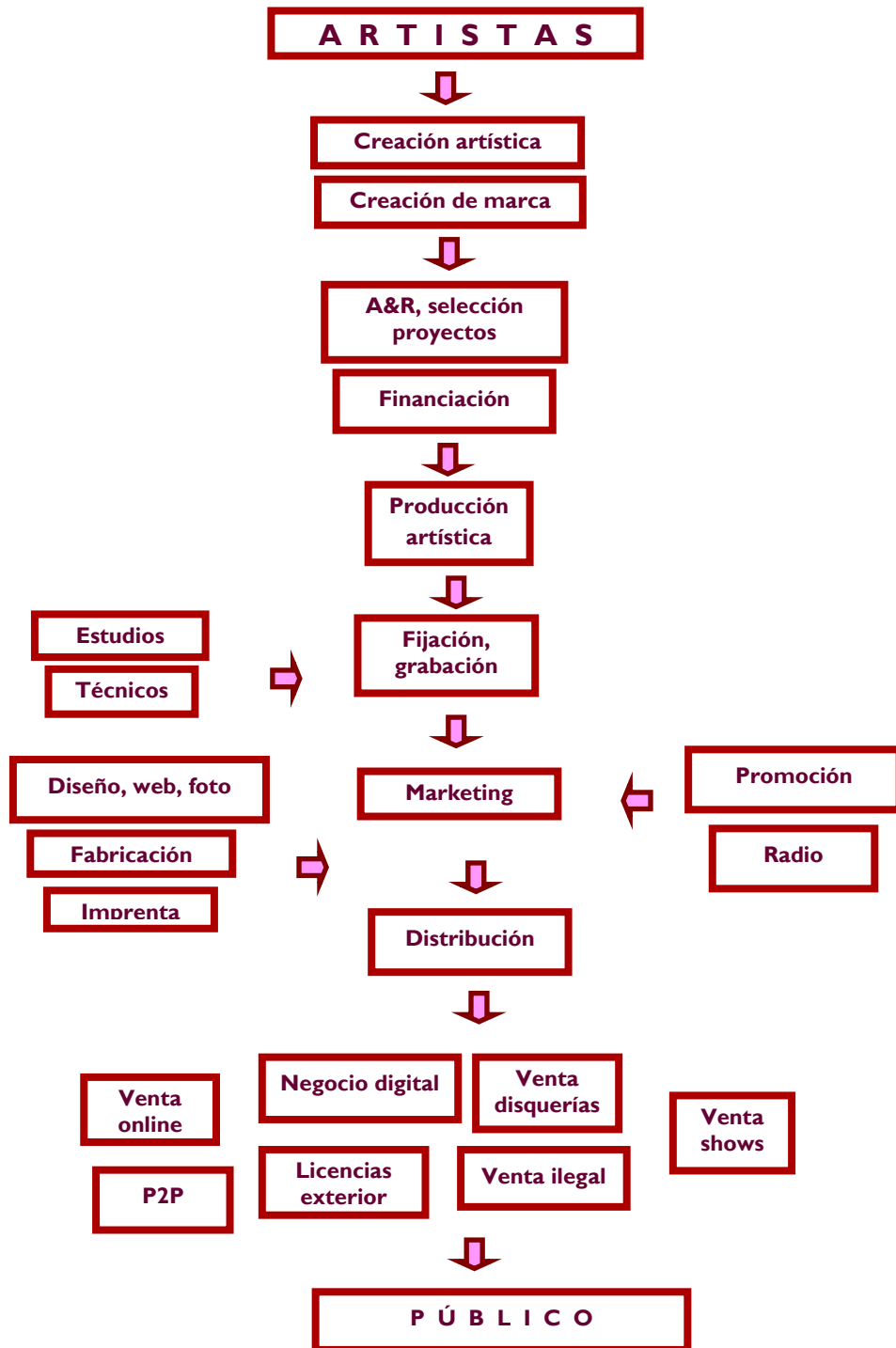
A nivel global es común caracterizar a la industria discográfica como un oligopolio. Ha sido objeto de discusión la capacidad de los sellos discográficos de lograr acuerdos de colusión para fijar precios, en particular es famoso el juicio que llevó a las cinco *majors* y a algunas cadenas disqueras a un arreglo fuera del sistema judicial en una demanda iniciada por 28 estados de Estados Unidos. Desde el punto de vista competitivo en el caso uruguayo existe una estructura relativamente descentralizada. El juego se desarrolla entre los sellos multinacionales, algunos de los cuales mantienen en nuestro país una limitada actividad de representación y ventas, y los sellos nacionales que de acuerdo a los datos de la Cámara Uruguaya del Disco retienen una participación de mercado igual al 43% de las unidades vendidas. Los precios de mercado de los CD varían en forma importante. Aunque existen diferencias de tamaño, no existe actualmente un sello discográfico que tenga una posición capaz de ejercer control sobre el mercado. Los lugares donde la presencia de barreras a la entrada tiene mayor potencial de expresión son en los sistemas de distribución.

En el contexto de la descripción de la cadena de valor la mesa de trabajo optó por incluir las actividades ilegales de producción de unidades físicas y descargas. De algún modo son actividades que tienen valor para el consumidor, que en algún caso está dispuesto a pagar por unidades ilegales o por lo menos a dedicar tiempo de búsqueda y descarga en la red. En esa medida el sistema de producción de fonogramas legal alimenta al ilegal, y de las posibilidades de que surjan alternativas que preserven la posibilidad de que la actividad discográfica sea sustentable económicamente depende su viabilidad futura.

En el contexto de la gestión de la propiedad intelectual, los fonogramas son capaces de generar un flujo de ingresos importante en cuanto a sus usos posteriores en el contexto de sincronizaciones, licencias, etc. En el caso uruguayo se han citado ocasiones en que se ha logrado acceder a los mercados del exterior.

La figura 2 presenta el esquema de la cadena de valor del sector fonográfico.

Figura 2. Cadena de valor del sector fonográfico

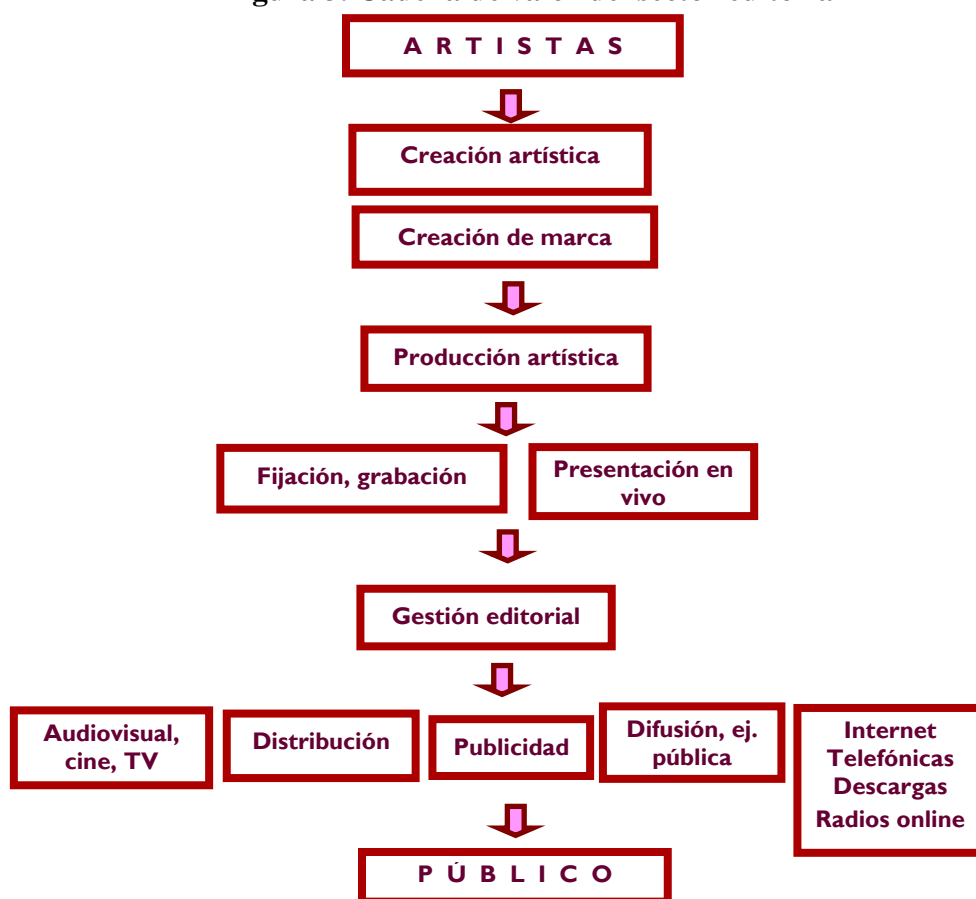


ii. Industria editorial

La actividad editorial es una actividad de agencia, es decir realizada en nombre del dueño del derecho, sea el autor, compositor o productor fonográfico, y consiste en desarrollar al máximo la explotación del valor económico de la obra. Esto implica gestionar los contratos para obtener sucesivos usos de la misma incluyendo ediciones discográficas, sincronizaciones audiovisuales en cine, medios de comunicación o publicidad, distribución a través de acuerdos con empresas telefónicas, etc.

El rol central en este subsector lo desempeña el editor o *publisher*. Los artistas uruguayos que han realizado contratos discográficos con multinacionales han frecuentemente firmado contratos editoriales con *publishers* extranjeros. Esta actividad se ha empezado a desarrollar en forma independiente en Uruguay en forma reciente. La figura 3 muestra el esquema de la cadena de valor desarrollado en la mesa de trabajo del taller de diagnóstico.

Figura 3. Cadena de valor del sector editorial



iii. Industria del espectáculo

En la industria del espectáculo la actividad gira en torno a la interpretación artística, que es el servicio central que se provee. Otros aspectos de la imagen y de la “marca” del artista están en juego pero el lugar dominante lo tiene su capacidad de poner en escena las obras musicales, unido a otros aspectos visuales o de expresión corporal. El

espectáculo tiene la peculiaridad de que se consume en el mismo acto en que se produce, y requiere el concurso de una gran cantidad de agentes cuya diversidad no tiene paralelo en otra actividad musical.

Las características económicas de los espectáculos en vivo incluyen: 1. se trata de un bien “de experiencia” que el consumidor no puede evaluar hasta que no lo presencia; 2. los costos fijos son altos en comparación con el costo marginal (o costo de incluir un espectador adicional); 3. se trata de un bien “perecible” en la medida que el valor de una entrada luego del espectáculo es cero; 4. existe heterogeneidad en la calidad de las localidades que se ofrecen; y 5. existe la posibilidad de ofrecer bienes complementarios, como discos o merchandising del artista.²⁸

El rol central en esta actividad lo desempeña el productor de espectáculos. Su papel es clave en el diseño general del espectáculo, incluyendo la selección del artista y de la sala, y aspectos como la duración del espectáculo, repertorio y presencia o no de artistas invitados, lo a su vez se relaciona con determinado público objetivo y permitirá estimar la demanda y establecer una política de precios de las entradas. La discusión realizada en los talleres del cluster separó la actividad de producción de un espectáculo en cuatro bloques que se desarrollan muchas veces en paralelo y en otras como etapas sucesivas: la producción comercial, la producción de difusión, la producción logística y la producción técnica. Cada una de ellas se caracteriza por una cadena de numerosos proveedores que desempeñan tareas particulares.

La producción comercial incluye el diseño del marketing, la gestión de la financiación, la definición de las políticas de precios, la venta anticipada de localidades y tercerización con las empresas de venta, la gestión de merchandising entre otros. La producción de difusión incluye el diseño de la estrategia de publicidad y la labor con la prensa y medios. La producción logística incluye las actividades de acondicionamiento del local, seguridad, energía, boletería y venta de bienes complementarios como comida, bebida y merchandising. La producción técnica del espectáculo en sí mismo contiene los rubros de backline, sonido, escenografía y luces, gestión de escenario, video y pantallas, etc. La sala puede incluirse en la producción técnica pues forma parte esencial de la infraestructura de la realización del espectáculo.

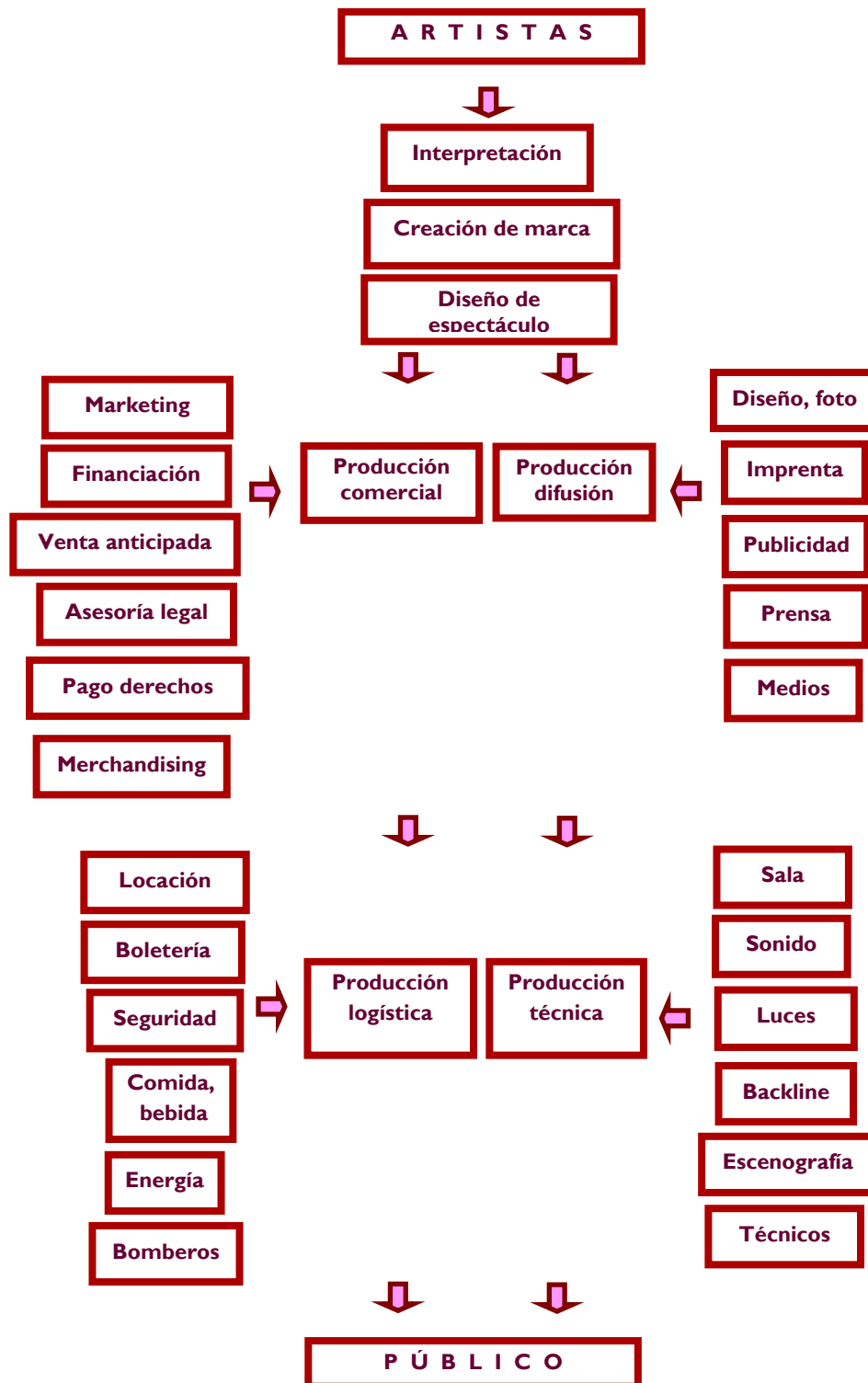
La propia especificación detallada de todos estos proveedores da un nivel del desarrollo reciente de la industria del espectáculo en Uruguay, que ha llevado a la consolidación de actividades con mayor profesionalización y especialización. Ello ha llevado a mayor escala y a un desarrollo de las preferencias del público y de una mayor demanda que ha contribuido al desarrollo del sector. Muestra de ello es la tendencia a espectáculos de mayor tamaño, y también la consolidación de festivales masivos, algunos de ellos de larga tradición como es el caso de algunos festivales folklóricos en el interior del país.

Los datos muestran que en Uruguay los precios de las entradas (que en las estadísticas del IPC se encuentran agrupadas con los espectáculos en general, incluyendo cine) crecen menos que la inflación hasta 2002, luego de lo cual se recuperan hacia 2005 y son estables hasta la actualidad. No hay evidencia reciente de un incremento particular de la demanda por espectáculos en vivo.

²⁸ Véase Krueger y Connolly (2006).

Con respecto a la infraestructura de salas, en Montevideo creció en los últimos años la oferta pública (Teatro Solís, Sala Zitarrosa), a la vez que se proyecta poner en funcionamiento el complejo de salas del SODRE Adela Reta. También se observa en el interior el reacondicionamiento de teatros públicos en algunas capitales departamentales.

Figura 4. Cadena de valor del sector de producción de espectáculos



Un punto débil que subsiste es que Uruguay no está incorporado en el circuito internacional de espectáculos que visitan grandes ciudades en países vecinos. No existe en el sector un consenso respecto a las limitaciones que impiden esta posibilidad, y las explicaciones han incluido desde el tratamiento impositivo desfavorable, a la insuficiencia de la infraestructura disponible, e incluso a la falta de una disposición a pagar agregada del público suficiente para alcanzar la escala que estos espectáculos requieren.

iv. Productoras de audio

Las productoras de audio son un conjunto de empresas particularmente dinámico en el contexto de la comercialización de contenidos musicales. Se encuentran fuertemente vinculadas al cluster audiovisual, ya que sus productos tienen como destino la sincronización en cine, televisión, publicidad, etc. Se mencionan aquí debido a que su actividad es importante en la lógica conjunta de la industria musical uruguaya, aunque no se ha logrado integrarlas en esta etapa a la tarea de dinamización del cluster de la música.

v. Medios de comunicación

A pesar de que no fue objeto de un taller específico, los medios de comunicación merecen una mención aparte como una de las instancias importantes de creación de valor en el contexto del sector de la música.

En un sentido se puede considerar a los medios de comunicación como proveedores de otros subsectores en la industria musical. A través de las agencias de publicidad, la pauta publicitaria es parte central de los dispositivos de venta de discos y espectáculos.

Por otra parte el rol central de la música en la conformación de la programación de la radio le aseguró a ésta durante décadas un papel destacado en el conjunto del funcionamiento de la industria del disco. En particular estuvo en discusión el pago por la industria discográfica por la inclusión en la programación de determinados temas o discos, que determinó en algunos países medidas legales que la restringieron. En última instancia, los medios deben ofrecer a sus espectadores un servicio precisamente definido que es la programación. En la conformación de ese servicio, en particular para ciertas radios, la música tiene un rol central. En este sentido la industria discográfica es proveedora de los medios, en particular de las emisoras cuyo formato de programación es mayoritariamente musical. A su vez a través de las productoras de audio los contenidos musicales están presentes en la programación audiovisual que las emisoras compran o producen. Finalmente los anunciantes a través de las agencias de publicidad contratan a las productoras de audio la elaboración de las piezas publicitarias con su contenido musical correspondiente.

Los medios de comunicación responden a la configuración de mercados “a dos lados” donde hay dos tipos de transacciones. Los espectadores deben comprar la programación (en la transmisión aérea no había precio, pero en las modalidades recientes por cable, codificadas o por banda ancha sí lo hay) y a su vez las emisoras venden la audiencia a los anunciantes (la posibilidad de cobrar un precio por el servicio no hace obligatorio el

recurso de la publicidad para financiar a las emisoras, pero es común que convivan formas de pago del usuario con publicidad). En ambos lados del mercado existe un rol central de los productores de contenidos musicales.

La configuración de los medios de comunicación ha ido cambiando en función de los cambios en las tecnologías de la información. Los medios de comunicación pueden considerarse una cadena de valor en sí misma con un rol dentro de la industria musical que se está redefiniendo en función de dichos cambios.

vi. Promoción de exportación

El taller de diagnóstico del cluster de la música analizó en forma independiente la actividad de promoción de exportación de música.

Se señaló que el aspecto central de la actividad exportadora está en la creación de alianzas, vínculos, redes con los agentes externos que son contraparte en las distintas actividades, ya sea la edición discográfica, la producción de espectáculos, los negocios digitales, etc. En principio se trata de vínculos con entidades, empresas y agentes cuya escala es mucho mayor que el de las empresas uruguayas.

Entre los insumos está el desarrollo de actividades de promoción y apoyo –públicas y privadas-, y tuvo un lugar central en la discusión la consideración de la posibilidad del desarrollo de agencias de promoción, como un medio de contribuir a la inserción de las empresas en los mercados del exterior.

Uno de los temas en debate es la posibilidad de construir para la música uruguaya algo que se acerque a una “marca país”. El concepto es problemático pues las marcas suelen estar asociadas a bienes o servicios particulares y no necesariamente al país que las contiene. En cuanto a la música la diversidad de visiones estéticas y maneras de presentarse es esencial a la propia actividad. En cierto sentido las marcas son los artistas y su propia música, y pueden verse como una constelación de marcas, cada una con un vínculo particular con un segmento propio de público efectivo o posible. En la experiencia internacional hay ejemplos exitosos de construcción de marca vinculados a artistas así como vinculados a géneros musicales.

En general se considera una debilidad no tener una marca país, o que Uruguay no sea reconocido como país musical. De otra parte es una oportunidad poder crear esa imagen. Resulta interesante el caso planteado por D. Mc Loughlin respecto a la necesidad para Brasil de rediseñar una imagen que trascienda la tradicional, que sólo refiere a bossa nova, samba o carnaval.

La marca país se entiende como de difícil implementación. El intento de construir una marca que contenga a todas las marcas existentes puede ser difícil. No siempre es fácil definir un producto “uruguayo”, al estilo como se otorgan las denominaciones de origen de vinos o alimentos, en que una autoridad central da el reconocimiento a cambio de cumplir con ciertas normas, lo que en este caso es inaplicable.

Hasta el momento las experiencias de exportación han sido experiencias individuales realizadas por agentes del sector. El mayor volumen de negocios de exportación

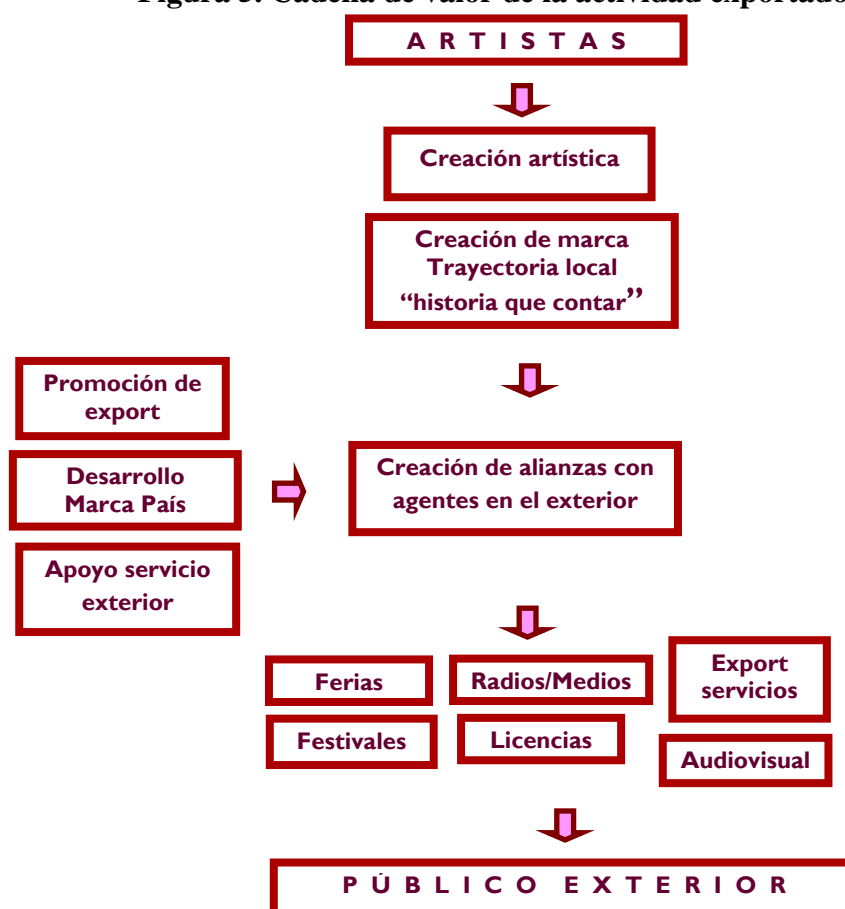
realizados, según la discusión de la mesa de trabajo, se ha obtenido mediante espectáculos en vivo. La licencia de edición de discos hasta ahora es algo que no ha alcanzado un gran volumen, al igual que la ida a festivales, excepto alguna experiencia individual. Hay empresas uruguayas trabajando directamente en Argentina, algunas instaladas allí²⁹, generando espectáculos, creando vínculos con el público, difundiendo artistas y discos.

Dada la poca experiencia de exportación de música, se planteó en el grupo la importancia de que la información sobre resultados y caminos para desarrollar la actividad se pudiera socializar. Los beneficios de trabajar en conjunto son importantes y los resultados de la participación de cada uno son complementarios con los de los demás.

Surgió en la discusión que existen pocas experiencias de interacción con instituciones privadas o públicas que ayuden a exportar o brinden servicios en este sentido (excepto alguna experiencia de Uruguay XXI y el GIPUC). Existe una aguda necesidad de de capacitación de recursos humanos en este tema.

La figura 5 muestra la cadena de valor de las actividades orientadas a la exportación de música, definida por la mesa de trabajo en el Taller de Diagnóstico.

Figura 5. Cadena de valor de la actividad exportadora



²⁹ Se mencionó los ejemplos de Glamity con Rada, Ana Prada y Fernando Cabrera entre otros; Contrapedal con Dani Umpi y Max Capote entre otros; MMG con el grupo “MPU”, etc.

b. Factores críticos de desempeño

A efectos de comprender los factores críticos que lo determinan, un ejercicio necesario es tratar de definir qué se entiende por desempeño en el contexto de la actividad del cluster de la música. Esto implica responder a la pregunta ¿qué es una actividad exitosa en este negocio? La respuesta no es única, pero existen respuestas diversas entre quienes están en el negocio que es útil que sean puestas en palabras, para también conocer hasta qué punto esas nociones son compartidas.

Como se trata de música es relativamente inmediato definir los logros en términos estéticos o artísticos, es decir considerar el valor de la actividad en términos culturales o simbólicos. Sin embargo en el contexto del cluster debe considerarse fundamentalmente la dimensión económica. Convencionalmente el desempeño económico se fundamenta en términos de acceso, participación y permanencia en el mercado. En el caso de la música corresponde preguntarse de qué mercados se trata y qué tipo de participación.

Se puede citar como ejemplos exitosos de desempeño, en el contexto de la música popular en el siglo XX, los casos relativamente abundantes de países relativamente pobres o pequeños o menos desarrollados económicamente que logran una inserción sustentable y duradera en los mercados culturales globales. Puede citarse el caso del tango en las primeras décadas del siglo XX, o la bossa nova en la década de 1950, o el caso ya mencionado de Jamaica con el ska y el reggae en la década de 1970. Todos estos casos están vinculados además de con artistas particulares, con géneros musicales que agruparon el talento creativo de colectivos importantes de artistas. Además de tratarse de éxitos estéticos y culturales, también tuvieron dimensiones de mercado poderosas y desarrolladas. Existe un sinnúmero de ejemplos además donde la inserción no corresponde a un género o a un colectivo sino a determinado artista en particular. En el caso uruguayo, existen en la trayectoria de las empresas del cluster de la música ejemplos de desempeños exitosos tanto en el desarrollo de carreras de artistas, obtención de contratos discográficos, realización de giras y presentaciones, experiencias de internacionalización de productos discográficos, obtención de licencias y provisión de servicios de audio para el mercado internacional para cine, televisión y publicidad.

El tamaño del mercado local no permite alcanzar economías de escala en la producción, lo que ha llevado a un número importante de empresas a realizar experiencias de búsqueda de mercados externos. La inserción internacional del cluster es baja, los ejemplos a nivel latinoamericano son pocos y centrados en esfuerzos individuales. Algunas empresas productoras de audio tienen inserción exitosa en los mercados externos, vinculadas a la producción para el sector audiovisual y en particular publicitario.

En el contexto del diagnóstico competitivo del cluster, los factores críticos de desempeño son los elementos clave que permiten a una empresa (sector) mantenerse y expandir su participación en el mercado. A través de las mesas en el taller de diagnóstico se buscó identificarlos y evaluar el desempeño, tanto comparado con otros proveedores como en relación a necesidades de los compradores. Para ello se usó la atribución de puntajes de 1 a 5 entre “muy malo” y “muy bueno”. Dado que los compradores suelen tener una opinión del desempeño de los proveedores distinta de la que éstos tienen de sí mismos, se buscó identificar las brechas entre ambas.

A efectos del trabajo en el taller se realizó un agrupamiento primario de dichos factores en cuatro categorías. En primer lugar se consideró aquellos relacionados con la calidad, y en un sentido general con las características o atributos del producto (servicio). En segundo término se consideró los distintos elementos de desarrollo de la capacidad empresarial. En tercer lugar se incluye los aspectos de cooperación entre empresas y desarrollo de redes, y finalmente los temas de marketing y relación con los clientes. A continuación se presenta un resumen de los aspectos discutidos.

El análisis realizado atraviesa los distintos subsectores del cluster, por lo que para las diferentes categorías de factores críticos se particularizará en los aspectos que resultan más relevantes para cada uno de ellos. Una conclusión relevante es la heterogeneidad en los niveles de desarrollo. En el sector existen segmentos dinámicos de alta profesionalización en la definición del producto, asociados a conocimiento y talento específico y capacidades diferenciales, junto con otros donde estos rasgos no están aún presentes o desarrollados.

i. Características de productos y servicios

En esta categoría se agrupa una serie de factores vinculados a las características de productos y servicios. Se comienza por la propia calidad artística (con las dificultades de definición asociadas) y se considera los aspectos de grabación, producción, espectáculos, medios técnicos, infraestructura, salas, etc. Los aspectos de calidad implican considerar los estándares con respecto a la definición de productos y servicios.

En general en todas las mesas del taller se asignó una puntuación importante a los aspectos artísticos y creativos, a los elementos de originalidad, expresividad, personalidad y densidad estética (alrededor de 4 en una escala de 5 puntos que se usó convencionalmente). En los niveles de la producción artística se asignaron puntajes menores (entre 2 y 3 en 5). Los aspectos técnicos de grabación obtuvieron en promedio 3, y los aspectos de puesta en escena e imagen un promedio de 2.

Algunas opiniones previnieron contra considerar el proceso de creación como una “caja negra” que pertenece al ámbito privativo del artista, y que es poco lo que se puede decir en cuanto a los caminos para mejorar el desempeño creativo de la industria musical uruguaya. Se mencionó que no es razonable considerar a la creación artística como una actividad radicalmente distinta del resto de las actividades humanas.³⁰ Por lo tanto puede considerarse emprender actividades para mejorar la calidad creativa de las creaciones, composiciones y grabaciones.

En particular se destacó en el período creciente el rol del productor artístico. También se requiere del reconocimiento de las posibilidades de las nuevas tecnologías, en virtud de que se ha ampliado el campo de “lo que se necesita saber” para desarrollar la actividad de creación de fonogramas. Se señaló en particular que en algunos géneros musicales en Uruguay no se adopta todavía como estándar de trabajo que exista un rol independiente para el productor artístico en los proyectos discográficos.

³⁰ Un ejemplo es Stravinsky (1940).

Con respecto a la industria fonográfica, en torno a la calidad de la grabación gira una parte importante de las posibilidades de éxito del sector. Para la industria del espectáculo, se consideró entre los factores que deciden la calidad de los shows la selección de la propuesta artística, la producción general, la adecuación del diseño de producción al tamaño de los espectáculos, y el adecuado desempeño de los rubros técnicos en cuanto a sonido, luces e infraestructura.

ii. Capacidad empresarial

En este rubro se incluyó la calificación de los recursos humanos, la adecuación tecnológica, y en general la profesionalización de la actividad. También se considera el desarrollo de nuevos modelos de negocios, la capacidad de abordaje de nuevas oportunidades, y la flexibilidad para adaptarse a condiciones nuevas.

En general se entendió que la profesionalización de la actividad en el área de la música es condición para la obtención de un mejor desempeño. La dedicación y especialización son necesarias para lograr altos estándares de calidad. También se consideró necesario un mayor grado de formalización de las actividades de empresas y de los vínculos laborales.

Desde el punto de vista del desarrollo de las carreras artísticas, hay géneros musicales donde no se encuentra difundido el rol del manager en el desarrollo de la carrera profesional de los artistas.

En el caso de la industria discográfica se menciona la necesidad de abordar nuevos negocios, generar productos nuevos que han tenido escaso desarrollo, desde los *webcasts* con suscripción a servicios de *streaming*, y en general el abordaje del negocio digital. Un tema que se basa en las capacidades empresariales es el de la reformulación de la actividad discográfica hacia la inclusión de otras esferas de la actividad, desde la editorial a la promoción de espectáculos, etc.

En el contexto de la industria editorial puede decirse que faltan editores locales y que el desarrollo de la actividad es todavía muy incipiente.

Con respecto a los recursos humanos, en general en la evaluación realizada se detecta un déficit de formación y de capacidades específicas, en algunos casos se mencionó los rubros técnicos y artísticos, en otros los aspectos empresariales y de gestión.

Con respecto a la infraestructura técnica, el análisis del taller mostró que si bien han existido esfuerzos importantes de inversión al tratarse de un campo en continua renovación tecnológica era necesaria una atención permanente para evitar la obsolescencia técnica y mantenerse al día

Un factor clave de éxito está asociado al acceso a financiamiento. La particularidad de la actividad en la música genera muchas veces la necesidad de desembolsos importantes (por ejemplo en la producción discográfica, los espectáculos o las giras de artistas), mediando un lapso muchas veces prolongado para la realización de los ingresos correspondientes. El acceso a capital de trabajo, así como a financiamiento de la

inversión, son claves para que el sector tenga capacidad de realizar todos los proyectos económicamente viables.

iii. Cooperación y desarrollo de redes

En este capítulo se incluyó la capacidad de generar acuerdos y alianzas, tanto al interior del sector como fuera, incluyendo a empresas tecnológicas, otras industrias (audiovisual, etc.), sponsors, etc., y el sector público.

En general se valoró muy escasamente el desarrollo de las capacidades asociativas aunque se expresó expectativa en la capacidad del cluster de subsanar esta falta.

Para la mesa que discutió el tema editorial faltan vínculos y alianzas con editoriales del exterior. Se detecta además un escaso conocimiento entre muchos de los actores, faltan vínculos horizontales.

Entre las zonas más conflictivas de la relación con el sector público se menciona a la Aduana, asociado a la falta de tratamiento específico, ya sea en torno al movimiento de equipos e instrumentos con motivo de las giras, la posibilidad de alquiler de equipos en el exterior, como en la aplicación de aranceles e impuestos aplicados de forma genérica a bienes que son activos de capital de la actividad del sector y que son reconocidos como tales para otras actividades. Se puede citar como ejemplo la Declaratoria de Interés Nacional de las Actividades Cinematográficas (1991).

Algunas medidas recientes se estima han tenido un impacto positivo como la eliminación del IVA a los discos, que ha tonificado la demanda en ese mercado.

iv. Marketing y relación con los clientes

Este grupo de factores incluye la actividad de marketing, en particular la presencia en medios y en nuevas redes. En cuanto a la relación con los clientes se enfatiza los aspectos de conocimiento de su percepción, relación profesional con los mismos y generación de confianza mutua.

En el contexto de la actividad discográfica se ha detectado que se exploran caminos nuevos de distribución (por ejemplo asociados a publicaciones, etc.) pero ha tenido escaso desarrollo el marketing digital.

En el caso de la actividad editorial el contacto con los clientes se consideró razonablemente bueno en el caso del mercado interno, pero insuficiente en el caso del exterior.

En general se compartió una visión de que actualmente se desarrolla escasa o nula actividad de marketing para exportar.

Según la valoración del taller, el posicionamiento de la actividad musical en la sociedad uruguaya muestra rasgos ambivalentes. Por una parte existe una alta cuota de aceptación y admiración por la actividad creativa de los artistas y su capacidad de obtener logros en

el terreno estético y profesional. A la vez, hay segmentos importantes de la población donde existe un desconocimiento de la producción de contenidos, servicios y bienes que genera el sector de la música en nuestro país. Tampoco se ha desarrollado la imagen conjunta de las empresas del sector de la música como proveedoras de bienes de alto contenido simbólico y elementos centrales en la identidad de la comunidad.

Se valoró como un factor clave en el desempeño el desarrollo de vínculos estables con el exterior. Las relaciones con la demanda externa en los distintos sectores genera un diálogo y una puesta al día tanto en el terreno de los estándares de la producción, los métodos de trabajo, y una cercanía con la visión de los clientes que provoca mejoras y puestas al día de las capacidades internas, en particular de la capacidad empresarial para exportar.

c. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Una vez definidos los factores de desempeño, se presenta a continuación el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se busca presentar un estado de situación interno del sector y los rasgos más salientes del entorno. Las fortalezas y debilidades se asocian a aspectos internos del sector, y tienen un carácter observable, por lo que se refieren a la situación presente de las empresas. Las oportunidades y amenazas identifican características del entorno y son potenciales, por lo que designan escenarios posibles en el futuro. El análisis gira en torno a los factores de desempeño, ya que cada elemento se evalúa en relación a su capacidad de contribuir al mejoramiento en los factores que condicionan el desempeño.

Se requiere asociar este análisis a cada cadena de valor para los diferentes subsectores comprendidos en el cluster de la música. En el contexto del taller de diagnóstico se propuso algunos elementos comunes a todos ellos, para luego particularizar en el análisis de cada uno.

i. Fortalezas

1. Existe una importante presencia de la música uruguaya en el mercado local. Según cifras de la CUD el 43% de las ventas de CD corresponden a artistas nacionales. Esta proporción es destacable si se toma en cuenta el pequeño tamaño del país en relación a los centros de producción cultural, tanto en español como en otros idiomas. No es frecuente encontrar que la música producida localmente tenga tanta aceptación en la población. Un buen comienzo para mostrar cualquier producción en el exterior es que los habitantes del país de origen la aprecien y valoren.

2. Vinculado al punto anterior, hay una imagen positiva de la música uruguaya en la población, la que demuestra alto grado de adhesión y de aceptación de los artistas nacionales.

3. Existe una imagen positiva de la música uruguaya en el mercado argentino. Es usual observarla en manifestaciones de artistas y otros agentes vinculados a la actividad musical, pero además existe una sensación similar en el público en general. Aunque es posible relativizar el alcance de esta actitud o cuestionar en qué medida la declaración

se traduce en hechos concretos, se entiende razonable pensar que existe en alguna medida y es un punto de partida interesante.

4. Se han desarrollado importantes capacidades creativas, técnicas, de producción, en particular las relacionadas con la experiencia de artistas, agentes y empresas.

5. En un contexto de globalización de las actividades y descentralización de los procesos de producción de bienes y sobre todo servicios, Uruguay presenta una interesante relación precio-calidad que permite atraer actividades para desarrollar localmente integrándose con procesos en otros países.

6. Se ha obtenido importantes reconocimientos por parte de los artistas uruguayos y sus productos: la obtención de premios, distinciones y otros logros profesionales refuerza la visión del potencial propio.

7. En el taller se consideró que existe un nivel de calidad importante del producto cultural uruguayo, y que estaba desarrollada una identidad cultural que era posible reconocer. Según algunos participantes del taller existe una noción de “frescura” asociada al artista uruguayo al menos en ciertos ámbitos. También existen algunos géneros musicales de desarrollo local casi exclusivo (aunque hay una zona de disputa con Argentina que podría ser listada como amenaza).

8. Los sellos discográficos nacionales (aunque tienen una dimensión pequeña en el contexto internacional) acumulan en conjunto un catálogo importante que representa un potencial para futuros negocios.

9. En el contexto de la actividad del cluster se detecta un estimulante clima de cooperación y relacionamiento horizontal entre empresas que permite pensar en la elaboración de una visión compartida y la adopción de proyectos comunes.

10. Algunos participantes del taller señalaron que existe un alto desarrollo de capacidades y de originalidad de instrumentistas en diversos campos, incluyendo la escuela guitarrística, el tambor afro uruguayo, entre otros.

ii. Debilidades

1. El mercado interno uruguayo tiene para la música –así como para otras actividades– un tamaño reducido que impide explotar las economías de escala que caracterizan a las industrias culturales. Ello crea un problema de falta de masa crítica que dificulta desarrollar las capacidades y los niveles de formación y experiencia necesarios para tener una presencia en los ámbitos internacionales de mayor exigencia.

2. Los vínculos con el exterior son todavía escasos, poco sistemáticos y vinculados a impulsos mayormente individuales.

3. El sector de la música está caracterizado por empresas pequeñas o medianas, con escaso desarrollo de la división de tareas y débiles estructuras.

4. Es frecuente un alto grado de informalidad. El alto peso del trabajo en negro, genera incentivos adversos a la dedicación en la medida que los empleados no pueden tener certeza sobre su derecho a la seguridad social. Al mismo tiempo muchas empresas trabajan fuera del sistema impositivo.
5. Existe falta de profesionalismo en las distintas actividades del sector. Ello se relaciona con la falta de dedicación y con la falta de adopción de estándares de calidad en el servicio, en las soluciones tecnológicas y en la vinculación con los clientes.
6. Falta el desarrollo de la imagen del sector de la música como una industria madura, con visión de largo plazo, recursos humanos calificados y desempeño en niveles de excelencia.
7. Existe carencias de formación específica en las distintas áreas de la producción musical, desde los aspectos creativos y técnicos a los comerciales, de marketing y planificación.
8. Se observan carencias de acceso al financiamiento, vinculadas a la falta de reconocimiento al sector como un actor económico fiable y con un horizonte de planificación de mediano y largo plazo.
9. Faltan eslabones en las cadenas de valor. Existen zonas importantes del negocio musical moderno que están relativamente inexploradas por las empresas uruguayas. Un ejemplo importante es el negocio digital vinculado a los sellos discográficos. En el contexto de la actividad discográfica, el hecho que no haya fábrica de discos en Uruguay (solamente existe la posibilidad de copiado) es una debilidad importante, ya que se plantea el problema de los costos de importación, así como tiempos más largos de producción y dificultades para el control de la misma.
10. La presencia de la música uruguaya en los medios de comunicación en Uruguay se considera insuficiente.
11. No se ha desarrollado una “marca país” que identifique a la música uruguaya.
12. Existe poca integración aún en los distintos mercados entre la capital y el interior del país.
13. Algunos participantes señalaron que existe una actitud de autocomplacencia respecto a la calidad de los aspectos creativos, que lleva a considerar que ya se ha logrado un producto de excelencia, considerando a la creación como una “caja negra”. Esta visión contrapesa el punto 7 en “Fortalezas”.

iii. Oportunidades

1. El proceso de relocalización de la producción asociado al proceso de globalización representa una oportunidad para empresas y proveedores de servicios uruguayos. Los procesos productivos se descomponen en etapas que se descentralizan y son reasignadas a ubicaciones en puntos relativamente distantes usando las facilidades de las nuevas

tecnologías y de Internet. En este contexto existe una serie de facilidades fiscales para convertirse en proveedores de estos insumos.

2. Los cambios tecnológicos recientes generan una multiplicación de los canales por los que la música llega a las personas, lo que está unido a un incremento de la demanda de contenido musical para todas estas nuevas ventanas.

3. Se verifica un aumento global de la demanda de música, unida a la mayor presencia de la música en la vida de las personas, que genera nuevas posibilidades para aquellos agentes capaces de ofrecer productos con atractivo y calidad.

4. Algunos aspectos del cambio técnico reciente favorecen la actividad en países donde el nivel de capital no es alto pero tienen otros aspectos importantes en la conformación del producto artístico. En particular con la caída de los costos de grabación y de distribución se eliminan importantes barreras a la entrada. Existe la posibilidad de atender demanda específica de menor volumen a un costo más razonable.

5. Ha habido importantes cambios recientes en la legislación que estimulan la actividad musical, por ejemplo la eliminación de IVA a discos, aprobación de Ley de autor, Ley de mecenazgo, régimen de Seguridad social para los artistas, entre otros, evidenciando sensibilidad del legislador por la situación de la cultura y de la música. Hubo cambios recientes en la institucionalidad de las políticas culturales y de apoyo que redundan en mayores facilidades para desarrollar proyectos musicales, entre otros la creación del FONAM, la instalación de los esquemas de Fondos concursables, la creación de DICREA, y el concurso de emprendedores en cultura y nuevas tecnologías actualmente en curso.

6. Existe la posibilidad de explotar las nuevas instancias de coordinación para desarrollar proyectos comunes, una de las cuales es el propio cluster de la música. El reducido tamaño del país crea posibilidades de conocimiento mutuo y menor distancia entre los agentes de la industria que crea confianza y potencial de cooperación.

7. Un aspecto que se puede señalar como oportunidad es lo que se afirmaba en las mesas regionales respecto a la carencia de nuevos artistas. Se podría decir genéricamente que el medio uruguayo sigue siendo fértil en la generación de nuevo talento y de calidad artística. Debido a que la ausencia de las grandes discográficas ha creado un vacío puede existir la oportunidad de satisfacer la avidez por nuevos artistas.

8. El desarrollo del sector audiovisual uruguayo que ha creado recientemente su propio cluster es una fuente de oportunidades para los creadores de contenidos musicales.

9. Es posible explotar mejor los acuerdos regionales, en particular en el contexto del MERCOSUR.

10. La ubicación geográfica en la vecindad de Brasil y Argentina, con decenas de millones de habitantes se considera una oportunidad, unida a la presencia del idioma español, lengua que crea un potencial inmediato de comunicación con una población de cientos de millones de personas.

11. Otros aspectos de la vinculación de Uruguay con el exterior crean posibilidades interesantes de desarrollo para el sector de la música. La presencia de millones de turistas al año es una oportunidad de que al menos un sector de público del exterior tenga un contacto directo con la música uruguaya. Asimismo la emigración uruguaya en otros países puede ser un puente para la llegada (al menos inicialmente) al exterior.

iv. Amenazas

1. Con respecto al entorno internacional, los procesos de globalización, al mismo tiempo que representan oportunidades, también pueden verse en términos de amenazas, en la medida que conduzcan a mayor uniformización del consumo musical sobre la base de pautas comunes. La división del trabajo internacional en la creación de bienes culturales podría redistribuir hacia los países menos desarrollados actividades con menor insumo creativo y/o valor agregado.

2. Los cambios en los canales o ventanas de llegada de la música al público generarán redistribución de la demanda, reduciendo el peso de algunos sectores mientras otros se expandirán.

3. La falta de capacidad o visión comercial, así como de capacidad de generación de estrategias se convierte en un elemento de peligro. Probablemente la inacción, o el no abordar oportunidades pueda llevar a “perder el tren” y que ciertas oportunidades se cierren. La posibilidad de instalarse y desarrollar proyectos puede tener una ventana temporal acotada.

4. La incertidumbre sobre modelos de negocios puede tener un efecto paralizante. La dificultad en prever con certeza el rumbo de los modelos de negocios lleva a que existen altos costos de elegir un rumbo en el que necesariamente se hará inversiones importantes que quizás sea luego difícil recuperar.

5. Las transacciones ilegales amenazan las bases del negocio (tradicional y digital). No está claro para un futuro cercano cómo se resolverá esta situación, si se restablecerá la posibilidad de cobrar por los contenidos o si se evolucionará hacia otras formas de remuneración de los creadores.

6. En el contexto del desarrollo futuro de una imagen en el exterior de la música uruguaya, puede verse como una amenaza la tendencia a la uniformización con la región, por ejemplo la transformación de diversos géneros musicales en “rioplatenses”.

7. En muchos países existen limitaciones a la posibilidad de exportar, imposición diferencial, multas por desplazamiento de intérpretes locales, etc.

5. La perspectiva de género

El programa de conglomerados busca favorecer la asociatividad de todas las personas del sector en la búsqueda común de estrategias para mejorar y crecer juntos. El “fortalecimiento y mejora de la calidad y la competitividad del conglomerado” incluye en su concepción y diseño original avanzar en una política “de género”. La “mejora de

la calidad y la competitividad” del sector involucra la calidad de vida de las personas que participan del mismo. Aunque por el momento se carece de estudios específicos suficientes y definitivos, según los informes que periódicamente realiza el PNUD acerca del Desarrollo Humano, Uruguay sigue estando posicionado en lugares alejados de los primeros puestos en lo que refiere a “igualdad de oportunidades”.

El proyecto asignó recursos para la realización de un estudio del sector desde una perspectiva de género que sumara la consideración de la cuestión de género a los informes de caracterización y diagnóstico, que pudiera ser la base de contribuciones a los lineamientos estratégicos para el sector. El producto de este esfuerzo fue la realización de un conjunto de entrevistas, dos talleres específicos a los que concurrieron las personas interesadas y la elaboración de un primer informe que plantea algunas direcciones que resultan de interés para explorar en el futuro.

En este último aparecen algunos elementos de interés, en particular la gran masculinización de las principales ocupaciones en el contexto de la actividad del cluster. Esto también se refleja en las empresas que participan del grupo gestor del cluster, integrado por 16 varones y una mujer. El informe también subraya la carencia de estudios específicos que permitan avanzar en el estudio de algunas dimensiones clásicas de la desigualdad, como la segregación ocupacional y la discriminación. Desde el punto de vista de las ocupaciones, se subraya la escasa participación de las mujeres en las ocupaciones artísticas (cerca a un 20%) y la gran concentración en la docencia musical (cerca del 80% son mujeres). Una recomendación del informe es emprender un estudio amplio para un diagnóstico en profundidad de la problemática de género en el la música uruguaya.

La metodología de creación y apoyo a “conglomerados” (PACC) se basa en que los propios actores procesan por sí mismos la reflexión y análisis de su sector (caracterización y diagnóstico), desarrollando líneas de acción (plan estratégico), y comprometen sus recursos (tiempo, energía, capital) en el desarrollo de acciones tendientes a la mejoría del sector. El principio es que los actores privados se apropien y hagan suyo el proceso de mejora del sector. En el año inicial de trabajo, la problemática de género y una agenda para avanzar en esa materia no han logrado aún una presencia nítida y un consenso amplio en el seno del conglomerado, aunque se reconoce la necesidad de continuar generando información y análisis sobre la misma.

6. Referencias

Anderson, C., (2008), *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion.

Byrne, D. (2007), *David Byrne's Survival Strategies for Emerging Artists - and Megastars*, Wired, No. 16.01.

Grupo Radar (2008), *El perfil del internauta uruguayo*. Informe.

IFPI (International Federation of the Phonographic Industries), (2001) *The Recording Industry in Numbers 2001*. London, IFPI.

Krueger, A. (2005) The Economics of Real Superstars: The Market for Rock Concerts in the Material World, *Journal of Labor Economics*, vol. 23, no. 1

Krueger, A., y Connolly, M. (2006) *Rockonomics: the economics of popular music*, cap. 20 en Throsby, D. y V. Guinsburgh, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier.

Kusek, D. y G. Leonhard, (2008), *The future of music. Manifesto for the digital revolution*, Berklee Press.

Liebowitz, S. (2006), *Digital music*, cap. 4 en Illing, G, y Peitz, M., *Industrial organization and the digital economy*, The MIT Press.

Peitz, M. y P. Waelbroeck, (2006), *Economists examine file sharing and music sales*, cap. 5 en Illing, G, y Peitz, M., *Industrial organization and the digital economy*, The MIT Press.

Power, D. y D. Hallencreutz, (2002), *Profiting from creativity? The music industry in Stockholm, Sweden and Kingston, Jamaica*, *Environment and Planning A* 2002, vol. 34, pp. 1833 -1854

Power, D. y D. Hallencreutz, (2007) *Competitiveness, Local Production Systems and Global Commodity Chains in the Music Industry: Entering the US Market*. *Regional Studies*, Vol. 41, No. 3, pp. 377-389(13)

Rosen, S. (1981), *The Economics of Superstars*, *American Economic Review*, Vol. 71 No. 5.

Stravinsky, I. (1940). *The poetics of music (in the form of six lessons)*. Harvard University Press.

UNESCO (2004), *Ciudades Creativas: fomentar el desarrollo social y económico a través de las industrias culturales*.