

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO FIN DE GRADO:

## **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EVOLUCIÓN EN LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA**

ALUMNO: ALEXIS QUESADA ESCLAPEZ

TUTOR: JOSÉ CREMADES CORTÉS

# ÍNDICE.

<b>RESUMEN EJECUTIVO:</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>6</b>
1.1. Motivación .....	6
1.2. Objetivos .....	7
1.3. Metodología .....	8
<b>CAPÍTULO 2: ESTADO ACTUAL</b> .....	<b>11</b>
2.1. Estructura competitiva actual del sector .....	13
<b>CAPÍTULO 3: DESDE LOS ORÍGENES HASTA LA ACTUALIDAD</b> .....	<b>19</b>
3.1. Columbia .....	20
3.2. Victor Talking Machine Company .....	22
3.3. RCA .....	23
3.4. El nacimiento de EMI.....	25
3.5. La gestación del cambio .....	27
3.6. Los primeros progresos significativos en el sector.....	29
3.7. El impulso definitivo de la industria y su etapa de oro.....	33
3.7.1. El caso de PolyGram.....	40
3.8. La introducción del formato digital: destrucción creativa y actualidad.....	41
<b>CAPÍTULO 4: UN ANÁLISIS MÁS PROFUNDO DEL SECTOR: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LAS MAJORS</b> .....	<b>46</b>
4.1. Estructura organizativa de las empresas del sector.....	46
4.2. Análisis del entorno competitivo .....	51
4.3. El proceso de internacionalización.....	54
4.4. Estrategias para adaptarse al proceso de digitalización .....	55
4.4.1 Warner Music Group.....	56
4.4.2 Universal Music Group.....	57
4.4.3 Sony Music .....	58
<b>CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES</b> .....	<b>62</b>
5.1. El camino hasta hoy .....	62
5.2. ¿Han perdido el norte las grandes compañías discográficas? .....	64
5.3. ¿Son sostenibles las plataformas de streaming? .....	66
5.4. ¿Son necesarias las compañías discográficas actualmente? .....	68
5.5. El futuro.....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Cuota de mercado de majors e independientes según formato (2017-2018)	13
Figura 2: Cuota de mercado total de majors e independientes en 2018.....	14
Figura 3: Comparación de las distintas fuentes de ingresos en la industria discográfica en EE. UU. entre 2017 y 2018.....	16
Figura 4: Logo original de la Victor Talking Machine Company.....	26
Figura 5: Evolución de los ingresos generados por la industria discográfica en millones de dólares entre 1945 y 1960.....	30
Figura 6: Ingresos mundiales de la industria discográfica por compañías (1999).....	35
Figura 7: Los principales sellos discográficos en 2002 y algunas de sus filiales más importantes.....	39
Figura 8: Ingresos de Universal Music Group (2002-2017).....	42
Figura 9: Importancia de cada formato de reproducción en los ingresos de la industria musical (1977-2017) .....	44
Figura 10: Ejemplo de estructura organizativa de un gran sello discográfico .....	49
Figura 11: El modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	52
Figura 12: comparación de los servicios de streaming más importantes del mercado.	66
Figura 13: Servicios de los que las discográficas proveen a los artistas según la IFPI	70

## RESUMEN EJECUTIVO:

El propósito de este trabajo es realizar un análisis estratégico empresarial de la industria discográfica. Debido a su gran tamaño y a la cantidad de participantes que en ella intervienen, se ha indagado en el pasado y en las características de las compañías más importantes a lo largo de la historia. También se habla del resto de participantes, pero de una forma más superficial.

En el primer apartado, se intentan plasmar de forma clara todos los datos significativos relacionados con la situación actual del sector. Se empieza con un análisis estático de los ingresos, su distribución y las cuotas de mercado registrados en 2018 para, posteriormente, ejecutar una comparación dinámica con el año anterior y, así, entender las tendencias que proyecta el sector.

El siguiente apartado vertebrado el trabajo intentando vincular los movimientos estratégicos empresariales más destacados en la industria, desde su surgimiento hace más de un siglo, con los conceptos aprendidos en la asignatura. Se trata de una recapitulación de mucha información moldeada con un sentido concreto: analizar la evolución de esta industria a nivel estratégico.

Posteriormente, se vuelve al punto de partida para concretar de forma más técnica en la situación contemporánea. Mediante herramientas estudiadas en la asignatura se procede a examinar la estructura a distintos niveles intentando extraer conclusiones valiosas. Para terminar, se intenta sintetizar y comparar el desarrollo de las tres compañías que, hoy en día, dominan el sector, para comprobar en qué se asemejan y en qué se diferencian.

Para finalizar el trabajo, se intentan construir, de forma lógica y organizada, conclusiones sobre todo lo explicado. Con un desenlace impregnado de subjetividad, se intenta dar respuesta a muchas preguntas relacionadas con la importancia de las grandes discográficas en la dinámica estructura que presenta hoy el sector. ¿Aportan tanto valor al sector como hace un par de décadas?, ¿han sabido adaptarse estratégicamente a la digitalización del sector?, con los medios de los que disponen los artistas hoy en día, ¿son realmente necesarias para ellos?

También se pronosticará qué caminos pueden tomar los diversos participantes que componen el sector en los próximos años y se aportan una serie de propuestas para que estas grandes compañías discográficas desempeñen su papel exitosamente en los próximos años. Una cosa está clara, si quieren recuperar el norte y jugar un papel realmente útil y beneficioso para proveedores -artistas- y clientes -consumidores de música- en la industria, deben replantearse su estrategia tanto a nivel filosófico como operativo.



## CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Motivación

---

El objetivo de este Trabajo de Final de Grado es analizar, a nivel económico desde un plano general, y, a nivel estratégico desde un plano más concreto, la evolución histórica de la industria discográfica desde su origen en el siglo XX.

Cuando llegó el momento de elegir el tema del TFG, realmente me sorprendí por la rapidez con la que todo el grado había pasado. Administración y Dirección de Empresas es una licenciatura en la que se estudian muchas materias diferentes: marketing y publicidad, economía, finanzas, matemáticas de las operaciones financieras, recursos humanos... Por eso, estaba indeciso sobre qué campo de conocimiento elegir para fundamentar el trabajo.

Me dejé llevar por mi instinto y terminé decidiéndome por Dirección Estratégica. Concretamente, en la segunda parte de la asignatura, que se centra sobre todo en la dirección corporativa de la empresa. Junto a las asignaturas de economía y dirección financiera, las de dirección estratégica fueron, sin duda, las que más me interesaron.

En último lugar, siguiendo el consejo de mi tutor, intenté vincular el TFG con un tema que realmente me fascinara y que tuviera el potencial suficiente como para poder realizar un trabajo completo.

A nivel personal, la música es una pasión, un elemento imprescindible en mi día a día. Desde hace años, el contacto frecuente y creciente con ella me ha hecho preguntarme qué había detrás de todo el material artístico que tantas horas de placer nos aporta cada día. Podría considerarse que ya conocía la música desde planos muy variados, pero nunca había profundizado en el aspecto relacionado con mis estudios académicos, el empresarial.

Por eso, empecé a investigar por mi cuenta los orígenes de la industria que envuelve a la comercialización de ésta y me di cuenta de que, sin los conocimientos aprendidos en distintas asignaturas de la carrera, no podría

entender una gran parte de la información que leía en los artículos. Después de reflexionarlo bien, me di cuenta de que sería una gran idea poder analizar todo este mundo a fondo y conseguir que esa investigación me sirviera también para realizar el trabajo de final de grado.

En resumen, el objetivo que me impulsó a elaborar este “Análisis estratégico de la evolución en la industria discográfica” fue el de intentar hacer una investigación y un análisis profundo, con ayuda de lo aprendido en la asignatura de “Dirección Estratégica” sobre la estructura competitiva de la industria discográfica a nivel mundial.

El propósito final es intentar prever cómo se van a comportar los diferentes actores que componen el sector en los próximos años e intentar señalar cómo deberían hacerlo. Pero, sin estudiar los acontecimientos históricos sucedidos en el sector, llegar a estas conclusiones, sería imposible.



## 1.2. Objetivos

---

La industria musical ha estado en constante evolución desde el momento de su creación a principios de siglo XX. Es un sector muy exigente para las empresas que quieren formar parte de él: constantes avances en las tecnologías a los que adaptarse, una estructura empresarial que, poco a poco, se ha ido acercando al oligopolismo y una demanda cuyos gustos son cada vez más volátiles e impredecibles.

Aun así, no debemos olvidar que se trata de una industria extraordinaria cuyo negocio principal se basa en una expresión artística casi tan antigua como los propios seres humanos y tan necesaria para nosotros como pueden serlo las relaciones sociales. Sin duda, para mí, es apasionante.

Por eso, en la realización de este trabajo, persigo varios objetivos:

A nivel general:

- Se pretende investigar, analizar y plasmar la evolución estratégica de la industria musical para ser conscientes de cómo se comporta el sector históricamente y cómo puede afrontar los desafíos que depara el futuro.

A nivel específico:

- Examinar la situación actual en la que se encuentra el sector identificando para ello la estructura del entorno y sus principales actores.
- Analizar cómo se han comportado y cómo se han relacionado entre ellas, a medida que el entorno se modificaba, las empresas que han compuesto la industria repasando la historia desde su origen hasta el día de hoy.
- Analizar de forma más técnica el sector en la actualidad utilizando herramientas aprendidas en la asignatura, haciendo hincapié en los tres grandes competidores que acaparan una cuota de mercado casi del 75%.
- Partiendo de todo lo analizado anteriormente, hacer una valoración de cómo considero que las empresas se van a adaptar al dinamismo que se está viviendo ahora mismo en la industria y plantear propuestas de cómo creo que deberían hacerlo.

### 1.3. Metodología

---

La fuente que se ha utilizado para conocer el estado de la cuestión es la revisión bibliográfica. Buscando, recopilando y organizando información sobre el tema en artículos, libros y páginas web.

Teniendo en cuenta la gran multitud de conocimientos ya existentes relacionados con el sector y el objetivo a alcanzar, el tipo de investigación más indicada para utilizar es la histórico-descriptiva. Histórica porque el apartado más extenso del trabajo se centrará en analizar los antecedentes del sector relacionando los distintos sucesos con los conceptos aprendidos en la asignatura y descriptiva porque no es un tema de investigación en el que este trabajo vaya a ser pionero, sino que, más bien, el objetivo es extraer nuevas ideas y conclusiones que puedan servir para completar el resto de las investigaciones, como indica Hernández, Fernández & Baptista (2010).



La investigación descriptiva ofrece una “información detallada respecto a las características y los perfiles de personas, grupos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis para describir sus dimensiones con precisión.” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este caso, el objetivo es conocer y describir cómo ha evolucionado el perfil de la industria discográfica llegando a ser el que es en la actualidad para, posteriormente, exponer una serie de hipótesis sobre cómo se comportará en el futuro para afrontar los obstáculos que se le presentan.





## CAPÍTULO 2: ESTADO ACTUAL

Se considera industria musical a la estructura formada por individuos o empresas cuyo negocio se basa en la divulgación o la venta de música. Se trata, por tanto, de personas que reciben ingresos generados por la explotación de la creación de canciones o la cesión de sus derechos, de la organización de conciertos y espectáculos musicales en vivo, grabaciones de audio y vídeo, composiciones y partituras y de las organizaciones y asociaciones que ayudan además de representar a los autores.

En general, podemos disgregar las actividades remuneradas existentes dentro de la industria discográfica en las que se enumeran a continuación. Esto servirá para entender los diferentes actores y procesos que participan en el proceso de creación de valor del producto final en este sector:

- Los **compositores** crean la obra musical y explotan su potencial comercial.
  - El **artista** ejecuta la obra en sesiones de grabación y se convierte en el elemento central de la promoción y comercialización del disco -el artista presentado puede ser también el compositor de la obra-.
  - Los **productores** capturan la ejecución del artista y la editan de forma de poder venderla como un producto atractivo en el mercado.
  - El **fabricante** se ocupa precisamente de la manufactura de los discos, o lo que es lo mismo, realiza las copias del CD en su planta de impresión.
  - Las **compañías discográficas** coordinan y financian estos procesos y se ocupan de la comercialización del producto.
  - Los **distribuidores** distribuyen –valga la redundancia- físicamente los discos, vinilos y demás e incluso pueden llegar a diseñar actividades de marketing propias.
  - Los **comercios minoristas** se ocupan de vender el disco directamente al consumidor.
- ❖ Conforme los años pasaban y las empresas discográficas crecían aglutinándose en sellos más y más grandes, la tendencia en el sector fue la de copar, mediante la **integración vertical**, las actividades anteriores y posteriores de la cadena de valor. Por eso, a partir del *BIG FIVE* -concepto que más adelante se explicará- todas las grandes empresas poseían sus propias fábricas de impresión de CD's

y vinilos entre otros, sus propias redes y departamentos de distribución e incluso sus propios comercios minoristas.

El precio del producto final -el precio que paga el consumidor- estaría descompuesto entre todos los actores mencionados si compramos un CD o un vinilo, que agregan valor al bien terminado. Ese es el problema. Comprar un CD ha sido una actividad muy popular en las últimas tres o cuatro décadas -desde su comercialización en 1982-, pero, cada día que pasa, es menos frecuente.

A finales del milenio pasado, el desarrollo imparable de internet y las apariciones tecnológicas revolucionarias como el archivo MP3 y los portales de descarga de música online como Napster (1999) y todos sus sucesores pusieron en jaque la hegemonía de las grandes empresas que dominaban el sector. Aunque fuesen ilegales, hicieron entender a la gente que había otra forma de disfrutar de la música, y muchos usuarios no estaban dispuestos a volver a pagar por algo que podían conseguir de forma gratuita. Además, se sentían respaldados moralmente para hacerlo porque consideraban que la música, como forma de expresión artística, debería ser de dominio público.

Por su lado, las empresas discográficas -o, como son conocidas en Latinoamérica, disqueras-, tras percibir esta revolución como un ataque y no saber convertirla en una oportunidad, consideraron que la mejor decisión era deshacerse de todas sus UEN<sup>1</sup> relacionadas con la tecnología de Compact Disc, despedir a miles de trabajadores y endurecer sus exigencias en cuanto a derechos de propiedad -lo que todavía les enfrentó más a los consumidores-.

Afortunadamente para estas grandes compañías, con el surgimiento del sistema de *streaming*, han conseguido lo que parecía imposible: paliar en buena parte las pérdidas que han tenido como consecuencia de la obsolescencia de los formatos físicos de reproducción de audio como el CD y toda la infraestructura relacionada de fabricación, duplicación y distribución que poseían.

---

<sup>1</sup> Las UEN's o Unidades Estratégicas de Negocios son las diferentes actividades que lleva a cabo una empresa gestionadas mediante una estrategia propia delimitada de las demás.

Es muy importante entender que, con la revolución del formato digital, desaparecen las actividades de fabricación, distribución y venta minorista ya que los archivos son accesibles para todo el mundo mediante internet. Además, también han conseguido calmar los ánimos de los demandantes de contenido, que, gracias a este formato, tienen acceso a un repertorio interminable de música de forma gratuita a cambio de escuchar un número determinado de anuncios publicitarios cada hora.

Aun así, los resultados que presentan estas empresas en este momento no son, ni mucho menos, tan buenos como los obtenidos a finales del siglo XX. Además, se acercan cambios a los que deberán saber adaptarse. Un buen ejemplo es una noticia publicada el 20 de septiembre del 2018 en la revista norteamericana “The Rolling Stones” que anunciaba: “Spotify permitirá a los artistas prescindir de los sellos discográficos y les permitirá subir su propia música”.

Por eso, el objetivo último de este trabajo es ser capaz de, a partir del análisis de los cambios históricos en la industria y la valoración de las reacciones que han tenido las empresas a ellos, plantear la mejor estrategia posible a seguir por las empresas que forman parte del sector.

## 2.1. Estructura competitiva actual del sector

A nivel competitivo, puede considerarse que el sector tiene una esencia oligopolista tan solo analizando la estructura de la cuota de mercado:

Figura 1: Cuota de mercado de majors e independientes según formato (2017-2018)

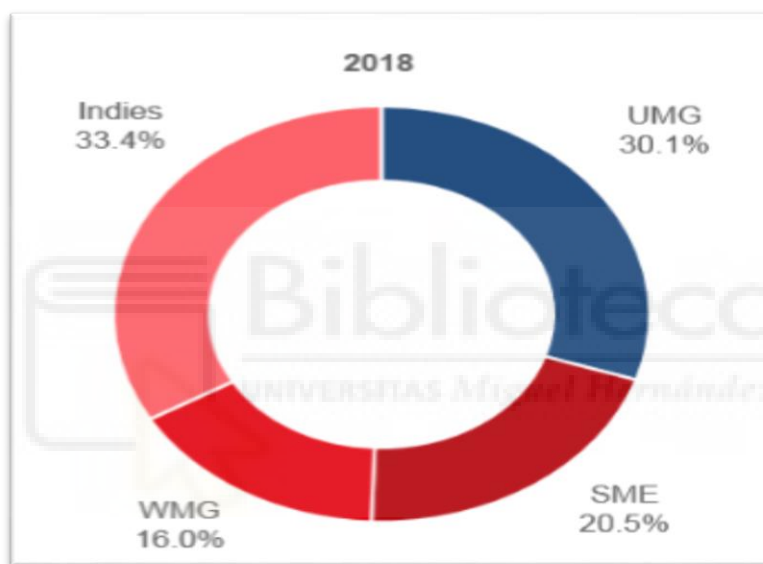
(%)	Físico		Digital		Físico/Digital	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
UMG	25.4	23.4	32.0	32.4	29.7	29.8
SME	22.6	19.2	21.6	20.2	21.9	19.9
WMG	12.8	13.4	18.1	17.7	16.2	16.5
Independents	39.2	44.0	28.4	29.7	32.2	33.8

Fuente: IFPI; Music & copyright

Como se muestra en la tabla comparativa, las compañías conocidas como “majors” o “BIG THREE” que son Universal Music Group (UMG), Sony Music Entertainment (SME) y Warner Music Group (WMG), se reparten porciones muy grandes de la industria que han conseguido controlar tras años y años de absorciones y adquisiciones de sellos más pequeños y de éxitos en ventas de su elenco de artistas.

La industria musical es un sistema complicado compuesto de muchas organizaciones, firmas y particulares. Pero, a nivel competitivo, la estructura que presentó en 2018 es la siguiente:

Figura 2: *Cuota de mercado total de majors e independientes en 2018*



*\*se han añadido en el porcentaje de cuota de mercado el resto de las fuentes de ingresos: licencias, royalties, tonos de llamada, etc.*

*Fuente: IFPI.org; Music & copyright*

En conclusión, podemos apreciar en estas figuras los cambios sucedidos en la cuota de mercado global entre 2017 y 2018 para los tres sellos más importantes y el sector independiente -donde se incluyen, en su mayor parte, sellos, pero también artistas y bandas individuales-.

El líder en el sector de la música grabada, UMG, mantuvo el primer puesto con una mayor participación en las ventas digitales que compensó por completo la disminución de las ventas físicas. Además, también aumentó la brecha con Sony (SME) en segundo lugar, que sufrió una caída en sus ingresos tanto por ventas

digitales como físicas. No pudo repetir el año récord de 2017 y la compañía sufrió una caída de la participación en el mercado. La cuota de WMG en las ventas digitales disminuyó entre 2017 y 2018, pero una mayor cuota en las ventas físicas impulsó la cifra general de ingresos en el total del mercado por parte de la compañía. Por su parte, las compañías discográficas independientes representan la mayor parte de la cuota y mejoraron sus resultados en 2018.

UMG registró la mayor ganancia en cuota de mercado de todas las principales compañías discográficas, pero la participación colectiva del sector independiente representó la mayor parte del pastel.

Para apreciarlo desde otra perspectiva, a continuación, se exhibe la evolución en la distribución de los ingresos entre los distintos formatos de venta y reproducción existentes.

En 2018, los ingresos mundiales de música grabada registraron un crecimiento del 9,7%. Este fue el cuarto año consecutivo de crecimiento global y una de las tasas de crecimiento más altas desde que IFPI comenzó a rastrear el mercado en 1997. Los ingresos aumentaron en muchos mercados y en nueve de los 10 principales mercados mundiales.

Impulsados por el aumento de los usuarios de los servicios de *streaming* - especialmente, los usuarios de pago- los ingresos digitales ahora representan más de la mitad (58,9%) del mercado mundial de música grabada. Los ingresos totales de *streaming* aumentaron un 34.0%. A finales de 2018, se estimaba que había 255 millones de usuarios suscritos a cuentas de pago en todo el mundo.

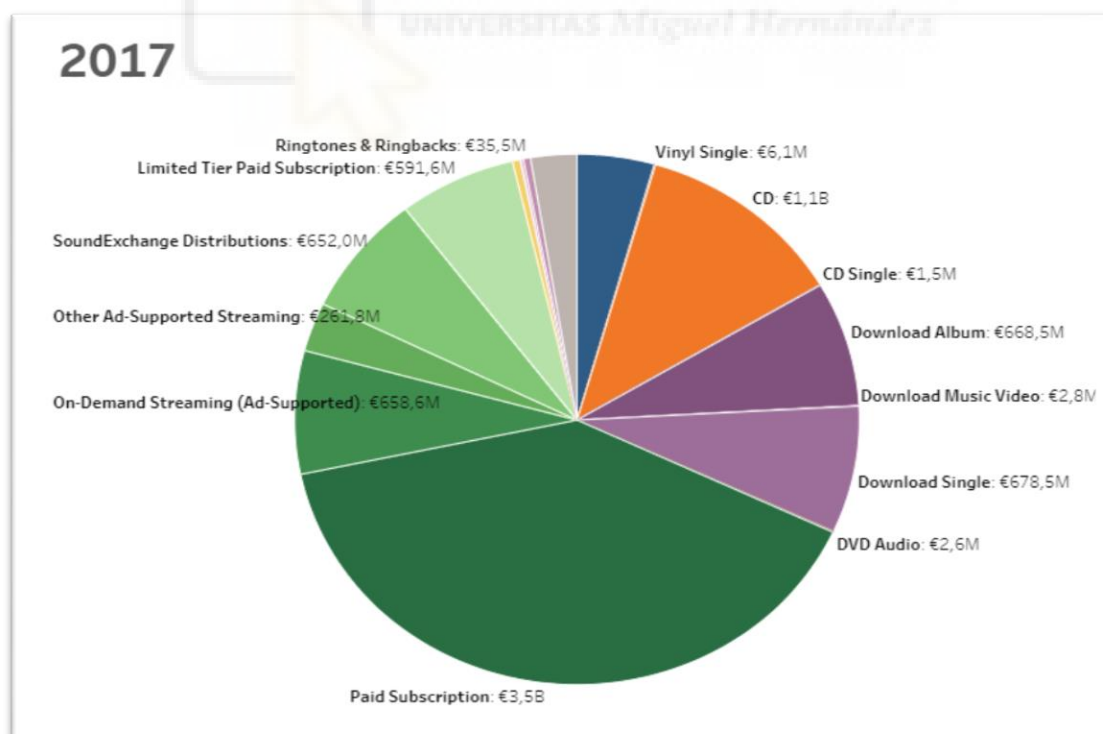
En comparación con 2017, los ingresos de los formatos físicos disminuyeron un 10,1%, y en las estadísticas de 2018 representan menos de una cuarta parte del mercado en general. El consumo de formatos físicos disminuyó en la mayoría de los mercados, pero unos pocos registraron un ligero crecimiento (India, Japón, Corea del Sur) y los ingresos provenientes de estos representaron un porcentaje significativo del mercado en algunos países como Alemania, Polonia y Japón. A

nivel mundial, los ingresos del vinilo crecieron un 6.0% y representaron el 3.6% del mercado total de música grabada en 2018 (IFPI, 2019).

Los ingresos por derechos de interpretación (ingresos por el uso de música grabada por emisoras y lugares públicos) aumentaron un 9.8% a US \$ 2.7 mil millones, lo que representa el 14% de los ingresos totales de la industria en general.

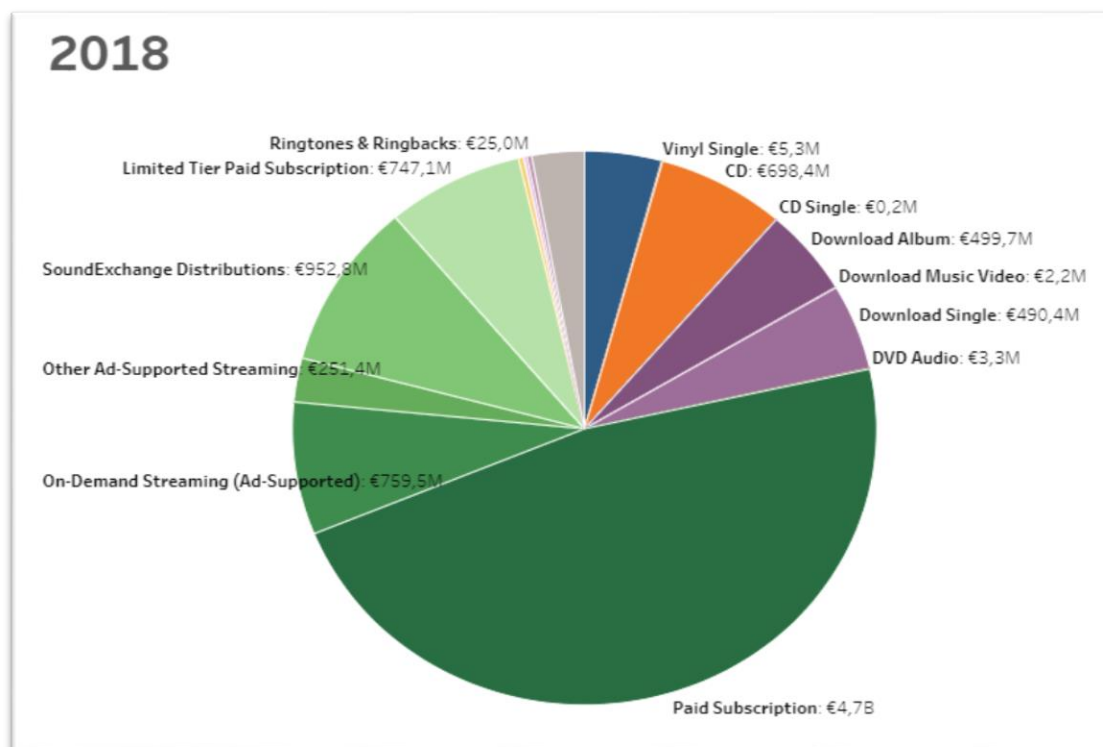
Es interesante también comprobar cómo ha sido esta evolución de la distribución de los ingresos en el mercado estadounidense (*Figura 3*), recogida por la RIAA<sup>2</sup>. Esta información es significativa ya que estamos hablando del mercado nacional de música grabada más importante del planeta -habiendo generado una cifra de 9'8 billones de dólares en 2018 de los 17'3 \$b. que generó la industria en total-.

*Figura 3: Comparación de las distintas fuentes de ingresos en la industria discográfica en EE. UU. entre 2017 y 2018*



<sup>2</sup> La RIAA -Recording Industry Association of America- es una asociación estadounidense que representa a la mayor parte de las compañías discográficas y es la responsable de la certificación de ventas discográficas en Estados Unidos.





Fuente: RIAA

En la variación entre los dos años se evidencia una clara tendencia de la demanda hacia el formato digital:

- Las suscripciones de pago en plataformas de *streaming* (*Paid Subscriptions*) se han visto incrementadas en 1'2 billones de euros. Sin duda, ha sido la variación más notoria. Desde los €3'5B en 2017 (39'8%) hasta los €4'7B en 2018 (47'3%).
- Los servicios de *streaming* gratuitos mantenidos con publicidad también han aumentado su demanda creciendo desde los 658'6 millones de euros en 2017 hasta los 759'5 millones de euros en 2018.
- Las ventas de CD han pasado de suponer un 12% del total de los ingresos vendiendo 1'1 billones de euros en 2017 a suponer un 7'1% del total, vendiendo 698'4 millones de euros en 2018.

Una vez explicado el concepto de industria discográfica, los actores que la conforman, la situación competitiva contemporánea del sector y la problemática que se les ha planteado a las empresas que participan en este mercado, es hora de retroceder en el tiempo para exponer los orígenes de este extraordinario negocio y entender mejor por qué la situación actual es la que es.



### CAPÍTULO 3: DESDE LOS ORÍGENES HASTA LA ACTUALIDAD

*El objetivo de este apartado es el de analizar y explicar los eventos más importantes ocurridos en la industria discográfica desde su nacimiento hasta los últimos cinco años, aproximadamente. Se profundizará más en el siglo XX, ya que en otros capítulos se explica mejor la coyuntura actual.*

*Reflejar esta información tiene una doble utilidad: además de proyectar de forma objetiva los acontecimientos sucedidos en algo más de un siglo para aprender de los aciertos y errores cometidos, también aprovecharé para vincular lo sucedido con conceptos clave relacionados con la asignatura.*

En los años previos a la existencia de la música grabada, la industria musical era muy diferente. **Se promocionaba la canción**, no el artista. Todo el negocio se fundamentaba entorno a la música escrita en papel o partituras, que era la forma en como la música se distribuía en aquel tiempo al público.

Si alguien quería disfrutar de una pieza musical en sus ratos libres, debía comprar la partitura y aprender a tocarla en algún instrumento como el piano o el arpa -los más populares de la época- o encomendarle la tarea a alguien que supiera hacerlo.

La otra opción que había para poder escuchar música, sin aparatos electrónicos ni otros formatos de reproducción existentes, era asistir a un concierto en vivo. Pero era algo que no todo el mundo se podía permitir.

En esta época, el centro neurálgico de la industria musical se situaba en Nueva York, concretamente, en las oficinas de las compañías editoras de esa época situadas en el distrito de Tin Pan Alley. Allí se congregaban los compositores que producían música en papel para sus clientes, que eran, mayoritariamente, músicos profesionales.

La tecnología relacionada con el sector sufría evoluciones constantes hasta que, en la década de 1870, Thomas Alva Edison desarrolló de forma exitosa el fonógrafo, el primer aparato capaz de reproducir sonidos grabados. Más adelante, en la década de 1880, el laboratorio de Alexander Graham Bell realizó varias mejoras e introdujo el gramófono. Finalmente, gracias a Emile Berliner, en la década de 1890 se inició la transición de cilindros de fonógrafo a discos planos

con un surco en espiral, lo que dio lugar a la aparición del gramófono, el aparato reproductor de sonidos grabados que de verdad propició el auge imparable de la popularidad de la música y de toda la industria que surgió detrás. (Loaiza, Ramírez y Rojas, 2011).

Este avance tecnológico supuso un cambio total en la forma de disfrutar de la música. El cambio de la música escrita a la música grabada fue literalmente el más importante de esta industria hasta el momento y, sin duda, fue la consecuencia de todo lo que pasó en el siglo XX.

### 3.1. Columbia

---

Esta historia está íntimamente relacionada con el tema que nos ocupa y es de gran ayuda para entender mejor el proceso de génesis de la industria. De hecho, la creación de la primera empresa discográfica estadounidense encuentra su origen en la primera empresa-laboratorio que tuvo la licencia oficial para introducir en el mercado el gramófono: la Volta Graphophone Company. Lo hizo a partir de 1886 y, al año siguiente, se renombró como American Graphophone Company. Finalmente, en 1888 su nombre terminó siendo el de Columbia Phonograph Company, la que es considerada como primera discográfica de Estados Unidos y del mundo.

Columbia comenzó a vender discos grabados y fonógrafos a partir de 1901 con un sistema diferente al de cilindros, compitiendo de esta forma con la compañía de cilindros de Edison y con la Victor Talking Machine. Las tres empresas eran las más relevantes en la industria, escasamente transnacional por aquel entonces, del sonido grabado.

La introducción de las nuevas tecnologías en el mundo de la distribución musical **cambió** progresivamente **el enfoque de la industria de la canción al artista.**

Un claro ejemplo ocurre en 1903, donde Columbia Records inicia la serie de discos de celebridades llamada “Columbia Grand Opera Record”, contando con algunos de los más destacados cantantes líricos de la época. Podemos considerar esta innovadora propuesta como la **primera relación con fines lucrativos** entre artistas y empresa discográfica en el sentido más literal de la palabra.

En 1912, Columbia decidió concentrarse exclusivamente en las grabaciones de discos, abandonando la fabricación de cilindros y de los fonógrafos que utilizaban este sistema de funcionamiento. Posteriormente, tras algunas innovaciones importantes, Columbia Records decide junto con Victor Talking Machine en 1923 dejar de producir discos de una sola cara para volcarse de lleno en la producción de discos dobles (de doble cara).

Cuando una empresa decide desinvertir en uno de sus negocios, es porque no le genera los resultados esperados, como le ocurre en este caso a Columbia con la fabricación del formato de reproducción de cilindros. Los motivos pueden ser diversos: una estrategia de diversificación previa inadecuada, la aparición de fuertes competidores o, como en este caso, la obsolescencia de uno de los negocios de la empresa, por ejemplo. En cualquier caso, se dice que esta compañía está llevando a cabo un **proceso de reestructuración** de su campo de actividad (Guerras y Navas, 2015, pp. 377-381).

El **campo de actividad** es el conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa. Se trata de la elección de los negocios en los que se va a competir y cómo se van a relacionar esos negocios entre sí (Guerras y Navas, 2015, p. 343).

Por otro lado, la empresa había experimentado una expansión internacional considerable y un buen ejemplo de ello era su filial británica Columbia Graphophone, que había adquirido una gran relevancia. De hecho, ocurrió un suceso curioso con esta delegación: primero, fue vendida en 1922 y, solo tres años después, en 1925, compró a su antigua matriz por 2,5 millones de dólares.

Cuando las compañías alcanzan un cierto volumen financiero en sus negocios lo más corriente es que decidan introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados que pueden suponer buenas oportunidades. Esta dirección de desarrollo se conoce como un **desarrollo de mercados en la vertiente geográfica**. De esta forma, se establece la **matriz** normalmente en las oficinas originarias y, por lo general, se encargan de proporcionar gestión, administración y control a las **divisiones o filiales** establecidas en otras zonas geográficas (Guerras y Navas, 2015, pp. 514-516).

A principios de 1925, Columbia inició la grabación de discos bajo un innovador proceso eléctrico de grabación -desarrollado por Western Electric y denominado comercialmente como Viva Tonal-. Un apunte interesante de este momento es que existía una estrecha relación con su competidor Victor TM, ya que, en este caso, ambas compañías llegaron a un **acuerdo** secreto para no anunciar la innovación técnica mencionada hasta que no hubieran construido el catálogo de grabaciones eléctricas correspondiente. Y no era la primera vez que algo así ocurría.

Este tipo de acuerdos ilícitos que de alguna forma retrasan el desarrollo tecnológico nacional hoy en día están prohibidos por ley. Pero, en aquel entonces, no era algo extraño de ver.

### 3.2. Victor Talking Machine Company

---

El origen de la Victor Talking Machine Company se remonta al año 1901. Fue una de las empresas pioneras en la industria del gramófono y en grabaciones en disco en Estados Unidos y a nivel internacional, teniendo un papel dominante en el mercado. Meses después de su creación encontramos ya la primera interacción con su competidora Columbia Records, llegando a un **acuerdo contractual** con ella para permitirle **usar la licencia** del sistema de reproducción de sonidos grabados mediante disco en vez de mediante cilindros. Esto demuestra que tener una relación estrecha con la competencia estaba a la orden del día en el sector.

Este tipo de acuerdos empresariales son muy habituales en el mercado. En este caso concreto, la empresa licenciante pudo obtener acceso a nuevos mercados y divulgación de su sistema técnico sin perder el control de este. Por otro lado, este tipo de contrato permitió a la empresa licenciataria, Columbia, disponer de un nuevo proceso competitivo al que no tenía acceso de otra forma (Guerras y Navas, 2015, pp. 468-469).

Victor Talking Machine Company fue adquirida en 1929 por la compañía RCA (Radio Corporation of America), que cambió el nombre a RCA Víctor.

El **proceso de adquisición** se basó en una **compraventa convencional** en la que se mantuvo la estructura de la empresa adquirida inalterada. Solo cambió su denominación a RCA Víctor para que la nueva identidad de la compañía fuera evidente.

Las adquisiciones y fusiones son ejemplos de desarrollo externo que pueden llevar a cabo las empresas para crecer aprovechándose de otras compañías que ya estaban en funcionamiento (Guerras y Navas, 2015, p.435).

### 3.3. RCA

---

Radio Corporation of América (RCA) fue una importante compañía de electrónica y comunicaciones dominante en los EE. UU. durante más de cinco décadas. Se fundó oficialmente en 1919 como propiedad de la gran General Electrics (G.E.).

RCA se originó como una reorganización de Marconi Wireless Telegraph Company of America (comúnmente llamada "American Marconi"). En 1897, Wireless Telegraph and Signal Company, Limited, se fundó en Londres para promover las invenciones de Guglielmo Marconi en la radio. En 1912, RCA terminó haciéndose cargo de los activos de United Wireless Telegraph Company, en quiebra, y desde ese momento en adelante, fue la compañía de comunicaciones de radio dominante en los Estados Unidos.

En este caso, RCA fue un ejemplo de **desarrollo mediante la diversificación relacionada** de actividades para General Electrics. Pretendía abordar un entorno competitivo nuevo -nuevos productos en nuevos mercados- en el que vio una oportunidad de inversión rentable. Además, la similitud técnica de las actividades de los dos negocios le facilitaría la generación de sinergias entre ellos (Guerras y Navas, 2015, pp. 361-366).

Pero, antes de nada, necesitaba urgentemente acceder a patentes adicionales antes de que su nueva subsidiaria (RCA) pudiera ser completamente competitiva. El resultado fue una serie de negociaciones y un conjunto complicado de **acuerdos de licencias** cruzadas y **adquisición minoritaria de acciones** entre varias compañías.

El 1 de julio de 1919, se llegó a un acuerdo con la American Telephone & Telegraph Company (AT&T), que compró 500,000 acciones de RCA, aunque vendería estas acciones a principios de 1923. La United Fruit Company tenía una pequeña cartera de patentes de radio y firmaron dos acuerdos en 1921. El rival tradicional de la compañía eléctrica de GE, Westinghouse Electric & Manufacturing Corporation, también había comprado los derechos de algunas patentes críticas. Westinghouse utilizó esta posición para negociar un acuerdo de licencia cruzada, efectivo a partir del 1 de julio de 1921, que incluía una concesión de que el 40% de las compras de equipos de RCA serían de Westinghouse. Tras todas estas transacciones, GE era dueño del 30,1% de las acciones de RCA, Westinghouse 20,6%, AT&T 10,3% y United Fruit 4,1%, mientras que el 34,9% restante era propiedad de accionistas individuales (Engineering and Technology History Wiki, s.f.).

Después de este reparto, la empresa comenzó a funcionar por su cuenta oficialmente.

La empresa destacó desde principios de la década de los 20's como un importante fabricante de receptores de radio y también creó la primera red de radio estadounidense, la National Broadcasting Company (NBC).



A partir de 1932, RCA se convirtió en una compañía independiente después de que G.E. cediera su propiedad como parte del acuerdo de una demanda antimonopolio del gobierno. Este tipo de sanciones es muy habitual en industrias que tienden al oligopolismo, donde hay pocas empresas, pero, la mayoría muy potentes. Cuando se producen acuerdos entre empresas, surge el riesgo de que una de ellas pueda conseguir demasiado poder y las demás queden en una desventaja notable, lo cual afecta negativamente a la competitividad del sector.

En estos casos, la empresa que se encuentra en esa situación se ve forzada a acometer una **reestructuración por la demanda antimonopolio** impuesta. De esta forma, se deshace de una o varias UEN's normalmente vendiéndolas, ya que generalmente gozan de buena salud.

#### 3.4. El nacimiento de EMI

---

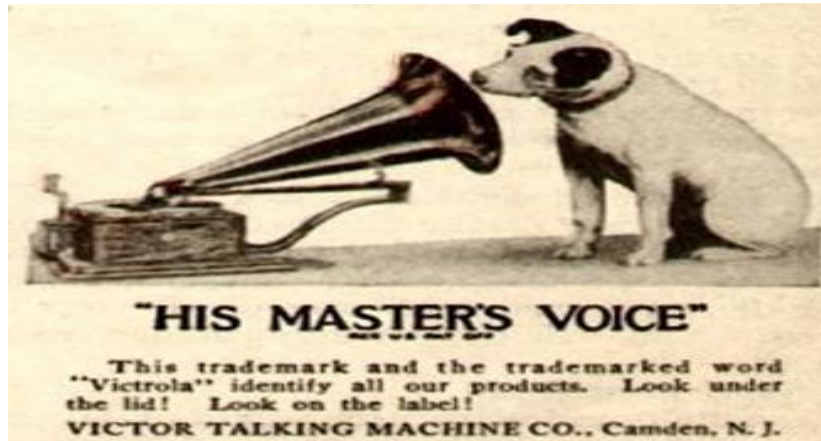
El 21 de abril de 1931, la Gramophone Company -que era la división inglesa de la compañía RCA- y la Columbia Graphophone Company -que previamente llegó a ser la filial inglesa y que ahora aglutinaba también a la división norteamericana de Columbia- se fusionaron y formaron una nueva compañía: Electric & Musical Industries Ltd (EMI).

Esta nueva compañía fue resultado de una **fusión pura** entre las dos empresas. Significa que desaparecieron jurídicamente para dejar paso a la nueva entidad. RCA poseía una participación mayoritaria, proporcionando esta situación un puesto asegurado en el consejo de EMI al mánager de RCA, David Sarnoff.

La nueva empresa **integrada verticalmente** produjo grabaciones de sonido, así como equipos de grabación y reproducción. Además, bajo el sello HMV (His Master's Voice), EMI distribuía los discos de RCA Records y los de Columbia Records en Gran Bretaña, con un diseño y un eslogan rescatados de la Victor Talking Machine Company como forma de homenaje (Figura 4). EMI también era

manufacturera de productos electrónicos y estuvo muy involucrada en el desarrollo del sistema de televisión en el Reino Unido.

Figura 4: Logo original de la Victor Talking Machine Company



*Fuente: anuncio en revista de 1921 extraído de Wikipedia*

Poco tiempo después, las leyes antimonopólicas estadounidenses obligaron a EMI a vender la filial americana de Columbia Records debido a una denuncia interpuesta por sus competidores estadounidenses. En ese momento la industria discográfica había sido duramente golpeada por la Gran Depresión y en 1934 Columbia fue comprado por sólo US \$ 70.500 por ARC-BRC (American Record Corporation-Brunswick Records).

A partir de este punto, muchas cosas empezaron a cambiar. Por ejemplo, hasta estas alturas, las empresas que componían la industria musical entre las cuales se encontraban las que se han señalado arriba entendían la propia música tan solo como una especie de “reclamo”. Un estímulo físico, materializado en el disco, que ayudaba a promover la venta de los aparatos reproductores (gramófonos, gramolas, etc.), el cuál consideraban su negocio más importante.

Sin embargo, a partir de la década de los años 30 estas empresas empezaron a cambiar el enfoque y a comprender que el valor del negocio se encontraba, realmente, en la propia música, que tenía el poder de atraer grandes masas. Aun así, era necesaria alguna idea revolucionara que cambiara la forma en la que la industria se estructuraba, que, como es comprensible, no es algo sencillo de lograr.

### 3.5. La gestación del cambio

---

Al mismo tiempo, a nivel popular también se estaba gestando un cambio interesante. Todo empieza cuando, en el año 1935 en EE. UU., el Sindicato de Músicos de Estados Unidos publicó un comunicado en el que protestaban porque más de 8000 músicos profesionales habían perdido su trabajo por culpa del uso de las gramolas. Muchos negocios cuya actividad se relacionaba con el ocio principalmente como restaurantes, cafeterías e incluso peluquerías compraban este tipo de máquinas tocadiscos donde los clientes podían elegir qué canción escuchar entre un gran repertorio.

En 1935 ya había más de 135000 máquinas como estas repartidas por todo Estados Unidos. Y a este fenómeno de expansión cultural debemos añadir además el importante papel de la radio, que había estado experimentando mejoras constantes hasta que, finalmente, a partir de finales de la década de los 30s, empezó a comercializarse y popularizarse rápidamente. Las familias se reunían entorno a este aparato en ocasiones señaladas como los fines de semana para disfrutar de un momento de ocio con sus seres queridos. Y la música ocupaba un papel cada vez más importante en estas sesiones radiofónicas.

Estos sucesos dieron lugar a que los diferentes géneros y estilos propios de cada región se empezaran a expandir y a escuchar a lo largo y ancho de todo el país. Aquí empieza un cambio imparable en la industria. Un nuevo modelo de negocio para las discográficas debido al cambio en la forma en que la gente disfrutaba de la música.

Antes, los músicos vivían de los ingresos que generaban de los conciertos. Es más, se podría decir que los primeros discos de música servían de publicidad para atraer a los interesados a las actuaciones en vivo. Todo empezó a cambiar y, a partir de 1940, la venta de discos empezó a suponer aproximadamente casi un 80% de los ingresos que recibían los artistas.

Los artistas pasaron de tener, como máximo, un público de 1000 personas cuando actuaban en directo a poder llegar a millones de personas a través de la emisión de sus obras mediante la radio.

La protesta del sindicato de músicos comentada anteriormente no fue muy eficaz y ante la evidencia de que el inexorable cambio que se estaba produciendo en la industria iba a perjudicar a músicos de todo el país, el gremio de artistas decidió tomarse la justicia por su mano.

En este artículo de José Río-Rojo (2015) publicado en Voz Populi se explica claramente lo ocurrido en aquel periodo: *“El 1 de agosto de 1942, instigada por los sindicatos del sector, comenzaba en Estados Unidos una huelga de músicos instrumentistas que impedía cualquier tipo de grabación durante la misma, con el objetivo último de conseguir que las compañías discográficas pagaran royalties, o derechos de autor, a dichos músicos en una época en la que éstos no eran tenidos en cuenta a la hora del reparto de las regalías producidas por los grandes éxitos.”* Debemos tener en cuenta que en aquellos principios de la década de los 40, las grandes orquestas, las llamadas Big Bands, eran las que copaban las listas de éxito y el swing o el jazz. Entendidos como músicas de baile, eran las melodías auténticamente populares. *“Durante dos años, hasta noviembre de 1944, los músicos, férreamente dirigidos por los sindicatos, no participaron en ninguna grabación discográfica, exceptuando las que se realizaron especialmente dirigidas al ejército norteamericano, combatiendo en aquellas fechas en la Segunda Guerra Mundial.”* La música quedó reducida a los conciertos en vivo, ya fueran en salas o estudios radiofónicos. Pero la ausencia de grabaciones nuevas agotó las existencias de las compañías, que finalmente cedieron y aceptaron un reparto más equitativo de dichos honorarios.

Sin embargo, aquella huelga tuvo un efecto inesperado y que supuso un vuelco total en la evolución de la música. *“Los instrumentistas, hasta entonces las auténticas estrellas del panorama musical, eran los afectados por la huelga, pero no los vocalistas. Estos sí podían grabar si como base de apoyo en lugar de orquestas lo hacían con grupos vocales.”* Esto trajo consigo que la importancia de las Big Bands (en las que los cantantes eran prácticamente un instrumento

más) durante las décadas de los 30 y los 40 comenzara a declinar, y **el gusto mayoritario del público se centrara en los vocalistas**. *“Como máximo ejemplo, la carrera de Frank Sinatra, que había comenzado en 1935, explotó definitivamente durante el periodo de la huelga, con el éxito absoluto de diversas reediciones y nuevas grabaciones que hizo junto al grupo vocal The Bobby Tucker Singers. El jazz instrumental pasó de ser lo más popular de la época a ir poco a poco convirtiéndose en la música de culto que es hoy en día, si bien aquel parón también sirvió para que músicos inquietos se centraran en investigar y experimentar para cambiar definitivamente el futuro de dicho jazz.”*

### 3.6. Los primeros progresos significativos en el sector

---

Así, poco a poco, se fue gestando el primer género musical pensado por y para las radios: el rock&roll. Género originalmente americano expandido exitosamente por todo occidente.

En los últimos años de la década de los 40s las innovadoras ideas de la industria musical empezaron a materializarse. Planeaban, ahora que tenían la posibilidad de llegar a un número de personas mucho mayor que antes con las tecnologías que se habían desarrollado, crear artificialmente superestrellas, ídolos y celebridades relacionadas con el mundo de la música. Antes de esta época existían, sin duda, grandes artistas con mucho reconocimiento, pero no había ni punto de comparación con lo que estas compañías tenían en mente hacer.

En un principio, el objetivo era el comentado anteriormente: que estos artistas fomentaran la venta de aparatos reproductores y de discos, que era donde se generaba fundamentalmente el lucro de estas empresas. Pero pronto, con el paso del tiempo, comenzarían a ser conscientes de la magnitud económica que implicaba realmente esta idea.

El trabajo de los **sellos discográficos** se iba a complicar mucho más. Sus responsabilidades evolucionarían de, meramente, centrar sus esfuerzos en la venta de discos y aparatos reproductores y mantener una relación mínima con

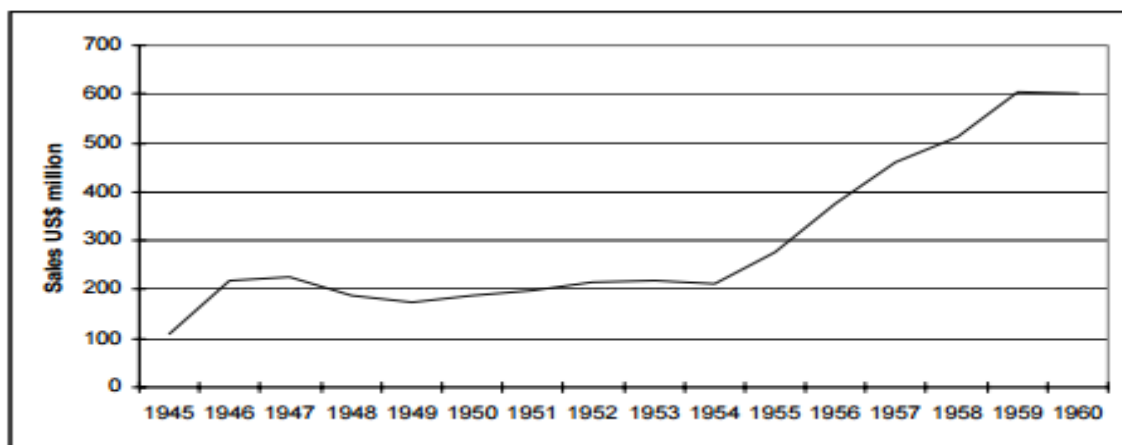
los artistas, a planificar y financiar las campañas de publicidad, organizar los conciertos en directo para los artistas representados, negociar los acuerdos de distribución en la radio... y, con el tiempo, irían surgiendo nuevas actividades.

En este caso, se considera que la empresa llevó a cabo un **desarrollo de producto**, porque se mantuvo en el mismo mercado en el que ejercía su actividad, pero desarrolló la calidad de sus productos y servicios. Cubriendo la misma función básica, mejoró la prestación para el mismo segmento de clientes (Guerras y Navas, 2015, pp. 355-356).

A cambio, el personaje representado solo tenía que preocuparse de poner buena cara ante los aficionados en los conciertos y ante los medios de comunicación, aunque por aquél entonces, todavía no eran muy frecuentes las entrevistas o publicaciones en los medios de prensa sobre temas musicales.

Los “rockstars” ya no eran simples artistas, sino que formaban parte de un engranaje mucho más grande. De hecho, durante los años venideros, el negocio de la música experimentó crecimientos inesperados (*Figura 5*). Tan inesperados que empezaron a llamar la atención de Wall Street, señal inequívoca de que un futuro próspero se avecinaba.

*Figura 5: Evolución de los ingresos generados por la industria discográfica en millones de dólares entre 1945 y 1960*



*Fuente: EOI escuela de organización industrial*

En estos primeros años donde se empezaban a entrever los inicios de la industria música tal y como la conocemos hoy en día, los artistas tenían un control mínimo sobre el resultado final de su música. El producto final dependía de las decisiones del productor, que normalmente era una tercera persona contratada por el sello especializada en la técnica de grabación y sonido.

Sin embargo, conforme iba pasando el tiempo y el ego de estas nuevas superestrellas crecía al ritmo que lo hacía la industria, exigían tener un control mayor sobre el proceso productivo. El papel del productor aumentó la importancia porque, además de hacer su trabajo, ahora tenía que encajar con el artista de manera que éste se sintiera a gusto y confiado (K. Siller, 2015).

Después de grabar la canción o el álbum, la discográfica manufacturaba el disco de vinilo -y después, el *cassette* y el CD- y lo distribuía a las tiendas minoristas a través de la propia red de distribución de la discográfica o a través de otros distribuidores independientes (mayoristas), quienes hacían llegar el producto a cada tienda de discos, restaurante, centro comercial o cualquier otro lugar.

Es importante señalar el concepto de **integración vertical**. Las compañías dominantes en el sector que nos ocupa han tendido, con el paso de los años, a controlar más y más actividades relacionadas con el ciclo de producción del servicio principal, la venta de la música grabada. Por ejemplo, en este caso, si la empresa disponía de una red de distribución propia a minoristas, interpretamos que ha ido un paso más allá en lo que respecta a su negocio fundamental. Se ocupa de una actividad que, si no hiciese por sí misma, tendría que subcontratar. Por lo tanto, se convierte en su propio cliente. Es un caso de **integración vertical hacia delante** (Guerras y Navas, 2015, pp. 370-375).

El número de veces que sonaba un disco en la radio determinaba en gran medida las ventas que iba a tener, por eso, la competencia por ocupar los espacios radiofónicos empezó a volverse muy feroz. **Las discográficas crearon departamentos de promoción** -otro ejemplo de **desarrollo de producto**- para que se ocuparan específicamente de esta tarea y, en cuestión de poco tiempo, empezaron a llevar a cabo prácticas corruptas y deshonestas con tal de



conseguir su objetivo conocidas como “payola”. Básicamente se trataba de sobornos de cualquier tipo a los directores de los programas de radio, que eran los que finalmente decidían cuánto iba a sonar una canción en antena.

Por prácticas como estas es por lo que se ha vinculado y se sigue vinculando a esta industria con la corrupción y los abusos. Tristemente, siguen existiendo.

El gobierno estadounidense adaptó las leyes correspondientes para que estas actividades se consideraran delictivas, lo que conllevó el descubrimiento de bastantes escándalos e investigaciones dentro de la industria discográfica y de la radio. Sin embargo, no se dejaron de practicar, sino que las discográficas optaron por eliminar a los departamentos de promoción y sustituirlos por promotores independientes. Terceras personas que se encargarían de fomentar la rotación del disco o canción que interesase en ese momento en las diferentes radios, esta práctica llegó a ser la llave del éxito para algunas empresas discográficas.

Básicamente optaron por la subcontratación de este polémico servicio. La **subcontratación** u outsourcing no es más que la delegación de una actividad por parte de la empresa contratista en otra empresa o particular (Guerras y Navas, 2015, pp. 469-470).

También eran habituales los sobornos a las tiendas de discos minoristas para que falsearan las cifras de ventas y reportaran que un álbum estaba vendiendo mucho cuando realmente no lo estaba haciendo. Ese fenómeno sigue dándose actualmente: a muchos oyentes les gusta saber que una canción tiene muchas reproducciones o que ha alcanzado cierto nivel de popularidad para escucharla ellos mismos. Lo mismo pasaba décadas atrás. Muchas ventas -aunque fueran falseadas, como en este caso- elevaban el valor percibido de un artista o álbum y, así, se conseguían atraer más ventas.

En esta etapa, hasta finales de la década de los 60s, el artista no tenía una comunicación real con los fans. No era tan necesaria debido a la enorme influencia de la radio, que era el centro de atención principal de los oyentes.



### 3.7. El impulso definitivo de la industria y su etapa de oro.

---

Poco a poco, el panorama fue desarrollándose en todos los sentidos: cada vez había más avances tecnológicos en la forma de grabar y escuchar la música, cada vez nacían más sellos discográficos que pretendían hacerse con su parte de la industria, cada vez había más géneros por descubrir y más artistas nuevos que querían ser la próxima estrella y, desde luego, cada vez esta industria generaba y manejaba más dinero.

A nivel tecnológico, a partir de los años 1960 la expansión fue imparable. Numerosos desarrollos tecnológicos propiciaron la distribución de la cultura musical dentro y fuera de Estados Unidos:

- La invención de la radio portátil -por parte de los japoneses como herramienta bélica- supuso una evolución grandísima posteriormente para la música. En palabras de Rupert Perry, alto ejecutivo de EMI Music: *“Otro punto importante es saber **cómo la gente consumía contenido** en esos días, lo que era que la gente escuchaba su música en la radio, enteramente. Luego, los japoneses vinieron con la radio de transistor, la cual era portátil. De repente, la portabilidad significaba que el consumidor no tenía que estar sentado en su casa frente a la radio. Y ese fue el comienzo de algo más desde el punto de vista de la distribución. Puedes ver todas las cosas que han cambiado, pero de pronto, ves a la radio de transistor y te pones a pensar; ¡Rayos! La portabilidad era tan importante.”* (K. Siller, 2015).
- El “cartucho de 8 pistas”. Desde el momento de su lanzamiento fue un gran éxito comercial. Se trata del primer soporte de música verdaderamente portátil, llegando a las grandes masas y permitiendo la posibilidad de reproducir su música favorita en automóviles, en la playa, o en cualquier otro lugar.
- El “cassette”. Desarrollado por Phillips, se lanzó al mercado en 1962. Entre la década de 1970 y finales de los años 1990, el casete fue uno de los dos formatos más comunes para la reproducción de música pregrabada, junto a los discos de vinilo.

A principios de los 80's, la popularidad del casete creció mucho más como resultado de las grabadoras portátiles de bolsillo y los reproductores de alta fidelidad como el walkman de Sony, cuyo tamaño fue clave para su expansión. La tecnología del casete aceleró el crecimiento en la industria.

- Por último, el Compact Disc (CD) en los años 80s. Supuso la revolución definitiva en los sistemas de reproducción de audio grabado. Esta sofisticada tecnología fue ideada por un grupo de trabajo formado por ingenieros de Phillips y Sony. Posteriormente, en 1983, fue introducida en el mercado estadounidense por primera vez por la discográfica CBS -actualmente, Sony Music- siendo el primer título comercializado un disco de Billy Joel (Schouhamer Immink, 2007).

Esta alianza que llevaron a cabo Phillips y Sony es un ejemplo de **consorcio**. En concreto, se trata de una **Unión Temporal de Empresas (UTE)**. Un consorcio consiste en la cooperación entre varias empresas mediante un contrato a medio o largo plazo. Como resultado, se puede constituir una personalidad jurídica o no, pero, en el caso de una UTE, no se establece. El objetivo de la unión temporal de las empresas que acuden a este acuerdo de cooperación es el desarrollo o ejecución de una obra, servicio o suministro y, simplemente, se disuelve al finalizar la tarea encomendada.

A nivel competitivo en el sector, los principales sellos existentes entre 1973 y 1981 eran -incluyendo solo los que abarcaban un 5% o más del total de ingresos mundiales de la industria-:

1. RCA Records
2. Columbia Records (CBS)
3. MCA Records
4. PolyGram
5. EMI
6. WEA (ex-Warner Bros Records)
7. Epic Records
8. Island Records
9. Sony Music Latin (popular en países como Argentina y Puerto Rico)
10. Fonovisa Records (popular en México)

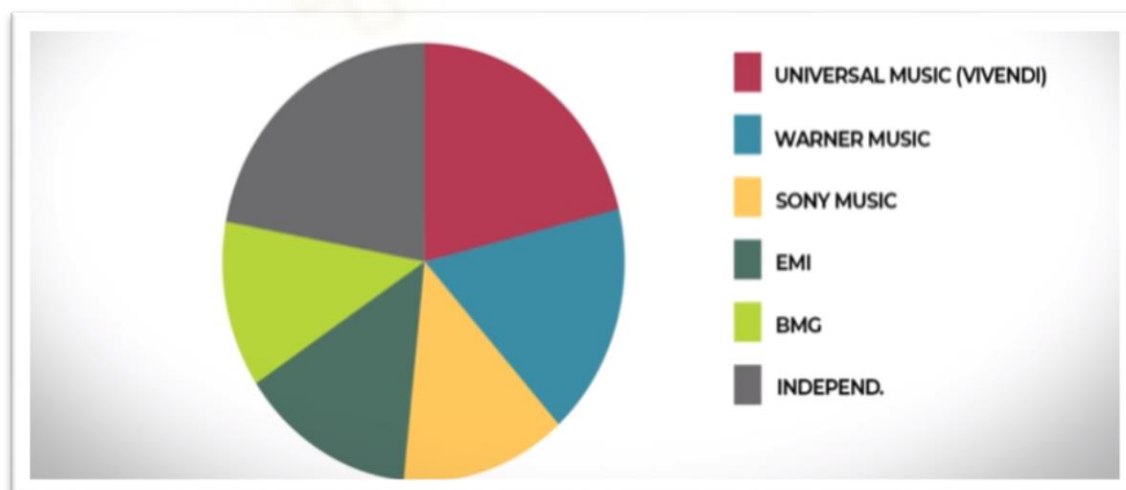
Además, podemos añadir que la aparición del CD también indujo a que las grandes discográficas consolidaran sus negocios por todo el globo a principios de 1980 mediante operaciones coordinadas de publicidad en múltiples medios de comunicación de diferentes países (Gander, Haberverg & Rieple, 2007).

Estas afamadas casas discográficas que gozaron de la etapa más dulce de la industria son popularmente conocidas como *majors* y fueron seis (Ochoa, 2003, p. 17):

1. PolyGram
2. Universal
3. Sony Music
4. Warner
5. EMI
6. BMG

En 1982 llegaron a registrar el 55% del mercado de la música grabada, y en 1998 monopolizaban el 76% de las ventas de álbumes y sencillos (Buquet, 2003, p. 58), a causa de su llegada a nuevos mercados y a fusiones que realizaron con sellos más pequeños. Así se repartió la cuota de mercado en ese año:

Figura 6: Ingresos mundiales de la industria discográfica por compañías (1999)



Fuente: IFPI

Quedó demostrado que las empresas que formaban parte de un conglomerado y que también controlaban verticalmente otras partes de **la cadena de valor** de la industria como la producción de la tecnología a nivel físico se pudieron adaptar

más rápidamente a las innovaciones que aparecían y prácticamente absorbieron a las que no eran capaces de hacerlo.

¿Por qué adquirirlas y no dejarlas morir? Era interesante mantener el nombre de las empresas discográficas originales absorbidas porque cada una tenía sus propios puntos fuertes. Representaban una esencia diferente o un género determinado con su masa de adeptos definida. Además, tampoco interesaba especialmente evidenciar a los espectadores la cantidad de compraventas que se daban en un sector que, cada vez, pensaba menos en ellos y en la música y más en aumentar sus ingresos. Las grandes masas solo debían concentrarse en consumir y disfrutar de la música.

En realidad, los grandes sellos o “*majors*” se convirtieron en verdaderos conglomerados musicales, cuya evolución fue un proceso de varias décadas a través de fusiones y adquisiciones de múltiples empresas (Bishop, 2005, p. 445), siendo una de las uniones más importantes la de dos grandísimas compañías como Polygram con Universal en 1998 (Buquet, 2002, p. 68).

Entre 1999 y 2004 se estableció el *BIG FIVE*:

1. Universal (absorbe Polygram)
2. Sony Music
3. Warner
4. EMI
5. BMG

Entre 2004 y 2011 se estableció el *BIG FOUR*:

1. Universal
2. Sony Music (Sony BMG)
3. Warner
4. EMI (bancarrota en 2011)

Y, finalmente, desde 2011 existe el *BIG THREE*:

1. Universal (absorbe EMI)
2. Sony Music
3. Warner

A nivel popular, la relación de los artistas con sus seguidores se volvió poco a poco más personal: firmas de autógrafos, entrevistas y actuaciones en directo en la radio, la aparición de MTV y la emisión de los videoclips musicales propició que el concepto casi de deidad que envolvía a los artistas más conocidos se fuese desvaneciendo y acercándose a lo terrenal progresivamente.

Finalmente, a nivel económico, durante la década de los 60 y 70 las ventas de discos pasaron de 600 millones de dólares a más de 4.000 en USA en 1978 según la RIAA (2019) y gracias a esta otra tecnología continuó haciéndolo paulatinamente durante la década de los 80.

Aun así, no todo fue tan fácil, la industria discográfica llegó a verse seriamente amenazada por el éxito de la venta de casetes. Al principio eran vistos con buenos ojos, pero poco a poco, pasaron a considerarse una sustitución barata de los conciertos en vivo y un formato fácil de duplicar y regrabar en casa por parte de los consumidores. Eran capaces de crear, incluso, sus propios repertorios de canciones y venderlas o regalarlas sin que las empresas dueñas de los derechos de autor recibieran ninguna compensación económica por este intercambio.

Es importante destacar que la **convención de 1971** otorgó a los productores discográficos, en este sentido, el derecho internacional de bloquear las importaciones de grabaciones de música falsificadas y tomar medidas contra los distribuidores y minoristas que las vendieran.

Todas estas preocupaciones que envolvían al sector empezaron a disiparse cuando, como se apunta anteriormente, apareció la tecnología de compact disc en 1982 y empezó a comercializarse. Aportaron grandes ventajas tanto para los usuarios -con la mejora en la nitidez del sonido- como para la industria discográfica -como la dificultad para duplicarse mediante aparatos caseros-.

Como se indica, la industria, mirando por sus intereses, apostó fuerte por el sistema de discos compactos en detrimento de los casetes hasta que consiguió sustituir una tecnología por otra casi completamente.

Con este nuevo formato, la industria discográfica se convirtió en un excelente negocio que arrojaba ganancias exponenciales, lo cual la convirtió en uno de los negocios más rentables de todo Wall Street.

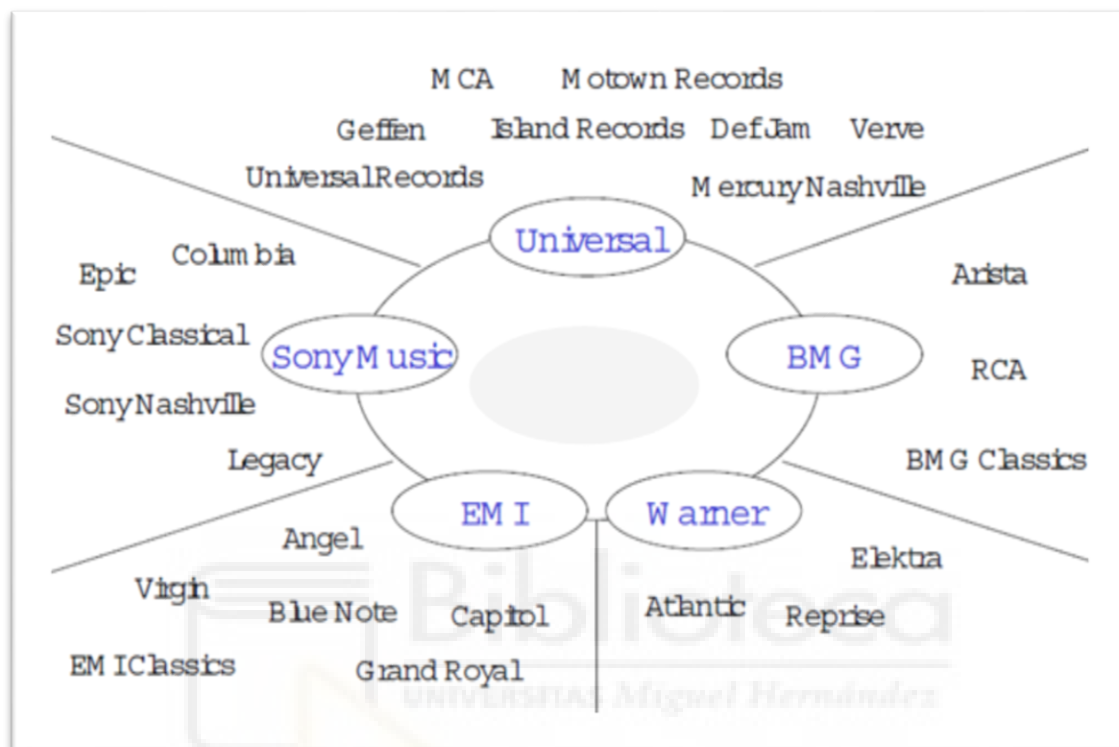
Los contenidos musicales también eran escogidos con mucho detenimiento por los directivos de estas empresas. Intentar descubrir cuál va a ser la siguiente moda a nivel mundial antes de que efectivamente aparezca no es, desde luego, un trabajo nada sencillo. Debían estar siempre un paso por delante, intentando encauzar los gustos de los consumidores hacia los nuevos estilos promocionados haciendo parecer que de verdad eran ellos los que habían elegido escuchar eso. Los artistas y bandas enviaban sencillos a las discográficas con el objetivo de conseguir contratos en los que se les financiara la producción, los vídeos y el marketing en general. Tras un severo proceso de selección, los -por aquel entonces- visionarios dirigentes de estas empresas conseguían, en la mayoría de las ocasiones, acertar con el contenido seleccionado y asegurarse así un próspero futuro de consumismo artístico.

El resultado de esta coyuntura fue un ascenso imparable de las ventas de CD's en Estados Unidos durante casi dos décadas hasta que en 1999 se llegó a la cifra de ingresos más alta jamás registrada hasta el momento por esta industria: 14.600 millones de dólares (RIAA, 2019). A partir de ese año, los ingresos empezaron a disminuir.

La música de estas grandes empresas discográficas ya no se escuchaba solo en Estados Unidos. Ni siquiera se limitaba solo a occidente. Este nuevo mercado abarcaba desde Los Ángeles hasta Tokio. Se trataba de un mercado global. Para el año 1999, como se apuntaba anteriormente, la industria discográfica llegó a su techo vendiendo más de 1200 millones de discos. Esta época supuso la mayor etapa de esplendor de la industria discográfica, llegando a generar más

dinero que todo el PIB de un país como República Dominicana (Stanislas, Faulk & Goodrich, 2013, 166).

Figura 7: Los principales sellos discográficos en 2002 y algunas de sus filiales más importantes



Fuente: Civano, 2003, p. 2

La consecuencia que se da cuando en una industria se genera tanto dinero es, generalmente, que las grandes empresas se dedican a comprar a las más pequeñas (Figura 7). Muchas discográficas desaparecieron tan rápido como se crearon y, otras que lideraban el mercado protagonizaron algunas de las operaciones de compraventa y fusión más voluminosas del mercado por aquel entonces (K. Siller, 2015).

Llegados a este punto, es importante destacar que, según un estudio realizado por la famosa agencia de estudios de mercado IDC, por cada disco que se vendía en el año 2000, las empresas discográficas se embolsaban un 39% de su precio, mientras que el artista principal y el compositor o editor se llevaban un 8% de este cada uno. Pero este tipo de conductas abusivas no suponían una novedad, sino que había estado a la orden del día junto a la “payola” desde que

los ingresos del sector despegaron por allá por la década de los 70s y ha seguido ocurriendo hasta nuestros días.

### 3.7.1. El caso de PolyGram.

El ejemplo más claro lo encontramos en la adquisición de PolyGram. En 1972, Phillips y Siemens fusionaron sus divisiones centradas en el negocio discográfico formando PolyGram, de la cual, cada una, era propietaria del 50%. En 1977 ambas organizaciones se fusionaron desde un punto de vista operacional, integrando los procesos de grabación, fabricación, distribución y marketing en una única organización. Los diversos sellos de grabación dentro de PolyGram continuaron operando de forma separada.

Este ejemplo de fusión se trata de un caso de **fusión con aportación parcial de activos**. Se produce cuando una o varias de las sociedades participantes aporta o aportan tan sólo una parte de su patrimonio para la creación de una nueva sociedad sin que estas se disuelvan (Guerras y Navas, 2015, pág. 434).

En la década de los 80's, la empresa de bebidas espirituosas Seagram disponía de efectivo y pretendía expandirse en otros sectores en un claro ejemplo de **diversificación no relacionada**. Así que, después de realizar adquisiciones minoritarias en grandes petroleras, químicas y, más tarde, en empresas del mundo del entretenimiento, Seagram anunció en mayo de 1998 que adquiriría PolyGram N.V., una de las compañías de música más grande del mundo en aquel momento, por \$10'4 mil millones. Planeaba fusionar los sellos musicales de PolyGram con Universal Music Group, que con este movimiento se desmarcaría como líder mundial del sector y, para poder llevar a cabo la operación, recaudó más fondos mediante la **desinversión (reestructuración)** en su marca de bebidas Tropicana.

La adición de PolyGram y la venta de Tropicana a PepsiCo crearían un Seagram donde el entretenimiento tenía el papel principal, mientras que el licor pasó a jugar un papel secundario, un giro sorprendente de los acontecimientos en un lapso aún más sorprendente.



### 3.8. La introducción del formato digital: destrucción creativa y actualidad.

---

Cuando parecía que la música era una máquina de generar dinero sin fin, todo se empezó a torcer para la industria discográfica. A finales de los noventa los ordenadores domésticos se habían modernizado bastante, hasta el punto de poder transmitir archivos considerablemente pesados mediante internet y de poder grabar CD's como ocurrió con los casetes en su momento. Sólo faltaba un sistema digital manejable y que permitiera disponer de las canciones en el ordenador de forma optimizada: este formato resultó ser el mp3. Esta invención propició una era de revolución e innovación digital.

Las *majors* crearon dos plataformas para vender música utilizando esta nueva tecnología desarrollada mp3: MusicNet, promovida por EMI, Warner y BMG, y Pressplay impulsada por Universal y Sony. Aunque la creación de los dos negocios constituyó el primer intento de las discográficas por adaptarse al mundo de la digitalización, los portales nacieron con demasiados inconvenientes (pesadas interfaces, competencia entre ellas por los catálogos, problemas al descargar las canciones) y no tuvieron una buena acogida por parte de los usuarios (Buquet, 2002, p. 96-98), los cuales buscaban precios bajos, alta tecnología y métodos de pago seguros y sencillos.

Esta situación hizo que, en junio de 1999, Shawn Fanning, estudiante universitario de 19 años, nacido en Massachussets, creara Napster. Si hay un buen ejemplo de destructores de industrias, es este. Se trataba de una plataforma en la que descargar música de forma rápida, gratuita y, por supuesto, ilegal. De la noche a la mañana, todos esos discos que podían costar hasta 30 dólares se podían encontrar totalmente gratis. Este fue el principio del fin.

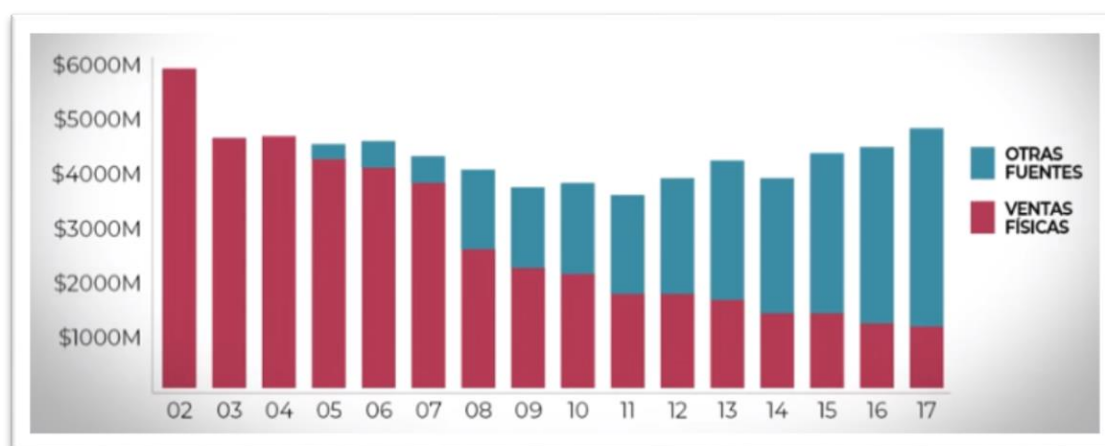
Aunque la justicia americana tumbó Napster en muy poco tiempo, ya era demasiado tarde. No se recordaba un cambio tan radical en el mercado musical desde el cambio de la música escrita en partituras a la expansión de la música grabada.

Los nuevos portales digitales, llamados también servicios P2P (peer 2 peer) se descentralizaron de manera que ya no había un único servidor, sino que cualquier individuo podía ofrecer y descargar música en todo momento (San Gil, 2005; Herrera, 2010; Lee, 2005). Sobre el consumidor particular, Estela Civano afirma: “derribado Napster, comenzaron a surgir una multiplicidad de servicios de conexión que, a diferencia de su antecesor, ofrecen a los usuarios la posibilidad de conectarse a una red y poner a disposición de todos los otros usuarios una carpeta de archivos compartidos” (Civano, E. C., 2003).

Comenzó entonces a evidenciarse el cambio hacia la digitalización en el sector caracterizado por una exponencial caída en la compra de música grabada en formatos físicos -sobre todo, en el CD-. Por si era poco, una desaceleración de la economía de EE. UU y la aceptación popular del intercambio de archivos sin licencia en redes como Napster se combinaron para devastar la industria de la música a principios de la década del 2000.

Pese a todo esto, si nos fijamos en la gráfica que podemos ver a continuación (*Figura 8*), apreciamos que, tomando como ejemplo a la empresa Universal Music Studios no sufre una pérdida escandalosa de ingresos, sino que, después de una ligera caída, consigue estabilizar sus resultados. Este acontecimiento es extrapolable a las demás *majors*, pero ¿cómo es posible que soportaran con tanta firmeza todos los problemas a los que se enfrentaban?

Figura 8: *Ingresos de Universal Music Group (2002-2017)*



Fuente: Vivendi

La explicación, por ejemplo, en el caso de Universal Music Group es que, a partir del año 2000, despidió a 4000 personas. Un 34% de su plantilla. A esas alturas, las ventas de discos suponían casi el 90% de los ingresos y caían un 20% año tras año (RIAA, 2019), así que los directivos decidieron que los primeros pasos para evitar males peores eran la venta de todas las plantas de fabricación e infraestructuras relacionadas con el Compact Disc y el despido masivo de los empleados que en ellas trabajaban.

En ese momento, se dieron cuenta de que estaban afrontando uno de los cambios más grandes presenciados en la historia de la industria. Debían olvidarse de todos los intereses económicos y de todas las inversiones que habían destinado a la fabricación y venta de CD's porque la revolución tecnológica ya no tenía vuelta atrás y les había cogido por sorpresa. Ahora, debían replantearse de nuevo **su misión y su visión**, empezar desde cero y entender que, si querían superar la dificultad, tenían que **evolucionar** de ser simples compañías de discos a convertirse en compañías de música.

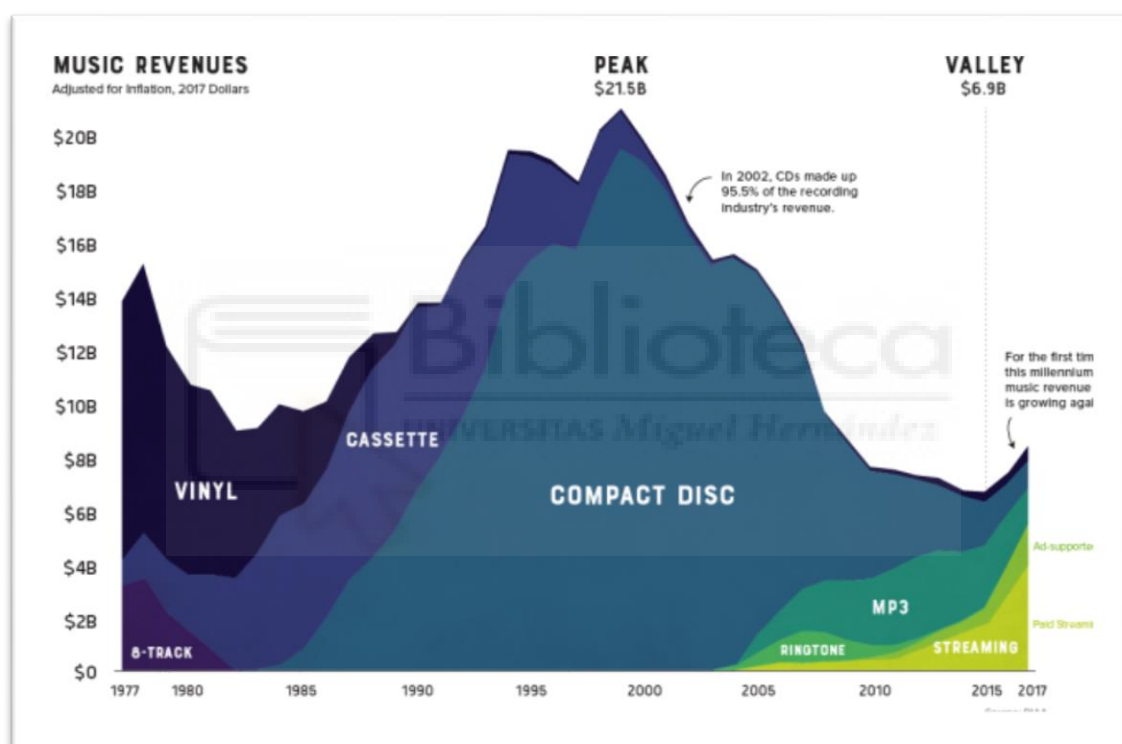
Las estrategias que llevaron a cabo las *majors* en este punto se desarrollarán con más precisión en el siguiente apartado, pero la idea básica es que estas compañías se dedicaron a deshacerse de todas las posesiones que ya no generaban ingresos o que dejarían de generarlos próximamente. A grandes rasgos, la segunda fase de este plan se basó en adquirir, por todo el planeta, el máximo número de sellos musicales posibles, con el objetivo de ampliar todo lo posible su catálogo.

Poseer, entre las tres, prácticamente casi todo el catálogo de música popular de los últimos setenta años les ha salvado de la quiebra. Gracias a la aparición de plataformas de *streaming* como Spotify, iTunes y Tidal estas compañías han podido rentabilizar sus negocios consiguiendo los ingresos necesarios para afrontar las pérdidas de la década anterior. Sin embargo, aunque la cifra de ingresos del sector lleva creciendo ligeramente desde el año 2015, la de 2018

(19'1 billones de \$) continúa siendo bastante más baja que la registrada en 1999 (25'2 billones de \$), según el IFPI<sup>3</sup> (2019).

A continuación, se plasma un gráfico muy interesante donde se aprecia claramente la variación en los ingresos mundiales de la industria musical año tras año y, además, cuánta importancia ha tenido cada soporte de reproducción en el resultado global:

*Figura 9: Importancia de cada formato de reproducción en los ingresos de la industria musical (1977-2017)*



Fuente: RIAA

En los capítulos siguientes se profundizará en otros aspectos estratégicos del *BIG THREE* para entender estas compañías desde una perspectiva más técnica. Además, también se intentará dar respuesta a las complejas preguntas que todo este proceso de cambio plantea.

<sup>3</sup> IFPI: Federación Internacional de la Industria Fonográfica.



## CAPÍTULO 4: UN ANÁLISIS MÁS PROFUNDO DEL SECTOR: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE LAS MAJORS

*Después de haber explicado el origen de la industria sobre la que se fundamenta este trabajo, algunas de las operaciones más importantes acontecidas en décadas pasadas y la situación económica y competitiva del sector, en este apartado se indagará en conceptos más concretos que nos permitirán conocer mejor su naturaleza.*

*Para ello, nos apoyaremos en las tres grandes empresas de las que ya se ha hablado innumerables veces por dos motivos principalmente:*

- *El primer motivo es que, como se ha explicado, copan aproximadamente el 75% del mercado. Es decir, que, aunque solo se hable de tres compañías en un sector donde, según la RIAA (2019), puede haber más de 2000 empresas que se dediquen a la misma labor, se estarán explicando patrones que sigue el 75% del mercado.*
- *El segundo motivo es que el comportamiento de estas grandes empresas multinacionales ha sido semejante en muchos aspectos a lo largo de los años, lo que facilita mucho la explicación.*

*En cuanto a los sellos discográficos independientes, existen desde los formados por dos personas hasta los compuestos por plantillas de trabajadores de más de quinientas personas. Por eso, la generalización de cualquier condición se sobreentiende que es absurda, cada uno tiene su propia estructura y estilo de gestión.*

### 4.1. Estructura organizativa de las empresas del sector

---

En primer lugar, hay que entender que las compañías discográficas ya de por sí pertenecen a conglomerados mucho más grandes. Inmensas multinacionales que tienen en su haber más negocios relacionados con el entretenimiento (diversificación relacionada) y con otros sectores que no tienen nada que ver (diversificación no relacionada) que pueden tener una importancia similar o incluso superior para ellos que el negocio de la música.

Además, por si eso no es suficiente, las grandes compañías discográficas son en realidad grandes conglomerados que poseen una gran variedad de sellos discográficos subsidiarios<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Los sellos subsidiarios son compañías más pequeñas que operan bajo el paraguas de la corporación más grande

Para describir la jerarquía de una compañía discográfica, es mejor comenzar desde arriba: el CEO (director ejecutivo) está a cargo del negocio de toda la empresa. Además, cada sello subsidiario también tiene su propio presidente. Bajo el presidente del sello individual, hay vicepresidentes a cargo de diferentes departamentos.

Los departamentos que, generalmente, suelen conformar el núcleo de un sello discográfico importante son los siguientes:

- **A&R (artistas y repertorio):** El departamento de A&R se encarga de descubrir nuevos talentos, por eso, se le atribuye una gran importancia dentro de los sellos discográficos. Las personas de A&R trabajan directamente con los artistas que llegan a acuerdos con la compañía -cuando un sello discográfico "firma" a un artista, significa que el artista hace un contrato exclusivo con ese sello discográfico-. Hacen de todo, desde ayudar con la selección de la canción hasta elegir a las personas que producirán el álbum y decidir dónde el álbum será grabado. Las personas en este departamento trabajan como el enlace entre el artista y todos los otros departamentos de la compañía discográfica.
- **Departamento de arte:** Este departamento está a cargo de todo el *artwork* que acompaña a la producción de un álbum. Esto incluye las carátulas de los álbumes, los anuncios, las creatividades para las redes sociales, las exhibiciones en tiendas de música, etc.
- **Desarrollo del artista:** Este departamento es responsable de planificar las carreras de los artistas firmados con el sello discográfico. Se encargan de promover y publicitar a los artistas a lo largo de su carrera. Según el portal *MusicBizAcademy.com*, muchos sellos ya no tienen departamentos de desarrollo de artistas. A medida que los sellos discográficos han llegado a ver a los artistas como "productos" en los últimos años, algunos departamentos de desarrollo de artistas han pasado a denominarse "Desarrollo de productos". Muchos insisten en que esto se debe a que el énfasis en el negocio actual es promover mucho a los artistas al comienzo de su carrera mediante los conocidos contratos 360º en lugar de la planificación de su carrera a largo plazo.
- **Asuntos de negocios (*Business Affairs*):** Este departamento se ocupa de las cuestiones comerciales del negocio. Se encarga de la contabilidad, las nóminas y las finanzas generales.

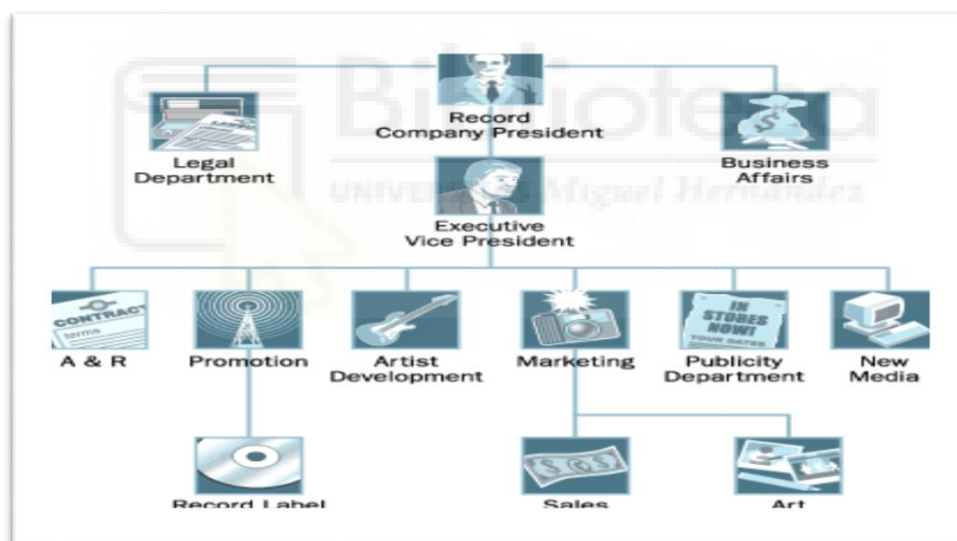
- **Label Liaison:** Es la persona que coordina el trabajo de la compañía de distribución de la discográfica principal con las necesidades de sus sellos discográficos subsidiarios. También ayuda a decidir cuándo lanzar un álbum - cuando el álbum sale a la venta al público- y se asegura de que no entre en conflicto con ninguna de las otras etiquetas que posee la compañía discográfica.
- **Departamento Legal:** Este departamento es responsable de todos los contratos que se hacen entre la compañía y el artista, así como los contratos entre el sello discográfico y otras compañías. Cualquier problema legal que surja -como demandas entre un artista y la compañía- pasa por este departamento. Normalmente, los departamentos legales de estas compañías acogen en sus equipos a los mejores abogados de los diferentes países en los que trabajan.
- **Departamento de marketing:** Este departamento crea el plan de marketing general para cada álbum que lanzará la compañía discográfica. También ayuda a coordinar los planes de los departamentos de promoción, ventas y publicidad.
- **New Media:** Este departamento se ocupa de los aspectos más punteros del negocio de la música, incluida la producción y promoción de videos musicales para el artista. Además, a menudo es responsable de ayudar a un artista a crear una presencia en Internet. Gestionan las nuevas tecnologías en las que los artistas pueden transmitir música y videos musicales a través de Internet.
- **Departamento de promoción:** El objetivo principal de este departamento, históricamente, ha sido asegurarse de que el contenido se reproduzca en la radio y televisión. Pero, actualmente, existen muchos más medios de comunicación y fuentes de entretenimiento que pueden conseguir que un artista llegue a las grandes masas. Esto puede ser responsabilidad de este departamento o en conjunto con el departamento de New Media. Este departamento también se asegura de que todos los demás se comuniquen sobre la mejor manera de vender cada artista al público.
- **Publicidad:** Este departamento complementa el objetivo del área de promoción de correr la voz sobre un artista nuevo o establecido. Organiza la redacción de artículos en periódicos y revistas y también se ocupan de la cobertura de radio y televisión de un artista. Muchos artistas también tienen sus propios publicistas independientes que también ayudan a coordinar la publicidad con este departamento.



- **Ventas:** Este departamento ha sufrido un cambio radical en los últimos años. Se encargaba de supervisar el aspecto minorista del negocio discográfico, contactando con las cadenas de tiendas de discos y otras tiendas de música para conseguir que sus nuevos álbumes se situaran en los estantes de los minoristas. Ahora, también cumplen esta función, pero, como es lógico, ya no tiene ni la mitad de importancia que tuvo en el pasado. En la mayoría de los casos, el área de ventas se ha fusionado con el departamento internacional y se encarga de asegurarse que todo el repertorio está disponible en el máximo número de países y plataformas de *streaming* posibles. El departamento de ventas a menudo coordina estos esfuerzos con los departamentos de promoción y publicidad.

A continuación, se muestra un ejemplo de estructura organizativa que sirve como referencia visual de lo explicado:

Figura 10: *Ejemplo de estructura organizativa de un gran sello discográfico*



Fuente: *entertainment.howstuffworks.com*

Es pertinente hablar, en este punto, de la clasificación de la estructura organizativa que predomina en las grandes compañías de la industria discográfica. A estas alturas no es una novedad que las majors gestionan millones de dólares todos los días y se han propagado por todo el globo. Para poder administrar correctamente un ente empresarial tan grande, se necesita una estructura dinámica, flexible y compleja, que sea capaz de asegurar el cumplimiento de los objetivos por propósito y por conocimiento. Esta **estructura** es la **matricial**.

A grandes rasgos, los objetivos por propósitos son los que se delimitan en función de los distintos mercados o áreas geográficas en los que opera la empresa, mientras que los objetivos por procedimiento son los que se establecen normalmente por similitud entre las actividades en los departamentos. En la estructura matricial se compenetran las autoridades pertinentes a los dos tipos de objetivos, intentando captar las ventajas y evitar los inconvenientes de las dos vertientes (Guerras y Navas, 2015, pp. 567-569).

Volviendo al tema principal, según Porter (2008), **la cadena de valor** de una empresa o industria agrupa todas las actividades que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. El objetivo de este análisis es identificar las fuentes de ventaja competitiva y distinguir las actividades primarias de las de apoyo (Guerras y Navas, 2015, pp. 213-214). De esta forma, es fácil disgregar que, para proveer el complejo servicio que las compañías discográficas ofrecen a los artistas, **las actividades secundarias o de apoyo** se llevan a cabo en departamentos como el de *Business Affairs* (asuntos de negocios), *Label Liaison* o el departamento legal, mientras que **las actividades primarias** que forman parte del **proceso de creación de valor básico** de la empresa se llevan a cabo en departamentos como el de A&R, el de arte, el de ventas, el de promoción o el de ventas.

En cambio, los sellos más pequeños deben organizar la labor de promoción, venta y publicidad de sus lanzamientos con un grupo de trabajo mucho más reducido. En estos casos, los equipos de trabajo no solamente cumplen una función específica, sino que abarcan una serie de responsabilidades ligadas a más de un departamento de los que hemos explicado (Knab, 2016).

Pero, en la actualidad, se plantean varias cuestiones determinantes que se desarrollarán en la conclusión: Entendiendo cómo funcionan hoy los engranajes de la industria discográfica, ¿aportan todavía estas grandes compañías un valor añadido tan importante como para ingresar las grandes sumas que ingresan? ¿presentan los grandes sellos discográficos ventajas reales sobre los sellos independientes? ¿la grabación y distribución Do-It-Yourself hará que los sellos sean innecesarios en el futuro?

## 4.2. Análisis del entorno competitivo

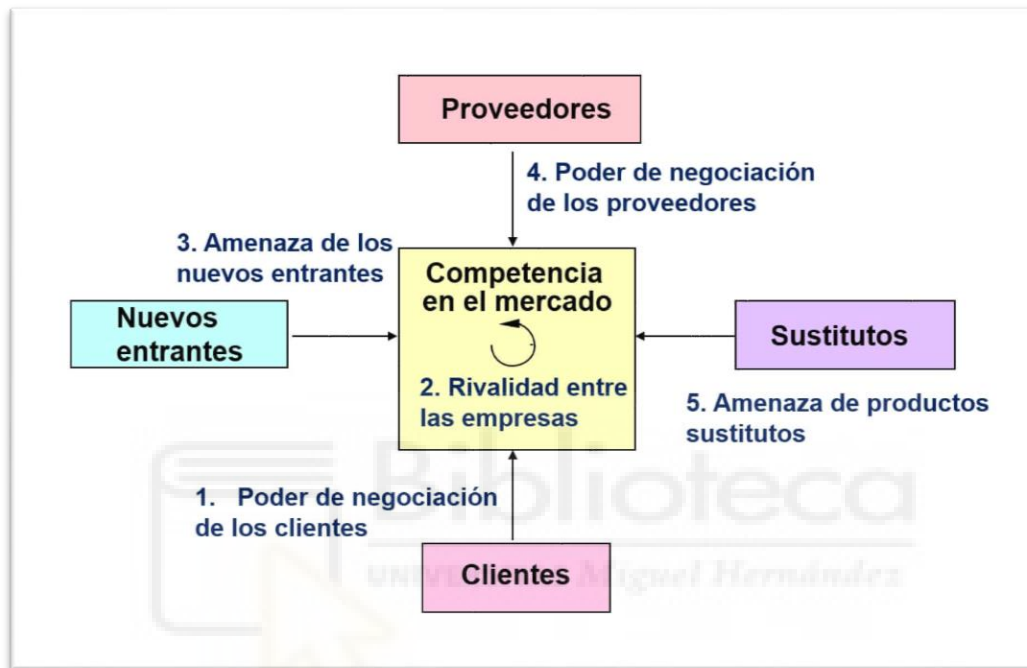
---

Es interesante explicar las características que definen el entorno competitivo que se ha formado en el sector discográfico. La mejor forma de hacerlo es utilizando la herramienta del “modelo de las cinco fuerzas” de Porter (2008), según la cual el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que definen la posibilidad de obtención de rentas superiores (Guerras y Navas, 2015, p. 176). Las cinco fuerzas son las siguientes:

- *La intensidad de la competencia actual:*
  - Por un lado, la industria está bastante **concentrada**, ya que tres grandes compañías copan prácticamente tres cuartos de los ingresos del mercado. Pero, por el otro, existe una tendencia exponencial en la creación de nuevos sellos independientes. Es decir, que se está intentando escapar de la estructura oligopolista, pero, obviamente, no es una tarea fácil. Las empresas que ocupan posiciones dominantes no están a favor de este cambio, pero la digitalización progresiva de la industria ha allanado mucho el camino a la creación de sellos independientes.
  - El ritmo de crecimiento de la industria es favorable como se ha mostrado en los análisis económicos del capítulo 1. Aun así, las plataformas de *streaming* -que se han encargado de propiciar la buena racha en ingresos durante estos últimos años- están presenciando cómo la fase de crecimiento de este revolucionario formato se termina. Pronto tendrán grandes dificultades para captar nuevos clientes. Además, en referencia a la industria discográfica en general, se encuentra evidentemente desde hace décadas en **fase de madurez**, lo que minimiza las oportunidades y aumenta la intensidad competitiva.
  - Las barreras de movilidad no son significativas, pero sí que lo son las de salida. En el caso de las **barreras de salida**, las empresas pueden contar, por ejemplo, con interrelaciones estratégicas valiosas o barreras emocionales -el orgullo de un director general al más puro estilo *hollywoodiense* que todavía piensa que puede tener un golpe de suerte- que les dificulten tomar la decisión de abandonar el sector.
  - La estructura de costes ha evolucionado mucho en las últimas décadas. Donde antes las infraestructuras con costes fijos suponían una parte muy importante del capital de las empresas, la digitalización progresiva del negocio ha facilitado que sea suficiente una oficina con buenos equipos y una conexión a internet para emprender la actividad exitosamente.

- La **diferenciación de productos** es clave en este sector. Cada compañía es dueña de un catálogo de música determinado y el éxito del negocio está directamente relacionado con el número de consumidores que se sienta identificado o sea seguidor de los artistas con los que cuenta la empresa en su haber.

Figura 11: *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Porter (2008)

- *Entrada de competidores potenciales:*
  - Las **barreras de entrada** son los factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en la industria. En este caso, las barreras de entrada relacionadas con las **grandes inversiones en infraestructuras y economías de escala** se han reducido mucho con la digitalización del sector. Sin embargo, la **diferenciación de producto** sí supone una barrera de entrada que tener en cuenta. Normalmente se necesitan grandes inversiones en un repertorio de calidad para atraer la fidelidad de los clientes. Aun así, esta norma no siempre se cumple porque cada vez es más difícil vaticinar cuál va a ser la próxima canción o el próximo género viral.
  - Por otro lado, el hecho de ser una industria en fase de madurez provoca que las empresas establecidas tengan muchos **recursos para defenderse** ante problemas que puedan ocasionar nuevos competidores. Por ejemplo, si la obra de un artista firmado en un pequeño sello independiente se viraliza, es muy

probable que alguna de las *majors* ejerza grandes presiones al sello independiente para comprar sus derechos e incorporarlo en su catálogo. Y es muy probable que lo consiga aun cuando todas las partes no estén del todo de acuerdo.

○ *Amenaza de productos sustitutos:*

- Debemos entender que quienes reciben los servicios de los sellos discográficos son los artistas, los cuales reciben un importante impulso a su carrera artística si el trabajo se hace correctamente. De esta forma, los productos sustitutos “clásicos” de las *majors* son los sellos independientes, que normalmente pedirán un porcentaje menor de los ingresos por su trabajo porque no tienen relaciones estratégicas ni la misma capacidad de influencia en el consumidor final que el *BIG THREE*. Menor repercusión a un menor coste. Es lógico y en principio aceptado por las grandes multinacionales.
- La verdadera amenaza se encuentra en la nueva vía que, sin duda, está revolucionando el negocio. El producto sustitutivo del DIY -*do it yourself*-. Actualmente, cualquier artista novato puede grabar su propia música en su casa y, haciendo una inversión moderada en el equipo e invirtiendo un poco de tiempo en aprender cómo se utilizan ciertos programas de producción y mezcla, no tiene por qué sonar mal. Además, por si no era suficiente, no necesita estar firmado con ninguna compañía discográfica para poder sincronizar su música con Spotify y con YouTube, dos plataformas visitadas por decenas de millones de personas todos los días. Igualmente, uno mismo se puede encargar de gestionar las redes sociales y conseguir hacerlo con éxito y también puede ocuparse del trabajo artístico o *artwork*. Finalmente, si necesitase algún tipo de asesoramiento legal porque su carrera empieza a despegar, le bastaría con contratar los servicios de cualquier abogado decente y se podría olvidar de los -a veces- polémicos porcentajes con los que trabajan algunos sellos.

○ *Poder negociador de proveedores y clientes.*

- Por un lado, en la vertiente clásica del negocio consideramos proveedores a los artistas, que son los que se encargan de proveer de contenido a las compañías discográficas. Después, a través de intermediarios, grandes inversiones y potentes campañas de promoción, consiguen llegar al consumidor final. Al proveerlo de un apoyo que le aporta una considerable ventaja frente a la competencia, el artista negocia con la compañía discográfica un porcentaje de royalties que obtendrá por álbum o sencillo vendido, por actuación, etc.

Los artistas tienen mayor o menor poder de negociación de acuerdo con el valor de su activo, el cual está determinado por su calidad, trayectoria y potencial

comercial entre otros factores, que dependen en última instancia del mercado (Cohnheim, N., Geisinger, D., Pienika, E., 2008).

A pesar de todo esto, la importancia del poder negociador de estas empresas se ha visto bastante reducido en los últimos años y es una tendencia que continuará en el tiempo. Esto se debe a que, como se ha apuntado antes, cada vez más artistas emergentes están eligiendo gestionar su carrera mediante el método Do-It-Yourself. Por eso, los sellos discográficos cada vez tienen que mejorar más su oferta para que los artistas estén de acuerdo con trabajar con ellos. Hoy en día existen los contratos “a la carta”, donde los artistas deciden qué dar y cuánto recibir de las compañías discográficas. El resultado es una mayor independencia y control para los artistas, algo de lo que no han disfrutado durante muchos años.

- Por el otro lado, el cliente en la industria *musical* es el consumidor final de este contenido artístico. Tiene un poder negociador muy bajo, ya que no tiene prácticamente ninguna influencia al determinar el precio del bien, sino que este factor está impuesto unilateralmente por la oferta. El principal motivo de esta situación es que el grupo de consumidores está mucho más fragmentado que el de los productores de contenido, siendo éstos los únicos proveedores de un bien al cual el consumidor le otorga un gran valor.

### 4.3. El proceso de internacionalización

---

El fenómeno de la internacionalización en la industria discográfica empezó a tomar fuerza a partir de la década de los 70s. Las diferentes compañías que componían el sector en EE. UU. entraron en una dinámica de desarrollo económico que les permitió alzar la vista más allá del mercado nacional e intentar aumentar sus ingresos en nuevas áreas geográficas. Los primeros mercados abordados fueron el resto de Norteamérica, Latinoamérica y Europa donde había una incipiente estructura industrial con grandes posibilidades de desarrollo.

De esta forma, las compañías comentadas se convirtieron progresivamente en **multinacionales**, operando en varios países con la finalidad de maximizar sus beneficios bajo una perspectiva global de grupo (Guerras y Navas, 2015, p. 491). Años después conquistarían los mercados asiáticos y africanos y la industria pasaría a ser totalmente global.

Lo que este hecho conlleva para las empresas, en primer lugar, es un aumento de la complejidad estructural por la inclusión de nuevas funciones en nuevos departamentos. También, consecuentemente, se genera una mayor dificultad en

el diseño de las estrategias y de la gestión de la empresa. Cada área geográfica goza de unas características propias y debe ser tratada de forma independiente. La internacionalización requiere un esfuerzo extra para la empresa en cuanto a recursos, pero, si las estrategias son adecuadas, los ingresos compensan lo invertido y, además, se disminuye el riesgo global.

En cuanto a la accesibilidad a los diferentes mercados, en la mayoría de los países no existieron barreras de entrada importantes relacionadas con formas diferentes de hacer negocio o con la protección de la industria nacional, sino que, más bien, el problema se encontraba en la distancia cultural que separaban a las diferentes sociedades. Por eso, primero promovieron sus productos -la música norteamericana- por los países más occidentalizados y, más tarde, con la homogeneización progresiva de las pautas de comportamiento en las sociedades del resto de países del globo, les fue más fácil acceder a los mercados que en un primer momento parecían más esquivos.

Finalmente, la estrategia para competir internacionalmente que predomina en esta industria es la **estrategia transnacional**. Consta en aprovechar las ventajas de la estrategia global y la estrategia multipaís, esforzándose por equilibrar las ventajas entre eficiencia, adaptación local y aprendizaje global (Barlett y Ghoshal, 1989). Las empresas buscan la eficiencia como medio para alcanzar un nivel de competitividad global, aunque reconocen la importancia de dar una respuesta local, entendida como una herramienta que otorga flexibilidad a las operaciones internacionales (Guerras y Navas, 2015, pp. 503-504). Así lo hacen, adaptando su oferta en mercados culturalmente demasiado diferentes como es el caso, por ejemplo, del japonés. Pero siempre manteniendo la competitividad como punto de referencia.

#### 4.4. Estrategias para adaptarse al proceso de digitalización

---

Como se ha explicado ya en apartados anteriores, Napster interrumpió el negocio de la música grabada tradicional utilizando, por primera vez, las tecnologías que permitían el intercambio de archivos mediante internet para hacerlo con música y de forma gratuita. Pese a que era ilegal, los consumidores continuaron creando portales de distribución similares y las ventas de música



grabada en formato físico empezaron a disminuir a marchas forzadas. A partir de ese momento, las descargas de música en formato mp3 y, posteriormente, las plataformas de *streaming* adquirieron mucha importancia. Por eso, se habla de una **digitalización del sector**.

Se ha analizado también la evolución económica del sector y se ha comprobado que cada año genera más ingresos desde el 2015. Además, el año 2016 fue el primero en el que los consumidores de música en EE. UU. gastaron más dinero en acceder a música mediante plataformas de *streaming* que en comprar música en formatos digitales y físicos. La pregunta, por lo tanto, que se intentará contestar a continuación es la siguiente: ¿cómo han conseguido las grandes compañías discográficas -el *big three*- contrarrestar este cambio de paradigma en el sector y volver a generar crecimiento económico en la industria?

#### 4.4.1 Warner Music Group

A partir de 2003, WMG comenzó a vender sus infraestructuras de fabricación y canales de distribución físicos y, además, también llevó a cabo un amplio programa de reestructuración en su plantilla que redujo el número de empleados en casi un 30 por ciento. Terminó con muchos contratos de artistas y compositores y redujo, así, costes en marketing y ventas. La siguiente decisión que tomó WMG fue invertir en la adquisición de música grabada y catálogos de publicación de música que podrían monetizarse perfectamente cuando se desarrollara el boom del *streaming*. Conseguir el éxito en el modelo de negocio del *streaming* de música depende, en gran medida, de la extensión del catálogo. Cuanto mayor sea el conjunto de grabaciones y derechos de autor económicamente relevantes, mejor.

Por lo tanto, WMG apostó por transformarse en una plataforma global de licencias para música grabada y derechos de publicación de música y, de momento, le ha funcionado bastante bien. En 2018, los ingresos aumentaron a un máximo histórico -más de 4 billones de dólares-<sup>5</sup> que permitió mayores

---

<sup>5</sup> Según las noticias de la propia web de Warner Music Group: <https://www.wmg.com/news>



inversiones en nuevas firmas de artistas y la adquisición de un nuevo repertorio junto con mayores gastos en marketing y ventas.

Steve Cooper, CEO de Warner Music Group afirmó hace unos meses: "Estamos invirtiendo fuertemente en A&R, marketing, innovación digital y en la transformación de nuestras operaciones para asegurar que estamos posicionados para el éxito a largo plazo".

#### 4.4.2 Universal Music Group

En la entrada al nuevo milenio, los ingresos de esta compañía provenían de dos actividades clave: la venta de música grabada -en formato físico- y la editorial musical -music publishing-. Concretamente, esta última parte del negocio conocida como editorial musical se asegura de que se pague a escritores y compositores por su trabajo cuando se utiliza de forma comercial.

Inicialmente, el negocio de música grabada de UMG se vio gravemente afectado por la recesión del mercado del CD y los ingresos de UMG disminuyeron significativamente de 2002 a 2011. En 2005, UMG implementó un cambio estratégico de un modelo de negocio de música físico a digital. Vendió sus principales plantas de fabricación física y redes de distribución y aumentó su catálogo de música grabada con numerosas adquisiciones de sellos más pequeños y de catálogos de publicación de música. Estos catálogos se pueden monetizar perfectamente en el negocio digital y del *streaming*.

Una de las adquisiciones más conocidas realizada por UMG fue la de la división de música grabada de EMI. Después de meses de negociaciones, el grupo francés Vivendi y su subsidiaria Universal Music Group (UMG) firmó en noviembre de 2011 un acuerdo con el banco estadounidense Citigroup -que se había hecho con EMI después de declararse en bancarrota- para adquirir, por 1.400 millones de euros, la división de música grabada de EMI, mientras que la editorial EMI Music Publishing fue adquirida el mismo año por un consorcio encabezado por Sony ATV por algo más de 1.600 millones de euros

En otro movimiento, UMG trató de diversificar su combinación de ingresos al agregar negocios de *merchandising*, *branding* musical y gestión de artistas en

sus segmentos principales de publicación y venta de música grabada. La empresa matriz de UMG, Vivendi, promueve un modelo de negocio integrado mediante el fomento de colaboraciones entre UMG y sus compañías de producción de TV y cine, plataformas de *streaming* -Dailymotion y Kleek-, así como con el negocio de música en vivo -venta de entradas y lugares de actuación-. Por lo tanto, Universal Music Group ha terminado siendo una compañía totalmente diferente en 2017 en comparación con 2000, cuando Vivendi se fusionó con Universal Entertainment de Seagram.

Como sabemos por un contrato filtrado de Sony-Spotify, las grandes empresas exigen fuertes adelantos anuales a las plataformas de *streaming* a cambio de futuros pagos de *royalties*. Mientras que, por el lado de la oferta, el servicio de *streaming* se ha vuelto dependiente de los catálogos de música de las *majors*, las principales compañías controlan el lado de la demanda al ofrecer contratos de 360 grados a los artistas. Existe la promesa de explotar varias fuentes de ingresos además de la música grabada y la publicación de música, pero previsiblemente solo las superestrellas se beneficiarían de los servicios adicionales de UMG.

En resumen, UMG se ha transformado en una compañía de servicios integrales en este sector con la música grabada -*recorded music*- y la publicación de música -*music publishing*- como funciones centrales, pero con un modelo de negocio más diversificado que incluye comercialización, marca y patrocinio, así como servicios de *management* de artistas. Se puede decir que UMG ha adaptado de forma muy hábil su modelo de negocio a los requisitos de la economía de transmisión de música.

#### 4.4.3 Sony Music

Cuando la crisis de la digitalización castigó el sector en la década del dos mil, Sony Music fue la empresa menos afectada de las *majors*. La razón, aparte de contar con una cartera de negocios relacionados con las tecnologías bastante diversificada, fue el comportamiento de los mercados en los que proyectaba su actividad. Las ventas de CD's no disminuyó tan bruscamente en países como Japón, Polonia, Alemania, Corea del Sur o India. De hecho, actualmente, la venta

de música en formato físico todavía supone un 71% de los ingresos del mercado en Japón, un 47% en Polonia y un 35% en Alemania e incluso estos ingresos han llegado a crecer en un 28,8% en Corea del Sur y un 21,2% en India.

La lentitud del proceso de cambio en estos países permitió a Sony Music poder adaptarse a los cambios en el sector de forma mucho más sosegada y organizada. En cualquier caso, también vendió plantas de fabricación y se dedicó a comprar catálogos de música por todo el mundo, pero las ventas físicas continuaron siendo la mayor fuente de ingresos<sup>6</sup> para Sony Music hasta 2016.

La empresa ha ejecutado una retahíla de adquisiciones y fusiones en los últimos años. Entre las más importantes se encuentra la empresa conjunta -o *joint venture*- que formó con Bertelsmann Music Group en 2004. El *BIG FIVE* se convirtió en *BIG FOUR* y Sony consiguió amasar la propiedad y distribución de sellos discográficos muy reconocidos como Arista Records, Columbia Records, Epic Records, Jive Records, RCA Victor Records, RCA Records, Legacy Recordings, Sonic Wave America y otros. El 5 de agosto de 2008, Sony Corporation acordó comprar la participación del 50% de BMG por 1200 millones de dólares para obtener el control total. La compañía pasó a llamarse Sony Music Entertainment y se convirtió en una unidad de Sony Corporation of America.

También fue destacable la compra de participaciones en 2018 a la entidad Mubadala Investment Company, con quien formó un consorcio en 2011 para hacerse con la sección editorial de EMI Music Publishing. Desde el año pasado, ya es accionista mayoritario -controlando un 90%- de esta división de la extinta EMI, que cuenta con un gran catálogo de clásicos y con el patrimonio de Michael Jackson, de los cuales también será propietaria en un 90%, lo que ha supuesto un movimiento muy importante para la compañía.

Finalmente, este mismo verano Sony ha decidido crear Sony Music Group, una compañía matriz para aglutinar a su división de música grabada Sony Music Entertainment y a su división editorial Sony/ATV. La decisión es fruto de un esfuerzo del CEO de Sony por intentar agilizar las operaciones y aumentar la interacción entre las dos compañías. La única excepción a esta consolidación

---

<sup>6</sup> Según se explica en el blog "Industria Musical": <https://industriamusical.es/las-ventas-fisicas-siguen-siendo-la-mayor-fuente-de-ingresos-para-sony/>

será Sony Music Entertainment Japan, que permanecerá separada y supeditada directamente a Sony Corporation.

---

- ❖ Una estrategia que han coincidido en llevar a cabo tanto estas tres grandes empresas como la mayoría de los sellos independientes durante los últimos años ha sido la de apostar por los departamentos de A&R (artistas y repertorio) y marketing. En concreto, el año pasado se invirtieron 5.800 millones de dólares en estas áreas, lo que supuso una reinversión del 33'8% de los ingresos generados por la propia industria según el IFPI (2019). En concreto, de esos 5.8 billones de dólares, 1.7 billones se destinaron a los departamentos de marketing y los 4.1 billones restantes fueron invertidos en los departamentos de A&R.

La explicación de este incremento en la inversión se encuentra en el impacto positivo de las plataformas de *streaming*, que han conseguido que el sector volviera a registrar beneficios después de muchos años de malos resultados. Además, ahora disponen de un dinero con el que antes, con los entramados de fabricación y distribución de música grabada en formato físico que poseían, no contaban. En consecuencia, pueden invertir una parte mayor de sus ingresos en apoyar directamente a los artistas.



## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Las conclusiones conformarán el último punto del trabajo. El objetivo de estructurarlo de esta forma es poder extraer conclusiones fundamentadas, proponer vías de mejora factibles -sobre todo para las empresas analizadas- e intentar pronosticar posibles futuros para la industria analizada y los actores que la componen. Todo esto es posible gracias al hecho de haber estudiado y comprendido todo el conocimiento explicado en los apartados anteriores.

### 5.1. El camino hasta hoy

---

En primer lugar, me gustaría valorar las medidas que se tomaron ante la crisis que la industria sufrió con la digitalización del sector -aunque realmente la digitalización ha sido general para casi todo el mercado- en la entrada del siglo XXI.

Para ponernos en situación rápidamente, la venta de discos físicos pasó de suponer un 92% del negocio en Estados Unidos en el año 2000 a poco más de un 7% en el 2018. Y la música en *streaming* representa ahora aproximadamente 6 de cada 10 dólares que entran en las arcas de las grandes discográficas. 2016 fue el primer año en que, por primera vez, los consumidores de música en EE. UU. gastaron más dinero en acceder a música mediante plataformas de *streaming* que en comprar música en formatos digitales y físicos.

La solución para intentar compensar las pérdidas que la dependencia del formato físico iba a causar fue, en primer lugar, intentar anticiparse al desastre deshaciéndose de toda la infraestructura relacionada con este formato. La segunda solución fue ampliar su catálogo de música tanto como pudieran. Y, la tercera más importante, que ha incrementado su importancia en los últimos años, ha sido el endurecimiento de los derechos en el sistema de Copyright en internet.

Me parece un hecho destacable porque he visto muchos testimonios de *youtubers* denunciando este tipo de prácticas. La cuestión es que, cuando una persona sube un vídeo a la plataforma de YouTube y utiliza unos segundos -o minutos- de una canción con el objetivo de comentarla, criticarla, analizarla o

parodiarla, es perfectamente legal hacerlo y no tiene que pagar nada, ya que está respaldado por el derecho de “*Fair Use*”. Se trata de un criterio jurisprudencial desarrollado en el sistema judicial anglosajón mediante el cual se permite un uso limitado de material protegido sin necesitar permiso del dueño de dichos derechos, por ejemplo, para uso académico o informativo.

Pues en el seno de las *majors*, donde, como hemos podido comprobar con otros ejemplos, la ética brilla por su ausencia, se ha decidido que es una buena idea crear departamentos de licencias y copyright para encargarse de que no se les escape ni un solo euro de lo que les pertenece. Y, la idea es totalmente lícita cuando, efectivamente, reclaman lo que es suyo. Pero deja de ser tan inocente cuando utilizan sus apabullantes bufetes de abogados y relaciones estratégicas en internet para reclamar derechos y sustraer remuneraciones por la utilización su música cuando no les corresponde. Eso está pasando de verdad. Y lo hacen con cientos de *youtubers* e internautas generadores de contenido día a día. De esta forma, a final de mes, supone una cantidad de ingresos importante.

En mi opinión, las dos primeras estrategias que se llevaron a cabo ante el cambio revolucionario de la industria fueron adecuados y acertados. Sin embargo, creo que la estrategia competitiva de endurecer las imposiciones y condiciones de los derechos de propiedad no se ajusta estratégicamente a la situación del entorno. Según Guerras y Navas (2015, p. 56), el **ajuste estratégico** se da cuando existe coherencia entre el contexto en el que la estrategia se va a desarrollar y la propia estrategia elegida. En este caso, la estrategia tiene una clara justificación económica a medio-corto plazo, pero creo que es inadecuada para la relación de estas empresas con los consumidores a medio-largo plazo.

No debemos olvidar que los creadores de contenido -ya sean *youtubers* o *influencers*- realmente tienen un poder de influencia en las masas. Tiene miles y miles de seguidores y, si les dicen que algo les gusta, lo consumirán. Igual que, si les dicen que algo no les gusta, lo verán con malos ojos. Por eso, creo que esta estrategia es inadecuada: los creadores de contenido revelarán, cada vez más, este tipo de injusticias. De hecho, lo que están consiguiendo con este comportamiento es aumentar la hostilidad -todavía más- de la sociedad hacia las

grandes multinacionales. Y de verdad que me parece un sinsentido, porque en la mayoría de los casos, cuando *youtubers* e *influencers* utilizan música con fines académicos, críticos o informativos, están promocionando los productos -la música- de las compañías discográficas en sus vídeos de forma totalmente gratuita. Si se pudiera contabilizar, seguramente se evidenciaría que las compañías ganan más dinero con estas promociones que quedándose con las remuneraciones de los vídeos abusando injustamente del sistema de Copyright.

Esta situación nos lleva a la siguiente pregunta:

## 5.2. ¿Han perdido el norte las grandes compañías discográficas?

---

En este apartado voy a ser claro. Definitivamente sí. Después de meses informándome sobre la cuestión, si una cosa me ha quedado clara, es esta. Como casi cualquier persona o ente que se encuentra en una posición dominante, las *majors* aprovechan para abusar de su poder y recaudar todo lo que pueden, demostrando que solo viven por y para el dinero.

En mi opinión, esta ansia de la industria por amasar fortuna se evidenció en los 70, cuando el sector empezó a despegar de verdad. De hecho, en 1977 la industria discográfica estadounidense superó los ingresos de Hollywood. Pero pienso que se había estado gestando desde los orígenes, con la creación de los diferentes soportes de reproducción de música grabada, que durante años han permitido a las empresas “materializar” la música en un objeto físico y así aplicarle un precio más fácilmente. Cuando, con la digitalización, los formatos físicos fueron quedado obsoletos de un día para otro, quedó claro que las empresas se habían olvidado del leitmotiv del negocio, porque habían invertido con una fuerza desmesurada en plantas de producción y canales de distribución en vez de en los departamentos de A&R o de promoción y ventas, por ejemplo.

En mi opinión, el problema de fondo está aquí. Hace tiempo que estas compañías se han olvidado de cuál es el núcleo de su actividad. Lo que sustenta todo. La música no es un producto que se pueda fabricar en masa, de hecho, en muchas ocasiones hasta creo que es muy complicado de valorar. Porque para



cada persona puede tener un valor diferente. Se trata de un bien intangible, artístico y misterioso y ellos tratan de convertirlo en un negocio numérico, homogeneizado y sin alma.

Por supuesto, siempre ha existido un intenso debate entre consumidores de música y compañías que se lucran de sus derechos sobre si es lícito o no cobrar a alguien por poder disfrutar de esta forma de arte. Considerarlo un bien privado o un bien público. Este debate se agudizó conforme las plataformas de descarga ilegal florecían sin control. Y, si bien es cierto, que el arte debería ser accesible a todo el mundo, también es cierto que es justo que los autores y compositores que lo crean tengan derecho a recibir una compensación que les permita vivir de ello.

Como no podía ser de otra forma, aquí aparece otro tipo de abuso que ya se ha comentado en apartados anteriores. Por cada álbum vendido, los artistas ingresaban un 8% del precio de venta en el 2000 y en el año 2017, pasó a ser un 12% según un estudio de la mayor empresa de servicios financieros del mundo, Citigroup. Es decir, de todo el dinero que cambia de manos durante un año en el negocio de la música (\$43 mil millones, afirmó el banco), las personas que realmente la crean obtienen solo un poco más de una décima parte.

Pase lo que pase, los sellos siempre se van a asegurar de cosechar las recompensas. Como Goldman Sachs -uno de los grupos de banca de inversión y de valores más grande del mundo- lo expresó sin tapujos en 2017, las grandes empresas obtendrán las mayores retribuciones del moderno sistema de *streaming* porque, "por cada contenido que se monetiza", les corresponde hasta el 60 por ciento de los *royalties*. Esto, abre otro debate sobre las plataformas de *streaming*.

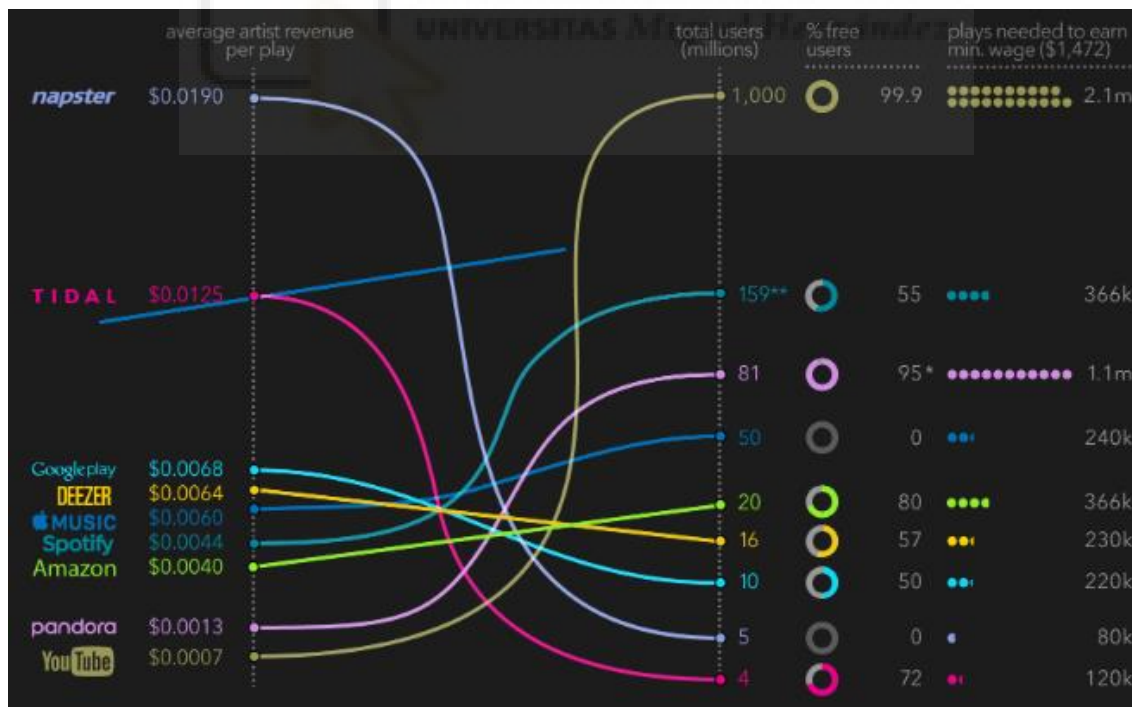
Para que el crecimiento de la cultura sea sostenible y las inversiones sean constantes, se tiene que trabajar mejor para salvaguardar el valor de la música y la creatividad. Para que el proceso creativo que une a artistas, compositores, productores, editores, promotores, publicistas y un largo etcétera sea sostenible en el mundo digital, tiene que existir un mercado digital justo.

### 5.3. ¿Son sostenibles las plataformas de streaming?

Aquí la respuesta es que depende de para quién. Las plataformas de *streaming* nacieron con la intención de globalizar y democratizar el acceso a la música. Pero, a la vez, también han mostrado un nuevo camino a las compañías discográficas más poderosas con el que poder continuar arrebatando ingresos a los artistas.

De esta forma, para las compañías discográficas sí son rentables las plataformas de *streaming*, ya que les han permitido monetizar sus inmensos catálogos de música y se quedan con porcentajes de entre el 30% y el 60% del valor de cada reproducción. Esto, de hecho, es lo que les salvó de la debacle y les permitió generar aumentar los ingresos a partir del año 2015.

Figura 12: comparación de los servicios de streaming más importantes del mercado.



Fuente: [informationisbeautiful.net](http://informationisbeautiful.net)

No todos los servicios pagan lo mismo al artista cada vez que escuchamos una canción. Algunos superan los 0,010 dólares por cada reproducción musical y

otros descienden hasta los 0,0007 céntimos de dólar. Algo en lo que sí se equiparan es en el de las pérdidas: ningún servicio de *streaming* musical es rentable hoy día.

Pues, por ejemplo, Spotify -la plataforma de *streaming* más importante- pierde 2,68 dólares al año por cada usuario y aún no se sabe cómo será rentable<sup>7</sup>. Aun así, el año pasado, se revalorizó en su salida a bolsa. Esto es porque, como hemos dicho, el *streaming* es la nueva forma de generar ingresos de las *majors*. Por eso, es evidente que las van a dejar morir. La supervivencia de Spotify está garantizada.

Para los consumidores de música, las plataformas de *streaming* también son muy rentables. Se escucha más música que nunca, a esta se accede de manera mucho más simple. Pueden optar entre disfrutar de la experiencia de forma gratuita intercalando algún anuncio o pagar una mensualidad alrededor de 10€ por escuchar toda la música que quieran cuando quieran. Desde luego, no es una mala oferta.

El problema, como no podría ser de otra forma, lo tienen los artistas. A aquellos que disfrutaban de varios cientos de miles o, directamente, de millones de reproducciones al mes, las plataformas de *streaming* sí les generan unos ingresos suficientes como para no tener que dedicarse a otra cosa. Aunque, tampoco son nada del otro mundo, ya que, por ejemplo, se necesitarían un millón de escuchas mensuales para conseguir 4200€, aproximadamente. Y si la discográfica se queda entre el 30% y el 60%... De todas formas, pocos son los artistas que cuentan con esos números tan abultados. Lo más habitual para los que están empezando son 50.000 o, como mucho, 100.000 reproducciones mensuales, lo que se traduciría en 200€ o 400€ al mes.

En pocas palabras, las plataformas de *streaming* y YouTube pueden ayudar mucho a los artistas desconocidos o con baja popularidad a darse a conocer por todo el mundo -que no está nada mal-, pero, tal y como está estructurado el

---

<sup>7</sup> Según explican muchos artículos como el siguiente de El Español:  
<https://elandroidelibre.elespanol.com/2018/04/cuanto-paga-spotify-youtube-apple-music-artistas.html>

mercado de la música en la actualidad, la única forma mediante la cual pueden ganarse la vida son los conciertos en vivo.

Pero, entonces, si un artista que está empezando es capaz de crear su propia música con su portátil y un micrófono de calidad decente -podrían ser 1000€ en total-, también puede hacer por sí mismo su campaña de marketing a través de redes sociales -de forma gratuita-, es capaz de subir su contenido a YouTube y Spotify con un coste ridículo sin necesidad de pertenecer a ningún sello<sup>8</sup> -aproximadamente 2€ por enlazar cada canción en todas las plataformas- (nota a pie de página) y puede arreglárselas para acordar sus actuaciones en salas y pequeños festivales mediante contactos o, aunque sea, contratando a un asesor/manager que lo ayude -precio indefinido-... ¿para qué iba a acudir a una gran compañía discográfica conociendo los grandes porcentajes de las ganancias que cobran por sus servicios?

#### 5.4. ¿Son necesarias las compañías discográficas actualmente?

---

Considero importante recordar el objetivo primigenio de una compañía discográfica. Básicamente es el de encontrar y desarrollar talentos y canalizar la creatividad de los compositores y músicos en grabaciones sonoras comercialmente viables. También se encargan de difundir estas grabaciones y promover su consumo por parte de los individuos, haciendo uso de su conocimiento del mercado, del gusto de la audiencia, de los contactos necesarios y de los canales de comercialización más efectivos.

De esta forma, los empleados del departamento de A&R -artist & repertoire- son el nexo con la comunidad artística y al mismo tiempo actúan como embudos de la industria musical, ya que solo una pequeña fracción de los artistas consiguen firmar un contrato con una compañía discográfica y editar su música (Arango Archila, 2015). Y de verdad creo que esa función es necesaria. En un mundo de recursos finitos, es lógico invertirlos en aquellas personas que de verdad tienen talento y lo merecen.

---

<sup>8</sup> Existen plataformas de distribución como CD Baby que suponen una buena alternativa, se encargan de distribuir en las plataformas, licenciar y monetizar la música llevándose porcentajes que oscilan entre el 8% y el 20%. Mucho más aceptable por un artista emergente.

Pero en algún lugar del camino, estos principios de cazatalentos se transformaron en pura superficialidad. La creación artificial de las grandes estrellas del rock fue el primer paso, pero, a partir de la década de los 90s, la creación de celebridades de la música ha sido una práctica muy reiterada. Actualmente, no hace falta que sepas de música, que sepas tocar un instrumento o ni tan siquiera que sepas cantar. Las grandes compañías buscan una persona con un perfil y una actitud atractivos para los consumidores para poder crear un personaje que funcione como un producto al que poder vender. Es decir, que, al final, invierten sus recursos en aquellos artistas que les van a asegurar muchos más recursos en el futuro.

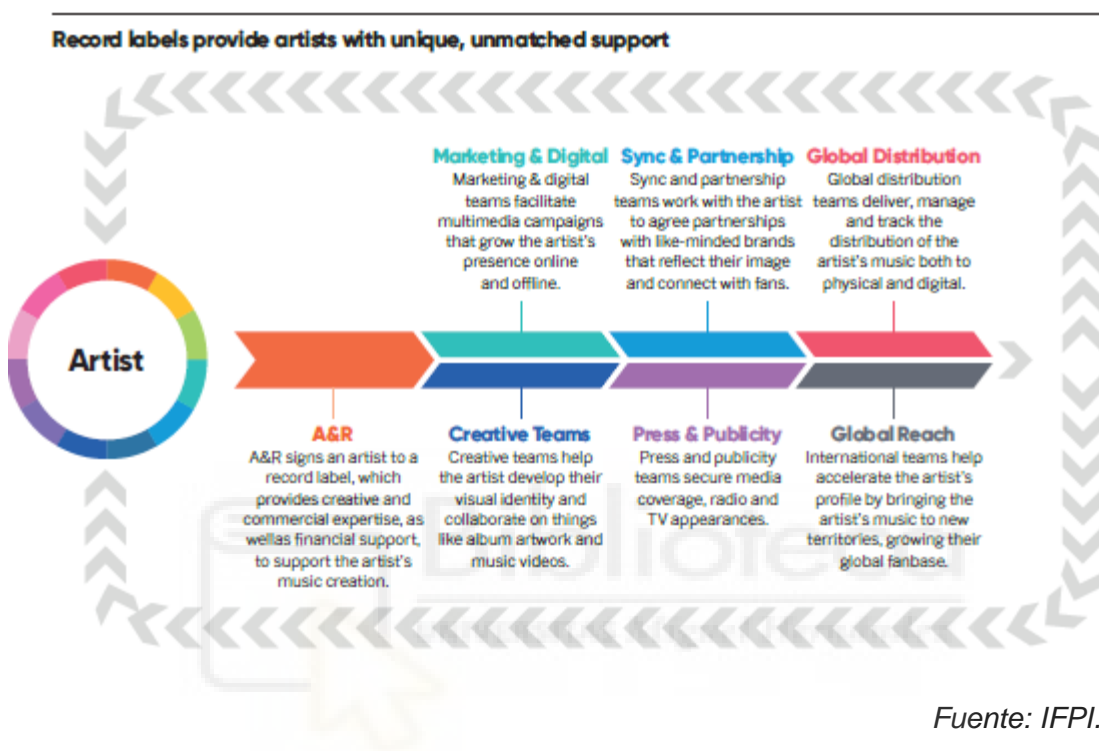
Pero bueno, la culpa de que se idolatre a ciertos tipos de “artistas” -más por el personaje que interpretan que por la música que hacen- es, sobre todo, nuestra, de los consumidores. El aprecio al talento brilla por su ausencia y las compañías discográficas tienen la lección aprendida. Pero esta cuestión ya es demasiado subjetiva y no voy a dedicarle más tiempo.

Volviendo al tema principal, me gustaría también romper una lanza a favor de las compañías discográficas. Y es que, después de tantos años en el sector, las majors son claramente las mejores en su trabajo. Poseen muchísimos **recursos** y han desarrollado, mediante rutinas organizativas, muchas **capacidades** relacionadas con los servicios que prestan, su forma de trabajar y relaciones valiosísimas que mantienen con medios de comunicación y otros sectores importantes.

Pero, entendiendo ya cómo funcionan hoy los vericuetos de la industria discográfica, ¿aportan todavía estas grandes compañías un valor añadido tan importante como para ingresar las grandes sumas que ingresan? ¿presentan los grandes sellos discográficos ventajas reales sobre los sellos independientes? ¿la grabación y distribución Do-It-Yourself hará que los sellos sean innecesarios en el futuro?

Pues esa es la cuestión, aunque las organizaciones de compañías discográficas como la IFPI se dejen el alma insistiendo en que los servicios que ofrecen al artista son incomparables (Figura 13), la realidad es que se pueden conseguir de muchas otras formas.

Figura 13: Servicios de los que las discográficas proveen a los artistas según la IFPI



Por un lado, los sellos independientes ofrecen contratos mucho más adaptados según la situación de cada artista, generalmente piden menores porcentajes de ingresos y normalmente se preocupan mucho más por la persona que hay detrás en vez de por el producto comercial que puede suponer.

Por otro lado, está el camino de la autonomía, en el que los artistas se abren camino con sus propios medios. Para mí, esta es la mayor amenaza de las majors actualmente, porque se ha demostrado que realmente funciona y que se puede llegar a ser de los cantantes más escuchados en un país como Estados Unidos. Algunos ejemplos son los jóvenes artistas Juice WRLD y Lil Nas X, que se hicieron virales gracias a plataformas como YouTube y Soundcloud.

Así que mi opinión es que no aportan un valor añadido tan importante como para ingresar las cantidades que ingresan. Creo que se aprovechan de los artistas

que firman con ellos gestionándoles gastos e ingresos cuando están en la cresta de la ola. Y no me parece un negocio lícito.

Ahora, evidentemente presentan ventajas ante los sellos independientes en el sentido de que tienen un poder de influencia incomparable sobre radios, televisión, plataformas de *streaming*, etc. respaldado en sus grandes fortunas. Pero sinceramente, creo que la importancia de ese poder está disminuyendo rápidamente. En primer lugar, porque el número de oyentes de cadenas musicales en la radio cada vez es menor -prefieren escuchar la canción que les apetece cuando les apetece en las plataformas de *streaming*- y, en segundo lugar, porque los gustos musicales de los consumidores cada vez son más impredecibles. Un ejemplo evidente es la canción "Old Town Road", cuyo género es una fusión entre el *hip-hop* y el *country*, que hace poco batió el récord de permanencia como la canción más vendida en Estados Unidos por 17ª semana consecutiva en la lista de "Billboard Hot 100".

Así que, mi veredicto es que las compañías discográficas, sobre todo las majors, deberían hacer, antes que nada, un examen de conciencia. Replantearse su misión, visión y valores y preguntarse si de verdad son los mejores para la prosperidad de la cultura y, por consiguiente, la suya, como parte de ese mundo.

A nivel de métodos de desarrollo, propongo un desarrollo de producto a mi entender básico para estas compañías: nuevos tipos de contrato mucho más flexibles adaptados a los nuevos tiempos. Por ejemplo, creando plataformas para facilitar la distribución de la música en sitios de *streaming* y llevándose un pequeño porcentaje por cada reproducción o un canon por enlazar cada canción. Como se ha explicado, este tipo de ideas estarían pensadas sobre todo para ser utilizadas por artistas menos profesionales, que sean emergentes o menos populares. Mediante métodos como el explicado se les podría ayudar en su intento de promocionarse y, aunque la mayoría de estos nunca vayan a ser famosos, también pueden suponer una fuente de ingresos para las discográficas.

También creo que sería un acierto renunciar a la campaña de abusos en los derechos de Copyright en YouTube -no digo abandonar las reclamaciones de Copyright, solo que sean justas- y, por el contrario, entablar relaciones positivas



con *youtubers* e *influencers* para promocionar la nueva música que pretenden impulsar.

Solo queda una pregunta por contestar: ¿la grabación y distribución Do-It-Yourself hará que los sellos sean innecesarios en el futuro? Bueno... el futuro es incierto.

## 5.5. El futuro.

---

Después de dedicarle horas y horas a investigar sobre todo los temas que se exponen en este trabajo, solo tengo claro un hecho que ocurrirá, casi con toda seguridad, en un futuro próximo. Las plataformas de *streaming* van a forzar, cada vez más, a sus usuarios para que todos acaben utilizando su servicio de pago. Como sabemos, empresas como Spotify todavía no son rentables y pretenden ponerle fin a esta situación. Aumentarán la asiduidad con la que la publicidad aparece hasta el límite de lo soportable, como también está haciendo YouTube.

A mi entender, pagar una mensualidad de 10€ al mes por tener al alcance de tu mano casi toda la música que existe -en cuanto hace unos años con 10€ casi no te alcanzaba para un disco-, es un precio muy tolerable para los consumidores. El problema, como hemos visto, es el reparto injusto de esos ingresos, que, en vez de llegar a los creadores, se queda por el camino.

También he encontrado varios artículos donde se habla de que el *streaming* es la última medida desesperada de las -avariciosas- discográficas para seguir parasitando a los artistas. Mi opinión es que no será la última. Se ha demostrado en este trabajo que las grandes compañías de este sector tienen la capacidad de reinventarse y conseguir sobrevivir. El *streaming*, tal y como lo conocemos hoy en día, tiene fecha de caducidad porque no aporta ingresos suficientes para nutrir todo el sistema articulado -en mi opinión, como ya he dicho, porque está inadecuadamente gestionado-.

Por último, concluir que creo que el papel de las grandes compañías discográficas va a ser cada vez más prescindible, pero, aun así, dudo que vayan a desaparecer. Mientras los artistas no se unan para levantar la voz y denunciar su situación, estas empresas continuarán aprovechándose de su posición dominante y enriqueciéndose a costa de los más débiles.



## BIBLIOGRAFÍA.

- Arango Archila, Fabián Eduardo (2015). LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA Y LOS CONSUMIDORES: ¿La música como bien comercial o gratuito? *Revista Luciérnaga/ Comunicación*, Año 7, N13. Facultad de Comunicación Audiovisual- Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid-PCJIC & Facultad de Ciencias de la Comunicación – Universidad Autónoma de San Luis Potosí- UASLP. México. ISSN 2027- 1557. Págs. 13-31.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business Press.
- Buquet, Gustavo (2003). *Música online: batallas por los derechos, lucha por el poder*. En: Bustamante, Enrique. *Hacia un nuevo sistema mundial de comunicación*. Barcelona: Editorial Gedisa
- CICE, Escuela profesional de nuevas tecnologías. (2017b, 18 julio). *Evolución de los ingresos de las discográficas desde 1980 - CICE*. Recuperado 21 julio, 2019, de <https://www.cice.es/noticia/evolucion-ingresos-discograficas-1980/>
- Civano, Estela C (2003). *La industria discográfica y la migración de valor*. S.c: Universidad UBA.
- Cohnheim, N., Geisinger, D., Pienika, E., "Impactos de las nuevas tecnologías en la industria musical", 2008, Montevideo.
- Columbia Records. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 16 de julio de 2019 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Columbia\\_Records](https://es.wikipedia.org/wiki/Columbia_Records)
- Doncel, L. (2012, 21 septiembre). *Bruselas aprueba con condiciones la compra de EMI por Universal*. Recuperado 21 julio, 2019, de [https://elpais.com/cultura/2012/09/21/actualidad/1348225335\\_551226.html](https://elpais.com/cultura/2012/09/21/actualidad/1348225335_551226.html)
- EIEconomista.es. (2019, 29 julio). *El éxito "Old Town Road" bate récord de permanencia como el más vendido en EEUU*. Recuperado 12 agosto, 2019, de <https://ecodiario.eieconomista.es/global/noticias/10018296/07/19/el-exito-old-town-road-bate-record-de-permanencia-como-el-mas-vendido-en-eeuu.html>
- Engineering and Technology History Wiki. (s.f.). *RCA (Radio Corporation of America) - Engineering and Technology History Wiki*. Recuperado 11 julio, 2019, de [https://ethw.org/RCA\\_\(Radio\\_Corporation\\_of\\_America\)](https://ethw.org/RCA_(Radio_Corporation_of_America))
- EOI escuela de organización industrial. (2015, 18 septiembre). *La Innovación Tecnológica y la Industria de la Música*. Recuperado 20 julio, 2019, de <https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/18/la-innovacion-tecnologica-y-la-industria-de-la-musica/>
- Europa Press. (2011, 11 noviembre). *Vivendi y Universal Music adquieren la discográfica EMI por 1.400 millones de euros | Cultura | elmundo.es*. Recuperado 31 agosto, 2019, de <https://www.elmundo.es/elmundo/2011/11/11/cultura/1321035256.html>
- Gander, Jonathan; and Rieple, Alison (2004). *How relevant is transaction cost economics to inter-firm relationships in the music industry?* En: *Journal of Cultural Economics*. 28. Pp. 57-79.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa (5ª ed.)*. Pamplona, España: Editorial Aranzadi, S.A.U.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*.
- Herrera Tamariz, Humberto Alejandro (2010). *El impacto de la tecnología digital y los nuevos mecanismos de protección de fonogramas: controversia y soluciones en la normativa nacional (tesis pregrado)*. Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.
- IFPI. (s.f.). *Facts & Stats — IFPI — Representing the recording industry worldwide*. Recuperado 1 agosto, 2019, de <https://www.ifpi.org/facts-and-stats.php>
- *Industria musical | Historia de la industria musical*
  - *Industria Musical | Qué es, Historia, Estructura y Modelo de Negocio*.
- Klaes, Matthias, “Sociotechnical constituencies, game theory, and the difusión of compact disc. An inter – disciplinary investigation into the market for recorded music”. Año 1997. *Research Policy*, volumen 25, numero 8, pp 1221 – 1234
- Knab, C. (2016, 1 abril). *Inside Record Labels: A Look Inside Major and Independent Record Labels*. Recuperado 24 junio, 2019, de <http://www.musicbizacademy.com/knab/articles/insidelabels.html>
- Lee, Edward (2005). *The ethics of innovation: p2p software developers and designing substantial noninfringing*. En: *Journal of Business Ethics*. 62. Pp. 147-162.
- Linares, I. (2018, 11 abril). *Cuánto paga Spotify, YouTube o Apple Music a los artistas*. Recuperado 20 agosto, 2019, de <https://elandroidelibre.elespanol.com/2018/04/cuanto-paga-spotify-youtube-apple-music-artistas.html>
- Liu, S. (2019, 10 mayo). *Sony revenue 2007-2018 | Statista*. Recuperado 30 julio, 2019, de <https://www.statista.com/statistics/279269/total-revenue-of-sony-since-2008/>
- Márquez, K. (2014, 4 abril). *Todo lo que necesitas saber de los sellos discográficos*. Recuperado 22 junio, 2019, de <https://industriamusical.es/todo-lo-que-necesitas-saber-de-los-sellos-discograficos/>
- Meter J. Alexander. “Entry Barriers, Release Behavior, and Multi-Product Firms in the Music Recording Industry”. *Published: Review of Industrial Organization*, Vol. 9, 85-98, 1994 p.87
- Ochoa, Ana María (2003). *Músicas locales en tiempos de globalización*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- PromocionMusical.es. (2017, 4 julio). *Análisis económico de la industria musical*. Recuperado 31 agosto, 2019, de <https://promocionmusical.es/analisis-economico-industria-musical/>
- PROMUSICAE, asociación de productores de música en España.. (2016, 1 diciembre). *Las compañías discográficas invierten 4.500 millones de dólares anuales para desarrollar nuevos artistas*. Recuperado 1 agosto, 2019, de <https://www.promusicae.es/news/view/37-news/259-las-companias-discograficas-invierten-4-500-millones-de-dolares-anuales-para-desarrollar-nuevos-arti>

- Ramírez, Julieta; Loaiza, Tatiana; y Rojas, Álvaro (2011). *Contexto empresarial de las casas disqueras y sellos discográficos físicos y digitales en Bogotá*. Bogotá, Colombia: Universidad Ean.
- Renard, Stanislas; Faulk, Gregory; and Goodrich, Peter (2013). *Networks perspectives on the relevance of new revenue streams in the digital era music industry*. En: *MEIEA Journal*. 13, 1. Pp. 149-79.
- RIAA. (2019, 28 febrero). *U.S. Sales Database - RIAA*. Recuperado 12 julio, 2019, de <https://www.riaa.com/u-s-sales-database/>
- Río-Rojo, J. (2015, 28 febrero). *La huelga que cambió el destino de la industria musical*. Recuperado 7 julio, 2019, de <https://www.vozpopuli.com/marabilias/cultura/Musica-dia-sin-musica-huelga-frank-sinatra-0-784121610.html>
- Sánchez, D. (2018, 20 diciembre). *Thanks to Streaming, Warner Music Group Posts \$4 Billion in Revenue for 2018*. Recuperado 21 agosto, 2019, de <https://www.digitalmusicnews.com/2018/12/20/wmg-q4-full-year-2018-financials/>
- San Gil, Gonzalo (2005). *El impacto de internet en la industria discográfica* (tesis de doctorado). Universidad Complutense, Madrid, España.
- Schouhamer Immink, K. A. (2007, 7 septiembre). *THE CD STORY*. Recuperado 4 agosto, 2019, de <https://web.archive.org/web/20141104160226/http://www.exp-math.uni-essen.de/%7Eimmink/pdf/cdstory.htm>
- SILLER, K. "Historia rápida de la industria musical". España: *Promoción musical*, 2015. (Página web). Fecha de consulta: 1 de julio de 2019 Disponible en: <https://promocionmusical.es/>
- Stolovich Luis, Lescano Graciela, Mourelle José, Pessano Rita. "La Cultura es Capital. Entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay". 2º ed. Montevideo, Editorial Fin de Siglo, 363p. ISBN 9974-49-299-8. p.108
- Wikipedia contributors. (2019, 4 agosto). *Geneva Phonograms Convention - Wikipedia*. Recuperado 12 agosto, 2019, de [https://en.wikipedia.org/wiki/Geneva\\_Phonograms\\_Convention](https://en.wikipedia.org/wiki/Geneva_Phonograms_Convention)
- Warner Music Group. (s.f.). *Warner Music Group News*. Recuperado 11 agosto, 2019, de <https://www.wmg.com/news>
- Wang, A. X. (2018, 20 septiembre). *Spotify Now Lets Artists Bypass Labels and Upload Their Own Music*. Recuperado 13 agosto, 2019, de <https://www.rollingstone.com/music/music-news/spotify-artists-direct-music-upload-726352/>