



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**Análisis de la evolución de industria de  
la música.  
Impacto de iTunes en su  
transformación.**

Autor: Juan José Sánchez Lorenzo  
Director: Marta Muñiz Ferrer

Madrid  
Marzo de 2015



Juan José  
Sánchez  
Lorenzo

**Análisis de la evolución de industria de la música.  
Impacto de iTunes en su transformación.**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen.....	4
Palabras clave.....	4
Abstract.....	5
Key words.....	5
Acrónimos.....	6
Índice de tablas y gráficos.....	7
1. Introducción.....	8
2. Evolución de la industria.....	10
2.1 Primera etapa: Una industria sumida en una profunda crisis (1980-1999). 11	
2.1.1. Análisis estratégico de la primera etapa.....	15
2.2 Segunda Etapa: Pre-digitalización de la industria (1999-2003). ....	20
2.2.1. Periodo inicial Pre-Napster: Procesos de regulación legal, iniciativas DRM y primeros proyectos piloto en Internet. ....	21
2.2.2. De Napster a iTunes: Redes de intercambio de archivos (peer-to-peer) y los intentos de las discográficas por introducirse en el negocio on-line.....	24
2.2.3. Análisis estratégico de la segunda etapa.....	29
2.3 Tercera Etapa: Irrupción de iTunes en la industria de la música (2001- 2008).....	35
2.3.1. iTunes como <i>leitmotiv</i> del cambio definitivo en la industria.....	35
2.3.2. Ventaja competitiva de iTunes. ....	39
2.3.3. iPod como producto complementario clave.....	43
2.3.4. Análisis estratégico de la tercera etapa.....	45
2.4 Cuarta etapa: Viraje a una nueva forma de entender la distribución de la música. Servicios streaming (2008 - Actualidad). ....	54
2.4.1. Análisis estratégico de la cuarta etapa. ....	56
3. Conclusiones.....	59
3.1 Limitaciones al estudio y futuras líneas de investigación .....	62
4. Bibliografía.....	63

## Resumen

Este trabajo analiza la evolución de la industria de la música a lo largo de un lapso temporal situado entre finales del siglo XX y principios del siglo XXI. Tras un análisis pormenorizado de cada uno de los aspectos claves dentro de las etapas descritas (cuatro en concreción), se dispone a la realización del análisis estratégico de cada una de ellas de forma separada, a través de la utilización de modelos propuestos por Michael E. Porter y demás autores, con el fin de poder dar respuesta al comportamiento de una industria sumamente efervescente y cambiante como la presente. Se pretende hacer especial hincapié en el papel disruptivo de iTunes y el cambio que supuso en la forma de entender la industria, a través de la exposición de las claves de su ventaja competitiva. Tras el análisis estratégico referido de cada una de las etapas, se concluye con una exposición clara del contexto de la industria, plasmándose hacia dónde, probablemente, vaya dirigida la línea de actuación, consistente en continuas formas de innovación, que cambiarán a la industria de forma permanente.

## Palabras clave

Canales de distribución, productos sustitutivos, ciclo de vida, creación de valor, redes *peer-to-peer*, iTunes, servicios o plataformas *streaming*.

## **Abstract**

This paper analyzes the music industry evolution from the end of the 20<sup>th</sup> century to the first decades of 21<sup>th</sup> century. After studying the key aspects of the four steps described, we have conducted a strategic analysis through the models proposed by Michael E. Porter and other authors, in order to explain the behavior of the industry. We aim to focus on the disruptive role of iTunes and the shift it meant for the music industry, by explaining the keys of its competitive advantage. After the above-mentioned strategic analysis, we conclude with a clear exposition of the context of the industry, indicating the possible action lines that might take place (continued innovation) and will change the industry permanently.

## **Key words**

Distribution channels, substitute products, lifecycle, creating value, *peer-to-peer* networks, iTunes, *streaming* platforms or services.

## Acrónimos

IFPI	International Federation of Phonographic Industry
RIAA	Recording Industry Association of America
CD	Compact Disc
DVD	Disco Versátil Digital
MP3	MPEG-2 Audio Layer III
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
WPPT	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
DCMA	Ley de Derechos de Autor del Milenio Digital
SDMI	Secure Digital Music Initiative
MoD	Music on Demand
DRM	Digital Right Management
CFO	Chief Financial Officer
CEO	Chief Executive Officer

## Índice de tablas y gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Línea temporal de la Industria de la música. Elaboración propia. ....	10
<b>Gráfico 2:</b> Modelo de las Cinco Fuerzas de M.E.Porter (1985). Aplicación a la Primera Etapa. ....	17
<b>Gráfico 3:</b> Creación de valor de la Industria. Mihir Parikh (1999).....	18
<b>Gráfico 4:</b> Modelo de las Cinco Fuerzas de M.E.Porter (1985). Adaptación a la Segunda Etapa. ....	30
<b>Gráfico 5:</b> Creación de valor de la Industria adaptado para la segunda etapa. Mihir Parikh (1999).....	31
<b>Gráfico 6:</b> Ciclo de Vida de la Industria. Segunda Etapa. Modelo extraído de Sameer Kumar & William A. Krob (2005) .....	32
<b>Gráfico 7:</b> Origen de la Ventaja Competitiva. Desarrollado por el Departamento de Estrategia Empresarial de la Universidad Pontificia de Comillas. ....	40
<b>Gráfico 8:</b> Modelo de las “Cinco” Fuerzas de M.E.Porter (1985). Adaptación a la Tercera Etapa. ....	46
<b>Gráfico 9:</b> Creación de valor de la Industria. Planteado por Mihir Parikh (1999). Elaboración propia. ....	52
<b>Gráfico 10:</b> Ciclo de Vida de la Industria. Tercera Etapa. Modelo extraído de Sameer Kumar & William A. Krob (2005) .....	53
<b>Gráfico 11:</b> Modelo de las “Cinco” Fuerzas de M.E.Porter (1985). Adaptación a la Cuarta Etapa. ....	57
<b>Gráfico 12:</b> Creación de valor de la Industria. Planteado por Mihir Parikh (1999). Elaboración propia. ....	58

# 1. Introducción

El **objetivo** principal del presente trabajo es analizar a través de diferentes modelos estratégicos (modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, Modelo de Ciclo de Vida de la Industria, y Modelo de Creación de Valor de la Industria) el comportamiento de la industria de la música a lo largo de las diferentes etapas por las que ha pasado, a lo largo del siglo XX y siglo XXI. Asimismo, identificar las distintas oportunidades y amenazas que la industria, a lo largo de cada una de las etapas, presentaba y ofrece, y vislumbrar el futuro más probable para ésta en un corto a medio plazo.

En lo referente a su **estructura**, a través de su división en cuatro etapas diferentes, el lector podrá apreciar como la industria de la música pasa de un modelo de negocio tradicional y oligopolístico, a través del férreo control por parte de las discográficas del proceso de creación de valor de la industria, hasta un escenario atomizado, con nuevas fuerzas pujantes y abriendo el campo de actuación a los creadores de contenido (artistas), y otorgando un mayor poder de negociación tanto a estos como a los consumidores finales de contenido musical (consumidores y/o usuarios).

La **metodología** que el presente estudio seguirá será el análisis de caso, a través de un enfoque inductivo, basado en la investigación de doctrina relacionada a las distintas etapas por las que la industria de la música pasa, procediendo a su análisis desde un punto de vista cualitativo, permitiendo tener en cuenta diferentes variables al mismo tiempo y entender el porqué del comportamiento de una industria en continuo cambio.

El **interés del tema** sobre el que discurre el presente trabajo de investigación se fundamenta, a nuestro juicio, bajo tres pilares principales:

- a. Bajo el punto de vista académico, supone una oportunidad para profundizar en el estudio de una industria cambiante e incierta, pero cada vez más presente en una sociedad globalizada y tecnológica como la actual. La industria de la música se presenta a los ojos del investigador como uno de los campos en los que la digitalización influye de una forma más decisiva y radical, dando lugar a fuertes variaciones en su estructura y en el posicionamiento de sus agentes. Entendiendo el

comportamiento de ésta en este escenario, pueden extraerse conclusiones aplicables a otros ámbitos comparables y dar respuesta a incógnitas de una mejor forma.

- b. Bajo el punto de vista de la propia industria, una investigación sobre la evolución de la misma, puede ayudar a predecir posibles comportamientos de ella en el futuro, lo cual puede presentarla como un escenario recomendable, en función de las conclusiones que se obtengan, para la inversión.
- c. Bajo un punto de vista personal, la evolución de la industria musical es resultado de un claro reflejo del avance tecnológico en la sociedad del siglo XXI. El hecho de que una industria que, a priori, se muestra estática y reticente a la innovación tecnológica, se vea profundamente alterada en base a éstos se presenta como un campo de estudio apasionante.

Las conclusiones que pueden llegar a obtenerse a través del estudio pormenorizado de su comportamiento, puede dar lugar no sólo a entender el porqué de su evolución, sino adelantarse a los posibles cambios a través de los avances tecnológicos de sectores análogos, como es el caso de los dispositivos móviles.

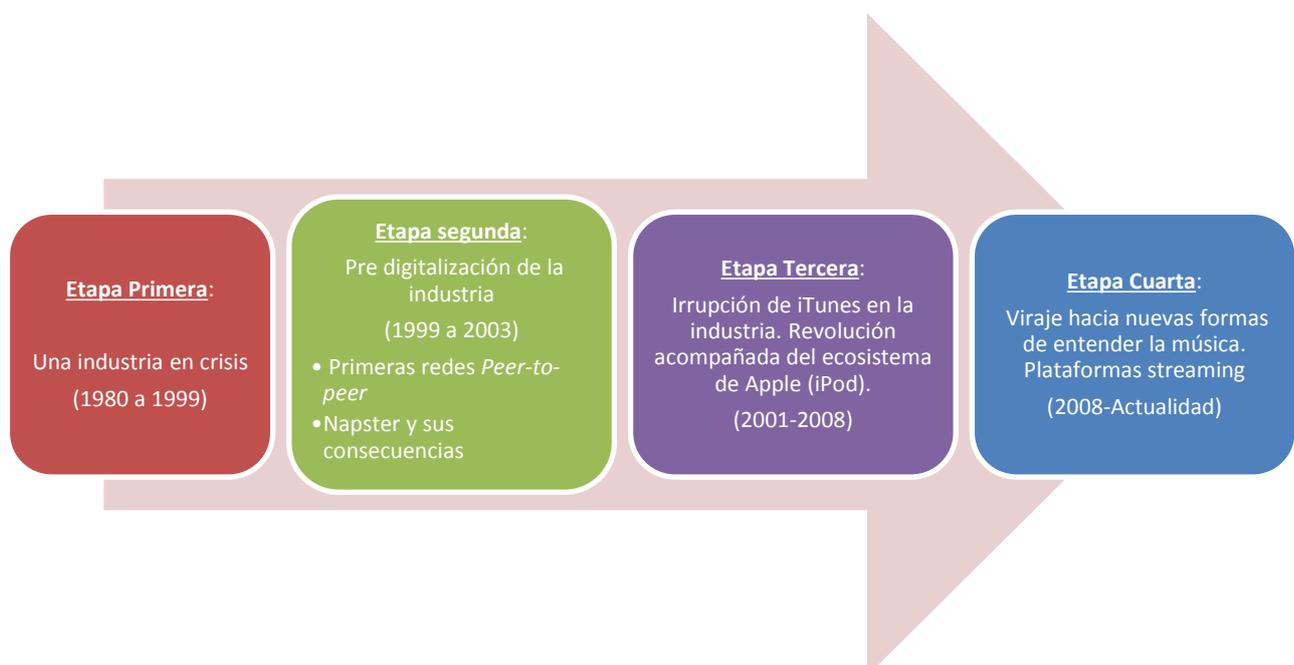
## 2. Evolución de la industria

La industria de la música se encuentra inmersa en un proceso en plena efervescencia, en el que, tal y como veremos a lo largo de las siguientes líneas, las bases de la digitalización musical, que parecieron asentarse a lo largo de 2004, parecen ceder ante la entrada emergente de nuevos productos sustitutivos en la industria. Dichos agentes se han ido desplazando a lo largo del modelo de las Cinco Fuerzas planteado por Michael E. Porter (1980), pasando a ocupar un papel fundamental y preponderante, suponiendo un punto de inflexión para el resto de competidores y obligándoles a reformular su oferta al público.

Caracterizándose la industria de la música por su estatismo a lo largo de los años (hasta la década de 1990), la entrada del siglo XXI ha dado paso a un profundo cambio en las bases de la misma. El factor de la globalización, así como el auge de internet y derivados, ha desembocado en un proceso de profunda reestructuración en la industria.

En dicho apartado, trataremos de exponer las diferentes etapas del proceso de evolución experimentado por la industria de la música a lo largo de finales del siglo XX y principios del siglo XXI. Sírvese para una mejor comprensión del lector la siguiente línea temporal sobre la que discurrirá el análisis de la industria:

### **Gráfico 1: Línea temporal de la Industria de la música. Elaboración propia.**



Así pues, se irán analizando cada una de las fases o periodos mencionados con el fin de hacer ver al lector el cambio que la industria ha experimentado, así como el papel que los principales agentes de ésta han desempeñado, y cómo una industria estática y rentable a priori como la presente, ha pasado a ser una de las industrias más cambiantes y difíciles de rentabilizar de los últimos tiempos. Focalizaremos nuestro estudio en el impacto que iTunes tuvo en el decisivo cambio de la industria, a través de un análisis interno fundamentado principalmente el modelo de la Cadena de Valor de Michael E. Porter (1985), así como la explicación detallada de la ventaja competitiva de dicho producto.

## **2.1 Primera etapa: Una industria sumida en una profunda crisis (1980-1999).**

A mediados de la década de 1990, la industria de la música se caracterizaba por ser un sector claramente estructurado y floreciente. En 1983, el resultado de la *joint venture* llevada a cabo entre Sony y Phillips introdujo en el mercado un nuevo formato de venta de la música, el *Compact Disc*<sup>1</sup>. Este hecho, revolucionario en su momento, junto con el crecimiento simultáneo de la presencia de la música en los medios como la televisión o la irrupción videos musicales (en inglés, *videoclip*), trajo consigo una “renovación” en los medios de distribución de la industria, que había pasado por un periodo previo de estancamiento (Sanjek and Sanjek, 1991; R. Serge Denisoff 1988).

En particular, la transición que se experimentó del anterior formato de venta al público (discos de vinilo) a los CDs, así como la oportunidad de un uso secundario de los catálogos traseros, se tradujo en un crecimiento fulgurante de las ventas de la industria. En términos de cifras mundiales, las ventas de contenido musical se triplicaron entre 1985 (12.3 miles de millones de dólares)

---

<sup>1</sup> **(Disco) compacto.** Equivalente español del inglés *compact (disc)*, que designa el disco óptico que permite almacenar gran cantidad de información acústica o visual. Puede usarse la expresión completa o solo el término compacto: «El disco compacto ha supuesto una mejora de la calidad de sonido» (Cebrián Información [Esp. 1995]); «La orquesta de guitarras presentará en breve su compacto con piezas de repertorio» (Proceso [Méx.] 29.9.96). Debe evitarse, por innecesario, el uso en español del anglicismo crudo *compact (disc)*. Con igual sentido se emplean la sigla CD o el sustantivo cedé (CD) y también, en el caso de discos que almacenan información visual además de acústica, CD-ROM o cederrón (CD-ROM). Para designar el aparato que permite reproducir los discos compactos, se emplea la expresión reproductor o lector de (discos) compactos y también, abreviadamente, CD o cedé: Me han regalado un CD portátil.

y 1995 (39.7 miles de millones de dólares) (IFPI 1999). Asimismo, una oleada de operaciones financieras, centradas fundamentalmente en fusiones y adquisiciones, tuvo lugar a lo largo de la segunda mitad de la década de 1980. Como resultado de ello, cinco discográficas controlaban el mercado global de la industria musical: **Universal/Polygram**, **Sony Music Entertainment**, **EMI**, **Warner Music Group** y **Bertelsmann Group (BMG)**. En 1997, dichas compañías controlaban un 80% de la cuota de mercado de la industria. Denominadas como “*las grandes ligas*”, dominaban la mayor parte de la cadena de valor del sector. Estas compañías, con fuerte integración vertical, “tiranizaban” no sólo el proceso de selección y administración (gestión de sus carreras) de los músicos y de sus producciones, y derechos de *copyright*<sup>2</sup> con los que poder comercializar las obras de los artistas, sino también el proceso de grabación y producción de la música en sus propios estudios de grabación, así como sus propias plantas productoras del producto final (CDs), haciéndolos llegar al consumidor (oyente de música) a través de sus propios sistemas o entramado de distribución (Burkart, 2005; Hull, 2004).

Una década después, la situación es radicalmente diferente, lo cual, por aquel entonces, resultaba impensable. Sin embargo, dicha esta realidad no debe dejar engañar al lector, puesto que en la actualidad, cuatro de las anteriores empresas mencionadas mantienen un 75% de las ventas originadas en la industria. La industria de la música, desde finales de la década de 1990, se encuentra en un profundo estado de crisis, en lo que a términos de ingresos se refiere, hecho que resulta contradictorio si se analiza el porcentaje medio de música que se consume por cliente o usuario: Nunca antes se había consumido tanta música, y se había generado tan poco volumen de ingresos.

Se aprecia una disminución de esta cifra (términos mundiales) que va desde los 40.5 miles de millones de dólares en 1999 a los 31.8 miles de millones de dólares en 2006 y a los 27.8 miles de millones de dólares en 2008. Como vemos, una tendencia descendente (IFPI 2007, 2010).

---

<sup>2</sup> **Derecho de autor.** Equivalente español del inglés *copyright*, que designa el derecho que la ley reconoce al autor de una obra intelectual o artística para autorizar su reproducción y participar en los beneficios que esta genere.

Esta misma tendencia puede apreciarse en el escenario europeo (centrándonos en el caso particular de Alemania), donde fueron de los 2.63 miles de millones de euros en 2000 hasta los 1.53 miles de millones de euros en 2009 (*Bundesverband Musikindustrie*, 2008; 2010). Incluso los lanzamientos más recientes y exitosos, resultaron incapaces de mostrar su traducción a estos resultados.

Situándonos en el mercado de los Estados Unidos de América (por entenderlo como un mercado del cual podemos obtener datos más fidedignos), las ventas fueron desde los 14.3 miles de millones de dólares en 2000 hasta los 10.4 y 7.7 miles de millones de dólares en los años 2007 y 2009, respectivamente (*Recording Industry Association of America*, 2008, 2010). El mercado norteamericano representa el mayor mercado para la industria musical con, aproximadamente, el 29 % de las ventas mundiales de música en 2009. A pesar de estas cifras, el total de ventas de los productos musicales (formato tanto físico como intangible –descargas, suscripciones musicales, tonos de llamada, entre otros-) se contrajo otro 12.9 % en 2009, en comparación con el año anterior. El descenso prolongado en ventas se debe a la caída del formato físico (CDs) como eje principal del modelo de negocio de la industria. Especialmente en este mercado, la venta de CDs se enfrenta a una caída sin precedentes desde mediados del decenio, y cayendo una vez más aproximadamente un 22 % entre 2008 y 2009. Podemos observar que, en la actualidad, el retroceso experimentado por el formato físico no ha llegado a ser compensado por el auge del mercado digital. Sin embargo, este último aumentó su ritmo a partir de 2006, llegando a una cifra record del 41 % de la totalidad de las ventas de música en Estados Unidos en 2009 (RIAA, 2010). Ello es consecuencia, especialmente, de que el mercado digital de la música (tal y como se analizará en líneas venideras) se focaliza, principalmente, en la oferta de adquisición de canciones (*singles*<sup>3</sup>) individuales, sin la necesidad de adquirir el álbum completo y el persistente y creciente problema del factor de la

---

<sup>3</sup> **Sencillo.** Equivalente español del inglés *single*, que designa el disco fonográfico de corta duración con una o dos grabaciones en cada cara.

piratería, a través de las denominadas “redes *peer-to-peer*”<sup>4</sup> en esta industria (IFPI, 2008; 2011).

Son varias las razones que hay detrás de esta larga y persistente crisis de la industria musical. El excepcional crecimiento de la demanda de CDs, que vino propiciado por un descenso en el número de ventas de discos de vinilo, ya se había comenzado a experimentar a lo largo de la segunda mitad de la década de 1990: una caída en los beneficios ocasionada por la escasa creatividad en la forma de ofertar el producto al consumidor final, así como la escasa variación en la oferta de contenido, optándose por vender canciones “antiguas” (que no seguían las tendencias del momento) en un nuevo formato.

Asimismo, las preferencias de los usuarios, en lo referente al consumo de medios, se ha diferenciado claramente: películas en DVD, *Smartphone* y la industria de los videojuegos compiten directamente con este formato musical del que venimos hablando, a través del consumo de música (previo pago). En primer lugar, desde finales de la década de 1990, la industria de la música se enfrentó a un cambio tecnológico radical, que suscitó la duda acerca de la estructura rígida y controlada por las cinco empresas parte de las “*grandes ligas*”. Destacamos tres hechos o factores concretos dentro de este proceso: por un lado, tanto la música como las películas son actualmente bienes intangibles (digitales), los cuales puedes ser fácil y rápidamente copiados, sin perder un ápice de calidad. Por otro lado, los estándares de comprensión de datos permiten el intercambio y la descarga de contenidos digitales sin problemas, a golpe de ratón. Y, por último, desde comienzos de siglo, Internet se ha establecido rápidamente como medio ideal para el intercambio mundial de este tipo de productos.

La interacción entre estos tres desarrollos tecnológicos no sólo cambió significativamente las preferencias de los consumidores con respecto al uso, especialmente entre el público objetivo adolescente. Al mismo tiempo, esta interacción hacia posible un mayor intercambio de música no comercial entre la

---

<sup>4</sup> Una red informática entre iguales (en inglés, *Peer- to -peer* -que lo podemos traducir como de par a par y que suele reconocerse bajo las siglas P2P) es una red que se caracteriza fundamentalmente por la inexistencia de clientes y servidores fijos, sino que nos encontramos con una serie de nodos (ordenadores) que puede comunicarse con otros nodos. Las redes P2P permiten el intercambio directo de información, en cualquier formato, entre los ordenadores interconectados.

comunidad, permitiendo a nuevos artistas entrar en el mercado, dejando al margen el filtro de las grandes discográficas. El espectro al que dirigirse, en cuanto a amplitud, no tenía precedentes (Ashraf El Gamal; 2012).

### **2.1.1. Análisis estratégico de la primera etapa**

Con el fin de analizar este contexto de la industria, previo al proceso de digitalización, procederemos a hacer uso de la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (*Harvard Business Review*, 1979). Para ello, procederemos a explicar y analizar brevemente los principales fundamentos en los que se basa dicha teoría y su aplicación para el presente escenario:

En el entorno empresarial se dan dos dimensiones: el macro ambiente, que comprende las fuerzas que a nivel de macro entorno tiene y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector, entendiendo por éste el conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bienes o servicio, y cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector (BAENA, Ernesto; JAIRO SÁNCHEZ, John; MONTOYA SUÁREZ, Omar, 2003).

Se considera que el análisis del sector contempla el entorno más cercano a la empresa y que sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.

Michael Porter defiende lo siguiente: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten” (M.E.Porter; 1979; extracto traducido del artículo “*How Competitive Forces Shape Strategy*”, *Harvard Business Review*).

En relación con su teoría sobre las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial, se llega a la idea de que los principales elementos del mercado son

los siguientes:

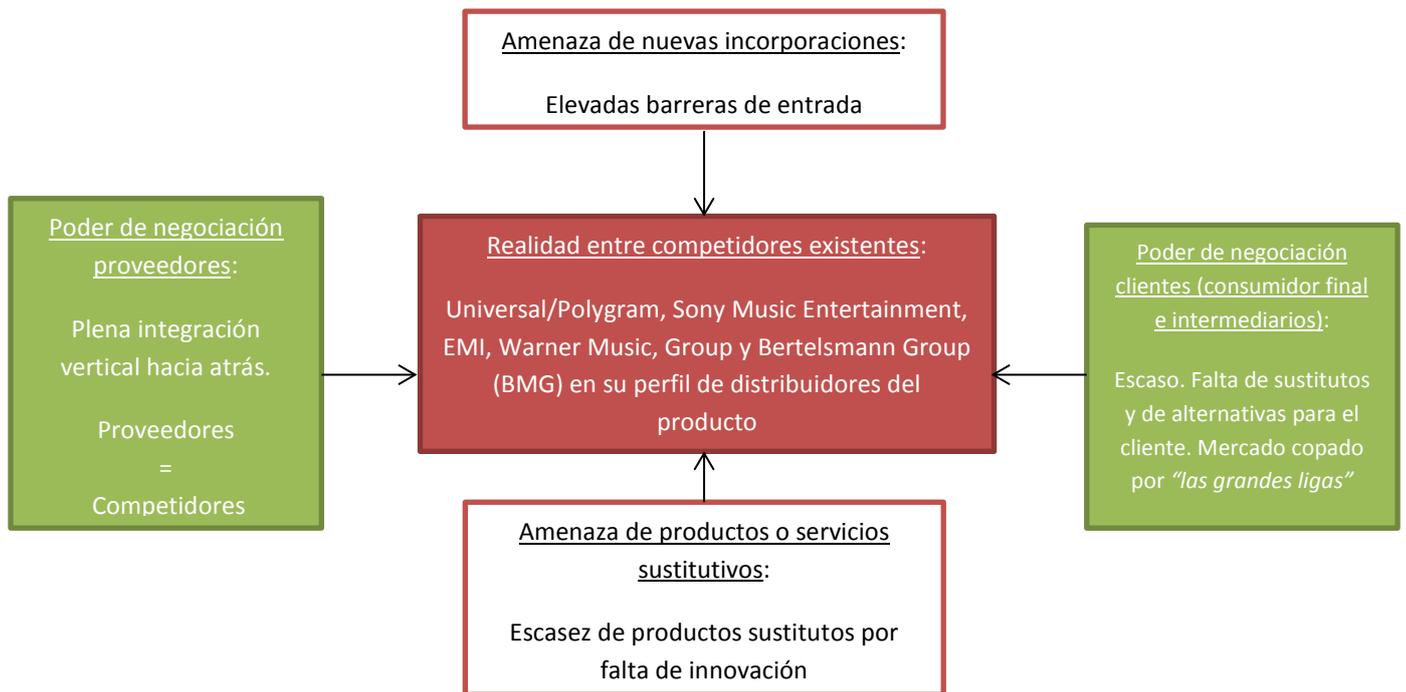
- a. **Competidores Directos:** Conjunto de empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- b. **Clientes:** Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- c. **Proveedores:** Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector, todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- d. **Productos Sustitutivos:** Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- e. **Competidores Potenciales:** Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

La competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos. De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

Mediante el análisis del modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas, se puede llegar a la conclusión de obtener una imagen completa de lo que está influyendo en la rentabilidad del sector analizado. Se permite identificar las tendencias del sector que entran en juego de forma temprana, con el fin de que puedan ser explotados con rapidez, y detectar formas de evitar las restricciones en la rentabilidad o incluso remodelar las fuerzas a su favor.

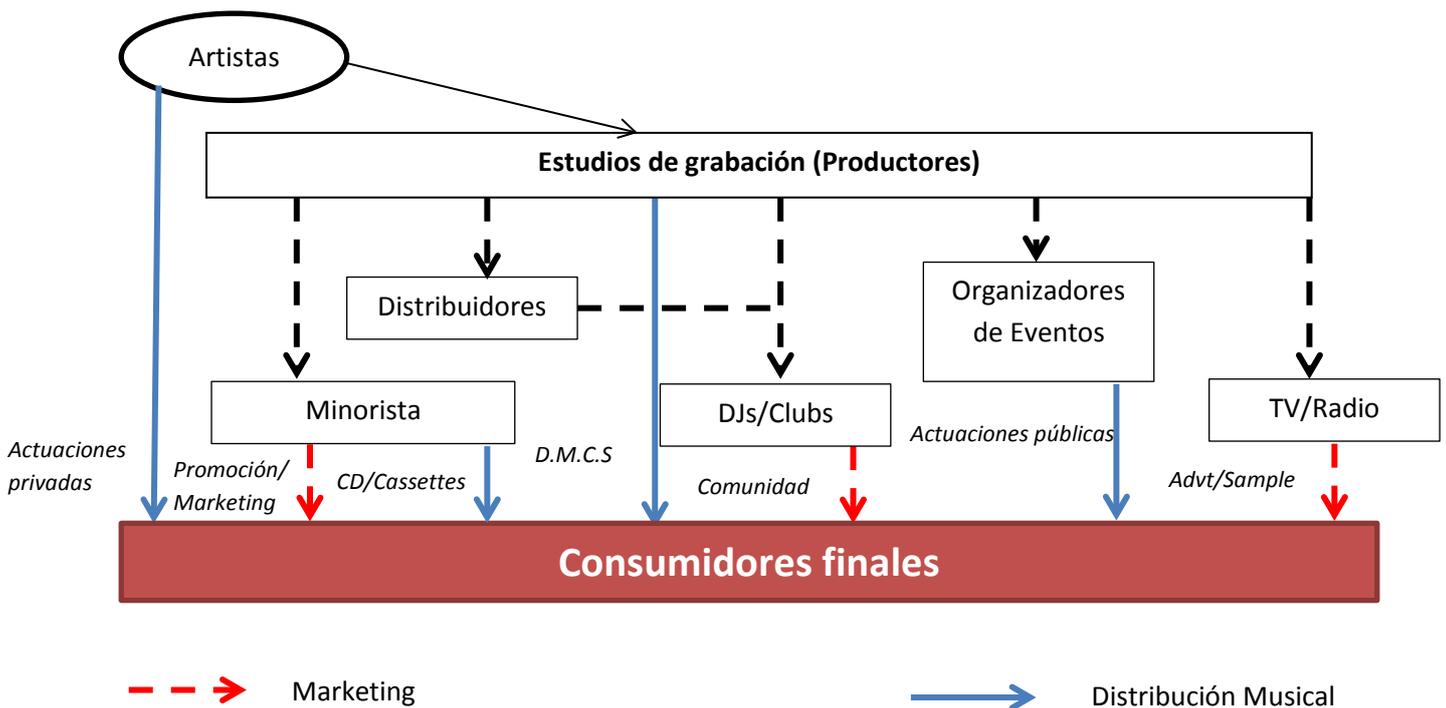
A resultas de lo expuesto, el contexto de la etapa primera presentaría la siguiente estructura:

**Gráfico 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de M.E.Porter (1985). Aplicación a la Primera Etapa.**



Pese a la exposición del anterior modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual se optará por analizar con mayor detalle en las etapas sucesivas, creemos que resulta más adecuado para la construcción de una visión crítica del lector el modelo planteado por Mihir Parikh (1999). Para su elaboración, se recurre a un análisis pormenorizado del contexto de la industria musical, reflejando el sistema de creación de valor de la industria de una forma, a nuestra opinión, más detallada:

**Gráfico 3: Creación de valor de la Industria. Mihir Parikh (1999)**



- **Proceso de creación de la música**: En este apartado incluiremos a agentes tales como los músicos, compositores, así como cantantes, todos ellos bajo la rúbrica de artistas, los cuales dan lugar a este proceso con su creatividad y talento. Este proceso se caracteriza por ser un punto de creación, aunque requiere de la colaboración y coordinación de determinadas entidades.
- **“Marketing” de la música**: Este apartado abarca la imagen de marca, la difusión del producto, así como la construcción de una comunidad de usuarios a la que llegar. La mayor parte de los canales de marketing musical, así como de difusión del producto se encuentran en poder de medios profesionales, DJs, clubs de baile, televisión y emisoras radio. Estos agentes de comunicación tienen la capacidad de mantener informados a los consumidores finales sobre los nuevos lanzamientos, dar a conocer nuevos *singles* y aristas a la comunidad de usuarios seguidora, así como la capacidad de atraer a nuevos y potenciales consumidores (no incluidos previamente en dicho grupo). Ayudan a

desarrollar nuevos gustos musicales en comunidades de usuarios de todo tipo.

- **Distribución de la música**: La música hemos de entenderla como un producto líquido. De no ser almacenada en un formato determinado y físico, tal y como son los CDs y los audiocassettes, esta desaparece. Minoristas, como Virgin and Borders, ofrecen estos “contenedores de música” en sus establecimientos para que los amantes de la música puedan adquirirlos, tal y como ya lo hacen con otro tipo de bienes, como es el caso de la ropa. Otro método alternativo de distribución que se plantea es la divulgación de contenido musical a través de espectáculos o conciertos, tanto públicos como privados.

A lo largo de la primera etapa, las principales discográficas (Universal Music Group, Sony Music Entertainment, EMI Recorded Music, Warner Music, Group y Bertelsmann Group (BMG)) juegan un papel fundamental en los tres procesos precedentes, proporcionando capital inicial para estas operaciones, así como aportando el *know-how*<sup>5</sup> para crear, comercializar y distribuir la música. La estructura de dicha industria se presenta “relativamente” ineficiente. Esta incorpora tres niveles intermediarios entre los artistas (creadores de la música) y los consumidores finales (oyentes de la música). Cada uno de estos intermediarios añade un nivel de coste añadido, conllevando o desembocando en un mayor precio final para el consumidor. Por otro lado, se puede esgrimir que estos intermediarios disponen de economías de escala y economías de alcance, que les permiten reducir sus precios y lograr costes más bajos. Asimismo, pueden haber logrado una curva de aprendizaje con el fin de optimizar los canales de distribución y reducir al mínimo sus costes.

Algunas de estas compañías han conseguido reducir este sobre coste de la intermediación, combinando los distintos procesos de la cadena de producción de la música en distintos intermediarios. Por ejemplo, BMG Music Club y Columbia House, empresas parte del grupo empresarial de Bertelsmann Music Group y Sony Music Group, respectivamente, vendieron CDs y audiocassettes directamente a sus miembros a un precio inferior del de mercado, con el fin de

---

<sup>5</sup> Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son imprescindibles para llevar a cabo un proceso comercial y que no están protegidos por una patente (*Diccionario Oxford*).

atraer a nuevos consumidores. El éxito que granjeó este concepto mostró una necesidad de reducir el coste mediante el aumento de la eficiencia transaccional. Asimismo, para reducir el coste de promoción y distribución, se opta por la venta de la música en un album variado de *singles* (canciones determinadas o piezas musicales), forzando a los artistas a grabar varios *singles* con el fin de hacer su música más viable, en términos comerciales. Ello conlleva, en la práctica, a la incorporación de determinados “no tan buenas” canciones en el álbum en cuestión, forzando a los consumidores a comprarlo con el único fin de quedarse con un par de canciones. Este mismo fenómeno se ha podido apreciar en la industria del software comercial (William Aspray and Paul E. Ceruzzi, 2008).

Bajo la presente estructura de la industria de la música, la fuerza dominante en la industria pertenece a las discográficas. Éstas atesoran un poder de mercado tal, al controlar los principales canales de comercialización y distribución, y al comprometer a los artistas con contratos de vinculación a largo plazo. Existiendo estas barreras de entrada en la industria por el ferreo control de las discográficas sobre estos medios o canales, la mayoría de artistas emergentes no pueden competir por su cuenta. Ellos tienen que optar por vincularse a largo plazo con una discográfica (siempre y cuando pasen el filtro de lo que ellos consideran comercial) o recurrir a permanecer en un determinado nicho del mercado. Todo lo anterior permite a las discográficas mantener una cuota de mercado como la actual, entre aproximadamente un 85 y un 90 % del beneficio de la venta de música (IFPI, 2011).

## **2.2 Segunda Etapa: Pre-digitalización de la industria (1999-2003).**

La historia detrás de la transformación de la industria musical impulsada por la tecnología comienza en un punto en el tiempo, en el cual el modelo de negocio de la industria continuaba siendo puramente tradicional. A finales de la década de 1990, se sucedieron dos acontecimientos tecnológicos que cambiaron las bases de la concepción del modelo de negocio de la industria de la música: aparición de las primeras redes *peer-to-peer* y su popularización y el lanzamiento de Napster, llevando ambas a una pérdida de control de los hasta

ahora competidores de la industria. Ésta no se limitaba únicamente a la supervisión de sus propios productos, sino también al proceso de transformación en su conjunto.

A diferencia del formato físico de DVD<sup>6</sup>, el cual se introdujo a mediados de la década de 1990, los CDs fueron introducidos en el mercado en 1983, sin ningún tipo de protección ante posibles copias ilegales de los mismos. Sobre la base de esta tácita libertad de restricciones, el lanzamiento de grabadoras de CD y CD grabables en la segunda mitad de la década de 1990 posibilitó que el contenido digital de los que estos se componían, fuere fácilmente copiable, sin perder un ápice de calidad. Asimismo, tampoco se restringió de forma alguna el uso que al que se podía destinar esa “reproducción” del contenido.

A parte de ello, a mediados de la década, la difusión de archivos en formato MP3 “abrió” las puertas a un libre intercambio de archivos a través de la red. El impacto del estándar MP3<sup>7</sup>, en combinación con el auge de los movimientos de internet, ambos ya previsibles a mitad de década, fueron, sin embargo, tardíamente reconocidos como una amenaza potencial que debía ser controlada (Louis Barfe, 2004; Burkart and McCourt, 2006).

### **2.2.1. Periodo inicial Pre-Napster: Procesos de regulación legal, iniciativas DRM y primeros proyectos piloto en Internet.**

En la segunda mitad de la década de 1990, las compañías discográficas así como sus grupos de defensa de sus intereses, en particular la *Recording Industry Association of America* (RIAA) y la *International Federation of Phonographic Industry* (IFPI), de forma inicial, reaccionaron ante el contexto

---

<sup>6</sup> Los cuales incorporaban sistemas de protección, tales como CSS, ARccOS, ente otros; con el fin de evitar posibles vulneraciones al contenido restringido por copyright.

<sup>7</sup> **MPEG-1 Audio Layer III o MPEG-2 Audio Layer III**, más comúnmente conocido como MP3 es un formato de compresión de audio digital patentado que usa un algoritmo con pérdida para conseguir un menor tamaño de archivo. Es un formato de audio común usado para música tanto en ordenadores como en reproductores de audio portátil.

Los archivos MPEG-1 corresponden a las velocidades de muestreo de 32, 44.1 y 48 kHz.

Los archivos MPEG-2 corresponden a las velocidades de muestreo de 16, 22.05 y 24 kHz.

MP3 fue desarrollado por el *Moving Picture Experts Group* (MPEG) para formar parte del estándar MPEG-1 y del posterior y más extendido MPEG-2. Un MP3 creado usando una compresión de 128kbit/s tendrá un tamaño de aproximadamente unas 11 veces menor que su homónimo en CD. Un MP3 también puede comprimirse usando una mayor o menor tasa de bits por segundo, resultando directamente en su mayor o menor calidad de audio final, así como en el tamaño del archivo resultante.

tecnológico y su influencia en la industria de la música a través de dos estrategias de contención.

Con referencia a la primera de las medidas que se tomaron, se optó porque los dos organismos anteriormente mencionados ejercieran la suficiente presión al gobierno de los Estados Unidos y se procediese a la toma de medidas legislativas de carácter internacional. Con el apoyo unánime de la industria de la música y demás medios de comunicación de los Estados Unidos, e impulsado en su mayor parte por el gobierno de los Estados Unidos, así como con los auspicios de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), se procedió a la firma y ratificación de dos tratados internacionales a finales de 1996 por 100 estados parte dicha organización: El Tratado de la OMPI sobre Derecho de Autor (Copyright) y el Tratado de la OMPI sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (WPPT). Ambos tratados garantizaban a las discográficas y a los artistas un pleno control sobre sus derechos, en carácter de exclusividad, para la difusión de estos por medios digitales.

Asimismo, en el otoño de 1998, la Ley de Derechos de Autor del Milenio Digital (DMCA) entró en vigor tras la gran presión por parte de la RIAA y Asociación Cinematográfica de los Estados Unidos (MPAA), con el fin de reforzarse la cobertura legal contra la plena libertad a la difusión de contenido digital. Dicha disposición legal traspuso a derecho interno los anteriores tratados de la OMPI (Jessica Litman, 2001; DMCA, 1998). Dicho sustrato legal, el cual garantizaba la protección ante las posibles o potenciales violaciones de los derechos de autor, fue rápidamente utilizada por la industria de la música. Multitud de demandas por infracción de derechos de autor contra las redes de intercambio de archivos no comerciales (*peer-to-peer*), contra los proveedores de este tipo de servicios y los particulares que hacían uso de ellos pasaron a formar parte de las estrategias de las discográficas para frenar la creciente presencia de estas amenazas para la industria (Peitz and Waelbroeck, 2006).

La segunda de las estrategias de contención se fundamentó en el desarrollo normativo de un estándar de seguridad para la música digital, el cual permitiese o facilitase un mayor control sobre la venta legal de archivos de música. De forma simultánea y a través de un acuerdo de colaboración entre las cinco

grandes discográficas (*las grandes ligas*), la RIAA y la IFPI, se fundó la *Secure Digital Music Initiative* (SDMI) con el propósito de reforzar aún más las restricciones para la libre difusión de este tipo de contenido en la red. Este organismo aunó a más de 200 empresas que, junto a las grandes discográficas, abarcaron a los principales productores de electrónica de consumo, así como a los mayores fabricantes de hardware y software (destacando especialmente la colaboración de Microsoft en dicho proyecto). El ambicioso objetivo de dicho consorcio fue el desarrollo e implementación de un estándar (DRM<sup>8</sup>) aplicable a la música digital, así como a los reproductores y grabadoras de contenido digital.

Sin embargo, dicho proyecto resultó tremendamente infructuoso. Por un lado, tal iniciativa surgió demasiado tarde: a finales de la década de 1990, la mayoría de la música se encontraba disponible al público en un formato no protegido. Ello implicaba que se podía distribuir a través de la red sin dificultad alguna, a través de los estándares de compresión de datos abiertos. Por otro lado, hubo una gran divergencia de opiniones entre los implicados dentro del consorcio, especialmente entre las grandes discográficas y los productores de electrónica de consumo. Estas diferencias hicieron imposible el llegar a un acuerdo sobre dicha materia, es decir, sobre la extensión o aplicación universal del formato DRM (Burkart and McCourt, 2006).

Además de estos sucesivos intentos por aumentar el control sobre el intercambio de música de forma libre, así como de controlar las descargas de contenido comercial a través de medios legales y técnicos, se pretendió dar mayores facilidades a los usuarios finales, dando en estos la posibilidad de adquirir contenidos individuales (sin extras o exceso de archivos), a través de un plan de descargas determinado. Este plan de *Music on Demand* (MoD)<sup>9</sup> se presentó como uno de los proyectos más ambiciosos de la industria y el primer

---

<sup>8</sup> **DRM**, conocido también en inglés como "*Digital Right Management*", es una tecnología basada en el control de acceso utilizadas por compañías publicadores, compañías de manufactura de equipos electrónicos, entidades que preservan el derecho de autor e individuos para limitar el uso de un contenido digital o de un equipo.

<sup>9</sup> **Music-On-Demand** is a music distribution model conceived with the growth of two-way computing, telecommunications and the Internet in the early 1990s. Primarily, high-quality music is made available to purchase, access and play back using software on the Apple Macintosh, Microsoft Windows, set-top boxes and mobile devices from an available distribution point, such as a computer host or server located at a telephone, cable TV or wireless data center facility.

servicio de descargas de música, a nivel global, en el cual participaban las grandes discográficas en su totalidad. El desarrollo de este servicio, tanto en un marco conceptual como técnico, comenzó en Alemania, en el otoño de 1997 (Hertz, 1999). Sin embargo, los precios de este servicio de descargas eran significativamente mayores a los que el usuario podía encontrar en las tiendas, y el tiempo de descarga del archivo era “infinito”. Este proyecto se lanzó con el fin de estudiar y analizar el comportamiento del consumidor ante una forma alternativa de adquirir contenido musical de forma digital, fracasando finalmente debido a sus deficiencias técnicas, organizativas y comerciales. No obstante, se vislumbró una forma de venta de contenido musical alternativa al formato físico. La red mostraba sus peligros, pero también sus grandes ventajas.

### **2.2.2. De Napster a iTunes: Redes de intercambio de archivos (peer-to-peer) y los intentos de las discográficas por introducirse en el negocio on-line.**

Para entender lo que supuso Napster para la industria musical, hemos de aclarar qué es y en qué consistía dicha plataforma (Vanity Fair, 2014).

Corría 1998 e Internet consistía en un gran cúmulo de webs primigenias contenían la palabra "*arrakis*" en su dirección. Mientras, en un chat (el IRC<sup>10</sup>, presumiblemente) algunos usuarios comentaban lo complejo, casi imposible, que era conseguir una canción completa por Internet. Uno de los usuarios comentó que estaba trabajando en un programa para dar solución a dicho problema. Su invento, comentó, permitiría que un usuario pudiese acceder al disco duro de otro y compartir con él directamente sus archivos. Y haría, de esta forma, que conseguir una canción se convirtiese en un proceso “corto”, teniendo en cuenta que por dicho lapso temporal se entendía equivalente a unos veinte minutos aproximadamente, dado el estado tan rudimentario de la red. Su apodo en el chat era "*Napster*". Su creador, Shawn Fanning.

---

<sup>10</sup> **IRC** (*Internet Relay Chat*) es un protocolo de comunicación en tiempo real basado en texto, que permite debates entre dos o más personas. Se diferencia de la mensajería instantánea en que los usuarios no deben acceder a establecer la comunicación de antemano, de tal forma que todos los usuarios que se encuentran en un canal pueden comunicarse entre sí, aunque no hayan tenido ningún contacto anterior. Las conversaciones se desarrollan en los llamados canales de IRC, designados por nombres que habitualmente comienzan con el carácter # o & (este último sólo es utilizado en canales locales del servidor). Es un sistema de charlas ampliamente utilizado por personas de todo el mundo.

Caracterizándose con una tímida suma de usuarios, años después se convertiría en una de las redes de servidores más utilizadas de la historia: Ochenta millones de usuarios vieron hecha realidad la posibilidad de descargar sus canciones preferidas, desde los últimos hits radiofónicos a canciones inéditas que llevaban años buscando. Su creador fue portada de la revista TIME dieciocho meses después (TIME Magazine, 2000), convertido en héroe para los usuarios y en el “*némesis*” de las discográficas. Se daba paso a lo que actualmente conocemos como *filtraciones*, algo que los artistas tuvieron que afrontar: ver cómo su disco se encontraba disponible en Internet dos semanas antes de su lanzamiento, con las pérdidas que ello suponía.

La reacción de las discográficas y los principales grupos de interés (RIAA, artistas y demás grupos afectados) no tardó en llegar. La represión de los servidores y redes que posibilitaban estos intercambios de archivos de música de forma gratuita y libre comenzó el otoño de 1999, momento en el que los usuarios intercambiaban contenido (sin ánimo de lucro) entre sí, bien a través de un servidor central (como fue el caso de Napster) o bien de forma descentralizada, a través de una búsqueda específica (como fue el caso *Gnutella*, *Freenet* o *Kazaa*)<sup>11</sup>.

Negar que la copia y la distribución de música por cauces no legales existía antes de la llegada de internet, sería de necios. Aquello que sí se vio alterado de forma drástica fue el alcance de esta actividad, caracterizándose por ser muy limitado, principalmente de naturaleza local o entre círculos de amistad. Con la llegada de las plataformas y las redes *peer-to-peer*, todo cambió. La industria se enfrentaba a una de las mayores amenazas que se habían conocido, en especial por su creciente influencia en el comportamiento del consumidor, otorgando a éste un poder de negociación dentro de la industria sin precedentes.

---

<sup>11</sup> Basados en protocolos puramente *peer-to-peer* sin clientes ni servidores fijos, sino una serie de nodos que se comportan como iguales entre sí. Es decir, actúan simultáneamente como clientes y servidores respecto a los demás nodos de la red. Las redes P2P permiten el intercambio directo de información, en cualquier formato, entre los ordenadores interconectados. Se presentaron diversas modalidades de las mismas, como fue el caso de *Kazaa*, que seguía protocolos *FastTrack*, que se caracterizaba por el uso de supernodos para aliviar la carga de los servidores encargados de sostener la red.

El establecimiento de estas redes como productos sustitutivos, aunque ilegales, fue el engranaje clave en este cambio de tendencia. Ya no resultaba necesario comprar música, pues con el simple acceso a la red, el usuario podía encontrar aquello que buscaba en cuestión de minutos y, con la misma rapidez con la que la descargaba, podía ser borrado. Aquello que empezó siendo de naturaleza local, pronto pasó a escala global (Hughes y Lang, 2003). La gestión y el uso de la música pasó de colecciones de discos y equipos de sonido a un ordenador, un servidor y un reproductor de audio digital (Peitz and Waelbroek, 2006; Liebowitz, 2004).

Años posteriores, la industria musical operó conforme a dos vías de actuación, con el fin de reaccionar ante el nuevo reto de la libre intercambio de archivos. Por un lado, se persistió en la estrategia de contención y se intensificó la batalla legal contra los servicios de intercambio ilegal de archivos. En diciembre de 1999, la RIAA y las cinco principales discográficas ("*las grandes ligas*") presentaron una demanda conjunta frente a Napster, alegando daños y perjuicios millonarios por continua y dolosa violación de copyright. A consecuencia de dicha batalla judicial, Napster anunció su cierre a mediados de 2001. Al mismo tiempo, la RIAA presentó numerosas demandas contra servicios análogos de intercambio de archivos como *Gnutella* y *Kazaa*, conllevando el cierre de los mismos (Jack Bishop, 2005; John Alderman, 2001).

Se sucedieron el ejercicio de acciones judiciales por parte de las grandes discográficas, llegando a la desorbitada cifra de 14.227 demandas interpuestas en países como Austria, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Islandia, Irlanda, Italia, Japón, países Bajos, Reino Unido y Estados Unidos, y conllevando que centenares de personas tuvieran que afrontar sanciones por valor de más de 3.500 dólares, por término medio (Marta Comín, 2005).

Una de las resoluciones más llamativas la encontramos en la Sentencia de 27 de Junio de 2005, entre la discográfica *Metro-Goldwyn-Mayer* y la red P2P *Grokster*, en la que el Tribunal Supremo de los Estados Unidos de América falló que "aquel que distribuye un mecanismo con el ánimo de promocionar su uso con el objetivo de infringir las leyes relativas al copyright (...) es responsable de los actos resultantes de incumplimiento por parte de terceros" (Corte Suprema de los Estados Unidos; 2005).

En la misma línea, el 15 de Julio de 2005, el Tribunal Superior de Justicia de Irlanda ordenó a dos proveedores de servicios de internet (de ahora en adelante, ISP) revelar los nombres y direcciones de diecisiete abonados. El tribunal declaró que los intereses privados “deben dar prioridad al interés público por la protección de los derechos de propiedad intelectual en aquellas situaciones en las que el incumplimiento amenace con erosionar dichos derechos” (High Court; Dublín; Case N°. 2014P/2005).

Durante los años 2000 y 2003, las compañías (competidores de la industria) trataron de amoldarse a las nuevas exigencias de los consumidores, impulsando un mercado digital controlado, basado en descargas individuales. En aquel momento, la oportunidad de negocio era más que deseable, pues la industria de la música no contaba con ninguna plataforma conocida que lo hiciera, a pesar de que proveedores digitales pioneros en dicho sector como eMusic ya lo hicieron a finales de la década de 1990 (Peter Tschmuck, 2006). A diferencia de estos intentos independientes, las grandes discográficas no ofertaron sus productos en formato de compra digital de descargas hasta bien entrado el año 2000, pese a que, tal y como hemos visto anteriormente, fracasasen estrepitosamente en dicho intento.

Las principales causas que motivaron dicho fracaso fueron las siguientes:

- a. La primera de ellas consistió en un claro intento por emular el modelo no comercial de Napster, transformándola en una plataforma comercial y legal, apta para la descarga de música desde la red, y bajo el control de las discográficas. Thomas Middelhoff, CEO y presidente de la junta directiva de Bertelsmann AG, promovió esta estrategia a finales del 2000. La discográfica alemana prestó a Napster 50 millones de dólares, con el objetivo de hacer de la plataforma un servicio de suscripción legal de música (Burkart and McCourt, 2006).

Al mismo tiempo, la RIAA y las cinco grandes discográficas, incluida la filial de Bertelsmann (BMG), intentaban erradicar Napster a través de acciones legales. La presión y la reticencia por parte del resto de los competidores a que Bertelsmann pudiera monopolizar el mercado de la música digital, se tradujeron en los numerosos obstáculos que éstos pusieron a la firma para licenciar sus productos a Napster. La

consecuencia previsible fue el fracaso del “nuevo” Napster (Burkart and McCourt, 2006). A raíz de ello, la pugna por conseguir el monopolio del incipiente mercado se intensificó entre las grandes discográficas.

- b. La segunda de ellas se fundamentó en un proceso de alianzas estratégicas, con el fin de concentrar sus esfuerzos. Se centraron en el desarrollo independiente de plataformas competitivas de música digital con diferentes modelos de negocio, precios y sistemas DRM. En 2001, BMG, Warner y EMI, a través de una *joint-venture*<sup>12</sup> con el proveedor tecnológico RealNetworks, lanzaron el servicio de descargas MusicNet. De forma paralela, Universal y Sony lanzaron el servicio Pressplay. Sin embargo, y del mismo modo que la primera de las estrategias expuestas, sendos servicios terminaron fracasando, dada la incapacidad de las grandes discográficas para cooperar entre ellas y por la impopularidad de las interfaces de usuario (*not user-friendly*) empleadas. Los celos de las grandes discográficas provocaron que las plataformas tuvieran, de forma separada, distintas exclusivas de determinados artistas, creando una brecha entre ambas. El usuario no sólo tenía que elegir qué plataforma escoger para buscar el contenido (de una forma muy poco intuitiva, tal y como hemos indicado), sino que, una vez descargado el archivo en cuestión, sólo podía reproducirlo en esa plataforma (protocolo DRM). Finalmente y por todo lo anterior, ambos servicios cerraron su actividad en 2003 (Burkart and McCourt, 2006).

De esta forma, el intento “a la desesperada” por marcar las pautas para la organización de la distribución de la música digital, para eliminar a los intermediarios y controlar la totalidad de la cadena de valor de la industria fracasó, principalmente debido a la poca “madurez” tecnológica de los servicios que ofertaban. Asimismo, el escaso atractivo de los modelos de distribución para los consumidores finales, la negativa y reticencia de las grandes

---

<sup>12</sup> En síntesis, puede definirse como el acuerdo entre dos o más partes que ponen en común sus recursos y colaboración para llevar a cabo una actividad comercial a través de la cual puedan obtener un beneficio mutuo, compartiendo el riesgo que conlleva toda la operación empresarial en función de la estructura concreta a través de la cual acuerden desarrollarla. En otras palabras, podemos decir que una *Joint Venture* es un proyecto creado por dos o más empresarios que combinan sus habilidades y recursos para obtener unos objetivos específicos; un acuerdo entre dos o más empresas que ponen en común capital, activos u otras fuentes necesarias para llevar a cabo la explotación de un negocio

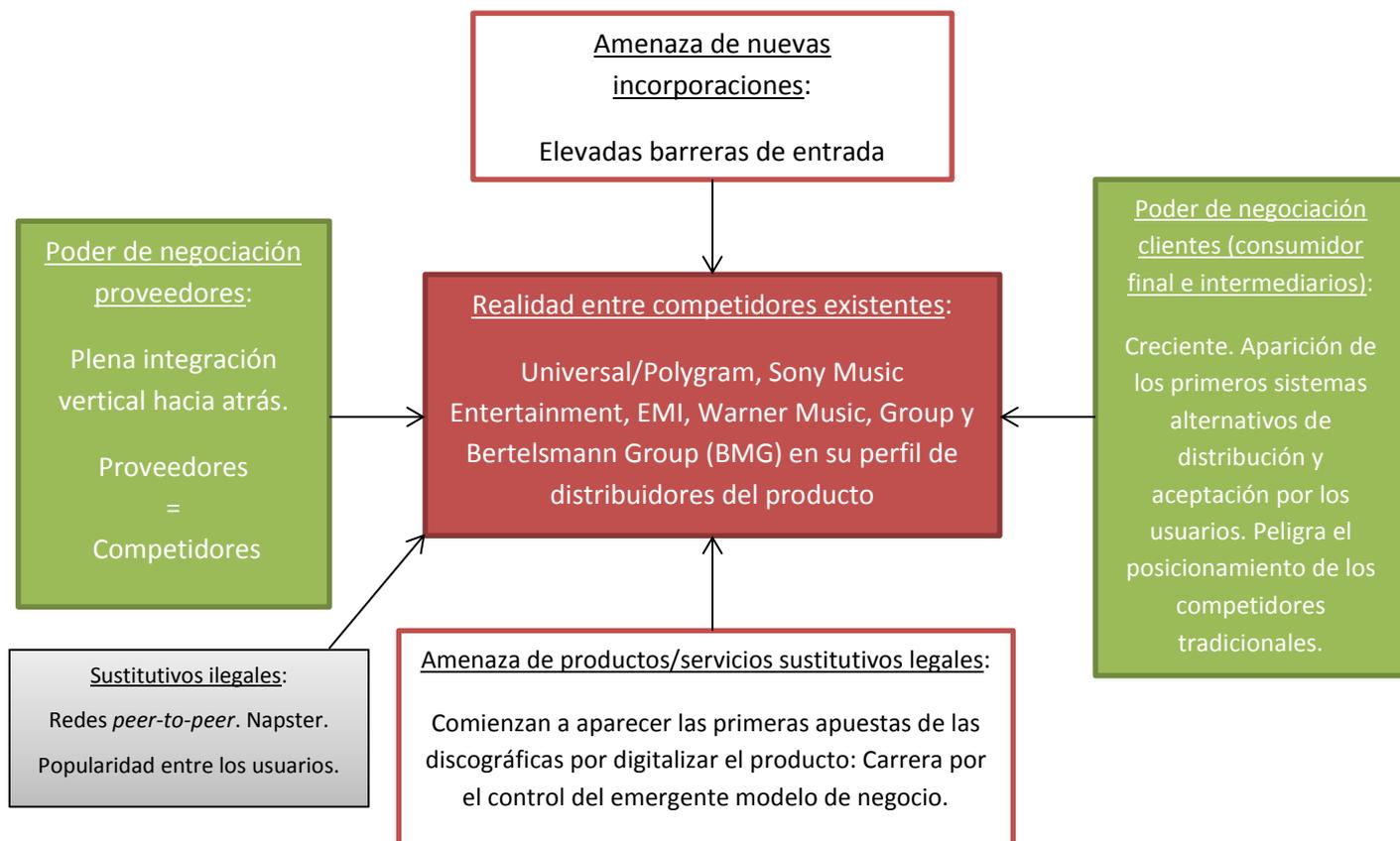
discográficas por colaborar entre sí, y el hecho de que los proveedores de tecnología como RealNetworks persiguieran sus propios intereses, sin estar plenamente implicados en el proyecto, contribuyeron al fracaso de las mencionadas iniciativas.

### **2.2.3. Análisis estratégico de la segunda etapa.**

Para el análisis estratégico de este punto, pasaremos por seguir una línea temporal con los gráficos y modelos presentados en la primera etapa, con el fin de que el lector pueda apreciar las variaciones que en esta industria se presentan:

En primer lugar, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter no presenta cambios severos, pero sí se aprecia, como nota característica, la aparición de los primeros productos o servicios sustitutos, que tenderán a ocupar el posicionamiento que en la primera etapa representaban los competidores (las grandes discográficas) en la industria. Así pues, la situación coyuntural quedaría reflejada de la siguiente manera:

**Gráfico 4: Modelo de las Cinco Fuerzas de M.E.Porter (1985). Adaptación a la Segunda Etapa.**

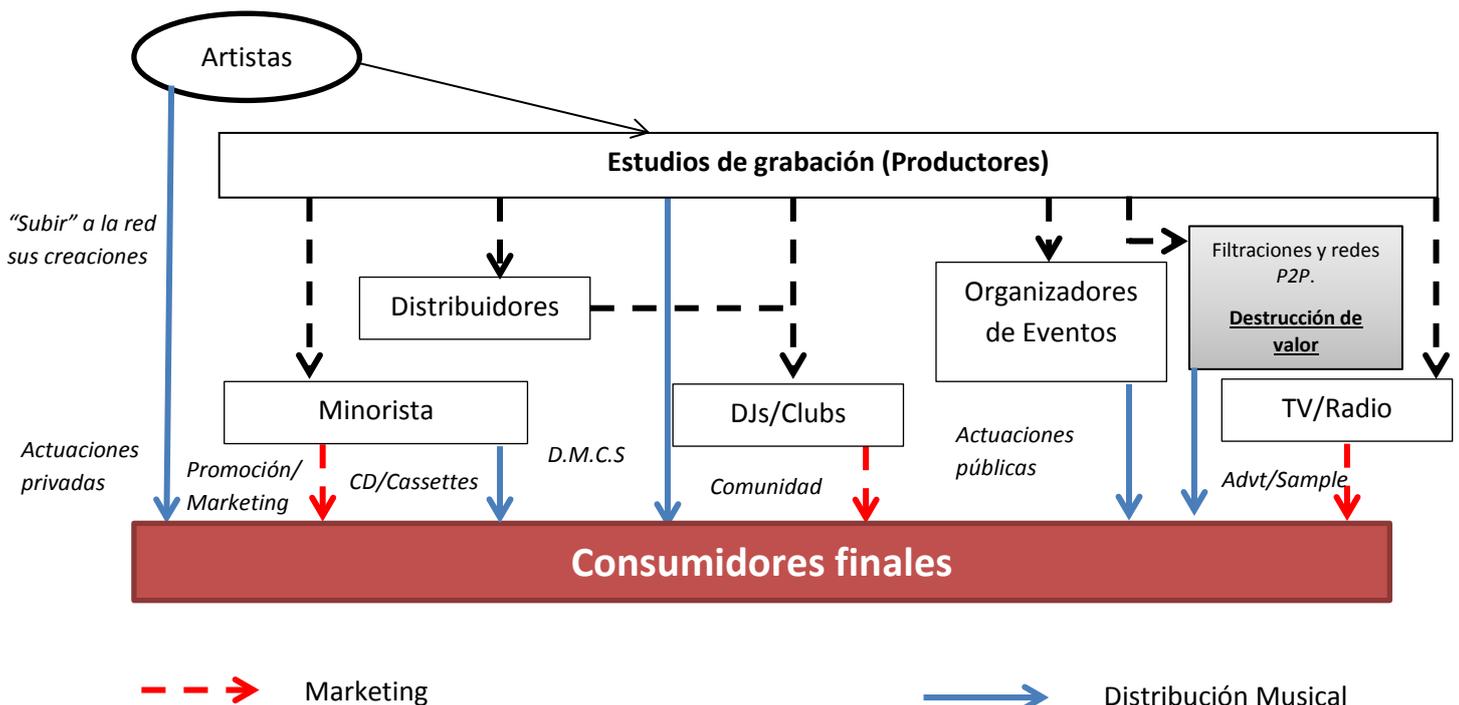


La industria se caracteriza, tal y como se ha reflejado en líneas anteriores y se desprende del modelo expuesto, por la primera aparición de productos sustitutivos. Los competidores de la industria, que hasta entonces copaban la mayor parte del proceso de creación de valor de la industria, se ven amenazadas por la creciente figura de la red y su potencial. La aparición de las primeras redes *peer-to-peer*, su perfeccionamiento en el tiempo, destacando el lanzamiento de Napster, y, el factor más decisivo, la aceptación por parte de los usuarios como un medio eficaz para la satisfacción de sus necesidades, conllevó a un replanteamiento del modelo de negocio tradicional de la industria.

Quizá la persistencia de las grandes discográficas por mantener el lucrativo modelo de negocio tradicional que tantas ganancias había reportado a este grupo de empresas y negarse a aceptar la realidad cambiante de la sociedad y de los usos y costumbres de los usuarios, sumado a la pugna de posicionarse como líder del mercado de música digital, fue el detonante de su pérdida de control de la industria.

De una forma similar a la expuesta a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el lector podrá observar la variación del proceso de creación de valor de la industria, a través de la variación del modelo presentado por Mihir Parikh en 1999. El cambio que se presenta con respecto a la primera etapa es escaso, por tratarse esta de una etapa intermedia, previa al asentamiento de estas nuevas formas de distribuir contenido musical:

**Gráfico 5: Creación de valor de la Industria adaptado para la segunda etapa. Mihir Parikh (1999)**



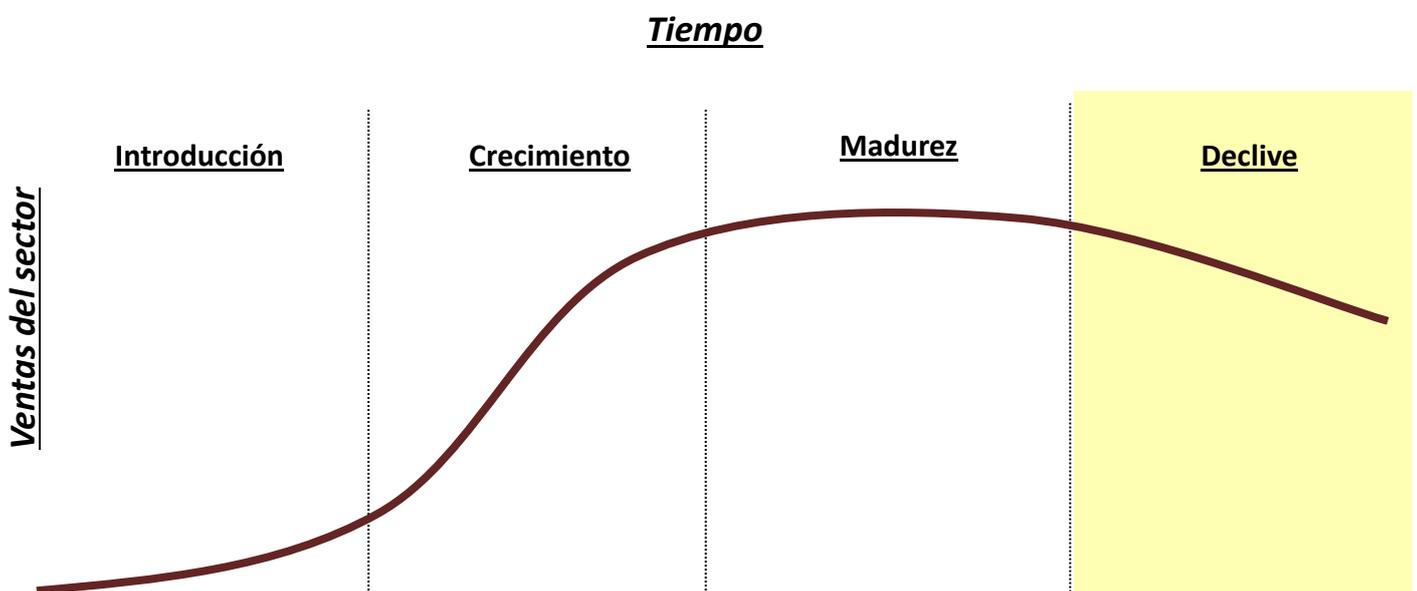
A resultas de todo lo expuesto, podremos concluir viendo cómo se encuentra la industria dentro de su ciclo de vida, en función de su grado de madurez. La aparición de productos sustitutos que suponen una nueva forma de entender la distribución de la música, su utilización por parte de los usuarios y el estatismo de los competidores tradicionales por incorporar estas nuevas vías a su modelo de negocio, hace que la industria (tradicional) se vea fuertemente afectada.

Este hecho puede entenderse de dos formas bien distintas: La primera sería asumir el fin de la industria tradicional, implicando su desaparición y la introducción de una "nueva" industria en plena fase de crecimiento dada su aceptación y entusiasmo de los consumidores y/o usuarios. La segunda sería interpretar que la industria en sí se persiste, pues aquello en lo que se ve

afectado no es sino su forma de distribución. Si bien es cierto que conlleva una auténtica revolución y replanteamiento del posicionamiento de las Cinco Fuerzas de Porter, al incorporarse una nueva categoría de competidores, la industria en esencia permanece inalterable, pues no sus bases y/o fundamentos no se ven alterados.

En nuestro planteamiento, nos decantamos por la segunda de las tesis expuestas. Así pues, la industria presentaría la siguiente situación:

**Gráfico 6: Ciclo de Vida de la Industria. Segunda Etapa. Modelo extraído de Sameer Kumar & William A. Krob (2005)**



A continuación pasaremos a detallar en qué consiste cada una de las etapas por las que puede pasar una industria, con el fin de que el lector pueda entender de una mejor forma las distintas fases por las que ésta ha pasado hasta llegar a la situación en la que se encuentra (Sameer Kumar & William A. Krob, 2005).

Durante la etapa de introducción, las ventas son reducidas y su crecimiento lento. La creación de la demanda en esta etapa está cargada de incertidumbre y riesgos, ya que el producto aún es poco conocido. Nos encontramos con una incertidumbre en la innovación, dada la falta de consolidación de la innovación, las distintas alternativas que pueden darse, y comienzan a aparecer los primeros estándares. Asimismo, hay una gran inestabilidad en la industria. Al ser de nueva o reciente creación, es un sector atractivo para nuevos

competidores, dada la escasa presencia de barreras de entradas, unos clientes no fidelizados y una gran influencia de las decisiones políticas (esta fase podría identificarse, por ejemplo, con el sector de las energías renovables). Su duración depende de la complejidad del producto, de su grado de novedad, de su adaptación a las necesidades del consumidor y de la presencia de sustitutos de una forma o de otra. Los competidores presentan una escasa experiencia en el sector, se presenta un elevado número de opciones y se da lugar a frecuentes rectificaciones en la estrategia de estos.

Por otra parte, a lo largo de la etapa de crecimiento, la demanda empieza a acelerarse y el tamaño del mercado total experimenta un crecimiento vertiginoso. En esta etapa, el producto ya ha sido aceptado por el mercado, la inversión es cuantiosa para financiar la expansión tanto del sistema productivo como de la comercialización, y aumentan las empresas competidoras atraídas por el incremento rápido de las ventas. Es en esta etapa en la que se suelen alcanzar los mayores beneficios por unidad vendida. Los competidores potenciales han de sopesar las ventajas y los riesgos de un ingreso precoz en la industria. Un momento acertado de entrada puede reportarles imagen de marca, lealtad de los consumidores, costes de cambio y ventaja en costes (economías de escala y de alcance); mientras que un ingreso precipitado podría conllevar errores estratégicos, elevados costes de abrir el mercado y la posibilidad de cambio tecnológico, lo que supondría quedar obsoleto.

En la etapa de madurez y saturación del mercado, la demanda apenas crece y, de hacerlo, es en su mayor parte debido a las tasas de reposición del producto y de formación de nuevas unidades de consumo hasta alcanzar un nivel estable. Dado que la tecnología presente en este momento es reconocida y probada, en esta fase se reducen los costes de fabricación, se ofrece una gama más amplia de producto para hacer frente a segmentos diferenciados, los beneficios por unidad empiezan a disminuir, aunque pueden estarse alcanzando los mayores beneficios totales. Nos encontramos con un exceso de capacidad, una mayor dificultad para desarrollar nuevos productos y aplicaciones y un creciente poder de negociación de los clientes, fundamentalmente debido a una oferta abundante y a una mayor experiencia y conocimiento de éstos.

Los competidores pueden escoger las siguientes elecciones estratégicas ante la situación de la industria:

- *Liderazgo en costes*, basado principalmente en una estandarización de los productos que se ofertan a los consumidores; economías de escala y un efecto experiencia de determinados competidores y, consecuencia de ello, unos costes de aprovisionamiento menores y un mayor control del resto de costes. Ello permite reducir los precios finales de venta y a traer a mayor número de clientes.
- *Diferenciación*, basada en una orientación a la calidad, servicio y/o distribución, presentándose al consumidor como algo diferente y novedoso o bien un servicio con prestaciones mayores o de mejor calidad; la oferta de servicios complementarios; y una fuerte imagen de marca.
- *Segmentación*, basada en una búsqueda de segmentos más rentables (nichos) y una diferente estructura competitiva y crecimiento.

En la última etapa de declive, el producto empieza a perder atractivo para los consumidores, que ya empiezan a ser atraídos por nuevos productos que satisfacen la misma necesidad de forma más completa, y como consecuencia las ventas descienden. La oferta superará a la demanda, se reduce el número de empresas que producen el producto así como su gama, la competencia intensa reduce los precios y la rentabilidad. Se plantea la eliminación del producto y su sustitución por una innovación.

Tal y como ha quedado expuesto a lo largo del estudio de la segunda etapa, la industria quedaría encuadrada en la fase de declive. Los productos sustitutivos, como respuesta a unos medios de distribución obsoletos propios de una industria tradicional, comenzaron a aflorar, tales como Napster o las redes *peer-to-peer*, los cuales satisfacían las necesidades de los consumidores de forma alternativa y gratuita, con un mantenimiento de la calidad y de la oferta de la novedad.

Los consumidores presentaron entonces un cambio en sus necesidades. La aceptación de este tipo de sustitutivos fue plena, con unas cifras que ascendieron a los 80 millones de usuarios en Napster en el 2000 (Vanity Fair,

2014). Esto otorgaba un poder de negociación a los consumidores sin precedentes, y un cambio de tendencia en los mismos, pues muchos de ellos afirmaban que no volverían a comprar música tras probar este tipo de servicios. La imagen de la industria y de las discográficas se vio realmente afectada por este fenómeno.

Pese a un incremento de las barreras de entrada, a través de un recrudecimiento de las sanciones y batallas legales contra este tipo de sustitutivos (caso de Kazaa, Gnutella, Napster,...), el comportamiento del consumidor había cambiado y no resultaba atractivo volver al formato físico y a sus elevados precios. Comenzó entonces una competencia agresiva por ofrecer a los consumidores un cómputo de artistas en exclusiva que no podía igualar la competencia (acuerdos de exclusividad con los artistas), con el fin de mantener la cuota de mercado. Sin embargo, la ausencia de cambios tecnológicos, una estabilidad en precios (no descendieron) y una falta de novedad para los consumidores, propiciaron la caída de estos intentos por consolidarse en la industria. La industria de la música estaba “tocada de muerte”. La proliferación de servicios *peer-to-peer* y alternativos era imparable, y el usuario no los percibía como algo ilegal, al no existir alternativa similar (Peitz and Waelbroek, 2006; Liebowitz, 2004).

## **2.3 Tercera Etapa: Irrupción de iTunes en la industria de la música (2001-2008).**

### **2.3.1. iTunes como *leitmotiv* del cambio definitivo en la industria.**

El mayor avance en la distribución comercial de la música digital se produjo gracias a un extraño en la industria, Apple Computers.

Apple cambió de golpe todo lo que hasta ahora se había intentado hacer del mercado digital de música, facilitando a los consumidores la posibilidad de acceder, a través de internet, al mercado musical de mayor tamaño de todos los tiempos, en el cual el usuario no tenía por qué hacerse con todas las canciones de un mismo autor, sino, poder crear y modificar a su gusto las listas de reproducción que quisiera, a golpe de un solo clic. En suma, Apple optó por

llevar al consumidor al centro de la industria como punto de interés principal, dándole una mayor libertad y satisfacción al mismo. Ello explica por qué iTunes ha sido el principal medio alternativo al formato convencional para consumir música hasta bien entrado el 2010.

El 28 de abril de 2003 Apple lanzó iTunes Music Store en Estados Unidos, seguido por Alemania, Francia y Reino Unido un año más tarde. Esta tienda musical se introdujo en el mercado con sólo 200.000 canciones. Tan sólo una década después, ha experimentado un ritmo de crecimiento imparable, alcanzando más de 35 millones de canciones, contando con artistas del renombre de los Beatles o Michael Jackson hasta artistas actualmente tan influyentes como Jay-Z. La posibilidad de descargar estas canciones de forma sencilla e intuitiva desde el teléfono o desde el ordenador era algo impensable antes de que iTunes llegase al mercado.

Junto con su reproductor de música digital iPod, lanzado en 2001 en los Estados Unidos, Apple fue el primer en ser capaz de ofrecer descargas comerciales y un hardware específico para el mismo, por el que el consumidor pudiese disfrutar de la música tanto fuera como dentro de sus casas. Se jactó de lo rápida y sencilla de su tecnología e interfaz, que funcionaba con un mínimo de restricciones DRM y que fue aceptada por las discográficas y recibida con los brazos abiertos por los consumidores (Urs Gasser and Gabriela Ruiz Bague, 2005).

Pese a que Apple no se caracteriza por recordar el pasado ni recrearse en sus éxitos, la compañía hizo especial mención a lo que iTunes supuso para los consumidores en su décimo aniversario. En palabras de Peter Oppenheimer (CFO de la compañía) al anunciar las ganancias trimestrales de Apple, "*The Store revolutionized the distribution of digital content*"<sup>13</sup> (Apple Press Info, 2004). Asimismo, hemos de tener en cuenta que, además de los anteriormente mencionados 35 millones de canciones que se encuentran disponibles en 119 países de todo el mundo, iTunes Music Store ofrece 60.000 películas en 109 países y 1,75 millones de libros (formato e-book) en 155 países, todo ello accesible desde la misma plataforma. A la luz de lo expuesto, Oppenheimer afirmó que, con 4.000 millones de dólares beneficios, iTunes se había

---

<sup>13</sup> "iTunes Music Store revolucionó la forma de distribuir contenido digital".

convertido así en la mayor tienda de contenido digital del mundo con una presencia de entre un 70 y un 90 por ciento de los principales mercados de música digital (IFPI, 2008), y ello pese a que, tras su lanzamiento, hubo más de 500 tiendas on-line de música digitales pretendiendo emular su modelo de negocio.

El éxito de iTunes y el establecimiento de nuevos proveedores de música digital, en efecto, supuso un retorno al modelo de distribución anterior, aunque en un formato digital. El intento de la industria por eliminar en gran medida a los intermediarios y vender música directamente a los usuarios había fracasado. De modo contrario, lo que se estaba experimentando en la industria era una extensión de la función tradicional de los proveedores. iTunes capaz de establecerse en todo el mundo como el líder del mercado de forma indiscutible, y como tal, se convirtió en un poderoso y dominante interlocutor en las negociaciones en este nuevo área (Ulrich Dolata, 2011).

Muchas fueron las empresas que trataron de encontrar la combinación adecuada de la selección, de facilidad de uso y precio, para atraer a los oyentes a una vía de música digital legal (Russ Crupnick<sup>14</sup>, 2010). La mayoría de ellas fracasaron en su intento. Apple dio con la clave.

Dicho de otra manera, es probable que Apple no haya inventado el concepto de venta de música digital, pero sin duda alguna, ha acertado de pleno en su intento de hacerlo intuitivo y sencillo al consumidor final.

Crupnick (2010) atribuye el éxito de iTunes al ecosistema creado por Apple. No sólo se limitó a lanzar una tienda. En lugar de eso, se esforzó porque todo el sistema estuviera perfectamente integrado con otras aplicaciones y dispositivos, en especial el iPod.

Apple consiguió persuadir a las discográficas para que impulsasen la plataforma, garantizándoles que sus ingresos no sólo no disminuirían, sino todo lo contrario. De esta forma, se permitió que los consumidores de la Store pudiesen transmitir las canciones compradas a más de un dispositivo, e incluso pudiesen grabar sus propios CDs, aunque con ciertas limitaciones, lo cual era impensable años atrás.

---

<sup>14</sup> Analista de la firma de investigación NPD Group.

Una de las citas más acertadas que resume cómo Apple revolucionó el mercado musical viene de Mark Mulligan, analista y fundador de Media Consulting, quien expresó *“Apple dragged the Music industry by scruff of its neck into the digital age”*<sup>15</sup> (Mark Mulligan, 2013).

Las descargas de contenido digital también permitieron a los oyentes escoger y elegir qué canciones querían, dando un mayor poder al consumidor y suponiendo un cambio dramático de los modelos de venta centrados en la comercialización de álbumes cerrados. *“iTunes enable people to skip filler tracks and go straight to the killer tracks”*<sup>16</sup> (Mark Mulligan, 2013).

Desde sus inicios, iTunes Music Store ha disfrutado de un éxito sin parangón. En su primera semana de vida, alcanzó la cifra de un millón de descargas (IFPI, 2012). En palabras de Steve Jobs (CEO de la compañía): *“In less than one week we’ve broken every record and become the largest online music company in the world. Apple has created the first complete solution for the digital music age—you can purchase your favorite music online at the iTunes Music Store, mix your favorite tracks into playlists with iTunes, and take your entire music collection with you everywhere with the super-slim new iPods”*<sup>17</sup> (Apple Press Info, 2003).

Asimismo, las grandes discográficas, que hasta entonces habían visto sus ingresos minorados por la creciente proliferación de las anteriormente mencionadas redes *peer-to-peer*, reconocieron el éxito de la compañía con el lanzamiento de iTunes Music Store, así como su Buena acogida por parte de los consumidores. Roger Ames, presidente ejecutivo de Warner Music Group, declaró *“Hitting one million songs in less than a week was totally unexpected,”* (Apple Press Info, 2003). *“Apple has shown music fans, artists and the music industry as a whole that there really is a successful and easy way of legally distributing music over the Internet”*. De igual forma, Doug Morris, CEO de Universal Music Group, reconoció que *“Our internal measure of success was having the iTunes Music Store sell one million songs in the first month. To do*

---

<sup>15</sup> “Apple llevó a la industria de la música, por la fuerza, a la era digital”.

<sup>16</sup> “iTunes permite al usuario comprar aquella música que verdaderamente le gusta de un álbum, sin necesidad de adquirir aquellas de relleno”.

<sup>17</sup> “Apple ha mostrado a los usuarios, artistas y a la industria en su conjunto que existe realmente una vía fructífera y sencilla de usar por la que distribuir contenido musical de forma legal a través de la red”.

*this in one week is an over-the-top success. Apple definitely got it right with the iTunes Music Store*<sup>18</sup>.

Estas cifras se han visto incrementadas hasta alcanzar los 25 millones a finales de 2003, tan sólo tres años después. Actualmente, iTunes Store se mueve cifras cercanas a los 25.000 millones de descargas, consolidándose como líder proveedor de contenido musical en sector (Apple Press Info, 2013).

Steve Jobs vio en la iTunes Music Store un éxito seguro. *“When history looks back, the iTunes Music Store will gain recognition for being an incredible landmark in the music industry because it was the first time that online music could be sold really legally in a pay-per-download model, so good and easily and fun and fast and reliable”*<sup>19</sup> (The Independent, 2003).

### **2.3.2. Ventaja competitiva de iTunes.**

Definimos Ventaja Competitiva como la posición de superioridad para competir de la que disfruta una empresa, gracias a que cuenta y explota características diferenciadoras respecto de los competidores, que le permiten obtener un rendimiento superior (Porter, 1985)<sup>20</sup>. Así pues, los requisitos para que una característica diferenciadora, de bien un producto o una empresa, sea considerada como fuente de ventaja competitiva, esta debe encontrarse relacionada con un factor clave del éxito de éste, ha de ser sustancial, y sostenible en el tiempo.

En este apartado trataremos de describir el origen de la ventaja competitiva de iTunes como producto dentro de la cadena de valor de Apple Inc., así como su tipología según lo planteado por Michael E. Porter (ventaja competitiva en costes, en diferenciación o en segmentación), así como las claves para su

---

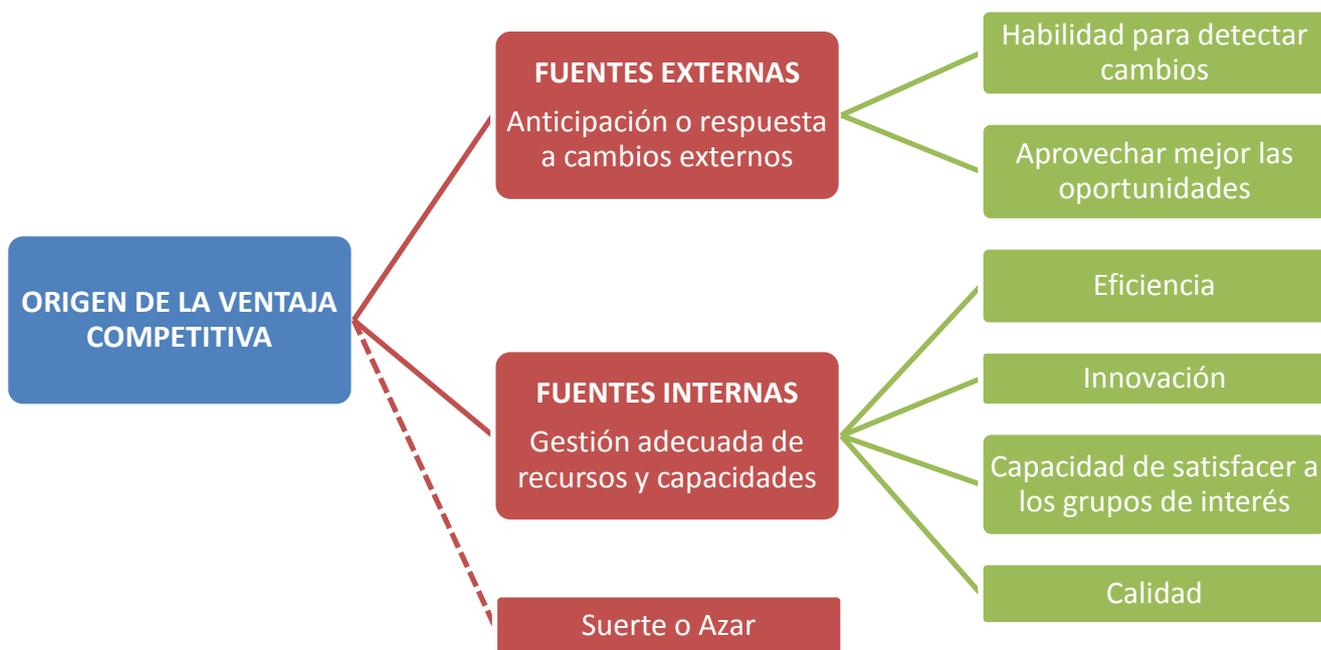
<sup>18</sup> “Nuestra forma interna de medir el éxito que iTunes ha tenido es observando el millón de canciones que se han vendido a lo largo de su primer mes de vida. Conseguir este hecho en una semana es estar en lo más alto de la cadena del éxito. Apple, definitivamente, tenía razón con el proyecto de iTunes Music Store”.

<sup>19</sup> “Cuando la historia mire hacia atrás, iTunes Music Store ganará reconocimiento por ser un increíble punto de inflexión en la industria, puesto que supuso la primera vez que la música online podía venderse legalmente en un modelo de “pago por descarga”, de una forma tan sencilla, divertida, sencilla, rápida y fiable como ésta”.

<sup>20</sup> En lo sucesivo, se hace uso del planteamiento de Porter sobre la Ventaja competitiva para analizarlo en el supuesto concreto de la marca que nos atañe.

mantenimiento en el tiempo, con el fin de poder explicar de una mejor forma el éxito de éste producto o servicio dentro de la industria de la música.

**Gráfico 7: Origen de la Ventaja Competitiva. Desarrollado por el Departamento de Estrategia Empresarial de la Universidad Pontificia de Comillas.**



El origen de la ventaja competitiva de iTunes podría ser descrito de numerosas formas, pero, a nuestro juicio, no es resultado de una sola estrategia, sino de un cúmulo de diferentes causas.

Apple fue una de las primeras empresas en darse cuenta del cambio del comportamiento en el consumidor, que iniciaba un viraje cada vez más acentuado a las plataformas *peer-to-peer*, por la más que acentuada obsolescencia del formato físico y la aparición de los primeros dispositivos MP3. Esa habilidad para detectar cambios, y la capacidad de aprovechar el exitoso lanzamiento del iPod (2001) para lanzar su propia plataforma on-line para adquirir música de forma legal, es una de las causas externas que explican esta ventaja competitiva. Asimismo, la imagen de marca que la empresa proyecta al exterior facilita que los consumidores asocien su nuevo producto con los estándares de calidad y facilidad de uso que la caracterizan. Por último, la variable de suerte o azar siempre hemos de tenerla en cuenta,

puesto que, pese a tener todas las variables necesarias para llegar a ser un producto exitoso, podría haber fracasado por un rechazo del usuario a aceptar esta vía legal de la distribución de contenido digital.

Asimismo, no hemos de obviar aquellas fuentes internas de la ventaja competitiva, pues, tal y como hemos indicado anteriormente, el consumidor asocia al producto de la empresa los mismos estándares de calidad, innovación y facilidad de uso que se presentan en otros productos o servicios de la misma. En este servicio en concreto, iTunes suponía una nota diferenciadora con respecto a sus competidores. Los acuerdos con la mayor parte de las discográficas, que permitieron ofertar al usuario el mayor catálogo musical del mercado; la facilidad de uso de su interfaz, así como el acuerdo con los principales proveedores de pago (MasterCard, Visa, AMEX,...); el hecho de ser la primera plataforma legal en ofrecer todo ello y plenamente integrado al hardware (iPod), y su multiplataforma (Mac OS X y Windows); hicieron de este todo un éxito.

De esta forma, el lector puede intuir que la ventaja competitiva de iTunes se basa en la diferenciación con respecto a sus competidores. Si bien no fue la primera en intentar ofrecer al usuario todo lo anterior, fue la primera en conseguirlo de forma exitosa y, posiblemente, no fuere la más barata de las opciones.

Entendemos por diferenciación que un producto o servicio es percibido como único en el mercado, lo cual le permite un sobreprecio. Hemos de precisar que esta diferenciación se basa en las percepciones sobre los atributos del producto. Todo ello es resultado tanto de las características del producto (diseño de la interfaz; seguridad, fiabilidad y rendimiento de la misma; los productos y servicios que la complementan, como es el caso del ecosistema con el que iTunes cuenta -iPod-, servicio postventa, entre otros; los rasgos intangibles del producto, como es la tendencia de la comunidad de usuarios y su popularidad entre ellos), características del mercado (percepción y valoración del producto, así como la variedad de necesidades y gustos que se presentan), y las características de la empresa (la particular forma de gestionar sus productos y ofrecerlos como una experiencia única de Apple; su imagen de marca y reputación corporativa; su especial cuidado por los usuarios,

ofreciéndoles las mejores prestaciones y servicios posibles, con un excelente servicio postventa; el estilo, la tendencia, la identidad y la cultura organizacional de la empresa, la cual crea una fidelidad difícilmente igualable en el sector tecnológico o digital).

Michael E. Porter (1985) plantea que para que un atributo sea efectivo como elemento de diferenciación, este debe ser de la siguiente forma, aspectos que iTunes cumplía ampliamente:

- a. Importante para el cliente, que lo perciba y lo aprecie.
- b. Distinto, no debe ofrecerlo la competencia. Si bien hemos reiterado que el servicio y la interfaz era fácilmente imitable por competidores potenciales, los acuerdos alcanzados por la compañía con las principales discográficas y la armonía de su ecosistema suponían dos factores diferenciadores en la experiencia del usuario.
- c. Comunicable, fácil de transmitir al público objetivo.
- d. Costeable para el cliente, que esté dispuesto a pagar por el beneficio que percibe en la diferencia.
- e. Rentable para la empresa.
- f. Difícilmente imitable por la competencia. Nos remitimos a lo expresado en el apartado b).

Para concluir, haremos mención al mantenimiento de esta ventaja competitiva en diferenciación, la cual debe estar fundamentada en dos aspectos centrales: los factores de singularidad y las barreras a la imitación. En el supuesto de la marca (iTunes), nos encontramos, fundamentalmente, con barreras a la imitación.

Como ya hemos expresado en reiteradas ocasiones, el producto que Apple ofrece es fácilmente imitable por parte de otras empresas, como ya lo intentaron Amazon o Nokia. Sin embargo, el poder de negociación que Apple mostró al aunar a las diferentes discográficas en una única plataforma, el hecho de ser una de las primeras tiendas on-line en ofrecer una alternativa legal a la aparición de las redes *peer-to-peer*, el ecosistema que la plataforma ofrecía con los diferentes productos de la empresa, así como su

multiplataforma entre los distintos sistemas operativos que copaban el mercado, y la calidad y funcionalidad del servicio, sumado a la popularidad e integración del servicio en la comunidad de usuarios, constituían aspectos que desembocaban en una inexistencia de vías alternativas de diferenciación del mismo nivel que el ofrecido por Apple.

Todo ello hacía de iTunes un producto imparable.

### **2.3.3. iPod como producto complementario clave.**

Hace aproximadamente 11 años desde que Apple lanzó el primer iPod al mercado. Su tamaño era similar al de las cintas de casete que el popular Walkman de Sony usaba, con la salvedad de que Apple se decantó por la memoria flash para este dispositivo.

Pese a que determinadas compañías ya hacían uso de esta tecnología en otros dispositivos MPEG-2 Audio Layer III (más conocido como MP3), Apple reinventó el concepto que hasta ahora ofrecía el mercado, llegando a la cifra de 5 GB de capacidad. Y es que, si bien la compañía no se caracteriza por “crear de cero”, si es conocida por su famoso “*make it simple*”. El consumidor o usuario podía almacenar 1.000 canciones, de alta calidad, y a una gran velocidad, en tan sólo 10 segundos por canción (30 veces más rápido que el USB), con la introducción del puerto de conexión FireWire<sup>21</sup> (posteriormente sustituida por su conocido *dock*<sup>22</sup>).

En palabras del propio Steve Jobs: “*With iPod, Apple has invented a whole new category of digital music player that lets you put your entire music collection in*

---

<sup>21</sup> También conocido como **IEEE 1394** es un tipo de conexión para diversas plataformas, destinado a la entrada y salida de datos en serie a gran velocidad, e introducido por Apple Inc. en 1995, y adoptado por varios fabricantes. Existen cuatro versiones de 4, 6, 9 y 12 pines. En el mercado doméstico su popularidad ha disminuido entre los fabricantes de hardware con el paso del tiempo y la introducción de otros sistemas, siendo sustituido definitivamente por el interfaz USB en sus versiones 2.0 y 3.0, o el interfaz Thunderbolt.

<sup>22</sup> Puerto de conexión introducido por Apple en 2003 con el fin de ser utilizado para la transmisión de información a dispositivos menores como el iPod, así como para la recarga de su batería interna. El puerto *dock* hacía uso de una conectividad de 30 pines.

*your pocket and listen to it wherever you go. With iPod, listening to music will never be the same again*<sup>23</sup> (Apple Press Info, 2001).

Pero, sin lugar a dudas, la gran ventaja con la que contaba el iPod era su plena integración con iTunes. A diferencia de sus competidores, iTunes permitía al usuario sincronizar toda la biblioteca musical con el iPod automáticamente, sin más trámites u operaciones previas. Esta integración entre hardware y software que Apple potenció desde sus inicios, permitía al usuario una experiencia mucho más fluida y sencilla que el resto de competidores, lo cual se traducía en una gran ventaja competitiva, la cual analizaremos más adelante.

Si tornamos la mirada a lo que este dispositivo ha supuesto para una sociedad tecnificada como la actual, podemos observar su fuerte apuesta por la innovación y el continuo “progreso tecnológico”: el iPod Classic, con una capacidad de 160 GB de almacenamiento interno, lo que supone una cifra 32 veces superior a la del primer iPod, entre otras variantes de la categoría. Y pese a que estos continúan empleando la memoria flash, tal y como hacían en 2001, esta es mucho más rápida y óptima que aquella empleada por aquel entonces. Por último, no podemos obviar la natural evolución del dispositivo hacia otras categorías, como el iPhone o el iPad, los cuales no sólo permiten disfrutar de la experiencia de “escuchar música cuando y donde quieras”, sino que también han revolucionado la forma de comunicarnos, la forma de divertirnos, así como la forma de trabajar (Apple Press Info, 2007). Actualmente, ambas categorías representan un 80,65% del total de ingresos de la compañía, productos que mantienen la esencia que el primer iPod desprendía en su presentación al público en 2001 (Financial Information (Apple.com), 2015).

El iPod, junto con iTunes, cambió la industria de la música de muchas formas. Mientras el Sony Walkman popularizó el hecho de escuchar música en las calles, el usuario tenía que seguir llevando consigo distintas cintas externas para su uso. Esto conllevaba espacio y era especialmente dado a su incorrecto funcionamiento por su fragilidad, susceptibilidad al polvo y otros agentes

---

<sup>23</sup> “Con el iPod, Apple ha inventado una nueva categoría en los reproductores de música digital, que permitirá al usuario tener su colección de música completa en su bolsillo y escucharla cuando y donde quiera. Con el iPod, escuchar música no volverá a ser lo mismo jamás”

externos. Con el iPod, el usuario podía llevar su colección musical completa en su bolsillo. Atrás dejaba el tener que decidir qué música llevaba físicamente consigo en el momento en que salía de casa o viajaba.

La tecnología avanza a pasos agigantados y, en la actualidad, ya no es necesario conectar el iPod al ordenador con el fin de sincronizar tu biblioteca musical. El usuario puede descargarla directamente de iTunes Store<sup>24</sup> y escucharla cuando y donde quiera o bien puede sincronizarla a través de la *nube*<sup>25</sup> (Apple Press Info, 2011), sin necesidad de emplear cables para ello.

Para comprender lo que significa y lo que implicó el iPod no debemos detenernos en analizarlo como un dispositivo aislado, sino como parte integrante de un completo ecosistema desarrollado por la compañía. Desde iTunes en el Mac hasta iCloud, el iPod fue y es un eslabón de una cadena que supuso una experiencia del usuario sin precedentes.

#### **2.3.4. Análisis estratégico de la tercera etapa.**

Nos encontramos ante una industria que, si bien se encontraba en plena fase de declive en el que el único atisbo de innovación fue el introducido por los productos o servicios sustitutivos ilegales (redes *peer-to-peer*), ha pasado a experimentar un claro relanzamiento gracias a una empresa en concreto, Apple.

Con la introducción de iTunes Music Store, la industria de la música ha descubierto una vía rentable por la que comercializar sus productos de una forma sencilla e intuitiva para el usuario.

Si bien es cierto que los competidores tradicionales han perdido su posición central de distribuidores en la industria, cediéndoselo a Apple (bajo la marca iTunes) y demás compañías que intentaron emular su modelo de negocio, mantienen un papel fundamental en la misma, como productores de la misma y

---

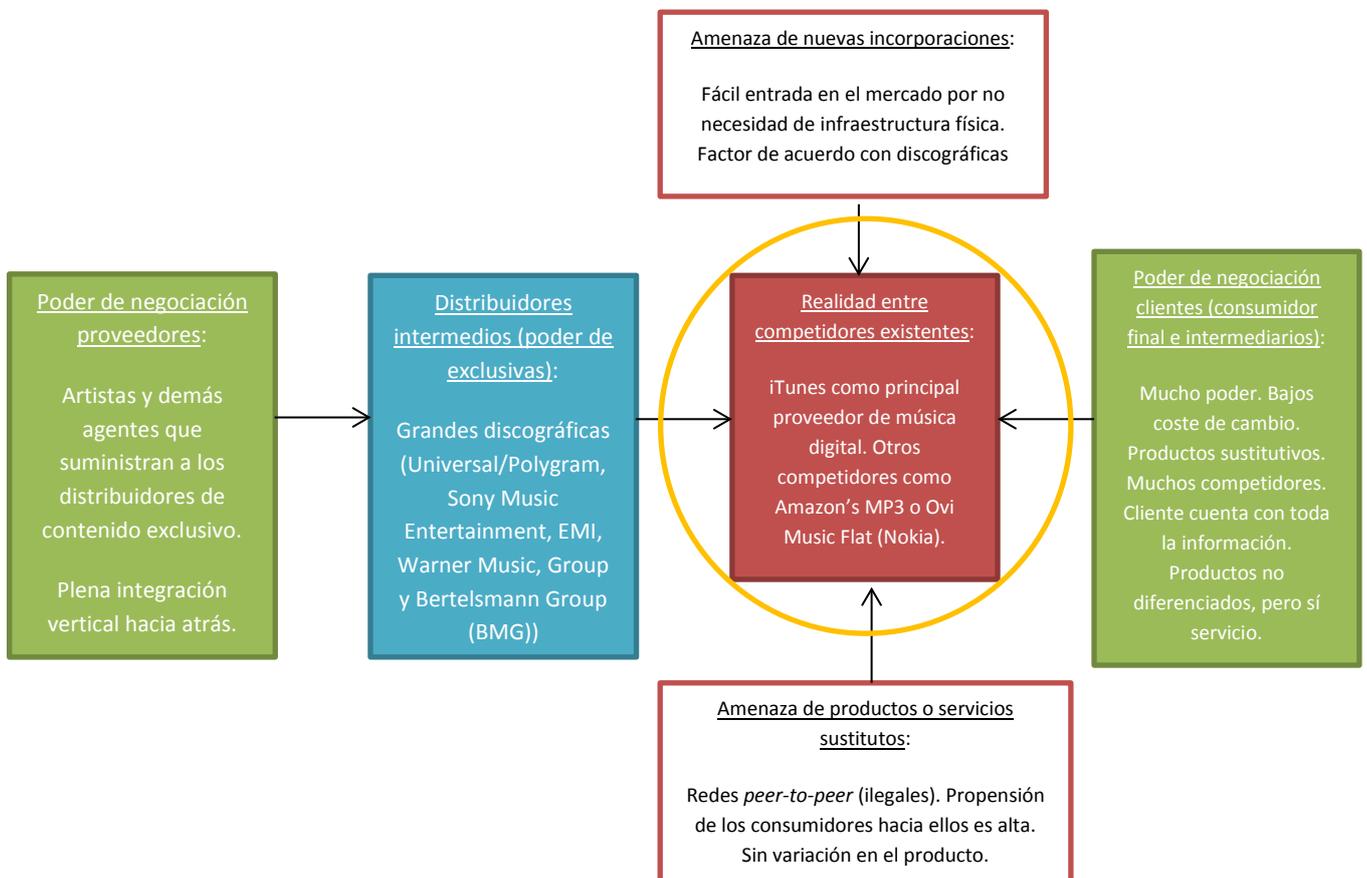
<sup>24</sup> Cambio en la denominación del servicio tras la introducción de la diversificación de productos (a partir de 2008), al incluir la disponibilidad de alquilar o comprar películas, tonos de llamada, series de televisión, libros (formato e-book), y demás.

<sup>25</sup> La computación en nube (en inglés, *cloud*) es un sistema informático basado en Internet y centros de datos remotos para gestionar servicios de información y aplicaciones. La computación en nube permite que los consumidores y las empresas gestionen archivos y utilicen aplicaciones sin necesidad de instalarlas en cualquier computadora con acceso a Internet.

manteniendo en exclusiva a grandes artistas. En otras palabras, han cedido terreno para preservar su papel en la industria que, de no haber sido así, hubiese terminado por el fin de ésta.

Así pues, pasamos a exponer el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, alterado para reflejar, de una forma más fidedigna, la realidad de la industria en esta etapa. Se analizará de forma pormenorizada cada punto del mismo, con el fin de que el lector pueda apreciar la importancia de iTunes en la evolución de la industria:

**Gráfico 8: Modelo de las “Cinco” Fuerzas de M.E.Porter (1985). Adaptación a la Tercera Etapa.**



En lo relativo a la amenaza de entrada (barreras a la entrada) de los competidores potenciales, diremos que los ingresos de los nuevos competidores al sector dependen del tipo y nivel de las barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector Puesto que Apple (bajo la marca iTunes)

atesora la mayor parte del mercado, en lo relativo a la descripción de las barreras de entradas, nos basaremos en ella.

“Entendemos por barreras de entrada a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él” (Dalmau, 1997). Las barreras de entrada se pueden agrupar entorno a la diferenciación, las acciones gubernamentales y las ventajas en costes. En aplicación al caso, podríamos observar tres tipos barreras de entrada fundamentales (Baena, Jairo, Montoya, 2003)<sup>26</sup>:

- a. **Curva de experiencia:** Se refiere al “*saber hacer*” (know-how) acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un periodo de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización (gestión, tecnología, productos, procesos,...). Hemos de asumir que el tiempo prolongado al que se hace referencia es en una industria en pleno cambio, con lo que el hecho de conseguir los acuerdos con la mayor parte de las discográficas, su *buen hacer*, y el apoyo y confianza de los consumidores, se traduce en un plus añadido sobre sus competidores.
- b. **Identificación de marca:** Imagen, credibilidad, seriedad, fiabilidad, que la empresa tiene en el mercado, como consecuencia de su forma de actuar, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca. Es en este punto donde Apple es, prácticamente, imbatible. Los consumidores perciben el producto de la compañía de la misma forma que perciben la marca, es decir, confianza, fidelidad, seguridad, trato excelente,... Es por ello que Apple ha sido nombrada la marca más valiosa del mundo según el ranking anual “*Best Global Brands*” que cada año realiza la compañía *Interbrand* (Business Insider, 2014). Ello propicia mejores acuerdos con los proveedores (discográficas), mayor

---

<sup>26</sup> Análisis estratégico del modelo “Cinco” Fuerzas de Porter (adaptación a la coyuntura de la industria que analizamos) en base a lo indicado por los tres autores previamente citados, los cuales contemplan de una forma sintética lo ya expuesto por Michael E. Porter en *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.

cuota de mercado (fidelidad de los consumidores), mejores prestaciones,...

- c. **Diferenciación del producto:** Atributos del bien que lo hacen percibir como único. Grado en que los consumidores distinguen un producto de otro, puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicio al cliente,... Una interfaz sencilla y plana, una mayor capacidad para la reducción de precios por los acuerdos con las discográficas (economías de escala), un trato al cliente personalizado, acuerdo con los principales intermediarios de pago (Visa, MasterCard, AMEX,...), su completo y variado apartado de productos (música, películas, *e-books*, aplicaciones,...) hacen que sus competidores tengan poco margen de maniobra en lo relativo a la innovación.

Por otra parte, en referencia a los competidores existentes, se presenta como el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

En este punto trataremos el papel de los competidores en el área de distribución, al entender que es el objeto de análisis del presente trabajo. A lo largo de las dos primeras etapas de estudio, las discográficas ocupaban este papel dentro de la industria, como productoras y distribuidoras de contenido musical a los clientes, bien de forma directa (a través de sus propios establecimientos) bien de forma indirecta (a través de acuerdos con minoristas y grandes establecimientos). Sin embargo, en esta tercera etapa la fuerza de este agente se escinde, dando lugar a la aparición de uno “sexto” agente o factor como es el distribuidor de contenido digital, quedando relegadas las discográficas a su papel primigenio de productoras de contenido musical, aunque manteniendo su ventaja competitiva basada en la infraestructura para la grabación, la exclusiva de determinados artistas y la imagen de marca. Pese a la pérdida de relevancia en la creación de valor de la industria, no podemos entender la industria sin contar con su presencia:

- a. **Concentración:** Nos encontramos con un fenómeno de atomización. Excluyendo del estudio el papel de las grandes discográficas como

proveedoras de contenido a los intermediarios (véase distribuidores de contenido digitalizado), grupo éste en el que se encontraría el objeto de análisis, observamos las grandes facilidades que un nuevo competidor tiene para establecerse en el mercado, por la escasa inversión en recursos para la creación de una plataforma similar a la competencia (servidores, mantenimiento,...). Ello da lugar a la proliferación de empresas de pequeño tamaño que intentan hacerse un hueco en el mercado.

Sin embargo, es aquí donde entra en juego lo anteriormente expresado en el apartado de las barreras de entrada. El problema lo encuentran con la necesidad de llegar a acuerdos con las discográficas para poder acceder a todo el contenido que sí ofrece la competencia a los usuarios. Por ende, afirmamos el fenómeno de la atomización, aunque sólo determinados competidores son capaces de ofrecer el máximo contenido posible y son éstos los que mayor cuota de mercado atesoran.

- b. **Diversidad en los competidores:** Se da una diferencia de procedencia de unos y otros al competir por un mercado globalizado, pese a que las estrategias de unos y otros no varían de su principal objetivo: la máxima satisfacción del usuario y conseguir la mayor cuota de mercado posible.
- c. **Imagen de marca:** Al igual que en el apartado de las barreras de entrada, entre los competidores distinguimos el poder de la imagen de marca, tanto para la negociación con las grandes discográficas de acuerdos de licencia para ofertar sus contenidos, como la percepción que los consumidores tienen del producto. Es aquí donde Apple y iTunes juegan un papel fundamental para entender su predominio en el mercado.

Continuando con el modelo de las “Cinco” Fuerzas de Porter, pasaremos a tratar lo relativo a los productos sustitutivos como amenaza. Los bienes sustitutivos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

En la industria objeto de estudio, encontramos que el contenido digital distribuido por los competidores (véase el caso de iTunes) se ve rivalizado por la existencia de determinados productos sustitutivos. Y vemos necesario una explicación más detenida sobre este punto.

Si bien es cierto que el producto ofertado por las redes *peer-to-peer* y derivados es el mismo contenido que el provisto por los competidores de la industria, incluso en lo referente a la calidad, la oferta y el modo de descarga para el usuario, la nota diferenciadora es la legalidad o no de estos servicios.

Con ello queremos hacer ver al lector que, pese a ser productos, en esencia, idénticos, la forma de distribuirlos es aquella que los hace sustitutivos. El usuario tiene en su mano acceder a un contenido musical digitalizado a través de los cauces legales, creando valor para la industria, o, de modo contrario, optar por descargarlo ilegalmente, suponiendo ello tremendas pérdidas para la industria, tal y como ha quedado patente en líneas previas.

Por otra parte, trataremos el poder de negociación de los clientes. La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o el servicio. El análisis de esta fuerza debe realizarse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y el poder de negociación. Para el caso que nos encontramos analizando, los principales factores en el poder de negociación son:

- a. **Gran número de consumidores:** Nos encontramos en una industria globalizada, en la que, cualquier persona con un ordenador y acceso a internet, puede adquirir cualquiera de los productos que estas plataformas ofrecen. El número de consumidores es tal que los competidores pueden centrarse en distintos grupos sociales o buscar nichos en éste, buscando fidelizarlos. Sin embargo, hemos de tener presente el “*efecto llamada*”, es decir, la popularización de un servicio puede hacer que el resto de consumidores se decanten por el mismo por el mero hecho de lo aceptado socialmente que se encuentra.
- b. **Información de los compradores:** Los consumidores, en la era de la información, conocen o pueden conocer qué ofrece cada competidor (en

términos de proveedores de música), en qué flaquea cada uno de ellos, y cuál presenta mayores ventajas para el consumidor, ya sea en lo relativo al precio, ya sea en la calidad del servicio y en la atención al cliente, o en cualquiera de los demás aspectos que éste valore.

- c. **Diferenciación e identificación de la marca:** Es uno de los puntos fundamentales de este análisis. El consumidor tiene a su disposición multitud de servicios que, al margen de la calidad del servicio (atención al cliente, facilidades de pago, trato ante posibles reclamaciones) y su catálogo de productos, ofertan el mismo producto, con una calidad prácticamente idéntica (Amazon's MP3 Store, Ovi Music Flat,...). Si bien es cierto que, tal y como hemos indicado anteriormente, la imagen de marca y la percepción que el consumidor tiene del producto a raíz de la misma suponen un factor clave en la elección del consumidor, el poder de negociación de los consumidores en este contexto es muy relevante (The NPD Group, 2010).

Para concluir con el análisis de la industria a raíz del lanzamiento de iTunes, trataremos el poder de negociación de los distribuidores intermedios (grandes discográficas). Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

El poder de negociación de los proveedores dependerá, principalmente, de: las condiciones del mercado, del resto de los proveedores, y de la importancia del producto que proporcionan.

En este supuesto, podríamos afirmar que la fuerza de estos distribuidores intermedios se ve afectada por la estandarización de su producto, aunque ello no debería llevar a una conclusión errónea. Si bien es cierto que el producto que ofrecen es similar al que ofrecen otros proveedores de contenidos al seguirse el estándar MP3, se trata de propiedad intelectual en su esencia y, por ende, los competidores de la industria de la música (plataformas proveedoras de contenido musical a los consumidores) no tendrán éxito alguno si no acuerdan con éstas la cesión dichos derechos para su distribución. Es por ello que afirmamos que, pese a perder las grandes discográficas la "carrera" por hacerse con el mercado de la distribución final de la industria y pasar a jugar un

papel diferente en nuestro análisis, mantienen una fuerza determinante para entender el funcionamiento de la industria.

Asimismo, tendríamos el papel de los proveedores de la industria, en donde se encuadrarían los artistas y compositores. Si bien su papel es poco relevante en una industria, en su mayoría, monopolizada por las grandes discográficas, sin las cuales conseguir llegar a los usuarios se presenta tarea imposible, la digitalización ha permitido que sean los propios artistas los que puedan subir sus creaciones y obras directamente a la red o a plataformas distribuidoras de contenido digital (véase iTunes) sin necesidad de pasar por agentes intermedios. Su papel ha ido ganando peso con el paso del tiempo, pese a que en dicha etapa, aún es escaso.

De forma seguida, pasaremos a exponer cómo se presenta la creación de valor de la industria, con el fin de que el lector pueda, en base a lo expuesto anteriormente según el modelo de Porter, observar las variaciones desde otro punto de vista:

**Gráfico 9: Creación de valor de la Industria. Planteado por Mihir Parikh (1999). Elaboración propia.**



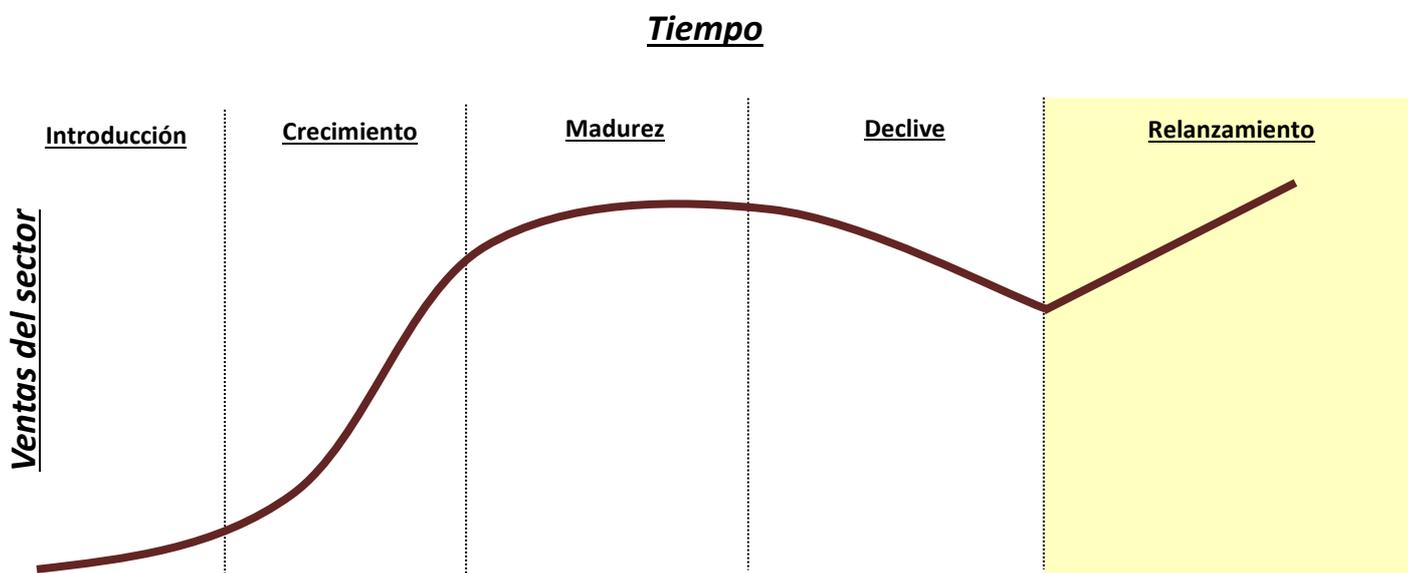
El lector puede observar como la creación de valor de la industria se ha concentrado en torno a tres agentes principales, agrupando las formas que los artistas tienen para darse a conocer y distribuir sus creaciones u obras artísticas a los consumidores finales. Ello parece implicar para el artista una menor gama de vías o alternativas para que sus creaciones se conozcan, pero todo lo contrario.

Mientras en etapas anteriores los medios eran más variados, ninguno de ellos contaba con la fuerza propagandista que la red aporta. Asimismo, en anteriores gráficos, se puede observar que las discográficas monopolizaban prácticamente las vías de distribución, de tal forma que, si el artista decidía no firmar un contrato de exclusividad con alguna de ellas, las posibilidades de darse a conocer eran mínimas.

La estructura actual dota de mayores posibilidades a los artistas, si bien el papel de las discográficas sigue siendo muy relevante. Sin embargo, nos atrevemos a afirmar que, con el paso del tiempo y la plena digitalización de la industria, el papel de éstas irá cayendo hasta dejar su puesto definitivo a agentes como iTunes y derivados.

Para concluir con el análisis estratégico de la presente etapa, pasamos a presentar en qué punto se encontraría la industria, a través del modelo de Ciclo de Vida de la Industria, dada la evolución descrita:

**Gráfico 10: Ciclo de Vida de la Industria. Tercera Etapa. Modelo extraído de Sameer Kumar & William A. Krob (2005)**



La industria de la música se encontraría en plena fase de relanzamiento. Tras presentar un estado de declive, dada la escasa innovación y la persistencia en el modelo tradicional de distribución de la música, la aparición de nuevos modelos de negocio como el planteado por Apple (bajo la marca iTunes) supone una revitalización de la misma, ofreciendo al consumidor una alternativa legal a la demanda de sus necesidades (popularización de las redes *peer-to-peer*).

Este hecho aparta el modelo tradicional de industria impuesto por las discográficas e introduce a la industria de la música en pleno siglo XXI, pese a que aún queda camino por recorrer.

## **2.4 Cuarta etapa: Viraje a una nueva forma de entender la distribución de la música. Servicios streaming (2008 - Actualidad).**

Nos encontramos en el último punto del análisis de la evolución de la industria, es decir, contexto que se está desarrollando actualmente. Como ya ocurrió con el formato físico (CDs), la industria de la música ha evolucionado de forma paralela a cómo lo ha hecho la tecnología de la información (internet).

En un auge de la *nube* y las numerosas posibilidades que esta ofrece, han surgido diferentes tipos de servicios que, si bien comenzaron su trayectoria centrándose en un determinado grupo de consumidores y en una forma alternativa de distribución de la música, han conseguido afianzarse en el mercado y pasar a ser el modelo a seguir de la misma. Bajo la premisa de “*paga una cantidad determinada y escucha la música que quieras sin límite*” han conseguido atraer a la comunidad de usuarios con diferentes tarifas de suscripción y manteniendo la calidad de los anteriores sistemas de distribución (iTunes).

Los beneficios de este tipo de servicios de suscripción crecieron un 51.3 por ciento en 2013, superando por primera vez la cifra de mil millones de dólares, y mostrando una tendencia creciente en la mayor parte de mercados en los que tienen presencia (IFPI, 2014).

Aquellos pioneros en el sector como Deezer y Spotify están cosechando importantes cifras de beneficios a través de su expansión geográfica, mientras que servicios aún regionales como Rdio, KKBOX o WiMP continúan atrayendo nuevos usuarios. El resultado de esta nueva forma de distribuir música ha llevado a empresas como Beats Music y YouTube a anunciar sus planes de lanzar servicios de suscripción a principios de 2014.

Este modelo de suscripción ha calado de una forma superior al anterior modelo de distribución a través de compras por música individualizada en los consumidores, haciendo que se reduzca sustancialmente el número de descargas ilegales de contenido musical. En términos numéricos, el número de suscriptores de este tipo de servicios alcanzó los 28 millones en 2013, un 40% más que en 2012 y superando con creces la cifra de 8 millones de suscriptores de 2010 (IFPI, 2014).

Edgar Berguer, presidente ejecutivo y CEO de Sony Music Entertainment reconocía el fulgurante y creciente éxito de este tipo de servicios: *“Music has always been at the forefront of the digital revolution, leading the way for other creative industries and defining the future of digital entertainment. Today music’s digital revolution is moving to the next phase as consumers embrace streaming and subscription models in markets around the world”*<sup>27</sup> (IFPI, 2014).

Una de las características de este tipo de plataformas es la posibilidad que dan al usuario de acceder a su contenido de forma gratuita, pero limitada, a través de la incorporación de publicidad en los mismos. De esta forma, los ingresos de este tipo de modelo de negocio, utilizado por plataformas como YouTube y Vevo también experimentó un crecimiento en 2013, concretamente de un 17.6 por ciento. En particular, los ingresos por la variante de vídeos musicales han crecido a través de la expansión de YouTube a más de 50 países, 13 países más en 2013. Vevo se ha visto fortalecida en 2013, llegando a los 5.5 miles de millones de visitas mensuales, un 46% de más año tras año (IFPI, 2014).

---

<sup>27</sup> “La música siempre ha estado a la vanguardia de la revolución digital, abriendo el camino para otras industrias creativas y definiendo el futuro del entretenimiento digital. La revolución digital que la sociedad actual está experimentando se mueve hacia la siguiente fase, ya que los consumidores adoptan modelos de *streaming* y de suscripción en los mercados de todo el mundo”.

Todo ello ha conllevado a que las grandes discográficas adapten su modelo de negocio, permitiendo un mayor acceso de sus contenidos musicales a las plataformas de servicios streaming. La industria refleja que el 27 % de sus ingresos por ventas de contenido digital se deriva de los canales de suscripción y servicios streaming, un 14% más que en 2011 (IFPI, 2014).

Sin embargo y pese a que esta tendencia va en aumento cada año, el modelo de negocio que iTunes y empresas similares impusieron (descargas digitales) mantiene una cuota de mercado preponderante del 67 %. El emergente crecimiento de mercados como Sudáfrica, Filipinas, Hong Kong o Eslovaquia han sido determinantes para el mantenimiento de dicha cuota. Este tipo de descargas han experimentado un ligero descenso a nivel mundial (2.1%) principalmente debido al crecimiento de servicios alternativos (planes de suscripción anteriormente descritos), aunque la venta de álbumes digitales sigue experimentando una curva ascendente, al persistir un interés por parte del consumidor en el formato álbum (IFPI, 2014).

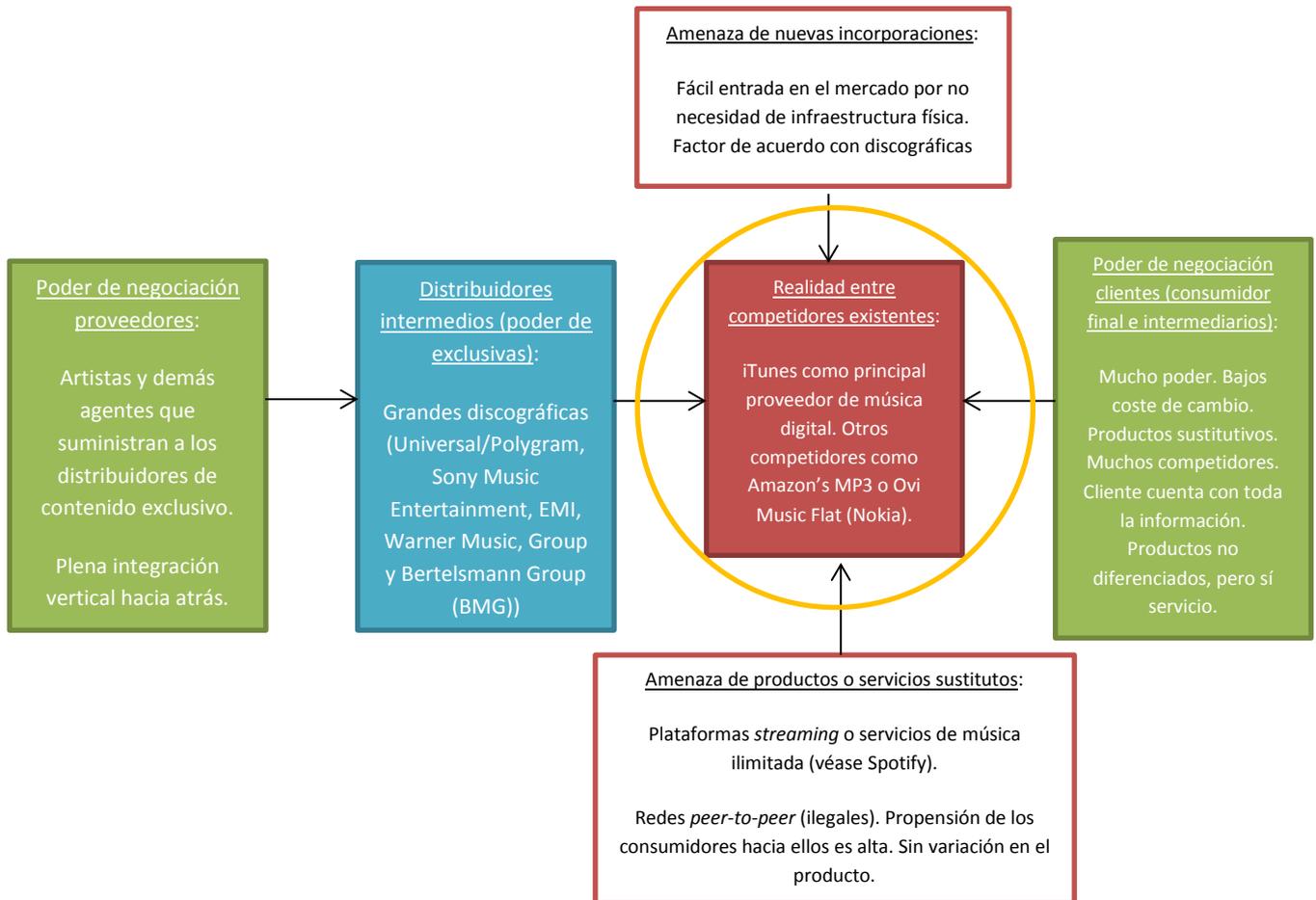
A pesar de esta transición de la industria hacia el formato digital, el formato físico (CDs) todavía representa una porción importante de los ingresos totales de la industria en determinados mercados. Asimismo, el vinilo muestra una tendencia a la alza como un formato destinado a nichos en el mercado de la música. Los formatos físicos representan más de la mitad (51.4%) del total de los ingresos globales, en comparación con el 56.1% de 2012. A pesar de esta reducción (11.7% en 2013), los principales mercados como Alemania, Italia, Reino Unido y los Estados Unidos experimentaron una desaceleración en su tasa de crecimiento (IFPI, 2014).

#### **2.4.1. Análisis estratégico de la cuarta etapa.**

En referencia al análisis de la industria siguiendo el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, afirmamos que, respecto al pasado contexto, no se ha experimentado una variación de la misma, al margen de incluir como producto sustitutivo las plataformas basadas en servicios de suscripción o música en *streaming*. Hemos, sin embargo, de precisar que, en base a lo expresado anteriormente, se observa una tendencia creciente del número de usuarios que se decantan por este tipo de plataformas o servicios, y que, en aras de hacer

una más que probable previsión, estos servicios pasarán de ser sustitutivos al modelo de negocio de distribución de iTunes (subsumiendo aquí el resto de empresas similares), a ser el eje de la industria como competidores de la misma. Sin embargo, por el momento, el cambio que se experimentaría en el modelo adaptado de las “Cinco” Fuerzas sería el siguiente:

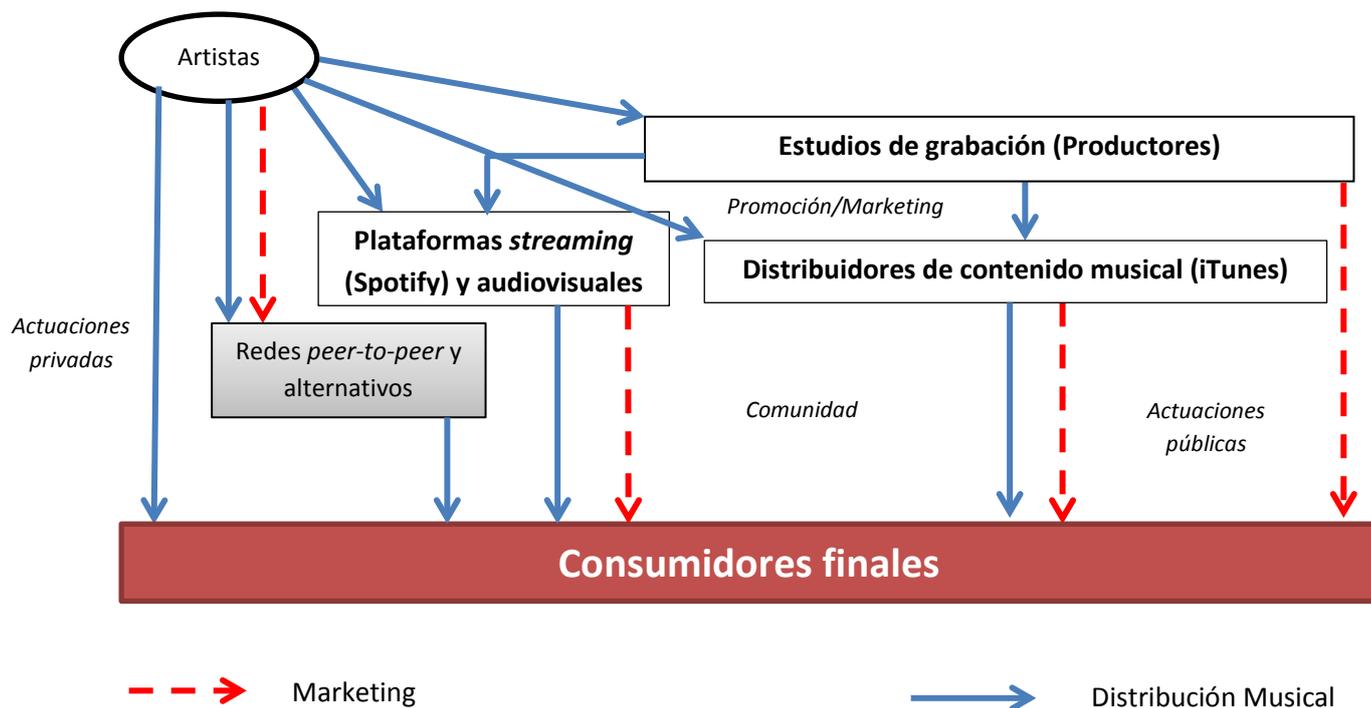
**Gráfico 11: Modelo de las “Cinco” Fuerzas de M.E.Porter (1985). Adaptación a la Cuarta Etapa.**



Bajo nuestro punto de vista, resulta irrelevante en el presente apartado el reflejo de la adaptación del modelo de Ciclo de Vida del Producto, al no añadir mayor valor o información para el lector.

Por el contrario y pese a las leves adaptaciones que el proceso de creación de valor de la industria experimenta en esta cuarta etapa, observamos conveniente su exposición:

**Gráfico 12: Creación de valor de la Industria. Planteado por Mihir Parikh (1999). Elaboración propia.**



Esta tendencia creciente hacia un nuevo “cambio” en la forma de distribuir contenido digital en la industria ha abierto una nueva oportunidad para empresas relegadas de la industria como Microsoft para participar en ésta, a través de lanzamiento de Xbox Music en 2012, basándose en estrategias similares a las ya planteadas por Spotify o Deezer, o llevado a empresas como Apple a adquirir Beats Electronics y Beats Music (Apple Press Info, 2014) con el fin de fortalecer su posición en el mercado y volver a recuperar el terreno cedido a los sustitutos. Esta adquisición, valorada en más de 3.000 millones de euros, supone una plena declaración de intenciones por parte de Apple, que no está dispuesta a ceder terreno en la distribución de contenido digital.

### 3. Conclusiones

A modo de conclusión, pasaremos a dar respuesta a los objetivos marcados al inicio del presente trabajo de investigación.

Tras analizar la industria de la música, en un periodo acotado desde finales del siglo XX hasta principios del siglo XXI, hemos acotado el objeto de estudio en cuatro etapas, presenciándose en ella, tal y como ha quedado expuesto con anterioridad, cambios significativos en cada una de ellas que justifican dicha división.

Asimismo, creemos que la mejor forma de transmitir al lector las conclusiones de cada una de estas etapas es a través de la siguiente exposición:

#### Primera Etapa

Modelo de negocio tradicional basado en el formato físico de venta al público. Fuerte inmovilismo. Monopolio de las grandes discográficas en el canal de distribución del producto. Presencia de mayores medios por los que crear valor en la industria, pero menos eficaces. Etapa de Madurez en la industria. Fuerte Integración hacia atrás, a través de acuerdos de exclusiva con los artistas. Poco poder de negociación de los clientes e inexistencia de sustitutos.

#### Segunda Etapa

Etapa de Transición. Persistencia del modelo de negocio tradicional (Formato físico de venta). Aparición de los primeros sustitutos (*redes peer-to-peer*) con fuerte propensión de los usuarios hacia los mismos. Satisfacen aquello que venían demandando. Sustrato jurisprudencial en contra de las mismas lleva a su ilegalización. Destrucción de valor de la industria. Intento por parte de las discográficas de lanzar servicios similares, pero fuerte luchas internas y su complejidad llevan al fracaso de las mismas.

### ***Evolución de la industria de la música***

#### Tercera Etapa

Lanzamiento del iPod (2001) como alternativa directa al formato físico (CDs) permitiendo una mayor facilidad de uso y comodidad para el usuario. Lanzamiento de iTunes como paso definitivo hacia la digitalización de la industria y vía legal a la distribución online. Desplazamiento de las discográficas a una fuerza intermedia (productora) dejando atrás el papel de distribuidores a los consumidores finales. Atomización de la industria, aunque fuerte barreras a la imitación por atributos del producto (imagen de marca) y acuerdos conseguidos, sumado a la percepción del mismo de la comunidad de usuarios.

Revolución de una industria obsoleta y en declive. Relanzamiento de la misma. Mayor creación de valor.

#### Cuarta Etapa

Aparición de las plataformas o servicios *streaming* y audiovisuales (VEVO). Se impone el criterio "paga una vez y escucha tanta música como quieras" (aproximación al término tarifa plana). Se observa la fuerte adaptación del usuario a estos servicios y una tendencia creciente hacia ellos. Incorporación de nuevas empresas en este sector (Google, Microsoft, Spotify,...). Apuesta de Apple por fortalecerse como líder del sector tras la adquisición de Beats Music.

Posible futuro de la industria.

La primera de las etapas que hemos señalado presenta una estructura inmovilista y reacia a aceptar el cambio en las necesidades sociales, tendente al formato digital. Su punto de inflexión tiene lugar con la aparición de las primeras redes *peer-to-peer*, que se presentan al consumidor como una alternativa para disponer de aquella música que quería a golpe de ratón. Su popularidad y buena acogida por parte de la comunidad de usuarios marca el inicio de la segunda etapa, la cual presenta como punto álgido el lanzamiento de Napster. La cifra de ochenta millones de usuarios a los pocos años de su aparición en la industria supuso una clara consolidación de la tendencia hacia la digitalización.

Sin embargo, la pronta actuación legal de las discográficas para contrarrestar las millonarias pérdidas que estos productos sustitutivos habían supuesto, conllevó a su ilegalización y prohibición en la mayor parte de los países. La aparición de medidas contra la piraterías y la ratificación de los tratados internacionales para la protección de la creación de contenido intelectual supuso el fin de esta etapa.

Es esta la situación que Apple (bajo la marca iTunes) aprovechó para cambiar definitivamente la industria. Supo satisfacer las necesidades de los usuarios, proporcionando una plataforma fácil e intuitiva a través de la cual podrían comprar canciones individuales, sin necesidad de adquirir el álbum completo, de sus artistas favoritos. Todo ello a través de un mecanismo legal y perfectamente articulado con acuerdos con las grandes discográficas y con los principales proveedores de medios de pago. Para el usuario, todo eran ventajas. Ello suponía una consolidación de la era digital en la industria de la música y un papel preponderante de Apple en ella como proveedor de contenido digitalizado.

El comportamiento de los consumidores no es estático y sus necesidades cambian continuamente. La clave es su predicción y adelantarse a la competencia. En esta ocasión, Apple se ha visto superado por los acontecimientos, no siendo capaz de transformar su modelo de negocio de iTunes, basado fundamentalmente en "*pay for what you want*", a la tendencia de la comunidad de usuarios hacia las plataformas *streaming*, bajo la premisa de "*pay once, and listen as much Music as you can*". La aparición de este tipo

de servicios ha conseguido hacerse un sitio en la industria que, si bien comenzó su andadura como un producto sustitutivo en relación a la distribución digital impulsada por empresas como iTunes, se prevé que pasen a ser la tónica definitiva en el corto medio plazo.

A modo de concluir este apartado, nos gustaría hacer referencia a la posible evolución de la industria de la música en el corto y medio plazo, es decir, ahondar en lo expuesto en líneas anteriores, de modo que el lector pueda vislumbrar el más que probable escenario futuro.

Si bien es cierto que iTunes puso a la industria en el contexto de la digitalización, su modelo de negocio ha permanecido impasible a los cambios que la sociedad ha experimentado en los últimos años. El movimiento hacia el “mundo conectado”, impulsado por los dispositivos móviles, ha llevado a que los desarrolladores potencien la innovación y las capacidades de estos dispositivos, dando lugar a aplicaciones que facilitan el día a día al usuario.

Es aquí donde la distribución de la música digital ha dado un paso más, pensando en que el usuario pueda escuchar tanta música como desee y tantas veces como quiera, sin tener que comprarla. Es lo más parecido a un contrato de servicio entre el usuario y el proveedor de contenido musical, por el cual el consumidor paga una cuota fija cada mes (o anualmente) para disfrutar de un catálogo de música ilimitado.

Se esté o no de acuerdo en el modelo de negocio planteado por empresas como Spotify (líder de esta vía alternativa), el éxito que ha reportado habla por sí solo, concretamente 60 millones de usuarios, y, aunque lejos de cifras arrojadas por compañías como iTunes, suponen una creciente competencia y tendencia del mercado.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, operaciones financieras como la adquisición de Beats Music por parte de Apple, suponen claros indicios de la dirección a la que se dirige la industria de la música: a una etapa de plena digitalización, con el hito más que probable de la desaparición del formato físico de forma definitiva.

La industria de la música se enfrenta grandes retos. Podríamos decir que la industria de la música ha pasado de ser una industria aislada y estática a un

escenario que va a colación con los cambios y avances tecnológicos que la sociedad experimenta, encontrándose en un continuo estado de efervescencia.

El análisis de la cuarta etapa muestra sólo el principio de un apasionante e incierto futuro de la industria, el cual dará paso no sólo a un profundo cambio en la estructura de la misma (agentes), sino a una transformación de sus propias bases, la cual tendremos el privilegio de presenciar.

### **3.1 Limitaciones al estudio y futuras líneas de investigación**

Una de las principales limitaciones del presente análisis de la industria de la música es la falta de información acerca del futuro de la misma. No disponemos de datos que nos ayuden a proyectar la tendencia que parece apreciarse, de forma empírica, y, de este modo, resultar más precisos en las afirmaciones anteriores.

Del mismo modo, se podría haber analizado con mayor profundidad la cadena de valor de Apple y el comportamiento de iTunes en ella. Sin embargo, el escaso número de estudios acerca de la misma, hacen inviable la proyección de la misma en base a datos fiables, al margen de los sí existentes en lo relativo a la cadena de distribución. La línea de investigación que se abre ante futuros análisis relativos industria o a la empresa se presenta muy interesante, desde un punto de vista académico como de la práctica empresarial, lo cual ayudará a explicar de una mejor forma los aspectos que explican la Ventaja Competitiva de iTunes desde una perspectiva interna.

Por último, la utilización de modelos más avanzados o variantes a los expuestos puede llevar a conclusiones de mayor calado para la industria, aunque siempre siguiendo la misma línea de conclusión argumentada en líneas anteriores.

## 4. Bibliografía

Se adjunta la siguiente bibliografía consultada para la elaboración del presente análisis estratégico:

- PORTER, Michael E., *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Editorial The Free Press (A division of Macmillan, Inc.). Nueva York. 1980. P. 142 y siguientes.
- PORTER, Michael E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. 1979. United States of America.
- PORTER, Michael E., *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Editorial The Free Press (A division of Macmillan, Inc.). Nueva York. 1985. P. 33 a 59.
- SANJEK, Russell y SANJEK, David, *American Popular Music Business in the 20th Century*. Editorial Oxford University Press (Abridged edition). Londres. 1991. P. 256 a 260.
- DENISOFF, R. Serge, *Inside MTV*. Editorial Transaction Publishers (First Edition). United States of America. 1988. P. 167 y siguientes.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. Informe correspondiente a 1999. Reino Unido. Fecha Dirección web consultada: <http://www.ifpi.org>
- BURKART, Patrick y MCCOURT, Tom, *Digital Music Wars: Ownership and Control of the Celestial Jukebox (Critical Media Studies: Institutions, Politics, and Culture)*. Editorial Rowman & Littlefield Publishers, Inc. United States of America. 2005. P. 111 y siguientes.
- HULL, Geoffrey P., *The Recording Industry*. Editorial Psychology Press. 2004. P. 130-135
- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. Informe correspondiente a 2007. Reino Unido. Dirección web consultada: <http://www.ifpi.org>

- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. Informe correspondiente a 2010. Reino Unido. Dirección web consultada: <http://www.ifpi.org>
- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. Informe correspondiente a 2011. Reino Unido. Dirección web consultada: <http://www.ifpi.org>
- RECORDING INDUSTRY ASSOCIATION OF AMERICA (RIAA). Informe correspondiente a 2008. Dirección web consultada: <https://www.riaa.com/keystatistics>
- RECORDING INDUSTRY ASSOCIATION OF AMERICA (RIAA). Informe correspondiente a 2010. Dirección web consultada: <https://www.riaa.com/keystatistics>
- BUNDESVERBAND MUSIKINDUSTRIE. Informe correspondiente a 2008. Dirección web consultada: <http://www.musikindustrie.de/statistik/>
- BUNDESVERBAND MUSIKINDUSTRIE. Informe correspondiente a 2010. Dirección web consultada: <http://www.musikindustrie.de/statistik/>
- BAENA, Ernesto; JAIRO SÁNCHEZ, John; MONTOYA SUÁREZ, Omar, *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas*. Scientia et Technica, Año IX, Nº 23. 2003
- PARIKH, Mihir, *The Music Industry in the Digital World: Waves of Changes*. Institute for Technology and Enterprise. 1999. P. 1 y siguientes.
- EL GAMAL, Ashraf, *The Evolution of the Music Industry in the Post-Internet Era* (Senior Thesis). Claremont McKenna College. 2012. P. 5 y siguientes.
- ASPRAY, William y CERUZZI, Paul E., *The Internet and American Business*. The MIT Press. Cambridge, London. 2008. P. 451 a 491.
- BARFE, Louis, *Where Have all the Good Times Gone? The Rise and fall of the Record Industry*. Atlantic Books (New Edition). 2005. P. 324-330.

- BURKART, Patrick y MCCOURT, Tom, *Digital Music Wars: Ownership and Control of the Celestial Jukebox (Critical Media Studies: Institutions, Politics, and Culture)*. Editorial Rowman & Littlefield Publishers, Inc. United States of America. 2005. P. 44 a 50.
- TRATADO DE LA OMPI SOBRE DERECHO DE AUTOR (WCT), adoptado en Ginebra el 20 de diciembre de 1996. Dirección Web Consultada: <http://www.wipo.int/treaties/>
- TRATADO DE LA OMPI SOBRE INTERPRETACIÓN O EJECUCIÓN Y FONOGRAMAS (WPPT), adoptado en Ginebra el 20 de diciembre de 1996. Dirección Web Consultada: <http://www.wipo.int/treaties/>
- *THE DIGITAL MILLENNIUM COPYRIGHT ACT* (U.S. Copyright Office Summary). December 1998. Dirección Web Consultada: <http://copyright.gov/legislation/dmca.pdf>
- LITMAN, Jessica, *Digital Copyright*. Editorial Prometheus Books; Pbk. Ed edition. Nueva York. 2006. P. 15 y siguientes.
- PEITZ, M. y WAELBROECK, P., *Piracy of digital products*. Editorial: School of Business Administration. 2006. P. 13 y siguientes.
- BURKART, Patrick y MCCOURT, Tom, *Digital Music Wars: Ownership and Control of the Celestial Jukebox (Critical Media Studies: Institutions, Politics, and Culture)*. Editorial Rowman & Littlefield Publishers, Inc. United States of America. 2005. P. 101 a 117.
- HERTZ, Markus, *Music on demand: Chance oder Risiko für die Musikindustrie?* (Traducción al inglés). 1999. P. 63 a 72.
- ALONSO, Guillermo, *Así es como, hace 15 años, Napster cambió el mundo*. Vanity Fair. Fecha de consulta: 20 de Febrero 2015. Dirección web consultada: <http://www.revistavanityfair.es/actualidad/articulos/>
- TARO GREENFELD, Karl, *Meet the Napster*. Fecha de Publicación: Octubre del 2000. Fecha de consulta: 25 de Febrero de 2015. Dirección web consultada: <http://content.time.com/>

- HUGHES, Jerald y REINER LANG, Karl, *If I Had a Song: The Culture of Digital Community Networks and Its Impact on the Music Industry*. Publicado en The International Journal on Media Management. 2003. P. 180 a 189.
- ILLING, Gerhard y PEITZ, Martin, *Industrial Organization and the Digital Economy*. The MIT Press. Cambridge, London. 2006. P. 71 a 144.
- LIEBOWITZ, Stan, *Will MP3 downloads Annihilate the Record Industry? The Evidence so Far*. School of Management. University of Texas at Dallas. 2004. Dirección web consultada: [www.pub.utdallas.edu](http://www.pub.utdallas.edu)
- BIOSHOP, Jack, *Building International Empires of Sound: Concentrations of Power and Property in the "Global" Music Market*. Popular Music and Society. Editorial: Polity Press. 2006. P. 443 a 471.
- ALDERMAN, John, *Sonic Boom. Napster, MP3 and the New Pioneers of Music*. Editorial: Basic Books. 2001. P. 33 y siguientes.
- COMÍN, Marta, *Apple ROKR: La unión entre la industria de la música y la telefonía móvil*. Publicación del IESE en colaboración con el IME, Institute for Media and Entertainment. 2005. P. 9 y siguientes.
- CORTE SUPREMA DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA. Caso METRO-GOLDWYN-MAYER STUDIOS INC. ET AL. v. GROKSTER LTD. ET AL. Recurso Extraordinario contra la decisión de la Cámara de Apelaciones en lo Federal del Noveno Circuito de los Estados Unidos de América. N°. 04-480. Debatido el 29/03/2005. Decidido el 27/06/2005. Dirección web consultada: <http://www.derecho.uba.ar>
- TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA DE IRLANDA. EMI RECORDS (IRELAND) LIMITED, SONY BMG MUSIC ENTERTAINMENT (IRL) LTD, UNIVERSAL MUSIC IRELAND LIMITED, WARNER MUSIC IRELAND LIMITED v. EIRCOM LIMITED, BT COMMUNICATIONS IRELAND LIMITED. Case No. 2014P/2005. 2005 IEHC 233. Ex-tempore judgment given by Mr. Justice Kelly on Friday, 8 July 2005. Dirección web consultada: <http://www.ucc.ie/law/irlji>

- TSCHMUCK, Peter, *Creativity and Innovation in the Music Industry*. Editorial: Springer. 2006. P. 169 a 177.
- BURKART, Patrick y MCCOURT, Tom, *Digital Music Wars: Ownership and Control of the Celestial Jukebox (Critical Media Studies: Institutions, Politics, and Culture)*. Editorial Rowman & Littlefield Publishers, Inc. United States of America. 2005. P. 59 a 63.
- KUMAR, Sameer y KROB, William A., *Managing Product Life Cycle*. Editorial: Springer-Verlag New York. 2005. P. 10 y siguientes.
- GASSER, Urs y RUÍZ BEGUE, Gabriela, *iTunes: Some Observations After 500 Million Downloaded Songs*. Digital Media Project at the Berkman Center for Internet & Society at Harvard Law School. 2005.  
Dirección web consultada: <http://cyber.law.harvard.edu/BerkmanPress>
- APPLE PRESS INFO, *iTunes Celebrates Its First Anniversary; Over 70 Million Songs Purchased*. Cupertino (California). 2004. Dirección web consultada: <http://www.apple.com/pr/library>
- DOLATA, Ulrich, *The Music Industry and the Internet. A Decade of Disruptive and Uncontrolled Sectoral Change*. SOI Discussion Paper 2011-2012. Universität Stuttgart. Institute of Social Sciences (Organizational Sociology and Innovation Studies). Dirección web consultada: <http://www.uni-stuttgart.de/soz/oi/publikationen/>
- CRUPNICK, Russ, *The NPD Group's Russ Crupnick Talks About the Music Industry*. Entrevista por el Huffington Post. 2010. Dirección web consultada: <http://videos.huffingtonpost.com/tech>
- MULLIGAN, Mark, *iTunes @10*. Midia Consulting. 2013. Fecha de consulta: 17 de Febrero de 2015. Dirección web consultada: <https://musicindustryblog.wordpress.com>
- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. Informe correspondiente a 2008. Reino Unido. Dirección web consultada: <http://www.ifpi.org>

- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. Informe correspondiente a 2012. Reino Unido. Dirección web consultada: <http://www.ifpi.org>
- APPLE PRESS INFO, *iTunes Music Store Sells Over One Million Songs in First Week*. Cupertino (California). 2003. Dirección web consultada: <http://www.apple.com/pr/library>
- APPLE PRESS INFO, *iTunes Store establece nuevo récord con 25 millones de canciones vendidas*. Cupertino (California). 2013. Dirección web consultada: <http://www.apple.com/pr/library>
- ARTHUR, Charles, *Steve Jobs - once more at the core of Apple's success*. Año de publicación: 2003. Fecha de consulta: 19 De Febrero de 2015. Dirección web consultada: [www.independent.co.uk/](http://www.independent.co.uk/)
- APPLE PRESS INFO, *Apple Presents iPod: Ultra-Portable MP3 Music Player Puts 1,000 Songs in Your Pocket*. Cupertino (California). 2001. Dirección web consultada: <http://www.apple.com/pr/library>
- APPLE PRESS INFO, *Apple Reinvents the Phone with iPhone*. Cupertino (California). 2007. Dirección web consultada: <http://www.apple.com/pr/library>
- FINANCIAL INFORMATION (Apple.com), *Q1 2015 Unaudited Summary Data*. Cupertino (California). 2015. Dirección web consultada: <http://investor.apple.com/financials.cfm>
- APPLE PRESS INFO, *Apple Introduces iCloud: Free Cloud Services beyond Anything Offered to Date*. San Francisco (California). 2011. Dirección web consultada: <http://www.apple.com/pr/library>
- DALMAU, Juan Ignacio y OLTRA, Vicente. *Análisis estratégicos de sectores industriales*, Universidad Politécnica de Valencia. 1997.
- O'REILLY, Lara, *The 20 Most Valuable Brands In The World*. Publicado en: Business Insider. Fecha de Publicación: 9 de Octubre de 2014. Fecha de consulta: 1 de Marzo de 2015. Dirección web consultada: <http://www.businessinsider.com>

- THE NPD GROUP, *Amazon Ties Wal-Mart as Second-Ranked U.S. Music Retailer, Behind Industry-Leader iTunes (Digital music continued to gain on CDs in the first quarter, as iTunes increased its lead in overall U.S. music sales)*. Nueva York. Año de Publicación: 2010. Fecha de consulta: 28 de Febrero de 2015. Dirección web consultada: [https://www.npd.com/press/releases/press\\_100526.html](https://www.npd.com/press/releases/press_100526.html)
- INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY. Informe correspondiente a 2014. Reino Unido. P. 5 y siguientes. Dirección web consultada: <http://www.ifpi.org>
- APPLE PRESS INFO, *Apple to Acquire Beats Music & Beats Electronics*. Cupertino (California). 2014. Dirección web consultada: <http://www.apple.com/pr/library>