



ICADE E-4

**CÓMO HA AFECTADO EL PROCESO DE
DIGITALIZACIÓN AL MODELO DE NEGOCIO DE
LAS GRANDES DISCOGRÁFICAS**

Autor: Pablo Baschwitz Cornet

Director: Raúl González Fabre

Madrid / 2021

Resumen

Durante la década de los 90, la industria de la música se enfrentó a importantes cambios tecnológicos que supusieron una seria amenaza para el modelo de negocio tradicional de las compañías discográficas.

Internet y las nuevas tecnologías digitales modificaron de forma drástica el negocio de los sellos discográficos y amenazaron su viabilidad operativa y financiera.

Hoy en día, la industria musical está totalmente digitalizada y globalizada. La música es un elemento totalmente portátil, que podemos escuchar en cualquier momento y lugar. Las cifras indican que los ingresos actuales de las compañías discográficas por música en formato físico o fonogramas son diez veces inferiores a las alcanzadas en este mercado en la década previa al lanzamiento de internet. La aparición de la música digital, con el consiguiente auge de las plataformas y de la piratería han sido los factores fundamentales de este descenso.

Los artistas, que hasta entonces habían dependido de las grandes discográficas para difundir su obra, tienen ahora la oportunidad de desarrollar su talento de forma más independiente sin tener que contratar necesariamente con estas entidades para lograr sus objetivos.

Todo ello ha provocado que las compañías discográficas se hayan visto forzadas a reaccionar de forma rápida y buscar fórmulas alternativas de negocio que les permitan mantener sus ingresos y continuar siendo imprescindibles para los artistas y sus carreras. Todo ello, ha dado lugar a la creación de nuevos empleos y oportunidades de negocio nunca vistas.

Palabras clave: Discográfica, digitalización, Universal Music, modelo de negocio, tecnología.

Abstract

During the 1990s, the music industry faced major technological changes that posed a serious threat to the record labels' traditional business models.

Internet and the new digital technologies have drastically changed the record companies' business and threatened their financial and operative viability.

Today the music industry is fully digitalized and globalized. Music is a totally portable item, which can be listened to anytime, anywhere. Figures show that record companies' current revenues from physical music or phonograms are ten times lower than those reached in the decade prior to the launching of internet. The appearance of digital music, with the consequent eye on platforms and piracy has been a vital factor in this sales decline.

In addition, many artists who had always depended on major record labels to spread their work, have now the opportunity to develop their talent in a more independent way without needing to contract necessarily with these entities to achieve their goals.

As a result of the above, record companies have been forced to rapidly react and look for alternative business models which allow them to maintain their income and to continue being essential for artists and their careers. This has resulted in the creation of new jobs and business opportunities never seen before.

Keywords: Record label, digitization, Universal Music, business model, technology.

ÍNDICE

Resumen.....	2
Abstracto.....	3
1. Introducción.....	6
1.1 Objetivo.....	6
1.2 Metodología.....	6
2. Digitalización.....	8
2.1 Definición de digitalización; aportación al sector de la música; breve referencia histórica.....	8
2.2 Tecnología fundamental en la evolución del modelo discográfico.....	11
3. Modelos de negocio.....	26
3.1 Modelos de negocio discográfico anterior y posterior a la digitalización; estudio comparativo.....	26
3.2 Ejemplo de digitalización en Universal.....	36
3.3 Futuro del negocio de los sellos discográficos; especial mención a la pandemia del COVID 19.....	39
4. Conclusión.....	43
5. Anexo.....	47
6. Bibliografía.....	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1 La evolución del número de usuarios en internet.....	13
Gráfico 2 Volumen de ventas global de las discográficas entre 1973 y 2012.....	16
Gráfico 3: Ingresos mundiales de la industria de la música por sector en 2020.....	20
Gráfico 4: Distribución de beneficios y gastos en el sector musical.....	21
Gráfico 5: Evolución del mercado digital y físico.....	21
Gráfico 6: Mercado de la música grabada en España en 2020.....	21
Gráfico 7: Desglose de derechos de streaming y propiedad intelectual.....	22
Gráfico 8: Evolución de ventas de vinilos.....	30
Gráfico 9: Ingresos históricos y futuros del la Industria Musical.....	31
Gráfico 10: Evolución de las ventas en España en los últimos años.....	40
Gráfico 11: : Expectativas de desarrollo del mercado musical.....	41
Tabla 1: Comparación modelo tradicional al actual.....	27

1. Introducción

1.1 Objetivo

El objetivo de este trabajo de fin de grado es investigar y analizar cómo la digitalización, fenómeno que ha crecido notablemente en las últimas décadas, ha afectado al modelo de negocio de las empresas del sector discográfico. Igual que las empresas de otros sectores, las compañías discográficas han tenido que cambiar drásticamente sus modelos de negocio y sus estrategias para poder adaptarse a las características de este gigante que parece no tener techo.

El trabajo se iniciará con un análisis de la definición de “digitalización”, y un breve resumen de la historia de la música, con especial atención al tránsito de la música en soporte físico a la música digital. A continuación, se analizarán las principales tecnologías que han impulsado este cambio, y que han resultado claves para la transición a la nueva configuración del modelo de negocio de las compañías discográficas.

Centrados los antecedentes, se analizará el modelo de negocio de los sellos discográficos, anterior y posterior a la digitalización, realizando un estudio comparativo que nos permita destacar los cambios acontecidos y la labor realizada por las compañías discográficas para adaptarse a estas nuevas tecnologías.

Por último, se estudiará el futuro del negocio de los sellos discográficos, a dónde se dirige el sector y sus expectativas de futuro, con especial mención a cómo ha afectado la pandemia del COVID 19 a dicha evolución.

El estudio finaliza con las conclusiones y valoraciones derivadas del mismo, con especial mención al impacto, negativo o positivo, de la digitalización en el modelo de negocio de las compañías discográficas.

1.2 Metodología

Para la realización de este estudio, se ha revisado información relacionada con el modelo de negocio de las compañías discográficas, y del sector en general. La información presentada en este documento se basa en el análisis de literatura tanto nacional como internacional,

obtenida de la revisión de publicaciones científicas y económicas, y complementada con artículos y estudios especializados en el sector. Dicha información ha sido analizada, seleccionada y estructurada, basándonos en distintas referencias.

Como complemento a la labor de investigación, se ha realizado una entrevista a la directora jurídica, de desarrollo de negocio y de recursos humanos de la compañía discográfica Universal Music Spain, S.L., que ha tenido un papel clave en la digitalización de su sello discográfico.

El motivo de escoger a esta compañía ha sido que antes de que las nuevas tecnologías revolucionasen el sector musical, ya era un referente en la industria discográfica. En la actualidad, Universal Music Group continúa siendo la primera de las tres empresas líderes del sector. En efecto, desde la adquisición del sello EMI por Universal Music Group en 2012, las tres principales discográficas a nivel mundial son Universal Music Group, del grupo francés Vivendi; Sony Music, del grupo Sony; y Warner Music Group, filial del grupo de Access Industries propiedad del millonario ruso Len Blavatnik's.

Es importante destacar que la información obtenida de la mencionada encuesta no incluye datos concretos de los modelos de negocio, ya que en todo momento se nos ha reiterado el carácter confidencial de dicha información.

2. Digitalización

2.1 Definición de digitalización; aportación al sector de la música; breve referencia histórica

La Real Academia de la Lengua Española define el término «digitalización» (en su acepción de proceso), como “*la acción y efecto de digitalizar*”. Digitalizar es un proceso tecnológico de conversión, en el cual intervienen diferentes métodos y técnicas según el contenido que se desee convertir de analógico a digital. Esta conversión puede realizarse de múltiples maneras y sobre diferentes contenidos, por ejemplo, con música, imágenes, datos y dígitos entre otros.

Referido a dispositivos o sistemas, podemos definir la digitalización como: “*Que crea, presenta, transporta o almacena información mediante la combinación de bits. En el ámbito empresarial, la digitalización se asocia con la transformación digital de los negocios, entendida como habilitar, mejorar, o evolucionar, las funciones empresariales, operaciones comerciales, modelos de gestión de clientes, y/o procesos de comunicación, aprovechando las tecnologías digitales.*” (Ruipérez García, G. 2019).

Para poner en contexto la evolución de la digitalización en el sector de la música, es necesario hacer una breve referencia a su historia.

No se sabe con exactitud cuando nació la música. En sus comienzos, la música no se acompañaba de instrumentos, pues aún no habían sido ideados, y se centraba únicamente en la voz humana y la percusión con pies y manos siguiendo un ritmo. Por ello, no existen registros arqueológicos de sus inicios. Sin embargo, se estima que la música se originó hace algo más de 400.000 años, a finales del pleistoceno medio.

El primer instrumento conocido fue una flauta fabricada a partir de huesos de buitre, que se remonta a más de 40.000 años.

A medida que este arte ha ido evolucionando, su distribución lo ha hecho en paralelo. Como dijo la célebre escritora chilena Isabel Allende (Lima, Perú, 2 de agosto de 1942) en su poema “La muerte no existe”, “*la gente sólo muere cuando la olvidan; si puedes recordarme, siempre estaré contigo*”. Pues bien, los primeros músicos eran conscientes de que su música

dependía del oyente, de transmitirla mediante el “boca a boca”, lo que en la mayoría de los casos supuso la pérdida o desaparición de fragmentos musicales. Esta preocupación, dio lugar a la música escrita.

A raíz del comienzo de la música escrita, este arte cobró protagonismo y comenzó a desarrollarse rápidamente. Dada su extensión, no realizaremos un análisis pormenorizado de los avances acontecidos en la historia de la música a lo largo de los siglos.

Por su interés para el presente estudio, tras la aparición de la música escrita saltaremos al siguiente gran avance que acontece en el año 1877, cuando el estadounidense Thomas Alva Edison (1847-1931), inventa el fonógrafo, instrumento que permite la grabación y reproducción del sonido.

En 1887, Emile Berliner (1851-1929) inventó el gramófono. Este dispositivo es prácticamente igual al fonógrafo, aunque en lugar de emplear cilindros para su funcionamiento, emplea discos planos. Esta transición cilindro-disco fue fundamental para desarrollar la producción de copias a gran escala.

Poco después de la aparición del gramófono, comenzaron a surgir las primeras compañías discográficas de la historia. En concreto, la primera fue Columbia Records, fundada 15 de enero de 1889, en la actualidad filial de Sony Music, que más de un siglo después de su constitución continúa existiendo, siendo un referente en el sector.

Junto con el gramófono, Emile Berliner fundó la compañía United States Gramophone Company y su filial en Reino Unido. Esta filial británica dio nacimiento a la famosa marca HMV (“His Master’s Voice”) con la famosa imagen de un perro escuchando un fonógrafo como logo de la compañía. Hoy en día, HMV continúa siendo un minorista renombrado de música y películas en el mercado británico con presencia mayoritaria en Internet.

Con la aparición del fonógrafo y el gramófono, las compañías comenzaron a vender millones de discos en Estados Unidos. Simultáneamente, los sellos discográficos trabajaban e invertían en la mejora de sus tecnologías. Sin embargo, en la década de los años 30 con la aparición de la radio, el consumidor encontró un entretenimiento más económico. Ello unido a los efectos de la Gran Depresión de 1929 en la economía en general, y en el sector de la

música en particular (que el consumidor percibía como un activo prescindible), provocó que la mayoría de las discográficas que entonces operaban rozaran la quiebra.

Años después, los discos encontraron una vez más su salvación, debido fundamentalmente a dos factores. El primero fue que los productores de cine descubrieron que las películas ganaban calidad mezclando imágenes con sonido (para lo que había que emplear discos). Por otro lado, durante la Segunda Guerra Mundial, los discos fueron un factor fundamental de entretenimiento para los soldados, que no podían utilizar la radio al ser prácticamente imposible en algunos lugares captar señal. Por ello, los gobiernos y ejércitos encontraron en los discos un importante instrumento de guerra.

En la década de los 40, las empresas alemanas AEG y BASF desarrollaron y perfeccionaron las grabadoras magnéticas, dotándolas de una calidad de sonido jamás vista antes. Estos avances permitieron que la discográfica Columbia Records lanzara en 1948 el primer “Disco LP” (“*Long Playing*” o “*de larga duración*”), con una capacidad de grabación de unos veinte minutos por cada cara, conocidos como “disco vinilo”. Con la aparición del LP empieza la era de la industria musical tal y como la conocemos hoy en día.

Poco después, en el mismo año, surgen las primeras disputas legales cuando una serie de grupos musicales demandan a diferentes cadenas de radio por haber emitido su música sin la correspondiente autorización. Tras varias denuncias, muchas de las cuales finalizaron en huelga, se funda en 1948 la Music Performance Trust Fund (MPTF), cuya finalidad era proteger los derechos de los artistas y facultarlos a recibir pagos por derechos de autor por cada pieza musical de su creación utilizada o interpretada.

Con posterioridad, el sector, inicia un despegue y desarrollo a velocidad de vértigo. Los materiales son cada vez más perfectos. Los audios comienzan a poder ser editados y se desarrollan los primeros estudios de grabación. Además, comienzan a surgir las primeras “estrellas de la música”, y la industria experimenta un gran apogeo.

Como se ha mencionado anteriormente, los LP supusieron un éxito rotundo. No obstante, la constante búsqueda de calidad llevó a la aparición de los casetes, introducidos por la marca Philips, primero en Europa en 1962 y dos años después en los Estados Unidos.

Aunque estos primeros casetes no ofrecían la calidad de sonido deseada, en 1970 la compañía Ampex introdujo nuevos casetes, más compactos y de mayor calidad. Su fácil y cómodo transporte hicieron de los casetes la herramienta más utilizada para escuchar música, llegando incluso a superar a los LP. Gracias a los casetes, la música comenzó a ser portátil, lo que resultó clave para los futuros inventos que cambiarían la industria musical, como los CD, MP3 o iPod.

El primer CD (disco compacto) se lanzó en 1982, pero no fue hasta bien entrada la década de los noventa cuando consiguió reemplazar al casete como principal medio de reproducción musical. En esta época, comienzan a desarrollarse las primeras canciones en formato MP3, formato de compresión de audio digital que utiliza un algoritmo con pérdida para conseguir un menor tamaño de archivo. En formato MP3, una canción ocupa o requiere once veces menos espacio que en un CD. La calidad del sonido sufre para hacerlo más rápido de descargar, de transportar y compartir. Un CD contiene archivos WAV, AAC o AIFF, todos de más capacidad y calidad. Sin embargo, es más difícil compartir o enviar archivos por Internet. Por ello, las discográficas ofrecen ambos archivos WAV y MP3, y venden los WAV a un precio superior. Melómanos, DJs y músicos aprecian la diferencia, y están dispuestos a pagar por un sonido de más calidad.

El nuevo formato MP3 junto con los avances de Internet, propiciaron la aparición en 1999 de la primera plataforma online de música.

Internet y las nuevas tecnologías comienzan a hacer mella en la industria discográfica tal y como se había desarrollado hasta ese momento. Se hace necesario adaptar el modelo de negocio a estas nuevas tecnologías.

2.2 Tecnología fundamental en la evolución del modelo discográfico

La historia de las compañías discográficas continúa con la disrupción digital de la que nos ocuparemos a continuación.

Las nuevas tecnologías han retado a la industria musical a reconsiderar su modelo de negocio, y a adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias de mercado. Muchas compañías

discográficas han desaparecido, otras han conseguido sobrevivir y esperan adoptar un modelo de negocio idóneo que les permita hacer frente a la revolución tecnológica para alcanzar el nivel de ingresos, por ejemplo, de la década de los noventa.

Las siguientes tecnologías han sido claves en la evolución del sector musical:

Internet

El Diccionario de la lengua española editado y elaborado por la Real Academia Española define “Internet” como “*una red informática de nivel mundial que utiliza la línea telefónica para transmitir la información*”.

Internet surgió en 1960, como una vía para los investigadores del gobierno norteamericano de intercambio de información. Los ordenadores en los años 60 eran de gran tamaño y de difícil traslado. Para utilizar la información almacenada en un ordenador era necesario trasladarse al lugar donde se encontraba ubicado, o utilizar cintas magnéticas que debían enviarse físicamente con la información en cuestión.

Por otro lado, el lanzamiento del satélite Sputnik por la Unión Soviética incitó al Departamento de Defensa norteamericano a buscar nuevos modos de transmitir información para su utilización en un hipotético ataque nuclear. De ahí surgió la ARPANET (“*Advanced Research Projects Agency Network*”), red que con posterioridad evolucionó en lo que hoy conocemos como Internet.

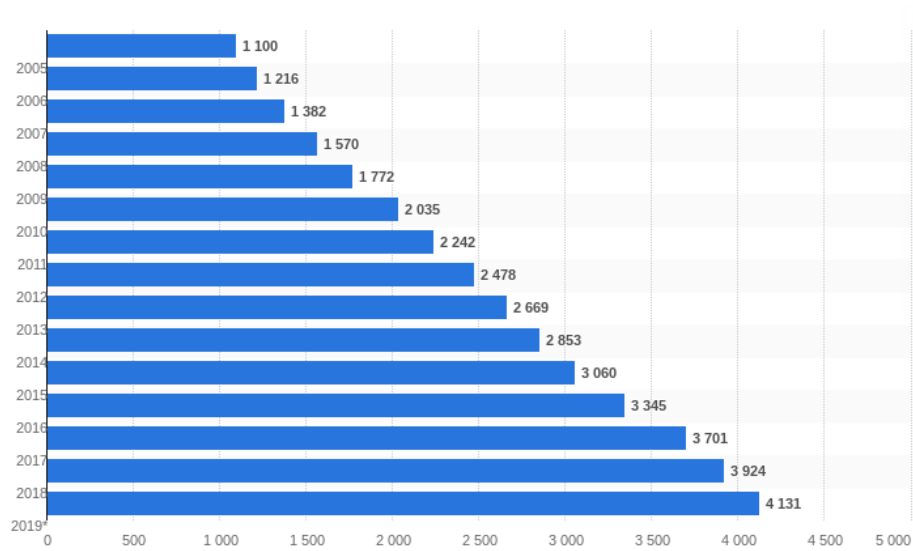
La fecha oficial de creación de Internet es el 1 de enero de 1983.

Es indudable que la industria de la música está ligada al desarrollo tecnológico. Como se ha señalado con anterioridad, la era de los CDs llevó a la industria discográfica a alcanzar máximos históricos de ingresos. La situación cambia con la llegada de Internet y de las descargas de música. La industria discográfica perdió fuerza, y en 2014 los ingresos descendieron de forma dramática. (Fernandez, 2020)

El principal causante de este descenso fue que la mayoría de discográficas no supieron ponerse al día con las últimas tendencias tecnológicas. Es cierto que el número de usuarios

de Internet en 1995 ascendía a apenas 16 millones de usuarios. Sin embargo, cinco años después el número de usuarios había ascendido a 400 millones, en el año 2015 a 3.345 millones y en 2019 a 4.131 millones. En la actualidad, las anteriores cifras se han incrementado aún más.

Gráfico 1: La evolución del número de usuarios en internet



Fuente: Fernández, 2020

El problema de las discográficas en los años 90 fue que a medida que los usuarios de Internet incrementaron exponencialmente, se estaban alcanzando cifras récord de ventas de CDs, por lo que inicialmente no existían muchas razones por las que buscar nuevas formas de distribución musical.

Sin embargo, esta situación cambió con la crisis económica que comenzó a afectar a la economía norteamericana de la década de 1990, y con la gran acogida por el público de las redes P2P.

El término **P2P** corresponde a las siglas de *Peer-to-Peer*, que se puede traducir como “comunicación entre iguales”. (Castro, L. 2019).

Normalmente, en una red informática cada ordenador, denominado cliente a estos efectos, está conectado a un servidor. En una **red P2P** los ordenadores se conectan entre sí sin necesidad de un servidor central, optimizando la capacidad de la red (ancho de banda).

Por sus características, las redes P2P han sido utilizadas de forma creciente para el intercambio de archivos musicales.

Sin embargo, estas descargas se realizan normalmente sin contar con los preceptivos derechos de autor, por lo que han sido cuestionadas de forma reiterada por las compañías discográficas, que se enfrentan al serio problema de luchar contra la piratería.

Páginas web como “Napster”, que ofrecían al cliente la posibilidad de descargar música sin contar con las correspondientes licencias de los titulares de derechos de autor, contribuyeron al declive de la industria de la música a principios de los años 2000.

Música MP3 / Napster

Napster fue creada por Shawn Fanning (Borckton, Estados Unidos 22 de noviembre de 1980), estudiante de la Northeastern University en Boston, junto con otro adolescente, Sean Parker (Virginia, Estados Unidos, 3 de diciembre de 1979).

En esta plataforma on-line de música, los usuarios podían compartir sus elecciones MP3 con otros usuarios. Sin embargo, como hemos mencionado, la plataforma no contaba con las oportunas licencias para comercializar la música ofertada. Las principales instituciones del sector, y las compañías discográficas, consideraron por tanto que Napster suponía una grave violación de los derechos de autor.

Finalmente, en el año 2001, tras dos años de demandas, Napster dejó de operar cuando perdió una demanda contra la “*Recording Industry Association of America*” (RIAA) (Lamont, T. 2013).

Napster fue vista favorablemente por los consumidores, ya que podían descargar las canciones de sus artistas favoritos de forma gratuita en cualquier momento.

Mientras tanto, las discográficas se enfrentaban a pérdidas muy elevadas que podrían haberse reducido si la industria hubiera actuado con mayor rapidez (Forde, E. 2019). El principal problema, fue que las discográficas tardaron demasiado tiempo en reaccionar, pues cuando habían transcurrido tan sólo cuatro meses de su lanzamiento, la plataforma ya contaba con 150.000 suscriptores.

En apenas un año, Napster había superado los veinticinco millones de usuarios, cifra desorbitada para esos tiempos, y en febrero de 2001, poco antes de su cierre, ya había alcanzado los veintiséis millones de usuarios. Como comentó el Director Ejecutivo de Napster, "¿Qué podría ser más divertido que aprender sobre nuevos artistas musicales sin tener al gran infierno de ladrones llamado 'la industria de la música'?" (Richardson, E., 2000).

En el año 2008, Napster lanzó free.napster.com que se convirtió en la tienda más grande MP3 del mundo; poco después, en 2011, se fusionó con Rhapsody y comenzó a operar como un nuevo servicio de pago.

Actualmente, opera en Latinoamérica como plataforma de streaming a través de un convenio con Movistar.

Streaming: iTunes y Spotify– Oferta actual de servicios de streaming

Los servicios de streaming han revolucionado la industria de la música y el modelo de negocio de las compañías discográficas. Estos servicios permiten al usuario acceder a millones de canciones en cuestión de segundos, sin consumir memoria en nuestro dispositivo y sin descuidar la calidad de sonido. Los usuarios se han acostumbrado rápidamente a descargar música online, aunque lamentablemente en su inicio, en la mayoría de los casos, se trataba de descargas ilegales.

La primera compañía que consiguió crear con éxito un servicio *online* de ventas y distribución de música dentro de la legalidad no operaba en la industria musical. Se trataba de Apple Computer (como se denominaba entonces). En 2003, Apple convenció a los principales sellos discográficos de que los consumidores de música comprarían legalmente si se les ofreciera un servicio de fácil manejo, que les permitiera comprar y bajarse música por menos de 1 dólar por canción y sin necesidad de pagar ninguna suscripción. El servicio se denominó iTunes Music Store. “*Los consumidores no quieren ser tratados como*

criminales y los artistas no quieren que les roben su trabajo. iTunes ofrece una solución innovadora para ambos" (Jobs, P., 2003).

iTunes supuso un cambio radical en la industria musical. Fue el primer punto de venta *online* que podía ofrecer los catálogos musicales de las principales discográficas, utilizaba un modelo de precios novedoso y permitía a los consumidores comprar solo las canciones que realmente les gustaran de cada álbum.

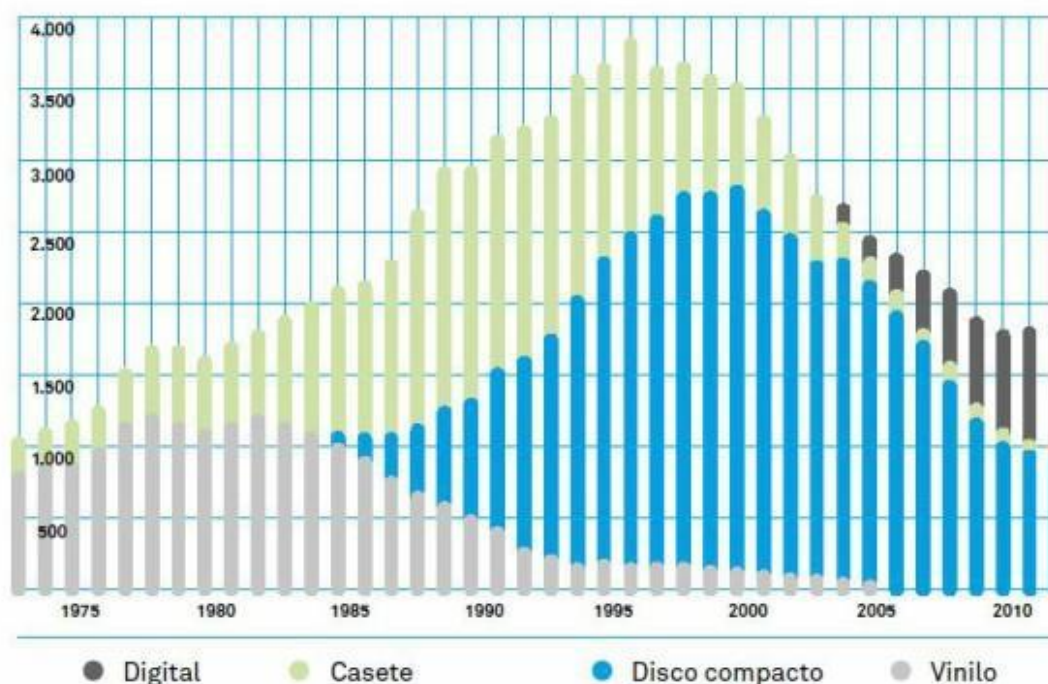
Apple acertó en su predicción, ya que la respuesta del consumidor fue memorable.

En 2013, iTunes fue el sitio de comercio musical mayor del mundo (*offline* y *online*), habiendo vendido más de veinticinco millones de canciones desde su lanzamiento en 2003. Este tipo de servicio ha evolucionado sustancialmente a lo largo de la última década, y ha dado lugar a que surjan en el mercado de descargas digitales de música toda una serie de competidores que utilizan un modelo de negocio similar. Sin embargo, aunque la competencia ha aumentado, iTunes continúa a la cabeza, con una participación de más del 50% del mercado global de música digital.

En la Figura nº 2 vemos cómo ha evolucionado el mercado discográfico global desde 1973, y cómo, aunque el mercado digital ha compensado en parte la caída de ventas físicas, el mercado discográfico en su conjunto ha perdido más del 50% de sus ventas desde su momento álgido en 1997. El profesor Patrik Wikström de la Queensland University of Technology, Brisbane, Australia, en su artículo "*La industria musical en una era de distribución digital*", confirma este extremo.¹

¹ (Wikström, P. *The Music Industry: Music in the Cloud*, 2.^a ed. Cambridge: Polity Press, 2013)

Gráfico 2: Volumen de ventas global de las discográficas entre 1973 y 2012



Fuente: Wikström, 2014

Como se puede observar en el gráfico, en el año 2003, año de lanzamiento de la plataforma iTunes, las ventas mundiales de fonogramas ascendieron a 2.782.6 billones de unidades (tanto en CDs, como en sencillos y DVDs), lo que implica una facturación de 2.699.6 billones de Euros.

Un año después, las ventas por unidades cayeron a 2.755.7 mil millones de Euros y las ventas por ingresos a 2.620.2 mil millones de Euros. Esto supone una disminución en las ventas por unidades de un 0,4% y de las ventas por ingresos de un 1,3% (IFPI, 2005).

En 2005 se descargaron 420 millones de canciones a través de plataformas en línea, un aumento del 6% en comparación con el año 2003 (IFPI, 2006).

Según el centro de investigación PEW (“*PEW Research Center*”), en 2015 cerca del 64% de jóvenes y adultos utilizan su smartphone para reproducir música.

Por tanto, con el paso de los años, las compras online aumentan mientras la venta de discos y casetes, que durante décadas había sido la principal fuente de ingresos de las compañías discográficas, descendieron progresivamente.

Sin duda, iTunes se había convertido en líder en ventas de música digital. Sin embargo, el concepto de pagar 0,99 € por canción no era para todos. Si se tiene en cuenta que un gran número de usuarios escuchaban música nueva de forma continua, el pago de 0,99 € se convertía en una cifra importante.

A consecuencia de lo anterior, en el año 2006 nace en Suecia una nueva plataforma llamada “Spotify”, que ofrece servicio de reproducción de música vía streaming. Su lanzamiento al público tuvo lugar en el año 2008.

Spotify Technology, S.A. (Estocolmo, 2006) es una de las empresas líderes en la industria del streaming de música. En los últimos años ha multiplicado en tamaño y escala, alcanzando una capitalización, según las cifras aportadas en la página de bolsamanía.com, de 39.837, 26 millones de dólares en el año en curso.

La llegada de este nuevo concepto de consumo musical supone un auténtico reto a la hora de captar clientes. Para atraer usuarios era fundamental ofrecer el servicio de forma gratuita. Por tanto, el mayor desafío era convertir al usuario gratuito en usuario de pago. Por dicho motivo, Spotify decidió ofrecer los dos tipos de servicios, gratuito y de pago de forma simultánea, es decir utilizar un modelo de negocio “Freemium”.

El primer tipo de servicio, o “servicio ordinario”, es gratuito y soportado por anuncios, y únicamente permite al consumidor escuchar música en “modo radio”, buscando un álbum o artista al azar, sin tener la opción de seleccionar específicamente el álbum o artista de su elección.

Por otro lado, se ofrece el servicio premium por el que el usuario debe pagar una cuota mensual a cambio de escuchar y tener acceso a más de cincuenta millones de canciones sin publicidad ni límites de descarga. La cuota mensual es de 9,99 € al mes, Por último, existe un plan familiar de 14,99 € al mes, que permite al usuario incluir a cinco miembros de su familia (Iqbal, M. 2020).

El éxito de Spotify en el mercado de la transmisión de música es indiscutible. La empresa sueca es la líder de una larga lista de plataformas digitales que ofrecen servicios similares.

Al cerrar el año 2019, Spotify contaba con 271 millones de usuarios mensuales activos y 124 millones de suscriptores de pago.

Actualmente está disponible en 79 mercados y cuenta con 130 millones de suscriptores mensuales de pago, 286 millones de usuarios activos al mes y un repertorio de 50 millones de canciones en el primer trimestre de 2020 (Iqbal, M. 2020).

Por tanto, hemos comprobado cómo año tras año Spotify aumenta su número de usuarios activos en aproximadamente 69 millones y la cifra de suscriptores de pago en 30 millones, lo que supone una tasa de crecimiento anual de 32% y 30% respectivamente.

La razón del éxito del sueco Daniel Ek se puede resumir en el creciente número de personas que utilizan internet, que resulta muy atractivo para plataformas digitales como Spotify, en el hecho de ser pionero en este nuevo concepto de consumo musical, y no menos importante en haber lanzado la plataforma en un momento clave que ha permitido un espectacular desarrollo.

En la actualidad Spotify es el número uno en streaming. Sin embargo, a Spotify le cuesta mejorar sus ingresos de forma proporcional a su éxito comercial. Dado el gran número de canciones que acoge, Spotify paga aproximadamente 288 millones de dólares mensuales a discográficas y otros titulares de derechos de autor, lo que afecta negativamente a su rentabilidad. La reciente diversificación al “podcast” de Spotify muestra su interés en explorar otros mercados más allá de la música.

Por último, otra historia de éxito ilustrativa para este estudio ha sido la de la plataforma YouTube. En un principio la idea de esta plataforma era que los usuarios tuvieran acceso a todo tipo de videos. No obstante, con los años se ha convertido en una plataforma para los artistas que cuelgan los videoclips de sus piezas musicales. YouTube les abona una cantidad que depende del número de visualizaciones que obtengan sus piezas.

Sin embargo, los usuarios no se limitan a utilizar YouTube como un lugar para visualizar videoclips. La empresa les proporciona asimismo una nueva plataforma de reproducción musical a la que los usuarios pueden subir² contenidos de forma gratuita e ilimitada.

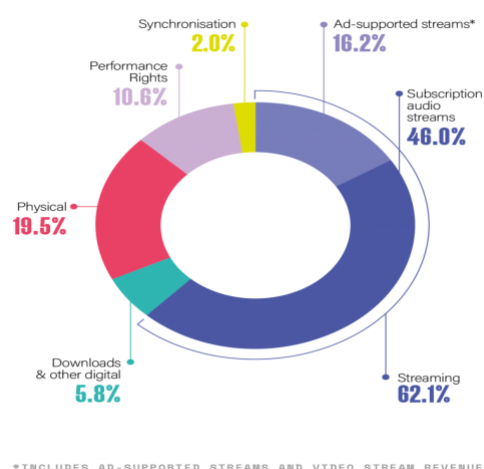
Por este motivo, los artistas que no disponen de discográficas que les respalden, o de medios suficientes para producir sus canciones, han encontrado en YouTube un medio de supervivencia a través del cual se pueden dar a conocer no sólo al público sino también a las grandes compañías discográficas.

Estos nuevos servicios han tenido un impacto directo en los ingresos de los sellos discográficos, que, como veremos más adelante, se han recuperado en los últimos años tras haber descendido de forma notable desde los tiempos dorados de los CDs de los años 1990.

En efecto, los servicios de música por stream se han convertido en una solución idónea e inmediata para las compañías discográficas para aumentar sus ingresos. A nivel general, en la actualidad, los oyentes se han acostumbrado a las plataformas de streaming que ofrecen un amplio catálogo de canciones.

Como muestran las Figuras nº 3 y 4, los ingresos por música digital se han incrementado sustancialmente a nivel mundial en los últimos años. En el año 2020 los ingresos por servicios streaming por sí solos han supuesto más del 62,1% de los ingresos totales de la industria discográfica tras acusar un fuerte incremento en el año 2019. A finales de dicho año existían 341 millones de usuarios por suscripción a servicios de stream.

Gráfico 3: Ingresos mundiales de la industria de la música por sector en 2020



² (IFPI, 2021)

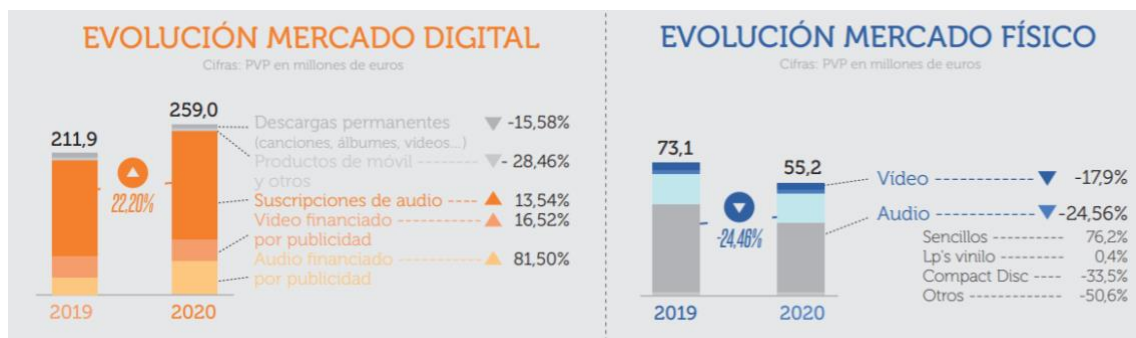
Gráfico 4: Distribución de beneficios y gastos en el sector musical



Fuente: IFPI,2021

En el mercado español, la Figura nº 5 muestra un incremento de estos servicios en España en el año 2020, con respecto al año anterior, mientras que la Figura nº 6 muestra un desglose de las actividades de dicho servicio en nuestro país.

Gráfico 5: Evolución del mercado digital y físico



Fuente: Promusicae, 2021

Gráfico 6: Mercado de la música grabada en España en 2020

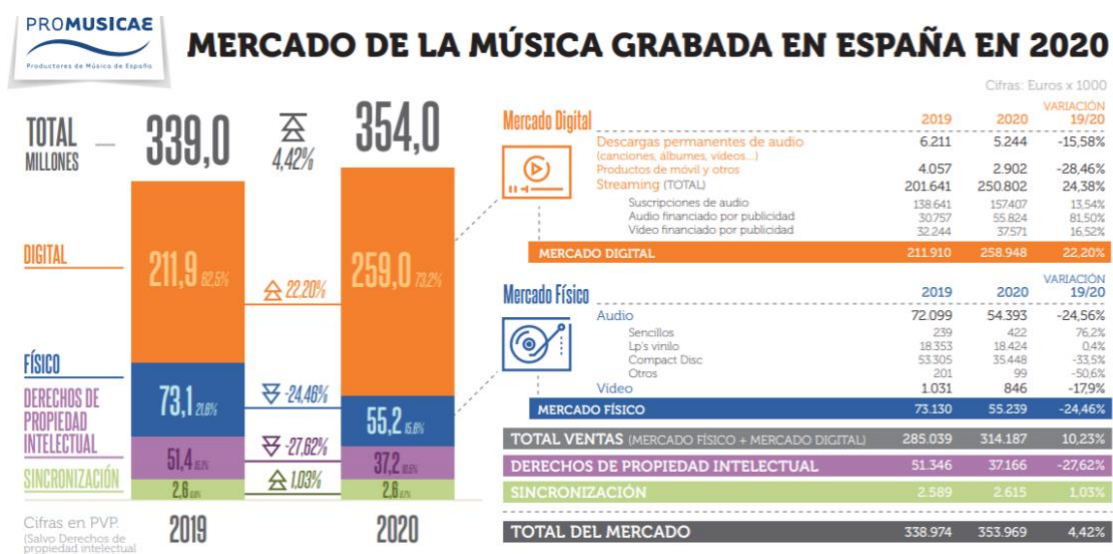
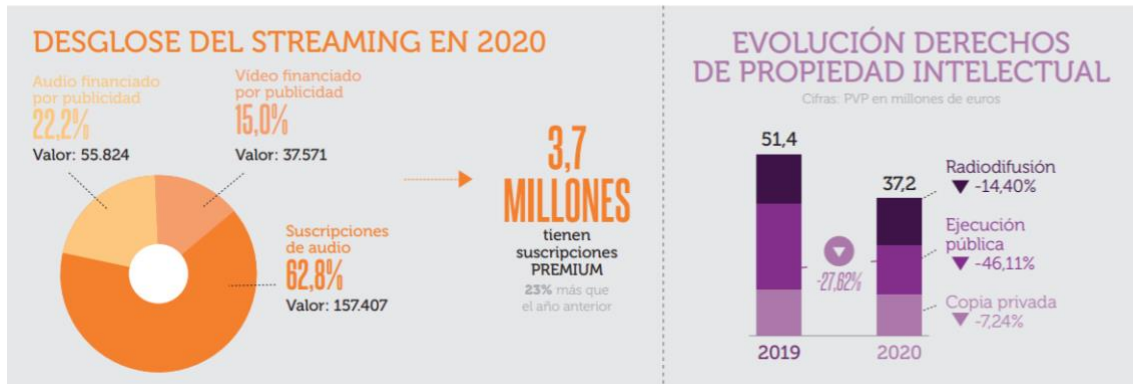


Gráfico 7: Desglose de derechos de streaming y propiedad intelectual



Fuente: Promusicae, 2021

Los servicios de streaming cuentan con grandes expectativas de futuro. Las proyecciones son excelentes y, como se muestra en la Figura nº 8, la entidad financiera Goldman Sachs habla de 41.000 millones de dólares de ingresos para la industria discográfica en el año 2030, un gran incremento si tenemos en cuenta que en 2018 los ingresos de esta industria fueron de 19.100 millones de dólares.

Sin perjuicio de lo anterior, es necesario puntualizar que las anteriores predicciones deben tomarse con cautela, ya que los bancos, y Goldman Sachs en particular, tienen conexiones e intereses significativos en la industria de la música, llegando a ostentar participaciones significativas en compañías discográficas.

Lo que es evidente e irrefutable, es que los ingresos por ventas y licencias de música han ascendido significativamente en los últimos años, en gran parte por suscripciones a servicios de streaming musical.

Como dato objetivo, el mayor sello discográfico en la actualidad, ejemplo de nuestro estudio, Universal Music Group, adquirido en el año 2020 -antes de la crisis de los CDs- por el grupo Vivendi por 32 billones de dólares, está valorada en la actualidad en 50 billones de dólares.

En el futuro se prevé que el ascenso continúe, y aparezcan en el mercado servicios más focalizados en subgrupos de oyentes que quieran profundizar más en un género concreto de música. El siguiente paso parece por tanto la segmentación del mercado.

Sin embargo, lo que no parece haber cambiado es la distribución de esos ingresos, ya que las discográficas reciben incluso más porcentaje de beneficio del que percibían con la venta de CDs y casetes, mientras los ingresos del resto de los “players”, los artistas, compositores, letristas... permanecen estables o incluso disminuyen.

Describimos a continuación, por su importancia para el nuevo modelo discográfico del que son, hoy por hoy, la principal fuente de ingreso, los principales servicios de streaming musical disponibles con las peculiaridades de cada uno de ellos. Dichos servicios, por orden de importancia y facturación, son los siguientes:

- **Spotify** 

Compañía sueca fundada en el año 2006. Es el servicio musical actual más popular a nivel mundial. El servicio ofrece acceso a millones de canciones de todo tipo de artistas, podcasts y videos musicales en streaming. La función básica de escuchar música, es totalmente gratuita. No obstante, existe la opción de mejorar tu cuenta con Spotify Premium, pagando alrededor de 10 euros mensuales. Disponible para PC y dispositivos Android, Windows Phone o iOS.

- **Amazon Music** 

Plataforma de retransmisión de música perteneciente a la empresa Amazon. El servicio es muy parecido a Spotify. Sin embargo, a pesar de tener un mayor número de canciones, y un servicio gratuito con un mayor número de ventajas que de su competidor Spotify, su número de usuarios hoy en día es menor. Disponible para PC y dispositivos Android, Windows Phone o iOS.

- **Apple Music**



Servicio de música en streaming de Apple fundado en 2015. Mismo funcionamiento que Amazon Music y Spotify. Disponible para PC y dispositivos Android, Windows Phone o iOS.

- **YouTube Music**



Servicio de música en streaming de YouTube fundado en 2015. Funcionamiento parecido al de Amazon Music y Spotify. La principal diferencia es que el servicio principal incluye la visualización de videos, aunque también existe la posibilidad de descargar solo el audio. Disponible para PC y dispositivos Android, Windows Phone o iOS.

- **Google Play Music Manager**



Se trata de una aplicación perteneciente a la compañía estadounidense Google, que permite cargar música en una nube y descargar la biblioteca completa a cualquier dispositivo. Disponible para Web, Android y iOS, ofrece la posibilidad de añadir la música de iTunes del usuario a la colección, además de permitir seleccionar música idónea para cualquier estado de ánimo. El precio de suscripción es el mismo que el de su competidor Spotify.

- **Soundcloud**



Plataforma sueca fundada en 2007. Esta red social para músicos permite la distribución de audios en línea. Los usuarios pueden subir, compartir y promocionar sus proyectos musicales. La plataforma ofrece una variedad de contenido como podcast o noticias. El servicio gratuito permite escuchar, subir, descargar y comentar los archivos. Existe por 5 euros la opción de suscribir Soundcloud Go, que elimina la publicidad y permite guardar la música en un usuario personal para poder escucharla sin acceso a internet. Tiene aplicaciones para Windows Phone, iOS y Android. Es posible también descargarlo en un PC.

- **Deezer** 

Plataforma francesa fundada en 2006. La aplicación funciona de manera muy similar a Spotify y cuenta con un catálogo de más de 76 millones de canciones. La suscripción es gratuita y se encuentra disponible para iOS, Android y Windows Phone. Existe además un servicio Premium a un coste mensual moderado.

- **Vevo** 

Sitio web fundado por la compañía Sony en 2009. Ofrece únicamente videos musicales oficiales hechos por los artistas. Los artistas deben pagar para tener una cuenta y poder subir sus videos, sin embargo, los usuarios no deben pagar ninguna cantidad para disfrutar del servicio. Disponible para Windows Phone, iOS y Android. Proporciona una opción para ver conciertos en vivo y VevoTV, con 24 horas de música, que permite recibir recomendaciones en función de los gustos del usuario.

- **Soundtracker** 

Uno de los servicios más completos para iOS, Windows Phone, Android, BlackBerry y Nokia Store. Ofrece un servicio gratuito que se conecta a las redes sociales y que reconoce los gustos del usuario, con la opción de ofrecer un amplio catálogo de títulos musicales. Ofrece asimismo un Servicio Premium a un módico precio mensual.

- **Rdio** 

Servicio de radio virtual, que ofrece acceso a emisoras de radio de forma gratuita para escuchar listas de música en dispositivos Android, iOS y Windows Phone. Ofrece también un servicio premium a cambio de un módico precio que permite el acceso a álbumes y listas de reproducción sin anuncios.

- **TuneIn Radio** 

La radio ha sufrido también una gran evolución. **TuneIn** es uno de los servicios de carácter gratuito que se ofrece en formato Android, iOS y Windows Phone, así como en televisiones inteligentes. El servicio ofrece acceso a más de cien mil estaciones de radio en vivo y a los podcasts más populares. El precio de suscripción de 8 euros mensuales, permite descargar y grabar programas para poder escucharlos sin acceso a internet y en un momento distinto al directo.

Por no ser externos en exceso, otros servicios de streaming de música de éxito en la actualidad incluyen **8Tracks, Music Unlimited y Xbox Music**.

Como vemos, la oferta es extensa y variada, y parece ser la apuesta fundamental a futuro del sector.

3. Modelos de negocio

3.1 Modelos de negocio discográfico anterior y posterior a la digitalización; estudio comparativo

Con el fin de resumir de forma clara los cambios acontecidos en los modelos de negocios de las discográficas, se ha preparado la siguiente tabla comparativa de los modelos anterior y posterior a las nuevas tecnologías, que pasamos a desarrollar a continuación.

Tabla 1: Comparación modelo tradicional al actual

	Modelo Tradicional	Modelo Actual
Negocio Discográfico	Venta de CDs, cassettes y LPs “vinilos” tanto en comercio tradicional como en grandes almacenes.	Venta de CDs, cassettes y LPs “vinilos” tanto en comercio tradicional como en grandes almacenes. Venta de música on-line; descargas promocionales; desarrollo de páginas web individuales dirigidas a seguidores de un género de música específico.
Negocio Editorial	Cobro de royalties por el uso o reproducción de canciones de su catálogo discográfico en películas, radio, establecimientos u otros.	Cobro de royalties por el uso o reproducción de canciones de su catálogo discográfico en películas, radio, establecimientos u otros. Cobro de royalties por tono de llamada. Cobro de royalties por canciones de su sello discográfico bajadas en servicios de “streaming” musical.
Derechos de imagen y “Management”	Gestionados por los “managers” de los artistas.	Gestionados en muchos casos por las compañías discográficas: Giras, conciertos, actuaciones y otros espectáculos; Venta de Mercancía (Merchandising); Endorsements; Sponsorships; Influencers; Clubs de Fans.

Fuente: Elaboración Propia

En los años transcurridos desde el lanzamiento de Napster, la industria de la música ha sufrido una profunda transformación y el modelo tradicional preponderante ha sido en gran medida abandonado.

Para entender los cambios acontecidos es necesario clarificar los negocios integrados tradicionalmente en la industria musical, y cómo se relacionan entre sí. A lo largo del estudio se comprobará cómo las fronteras que separan los tres sectores no son tan obvias como lo eran antes de la era de Internet.

Los negocios básicos de la industria tradicional de la música, de interés para este estudio, se pueden resumir como sigue:

- Negocio discográfico: centrado en la grabación de música y su distribución a los consumidores;
- Negocio editorial: concede licencias musicales a empresas para la explotación de derechos de propiedad intelectual sobre su catálogo, incluyendo obras musicales, canciones, composiciones y arreglos;
- Música en vivo: centrado en producir y promocionar espectáculos en directo, como conciertos, actuaciones, giras, etc., y en la venta de mercancía, conocida en el sector por su vocablo en inglés “merchandising”.

Habitualmente las compañías discográficas explotan los dos negocios, discográfico y editorial, y aunque no lo gestionan directamente, participan de forma indirecta en el negocio de la música en vivo, ya que lo consideran un beneficioso medio de marketing para sus catálogos musicales. Por ello, en ocasiones, las compañías conceden préstamos o adelantos a los artistas para organizar sus giras, a cambio de un porcentaje de los beneficios que en su caso obtengan.

Con anterioridad a Internet, el sector discográfico era el que generaba mayor cantidad de ingresos. Los artistas solían fichar por un sello discográfico, que financiaba la grabación de uno o más álbumes en estudio y se encargaría de su distribución internacional.

El sector de las licencias musicales era más pequeño que el de la industria discográfica. Su principal responsabilidad consistía en recaudar derechos de licencia cuando se utilizaba una de sus canciones en cualquier contexto, y en asegurarse que dichos derechos se distribuyeran de forma justa entre artistas, compositores y letristas. (BBVA, 2013)

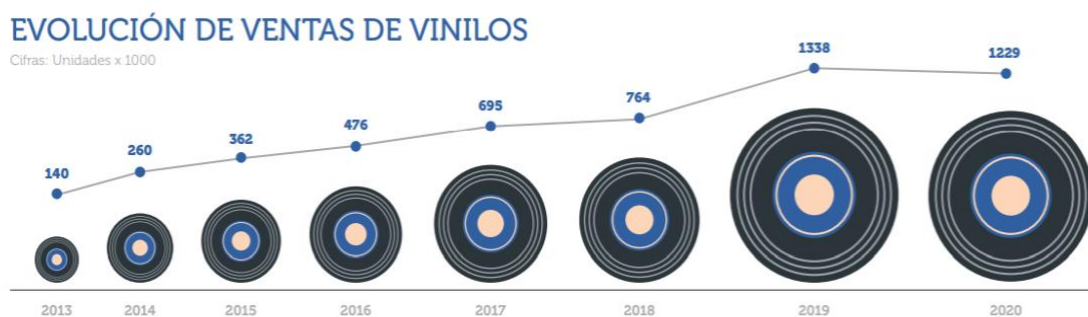
El tercer sector, el de la música en vivo, generaba ingresos con la venta de entradas para conciertos. Aunque tradicionalmente estos ingresos eran gestionados por los managers de los artistas y no por los sellos discográficos, aun así, en ocasiones, los sellos ofrecían anticipos a los artistas sobre sus futuras ganancias, que venían compensados por la publicidad que los conciertos aportaban a su catálogo musical.

Como hemos visto, con anterioridad a Internet, la industria musical se centraba fundamentalmente en controlar la distribución física. En 1999, con la llegada de Internet, las ventas de música en establecimientos físicos descendieron paulatinamente a favor de los minoristas on-line. Esta tendencia se mantiene en la actualidad. Internet ha propiciado, por tanto, que la música física pierda relevancia y las compañías discográficas hayan tenido que reinventarse para sobrevivir.

Sin embargo, es necesario puntualizar que, aunque hoy en día las ventas de música en formato físico son mucho menores que en los años anteriores a la era de Internet, las compañías discográficas todavía reciben ingresos derivados de estos formatos de grabación, ya que, como se ha comentado anteriormente en este estudio, su calidad es superior a la de las copias on-line, y están solicitadas por coleccionistas, DJs, musitecas, o como artículos de regalo.

En particular, como se demuestra en la Figura nº 7, hay que resaltar el auge de los “vinilos” que en los últimos tiempos se han convertido en piezas muy cotizadas por coleccionistas y melómanos. Así, como se observa en el gráfico, en el año 2013 se vendieron en España 140.000 unidades, cifra que fue incrementándose hasta llegar a alcanzar el año 2020 la cifra de 1.229.000 unidades.

Gráfico 8: Evolución de ventas de vinilos



Fuente: Fymfactory, 2021

Desde un punto de vista operativo, las nuevas tecnologías han forzado a las compañías discográficas a aumentar su inversión en Investigación y Desarrollo con el fin de adaptar sus actividades a las nuevas tecnologías. Asimismo, desde un punto de vista logístico, siguen existiendo instalaciones para la fabricación de soportes físicos, aunque estas instalaciones se han dimensionado para adaptarse a la nueva estructura de ventas. Las redes de distribución y logística han sufrido asimismo una transformación para adaptarse al nuevo modelo.

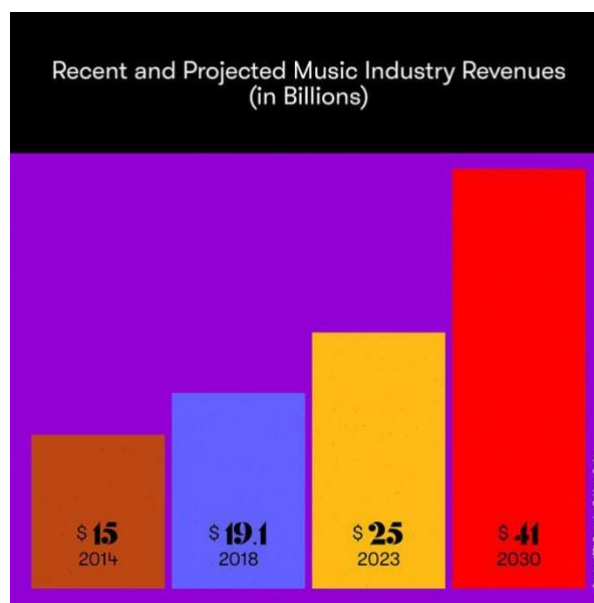
En lo relativo a los ingresos por venta de fonogramas, normalmente para las ventas on-line se utilizan las mismas listas de precios que para las ventas realizadas en establecimientos físicos. Sin embargo, la venta on-line ha favorecido el establecimiento de nuevos sistemas de precio variable como ocurrió con el renombrado caso del grupo Radiohead y su álbum “In Rainbows”. Originalmente, el álbum se lanzó en formato digital y se acordó que los interesados en descargarlo pagaran un precio libre. En segundo término, se lanzó en formato CD, que, aunque ya obsoleto, se puso a la venta alegando una “mayor calidad sonora”.

En cuanto al negocio editorial, es sabido que los ingresos de las licencias musicales se han incrementado de forma sustancial en los últimos años. En la actualidad existen un mayor número de emisoras de radio, videojuegos, páginas web, plataformas de streaming, canales de televisión y otros sistemas de acceso que hace tan solo dos décadas, y la mayoría necesita música como contenido primario o secundario.

Asimismo, el negocio editorial ha sido más ágil que el discográfico, y se ha hecho con la demanda de los nuevos canales de medios.

En efecto, además de los cambios acontecidos en la venta de música en sus distintos soportes, en el modelo actual, debemos destacar la importancia de los servicios de streaming cuya demanda, como hemos analizado con anterioridad, está creciendo de forma sustancial, y cuyos ingresos se prevé van a continuar aumentando considerablemente hasta el punto de convertirse en “el futuro” de las compañías discográficas. La Figura nº 8 nos muestra como el negocio de streaming en España en el año 2020 supuso el 50,1% de los ingresos de las discográficas, mientras en el año 2007 dicho negocio sumaba únicamente el 0.01 de los ingresos. Por el contrario, la venta física de música, que en el año 2007 suponía el 90,6 de los ingresos, pasó el año pasado a sumar únicamente un 17,6 de los mismos. El cambio de modelo ha sido por tanto radical. La industria internacional ha sufrido una transformación paralela a la nacional. No nos extendemos más es el negocio digital, ya que ha sido analizado en detalle con anterioridad en este estudio.

Gráfico 9: Ingresos históricos y futuros del la Industria Musical



Fuente: IFPI,2021

Por tanto, queda claro que la industria de la licencia musical ha evolucionado durante los últimos años hasta convertirse en el sector más rentable de la industria musical, considerándose también el más innovador y ágil.

Sin embargo, aunque el sector de las licencias es el más rentable en la actualidad, el de la música en vivo también ha experimentado un gran crecimiento.

Los sellos discográficos, como mencionamos con anterioridad, consideraban las giras un medio de promocionar los álbumes sin importarles mucho su rentabilidad.

Hoy en día el sector ha crecido gracias a la revolución de las técnicas de marketing, y en particular la promoción on-line y la venta de entradas por internet. Como veremos más adelante, en la actualidad las discográficas se involucran en la gestión de los derechos de los artistas, incluyendo la música en vivo.

Además, resulta más sencillo controlar la música en directo que la grabada; a modo de ejemplo, un grupo que atraviese un buen momento puede aumentar sus ingresos programando más giras e incrementando el precio de las entradas.

Pollstar data3, empresa líder del sector turístico dedicada, entre otras actividades, a proporcionar datos sobre la venta de entradas y localidades para distintos eventos, ha manifestado en su memoria de actividades que las entradas de conciertos han experimentado una subida de precios a consecuencia de su creciente demanda.

En resumen, la gestión de los derechos de propiedad intelectual de los artistas, incluyendo giras, conciertos y merchandising, que tradicionalmente realizaban los “managers”, es en la actualidad otra fuente de ingresos de las compañías discográficas, que generan altos ingresos por su gestión.

Claro ejemplo de cómo las editoriales han cambiado sus prácticas comerciales es la reciente creación por las discográficas de nuevos modelos de acuerdos con los artistas denominados "*multiple rights*" (derechos múltiples), o Acuerdos o Modelo "360°".

Un Acuerdo 360° es una relación comercial una compañía discográfica y un artista en virtud del cual el sello acuerda proporcionar apoyo financiero, en marketing, promoción, giras y otras áreas. A su vez, el artista acepta otorgar a la compañía un porcentaje de sus ingresos.

Los Acuerdos 360°, se han difundido desde el año 2000 de forma global y gran escala, permitiendo a las discográficas, como hemos expuesto, obtener un porcentaje de los ingresos a los que antes, con el modelo tradicional, no podían acceder, como apariciones en películas y programas de televisión, acuerdos de promoción, conciertos, giras, ingresos por actuaciones en vivo, ventas digitales, ventas de merchandising, composición de canciones, e ingresos por publicación.

Además, las discográficas mantienen una postura más flexible en los asuntos relacionados con el desarrollo del artista, y les pagan mayores porcentajes por la venta de música, ya sea en fonograma o en formato digital.

Los Acuerdos 360° son más efectivos si el artista cuenta con una base fiel de seguidores. Por este motivo, las compañías deben ser más flexibles con la carrera del artista y evitar su fuga a otro sello o a independizarse, ya que la duración es clave para este tipo de pactos. Varios artistas como Maino y Madonna han firmado este tipo de acuerdos.

A cambio de obtener un mayor beneficio de los artistas que representan, las discográficas se comprometen a promocionar al artista por un período de tiempo más largo, intentando desarrollar activamente nuevas oportunidades para ellos.

Básicamente, el sello discográfico funciona como un administrador y gestiona toda la carrera del artista en lugar de centrarse únicamente en la venta física o digital de música.

Asimismo, el Acuerdo 360 permite que la discográfica adquiera los derechos de autor en las grabaciones del artista. Bajo los acuerdos tradicionales, los artistas recibían un pequeño royalty por parte de la discográfica. Sin embargo, a menos que el álbum del artista tuviese un gran éxito, el artista no recibía royalties de grabación. A diferencia de lo que ocurre en el actual Acuerdo 360°, los ingresos de publicación, merchandising, giras, y otras fuentes de ingresos pertenecían a los artistas.

Atlantic Records con el grupo “Silent Majority Group” firmó el primer contrato con esta nueva estructura. En virtud del acuerdo 360°, Atlantic ofreció un anticipo en metálico para firmar con el artista, quien aceptó recibir un royalty por ventas cuando los gastos se hubieran recuperado. Sin embargo, la discográfica se reservó la opción de pagar una suma adicional

de \$200,000 con la salida del primer álbum, a cambio de un 30% de los ingresos netos del artista por giras, merchandising e ingresos derivados del club de fans. Atlantic podrá decidir los calendarios e itinerarios de las giras, el salario de los empleados encargados de las mismas y el merchandising contratado por el artista. Además, la discográfica ofrecía al artista un 30% de los ingresos derivados del álbum, frente al 15% que se ofrecía con carácter general en la industria.

Por último, el negocio del merchandising, también gestionado en la actualidad por las discográficas y no por los “managers” como antaño, ha aumentado de forma considerable, y abarca un amplio abanico de posibilidades, incluyendo la venta de camisetas, bolsas, monederos, fundas para móvil etc. En un primer momento, esta mercancía nació como una forma de conmemorar una gira o el lanzamiento de un nuevo disco. Sin embargo, desde que uno de los directivos creativos de la firma Balenciaga imprimiera la cara de Snoop Dogg en una camiseta, que vendió por casi mil euros, este modelo comenzó a cobrar mayor importancia, y desde entonces no ha hecho más que crecer. En 2010 el rapero Kanye West lanzó su disco “*The Life of Pablo*”, y vendió en dos días un millón de dólares en mercancía. Desde entonces, el merchandising musical adquirió nuevas expectativas. Las camisetas de bandas y cantantes se pusieron de moda, especialmente las antiguas o “vintage”, sin importar si el consumidor era realmente un fan de su música. En la actualidad podemos decir que el merchandising no es sólo una estrategia para aumentar la notoriedad de la marca, sino también un negocio en sí mismo con una gran rentabilidad.

Este cambio general en el sector de la música ha propiciado, además de los cambios de estructura analizados con anterioridad, la aparición de nuevos “*players*” en la industria.

En efecto, Internet ha dado lugar al surgimiento de las denominadas “*netlabels*” o sellos discográficos que distribuyen su música en formatos digitales a través de la red.

En general estos sellos funcionan como las compañías tradicionales a la hora de producir y promocionar productos musicales, como álbumes o recopilatorios. La principal diferencia entre los sellos digitales y los tradicionales está en el énfasis que ponen los primeros en las descargas frente a las publicaciones en medios físicos (CD, vinilo o DVD).

Aparecen asimismo en el mercado, los sellos discográficos de acceso libre (“*open-source labels*”). Se trata de discográficas que lanzan discos bajo licencias que permiten la libre redistribución y la modificación de las pistas.

Aunque durante gran parte de la segunda mitad del siglo pasado, las mayores empresas musicales eran las discográficas, tras la transformación de internet, la mayor compañía de la industria musical pasó a ser Live Nation, productora de conciertos con sede en Estados Unidos. A modo de ejemplo, en el caso de la empresa Live Nation, aunque sus ingresos principales continúan procediendo de los conciertos en directo, también actúa como socio comercial de compositores e intérpretes, y apoya su actividad en conciertos, *merchandising*, distribución de música al público y promoción de música grabada. Por ello, en la actualidad ya no es tan sencillo como antaño clasificar a las empresas de la industria musical en uno de los tres sectores estudiados.

Cabe asimismo destacar, que desde la llegada de Internet algunas compañías de edición musical independientes, es decir, no integradas como negocio en una compañía discográfica, han asumido las funciones que tradicionalmente habían desempeñado las compañías discográficas. A modo de ejemplo, la editorial Sony/ATV Music utilizó sus contactos con la familia Sony para producir, grabar, distribuir y promocionar el primer álbum del artista Elliott Yamin, que con anterioridad a la era tecnológica habría lanzado alguna de las discográficas de renombre.

Por último, una breve mención a los artistas, ya que, aunque el presente trabajo se centra en el negocio de las compañías discográficas, los artistas son un activo fundamental para el desarrollo de su negocio. La revolución tecnológica ha permitido a los artistas acceder directamente y de forma gratuita a las plataformas digitales, lo que facilita la difusión de su trabajo y disminuye los costes.

Aunque inicialmente los autores consideraron que ya no necesitaban a los sellos discográficos para producir y comercializar música, el tiempo ha demostrado que los artistas todavía dependen de la infraestructura de las discográficas para obtener productores de música y letras, técnicos de producción y equipos de marketing. En los últimos años con el auge del “streaming” musical se ha demostrado que los autores asociados a un sello discográfico tienen un mayor número de seguidores que los no asociados.

Desde el punto de vista del negocio del artista resaltamos el “Crowdfunding”, como una nueva fuente de ingresos del artista (entre otros). Tiene un bajo riesgo, y los artistas pueden obtener fondos que en el pasado únicamente podían recibir de adelantos de las compañías discográficas.

Dado que los beneficiarios son los artistas y no las compañías discográficas, no nos extenderemos en esta fuente de financiación, aunque por su novedad y por su repercusión en el negocio de las discográficas creemos importante mencionarla.

3.2 Ejemplo de digitalización en Universal

Tal y como se ha indicado, se ha entrevistado a D^a. Olga Diaz, directora del departamento jurídico, de desarrollo de negocio y de recursos humanos de Universal Music Spain (“*Legal, Business Affairs and HR Director*”). A consecuencia del COVID-19, la entrevista se desarrolló telefónicamente el día 10 de mayo de 2021, y, salvo para lo relativo a este estudio, su contenido debe considerarse confidencial a todos los efectos, circunstancia que ha sido repetida varias veces por la entrevistada.

¿Cómo ha afectado la digitalización al modelo de negocio de Universal?

La señora Díaz se ríe y contesta con un “uf” *qué pregunta...cualquier cosa que digas será verdad... si a un directivo de una discográfica de hace 30 años le enseñásemos el modelo de negocio actual, probablemente no se lo creería*”.

En general, menciona que las cifras tanto del año en curso como del pasado ejercicio están distorsionadas por la influencia del COVID-19. No obstante, destaca que, de no haber tenido lugar la pandemia, la tendencia general sería similar.

Como dato global, no solo de Universal sino de la industria discográfica en general, la venta física ha disminuido en favor de la música digital. Como excepción, la venta de vinilos ha experimentado un auge notable en los últimos años, fruto sobretodo de coleccionistas melómanos, que buscan hacerse con piezas clásicas, muchas de ellas difíciles de obtener y de coste muy elevado.

La mayor fuente de ingresos en la actualidad proviene de las plataformas de streaming. La Sra. Díaz opina que la compañía debería aliarse con alguna empresa tecnológica y participar de forma más activa en este negocio que es sin duda alguna la “*niña de oro*” de las discográficas. En su opinión, las plataformas también se verían beneficiadas de estas alianzas, ya que en la actualidad pagan ingentes sumas de dinero a las discográficas por acceder a sus catálogos musicales. A modo de ejemplo, Spotify paga más de un 70% de sus ingresos a las discográficas para poder reproducir sus canciones en su plataforma.

Por último, en lo relativo a ventas y gestión de derechos de artistas, a nivel español, destaca como más rentables en ventas, a Alejandro Sanz -aunque este autor se gestiona de forma conjunta con la filial estadounidense Universal USA-, Bertín Osborne o David Bisbal.

¿Cuáles son actualmente los principales modelos de negocio?

Expone, que en la actualidad Universal tiene tres líneas de negocio diferenciadas.

La primera incluiría el negocio discográfico, que se dedica a la venta de música tanto en fonogramas (CD, casete, y LP o vinilo), como música digital. A pesar del declive de los fonogramas los artistas siguen exigiendo la edición de su música, aunque no resulte rentable. A los artistas les hace cierta ilusión ver físicamente el resultado del arduo trabajo que rodea la elaboración de un álbum. Nos comenta, que los fans también demandan este producto ya que cuando la compañía lanza una pequeña cantidad, se agotan rápidamente. Ello provoca que el siguiente lanzamiento sea mayor “*y entonces sobran muchos*” se ríe.... *Lo que está claro es que sigue habiendo negocio ahí y hay que estudiarlo y encontrar la manera de atender esta demanda de forma eficiente y rentable para todos*”.

La segunda sería el negocio editorial, que gestiona derechos sobre obras, como explotación de catálogos musicales y anuncios.

La tercera se denomina “derechos de imagen y management”, y su finalidad es gestionar los derechos del artista (incluyendo cantantes, músicos, compositores, letristas, etc.). La gestión incluye derechos de imagen, conciertos y directos, merchandising, espónsors,

“endorsements” (vincula un artista a una marca, como por ejemplo sería el caso de Rafael Nadal con la marca Nike), servicios de “influencer” y otros similares. La gestión de estos servicios se ofrece de forma individual o mediante contratos denominados “Modelo 360”.

Comenta que, en su caso, Universal Music Group posee y gestiona una amplia gama de negocios relacionados con la música en más de 60 países. En España el negocio discográfico se explota a través de la sociedad Universal Music Spain, S.L., y el negocio editorial y de contenido audiovisual a través de la sociedad Universal Publishing MGB Spain, S.A.

¿Cuál de ellos produce más ingresos en la actualidad?

Sin pensar, confirma que en la actualidad la actividad que produce más ingresos es el sector de streaming.

Lamentándolo mucho, nos indica que no puede proporcionar datos concretos y detallados, ya que se trata de información confidencial. Nos sugiere visitemos la página web de Promusicae, Asociación de Productores de Música de España, <https://www.promusicae.es>, que representa a casi la totalidad de la actividad nacional e internacional del sector de la música grabada. Entre sus asociados se encuentran tanto filiales de grandes multinacionales como compañías independientes, y proporcionan datos generales bastante completos del sector.

Revisada la anterior página, confirmamos que el streaming es en la actualidad la actividad más rentable de las tres principales discográficas a nivel nacional e internacional.

¿Cómo ves el futuro de la industria? ¿Y el de Universal?

La Sra Díaz expone que el futuro del negocio de los sellos discográficos y el de Universal, que no es diferente, está a su modo de ver, en crear colaboraciones estrechas con empresas tecnológicas. Opina, que la última estrategia que debe seguir Universal como empresa sería idear modos de limitar, de cualquier forma y a cualquier precio, el consumo de música online. Afirma, que en las últimas décadas ha quedado patente que hay que adaptarse, y que, en su momento, fue un gran error ignorar la música streaming, buscar la manera de frenar su avance y cuestionar su legalidad. Las discográficas tendrían que haber anticipado que la

demanda iba en esa dirección, haber buscado la forma de adaptarse y ofrecer un servicio legal y rentable. Menciona, que Steve Jobs, cofundador y presidente ejecutivo de Apple, fue pionero en esta área. Por ello, aunque en la actualidad Apple no sea un líder en el mercado streaming, sí posee una importante cuota de mercado en esta área. Por último, la Sra. Díaz indica que en la actualidad Universal compete no sólo con otras discográficas, sino también con radio, televisión, películas, y otras formas de entretenimiento. El objetivo de Universal es alcanzar una amplia cuota de mercado de esas horas de entretenimiento, proporcionado contenido fácilmente accesible a precios competitivos. La única forma de alcanzar dicho objetivo es colaborar con socios tecnológicos, y en particular con los expertos en banda ancha IP, y lograr una simbiosis continua y profunda con el consumidor.

¿Cuál es el principal problema de la industria en la actualidad?

La Sra. Díaz responde que no podría escoger un único problema. En su opinión, esta industria, como otras, se ha vuelto un reto continuo, y para sobrevivir es necesario adaptarse a los vertiginosos cambios que se van produciendo. De ahí la necesidad, como ha mencionado con anterioridad, de asociarse con empresas tecnológicas. Existen otros problemas obvios como la piratería y el creciente empoderamiento del artista frente a la discográfica, que ha pasado de depender casi totalmente de los sellos discográficos a tener innumerables modos de darse a conocer de forma independiente. Ello fuerza a los sellos a reinventarse continuamente y buscar nuevas fórmulas de compensar a los artistas su afiliación a un sello discográfico. En definitiva, crear un valor que el artista no pueda generar por sí mismo, y por tanto necesite recurrir a las discográficas.

3.3 Futuro del negocio de los sellos discográficos; especial mención a la pandemia del COVID 19

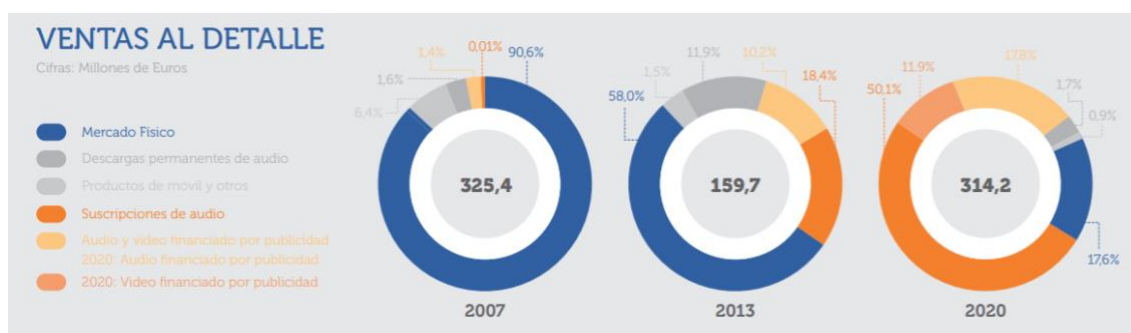
No es la primera vez que la industria de la música pasa por momentos delicados, sobre todo desde que se inventó Internet.

El COVID-19 ha supuesto un desafío más para el sector, sobre todo para el de la música en directo. Desde que se inició el periodo de alarma no ha habido conciertos, y no se prevé que vuelvan a organizarse hasta el otoño de 2021.

Las discográficas se han volcado en el sector durante la pandemia. A modo de ejemplo, Sony Music y Apple Music han creado sendos fondos de ayuda para la industria de la música, y Spotify ha creado una plataforma, COVID-19 Music Relief, para informar y asesorar a todos aquellos cantantes sobre su situación durante la pandemia.

Sin embargo, y a pesar de la difícil situación que vive la industria, tal y como se puede observar en la Tabla nº 5, que muestra los ingresos de la música grabada en España en el año 2020, y su comparativa con el ejercicio 2019, observamos un incremento global de más de un 4% derivado en gran parte del negocio de streaming, que sufrió un incremento de un 22%, a pesar de que el resto de las modalidades hayan experimentado una fuerte bajada como se puede observar. <https://www.promusicae.es/news/view/13-noticias/365-los-ingresos-de-la-musica-grabada-crecieron-un-4-4-en-espana-en-el-ano-de-la-pandemia>

Gráfico 10: Evolución de las ventas en España en los últimos años



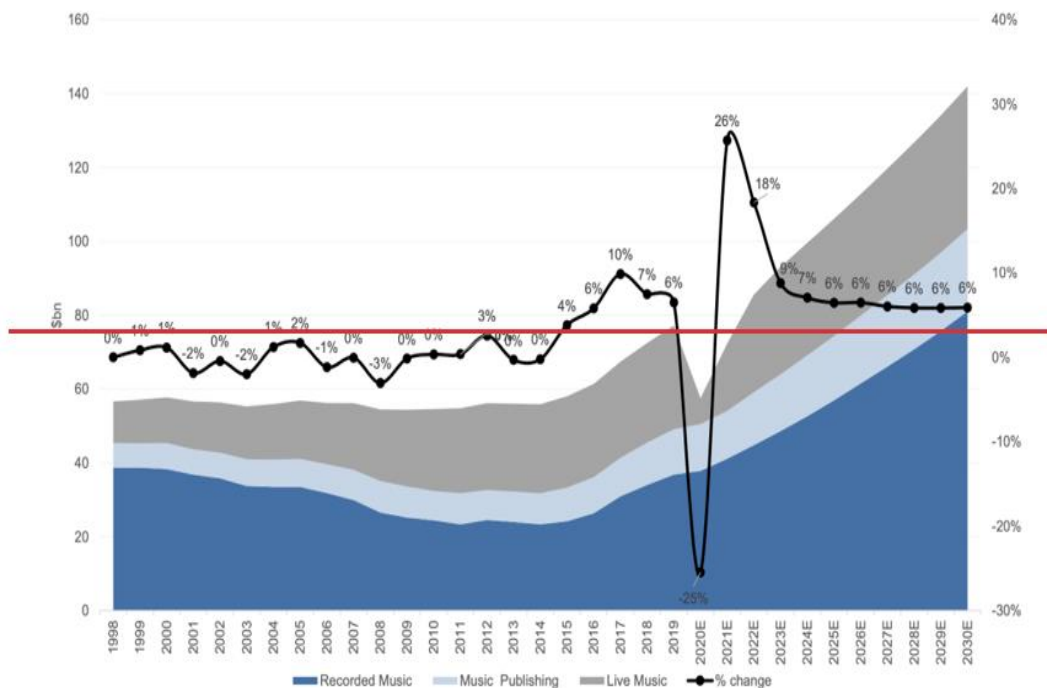
Fuente: Promusicae, 2021

En efecto, en el sector de streaming, si bien es cierto que los primeros datos del confinamiento indicaban una disminución en el número de reproducciones, las plataformas han ido incrementando paulatinamente sus usuarios, y se puede concluir que el streaming ha contribuido en gran medida a salvar la industria. Además, más usuarios de streaming se han convertido a la opción “premium” durante la pandemia, lo cual ha incrementado el ingreso medio por usuario aumentando las ganancias de sellos discográficos y artistas.

La firma de inversión Goldman Sachs ha publicado (ver Tabla nº 9) un estudio que estima que a nivel global la industria sufrió un declive de más del 25% en 2020, con respecto a las proyecciones originales y en contraste con los \$75 mil millones en ingresos generados en 2019.

Gráfico 11: Expectativas de desarrollo del mercado musical

Exhibit 1: We expect the global music market to decline 25% in 2020 due to the impact of COVID-19, followed by a strong rebound in 2021/2022; our long-term growth forecasts are however broadly unchanged at +6% CAGR 2019-2030
Global Music market breakdown (\$bn, LHS), % growth (RHS)



Source: IFPI Global Music Report 2020, Music & Copyright, OMDIA, PWC, Company data, Goldman Sachs Global Investment Research

Fuente: Goldman Sachs, 2020

Este 25% engloba a la industria en su totalidad. Sin embargo, los ingresos por streaming crecieron durante el mismo periodo en un 18%. Estas proyecciones representan el primer año de declive significativo desde que la industria comenzó a experimentar crecimiento en 2015.

En cuanto proyecciones a largo plazo, Goldman Sachs predice un crecimiento del sector de streaming del 26% en 2021, a pesar de la pandemia, de un 18% en 2022, y en resumen un crecimiento medio del 6% anual hasta el 2030.

Es importante destacar que esta compañía financiera tiene alianzas e inversiones en empresas discográficas por lo que sus predicciones podrían ser optimistas y poco parciales. Por otro lado, cuando la situación de la pandemia se estabilice, volverán los conciertos, que son otra fuerte fuente de ingresos.

Respecto a los artistas, éstos han buscado nuevas maneras de conectar con el público, como los conciertos virtuales y las plataformas especializadas en la retransmisión de videojuegos que colaboran desde hace algún tiempo con músicos y cantantes de todo tipo. Aunque estas experiencias virtuales no son la solución definitiva, al menos permiten a sellos y artistas obtener algún ingreso mientras se solventa la situación actual.³

³ Goldman Sachs: “Show must go on” 2021

4. Conclusiones

De los datos y evidencias analizados en este estudio podemos concluir que el modelo de negocio de las compañías discográficas ha cambiado de forma drástica con las nuevas tecnologías. Mientras algunos sellos discográficos como Universal han sabido adaptarse a las nuevas circunstancias, otros no han conseguido sobrevivir, bien por falta de recursos, bien por reaccionar tarde al fenómeno digital, lo que les hizo perder ventaja competitiva y les impidió actualizar su modelo de negocio a tiempo a las nuevas demandas del mercado. Ello ha provocado que el mercado se haya concentrado más que nunca, existiendo en la actualidad tres discográficas Universal Music, Sony Music y Warner Music, en las que se concentra prácticamente la totalidad del negocio actual.

Aunque, como hemos comprobado a lo largo del estudio, los modelos que sujetaron la industria tradicional han experimentado un paulatino descenso, como ha sido el caso de la venta de fonogramas, la industria y con ella, los sellos discográficos, han evitado su pronosticado desplome gracias a los servicios de streaming. Estos servicios, constituyen la fuente principal de ingresos de las compañías discográficas en la actualidad, y la mayoría de los analistas especializados en el sector, como veremos más adelante, prevén que lo continuarán siendo en el futuro, o al menos en un futuro próximo. La competencia dentro de los servicios streaming es altísima. Spotify es actualmente el líder del sector, pero cada año el número de competidores aumenta, aportando más calidad e interesantes novedades. Esto es una gran noticia para las discográficas, pues significa que en el medio-largo plazo la tendencia streaming va a continuar, incluso aumentar sus números actuales, lo que les aportará interesantes ingresos.

De hecho, todas las previsiones apuntan a que en muy pronto los sellos incrementarán los ingresos que obtenían en la mejor de sus épocas pasadas.

La empresa MIDia, una de las mayores analistas de la industria de la música, ha confirmado que las tres mayores discográficas en la actualidad, Universal Music, Sony Music y Warner Music, recibieron en el año 2019 un 70% de los ingresos generados en la industria de música grabada. Este porcentaje, fue similar en el año 2020.

Como se puede observar, no deja de ser paradójico que el modelo digital que fue el causante del declive de la industria de venta física haya sido también el causante del reflote de la industria a un ritmo imposible de prever hace tan solo unos años.

Los servicios de música en streaming han incrementado notablemente el poder de negociación de las discográficas, ya que deben pagar a las discográficas elevados royalties por ofrecer sus catálogos musicales en sus plataformas. Si tenemos en cuenta que la música es el contenido principal de las plataformas, queda patente el gran poder de los sellos discográficos y su influencia en este nuevo modelo de negocio.

Por otro lado, cada vez que una serie, película, anuncio de televisión, tono de móvil o TikTok utiliza una canción del catálogo de un sello discográfico, debe pagar a la compañía el correspondiente royalty, lo que supone otra interesante fuente de ingresos.

Así, los catálogos de los sellos discográficos no solo no pierden valor, sino que se revalorizan. Obras de autores del pasado cuyas canciones se produjeron en un tiempo que no conocía las actuales tecnologías, se incluyen en una nueva película o serie de televisión y de inmediato se revalorizan. Como ejemplo reciente de este fenómeno, la película “Bohemian Rhapsody” que narra la historia de Freddy Mercury, vocalista del Grupo Queen, ha impulsado de forma extraordinaria las ventas de las obras del grupo en todos los formatos disponibles. Teniendo en cuenta que Freddy Mercury falleció en 1991, antes del inicio de la digitalización, podemos comprobar como obras de todos los tiempos se benefician de los modelos de negocio surgidos con las nuevas tecnologías.

En conclusión, las principales compañías discográficas, tienen en la actualidad la ventaja de contar con importantes catálogos musicales que les generan notables ingresos sin apenas esfuerzo, trabajo o inversión por su parte.

Por otro lado, en la era de los fonogramas, y en particular del CD, las discográficas tenían unas redes de distribución muy limitadas dado que los fonogramas se vendían casi exclusivamente en espacios físicos o tiendas en los que las compañías no podían exponer todo su catálogo por falta de espacio. Además de las tiendas, las radios y televisiones, servían como medios de promoción que impulsaban al público a adquirir discos y asistir a conciertos.

Ahora, aunque en menor medida debido a la decadencia del formato físico, siguen existiendo tiendas, televisión y radio. Sin embargo, a estos escaparates se suman otros ilimitados, tanto en niveles de captación como en territorio. Con una sencilla conexión a Internet, se puede acceder a innumerables redes sociales y o plataformas de streaming en las que escuchar música. Por ello, podemos concluir que, las discográficas han roto el techo que imponía el formato físico y están obteniendo altos ingresos de nuevos modelos que hace unos años no existían.

En apenas veinte años, la venta de fonogramas, producto estrella de las compañías discográficas que producía la mayoría de sus ingresos, ha pasado a ser algo residual. En el año 2019 y también en el 2020 -aunque en este último las cifras se encuentran algo distorsionado por la pandemia COVID-19-, el streaming ha alcanzado su mejor momento, demostrado que la tendencia actual es firme y se mantendrá en el tiempo: el modelo digital se ha impuesto al físico.

Las discográficas vieron nacer a Napster, iTunes o Spotify, lo que les obligó a reubicarse en el mercado. Les ha costado años, pero están lejos de estar acabadas.

Aunque inicialmente cuando apareció Internet los sellos intentaron mantener su modelo de negocio y su cadena de valor “value chain”, que básicamente incluía descubrir al artista, contratarlo, acordar la grabación de uno o varios discos y comercializarlo, pronto se dieron cuenta que el modelo ya no funcionaba. No podían operar al margen de las nuevas tecnologías. Los directores de desarrollo de las discográficas que antes debían recorrer las calles y clubes y escuchar maquetas, ahora deben dominar YouTube y las redes sociales.

El "techo digital" está aún lejos y las discográficas pueden desarrollar grandes oportunidades en un mercado que va a continuar creciendo. Países menos desarrollados como los africanos o Sudamérica eran mercados de fuerte consumo digital, aunque en su mayoría el consumo se limitaba a copias ambulantes ilegales. En la actualidad, muchos de esos consumidores sí pueden permitirse pagar una suscripción básica a una plataforma o utilizarla de forma gratuita “en free”. Algunos de estos mercados están desarrollando sus propias plataformas musicales, como Boomkat en el mercado africano. Por otro lado, el mercado asiático que tradicionalmente había sido muy difícil de penetrar se está abriendo ahora con las nuevas tecnologías. Todo ello ha dado lugar a que aparezcan ingresos donde antes no había.

Aunque el fenómeno streaming parece haber resultado, al menos parcialmente, la situación de las compañías discográficas no ocurre lo mismo con los artistas, que lamentablemente perciben un porcentaje irrisorio de los ingresos provenientes de este sector. No nos detendremos en este problema ya que no es el objeto de nuestro estudio, aunque esperamos que con el paso de del tiempo la situación se estabilice y mejoren los repartos de ingresos para que todas las partes, artistas, plataformas digitales, y sellos discográficos reciban su justa remuneración. A pesar de ello, la digitalización ha traído nuevas oportunidades para los artistas, lo que ha supuesto un reto adicional para las discográficas. Ahora los artistas pueden producir y subir sus contenidos de forma autónoma, lo que ha desencadenado que en muchos casos hayan intentado prescindir de las discográficas. Sin embargo, con el tiempo se ha demostrado que hoy por hoy, los artistas asociados a una discográfica siguen obteniendo mejores resultados que los no asociados.

Por tanto, entre los retos de las compañías discográficas a corto plazo, está desarrollar una fórmula que permita crear un valor que los artistas reconozcan y soliciten, y que a la vez genere ingresos adicionales para los sellos.

Este reto ya se está haciendo realidad, y las compañías discográficas se están involucrado paulatinamente en el sector de “management” en sus distintas modalidades. Este sector que tradicionalmente era gestionado por los managers de los artistas, en la actualidad lo desarrollan casi en su totalidad los sellos a través del denominado Modelo 360°. Este contrato, permite a las compañías gestionar de forma integral la propiedad intelectual de los artistas y obtener ingresos adicionales por dicha gestión.

El futuro de la industria pasa, como hemos analizado, por continuar con el desarrollo del sector de los servicios de streaming y conseguir grandes alianzas con empresas tecnológicas. Ello permitirá a las discográficas responder de forma puntual a los nuevos retos que traerán consigo las nuevas tecnologías que se desarrollen, y a crear y localizar ese valor añadido que los artistas estén interesados en contratar.

5. Anexo

Las preguntas de la entrevista han sido:

1. *¿Cómo ha afectado la digitalización al modelo de negocio de Universal?*
2. *¿Cuáles son actualmente los principales modelos de negocio?*
3. *¿Cuál de ellos produce más ingresos en la actualidad?*
4. *¿Cómo ves el futuro de la industria? ¿Y el de Universal?*
5. *¿Cuál es el principal problema de la industria en la actualidad?*

6. Bibliografía

- I. Dane, C. (1998). The UK music industry: some recent developments. *Cultural Trends*, 31, 1-23.
- II. Bautista Sánchez, J.I., Chekunova Gross, K., Orellana Montero, V. (2013). Batalla por el futuro: la industria discográfica contra la música digital. Pérez, J. (Coord.). *Industrias audiovisuales: producción y consumo en el siglo XXI* (pp. 156-182). Málaga: Universidad de Málaga.
- III. Swanson, K. (2013). A case study on Spotify: exploring perceptions of the music streaming service. *MEIEA Journal*, 13, 1, 207-230.
- IV. Valencia, J. A. (2008). *The Impact of Technology on the music industry* [Tesis de grado]. Florida: Florida Atlantic University.
- V. Venegas, E. (2009). *Investigación de la industria musical y metodología en la producción de audio y construcción visual de una banda de rock* [Tesis de grado].
- VI. Bogotá: Universidad Javeriana. Waldfogel, J. (2012). Copyright Research in the Digital Age: Moving from Piracy to the Supply of New Products. *The American Economic Review*, 102, 3, 337-342.
- VII. Weber, L. (2010). *Marketing en las redes sociales*.
- VIII. México: Edamsa. Welsh, J. S. (2009). Pay what you like-No really: why copyright law should make digital music free for noncommercial uses. *Emory Law Journal*, 58, 6, 1495- 1535.
- IX. Wikström, P. (2014). *La industria musical en una era de distribución digital*. Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/?fullscreen=true>
- X. Yudice, G. (2007). *Nuevas tecnologías, música y experiencia*. Barcelona: Gedisa.

- XI. (2021). Retrieved 16 June 2021, from <https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2021/03/MPA-2020-THEME-Report.pdf>
- XII. Industria Musical | Qué es, Historia, Estructura y Modelo de Negocio. (2021). Retrieved 18 February 2021, from <https://promocionmusical.es/industria-musical-que-es-historia-modelo-negocio/>
- XIII. Promusicae, 2019. Mercado de la música en vivo en España 2018. Archivos Promusicae.
- XIV. How The Music Industry Failed To Adapt. (2021). Retrieved 16 June 2021, from <https://raprehab.com/how-the-music-industry-failed-to-adapt/>
- XV. Robertson, G., 2019. The Rise Of Custom Merchandise In The Music Industry.
- XVI. Tschmuck, P. (2003). How creative are the creative industries? A case of the music industry. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 33, 2, 127-41.
- XVII. Tu, Y., Lu, M. (2006). An Experimental and Analytical Study of On-Line Digital Music Sampling Strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 10, 3, 39-70.
- XVIII. Spotify Revenue and Usage Statistics (2021). (2021). Retrieved 16 June 2021, from <https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>
- XIX. ITU, 2019. Measuring Digital Development: Facts and Figures. [online] ITU Publications. Available at: <https://www.itu.int/en/ITUDE/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2019.pdf>
- XX. Johnson, S., 2020. Case Study: Product Placement In 5 Music Videos [Infographic]. [Accessed 16 June 2020]. www.Blog.hollywoodbranded.com

- XXI. Keeble, D. & Cavanagh, R., 2008 Concepts in value chain analysis and their utility in understanding cultural industries. In: Conference Board of Canada (Ed.). Compendium of Research Papers from the International Forum on the Creative Economy. Ottawa: Conference Board of Canada.
- XXII. Fuch, C. (2008). Internet and society: social theory in the information age. New York: Taylor & Francis Group.
- XXIII. Garofalo, R. (1999). From music publishing to mp3: music and industry in the twentieth century. *American Music*, 17, 3, 318-353.
- XXIV. Halonen-Akatwijuka, M., Regner, T. (2009). Digital technology and the allocation of ownership in the music industry. *Jena Economic Research Papers*, 3, 1-33.
- XXV. Hardaker, G., Graham, G. (2003). Impact of on-line technologies for E-Music supplier networks. *Journal of Services Research*, 3, 1, 6-27.
- XXVI. Música, B. (2021). Beneficios de la Música. Retrieved 12 April 2021, from <https://www.agedi-aie.es/beneficios-musica>
- XXVII. Castro, L., 2019. Conoce sobre los programas P2P, cómo funcionan y su polémica. [online] aboutespanol. Available at: <https://www.aboutespanol.com/que-son-los-programas-p2p-y-como-funcionan-157981> [Accessed 23 May 2021].
- XXVIII. Web Financial Group, S., 2021. Cotización de SPOTIFY TECH: Acciones e información. [online] Bolsamania. Available at: <https://www.bolsamania.com/accion/SPOTIFY-TECH> [Accessed 23 May 2021].
- XXIX. What We Do - IFPI. (2021). Retrieved 12 March 2021, from <https://www.ifpi.org/about-us/what-we-do/>

- XXX. Wikström, P., 2021. La industria musical en una era de distribución digital. [online] OpenMind. Available at: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/> [Accessed 23 May 2021].
- XXXI. Fernández, R. (2020). Usuarios de Internet en el mundo en 2019 | Statista. Statista. Retrieved 15 May 2021, from <https://es.statista.com/estadisticas/541434/numero-mundial-de-usuarios-de-internet/>.
- XXXII. Los ingresos de la música grabada crecieron un 4,4% en España en el año de la pandemia. Promusicae - Productores de Música de España. (2021). Retrieved 14 May 2021, from <https://www.promusicae.es/news/view/13-noticias/365-los-ingresos-de-la-musica-grabada-crecieron-un-4-4-en-espana-en-el-ano-de-la-pandemia>.
- XXXIII. Situación de la industria musical hasta 2019 y «Era» COVID-19. Fymfactory.com. (2021). Retrieved 18 May 2021, from <https://fymfactory.com/situacion-de-la-industria-musical-hasta-2019-y-era-covid-19/>.
- XXXIV. Goldman Sachs. (2020). Retrieved 19 May 2021, from <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/infographics/music-in-the-air-2020/report.pdf>.
- XXXV. Arango Archila, F. (2021). El impacto de la tecnología digital en la industria discográfica. Retrieved 15 June 2021, from http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0797-36912016000100003
- XXXVI. Digitalización e Industria 4.0. (2021). Retrieved 15 June 2021, from <https://canal.uned.es/video/5de4b5ab5578f22f211b61e8>
- XXXVII. BLOG_PATY.R. (2021). Retrieved 15 June 2021, from <https://sites.google.com/site/blogpatyr/home>

XXXVIII. Cómo quebró la industria musical (y qué puede hacer blockchain para arreglarlo). (2021). Retrieved 16 June 2021, from <https://medium.com/@SingularDTVEspanol/c%C3%B3mo-quebr%C3%B3-la-industria-musical-y-qu%C3%A9-puede-hacer-blockchain-para-arreglarlo-6500b277b11c>

XXXIX. Alexander, P. J. (2002). Peer-to-peer file sharing: The case of the Music Recording Industry.