



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**La revolución de la industria de la música
tras la aparición de las plataformas
digitales y las nuevas técnicas de captación
de ingresos.**

Clave: 201814019

ÍNDICE DE TEMAS

1. Introducción.....	5
1.1. Justificación de interés del tema de investigación.....	5
1.2. Objetivos.....	6
1.3. Metodología.....	7
1.4. Estructura del trabajo.....	8
2. El sector del entretenimiento y su importante peso en la sociedad.....	9
2.1. Las empresas y la música.....	9
2.2. Sonic Branding.....	11
3. Evolución del negocio de la música (S.XX - S.XXI).....	13
3.1. La industria de la música en el siglo XX y las fuentes tradicionales de ingresos.....	13
3.2. Evolución de la industria hasta la aparición de la era digital en la década de los 90.....	18
3.3. Napster, el fracaso de adaptación a los nuevos factores y la caída del sector.....	21
3.4. Nacimiento de las plataformas digitales y el <i>streaming</i>.....	24
I. iTunes.....	24
II. Spotify.....	25
4. Nuevas fuentes de captación de ingresos.....	28
I. Venta física orientada al coleccionista (vinilo y cassette).....	28
II. <i>Streaming</i>.....	30
III. <i>Live</i>.....	32
IV. Marcas.....	34
V. <i>Merchandising</i>.....	37
5. La industria hoy en día y la diferencia en sus ingresos en comparación a sus orígenes.	38
6. Conclusiones: impacto de las nuevas plataformas en la industria y la sociedad.....	40
7. Bibliografía.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales stakeholders en la Industria Tradicional.....	15
Figura 2. Fusiones y Adquisiciones Más Destacables en la Industria Musical.....	19
Figura 3. Evolución de los ingresos globales de la venta de fonogramas hasta la aparición de las plataformas digitales.....	22
Figura 4. Número de usuarios de internet en todo el mundo	26
Figura 5. Ingresos globales de la industria de la música grabada según fuente.....	31
Figura 6. Ingresos de la industria de la música en vivo en España.....	32

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es el análisis de la transformación y evolución en las fuentes de captación de ingresos utilizadas por las empresas que operan en el sector de la música. El trabajo consistirá en el análisis de la evolución de la industria musical a lo largo del último siglo y los cambios llevados a cabo para adaptarse a la nueva era digital. Estudiaremos el progreso que ha tenido lugar tras la caída global de esta industria a partir de la aparición de las plataformas digitales y la disminución de la venta del formato físico.

Por otro lado, investigaremos la situación actual, teniendo como objetivo la transformación en las fuentes de ingresos de la industria, el importante peso del *streaming* y los motivos por los cuales las fuentes de captación de ingresos se han multiplicado y diversificado a lo largo de los últimos años. Por último, concluiremos con un análisis de la influencia e impacto de las nuevas plataformas en la sociedad y en la industria.

Palabras Clave: industria musical, streaming, era digital, transformación, progreso, impacto, formato físico.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the transformation and evolution in the sources of income used by companies operating in the music sector.

The paper will consist of the analysis in the evolution of the music industry over the last century and the changes carried out to adapt to the new digital era. We will look at the progress that has taken place following the global downturn in this industry since the emergence of digital platforms and the decline in physical sales.

On the other hand, we will investigate the current situation, with the aim of understanding the transformation in the sources of income of the industry, the important weight of streaming and the reasons why the sources of income have multiplied and diversified over the last few years. Finally, we will conclude with an analysis of the influence and impact of the new platforms on society and industry.

Key Words: music industry, streaming, digital era, transformation, progress, impact, physical.

1. Introducción

I. Justificación de interés del tema de investigación

Con el paso del tiempo, el fácil acceso a la música por parte de la sociedad ha resultado en un incremento masivo en su consumo, siendo uno de los factores responsables de convertirla en una herramienta indispensable en el funcionamiento y desarrollo de muchas empresas. La tardía respuesta en la adaptación al nacimiento de las tecnologías digitales durante la década de 1990 ha supuesto un tremendo impacto en la industria musical, resultando en la aparición de impactantes cambios en todos los aspectos de la vida artística, tanto para creadores como empresarios. La música está tan a nuestro alcance que es algo que damos por sentado y a lo que estamos acostumbrados. Ahora, imaginemos un mundo sin música; películas sin bandas sonoras, viajes en silencio, etc. por no mencionar la desaparición de espectáculos como el teatro, la ópera o absolutamente todo el negocio del ocio nocturno.

Desde que tengo uso de razón, la música ha sido una vía de escape, el comodín al que acudir en cualquier situación. Vivimos en una era digital en la cual la música está presente en cada momento de nuestra vida, ya sea consumiéndola de forma voluntaria y directa o completamente pasiva. Estos atributos la convierten en un instrumento de inmensa utilidad a manos de las empresas para persuadir a sus clientes a consumir los productos o servicios que ofrecen las mismas.

El sector del entretenimiento ha sufrido grandes cambios a lo largo de los años tras la aparición de la era digital, la globalización y la piratería. Esto ha hecho inevitable la necesidad de reestructurar todos los modelos de negocio empresariales para adaptarse a la nueva situación del mercado, y de este modo, no desvanecerse.

El objetivo principal de este trabajo es el análisis de la transformación en las fuentes de captación de ingresos de la industria discográfica a lo largo de las últimas dos décadas y los cambios llevados a cabo para adaptarse a la nueva era digital. Además, se tendrá en cuenta el gran impacto de la caída global de este sector a raíz de la aparición de las plataformas digitales y la disminución de la venta del formato físico, las cuales suponían la mayor parte de los ingresos.

II. Objetivos

El presente trabajo de investigación aborda el radical cambio en el funcionamiento de la industria de la música a lo largo de los últimos años. El objetivo es llevar a cabo un estudio detallado sobre los métodos de captación de ingresos analizando la eficiencia del sector en la actualidad y comparando los resultados con los números registrados por la industria en el S. XX.

Para analizar este objetivo final se realizará un estudio desde un marco teórico sobre los siguientes objetivos intermedios:

- Obtención de un mayor conocimiento del entorno y circunstancias que abrazan a la industria musical en sus comienzos con el propósito de comprender, desde un punto base, el desarrollo de la misma en su escenario inicial.
- Estudio del modelo de negocio tradicional y sus principales fuentes de captación de ingresos.
- La década de los 90: la aparición del formato .mp3, Napster y la piratería. ¿Era factible anticiparse a estos nuevos cambios de manera ágil para evitar una posible catástrofe?
- La transformación del diseño empresarial. ¿Suponen las nuevas fuentes de captación de ingresos una fuente de ventaja competitiva sostenible frente al modelo de negocio previo?
- El desarrollo de las grandes empresas multinacionales en la actualidad. ¿Es la música un factor decisivo que influye en su expansión y crecimiento?

III. Metodología

La metodología de este trabajo seguirá fundamentalmente las líneas de la investigación documental. Se centrará, en primer lugar, en el estudio teórico y análisis cualitativo de la situación original de la industria en el S. XX y los factores y circunstancias que la rodeaban para que las discográficas, sus métodos de captación de ingresos tradicionales y los patrones de consumo lograsen funcionar de su manera inicial. De esta forma se busca recopilar toda la información posible para lograr comprender desde un plano más amplio y desarrollado el funcionamiento del sector en sus comienzos. ¿Qué elementos, tanto internos como externos, permitían que la industria funcionase de forma eficiente durante esa franja temporal?

Posteriormente, se llevará a cabo un análisis sobre los cambios en el entorno que hacen que la industria de la música deje de funcionar y no sea capaz de adaptarse. ¿Hasta qué punto la industria explota sus mecanismos de ingresos iniciales de manera eficiente? Explorar las diversas oportunidades que le brinda la era digital a la industria discográfica y desarrollar las nuevas fuentes principales de captación de ingresos.

Por otro lado, el trabajo constará de una parte práctica centrada en un análisis cuantitativo de la situación actual de la industria musical y sus diversos métodos de captación de ingresos. De esta manera será posible estudiar la diferencia en cuanto a la facturación de la industria en estos dos escenarios temporales. Además, se analizará en profundidad el impacto del nuevo sistema en la sociedad e industria y el gran peso de la música en las empresas de hoy en día.

Finalmente, en el trabajo se empleará una técnica de análisis inductiva. Según Behar (2008), la finalidad de cualquier tipo de ciencia es producir conocimientos y la selección del método idóneo que permita explicar la realidad es vital. El fin de este trabajo es la obtención de resultados partiendo de la observación y estudio de los temas en cuestión para posteriormente comparar y analizar los datos recolectados con el propósito de llegar a una conclusión sólida. Por ello, se entiende que es el método más acertado para dar una respuesta adecuada a los objetivos del mismo.

IV. Estructura

En primer lugar, el trabajo comenzará con una breve introducción sobre el peso de la música en el entorno empresarial contemporáneo y como esta ha ganado una importancia fundamental en el desarrollo de las empresas de hoy en día. Además, se hablará de técnicas vanguardistas de captación y fidelización de clientes como el *sonic branding* y su novedosa manera de jugar con el sentido del oído de los consumidores.

En segundo lugar, el trabajo se centrará en el estudio del funcionamiento del sector en el S.XX y las circunstancias y factores que abrazan a la industria para que funcionase su modelo de negocio inicial. En otras palabras, estará dirigido a los primeros pasos de la industria de la música y su desarrollo inaugural.

Posteriormente el trabajo tendrá un enfoque más actual. Estará orientado a la era digital de la industria de la música, tras la década de los 90, y el cambio en su modelo de negocio y principales fuentes de captación de ingresos. Tendrá como punto de partida la aparición de factores externos que azotan al sector como la aparición del formato mp3, Napster y la piratería. Continuará con la digitalización de la biblioteca musical y los nuevos métodos y plataformas de consumo.

Finalmente se llevará a cabo una comparativa entre la facturación de la industria de la música tradicional y la moderna analizando las nuevas oportunidades y técnicas de captación de ingresos que la era digital brinda a la industria. Se concluirá con los beneficios que esta digitalización ha aportado tanto al sector musical (sellos y artistas) como a los consumidores finales.

2. El sector del entretenimiento y su importante peso en la sociedad

El impacto en la economía y sociedad por parte del sector del entretenimiento ha ido creciendo a lo largo de los años. En 2019, el mercado mundial del entretenimiento superó por primera vez los 100.000 millones de dólares en ingresos (MPA, 2020). Este auge experimentado por el sector hace que las empresas lo vean como una oportunidad para alcanzar un público más amplio y de esta forma ver amplificados sus ingresos.

I. Las empresas y la música

Con el paso del tiempo, la música ha ido convirtiéndose en una herramienta de inmensa utilidad a manos de las empresas. Esta es fundamental a la hora de captar un segmento determinado de clientes, conectar con ellos, consolidar la imagen que quiere dar la compañía y, al fin y al cabo, concretar lo que esta quiere transmitir. Actualmente, la mayoría – si no todas – las empresas multinacionales usan música, ya sea a la hora de lanzar una campaña o para un anuncio de televisión, y el gasto en música, por parte de éstas, se ha visto incrementado a lo largo de los años. Tomando como referencia los datos de Billboard, en 2018 las grandes empresas mundiales gastaron alrededor de 2.600 millones de dólares (2.322,5 millones de euros) en asociar sus marcas con distintas manifestaciones musicales, artistas y canciones (Alba, R. 2019).

No es casualidad que todas tengan este rasgo en común ya que es un modo nuevo de darse a conocer o incrementar la presencia de marca. Los métodos tradicionales propagandísticos cada vez van quedando más obsoletos y las empresas ven a la música como una oportunidad a través de la cual ganar presencia y captar nuevos consumidores. Esto, en gran parte, supone un cambio significativo en el funcionamiento de la industria de la música ya que se traduce en una nueva fuente de ingresos que antes no existía y que, como veremos más adelante, tiene un peso importante.

La forma en la que las compañías pueden hacer uso de este nuevo formato propagandístico varía entre métodos clásicos como el patrocinio de eventos (conciertos y festivales) y otros completamente distintos e inesperados como la creación de logotipos sonoros (Alba, R. 2019).

Además, desde una perspectiva nacional, los festivales y espectáculos de música en vivo a lo largo de los años han experimentado un boom. En España, el impacto que tiene el sector musical en la economía es de 5.000m€ y más del 50% pertenece a los espectáculos en directo (Promusicae, 2018). Esto, ligado al respaldo de hacienda frente a la posibilidad de que inversores se beneficien de incentivos fiscales, hace de los festivales un campo de inversión muy atractivo a ojos de las empresas.

Y es que, este mecanismo hace posible que empresas cuya actividad no está necesariamente ligada a la música, entren y sean capaces de promocionar el evento, y sobre todo, gozar de deducciones fiscales del 20% en gastos de producción, que pueden significar, por ejercicio fiscal, un ahorro de hasta 500.000€ (Esteban, P. 2018). Según los datos recogidos por la consultora IEG, las grandes empresas mundiales invirtieron 1.610 millones de dólares (1438,20 millones de euros) en patrocinar música en vivo en 2018.

Por otro lado, para que empresas puedan asociar sus marcas con diferentes piezas musicales o sonoras en formatos audiovisuales han de pagar los llamados derechos de sincronización. La cifra invertida por estas grandes empresas en 2018 ascendía a 439,3 millones de dólares (392,42 millones de euros) (IFPI, 2019).

La crucial diferencia que supone este tipo de uso frente a los métodos propagandísticos originales reside en la posibilidad de jugar con los sentidos del consumidor. Esto, sin duda, marca un antes y un después en los métodos llevados a cabo por las grandes corporaciones a la hora de ganar presencia, consolidarse entre un público objetivo y establecer un crecimiento sostenible. Esta idea de poder influenciar al público a consumir los bienes o servicios de una empresa a través del oído es conocida como Sonic Branding y está cada vez más presente en la sociedad en la que vivimos.

II. Sonic Branding

Las marcas son símbolos en nuestra sociedad. Cada producto que compramos pertenece a una marca o empresa que en muchas ocasiones identificamos visualmente a través de un logo en particular. Muchas de ellas ofrecen el mismo servicio o producto y esto genera una cuestión principal: ¿Por qué una marca y no otra?

Pongamos como ejemplo a un consumidor que busca comprarse unas zapatillas para hacer deporte. Marcas como Nike y Adidas ofrecen una gama de productos muy similares de precios y diseños muy parecidos. Aquí es cuando la imagen y reputación de la marca juega un papel determinante a la hora de que el consumidor se decante por una u otra. Algo tan simple como los colores de un logotipo influyen a las personas a la hora de tomar esa decisión de compra.

Es este juego constante con los sentidos de los clientes el que beneficia a las grandes empresas a la hora de captar amplios segmentos de consumidores. La incorporación de valores emocionales por parte de las empresas que encajen con el modo de vida de su segmento de consumidores es algo crucial.

Durante los últimos cuarenta años se ha podido observar un cambio significativo del enfoque visual del producto físico a la experiencia completa del consumidor. Para garantizar el éxito, una marca debe apelar a todos los sentidos y deseos de sus consumidores. Esto se traduce en que el reducir el enfoque de la marca únicamente a los aspectos visuales no es suficiente (Lehmann, D. R. 2009).

Es aquí donde entra en juego un sentido de inmensa importancia; el oído. De la misma forma a través de la cual reconocemos una marca al instante cuando vemos su logotipo, las empresas aspiran a atrapar a través de logotipos sonoros a aquellos perfiles de consumidores a los que apelan. Es algo fundamental ya que llega a influir al consumidor incluso de forma pasiva sin tener que estar necesariamente prestando atención a algo en concreto. La principal razón por la cual la música es una herramienta tan potente e importante para las empresas reside en la rápida capacidad de reconocimiento y asociación. ¿Qué hace que la música sea un elemento de tal potencia a la hora de captar nuevos clientes?

En primer lugar, la música es capaz de emocionar al consumidor. Toda persona es capaz de nombrar una canción que asocie a un momento determinado de sus vidas. Positivo o negativo, la música tiene el poder de trasladar al consumidor a ese momento y despertar una serie de emociones capaces de avivar recuerdos. La música tiene un impacto directo en el estado de ánimo del individuo y para profesionales que se dedican al estudio del comportamiento del consumidor, es algo que presenta varias posibilidades.

Por otro lado, la música define la identidad y personalidad de la persona. *“La música construye nuestro sentido de identidad a través de las experiencias directas que ofrece al cuerpo, el tiempo y la sociabilidad. Experiencias que nos permiten situarnos en narrativas culturales imaginativas”* (Frith, S. 1996). Con esto, Frith hace referencia a que la música tiene un elemento unificador que permite a personas de diferentes contextos observar o entender factores desde una perspectiva que no es propia. A esta definición de la identidad y personalidad hace referencia Gabrielle Bell cuando lo aplica al punto de vista de la marca. Cuando una empresa define su personalidad y le da una identidad usando la música como instrumento pasan dos cosas: destaca entre la multitud y los consumidores reconocen lo que la marca representa.

3. Evolución del negocio de la música (S. XX – S. XXI)

I. La industria de la música en el siglo XX y las fuentes tradicionales de ingresos.

En primer lugar, es importante mencionar que la historia de la industria musical está dividida en dos bloques fundamentales. Estos son la industria musical tradicional y la industria musical moderna (a partir de la aparición de la era digital).

Mientras que la música ha estado presente en la sociedad durante innumerables generaciones, la industria musical es mucho más joven. Es complejo determinar el momento exacto en el que la industria tradicional nace, ya que muchos discrepan a la hora de establecer un punto de partida. Se podría decir que la industria empieza a dar sus primeros pasos a finales del s. XIX y comienzos del s. XX con la aparición de nuevas tecnologías de grabación que labran un nuevo camino para que la música se mercantilice. Poco a poco, la música se va convirtiendo en un producto cotidiano de alto consumo, sobre todo a partir de 1900 cuando el fonógrafo y el gramófono son bautizados como los primeros dispositivos de grabación masiva. Con esto, la industria comenzó a florecer y empezó a atraer a empresarios e inversores. Industrias de grabación locales emergieron en países como Alemania, Francia, Rusia e Inglaterra y las más grandes terminarían por fusionarse. Si dividimos la industria en sectores podríamos distinguir entre la industria editorial de la música, la industria de la música en directo y la industria disquera (“recording industry” en inglés) (Leyshon, A. 2001; Graham, G., Burnes, B., Lewis, G., Langer, J. 2004). La razón por la cual era llamada de esta forma tiene que ver con que en el S.XX, la industria captaba sus ingresos fundamentalmente a través de la venta de música grabada, dotando a ésta de un poder significativo.

Tras el comienzo del nuevo siglo, en Japón se crearon varias compañías de grabación que fueron creciendo hasta convertirse en 6 empresas de significativo peso, firmando acuerdos de licencias con compañías alemanas para 1930. Es importante mencionar que, por aquel entonces, el mercado de la música estaba concentrado principalmente en Estados Unidos y Europa. El mercado alemán tenía su foco en producir música clásica, incluyendo ópera, piezas instrumentales y orquestales. Mientras que Europa gozaba de ese éxito clásico, las compañías americanas empezaron a mostrar interés en la música clásica y los trabajos

sinfónicos. Este éxito estaba ligado de forma directa a las actuaciones de artistas de renombre, como el italiano Enrico Caruso (1873-1921), al que se le conocía en los Estados Unidos como el mejor cantante del mundo y el artista con más ventas durante los primeros años de la industria. Cabe destacar que el desarrollo de la industria floreció, en gran parte, al exceso de oferta de talento y la “aceptación del individuo por participar en la creación de música sin esperar gran recompensa a cambio” (Keeble & Cavangh, 2008). La música se convierte en un producto que puede ser vendido y consumido y, por tanto, nace una mentalidad materialista en la que se visualiza al artista y a la música como simples agentes en el proceso de creación de ese bien. En las palabras de Attali (1977), la música y los músicos se convirtieron esencialmente en objetos de consumo como todo lo demás, recuperadores de la subversión, o ruido sin sentido.

Más adelante, con la llegada de los años 20, las grabaciones ya eran comunes en la mayoría de los países con la excepción de aquellos más pobres y menos desarrollados. Esta década supuso el comienzo de la industrialización de la música grabada y la radiotransmisión. La industria americana tenía como capital Nueva York, que se convirtió en el epicentro del jazz y que supuso la creación de bandas y clubs en ciudades de Europa. Además, comenzaron las grabaciones de géneros como el folk en los años 20 que fueron creciendo y transformándose, dando paso a la aparición del country en Estados Unidos con Nashville como capital (Burgess, R. J. 2014).

En cuanto al mercado físico, la tecnología de la década eran los fonógrafos, aparatos con precios elevados a los que no podía acceder cualquier persona, por lo tanto, la radio era el medio por excelencia a través del cual el público accedía a la música. Entre la década de 1920 y 1930 surgieron los primeros cargos profesionales en la industria musical como ingenieros de sonido, productores musicales, disc jockeys, etc. Pero con la llegada de los años 30, tras el crac del 29 en los Estados Unidos, compañías discográficas se vieron obligadas a cerrar y otras optaron por fusionarse como Grammophon y Columbia que pasaron a formar EMI. La popularidad de la radio fue el agente responsable de mantener viva la industria.

La década de los 40 vino destacada por la caída de las ventas provocadas por la incapacidad del público para comprar y por el cierre de oficinas en Europa y Japón.

Mientras tanto, en Estados Unidos ocurría todo lo contrario. La industria experimentó un boom provocado mayoritariamente por la evolución de tendencias capitalistas en el país. Esto hizo que EE. UU. liderara el mercado con más de la mitad de las ventas en todo el mundo. Para los años 50, Estados Unidos sería el líder indiscutible en cuanto a ventas a nivel mundial.

Los años 40 marcaron, el comienzo de una industria creciente dominada por el mercado americano y sus 3 gigantes: Columbia, RCA y Decca. Estos competían con sellos de tamaño más reducido como Capitol MGM y Mercury. A pesar de su tamaño, estos sellos, produciendo a través de sus propias fábricas y con una efectiva organización de ventas, imitaban las operaciones de los 3 gigantes y producían un amplio abanico de música orientado al público americano. Con el auge de la industria, muchas personas que trabajaban en el sector decidieron crear sus propios sellos discográficos y, con el paso del tiempo, aparecieron cientos de sellos independientes que se especializaban en un género de música en particular. La división entre los gigantes y los sellos discográficos independientes era claramente visible a partir de la década de los 50.

Figura 1: Principales stakeholders en la Industria Tradicional



Fuente: Figura de elaboración propia a partir de los principales stakeholders en la industria tradicional

La figura anterior muestra los stakeholders de la industria de la música tradicional. Aunque únicamente aparecen los stakeholders principales, representa de forma muy acertada los agentes que intervenían en la industria del S. XX.

Las fuentes de captación de ingresos por aquel entonces eran la música en vivo y la venta en formato físico (vinilos). En los años 50 aparecen nuevas técnicas de ventas y empiezan a desarrollarse. Estas son responsables del surgimiento de unas campañas promocionales agresivas tanto en prensa como en vallas publicitarias. Este tipo de publicidad tan potente únicamente se la podían permitir las compañías grandes ya que significaban un gasto importante. Esto perjudicaba en gran parte a los sellos de tamaño más reducido dado que siempre iba a tener más peso aquel que pudiese establecerse de forma sólida en el mercado; y esto implicaba pagar publicidad. En el ámbito de la radio, surgieron prácticas como la “payola” o “pay to play” que básicamente consistía en sobornar a las cadenas de radio para que emitiesen las canciones de un sello discográfico. De esta manera, las ventas experimentaban una subida significativa (Fitterman, C. 2017).

Después de la Segunda Guerra Mundial, el mercado americano experimentó un crecimiento rápido a diferencia del europeo y japonés. En Europa, el mercado se dividió dos bloques fundamentales: el occidental (muy ligado a los Estados Unidos) y el oriental (más influenciado por la Unión Soviética).

El mercado occidental europeo fue progresivamente recuperándose tras el golpe económico provocado por la guerra y, poco a poco, la industria de la música empezó a florecer. Las ventas se doblaron entre 1955 y 1960 y se vendía una alta cantidad de álbumes de origen americano. La fuerte conexión entre el mercado europeo y el estadounidense hacía que artistas americanos se convirtiesen en personajes muy conocidos en Europa. Mientras tanto, la música nacional siguió grabándose en la mayoría de los países del continente, aunque su venta estaba más encasillada y dirigida a un mercado nacional. (Gronow, P., Ilpo, S. 1998).

Por otro lado, el mercado europeo oriental se desarrolló de manera completamente diferente. Existía una división de fuerte nivel entre este mercado y los demás, llegando a un punto en el cual, la industria de este bloque era desconocida en el oeste. La industria musical estaba controlada por una compañía estatal y las grabaciones se vieron

influenciadas por el realismo socialista promovido por sus estados comunistas. Si es cierto que, más adelante, sellos discográficos consolidados como Melodiya comenzaron a expandirse y promocionar a sus artistas a una escala cada vez mayor (Gronow, P., Ilpo, S. 1998).

Por último, el mercado japonés se recuperó gradualmente del impacto devastador de la guerra mundial. Con la llegada del LP, la industria musical vio el número de ventas y de sellos discográficos incrementar. Además, se vio un auge en géneros como la música popular (en especial el rock), clásica y el jazz.

II. Evolución de la industria hasta la aparición de la era digital en la década de los 90.

La industria musical experimentó un crecimiento significativo en los años 60 provocado por la disminución progresiva de barreras comerciales internacionales, el aumento de la calidad de vida y el poder adquisitivo de los consumidores (Gronow, P., Ilpo, S. 1998). A esto se le debe sumar la llegada de grabadoras de casete baratas. Este sistema acabará superando al LP en número de ventas gracias a su reducido tamaño. En cuanto a los sellos discográficos, el mercado estadounidense seguía siendo el líder indiscutible y los grandes sellos seguían creciendo mientras que expandían sus operaciones a todos los continentes. Los sellos medianos y pequeños continuaban surgiendo, aunque la inmensa mayoría desaparecería o decidiría fusionarse con algún gigante discográfico.

De esta forma, gigantes como CBS, EMI, PolyGram, RCA y Warner controlaban la mitad de las ventas en todo el mundo en 1970. Las compañías medianas y pequeñas eran las responsables de la otra mitad. Estas eran capaces de adaptarse a las tendencias musicales del momento con mayor facilidad y satisfacer los gustos musicales de las minorías. El crecimiento en producción fue muy notable en países menos desarrollados como resultado del aumento del nivel de vida y la posibilidad de compra por parte de la población.

Los años 70 vinieron acompañados de los primeros pasos del neoliberalismo, caracterizado principalmente por la idea de un libre comercio, mercado y la propiedad privada (Gronow, P., Ilpo, S. 1998). En esta época comienza un crecimiento financiero en todo el mundo, una mercantilización creciente y un consumo elevado. Es fácil observar esto en el funcionamiento de la industria musical con la presencia internacional de los gigantes discográficos y su estrategia de desarrollo y expansión. Los sellos multinacionales pronto vieron la posibilidad de fusionarse y adquirir a otros con el propósito de ganar peso y presencia en el mercado internacional. La dinámica y esquemas seguidos por la industria en Estados Unidos eran replicados en las industrias locales de países de todo el mundo. La década de los 80 resalta por el alto número de fusiones y adquisiciones en el mercado musical.

Hagel & Singer (1999) mencionan que cuando una industria integrada verticalmente pasa por un cambio importante como el experimentado por la industria de la música con la digitalización, se abre la puerta a la creación rentable de muchas nuevas empresas especializadas. La siguiente tabla muestra las fusiones y adquisiciones de mayor peso en la industria desde 1929 hasta el 2011.

Figura 2: Fusiones y Adquisiciones Más Destacables en la Industria Musical (1929-2011)

<u>Año</u>	<u>Comprador</u>	<u>Target</u>	<u>(%)</u>	<u>Valor Real</u> <u>(\$millones)</u>
1929	RCA	Victor Talking Machine Co.	100	1287
1931	Columbia U.K	Gramophone Company	Merger	n/a
1950/62/72	PPI	Deutsche Grammophon	Merger	n/a
1962	MCA	Decca Records, Inc.	Merger	n/a
1966	Kinney Corporation	Warner Brothers	100	1443
1979	Thorn	EMI Ltd.	100	706
1986	Bertelsmann	RCA Records	100	463
1987	Sony	CBS Records	100	2732
1989	PolyGram	A&M Records	100	586
1989	PolyGram	Island Records	100	568
1989	Investors-IPO	PolyGram	20	400
1990	Time-Life	Warner Communications	100	17159
1990	MCA	Geffen Records	100	662
1990	Matsushita	MCA Universal	100	7513
1992	EMI	Virgin Music	100	1108
1995	Seagram	MCA Universal	80	6188
1998	Seagram	PolyGram	100	11305
2002	BMG	Zomba Records	75	2636
2003	BMG	Sony Music	Merger	n/a
2003	Edgar Bronfman	Warner Music	100	2453
2005	Investors-IPO	Warner Music	20	490
2006	Universal Music	BMG Publishing	100	1803
2007	Terra Firma	EMI Music	100	7000
2011	Access Industries	Warner Music	100	2581
2011	Sony	EMI Music Publishing	100	1721
2011	Universal Music	EMI Record Division	100	1486

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en los datos de Gerben Bakker.

Los gigantes de la música, conocidos como “majors”, no tardaron en adquirir compañías y sellos de menor tamaño con el propósito de ampliar su cartera en distintos territorios y de esta manera dominar el mercado de la música de manera global. Estos sellos más pequeños, pese a su tamaño, no dejaban de ser de conocida importancia y los majors los absorbían cuando el catálogo de artistas de estos garantizaba un alto nivel de éxito corporativo. Con el propósito de aprovechar sinergias, los gigantes de la música llevan a cabo una serie de fusiones tanto verticales como horizontales.

A través de fusiones de carácter vertical, las compañías discográficas conectan empresas en la cadena de valor. Un ejemplo es la adquisición de promotoras de conciertos por parte de los grandes sellos. Por otro lado, las fusiones y adquisiciones de otros sellos discográficos tienen un carácter horizontal. Estos sellos muy a menudo, al no tener la capacidad de competir al mismo nivel que los majors, se especializan en un género en concreto. Al competir en un mercado más reducido, están mucho más especializados dentro de ese género que los gigantes de la música y ganan un peso muy importante que se traduce en un alto interés por parte de los majors en unirlos a su catálogo.

Por otro lado, la década de los 80 destaca por la aparición de nuevas tecnologías como la digital. El desarrollo de las tecnologías de audio era tan rápido que en 1982 se introdujo el primer compact disc (CD). Aunque su éxito no fue instantáneo, principalmente debido a la venta del casete, para la década de 1990 el CD sustituyó a este tipo de formato principalmente por su inmensa mejora en la calidad de audio. El CD se convirtió en el líder mundial por excelencia en comparación a cualquier otro tipo de formato hasta la llegada del MP3.

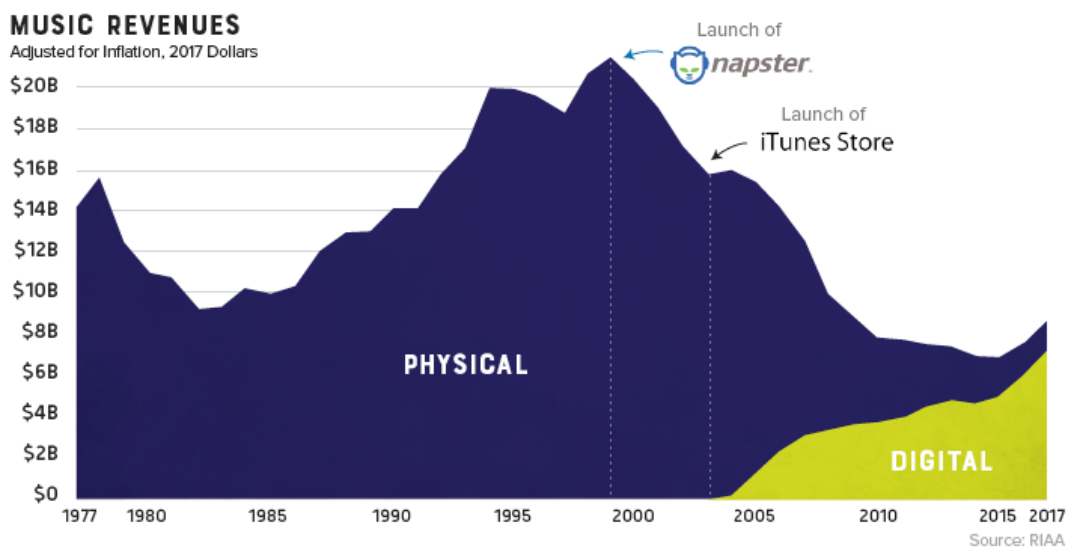
III. Napster, el fracaso de adaptación a los nuevos factores y la caída del sector.

La llegada del formato MP3 supuso un golpe fuerte a la industria de la música global provocando una crisis profunda en el sector. Es aquí cuando dejamos de hablar de la industria musical tradicional y pasamos a denominarla industria musical moderna.

En el año 1999, la industria de la música disfrutaba de su mejor momento. En gran parte se debía a los inmensos beneficios del negocio de los CD que llegaron a facturar 26,6 mil millones de dólares ese mismo año. El futuro parecía muy prometedor hasta que Shawn Fanning, un estudiante de la universidad de Northeastern en Boston, creó una plataforma llamada Napster. Se podría decir que Napster fue la primera plataforma de éxito a través de la cual los usuarios eran capaces de compartir sus archivos MP3. Este programa alcanzó un total de 57 millones de usuarios y estuvo en funcionamiento desde 1999 hasta 2001 cuando perdió un juicio contra la Recording Industry Association of America (RIAA) (Lamont, T. 2013). Esta plataforma de éxito era vista con buenos ojos por los consumidores ya que eran capaces de descargarse las canciones de sus artistas favoritos de forma gratuita y en cualquier momento. Mientras tanto, los sellos discográficos estaban experimentando unas pérdidas muy altas que se podrían haber reducido si la industria hubiese actuado de manera más ágil (Forde, E. 2019).

Napster era un programa que permitía enlazar ordenadores y daba permiso a los usuarios de la plataforma a acceder a los archivos MP3 de cada uno de ellos. Fanning, junto a otro adolescente llamado Sean Parker, fue el responsable del desencadenamiento de una serie de acontecimientos que pusieron de rodillas al negocio de la música abriendo la posibilidad de descubrir música de manera instantánea, siendo el pago opcional. Después de 4 meses se inscribieron un total de 150.000 personas y en febrero de 2001 ya existían 26,4 millones de usuarios. "¿Qué hay mejor que aprender sobre nuevos artistas musicales sin tener ese gran infierno sagrado de un grupo de ladrones llamado "la industria musical" de por medio?" (Richardson, E. CEO of Napster 2000).

Figura 3: Evolución de los ingresos globales de la venta de fonogramas hasta la aparición de las plataformas digitales (1977-2017)



Fuente: Recording Industria Association of America (RIAA)

En la figura superior es claramente visible el descenso de los ingresos en formato físico en la industria de la música a raíz del lanzamiento de Napster en 1999. A partir del año 2000, la empresa empezó a hundirse debido a una lucha de poder dentro de la misma. La CEO de Napster, Eileen Richardson, al ver a la empresa amenazada por la industria de la música, planteó un cambio en el modelo de negocio de la compañía. Esta idea fue algo nuevo que rompía con los esquemas del mercado de la música. Consistía en dejar atrás el poder descargarse la música de forma gratuita y empezar a cobrar un dólar por cada canción. Pongamos que un álbum cuesta 10 dólares; en lugar de comprar un disco entero cuando al consumidor solo le gustan 2 canciones, este sistema permitiría al usuario descargarse por el mismo precio 10 canciones de su agrado. Además, se llegó a estudiar la posibilidad de convertirlo en un servicio de pago mensual tratando de averiguar si los usuarios de la plataforma estarían dispuestos a pagar y, de ser así, cuanto. “El modelo de negocio – basado en convertir un porcentaje de los usuarios de la plataforma en usuarios de pago – era viable. Si únicamente un 2% de los usuarios se convirtiese al modelo de pago, podría convertirse en algo muy valioso para el sector” (Wenham, A. 2000). Finalmente, ninguna de estas ideas logró salvar a Napster del pago de \$25m a propietarios de copyright y de la bancarrota en el año 2002. "En cierto modo, Napster ganó. Desde el

punto de vista del consumidor, abrió la música a todo el mundo de una manera completamente liberada.” (Hitchman, P. 2003).

Aunque Napster ya no entrase dentro de la ecuación, la industria ya había cambiado por completo y como es lógico, no podía volver al modelo de negocio anterior. Alison Wenham, fundadora de AIM, afirma que durante una reunión en el año 2000 con los principales jefes de la industria “un hombre de una de las grandes ligas golpeó la mesa y dijo que la respuesta era prohibir internet”. Una de las razones por las que el sector de la música colapsó fue su ignorancia y rechazo ante estas nuevas tecnologías que, aunque es cierto que hubiesen reducido los ingresos de la industria, por otro lado, hubiesen abaratado en gran parte los costes de producción y distribución al tener la oportunidad de vender en formato digital en lugar de físico. La recuperación de la industria musical fue muy lenta y no llegó a estabilizarse hasta el año 2015, viendo sus ingresos descender desde el año 2000 hasta un mínimo anual de 15 mil millones de dólares en 2014 en comparación a los 26,6 mil millones que ingresaba en 1999.

Con la disolución de Napster, muchas empresas vieron la oportunidad de llevar a cabo una plataforma similar que cumpliera con todos los requisitos legales y nuevas normas dentro de esta revolución digital de la industria de la música. A raíz de esto aparecieron compañías como MusicNet o Pandora, pero, en términos de ingresos, la plataforma iTunes, perteneciente al gigante estadounidense Apple, se convirtió en la líder del mercado.

IV. Nacimiento de las plataformas digitales y el *streaming*.

I. iTunes

Tres años después del comienzo del nuevo milenio, Apple lanzó iTunes, una revolucionaria plataforma de compra de música que permitía a los usuarios encontrar, comprar y descargar música de manera rápida y con un precio de \$0.99 por canción sin necesidad de pagar ningún tipo de suscripción. “Los consumidores no quieren ser tratados como criminales y los artistas no quieren ver su trabajo robado. iTunes ofrece una solución innovadora para ambos” (Jobs, S. 2003).

Se dice que, en parte, iTunes es responsable de la crisis en la industria musical al haber transformado el modelo de negocio en términos de venta, de álbumes a sencillos, lo que disminuía en gran parte los ingresos de los sellos discográficos. La pregunta es: ¿es iTunes el verdadero responsable de esta crisis? Podría decirse que por un lado sí y por otro no. Es cierto que, al popularizar el sencillo, la gente no solía comprar álbumes y, por tanto, el margen de beneficio no era el mismo (Forde, E. 2013), pero, por otro lado, de no haber existido iTunes el escenario hubiera sido bastante peor. La plataforma fue la primera que consiguió de manera exitosa mantener a usuarios pagando por consumir música.

En lugar de culpar a iTunes de ser el causante de la crisis más importante en la historia de la música, es más sensato pensar que esto no es más que un avance y desarrollo inevitable del mercado al que habría que haberse adaptado lo antes posible. Los ingresos disparatados procedentes de la venta de los CD's no iban a durar para siempre. En cierta forma, iTunes había liberalizado el mercado haciendo posible que los consumidores comprasen únicamente las canciones que ellos quisieran sin la necesidad de comprar un álbum entero, dejando atrás ese poder de los grandes sellos discográficos frente al público. Además de ello, era la única plataforma capaz de generar un beneficio sustancial de la venta online, algo increíblemente admirable en tiempos de alta piratería.

En 2003, mismo año en el que se lanzó la plataforma, la venta de fonogramas en todo el mundo fue de 2,782.6 mil millones de unidades (tanto CD's como sencillos y DVD's) lo que se traduce en 2,699.6 mil millones de euros de facturación, mientras que, un año más tarde, las unidades cayeron a 2,755.7 mil millones y los ingresos bajaron a 2,620.2 mil millones de euros. Esto representa una disminución del 0.4% en ventas y 1.3% en

facturación (IFPI, 2005). Teniendo en cuenta que la caída del formato físico era inevitable y muy significativa, en el año 2005 se descargaron 420 millones de canciones a través del uso de plataformas online, lo que supuso un aumento del 6% en comparación a 2003 (IFPI, 2006).

El fenómeno de la digitalización de la música hace que empresas de otros campos como la electrónica se beneficien de ello. Sesenta millones de reproductores de MP3 fueron vendidos en todo el mundo en el año 2005 y su volumen de facturación fue de 7,146 mil millones de euros (IFPI, 2006).

iTunes se había convertido sin duda en el líder de ventas en música a través de medios digitales, aunque el concepto de pagar 0.99€ por canción no se adecuaba a todo el mundo. Existe una enorme cantidad de gente que escucha música nueva continuamente y esos 0.99€ multiplicado por el número de canciones nuevas que escuchan al día se convierte en una cifra más llamativa. A raíz de esto, en 2006 nació en Suecia una plataforma nueva llamada Spotify, que abrazaba un nuevo concepto denominado “*streaming*”.

II. Spotify

Spotify Technology S.A. (Estocolmo, 2006) es una de las empresas líderes en la industria de la música *streaming*. Durante los últimos años, ha multiplicado su tamaño a una magnitud y escala muy altas, llegando a alcanzar una capitalización bursátil de \$48.688.000.000.

La llegada de un nuevo concepto a la hora de consumir música supone un verdadero desafío a la hora de captar clientes. Para que estas plataformas atrapasen usuarios, que probasen el servicio de forma gratuita antes de empezar a pagar una mensualidad era algo crucial. El mayor reto es transformar a un usuario gratuito en un usuario de pago. Es por ello que Spotify ofrece un modelo “freemium”.

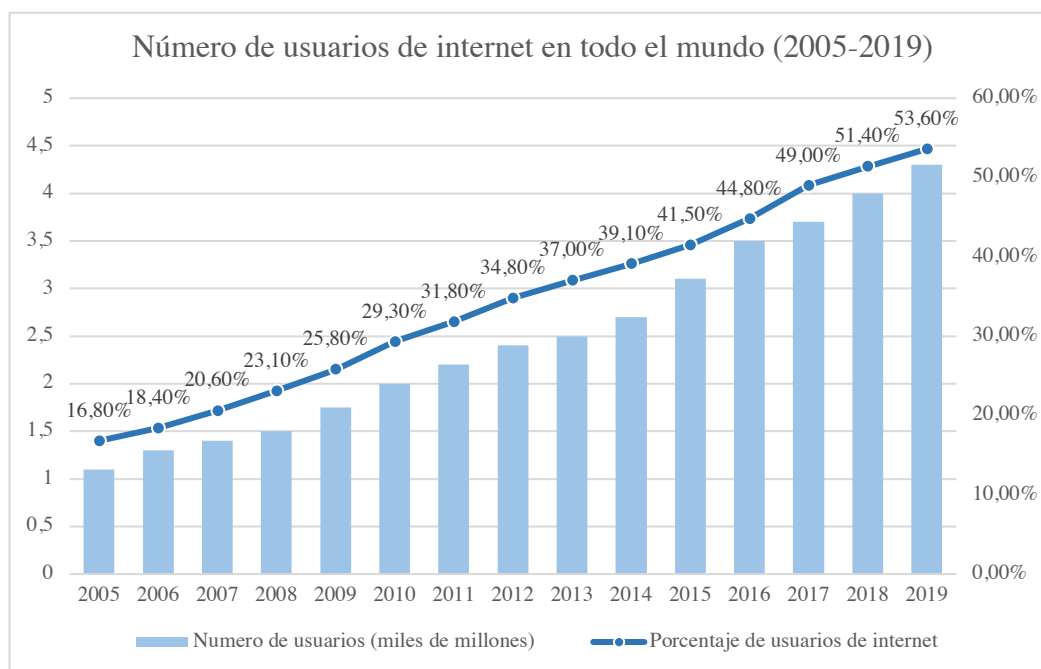
Spotify es una plataforma que ofrece un servicio de reproducción de música vía “*streaming*”. Este nuevo concepto consiste en pagar una mensualidad a cambio de

disfrutar de música ilimitada con un catálogo de 50 millones de canciones (Iqbal, M. 2020). La plataforma básicamente ofrece dos tipos de servicios.

El primer tipo es gratuito y con publicidad que únicamente permite al consumidor escuchar música en “modo radio”, buscando un álbum o artista de forma aleatoria, sin tener opción a seleccionar específicamente lo que el cliente busca. Por otro lado, existe el servicio premium por el cual, el usuario debe pagar una mensualidad a cambio de escuchar y tener acceso a más de 50 millones de canciones sin publicidad ni límite. La mensualidad es de 9,99€/mes, aunque también existe un plan familiar por 14,99€/mes, en el cual, el usuario puede incluir a 5 miembros. (Iqbal, M. 2020).

El éxito de Spotify en el mercado de la música *streaming* es indiscutible. La empresa sueca es la líder de una larga lista de plataformas digitales que ofrecen el mismo servicio. La razón de éxito del sueco Daniel Ek puede resumirse tanto en haber sido el pionero de este nuevo concepto de consumo musical como en haber lanzado una plataforma de este estilo en el momento más oportuno.

Figura 4: Número de usuarios de internet en todo el mundo (2005-2019)



Fuente: Figura de elaboración propia basada en los datos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU)

Con la llegada de la era digital en la década de los 90, el ritmo creciente de usuarios de internet se ha visto incrementado de forma notable a lo largo de los años. Para 2006, con el lanzamiento de esta nueva plataforma, ya existían 1.300 millones de personas que hacían uso de internet, lo que supone un 18.4% de la población mundial. Con un incremento notable durante los años siguientes, es posible observar como en 2019 el porcentaje de la población mundial que hace uso de internet asciende al 53.6%.

Esta creciente subida en el número de personas que usan internet resulta muy atractiva para plataformas digitales como Spotify que 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 primero trimestre de 2020 (Iqbal, M. 2020).

El incremento en estas cifras desde el último trimestre de 2019 es destacable. Al cerrar el año, Spotify contaba con 271 millones de usuarios mensuales activos y 124 millones de suscriptores de pago. Año tras año, Spotify ve incrementado 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.

Con el éxito de la plataforma y el auge de las nuevas tecnologías, la industria de la música se vio obligada a cambiar su método tradicional de captación de ingresos. De esta forma, y con las oportunidades que la era digital le ofrece, la industria moderna funciona actualmente con una lista más extensa de fuentes con las que captar ingresos.

4. Nuevas fuentes de captación de ingresos.

Tras el golpe de la industria musical después de la llegada de la era digital, el modelo de negocio inicial no podía seguir en uso. Esta misma era, que había significado la crisis más destacable en la industria de la música, también ofrecía nuevos métodos de captación de ingresos que antes eran inexistentes. Habiendo analizado la nueva situación y estudiado las nuevas ofertas que el mundo digital les ofrece, la industria ha conseguido estabilizarse y operar de manera fructífera a través de nuevas fuentes de captación de ingresos.

I. Venta física orientada al coleccionista (vinilo y casete)

Con el paso de los años, la venta física se ha visto reducida a un ritmo muy alto, dejando atrás los días en los que el CD era la mayor fuente de ingresos de toda la industria. Estos ingresos, además de haber disminuido, han sido sustituidos por otras fuentes como el *streaming* o las descargas digitales.

A pesar de que el sector de la música haya experimentado pérdidas en este ámbito desde 2001 hasta el año 2015, ha logrado estabilizar la caída en la venta en formato físico durante los últimos años. Existe un amplio segmento de consumidores que coleccionan o prefieren comprar en formatos anteriores ya que consideran que es la forma más pura de escuchar música. Es por ello que el CD y el vinilo (LP), pese a haber visto disminuida su venta a lo largo de los años, han ido frenando su caída.

Mientras que los ingresos globales por venta en formato físico se han visto reducidos en 2019 (-5.3%), han bajado a un ritmo más amable que el año anterior (-10.3%). De todas formas, existen una serie de países que han experimentado un crecimiento en sus ingresos procedentes de la venta física como Estados Unidos (+3.2%) y España (7.2%). Los ingresos del vinilo han subido un 5.3% llegando a suponer un 16.4% del total de las ventas físicas. (IFPI, 2020).

Según el informe anual publicado por la RIAA (Recording Industry Association of America) sobre la facturación de la industria musical en el año 2019, los ingresos procedentes de la venta física en los Estados Unidos ascienden a 1,15 mil millones de

dólares. Esta cifra comprende un descenso de un 12% en los ingresos ligados a la venta de CD's compensado por un aumento del 19% en la venta de LP's o vinilos traducido en 504 millones de dólares. Este porcentaje representa la cifra de ingresos más alta protagonizada por los vinilos desde 1988, aunque únicamente suponga un 4,5% de los ingresos totales de la industria musical grabada (RIAA, 2020).

Por primera vez desde 1986 los discos de vinilo son más rentables que los CD's. El informe de la RIAA de mediados de 2019 describe que desde comienzos de año hasta Julio el vinilo generó \$224.1 millones de la venta de 8.6 millones de unidades mientras que el CD facturó \$249.9 millones procedentes de la venta de 18.6 millones de unidades.

Lo sorprendente es que el público o target de consumidores que compra este producto es en su mayoría joven. Existe todavía un segmento de mayor edad que sigue comprando este formato ya que es el modo en el que han consumido música a lo largo de los años, pero, teniendo a nuestra disposición un catálogo inmenso de música en plataformas online ¿por qué tiene el vinilo tanto éxito entre gente que no ha vivido la era analógica?

En primer lugar, uno de los principales factores que ha hecho que el vinilo resurja es que es algo tangible. La crucial diferencia entre pagar una suscripción a un servicio de música via *streaming* o comprar en formato físico (tanto CD's como LP's) es la propiedad. Una vez el usuario deja de pagar la suscripción pierde el acceso a todo el catálogo que ofrece la plataforma mientras que el que posee un vinilo lo tiene para siempre. Es cierto que existe la posibilidad de comprar música de forma digital a través de plataformas como iTunes, mencionado anteriormente, pero eso nos lleva al segundo motivo por el que la venta del LP se ha visto incrementada (Goslin, T. 2018).

Muchos expertos afirman que la calidad de audio de la vieja escuela analógica es superior a la calidad digital. De la misma forma plantean que existe la posibilidad de escuchar formatos digitales de calidad superior al vinilo pero que no son tan accesibles y probablemente habría que pagar un extra por ellos. Mientras tanto, la venta del vinilo es algo mucho más común (Goslin, T. 2018).

En cuanto a la venta de discos compactos (CD's), entre el 1 de enero y el 30 de junio de 2019, los españoles destinaron 24,1 millones de euros a la compra de este formato. Esto

supone una subida del 9,7% en comparación a las ventas del mismo periodo del año anterior (El Cultural, 2019).

A pesar de que esta fuente este volviendo a coger fuerza, existe un método de captación de ingresos actual, dentro de la rama de la industria musical grabada, que acapara la mayor parte del mercado. Ese método es el *streaming*.

II. *Streaming*

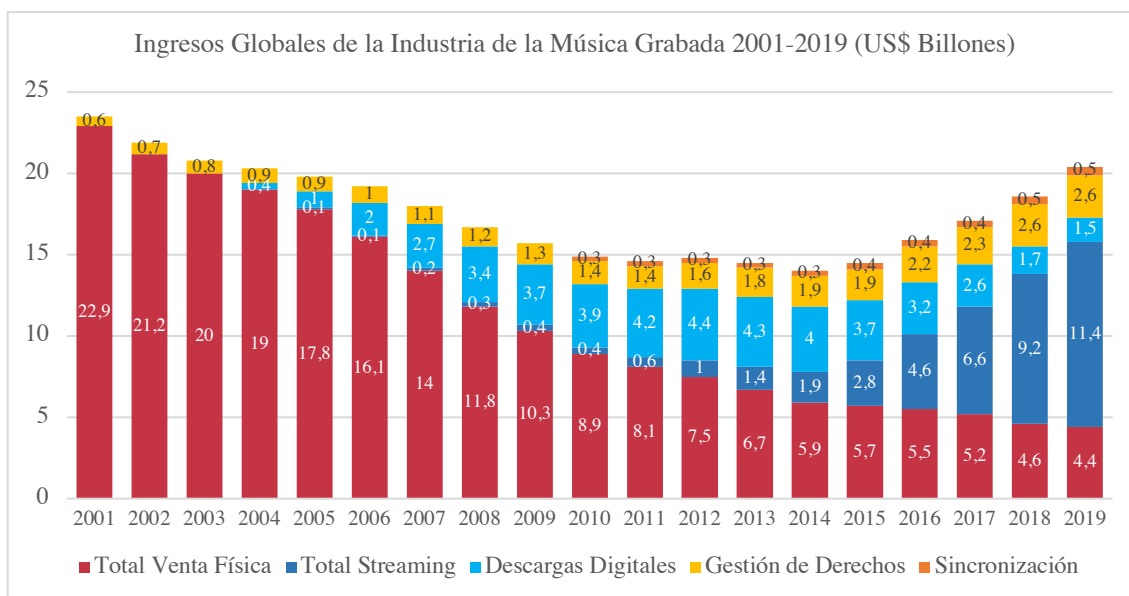
Con la llegada de la era digital aparecieron diversos métodos de consumo de música, pero sin duda el que reina en la industria o sector musical es el *streaming*. En la actualidad, es el pan de cada día para cada artista o sello discográfico. Con la caída del formato físico a partir del nuevo milenio, este tipo de método de consumo está progresivamente sustituyendo a la venta de fonogramas.

Los ingresos globales del *streaming* aumentaron en un 22,9% en 2019 hasta alcanzar los 11.400 millones de dólares. Este método, que por primera vez en 2019 representó más de la mitad de los ingresos mundiales de música grabada, representa ahora el 56,1% del mercado total. Dentro de este panorama, las suscripciones de pago fueron una vez más un impulsor clave (+24,1%), con casi todos los mercados del mundo reportando crecimiento en este área por segundo año (IFPI, 2020).

Según John Rees, el vicepresidente de Warner Music en EMEA, el *streaming* tiene el potencial de crear una era dorada para la música, con múltiples agentes estableciendo un panorama digital verdaderamente competitivo que beneficiará a los artistas, los consumidores y la industria (IFPI, 2016).

Claramente, este método de consumo tiene el potencial de hacer regresar a la industria una fuente de ingresos que en su día perdió. Para ello, las negociaciones de los sellos discográficos con las plataformas de *streaming* son una pieza de elevada importancia ya ambos dependen de cada uno. Los sellos discográficos necesitan del servicio de estas plataformas para dar salida a su catálogo y gozar de lo que es la fuente de ingresos mayoritaria en la industria musical grabada, mientras que los servicios de *streaming* no existirían si no tuviesen el contenido de las discográficas.

Figura 5: Ingresos globales de la industria de la música grabada según fuente (2001-2019)



Fuente: figura de elaboración propia basada en los datos del reporte anual del año 2020 de IFPI

El gráfico superior muestra la evolución en las fuentes de ingresos de la industria desde el año 2001 hasta el 2019. Es claro observar como la venta física ha ido cayendo a un ritmo constante y está siendo sustituida por otros métodos de ingresos. A partir del 2004 ya empieza a haber un porcentaje reducido de descargas digitales al que se suma el *streaming* un año más tarde. Las descargas digitales gozan de un periodo de crecimiento hasta el 2012 cuando empiezan a experimentar un descenso. Esto, en gran parte, se debe a que los usuarios que consumían música a través de plataformas de descargas digitales cambiaron este método por el *streaming*. El ritmo de crecimiento del *streaming* es más alto que el de las descargas digitales en sus comienzos. Excluyendo el *streaming*, los ingresos digitales sufrieron una caída del 15,3% en 2019, impulsada en gran medida por el pronunciado descenso en múltiples mercados de los ingresos por descargas digitales, un formato que actualmente representa sólo el 5,9% del mercado total (IFPI, 2020).

El dilema actual gira en torno a la cuestión de si este nuevo método es suficientemente fuerte como para salvar a la industria de semejante crisis y progresivamente regresar a la situación previa en la que el sector gozaba de cifras tan elevadas. Steven Gordon, autor

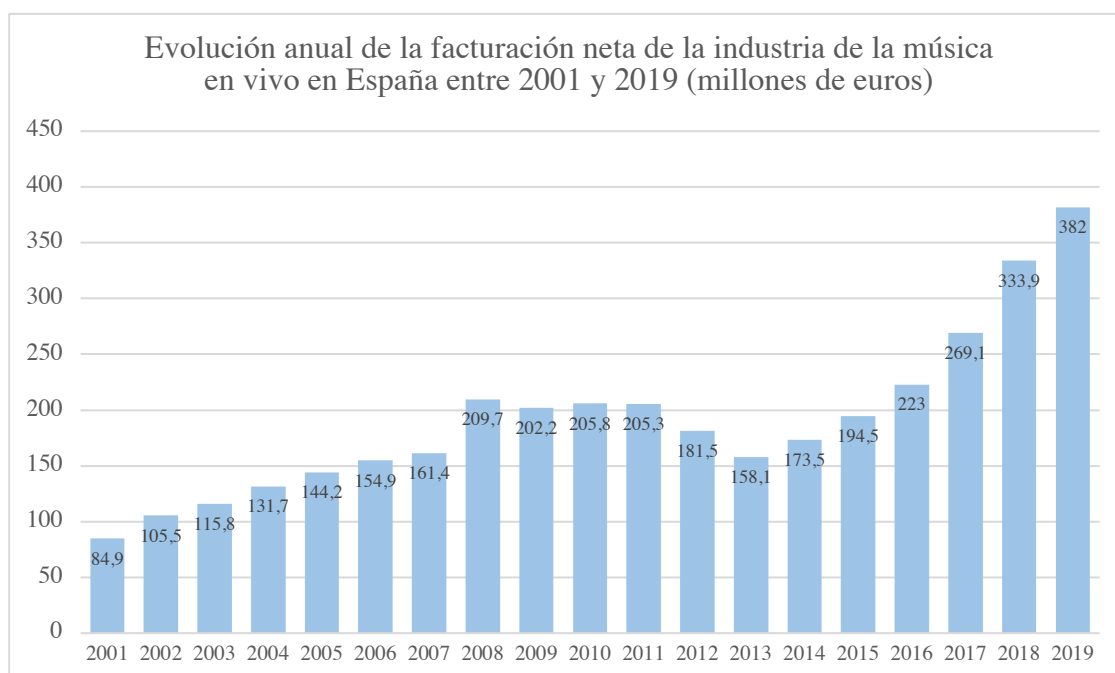
de “*El Futuro de la Industria Musical: Como Triunfar con las Nuevas Tecnologías Digitales*”, afirma que salvar a la industria no significa volver a las cifras de ingresos del año 2000 procedentes de la venta de CD’s. Explica que era un periodo único basado en la ausencia de un servicio a la carta en el que una persona pudiese disfrutar de una canción sin sentirse obligado a comprar un álbum entero.

En conclusión, el *streaming* supone la mayor parte de los ingresos en la industria de la música grabada, pero las dos fuentes principales de ingresos en el sector de la música contemporáneo son el *live* y las marcas.

III. *Live*

La industria de la música en directo es una fuente de ingresos que lleva presente desde el inicio de esta y que cada año aumenta su cifra de ingresos notablemente. Tanto es así que, en 2019, la música en vivo registró 382 millones de euros en España (APM, 2020). Comparando estos datos con los del año anterior, la cifra ingresada en 2019 se ha visto incrementada en un 14,6% en relación a los 333,9 millones captados en 2018.

Figura 6: Ingresos de la industria de la música en vivo en España (2001-2019)



Fuente: Gráfico de elaboración propia basado en los datos de la Asociación de Promotores Musicales (APM)

A pesar de no verse reflejados en el gráfico, los meses de mayo, julio, septiembre, octubre y diciembre fueron los protagonistas, todos ellos registrando cifras por encima de los 40 millones de euros. El informe de la Asociación de Promotores Musicales sobre la industria de la música en vivo en el 2019 afirma que, en 2017, era únicamente el mes de octubre el que registraba cifras por encima de esos 40 millones de euros (APM, 2020). El gráfico anterior muestra la evolución de los ingresos de la música en vivo a nivel nacional durante los últimos 18 años. Es posible apreciar un incremento en los ingresos hasta el año 2009 en el que la cifra disminuye un 3,58% con respecto a los 209,7 millones facturados en 2008. A partir del año 2009 comienza un descenso en los números de los ingresos que fundamentalmente se deben a la subida del IVA cultural. Esta subida impositiva provocó pérdidas de unos 100 millones de euros para el sector. En 2013 se registró la cifra de ingresos más baja desde el año 2005 y en comparación con los ingresos registrados en el 2008, supone una caída de un 24,61%.

A pesar de todo ello, la industria actualmente goza de unas cifras muy elevadas. Estas pronunciadas cifras procedentes de la música en vivo son de inmensa importancia en los ingresos totales del sector. Además, muchas empresas ven a la música en vivo como un campo atractivo donde invertir, en gran parte por beneficiarse de los incentivos fiscales que ofrece la inversión en este área. Albert Salmeron, presidente de la Asociación de Promotores Musicales (APM), afirma que la “música en vivo sigue siendo el motor de la industria de la música”.

Con este ritmo creciente de las cifras de ingresos captadas a través de esta fuente, las proyecciones de la música en vivo a largo plazo son muy llamativas. El banco norteamericano Goldman Sachs estimaba que la industria de la música en vivo facturaría 38 mil millones de dólares en 2030. Estas estimaciones dejan de ser válidas con la llegada de una pandemia mundial como la del COVID-19.

El coronavirus ha supuesto un nuevo golpe para la industria de la música. Con la prohibición de eventos presenciales y agrupaciones masivas, los sellos discográficos se han visto obligados a olvidar la captación ingresos a través cualquier tipo de concierto o gira. Esto supone un desafío notable ya que esta fuente de ingresos representa aproximadamente un 50% de la facturación total de la industria (Hall, S. 2020).

Teniendo en cuenta el efecto negativo del coronavirus en la industria de la música en vivo, Goldman Sachs estima que el sector de la música sufrirá una caída del 25% en su facturación anual de 2020. Los ingresos procedentes de la música en vivo se verán disminuidos en un 75% (Meyer, Z. 2020).

A raíz de este problema, las discográficas han decidido sacar el máximo fruto de las demás fuentes de ingresos con el propósito de disminuir el impacto en la facturación anual a causa del bloqueo de la música en vivo. El estudio del banco norteamericano prevé que como consecuencia, los ingresos captados a través del *streaming* se verán aumentados en un 18% (Meyer, Z. 2020).

Aunque este aumento tiene un carácter positivo, los ingresos captados a través de esta fuente no son suficientes para aliviar la situación causada por el virus y los grandes sellos tratan de suavizar al máximo la caída en sus cifras a través de acuerdos con empresas y marcas.

IV. Marcas

A diferencia de fuentes anteriores como la música grabada o en vivo, este método de captación de ingresos es relativamente reciente. Dentro de la discográfica, los acuerdos con marcas representan un alto porcentaje de los ingresos. Como hemos destacado al principio del trabajo, las marcas han dejado atrás sus métodos propagandísticos tradicionales y han decidido dar un salto con el propósito de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.

Las marcas necesitan música, en particular éxitos que contribuyan a crear valor entre la marca y el conjunto de sus stakeholders. Con el paso del tiempo y el creciente uso de las plataformas digitales y de la música, las marcas ven a esta industria como un sector muy llamativo donde invertir. Habiendo tratado este tema desde un punto de vista interno, durante mis prácticas de cuarto de carrera en Universal Music, pienso que es un campo muy prometedor y más aún teniendo en cuenta la llegada de las nuevas generaciones.

En general, las empresas que se ponen en contacto con la discográfica buscan tener algún tipo de relación con un artista en concreto. Normalmente tienen una idea establecida de la persona que buscan, pero siempre existe la posibilidad de ofrecerle a la marca un abanico de artistas que transmitan lo que la marca representa.

Dentro de este ámbito, las marcas se ponen en contacto con los sellos para llevar a cabo diferentes tipos de acciones.

En primer lugar, dado el peso mediático de los artistas, las marcas aprovechan para promocionar sus productos o servicios a través de uno de éstos. Consiste en un acuerdo entre el artista y la marca con el propósito de subir contenido a sus redes sociales. Es importante destacar que es la marca la que se tiene que adaptar al artista y no al revés. Muchas de estas empresas confunden a los artistas con influencers y deben entender que, a pesar de tener una amplia flota de seguidores, su trabajo no está enfocado en subir contenido a sus redes. El artista es el que determina si tener esa relación con la marca o no. Normalmente son empresas que encajan con el perfil y valores que estos transmiten. Por otro lado, es importante para la marca saber el porcentaje de engagement (número de interacciones en publicaciones del artista en relación a sus seguidores) y el perfil de sus fans (edad y sexo) para determinar si su inversión es rentable o no. Una vez establecido todo esto, se estudia que artista se adecúa a la empresa y se establece un caché en función del artista y el número de publicaciones propuesto por la marca.

En segundo lugar, las empresas se ponen en contacto con la discográfica para estudiar la posibilidad hacer un showcase privado. Muchas de ellas buscan contratar a un artista para que dé un concierto en algún evento corporativo. El caché que establece el sello discográfico depende de una larga lista de factores como el número de personas que asisten, si se va a dar voz en redes sociales, si se va a cobrar un precio de entrada... El presupuesto para una acción de este tipo es algo elevado y por ello, en numerosas ocasiones, en lugar de llevar a cabo un concierto normal, las empresas optan por hacer un showcase acústico.

Adicionalmente, existe un método propagandístico de pronunciado crecimiento denominado *product placement*. Con el elevado número de personas que consumen contenido audiovisual a través de plataformas online, muchas marcas aprovechan este medio para exhibir sus productos. En el caso de la música, existe una elevada cifra de empresas que se ponen en contacto con las casas discográficas para mostrar uno de sus productos en el videoclip musical de algún artista.

La razón por la que los artistas incorporan a las marcas en sus videoclips es que estas pagan una cantidad de dinero a cambio de aparecer un número limitado de segundos en esta pieza audiovisual. Cuanto mayor sea el artista, mayor será el coste y al mismo tiempo el alcance. La marca obtiene exposición y el artista consigue una cantidad de dinero que normalmente se destina a la producción del video musical (Johnson, S. 2019). Además, muchos de estos artistas firman un contrato con la compañía en cuestión, donde esta les provee de productos sin ningún tipo de coste a lo largo de un periodo de tiempo. El desorbitado número de visitas en los videos musicales hace que esta presencia de marca atrape, muchas veces de manera pasiva, a un segmento de consumidores. También existe el llamado *location placement*, donde en lugar de enseñar un producto en un video, se muestra un lugar determinado. Ocurre mayoritariamente cuando se quiere promocionar algún país o zona con el motivo de promover el turismo mostrando los lugares más emblemáticos en el videoclip.

Finalmente, existe otra acción muy requerida por las marcas denominada *brand ambassador* o embajador de marca. En este contexto, la marca firma un contrato con el artista en el que éste se presta a ser la imagen de marca durante un tiempo establecido. De hecho, en muchas ocasiones las marcas deciden hacer algún tipo de colaboración o campaña exclusiva con algún artista incluyendo en el catálogo de la marca productos licenciados que usen la imagen de éste a cambio de un porcentaje de los ingresos y el pago de los derechos de imagen. A esta fuente de ingresos se le denomina *merchandising*.

V. *Merchandising*

Aunque el *merchandising* suponía un porcentaje menor de los ingresos de las casas discográficas en comparación con otros métodos o fuentes, no deja de suponer una destacable parte de la facturación de los sellos. Con la desaparición de la venta física y la digitalización de la música, se ha convertido en una parte integral de estos. El *merchandising* se considera tan rentable que la mayoría de las compañías discográficas quieren formar parte del proceso de comercialización (Adegoke, Y. 2009). Con el paso de los años el *merchandising* ha ganado peso y los sellos discográficos han creado su propia división. Esta fuente de captación de ingresos juega un papel muy importante en la promoción del artista ya que, hoy en día, además de la música, lo que se vende es la imagen, los valores y el estilo de los artistas. Max Vlastic, CEO de Bravado (división de *merchandising* de Universal Music) afirma que se trata de extender la marca de un artista a través de un programa global de diferentes productos de consumo. Es una manera muy potente de estrechar lazos y crear una relación más sólida entre el artista y los fans.

Este método ha creado inmensas oportunidades tanto para la promoción del mismo artista como para el ingreso de capital, teniendo en cuenta que para comprar este tipo de productos ya no es necesario asistir a ningún concierto, sino que están al alcance del consumidor de manera online. La importancia del *merchandising* en la creación de ingresos y visibilidad ha sido reconocida no sólo por las discográficas, sino también por las bandas y los artistas. Este reconocimiento se basa en que el *merchandising* puede ser una fuente de ingresos tan importante como las ventas de música grabada.

5. La industria hoy en día y la diferencia en sus ingresos en comparación a sus orígenes.

La industria de la música ha hecho uso de diversas fuentes de ingresos a lo largo de los años. Estas fuentes han ido evolucionando y adaptándose a la situación en la que se encontrase el sector en cada momento, mientras que han ido surgiendo nuevos métodos a raíz de la llegada de la era digital.

En primer lugar, la principal diferencia entre la industria tradicional y la moderna es el número de fuentes de captación de ingresos utilizadas. Analizando el modelo de negocio de la industria tradicional, es fácil observar como esta captación de ingresos se reducía a dos únicas fuentes: la música en vivo y la venta en formato físico. Las cifras registradas por la industria en el S.XX eran algo muy sorprendente, tanto que, a través de la venta en formato físico, la industria de la música registró 26,6 mil de millones de dólares en el año 1999. Esta cifra destaca por ser la más alta que ha registrado la industria en su historia. La razón por la que la industria funcionaba de manera exitosa con dos únicos métodos de captación de ingresos era la ausencia de alternativas a la hora de consumir música. Si una persona quería escuchar a su artista favorito, la única opción que tenía era comprar un equipo y el álbum de dicho artista o encender la radio y probar suerte.

Por otro lado, la industria musical moderna se caracteriza por tener un abanico más amplio en cuanto a técnicas de captación de ingresos. Muchas de estas surgieron tras la aparición de las tecnologías digitales y la brutal caída de los ingresos de la industria. Irónicamente cuando comparamos las cifras registradas por la industria tradicional con la industria moderna es evidente contemplar un brutal descenso según aparecen los primeros desarrollos tecnológicos y digitales. La forma en la que funcionaba la industria en sus inicios era muy monopolística. Al no haber otra forma de consumir música, eran los grandes sellos los que gozaban de una gran ventaja a la hora de dictar el método de consumo del público.

En segundo lugar, un factor clave en el desarrollo de la industria es el del acceso a la música. Con la aparición de los avances tecnológicos en la década de los 90, el reducir su acceso a la compra de formatos físicos dejó de ser una opción. El comprar un álbum

cuando solamente se quería escuchar una canción del mismo hizo que se ofreciese la posibilidad de comprar sencillos al consumidor. Naturalmente, la superioridad de poder que tenía el sector de la música en ese aspecto desapareció. Aunque esto disparase la venta de sencillos, los ingresos de la industria no volverían a ser lo que eran. Además, actualmente existen plataformas con las que, a través de conexión a internet, uno puede consumir música sin la necesidad de pagar ningún precio o mensualidad, lo que supone un contratiempo para la industria.

A diferencia del descenso en los números de la música grabada a lo largo de los años, la industria de la música en vivo ha visto incrementadas sus cifras. Esta fuente de captación de ingresos, presente desde los inicios de la industria, se ha visto beneficiada con el paso del tiempo y el desarrollo de la tecnología. Hoy en día, los espectáculos de música en vivo brindan una experiencia al consumidor que no es comparable a lo que solían ofrecer años atrás.

En definitiva, la industria de la música ha pasado por varios cambios para llegar a su estado actual. Si hubiésemos de comparar los ingresos de la industria en sus dos etapas no cabe duda de que la industria previa a la era digital gozaba de unas cifras únicas. El problema es que las grandes discográficas no le dieron la suficiente importancia a una transformación digital de tal magnitud y no supieron adaptarse a tiempo. Probablemente, de haber sido así, los números de la industria se hubiesen visto reducidos, pero de una forma más leve.

La cuestión sobre si los ingresos de la industria llegarán en algún momento a su estado previo es algo muy discutible. Inevitablemente, con la globalización y el crecimiento de la población mundial, se llegará a alcanzar las cifras anteriores, pero con un público más amplio y una serie de fuentes de ingresos de mayor extensión. Por lo tanto, al hacer una comparativa entre la forma en la que facturaba una industria y otra, es claro que la industria tradicional resulta más eficiente. De todas formas, se ha de comprender que existían una serie de condiciones para que la industria registrase unas cifras de tal magnitud a través de dos únicas fuentes de captación de ingresos, y que estas no iban a durar para siempre. Actualmente el modelo de negocio tradicional está obsoleto y el hacer uso de este en la actualidad supondría un nivel de pérdidas significativo dada la era en la que vivimos y el acceso que tenemos a la música.

6. Conclusiones: impacto de las nuevas plataformas en la industria y sociedad.

Los cambios llevados a cabo en el sector de la música durante los últimos años han tenido un impacto directo en la sociedad contemporánea. Sin lugar a duda, la digitalización ha revolucionado la industria de la música siendo el agente responsable del cambio en los modelos de negocio y la creación de nuevas oportunidades. Sería algo absurdo culpar a las nuevas tecnologías de la crisis en la industria musical ya que eran algo inevitable que antes o después surgiría. El problema reside principalmente en la falta de agilidad en la respuesta por parte de las discográficas ante un nuevo elemento revolucionario como era internet. Las inigualables cifras obtenidas a través de la venta física de CD's tenían a la industria cegada con una realidad falsa que les hacía pensar que este método iba a durar para siempre. Cuando la realidad golpeó a las compañías discográficas a raíz del compartimento ilegal de archivos, ya era demasiado tarde para pensar en una solución a este problema.

La pregunta más importante es si estos cambios han supuesto más beneficios que desventajas. Es algo tan relativo que lo correcto sería enfocarlo desde tres perspectivas: artista, consumidor y sello discográfico.

Ante todo, los artistas actuales gozan de una libertad y facilidad para grabar sus canciones que no existía en el S. XX. La era digital ha brindado al escenario musical una larga lista de oportunidades y opciones para conectar con la audiencia. Con la aparición de plataformas online de contenido multimedia, los artistas de hoy en día pueden alcanzar un público mundial desde el sofá de sus casas. Además, ya no es necesario acudir a un estudio de grabación con el propósito de grabar una canción, sino que basta con tener un micrófono decente y un ordenador para alcanzar una calidad profesional.

Adicionalmente, artistas pueden establecer un vínculo entre ellos y sus fans a través del uso de redes sociales. Esto no solo sirve como medio para crear una conexión más fuerte entre el artista y sus seguidores, sino que es una herramienta de promoción de inmensa utilidad. El desarrollo de las tecnologías ha brindado a los artistas actuales una fuente de ingresos digna de mencionar; las marcas. Aprovechando la forma en la que el público

consume contenido musical, las marcas optan por promocionar sus productos en los videoclips musicales de los artistas. Pero las acciones audiovisuales con marcas no son lo único nuevo que ha brindado la era digital a los artistas. El avance de la tecnología ha dotado a estos de una independencia que antes no existía. Los artistas de hoy en día, salvo en el caso de las grandes estrellas internacionales, optan por llevar de manera propia sus carreras musicales. De este modo, evitan perder un porcentaje significativo de sus ingresos que en situaciones normales pertenecería a la discográfica.

Por otro lado, los consumidores u oyentes también se han beneficiado en gran parte de los avances digitales y la transformación de la industria. La digitalización ha hecho del acceso a la música algo totalmente gratis ofreciendo la posibilidad de descubrir estilos y géneros nuevos cada día sin la necesidad de asistir a conciertos o comprar álbumes. Esto último ha sido posiblemente el avance del que más se ha beneficiado el consumidor durante los últimos años. La posibilidad de elegir que canción escuchar sin tener la obligación de comprar un disco entero ha revolucionado tanto el modo en el que la industria funcionaba como la experiencia del oyente.

El *streaming* se ha convertido en el indudable líder entre los métodos de consumo musical. Los 9,99€ de suscripción a un servicio de música ilimitada, como Spotify, hacen que cualquier persona que escuche más de 10 canciones al mes opte por este primer método de consumo frente al modelo de descargas digitales, como iTunes, donde el precio por canción asciende a 0,99€.

Finalmente, aun teniendo en cuenta que los grandes sellos discográficos han perdido parte de su poder en el mercado y sus ingresos se han visto reducidos, las empresas de la industria de la música pueden beneficiarse de las oportunidades que les brinda la era digital. Los sellos discográficos se han aprovechado de la digitalización de la música para ahorrar en costes de distribución debido a la caída de la venta física. Asimismo, con el impacto de las nuevas tecnologías en la globalización, la inversión en marketing y publicidad por parte de los sellos tiene un efecto mucho más potente. Con el acceso sin coste a la música de manera online, las discográficas cuentan con métodos nuevos como los anuncios para ingresar de algún modo a través de plataformas como YouTube. Además, esta revolución tecnológica ha hecho posible la creación de numerosos sellos independientes que funcionan de manera eficiente y tienen una presencia importante en

el mercado de la música a diferencia de tiempos pasados donde el mercado, pese a la existencia de sellos independientes, estaba copado por los majors.

En definitiva, la aparición de la era digital y las nuevas oportunidades que le brinda a la industria, hacen de esta un sector muy prometedor y próspero. A pesar del impacto directo que tuvo esta digitalización en su día, la industria ha conseguido estabilizarse y crecer a través de innovadoras fuentes de captación de ingresos y nuevos modelos de negocio. Con el paso del tiempo, el creciente ritmo de nuevos usuarios de pago en plataformas de consumo musical y la explotación de estas nuevas fuentes de captación de ingresos, es solo cuestión de tiempo que la industria vuelva a registrar las cifras que facturaba a finales de la década de los noventa.

7. Bibliografía

Adegoke, Y., 2009. *Record Labels Seeking Profits In T-Shirts, Tours*. [online] U.S. Available at: <<https://www.reuters.com/article/us-merchandise/record-labels-seeking-profits-in-t-shirts-tours-idUSTRE5BG5KX20091217>> [Accessed 17 June 2020].

Alba, R., 2020. *Las Grandes Empresas Mundiales Gastan Más De 2.300 Millones De Euros Al Año En Música*. [online] ALnavío - Noticias de ida y vuelta -. Available at: <<https://alnavio.com/noticia/18756/firmas/las-grandes-empresas-mundiales-gastan-mas-de-2.300-millones-de-euros-al-ano-en-musica.html>> [Accessed 6 June 2020].

Álvarez Vázquez, R., 2017. *The Music Industry In The Dawn Of The 21st Century*

Anderton, C., Dubber, A. and James, M., 2013. *Understanding The Music Industries*. Los Angeles [etc.]: Sage.

Asociación de Promotores Musicales (APM), 2020. *Anuario De La Música En Vivo 2020 - Especial 20 Aniversario*. [online] Available at: <<http://anuario.apmusicales.com/digital-final/>> [Accessed 24 June 2020].

Attali, J., 1977. *Noise. The Political Economy of Music*. Translated by Brian Massumi, 1985. Minneapolis/London: University of Minnesota Press.

Bakker, G., 2012. Adopting the rights-based model: Music multinationals and local music industries since 1945. *Popular Music History*, 6(3).

Behar Rivero, D., 2008. *Metodología De La Investigación*. Editorial Shalom.

Biswas, D., Labrecque, L., Lehmann, D. and Markos, E., 2014. Making Choices While Smelling, Tasting, and Listening: The Role of Sensory (Dis)similarity When Sequentially Sampling Products. *Journal of Marketing*, 78(1).

Burgess, R., 2014. *The History Of Music Production*. Oxford: Oxford University Press.

Carrasco, L., 2020. *La Música En Vivo Logró Una Cifra Récord De Facturación En 2019 En España.* [online] Vozpópuli. Available at: <https://www.vozpopuli.com/altavoz/cultura/conciertos-musica-espana-record-facturacion-festivales_0_1333066791.html> [Accessed 19 June 2020].

Cloudcovermusic.com. 2020. *The Marketer's Guide To Music And Consumer Behavior.* [online] Available at: <<https://cloudcovermusic.com/music-psychology/>> [Accessed 7 June 2020].

Dowling, S., 2020. *Napster Turns 20: How It Changed The Music Industry.* [online] BBC. Available at: <<https://www.bbc.com/culture/article/20190531-napster-turns-20-how-it-changed-the-music-industry#:~:text=Napster%20came%20at%20the%20end,they%20weren't%20exactly%20cheap.>> [Accessed 20 June 2020].

Elcultural.com. 2020. *La Venta De Música Crece En 2019 | El Cultural.* [online] Available at: <<https://elcultural.com/la-venta-de-musica-crece-en-2019>> [Accessed 12 June 2020].

Esteban, P., 2020. *Hacienda Impulsa El Ahorro Fiscal De Los Festivales De Música.* [online] Cinco Días. Available at: <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/08/03/legal/1533297514_530146.html> [Accessed 6 June 2020].

Forde, E., 2013. *Why Singles Sales Aren't The Good News The Music Industry Claims.* [online] The Guardian. Available at: <<https://www.theguardian.com/music/musicblog/2013/jul/12/singles-sales-music-industry-albums>> [Accessed 19 June 2020].

Forde, E., 2020. *Oversharing: How Napster Nearly Killed The Music Industry.* [online] The Guardian. Available at: <<https://www.theguardian.com/music/2019/may/31/napster-twenty-years-music-revolution>> [Accessed 20 June 2020].

Frith, S. (1996). *Music and identity*. In: S. Hall & P. du Gay (Eds.). *Questions of cultural studies*. London: Sage.

Gordon, S., 2015. *The Future Of The Music Business*. Milwaukee: Hal Leonard Corporation.

Goslin, T., 2020. *Five Reasons Vinyl Is Making A Comeback*. [online] Hub.yamaha.com. Available at: <<https://hub.yamaha.com/five-reasons-vinyl-is-making-a-comeback/>> [Accessed 12 June 2020].

Graham, G., Burnes, B., Lewis, G. & Langer, J., 2004. The transformation of the music industry supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24.

Gronow, P., Saunio, I. and Moseley, C., n.d. *An International History Of The Recording Industry*.

Hagel III, J. and M. Singer. "Unbundling the Corporation." *Harvard Business Review* (1999).

Hall, S., 2020. *This Is How COVID-19 Is Affecting The Music Industry*. [online] World Economic Forum. Available at: <<https://www.weforum.org/agenda/2020/05/this-is-how-covid-19-is-affecting-the-music-industry/>> [Accessed 23 June 2020].

IFPI, 2005. *The Recording Industry in numbers 2005*. London: IFPI Market Research Publications.

IFPI, 2006. *Digital Music Report 2006*. London: IFPI Market Research Publications.

IFPI, 2020. *Global Music Report 2019*. London: IFPI Market Research Publications.

Investigación científica. 2020. *¿Qué Es La Investigación Documental? Definición Y Objetivos - Investigación Científica*. [online] Available at: <<https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-documental-definicion-y-objetivos/>> [Accessed 5 June 2020].

Iqbal, M., 2020. *Spotify Usage And Revenue Statistics (2020)*. [online] Business of Apps. Available at: <<https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/#:~:text=Spotify%20Content%20Statistics,the%20largest%20music%20library%20available.>> [Accessed 11 June 2020].

ITU, 2019. *Measuring Digital Development: Facts and Figures*. [online] ITU Publications. Available at: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2019.pdf>

Johnson, S., 2020. *Case Study: Product Placement In 5 Music Videos [Infographic]*. [online] Blog.hollywoodbranded.com. Available at: <<https://blog.hollywoodbranded.com/case-study-product-placement-in-5-music-videos-infographic>> [Accessed 16 June 2020].

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.

Lamont, T., 2020. *Napster: The Day The Music Was Set Free*. [online] the Guardian. Available at: <<https://www.theguardian.com/music/2013/feb/24/napster-music-free-file-sharing>> [Accessed 14 June 2020].

Leyshon, A., 2001. Time – space (and digital) compression: software formats, musical networks, and the reorganisation of the music industry. *Environment and Planning A*, volume 33.

Mendoza Woodman, J., 2018. Los cambios en la industria de la música y el rol de las sociedades de gestión colectiva. *360: Revista de Ciencias de la Gestión*, (3).

Meyer, Z., 2020. *Live Music Has Collapsed, But Streaming Could Save The Industry, Says Goldman Sachs*. [online] Fast Company. Available at: <<https://www.fastcompany.com/90507681/live-music-has-collapsed-but-streaming-could-save-the-industry-says-goldman-sachs>> [Accessed 24 June 2020].

Motionpictures.org. 2020. *Theme Report 2019*. [online] Available at: <<https://www.motionpictures.org/wp-content/uploads/2020/03/MPA-THEME-2019.pdf>> [Accessed 24 June 2020].

PromocionMusical.es. 2020. *Historia De La Industria Musical*. [online] Available at: <<https://promocionmusical.es/historia-de-la-industria-musical/>> [Accessed 5 June 2020].

Promusicae, 2019. *Mercado de la música en vivo en España 2018*. Archivos Promusicae.

Rap Rehab. 2020. *How The Music Industry Failed To Adapt*. [online] Available at: <<https://raprehab.com/how-the-music-industry-failed-to-adapt/>> [Accessed 11 June 2020].

Robertson, G., 2019. *The Rise Of Custom Merchandise In The Music Industry*. [online] Blog.anthembranding.com. Available at: <<http://blog.anthembranding.com/blog/the-rise-of-merchandise-in-the-music-industry>> [Accessed 18 June 2020].

Routley, N., 2020. *Visualizing 40 Years Of Music Industry Sales*. [online] Visual Capitalist. Available at: <<https://www.visualcapitalist.com/music-industry-sales/>> [Accessed 5 June 2020].

Sánchez, J., 2020. *Qué Hay Detrás Del Boom De Los Festivales De Música En España*. [online] elcierredigital.com. Available at: <<https://elcierredigital.com/deocio/389024982/El-boom-de-los-festivales-de-musica.html>> [Accessed 6 June 2020].

WARC, 2020. *Global Entertainment Industry Saw Record Revenues In 2019*. [online] Available at: <<https://www.warc.com/newsandopinion/news/global-entertainment-industry-saw-record-revenues-in-2019/43361>> [Accessed 24 June 2020].