

GUÍA LEGAL
y FINANCIERA de la

MÚSICA

en ESPAÑA



INSTITUTO
AUTOR.COM

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeran o comunicaran públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización escrita de los titulares del *copyright*.

Guía legal y financiera de la música en España

Primera edición, 2014

Edición

Instituto de Derecho de Autor

Dirección editorial

Adriana Moscoso del Prado
Álvaro Díez Alfonso

Desarrollo de proyecto

Por Tenzing Media: Ventura Barba, David Loscos y Julián Mazoterías
Por el Instituto de Derecho de Autor: Adriana Moscoso del Prado, Álvaro Díez Alfonso y Nathalie Rodilla Bru

Coordinación editorial

Fundación SGAE. Departamento de Publicaciones
Bárbara de Braganza, 7
28004 Madrid
www.fundacionsgae.org

Diseño y maquetación: José Luis de Hijes

Corrección: Jesús Latorre

Impresión: Navagraf

Agradecimientos

Agradecemos la colaboración de Alejandro Montoya (director de MG Group), Ana Martín (abogada especialista en propiedad intelectual), Anna Ibarzabal (Client Relations Manager Spain & Portugal en The Orchard), Beatriz Sánchez-Eguibar Durán (directora de la Asesoría Jurídica de Promusicae), Blanca Barba (abogada especialista en propiedad intelectual), Carlos López (secretario general de la SGAE), Carmen Riosalido Paredes (responsable de sincronizaciones de la SGAE), Cristina Perpiñá-Robert Navarro (asesora jurídica de la SGAE), Daniela Córdoba (especialista independiente de seguros de espectáculos), Estela Cabrera Medina (Legal & Business Affairs Universal Music Spain, S. L.), Fernando Crespo (A&R Manager Flamenco Division Universal Music Spain, S. L.), Gonzalo Ezpondaburu (gerente de Audiovisual SGAE), Israel Nagore (director de Agencia Son), Jordi Tello (Head of Creative/A&R Dept. Universal Music Publishing, S. L.), Leire Gutiérrez Vázquez (abogada del Instituto de Derecho de Autor), Manuel Aguilar (músico y productor), Marina Luiña Sierra (abogada de la SGAE), Martina Fuster (abogada especialista en propiedad intelectual), Michael Jones (director del Máster en Industria de la Música de la Universidad de Liverpool), Óscar Mulero (compositor y *disc-jockey* de música electrónica), Pedro Martín (director de Proyectos y Desarrollo de SGR Audiovisual), Pedro Rivas Prieto (abogado de la AIE), Ricard Robles (codirector de Sónar, Festival Internacional de Música Avanzada), Santiago Ilundáin, Juan López Lorenzo y Adriana Azparren (Departamento de Medios, Entretenimiento & Sports de Santiago Mediano Abogados), Shain Shapiro (director de Sound Diplomacy), Sydney Borjas (gerente de Artes Escénicas SGAE), Silvia Hernández (encargada del Departamento de Propiedad Industrial en Santiago Mediano Abogados) y Teresa Alfonso (directora de Teddysound, S. L.).

© Instituto de Derecho de Autor, 2014

www.institutoautor.org

info@institutoautor.org

ISBN: 978-84-936087-8-1

DL: M-15795-2014

Índice

Presentación	9
Introducción	11
1 La industria de la música	13
1.1 ¿Qué es la industria de la música?	15
1.2 La dimensión del mercado de la música	37
2 Marco jurídico de la industria musical	53
2.1 Propiedad intelectual	55
2.2 Signos distintivos	111
2.3 Competencia desleal	130
2.4 Derechos de imagen	133
2.5 Publicidad	138
2.6 Protección de datos	145
2.7 Sociedad de la información y comercio electrónico	149
2.8 Seguros (seguros para recintos, directos, viajes y otros afines a la actividad de los agentes del sector de la música)	152
2.9 Aspectos laborales	155
2.10 Seguridad Social	158
2.11 Aspectos fiscales	167
2.12 Aspectos mercantiles	176
2.13 Lista de fuentes normativas	180

3	Financiación de la industria musical	203
3.1	La financiación de la música	205
3.2	Sujetos receptores de financiación	226
3.3	Tipología de financiación privada según su fuente	229
3.4	Relación de ayudas públicas	263
3.5	Otras vías de financiación	264
3.6	Herramientas para medir la inversión de un proyecto musical	269
4	Particularidades de los roles en la industria musical	273
4.1	Autor	275
4.2	Artista intérprete o ejecutante	283
4.3	Editor	288
4.4	Productor de fonogramas	294
4.5	Mánager	307
4.6	Distribuidor	311
4.7	Promotor	320
4.8	La internacionalización de la actividad de los distintos agentes	324

5	Recursos	331
5.1	Lista de plataformas de <i>crowdfunding</i>	333
5.2	Listado de cajas de ahorro con obra social	336
5.3	Listado de entidades que conceden préstamos ICO	338
5.4	Listado de sociedades de garantía recíproca	339
5.5	Listado de los mejores concursos para emprendedores	340
5.6	<i>Networking</i> , foros, ferias y mercados	343
5.7	Lista de editores	346
5.8	Lista de productores	348
5.9	Lista de promotores	351
5.10	Lista de agencias de <i>management</i>	352
5.11	Principales asociaciones profesionales y empresariales (estatales y autonómicas)	356
	Bibliografía	359
	Recursos electrónicos	365

Presentación

La realidad autoral discurre por dos cauces muy diferentes, pero igualmente determinantes para el devenir de sus obras. Tenemos, en primer lugar, lo relativo al hecho mismo de la creación, que, como es lógico, depende del ámbito íntimo del propio talento y es parte del universo personal del creador, y de su capacidad para dar forma a sus inquietudes y su vocación de entregar una parte de su propia esencia a la sociedad. Pero, también, toda creación, ya sea musical, literaria, audiovisual, plástica o de cualquier otro género, precisa unas herramientas y un conocimiento que permitan convertir una idea en una obra que plasme aquello que el creador ha querido compartir. Eso es algo que los autores sabemos bien, y así, desde aquellos que parten de una formación académica o técnica, hasta los que desarrollan su actividad desde una práctica autodidacta, asumen como propia una constante búsqueda, un estudio vocacional de los elementos que les permiten crecer como creadores allí donde se sienten en su elemento.

Otra cosa es, sin embargo, el entorno en el que deberán discurrir sus obras, cómo llegarán estas al público y todos los aspectos legales, financieros o comerciales que afectan a la vida de nuestras creaciones y a nuestros derechos sobre ellas. El autor se verá inmerso en un mundo que le es ajeno y en el que se verá obligado a tomar decisiones determinantes, suscribir contratos con compañías discográficas, editoriales, mánager y otros agentes culturales sin tener un mínimo conocimiento de los entresijos de la industria que le permita hacerlo con el suficiente criterio. Este es un entorno mucho más árido para los autores, sin duda, y que, a menudo, desatendemos. Y es que no parece fácil aventurarse a bucear en tan proceloso mar e integrar en nuestro conocimiento diario cuestiones tan complejas como la naturaleza de los diferentes derechos, la función de una entidad de gestión colectiva o las diferentes oportunidades que ofrece una industria cultural en pleno cambio, donde la auto-gestión aparece, cada día más, como una opción interesante para el desarrollo de autores y artistas. Pero ¿por dónde empezar?

Es evidente que toda ayuda para iniciarnos en tan complejas cuestiones es una magnífica iniciativa, y eso es, precisamente, lo que nos proporciona hoy el Instituto de Derecho de Autor con esta *Guía legal y financiera de la música en España*. Una guía teórica y práctica que nos permite acceder al conocimiento de todas esas cuestiones que van a marcar nuestro

desarrollo como creadores y el devenir de nuestras obras. Una lectura que, si me permiten decirlo, deberíamos asumir como obligada e imprescindible todos los autores y que, de forma ordenada, rigurosa y asequible, nos expone una realidad de la que formamos parte y a cuyo desarrollo, evolución y consolidación debemos contribuir con una voz que solo el conocimiento del medio nos permitirá.

Como autor, agradezco el esfuerzo del Instituto de Derecho de Autor por proporcionarnos esta valiosa herramienta. Como compañero, aconsejo encarecidamente a todos no solo su lectura, sino, además, su custodia y conservación, pues no serán pocas las ocasiones en que nos será de gran utilidad acudir a ella en el desarrollo de nuestra actividad cotidiana.

José Miguel F. Sastrón

Vicepresidente de la SGAE
por el Colegio de Pequeño Derecho

Introducción

La *Guía legal y financiera de la música en España* tiene por objeto contribuir a la profesionalización de los diferentes agentes que forman parte de la industria musical española.

El libro refleja, entre otras cuestiones, los aspectos jurídicos que resultan de mayor interés para los sujetos que intervienen en el mercado musical español, además de un detalle exhaustivo de las vías de financiación de proyectos musicales existentes en la actualidad para dichos sujetos; todo ello precedido de un análisis de la industria musical actual en términos económicos, de una presentación de todos los agentes que forman parte de dicha industria y de las distintas relaciones que existen entre ellos, las cuales han tendido a estrecharse con motivo de la evolución tecnológica y del contexto económico vividos en los últimos años, dando lugar incluso a la integración de numerosos roles, antes independientes entre sí.

Fundamentalmente, la publicación atiende a las necesidades de los principales responsables de la generación de contenidos musicales, es decir, de los autores y compositores y de los artistas intérpretes o ejecutantes. No obstante, también recoge, en gran medida, cuestiones relativas al día a día del resto de agentes, como los editores musicales, los sellos discográficos, los productores artísticos, los *mánager*, los agentes de *booking*, los promotores de eventos en directo o los abogados de la industria musical.

Lejos de erigirse como un informe de asesoría o similar, esta publicación trata de invitar a la reflexión de sus destinatarios para lograr una mayor eficiencia en la consecución de sus objetivos profesionales, haciendo las veces de guía o manual orientativo. Para ello, el equipo de redacción ha aportado información relacionada con las consultas más frecuentes que llegan a sus respectivos despachos.

La iniciativa y dirección editorial de la publicación ha corrido a cargo del Instituto de Derecho de Autor, de la mano de su directora, Adriana Moscoso del Prado, y del abogado Álvaro Díez Alfonso, quienes han participado también en la redacción del texto junto con Ventura Barba, David Loscos y Julián Mazoterías, miembros de la consultora Tenzing Media (referente nacional en el ámbito de la asesoría de las industrias culturales, especialmente de la industria musical). Además, el equipo de redacción ha contado con la colaboración de otros expertos

de diversa tipología, entre los que se encuentran reputados músicos, directores de departamentos de A&R, profesores universitarios, profesionales de casas discográficas, editores musicales, entidades de gestión de derechos de propiedad intelectual, agencias de *booking*, etc., quienes han enriquecido el contenido del texto.

Resulta evidente la transformación de 180 grados que en los últimos años ha vivido el sector de la música. No solo el modelo económico que venía funcionando de manera estable desde prácticamente la segunda mitad del siglo xx ha dado un vuelco, con el surgimiento de nuevos intermediarios y la transformación de algunos de los ya existentes, sino que también se han producido transformaciones importantes en el marco legal, con la modificación del tradicional sistema de licenciamiento a través de las entidades de gestión colectiva en el entorno en línea y la aprobación de algunas reformas legislativas que se vislumbran como el inicio de otras que vendrán en los próximos años. Esta guía recoge todos esos cambios, hace una radiografía del sector de la música hoy y apunta algunas de las tendencias de mañana, con la finalidad de servir de ayuda al músico y a quienes desarrollan una actividad económica en torno a su creatividad, para que puedan desplegar todas sus facultades y aprovechar al máximo las oportunidades profesionales y empresariales que el nuevo marco económico y legal les brinda.

Esta nueva publicación del Instituto de Derecho de Autor constituye el tercer volumen de su colección de “Guías legales y financieras”, destinada a los distintos colectivos de creadores y de profesionales de las industrias culturales e iniciada con la *Guía legal de la financiación del cine en España* (publicada en 2011) y seguida de la *Guía legal y financiera de las artes escénicas en España* (publicada en 2012), con las que el Instituto de Derecho de Autor cumple con uno de sus fines fundacionales: dotar a los creadores de herramientas de formación que contribuyan a su crecimiento profesional y al del resto de agentes de la cadena económica que configura, en este caso, la industria musical.

1 La industria de la música

1.1 ¿Qué es la industria de la música?

1.1.1 Los ejes principales

1.1.1.1 El modelo de gestión integral

1.1.1.2 ¿Una industria global?

1.1.1.3 El paradigma digital

1.1.1.4 En el centro de las industrias creativas

1.1.2 La cadena de valor

1.1.3 Los agentes y sus roles

1.1.3.1 Autor

1.1.3.2 Editor musical

1.1.3.3 Artista intérprete o ejecutante

1.1.3.4 Mánager

1.1.3.5 Productor de fonogramas

1.1.3.6 Productor artístico

1.1.3.7 Distribuidor

1.1.3.8 Promotor

1.1.3.9 Entidades de gestión

1.2 La dimensión del mercado de la música

1.2.1 Derechos de propiedad intelectual

1.2.2 Música grabada

1.2.3 Música en vivo

1.2.4 Sector agregado

1.2.5 La dimensión internacional de la industria de la música

1.1 ¿Qué es la industria de la música?

La industria de la música es aquella industria que produce música en cualquiera de sus formatos. Está integrada por el conjunto de productores de contenidos musicales que ofrecen productos y servicios, altamente sustitutivos entre sí, con el objetivo de abastecer a los distintos mercados de consumidores y usuarios de dichos contenidos musicales.

Este primer apartado del bloque 1 introduce una descripción de cuáles son estos contenidos sobre los que se construyen los productos y servicios musicales, identifica los distintos mercados (entendidos como grupos de usuarios y consumidores, más que como puntos de encuentro entre oferentes y demandantes), las vías de explotación, y los principales agentes que participan en el proceso de producción y distribución de estos contenidos.

1.1.1 Los ejes principales

El estado de transformación permanente al que está sometida la industria de la música desde el inicio de la revolución digital a finales del siglo pasado ha favorecido una cierta sensación de fragilidad en la evolución de esta industria.

En la actualidad, esta fase de incertidumbre constante ha quedado superada por otra caracterizada por el desarrollo de una capacidad de adaptación y anticipación al cambio, y por la consolidación de cuatro ejes sobre los que se asientan las bases del crecimiento futuro de esta industria.

1.1.1.1 El modelo de gestión integral

A lo largo del siglo xx, la industria de la música fue un conglomerado de tres “industrias de la música” (la de la edición musical, la de la música grabada y la de la música en directo), que, aunque interdependientes entre sí, producían distintos productos y servicios musicales.

La industria de la edición musical se ceñía a la explotación de las composiciones, y tenía como fuentes de ingreso principales la comunicación pública y la reproducción mecánica de las obras, licenciadas de manera colectiva por las entidades de gestión de derechos de autor; y, en menor medida, las sincronizaciones y las impresiones, licenciadas individualmente por la editorial musical o, también en ocasiones, por el mismo autor.

La industria de la música grabada tenía como objeto la explotación de la grabación o fonograma y de sus correspondientes vídeos musicales. Sus principales fuentes de ingreso derivaban de la venta de los distintos soportes físicos; y, complementariamente, de las sincronizaciones (licencias concedidas por el mismo productor fonográfico), y de los derechos de comunicación pública y de reproducción de vídeos y fonogramas administrados por las entidades de gestión correspondientes.

Finalmente, la industria de la música en directo continuó desarrollando a lo largo del siglo pasado un modelo de negocio consistente en comercializar la interpretación del artista sobre el escenario.

Cada una de estas tres industrias contaba con su correspondiente modelo de negocio y su correspondiente mercado, y no se solapaban. Dos de esos mercados, el de la música grabada y el de la música en directo, eran eminentemente mercados B2C (*business to consumer*), es decir, la industria de la música grabada (tradicionalmente llamada “disco-gráfica”) y la industria del directo producían productos y servicios destinados al disfrute del consumidor final. Mientras, el mercado de la edición musical se caracterizó por ser principalmente un mercado B2B (*business to business*), o, dicho de otro modo, las editoriales musicales ofrecían sus derechos a otras industrias que los incorporaban a su cadena de valor con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos y/o la efectividad de sus estrategias de comunicación.

La diferencia principal entre mercados podía establecerse, de un lado, según la finalidad del uso o del consumo de los distintos productos y servicios musicales; y, de otro lado, según las características del formato (composición, grabación y directo).

A lo largo de los últimos años, esta distinción entre industrias de la música se ha ido diluyendo de forma paulatina, principalmente porque las compañías que las integran han dejado de atender a un único mercado. Los motivos de este proceso de convergencia se encuentran en la evolución de los hábitos de consumo de productos musicales, en la necesidad de las compañías musicales de diversificar sus fuentes de ingresos, y en la cada vez mayor importancia de la marca como fuente de la que emanan todos los productos y servicios musicales.

Como consecuencia, podría afirmarse que la relación estricta de especificidades de los productos y servicios ofrecidos por estas tres industrias se ha venido difuminando con el paso del tiempo. Es decir, las tradicionalmente denominadas editoriales musicales, compañías discográficas o promotoras de conciertos se muestran ávidas por abrazar el desarrollo de nuevas e innovadoras propuestas de valor a partir de su actividad originaria.

Es un nuevo escenario caracterizado por la progresiva consolidación de una única industria de la música que se sirve de distintos modelos de negocio para producir y comercializar todo tipo de contenidos y derechos musicales.

El modelo de gestión de los proyectos y de las organizaciones en el sector de la música debe abarcar, en la actualidad, toda la complejidad que emana de la eclosión de formatos, de la diversidad de mercados y canales, y de los cambiantes hábitos de consumo. Es el denominado modelo de gestión integral, que en su versión inicial surgió como respuesta reactiva a la pérdida de ingresos del modelo discográfico, y que ha ido evolucionando hasta convertirse en una propuesta efectiva para gestores y creadores en la búsqueda de viabilidad para sus proyectos y organizaciones.

En síntesis, el modelo de gestión integral se caracteriza por:

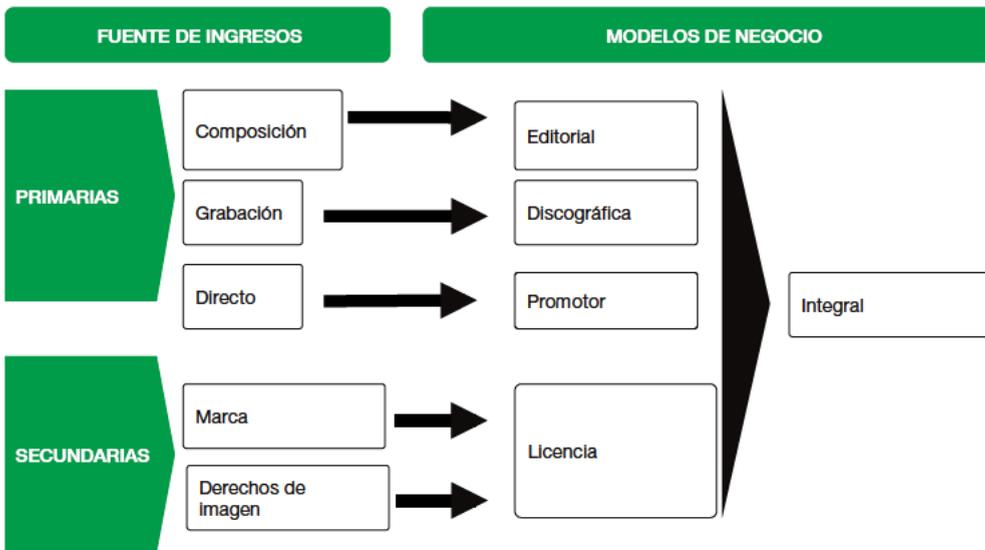
- Visión holística del negocio de la música: consecuencia de lo expuesto anteriormente, la industria de la música produce y ofrece contenidos musicales en toda su diversidad, independientemente del uso y del formato.
- Modelo de relación asociativo: artistas y compañías se asocian en una empresa común en la que cada parte aporta sus recursos y talentos con el fin de generar valor y riqueza; esencialmente, el artista aporta el talento creativo, y la compañía, el talento gestor. A diferencia de los modelos tradicionales en los que la compañía presta al artista unos servicios (esencialmente de *marketing* y financiación) a cambio de unos derechos exclusivos de explotación, la relación entre las dos partes en el modelo integral se asemeja más a la de una relación asociativa.
- Transparencia, análisis y flujo constante de información: la cantidad de datos e información que se genera a través de los distintos instrumentos de comunicación y comercialización digital obliga a establecer mecanismos que permitan procesarla y capitalizarla en beneficio del proyecto musical y de la definición del modelo de negocio.
- Modelo proactivo: el modelo integral persigue la generación de negocio mediante todas las vías posibles a partir de la explotación de los contenidos musicales y de la marca, lo que conlleva una actitud prospectiva y la búsqueda constante de ideas que permitan innovar el modelo de negocio y las propuestas de valor. Con esta fi-

alidad, resulta imprescindible que el modelo facilite el desarrollo e integración del conocimiento y las capacidades idóneas.

- La marca como activo principal: la marca se entiende como representación del vínculo emocional que se establece entre el proveedor y los consumidores de contenidos musicales. Garantiza la promesa de una experiencia satisfactoria para el consumidor y facilita su conversión en fan. Actúa como fuente de la que emanan las distintas propuestas de valor, que pueden incluso trascender los productos y servicios propios de la industria de la música.

El gráfico 1 muestra las distintas fuentes de ingreso del modelo integral:

Gráfico 1. Fuentes de ingreso del modelo integral



Fuente: Elaboración propia

La autogestión

La gestión integral asumida por el propio artista es una posibilidad real que ha generado múltiples expectativas en el entorno digital. Principalmente, por tres motivos:

- Los autores y artistas pueden interactuar directamente con su público y hacer llegar su música al mercado sin necesidad de mediadores.

- Los costes de producción son menores, como también lo son las inversiones de *marketing* necesarias para comunicar y comercializar sus productos y servicios.
- La autogestión les permite, además, retener el control y la propiedad sobre los derechos de propiedad intelectual que generan.

No obstante, la autogestión no garantiza en sí misma un mejor resultado de los proyectos del creador o del artista. El modelo integral sigue siendo el mismo, por lo que, si no lo despliega una compañía, tendrá que ser el propio artista quien lo asuma. No hay, pues, posibilidad de reducir la complejidad del modelo por el hecho de autogestionarse, pero sí de que el autor pueda controlar mejor ciertas etapas de la comercialización de sus productos.

Por otro lado, la autogestión obliga a los artistas a:

- Dedicar recursos a la financiación y comercialización de sus proyectos.
- Adquirir conocimientos en el ámbito de la gestión integral del negocio de la música.
- Desempeñar funciones constantes de *marketing* y comunicación.

El autor es, por definición, el creador de los contenidos musicales, por lo que su actividad creativa es su principal rasgo distintivo y su principal ocupación. En este sentido, la autogestión genera, inevitablemente, ciertas tensiones entre el ámbito creativo y el ámbito de los negocios. Las más comunes son la gestión del tiempo y la asignación interna de tareas y responsabilidades.

Cabe destacar también que la autogestión no sitúa al artista frente ante una disyuntiva, sino que, más bien, le permite gestionar distintos grados de externalización de las funciones propias del modelo integral en función de sus recursos y objetivos. Es decir, existen distintos grados de autogestión, y debe ser decisión del autor evaluar cuál es el que mejor se ajusta a sus necesidades y los objetivos que tiene definidos para su proyecto.

1.1.1.2 ¿Una industria global?

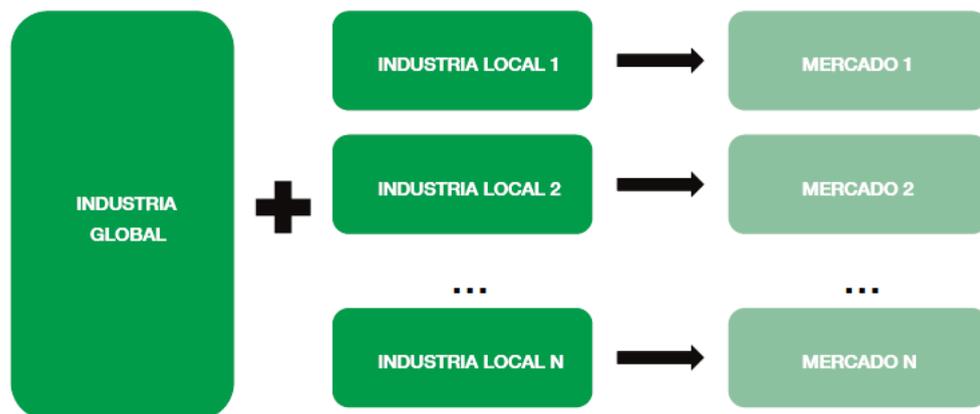
Los mercados a los que se dirigen los productos y servicios musicales no son homogéneos, y pueden clasificarse en función de las preferencias de los consumidores (ya sean de género y/o de formato) y del ámbito geográfico (doméstico, o más o menos global). En relación con el ámbito geográfico, aunque suele considerarse a la industria de la música (formada por los oferentes de productos y servicios musicales) como global, realmente no lo es en sentido estricto, y se pueden encontrar múltiples situaciones dentro de los siguientes dos polos:

a) En un extremo aparecen las compañías multinacionales que producen y comercializan productos musicales de forma estandarizada para todos los mercados a los que se dirigen. Apenas existe diferenciación en las estrategias de *marketing* que despliegan en cada territorio, porque, de hecho, se consideran partes integrantes de un único mercado global. La industria global de la música se ha manifestado en todo su esplendor en los países anglosajones, especialmente en Estados Unidos y el Reino Unido, que han demostrado una reiterada capacidad para producir contenidos musicales para públicos en los cinco continentes. No obstante, existe una cada vez más competitiva industria global que proviene de otras regiones del mundo, particularmente de Europa y de Asia, que no solo compite con éxito por expandir su cuota de mercado, sino que, además, es capaz de generar nuevas audiencias. Es un escenario definido por dos tendencias:

- Desde el punto de vista de la industria: aparece un cada vez mayor número de proveedores globales de contenidos y experiencias musicales más allá de la industria anglosajona.
- Desde el punto de vista de los mercados: se atomizan las audiencias, a la vez, que se desubican geográficamente.

b) En el otro extremo se ubican las compañías locales, que ofrecen productos y servicios musicales para un público muy localizado en una zona geográfica concreta. Es el caso de aquellos artistas y propuestas musicales que nacen en y para un entorno o marco cultural concreto. Fuera de él, difícilmente se plantean expandir sus audiencias, por lo que no suelen priorizar estrategias de internacionalización (su viabilidad no depende de ello).

Gráfico 2. Industria global frente a industria local



Fuente: Elaboración propia

En cualquier caso, la gran mayoría de autores, artistas y compañías se ubica en diferentes puntos intermedios, en los cuales no actúan como proveedores de contenidos masivos para todo el mundo, pero sus propuestas se ubican en estilos y sonidos que cuentan con nichos de audiencia en un gran número de territorios. La posibilidad de detectar esta dispersión de audiencias y comunicarse con ellas en el entorno digital favorece la aparición de proyectos musicales crecientemente globales desde cualquier lugar del mundo.

1.1.1.3 El paradigma digital

La revolución digital ha conllevado una transformación irreversible de la industria de la música que afecta a toda su cadena de valor. Desde la creación a la venta, todas las etapas quedan afectadas por esta nueva realidad:

- a) **Creativa:** es el primer y más importante eslabón de la cadena. La generación de ideas creativas y su consiguiente plasmación en obras musicales se beneficia de un entorno propicio para el flujo e intercambio de información. Los autores y artistas tienen al alcance un abanico de instrumentos y recursos digitales que les permiten dinamizar el proceso creativo, hacerlo más participativo y liberarlo de las limitaciones propias del modelo tradicional. En este sentido, es posible deslocalizar y distribuir el proceso creativo entre las partes integrantes del proyecto artístico, y posteriormente ensamblar y editar el resultado en la “nube”.
- b) **Producción:** la digitalización de los servicios y contenidos musicales convierte la industria de la música en una industria de intangibles. Este hecho ha repercutido positivamente en una reducción progresiva de los costes de producción y, consecuentemente, ha permitido el acceso de nuevos actores a un sector que tradicionalmente contaba con fuertes barreras de entrada.
- c) **Marketing:** el *marketing* digital ha dejado de ser una extensión táctica de los objetivos y estrategias de *marketing* de las compañías de música para convertirse en el entorno principal sobre el que se construye el intercambio de valor entre, por un lado, marcas y contenidos musicales, y, por otro, clientes, consumidores y usuarios. La identificación, localización, comunicación, interacción y fidelización de las audiencias en el entorno digital es, junto con el de la comercialización, el mayor reto al que se enfrentan los artistas. Del mismo modo que los costes de producción han descendido, también lo han hecho las inversiones de *marketing*, que se están trasladando progresivamente de los medios tradicionales a los digitales. Las campañas de comunicación son el resultado de combinar estrategias publicitarias (como, por ejemplo, posicionamiento en buscadores, *email*, *display* o patrocinio) con estrategias de medios propios (*owned media*), como webs, blogs y redes sociales que permiten la difusión de contenidos relevantes

para la audiencia a la que van dirigidos. Las opciones de segmentación e identificación de los públicos son extremadamente amplias en el entorno digital, lo que favorece que la comunicación alcance al público objetivo a un coste significativamente menor.

- d) Ventas: el modelo digital expande el concepto de moneda de intercambio característico de los modelos de negocio tradicionales, y obliga a revisar los indicadores claves de desempeño que permiten determinar la viabilidad de los proyectos y organizaciones. En otras palabras, los ingresos derivados de la comercialización de los contenidos no son el único factor que hay que tener en consideración en la evaluación de las campañas de *marketing* digital. La economía de la atención y el retorno sobre la implicación (o *engagement*) son factores clave que hay que considerar. Por otra parte, la relación directa del artista con su público permite personalizar la oferta de productos y servicios, y evitar intermediarios siempre que sea conveniente. La web del artista es, en este sentido, un medio idóneo para la venta.

El paradigma digital ha supuesto una reinención de la industria y ha incitado a todos sus agentes a adquirir nuevos conocimientos y capacidades. Dos de las características esenciales del modelo digital son el desvanecimiento de las líneas divisorias entre las funciones propias de cada uno de los agentes (véase 1.1.3), y la capacidad de interacción directa que cada agente tiene con el usuario y consumidor de música.

Especialmente significativo es el esfuerzo de actualización al que se ha visto abocado el creador, quien, además de seguir asumiendo la generación de contenidos musicales, con carácter general debe adentrarse en el ámbito de la gestión y familiarizarse con las actividades que hasta hace poco habían desempeñado en exclusiva otros terceros. Es decir, es conveniente que el creador entienda el modelo digital de modo que pueda manejarse con naturalidad y asumir las riendas del desarrollo de su carrera artística.

Más adelante se ofrece un desglose detallado de la cadena de valor de la industria musical actual.

1.1.1.4 En el centro de las industrias creativas

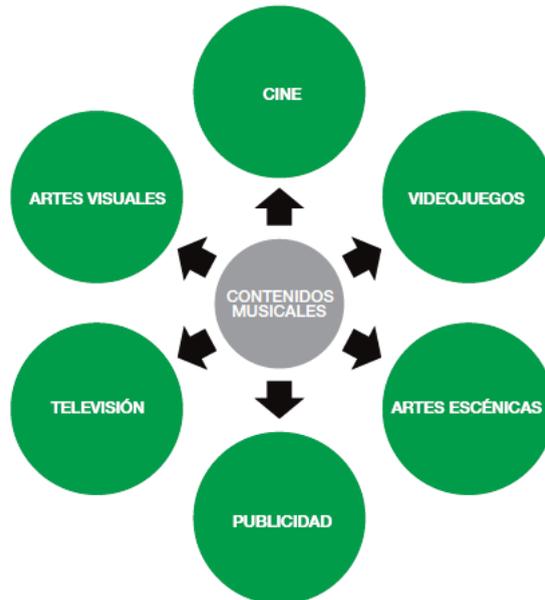
Las industrias creativas son un sector emergente que ha sido adoptado por un creciente número de países como sector clave para el desarrollo y crecimiento de sus economías¹. Inicialmente, fue definido como un sector de subsectores que abarcaba aquellas industrias

¹ *Libro verde de las industrias culturales y creativas*, publicado en 2010 por la Comisión Europea; <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52010DC0183>; *Informe de economía creativa* publicado en 2010 por Naciones Unidas; http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf

que explotaban el talento creativo mediante distintas formas de propiedad intelectual (por ejemplo, artes escénicas, cine, videojuegos, publicidad, audiovisual). Pero existe una tendencia (tanto en el ámbito político como económico) a considerarlo como un único sector estratégico cada vez más cohesionado. En este sentido, el *Informe sobre la Competitividad Europea 2013* publicado por la Comisión Europea² establece que las industrias creativas son una creciente fuente de crecimiento que aporta el 3,3 % del total del producto interior bruto europeo y supone el 3 % del empleo dentro de la Unión Europea.

La aportación de la industria musical al sector de las industrias creativas no es solo cuantificable por el volumen de negocio que genera la explotación de la música en cualquiera de sus formatos. Además, la música se corresponde con un insumo del proceso de producción de otros productos y servicios ofrecidos por dicho sector, es decir, la música alimenta a todo un sistema que sin ella no podría existir. El gráfico 3 muestra esa relación.

Gráfico 3. La música en el centro de las industrias creativas



Fuente: Elaboración propia

² http://ec.europa.eu/enterprise/policies/industrial-competitiveness/competitiveness-analysis/european-competitiveness-report/index_en.htm

Por otro lado, existe una convergencia de formatos en el sector de las industrias creativas, cada vez más interrelacionado, que precisa una innovación constante de sus modelos de negocio. Esto, a su vez, resulta en el desarrollo de proyectos híbridos en los que a menudo resulta imposible trazar una línea divisoria entre cada una de los subsectores mencionados anteriormente. Es el caso de determinados videojuegos musicales o de algunos formatos de artes escénicas que, como “Cirque du Soleil”, combinan música, teatro, circo y artes visuales.

Por último, cabe mencionar que el impacto de la industria musical trasciende más allá del propio sector de las industrias creativas, afectando también, por ejemplo, al sector servicios, en el que dicho impacto resulta de carácter económico, está geográficamente localizado y se mide por las externalidades positivas que genera en el comercio, el turismo o la hostelería, y por el poder de atracción que ejerce sobre el talento, la creatividad y la innovación.

También cabe destacar el impacto que la industria de la música tiene en el sector tecnológico y de las telecomunicaciones, no solo como generador de los contenidos y la información sobre los que, en gran medida, se construye su propuesta de valor, sino también como dinamizador de la innovación tecnológica. Concretamente, no es concebible una explosión de los servicios ofrecidos por los operadores móviles en los últimos años sin la existencia de contenidos musicales, que han actuado como catalizador de la propuesta de valor ofrecida por estas compañías y como catalizador imprescindible para la comercialización de sus productos. Del mismo modo, la música es directamente responsable del espectacular desarrollo del mercado de los *smartphones* y de los fabricantes de reproductores de música digital de los últimos años. La posibilidad de poder descargar música y disfrutarla en cualquier lugar y momento ha sido un factor clave en el éxito de sus ventas.

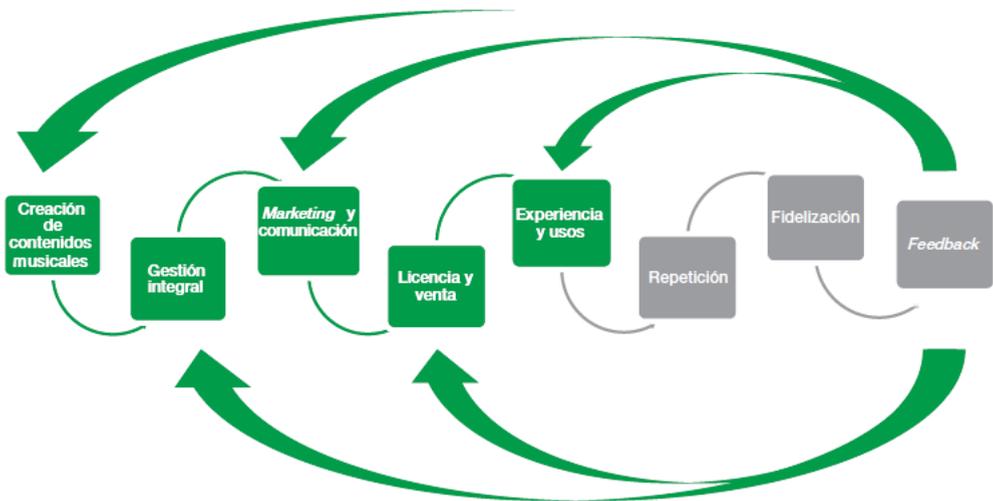
1.1.2 La cadena de valor

La cadena de valor de la industria de la música representada en el gráfico 4 es el resultado de la evolución expuesta a lo largo del epígrafe 1.1.1. Las diferencias principales con su representación clásica son:

- a) Es una cadena en la que convergen todas las industrias tradicionales y en la que, por consiguiente, no se distingue entre formatos.
- b) Consecuentemente, la gestión integral es el eslabón que integra la producción estratégica de todos los productos y servicios que puedan derivarse de los contenidos musicales creados por el artista.

- c) La licencia y venta no es el último eslabón de la cadena en el ámbito de acción de los ofertantes de contenidos musicales. Es la etapa que comprende la definición de la experiencia y el uso la que sigue aportando valor y la que engarza con la percepción subjetiva de valor que tiene el consumidor.
- d) En el ámbito del demandante de contenidos musicales aparecen tres eslabones adicionales que resultan imprescindibles para la conversión del consumidor en fan y, consiguientemente, para la integración del fan como agente activo que potencialmente puede aportar valor a lo largo de toda la cadena.

Gráfico 4. La cadena de valor de la música



Fuente: Elaboración propia

Los eslabones de la cadena de valor quedan definidos de la siguiente manera:

- **Creación**
Como en la cadena de valor tradicional, esta fase sigue estando protagonizada por autores o compositores, junto con artistas intérpretes o ejecutantes, y productores artísticos. No obstante, su margen de maniobra es ahora mayor; así como anteriormente precisaban de la implicación de las compañías para la producción, difusión y comercialización de sus proyectos, ahora tienen a su alcance una tecnología que les permite asumir estas funciones internamente y empezar a desarrollar sus carreras de manera más autónoma. En cualquier caso, resulta conveniente que los crea-

dores busquen alianzas con especialistas en el ámbito de la gestión de contenidos y marcas musicales.

- **Gestión integral**

Los gestores de los nuevos modelos de negocio precisan capacidad y recursos para diseñar y ejecutar planes estratégicos que, a partir de los contenidos musicales (en cualquiera de sus formatos) y de otros activos (como la marca y los derechos de imagen), hagan llegar al mercado propuestas de valor que generen ingresos y garanticen la viabilidad del proyecto a largo plazo. Para ello deben ser capaces de desarrollar una ventaja competitiva en un mercado crecientemente global. Estos gestores deben ser polifacéticos y precisan una visión global que, a menudo, vas más allá de la propia industria de la música.

- **Marketing y comunicación**

La función de *marketing* resulta clave para la culminación de toda la cadena de valor. La puesta a disposición del público de los contenidos musicales no es suficiente en un entorno en el que hay exceso de propuestas musicales reclamando atención. La comunicación de los elementos distintivos del artista; la identificación, interacción y seducción de las audiencias; la expansión de estas audiencias y su implicación en la cadena en su condición de “fans”; y el proceso de creación e intercambio de valor entre la marca (el artista y/o la compañía) y los distintos públicos son las principales tareas que la función de *marketing* debe ejecutar con éxito.

- **Licencia y venta**

La creciente complejidad del negocio de la música deriva de una superposición de modelos: por un lado, los tradicionales, que siguen generando el mayor volumen de ingresos para la industria de la música; y, por otro, los modelos de negocio digitales y la expansión de las vías de explotación de todos los derechos. Hay que añadir, además, la complejidad de gestionar los derechos de propiedad intelectual en un mercado global en el que las legislaciones nacionales dejan de ser plenamente efectivas en su protección. En el campo de la gestión colectiva, por ejemplo, el ámbito nacional de la licencia tradicionalmente concedida por las entidades de gestión no responde al carácter transfronterizo de las licencias que necesitan los operadores de música en línea. Por ello, en el seno de la Unión Europea se viene trabajando desde el año 2000 por buscar soluciones adaptadas al nuevo marco de negocio transnacional. Estas soluciones han partido de las propias entidades de gestión, de los editores e incluso de la propia Comisión Europea. Toda la experiencia acumulada en estos años ha cristalizado en la Di-

rectiva de Gestión Colectiva³ recientemente aprobada por el Parlamento y el Consejo europeos, y que pretende fijar un marco armonizado de funcionamiento del mercado de las licencias transfronterizas de música en la Unión Europea.

En este escenario, las ventanillas únicas que puedan ofrecer las entidades de gestión colectiva cumplen una labor esencial para poder abaratar costes y hacer viables nuevos modelos de negocio que puedan atender a los gustos de un público atomizado y diverso.

Las posibilidades de licencia y venta, por lo tanto, se multiplican, lo que exige una mayor creatividad y competencia por parte del gestor a la hora de comercializar las marcas y los contenidos musicales, empezando por determinar si es más o menos conveniente asumir directamente la comercialización a través de los canales propios (como, por ejemplo, la webs, las redes sociales o un establecimiento propio), o implicar a agentes externos, que (como los distribuidores que se detallan en el epígrafe 1.1.3.7 multipliquen las opciones de venta a cambio de una comisión.

- **Experiencia y usos**

La experiencia y usos de la música hacen referencia, por ejemplo, a la asistencia a eventos en directo o a la escucha de música grabada. Hasta hace unos años, estas experiencias y usos se manifestaban de forma muy localizada en comparación con el período actual, ya que, si bien la música en directo sigue basándose en la escasez y en la interpretación efímera de una música en un lugar y tiempo determinados, la escucha de música grabada se canaliza a través de numerosas vías generadas al amparo del entorno digital (por ejemplo, mientras que anteriormente se empleaban la radio tradicional o una discoteca, las nuevas tecnologías han permitido que, además de los canales ya existentes, se pueda disfrutar de la música grabada a través del *streaming*, el *podcasting*, el *simulcasting*, el *webcasting* u otras vías que hacen accesible este tipo de usos desde cualquier lugar y en cualquier momento). El objetivo en esta fase del proceso debe ser garantizar la plena satisfacción del consumidor y/o usuario final, es decir, posicionarse en su mente para que retenga la marca del músico. Aunque es cierto que, por un lado, el entorno digital facilita un mayor número de herramientas para la canalización de la experiencia y usos de la música, por otro lado, los proveedores de música deben saber gestionar los atributos de la música digital, como la ubicuidad y la inmediatez, los cuales pueden satisfacer infinidad de impulsos, sin dejar espacio para la memoria,

³ Directiva 2014/26/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, relativa a la gestión colectiva de los derechos de autor y derechos afines y a la concesión de licencias multiterritoriales de derechos sobre obras musicales para su utilización en línea en el mercado interior.