

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**

**“GESTIÓN DE BANDAS DE ROCK:**

**Un Análisis Empírico en el Uruguay”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICO  
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO (PLAN 1990)

**Dolores Casal 3.187.938-7**  
**Luciana Vera 4.181.072-3**  
**Mariana Sörensen 4.572.012-6**



**Tutor: Carolina Asuaga**

**Julio 2009**

## **1 AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar agradecemos a nuestra tutora la Cra. Carolina Asuaga por el tiempo dedicado a la orientación en nuestro trabajo de investigación.

Asimismo, a los entrevistados que tuvieron la buena disposición de responder ante nuestras consultas, siendo ellas parte esencial de nuestro trabajo y a todas las personas allegadas que de alguna manera u otra, nos brindaron su apoyo y estuvieron atentos a la hora de hacernos llegar toda información que pudiera servirnos.

Finalmente queremos agradecer muy especialmente a nuestras familias y amigos, por su continuo apoyo, en esta etapa y a lo largo de toda nuestra carrera.

## 2 ABSTRACT

El rock uruguayo, género inmerso en la industria de la música, ha cobrado en los últimos años real importancia a nivel cultural, social y económico dentro de fronteras. Este desarrollo ha traído consigo la necesidad de ampliar el mercado, de exportar el producto y de profesionalizar el trabajo tanto desde el punto de vista artístico como de gestión.

En la actualidad, algunas bandas, reconociendo la necesidad de volverse competitivas, se han organizado junto con los demás agentes de la industria y formado el "Clúster de la Música", con el objetivo de generar una estructura adecuada para la industria e instancias de capacitación.

Consideramos a las bandas como empresas que comercializan un producto cultural, poseen una estrategia y son gestionadas por un *manager*; sin embargo, identificamos como característica general la poca formalidad de su gestión.

La investigación consiste en resumen, en la elección de una muestra representativa de las bandas más reconocidas y con mayores ventas en nuestro país y la entrevista a sus *managers*, para de esta forma, conocer las decisiones estratégicas y operativas tomadas por los mismos y que afectan directamente la gestión de las bandas.

La herramienta utilizada para realizar el análisis es el proceso de administración estratégica, haciendo especial énfasis en las fases de misión y visión, y el análisis FODA. La matriz es aplicada tanto a nivel particular para cada banda, como al sector de la música en general confeccionando un FODA agregado con la finalidad de enriquecer la investigación y lograr un mayor alcance.

Otro instrumento del cual nos valemos en esta investigación es el análisis del diamante de Porter, que nos proporciona importantes aportes para realizar un análisis general del sector bandas de rock tal como lo mencionamos anteriormente.

La incorporación de prácticas, conocimientos y herramientas de gestión aplicados comúnmente a organizaciones tradicionales puede contribuir, a nuestro entender, al mejor funcionamiento y al éxito de las bandas de rock en Uruguay, favoreciendo su desarrollo en lo que tiene que ver con su competitividad en el exterior y la profesionalización del trabajo, y enriqueciendo la propuesta artística.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>ABSTRACT</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVO Y ALCANCE DEL TRABAJO</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>ECONOMÍA DE LA CULTURA</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>INDUSTRIAS CULTURALES</b>	<b>11</b>
5.1	DEFINICIONES	12
5.2	TIPOLOGÍA	13
5.3	TENDENCIAS	14
<b>6</b>	<b>INDUSTRIA DE LA MÚSICA</b>	<b>15</b>
6.1	INTRODUCCIÓN	15
6.2	DEFINICIONES	15
6.3	CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA	16
6.4	INDUSTRIA DEL DISCO	21
6.4.1	AGENTES	21
6.4.2	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	22
6.4.2.1	Aleatoriedad de la demanda	22
6.4.2.2	Simetrías de desinformación	23
6.4.2.3	Relaciones culturales y sociales del producto musical	23
6.4.2.4	Estructura de Costos	23
6.4.2.5	Ciclos de vida de los productos	24
6.4.2.6	Un bien de lujo	24
6.4.2.7	Tamaño del mercado	24
6.5	DERECHOS DE AUTOR	25
6.6	EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS	25
6.7	TENDENCIAS	26
<b>7</b>	<b>ESTUDIO EMPÍRICO EN URUGUAY: GESTIÓN DE BANDAS DE ROCK URUGUAYO.</b>	<b>28</b>
<b>8</b>	<b>ROCK DE URUGUAY</b>	<b>29</b>
8.1	RESEÑA HISTÓRICA	29
<b>9</b>	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA</b>	<b>31</b>
9.1	VISIÓN Y MISIÓN	31
9.2	ANÁLISIS F.O.D.A.	32

<b>9.3</b>	<b>FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS</b>	<b>33</b>
9.3.1	CADENA DE VALOR DE LA MÚSICA	35
9.3.1.1	Creación y detección del talento.	35
9.3.1.2	Grabación.	36
9.3.1.3	Fabricación de discos	39
9.3.1.4	Gestión de contenidos	40
9.3.1.5	Promoción y marketing	40
9.3.1.6	Distribución tradicional de la música	41
9.3.1.7	Comunicación pública tradicional	43
9.3.1.8	Distribución musical en los nuevos mercados	43
9.3.1.9	Espectáculos en vivo	44
9.3.1.10	Consumidor	45
<b>9.4</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>45</b>
<b>9.5</b>	<b>EVALUAR RESULTADOS</b>	<b>46</b>
<b>10</b>	<b>ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LAS BANDAS DE ROCK.</b>	<b>47</b>
10.1	VISIÓN Y MISIÓN.	47
10.2	ANÁLISIS F.O.D.A.	49
10.3	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA	52
10.4	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	55
10.5	EVALUACIÓN DE RESULTADOS.	60
10.6	ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS.	61
<b>11</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>67</b>
<b>12</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>
12.1	CUESTIONARIO PARA <i>MANAGERS</i>	69
12.2	FICHA DE BANDAS	70
<b>13</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>78</b>

### 3 OBJETIVO Y ALCANCE DEL TRABAJO

La elección del tema de investigación del presente trabajo monográfico fue motivada por un gran interés en la importancia cada vez mayor que ha cobrado la Economía de la Cultura como disciplina y, particularmente, su aplicación en el Uruguay.

A la luz del desarrollo e impacto económico que esta disciplina ha tenido en los últimos años, trataremos en mayor detalle una de sus ramas, las industrias culturales, y dentro de ellas, la industria de la música.

Todo producto cultural está teñido de un carácter subjetivo que no podemos ignorar, pero de todos modos consideramos que la Ciencia Económica puede aportar herramientas para una mejor gestión de la cultura y facilitar así su desarrollo.

Nuestra intención es contribuir a la sistematización de los modelos de estrategia y gestión de organizaciones en la industria musical, y con ese propósito, hemos elegido el rock uruguayo, un sector que en los últimos años ha adquirido relevancia en cuanto a ventas, presencia en los medios y convocatoria en espectáculos públicos.

Este trabajo pretende determinar, a través de entrevistas a los *managers* de las bandas de rock más reconocidas, la relación entre las estrategias y la gestión planteadas, es decir cuáles fueron las decisiones que influyeron en su actual desempeño y posicionamiento.

La evolución de las ventas de las bandas de rock en Uruguay está vinculada a las decisiones operativas tomadas por sus responsables acerca de la utilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos, entre otros, orientadas a facilitar el logro de los objetivos estratégicos planteados. Por lo tanto, las decisiones relacionadas con costos están vinculadas, a su vez, con el objetivo de la banda, en particular, con el objetivo de hacer música y difundirla así como con el posicionamiento de la banda tanto a nivel local como internacional.

Estas decisiones adquieren mayor relevancia si se toman en cuenta las diferentes vías de difusión de la música, como lo son los shows, Internet, e incluso los *ringtones*. Últimamente estas vías están siendo las preferidas, motivo por el cual las ventas de discos compactos de todo tipo de música, medio de almacenamiento por excelencia de los últimos 20 años, han experimentado una marcada disminución causada por un importante incremento de la obtención ilícita de música por Internet.

Para lograr los objetivos planteados se realizó, en primera instancia, una revisión de la bibliografía para dotar a la investigación de un marco teórico. Profundizamos en este marco desde la definición de la economía de la cultura como disciplina, pasando por la definición de industrias culturales e industria de la música, hasta llegar a la historia del rock uruguayo y comenzar así con la investigación empírica propiamente dicha.

Dada la intención de concretar instancias de divulgación y formación en las áreas de Derecho y Ciencias Económicas y su aproximación a la cultura, y como puntapié inicial de un proceso de formación continua dirigido a su aplicabilidad en el sector cultural del Río de la Plata, en agosto de 2008 se realizó el Seminario Internacional - Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: hacia un modelo del Río de la Plata. Asistimos a este seminario y recogimos valiosos aportes de especialistas en la materia que hemos vertido a lo largo de nuestra investigación.

Con la finalidad de obtener un conocimiento global de la industria de la música entrevistamos a diferentes agentes integrantes de la misma, entre ellos el Ec. Gustavo Buquet, coordinador del Proyecto "Industrias Culturales"; Daniel Anselmi, productor artístico y músico; Ángel Artienza, productor ejecutivo y propietario del sello discográfico "Perro Andaluz" y Nicolás Ferverza, *manager* del grupo "No te va gustar". Luego de las entrevistas y teniendo ya una visión general, con una mejor comprensión de ciertas características y particularidades de la industria y su situación actual procedimos a la entrevista de los *managers* de las bandas para así conocer el funcionamiento interno de las mismas.

Desde el punto de vista metodológico formal, para la elección de la muestra y siguiendo a Dillon et al (1997), se usó un tipo de muestreo no probabilístico denominado muestra de criterio, y que consiste en la selección de determinados encuestados para que participen en el estudio. La selección busca satisfacer las necesidades concretas de la investigación y se incluyeron en la muestra las principales bandas de rock uruguayas, que representan un 62 % del total de las ventas de 2008 de bandas de rock uruguayo registradas y a su vez representan un 60 % de las 10 bandas con mayor convocatoria en 2008.

A tales efectos elaboramos un cuestionario dirigido a los *managers* de las bandas. En este cuestionario intentamos abarcar dos áreas, la estratégica y la operativa, recorriendo no solo los distintos procesos que conforman la cadena de valor, sino también la planificación estratégica previa, que es de donde surgen las decisiones relevantes para nuestro primordial objetivo. Las preguntas contenidas en el cuestionario confeccionado por tanto se caracterizan por ser esencialmente cualitativas.

El cuestionario incluye preguntas sobre los diferentes tipos de decisiones que se deben tomar, no solo desde el punto de vista estricto de las ventas, sino tratando de obtener respuestas que nos den un panorama global de la evolución de la banda.



#### 4 ECONOMÍA DE LA CULTURA

La economía y la cultura se encuentran ligadas desde siempre, pero esta evidencia no comenzó a ser tomada en cuenta como objeto de estudio hasta hace escasos años.

Como sostiene la bibliografía especializada en el tema, el nacimiento de la economía del arte como disciplina independiente dentro de la ciencia económica moderna tiene una fecha precisa en el artículo de Baumol y Bowen, publicado en 1976, *Performing Arts - The Economic Dilemma* ("El dilema económico de las artes escénicas"). En la misma se analiza el dilema de financiar el espectáculo en vivo a la vista del crecimiento desmedido de sus costos unitarios, situación que sólo podría compensarse mediante un aumento del precio de las entradas, lo que puede provocar una reducción de la demanda y de los ingresos. (Prieto 2002, Benhamou 1997, Frey 2000, entre otros;)

A partir de ésta y otras investigaciones posteriores se demuestra que estas organizaciones enfrentan problemas de financiamiento. Este trabajo abrió camino a posteriores aportaciones de un número cada vez mayor de economistas tales como Frey, Throsby y O'Hagan, entre otros. (Prieto, 2002)

"La economía de la cultura se fue desarrollando, fue extendiendo progresivamente su territorio y sus métodos, hasta obtener un reconocimiento institucional con la publicación, en 1994, de un trabajo de investigación de David Throsby en el *Journal of Economic Literature*". Son tres los factores que contribuyen a dicho reconocimiento: la tendencia creciente a generar flujos de remuneración y de empleo, la necesidad de evaluación de las decisiones culturales, y el desarrollo teórico de la economía política hacia nuevos campos. (Benhamou, 1997)

Actualmente la economía de la cultura se centra en el estudio de tres grandes ramas: las artes escénicas, el patrimonio y las industrias culturales.

El abordaje a los grandes objetos de estudio de la Economía de la Cultura puede canalizarse en las siguientes líneas (Asuaga, 2005):

- El impacto económico de la cultura, así como el papel de la cultura en el desarrollo de la economía.
- El enfoque del consumidor cultural, en el que se describen e interpretan la conducta de dicho consumidor, la formación de las preferencias, el papel de los precios, así como otros factores determinantes de las demandas.

- El análisis de la oferta, considerado desde tres perspectivas diferentes: a) el estudio del comportamiento de las diferentes organizaciones culturales, tanto públicas como privadas (museos, compañías de teatro, editoriales, etc.) b) el análisis del comportamiento de los creadores de la cultura, del artista y del mercado de trabajo, y c) el análisis de los entornos institucionales y tecnológicos.
- Las políticas culturales que desarrollan los diversos gobiernos.
- Estudios relativos a los derechos de autor.

Según una investigación elaborada por Bruno S. Frey (2005), los estudiosos de la cultura son partidarios de los estudios de impacto, que miden los beneficios económicos de los proyectos culturales y consisten en los gastos directos vinculados al proyecto, y los gastos indirectos inducidos por los proveedores y visitantes de los proyectos culturales. Los economistas de la cultura son partidarios de los estudios basados en la disposición a pagar, debido a que con ellos se trata de medir si los beneficios totales generados por el proyecto son mayores que los costos totales.

Para Stolovich (2002) la perspectiva dominante en los estudios empíricos de Economía de la Cultura ha sido la de evaluar los impactos económicos directos e indirectos de la cultura, sean de alcance global o limitados a una actividad específica. En la mayoría de los casos, estos estudios han tenido una finalidad instrumentalista: fundamentar la necesidad de incrementar los aportes públicos y privados necesarios para financiar las actividades culturales.

El autor considera que las relaciones entre la Economía y la Cultura no deberían observarse únicamente bajo la perspectiva instrumentalista. Asimismo considera que la economía no debería estar exclusivamente al servicio de evaluar políticas culturales con la finalidad de dar a éstas una cierta racionalidad, o ser guía para la gestión de empresas e instituciones culturales, sino que estas perspectivas deben complementarse con enfoques teóricos, "la ciencia por la ciencia misma, el conocimiento por el conocimiento mismo" (Stolovich, 2002).

La cultura puede ser un área en la que los individuos encuentren dificultades a la hora de predecir correctamente la magnitud de la utilidad que obtendrán de un determinado proyecto cultural cuando lo consuman en el futuro. De esta forma se plantea un desafío para la economía, ya que con sus innovaciones y especificidades exige elaborar un instrumental teórico y metodológico específico y un replanteamiento del pensamiento económico. (Frey, 2005)

## 5 INDUSTRIAS CULTURALES

Recién en los años 70 los gobiernos representados en las Naciones Unidas impulsan los primeros estudios sobre el tema industrias culturales, de tal modo que en octubre de 1978 la UNESCO aprobó en París, durante la Vigésima Sesión de la Conferencia General, la creación de un Programa de Investigaciones Comparadas sobre Industrias Culturales, ratificado en 1980 en Belgrado, y en la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales celebrada en México en julio de 1982. En la actualidad, las industrias de la cultura y la comunicación representan a escala mundial uno de los sectores económicos más estratégicos en materia de inversiones de capital, y el de mayor crecimiento relativo del empleo. Los adelantos de la ciencia y la tecnología, la concentración y transnacionalización de capitales y, más recientemente, las políticas de globalización económica, han contribuido a su desarrollo en las últimas décadas. (Getino, 2003)

La tendencia de los últimos años en cuanto a los cambios de la industria en general, y en particular de las industrias culturales, ha sido la concentración y la transnacionalización; el sector más perjudicado con estos procesos ha sido el de las pequeñas y medianas empresas culturales.

Según Benhamou (1997), las industrias culturales que enfrentan riesgos importantes tratan de superarlos aumentando el número de productos ofrecidos y administrando su distribución. "En los tres sectores (libros, discos, cine) la oferta está estructurada en torno a grandes oligopolios y a un sector periférico (Raynoud Cressent, 1982). Algunas grandes empresas (...) dominan las redes de distribución y constituyen el núcleo central del oligopolio; en la periferia, una nebulosa de pequeñas o medianas empresas, dependientes de las grandes firmas en materia de distribución, constituyen la franja de competencia. Las empresas más importantes adoptan las estrategias más conservadoras y tratan de dejar las iniciativas de innovación en manos de sus pequeños competidores.

Las industrias culturales, que hoy en día conocemos como "industrias creativas", producen en masa bienes y servicios con un contenido artístico suficiente como para poder ser consideradas creativas y culturalmente significativas. Su principal característica es la de combinar contenidos culturales con la producción a escala industrial. (Towse, 2002)

Los bienes y servicios culturales, en tanto bienes simbólicos, generan una serie de beneficios indirectos o externalidades positivas a nivel social. Estos posibles efectos externos positivos nacen de la existencia de diversos valores del arte (Frey, 2000):

- Un "valor de existencia" (la población se beneficia del hecho de que la cultura exista)

- Un "valor de prestigio" (porque determinadas instituciones contribuyen a un sentimiento de identidad regional o nacional)
- Un "valor de opción o elección" (la gente se beneficia de la posibilidad de asistir a estos acontecimientos culturales, incluso si no llegan a hacerlo realmente)
- Un "valor de educación" (el arte contribuye al refinamiento de los individuos y al desarrollo del pensamiento creador de una sociedad)
- Un "valor de legado" (las personas se benefician de la posibilidad de legar la cultura a generaciones futuras)

## 5.1 Definiciones

UNESCO define algunos primeros conceptos sobre el término "industrias culturales" reconociendo su existencia *"cuando los bienes y servicios culturales son producidos, reproducidos, almacenados o distribuidos de acuerdo a patrones industriales y comerciales; es decir, a gran escala y de acuerdo con una estrategia basada en consideraciones económicas, más que en una preocupación por el desarrollo cultural"* (UNESCO, 1982)

Posteriores definiciones aclaran más el concepto cuando se refieren a estas industrias como "conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbólicos, concebidas para un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social" (Zallo, 1988).

Tomando como base la definición de industrias culturales, Getino (2003) explica el reconocimiento de dualidad en el concepto: mercancía como dimensión económica, y contenidos simbólicos como dimensión cultural que permite visualizar de manera integral los componentes económicos e industriales, así como ideológicos y culturales, que están presentes en todo producto originado en las industrias culturales.

Los principales agentes de esta industria, todos ellos interactuantes y necesarios para la existencia y el desarrollo del sector son (Palmeiro, 2005):

- los creadores/autores, con sus legítimos derechos como tales;
- los empresarios/inversores, con sus intereses económicos;
- los técnicos, profesionales y trabajadores, con sus correspondientes derechos sociales y su aporte a la producción de bienes;

- la sociedad usuaria, el "mercado".
- el Estado, con su obligación de regular y promover relaciones equitativas y democráticas para que las industrias culturales sirvan efectivamente al desarrollo integral de la comunidad.

## 5.2 Tipología

La metodología del Convenio Andrés Bello para medir el sector cultural en la economía de un país define 12 sectores:

- editorial
- fonográfico
- cinematográfico
- video
- televisivo
- radial
- artes escénicas
- artes visuales
- publicidad
- prensa
- revistas
- artesanías

El concepto de industrias culturales incluye a las "industrias de edición discontinua" (libro, disco, cine, video); las "industrias de producción y difusión continua" (prensa, radio, televisión), las "industrias de soporte" (equipos e insumos), a las que pueden agregarse las "industrias de contenidos", destinadas a proporcionar los insumos simbólicos e intangibles que serán trasladados a soportes para su conversión en mercancías tangibles. También correspondería incluir en este universo a las industrias que, pese a tener originalmente una función específica y diferenciada con relación a la cultura, constituyen cada vez más un eslabón fundamental de las mismas; es el caso de la publicidad. Es también lo que sucede con las "industrias de soporte", que proporcionan máquinas, equipos e insumos a las industrias culturales electrónica, electromecánica, óptica, química, luminotécnica, etc. y con las "industrias conexas" de la informática, las telecomunicaciones y las dedicadas a la "simulación". A ellas les corresponde producir los recursos técnicos - máquinas y soportes- que sirven de infraestructura a las industrias culturales, y también de soporte a la información y los contenidos simbólicos de la producción cultural. (Getino, 2003)

### 5.3 Tendencias

Se destaca la preocupación por estudiar e investigar en primer lugar la situación y evolución de estas industrias en los últimos años, su dimensión y su incidencia económica y social, sus principales agentes y tipologías de funcionamiento, así como las legislaciones globales y sectoriales que inciden en el sector. Esto constituye una información elemental pero imprescindible para diseñar políticas y acciones tanto a escala nacional como regional e internacional. No se trata ya de evaluar solamente la situación de una u otra industria en particular, sino de visualizarla en conjunto con otras, sin perder de vista su especificidad. Sus crecientes interrelaciones, tanto a nivel vertical como horizontal, son producto de las articulaciones e innovaciones en los planos de la producción, la comercialización, la tecnología, el diseño de contenidos y los consumos, y terminan afectando también, desde lo global, a lo particular. (Getino, 2003)

## **6 INDUSTRIA DE LA MÚSICA**

### **6.1 Introducción**

La industria de la música nació hace ya más de un siglo, cuando el desarrollo tecnológico le permitió al hombre la captura, el almacenaje y la reproducción de los sonidos. Desde entonces, se han ido sucediendo en ese terreno y en otros, grandes avances tecnológicos a los cuales la industria supo adaptarse oportunamente. Las innovaciones en materia de tecnología del sonido, medios de almacenaje y dispositivos reproductores, así como el surgimiento de los medios masivos de comunicación, tuvieron importantes consecuencias en la constitución, definición y extensión del negocio de la música tal como lo conocemos. (Palmeiro, 2004)

Los elementos centrales de la estructura industrial en la cual hoy se desenvuelve la música popular incluyen el mercado de venta de fonogramas y la industria de grabaciones, a los que hay que sumar las empresas editoriales, los conciertos, las agencias de conciertos, los representantes, los locales de ensayo, las ventas de partituras y de instrumentos, las sociedades a cargo de la gestión de la propiedad intelectual, los medios masivos de difusión, la educación musical y las políticas respecto a la música. (Buquet, 2002)

Garnham, (1999) establece que en esta industria, la compañía discográfica es la encargada del proceso productivo por el cual se coordina la contratación del grupo o artista, el acuerdo con la editorial que posee los derechos de las obras, la grabación, la reproducción de la cinta *master* en productos físicos (CDs, casetes, etc.), el proceso de distribución de éstos hasta la cadena de consumo minorista, y por supuesto la promoción de la obra a través de los medios masivos de comunicación. Como se ha señalado, la estructura y el modo de operación de otras industrias de producción de bienes de consumo cultural, y la clave de la cadena de valor de esta industria es la propiedad y venta de derechos. (Ibid)

### **6.2 Definiciones**

La industria de la música constituye una actividad productiva basada en una actividad artística, ya que se instituye precisamente en torno a la posibilidad de reproducir masivamente las piezas musicales desarrolladas por los artistas, en base al atributo de repetitividad que es propio de las mismas. (Palmeiro, 2004)

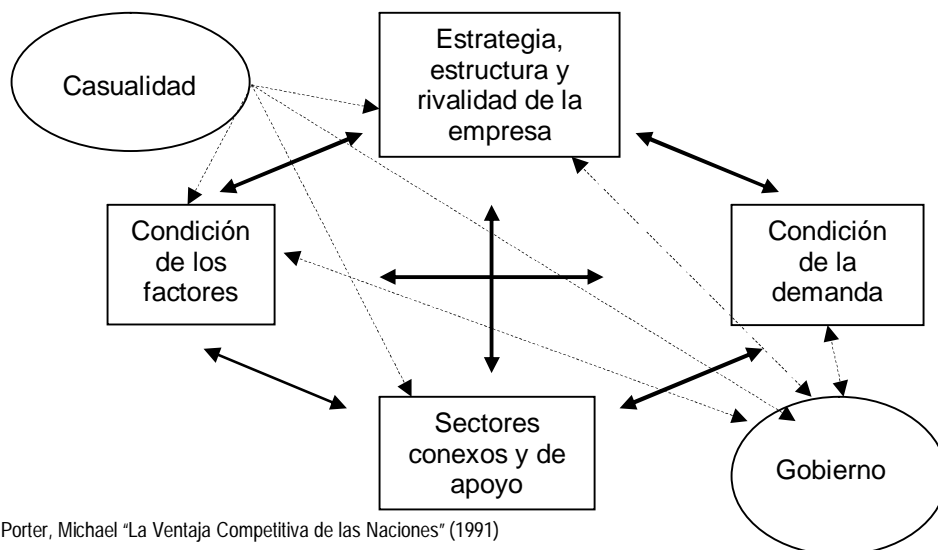
Existen ciertas características de la industria discográfica tradicional que la distinguen de otras industrias en la economía. Esas diferencias se refieren a características tales como el producto comercializado, la estructura técnica y de costos de la industria y a la estructura del mercado, cada una de las cuales influye sobre la otra.

Es un sector sumamente dinámico, con altos niveles de diferenciación del producto en cuanto a títulos musicales, altos niveles de entradas y salidas de artistas y altos niveles de innovación tecnológica en los equipos y programas de audio. Es de esperar por este motivo entonces, que la empresa desempeñe un papel destacado en cualquier análisis de la industria. De hecho, en la industria musical se pueden encontrar con facilidad las diversas formas de empresariado, incluyendo músicos creativos/imaginativos, editores de música y compañías discográficas que asumen riesgos y que están alerta ante las nuevas tendencias de mercado, y multinacionales de equipos de audio intensivas en investigación y desarrollo, tal como señalan los autores Hackle, Knight, Kisner y Shumpeter (citados por Burke, 2002)

### 6.3 Características de la Industria de la Música

El éxito de las empresas integrantes de la industria está determinado, en principio, por las características decisivas de una nación que permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva en determinados campos, esto es, la ventaja competitiva de las naciones. Este concepto expresado por Michael Porter (1991) puede ser perfectamente aplicable a la industria de la música.

Según el autor, la clave del éxito alcanzado por una nación en un sector particular se encuentra en cuatro atributos genéricos que conforman el entorno en el que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventajas competitivas. Este modelo es denominado "el Diamante de Porter".



Fuente: Porter, Michael "La Ventaja Competitiva de las Naciones" (1991)



1. Condiciones de los factores.

Cantidad, cualificación y costo de los recursos humanos; abundancia, calidad, accesibilidad y costo de los recursos físicos; dotación de los recursos de conocimiento; cuantía y costo de los recursos de capital disponible para financiar la industria; tipo, calidad y costo para la usuarios de la infraestructura disponible. La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que estos factores se desplieguen.

2. Condiciones de la demanda.

Las condiciones tienen que ver con composición de la demanda interior, tamaño y pautas de crecimiento de la demanda e internacionalización de la demanda interior en cuanto a transmisión a los mercados extranjeros de las preferencias domésticas de un país. Los atributos más importantes de la demanda interior son aquellos que producen un estímulo inicial y sostenido para la inversión en innovación así como para competir, con el transcurso del tiempo, en segmentos cada vez más perfeccionados.

3. Sectores conexos y de apoyo.

Estos son sectores proveedores y sectores con los cuales se puede coordinar o compartir actividades de la cadena, ya sea compitiendo o con productos complementarios internacionalmente competitivos. En el primer caso, a través del acceso eficaz, rápido y a veces preferencial de insumos más rentables con relación a su costo, y en el segundo, aprovechando las oportunidades para el flujo de información y los intercambios técnicos a la luz de la proximidad y similitud cultural.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas así como la naturaleza de la rivalidad interior. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de las metas estratégicas y formas de organizar las empresas y de la fuente de ventaja competitiva en un determinado sector.

Los dos factores que pueden afectar los determinantes de la ventaja nacional en un sector son la casualidad y el gobierno. Los acontecimientos casuales son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación y que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir tanto de las empresas como del gobierno nacional. El auténtico papel del gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes.

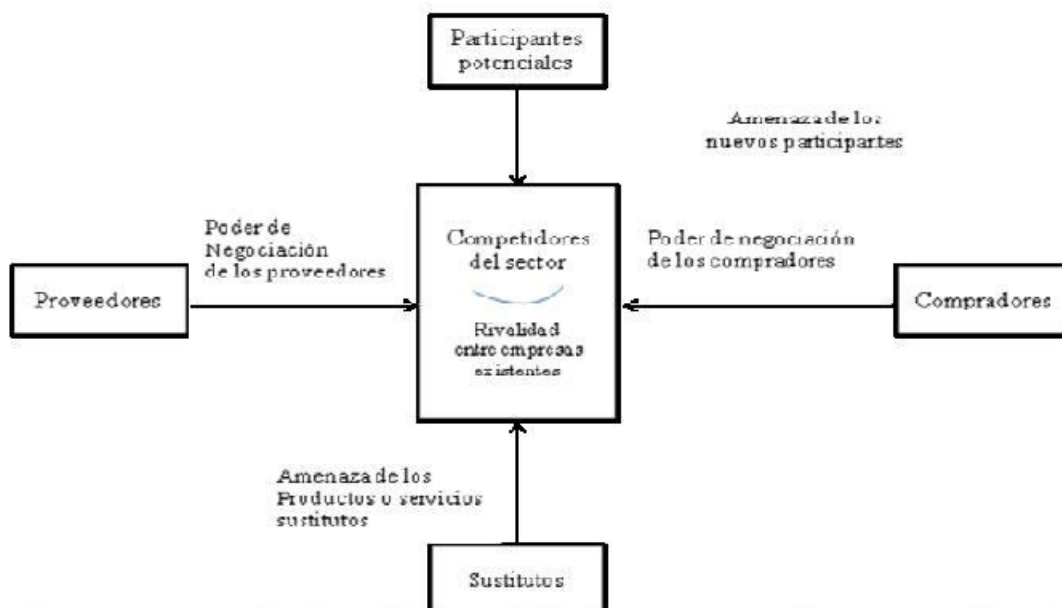
El diamante mide lo bien que la nación crea y transmite las fuerzas que llevan a las empresas a generar y mantener la ventaja competitiva. Los determinantes que definen el entorno nacional son mutuamente dependientes dado que el efecto de uno depende frecuentemente del estado de otros.

A la hora de analizar una industria desde otro punto de vista, el modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979 describe las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Este es un modelo muy utilizado para definir estrategias en muchas industrias y consideramos puede ser aplicable a la industria de la música.

Estos son los casos en que la industria puede utilizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

1. Cuando se quiere desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales.
2. Cuando quiere entender mejor la dinámica que influye en la industria y/o cuál es su posición en ella.
3. Cuando se analiza la posición estratégica y se buscan iniciativas que generen un quiebre para realizar una mejora.

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.



Fuente: Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance, Porter (1985)

- Rivalidad entre empresas competidoras, provocada por el deseo de las compañías de mejorar su posición en el mercado. Su intensidad depende de factores tales como el número de competidores, su posición, la evolución de la industria, la estructura de costos, la diferenciación de los productos y los intereses estratégicos de las empresas. En su deseo de mejorar su posicionamiento las empresas recurren a diferentes tácticas, competencia de precios, de publicidad, introducción de nuevos productos y mejoras en el servicio al cliente.
- Entrada potencial de nuevos competidores, aportando más capacidad, recursos y deseos de conquistar participación en el mercado, lo que puede hacer que se reduzcan los precios o se inflen los costos de las empresas ya establecidas. El riesgo de que ingresen nuevos participantes en una industria depende principalmente de las barreras contra la entrada, tales como economías de escala, lealtad de los consumidores, necesidad de capital, experiencia.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos, es decir, de aquellos que realizan la misma función que los de la industria, principalmente los que mejoran la relación precio-desempeño que ofrece el producto actual. Ante la aparición de estos productos se requieren acciones conjuntas de las empresas que componen la industria. En el caso de la industria de la música, la influencia de Internet y la aparición de nuevas tecnologías de formato digital compiten con el formato físico del CD mejorando la relación- precio-desempeño.
- Poder de negociación de los proveedores. El poder que tenga el grupo de proveedores para presionar con el aumento de los precios o la disminución de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos depende de factores tales como la concentración de los proveedores, la disponibilidad de insumos sustitutos, la importancia de la industria para el proveedor, entre otros.
- Poder de negociación de los consumidores: el poder que obtenga el grupo de consumidores para presionar con una reducción de precios o un aumento de la calidad depende de diversos factores entre los cuales destacamos: la concentración de los mismos, la información con la que cuentan y la disponibilidad de sustitutos. En el caso de la música, los compradores son los consumidores finales de la música, los cuales tienen un poder negociador muy bajo al no poder determinar el precio del bien ni su contenido.

Luego de plasmar aspectos teóricos sobre las características que generan ventajas competitivas en un sector podemos hacer referencia a la industria discográfica en Uruguay que presenta las siguientes características:

- Concentración
- Transnacionalización
- Expansión horizontal

Según Buquet (2002): "hoy el proceso de concentración, integración y fusión presenta como resultado el dominio del mercado por tan solo cinco empresas multinacionales o 'majors': BMG, EMI, Sony, Universal y Warner que producen y distribuyen más del 80% de las ventas lícitas de fonogramas".

Empresa	1982	2000
Universal	3 %	22%
Sony	13%	22%
Warner MG	8%	13%
EMI	10%	12%
BMG	9%	23%
Plygram	12%	0%
Subtotal	55%	81%
Otros	45%	19%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Cuadro: Evolución de las ventas de fonogramas a escala mundial por empresa (años 1982-2000, en % sobre el total)

Fuente: Gustavo Buquet (2002). "La industria discográfica: reflejo tardío y dependencia del mercado internacional"

Esquemáticamente, los contenidos musicales que producen las casas discográficas se pueden clasificar en tres grandes repertorios: clásico, nacional e internacional. (Buquet, 2002)

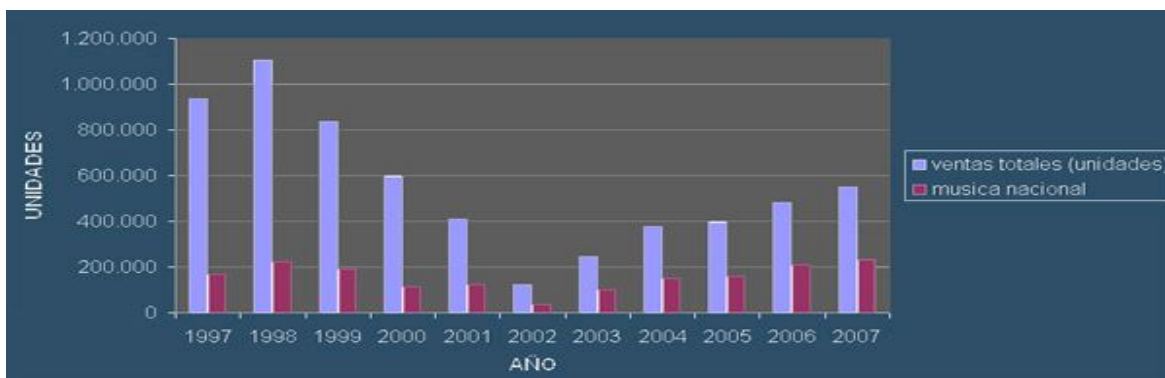
En el caso de Uruguay, según datos de la Cámara Uruguaya del Disco (CUD), la evolución de la composición de las ventas fue la siguiente:

#### EVOLUCION DE VENTAS DE CD/MC/VIDEOS

AÑO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>ventas totales (unidades)</b>	934.491	1.102.585	836.850	596.816	408.555	124.820	244.567	375.922	396.266	482.043	547.933
música nacional	168.208	220.517	192.476	113.395	122.567	37.446	97.827	150.369	158.506	207.278	230.132
%música nacional	18%	20%	23%	19%	30%	30%	40%	40%	40%	43%	42%

Fuente: Informes página web Cámara uruguaya del disco (CUDISCO)

Como se puede apreciar, las ventas de discos nacionales en los últimos 10 años han tenido un aumento significativo, y su peso con respecto a las ventas totales se ha duplicado en el mismo período.



Fuente: Informes página web Cámara uruguaya del disco (CUDISCO)

## 6.4 Industria del Disco

"El disco es el elemento clave de la industria de la música: constituye el medio de atesoramiento y distribución de la música por excelencia. La posibilidad técnica de capturar la música en un soporte físico para su posterior reproducción, permite que se la cosifique y, al independizar el consumo de la ejecución, la deslocaliza permitiéndole llegar a un número virtualmente ilimitado de consumidores. Su gran relevancia en el negocio musical es la razón por la cual hoy en día los términos "industria musical" e "industria discográfica" han convergido prácticamente hacia un mismo significado. Precisamente, gracias a la estandarización, la reproducción seriada y la posibilidad de almacenamiento que permitió el disco es que se puede hablar de una verdadera industria de la música" (Palmeiro, 2005).

### 6.4.1 Agentes

Desde la composición de la obra hasta que la misma llega a manos del consumidor, una serie de actores intervienen en los diferentes procesos involucrados en la industria del disco. Estos agentes son los siguientes (Ibid):

- **Autor o compositor:** es el creador de la obra que será objeto de la fijación sonora.
- **Intérpretes:** son los cantantes y músicos que ejecutan la obra en las sesiones de grabación. En los últimos tiempos, las funciones de compositores e intérpretes han tendido a fusionarse, dado que no es infrecuente que en la música popular el intérprete de la obra sea también su creador.
- **Realizador:** también denominado productor artístico, es el encargado de coordinar las tareas de grabación en las cuales se captura la actuación de los intérpretes. Frecuentemente selecciona

las instalaciones donde se lleva a cabo la grabación así como el personal involucrado (ingenieros, sonidistas, otros músicos). Su tarea tiene un componente creativo importante; por lo general dirige artística y técnicamente la grabación con el fin de lograr un producto comercialmente atractivo.

- **Editoriales:** las editoras musicales pueden definirse como *managers* de los autores o compositores. El compositor cede sus derechos de autor a la casa editora, y ésta, por su parte, se compromete a optimizar la explotación de la obra en cuestión. Esto consiste básicamente en encontrar usuarios para sus composiciones y expedir licencias para su uso a cambio de una comisión sobre el ingreso generado.
- **Fabricantes:** se encargan de la manufactura y duplicación de los soportes (CDs, casetes, DVD etc.) a partir del *master* proporcionado por la compañía discográfica.
- **Distribuidores:** se ocupan de hacer llegar los discos a las tiendas o locales donde serán ofrecidos a los consumidores.
- **Compañías discográficas:** son los encargados de seleccionar a los artistas y repertorios, y de coordinar los procesos descritos anteriormente. Su función primordial es la de utilizar diversas herramientas de marketing con el fin de difundir sus productos y promover las ventas.
- **Minoristas:** se ocupan de vender los productos terminados a los consumidores.

#### 6.4.2 Características del producto

Cesar Palmeiro define en su investigación publicada en el libro "La industria del disco" (2005) algunos aspectos económicos de la música grabada, a los que clasifica de la siguiente manera:

##### 6.4.2.1 Aleatoriedad de la demanda

Como en toda industria de contenidos artísticos-culturales, la industria discográfica presenta un elevado grado de incertidumbre respecto de la demanda; las bases de la satisfacción y la utilidad provenientes del consumo de música presentan un carácter intrínsecamente subjetivo, y dan a la demanda de productos musicales un grado de aleatoriedad y un riesgo económico significativamente superiores a los de los productos tradicionales.

Si se estudiara el caso de dos productos virtualmente idénticos no sería imposible que uno resultara sumamente exitoso y el otro fracasara. Esto representa un importante factor de riesgo en la actividad

discográfica y a su vez tiene fuertes implicancias en la configuración de la industria y en las relaciones entre las distintas empresas involucradas, así como en el tamaño y grado de concentración de las mismas

#### 6.4.2.2 Simetrías de desinformación

Existen dos elementos en esta industria: la subjetividad de la demanda y las características de bien de información (posibilidad de digitalización), que generan en los productos musicales lo que denominaremos "simetría de desinformación" por el lado de la demanda, tanto en la relación artista-productor como en la relación productor-consumidor. La simetría viene dada, por un lado, por el hecho de que el consumidor no sabe si el producto satisfará sus exigencias hasta tanto no lo consuma; en otras palabras, no sabe si el disco vale la pena hasta que no lo compra y escucha. Por otro lado, el productor no tiene manera de saber a ciencia cierta si el producto del artista que contrata será bien recibido por los consumidores. Este fenómeno bipolar representa un claro obstáculo para el desarrollo de la actividad discográfica.

#### 6.4.2.3 Relaciones culturales y sociales del producto musical

El marco sociocultural en el que está inmersa esta industria afecta significativamente el grado de satisfacción y utilidad del producto.

Fenómenos como las tendencias de la moda y los comportamientos de manada tienen fuertes implicancias en la demanda de la música grabada y en la organización de la industria. Para vender música, los sellos discográficos no sólo deben estar alertas a las tendencias de la música sino también a las tendencias globales en torno a estilos de vida y otros segmentos de las industrias creativas (cine, indumentaria, arte, danza).

#### 6.4.2.4 Estructura de Costos

La información puede ser muy cara en términos de producción, pero el costo de reproducirla es prácticamente despreciable. En términos económicos, la producción de este tipo de bienes experimenta altos costos fijos y bajos costos marginales. Dentro de los recursos monetarios requeridos se encuentran gastos en intérpretes, realizadores y otros colaboradores que cobran importantes *cachets*; a esto hay que sumarle los costos efectivos de producción del disco (horas de estudio, insumos utilizados, honorarios de otros artistas y técnicos involucrados, y principalmente gastos de promoción y comercialización), mientras que el costo de fabricar las copias adicionales en CDs es aproximadamente de un dólar. Este tipo de estructura de costos presenta claras

economías de escala: a mayor cantidad producida, menor es el costo medio de los productos y mayor es el margen de beneficios para la compañía productora.

En relación con los costos fijos, éstos están compuestos en su mayor parte por "costos hundidos". La irreversibilidad de la inversión aumenta los riesgos asociados a la actividad y agrava aún más el problema de la incertidumbre en la industria.

#### 6.4.2.5 Ciclos de vida de los productos

Los ciclos de vida de los productos musicales populares son frecuentemente cortos. Éstos están determinados, al menos en el mercado de la música popular, por líneas de innovación musical. En ese sentido, es muy importante que permanentemente se lancen nuevos productos para mantener el volumen del negocio, ya que es necesaria una gran variedad de nuevos lanzamientos para compensar la incertidumbre del mercado.

#### 6.4.2.6 Un bien de lujo

La música grabada tiene alta elasticidad ingreso y, por tal motivo, es considerada un bien suntuario o de lujo, lo que significa que una caída en el nivel de ingreso de los consumidores tiene un impacto negativo más que proporcional sobre las ventas. En cuanto a la elasticidad precio, los bienes culturales en general son inelásticos, es decir su elasticidad es menor a uno ya que frente a un aumento de precios y a pesar de existir sustitutos prima el gusto adquirido. (Stolovich, 2002)

#### 6.4.2.7 Tamaño del mercado

El tamaño del mercado también tiene fuertes consecuencias, sobre todo en relación con la diversidad de los productos ofrecidos. En palabras de Luis Stolovich, "Cuanto más pequeño el mercado, más restringido el diapason de las creaciones culturales con viabilidad económica, o sea que puedan transformarse en 'mercancías' con un mercado que les asegure la recuperación de los costos materiales, la remuneración de los agentes y un cierto retorno económico. La diversidad creativa, en una mera perspectiva económica, queda acotada por los límites que impone el tamaño del mercado". (Palmeiro, 2005)



## **6.5 Derechos de Autor**

Hablar de la industria de la música implica necesariamente mencionar el tema del derecho de autor.

El derecho de autor es uno de los derechos humanos contenido en la Declaración Universal De Los Derechos Humanos que otorga a los creadores el derecho de propiedad intelectual sobre sus obras.

Este derecho permite a sus titulares autorizar o prohibir la utilización de las obras de su autoría y recibir la remuneración que les corresponde por dicha utilización. De esta manera, el derecho de autor estimula la creación intelectual y por consiguiente, el desarrollo cultural de las naciones. (Fuente: web AGADU)

Para Towse (2008), la política de derechos de autor debe ser vista como parte de la política cultural. Si bien los economistas de la cultura han tenido mucho que decir acerca de los subsidios y la política cultural, poco han profundizado en los derechos de autor. La economía de la cultura está en condiciones de analizar los derechos de autor como incentivo a la creatividad en las industrias creativas, debido a su comprensión de la política cultural y del mercado de trabajo de los artistas.

Hoy más que nunca, en atención al desarrollo de las tecnologías digitales y al avance de Internet, es necesario contar con un marco legal de defensa de los derechos autorales, con disposiciones claramente tendientes a la mejora del status del creador, a través de la incorporación de conceptos, institutos y recursos eficaces.

La ley de derecho de autor y derechos conexos N° 17616 fue homologada el 10 de enero de 2003 e introdujo modificaciones a la ley N° 9739 de Derecho de Autor. El Decreto Reglamentario 154/004 de la nueva Ley sobre Propiedad Literaria y Artística fue aprobado el 3 de mayo de 2004.

## **6.6 El impacto de las nuevas tecnologías**

La forma de almacenar, reproducir, distribuir y comercializar la música ha sufrido el gran impacto de los acelerados cambios tecnológicos actuales tales como el uso de Internet a nivel masivo, la aparición del formato mp3, el software p2p y las tecnologías móviles.

Estos cambios no provienen de la industria misma sino que son los consumidores quienes mediante la utilización de estas nuevas tecnologías revolucionan la industria y provocan cambios en el comportamiento de agentes, sus estrategias y la aparición de nuevos agentes.

## 6.7 Tendencias

Hoy en día la industria de la música afronta nuevos y grandes desafíos. La reciente fusión entre la tecnología del audio y de la informática, en combinación con la rápida propagación de Internet a través del planeta, invitan a reconsiderar la estructura actual del negocio así como las posiciones relativas de sus actores. Nuevas formas de creación, comercialización, promoción y distribución de la música, tanto legales como ilegales, entran a formar parte del juego y configuran un escenario distinto, más complejo, del que afloran nuevas oportunidades y serias amenazas al *status quo* del negocio discográfico.

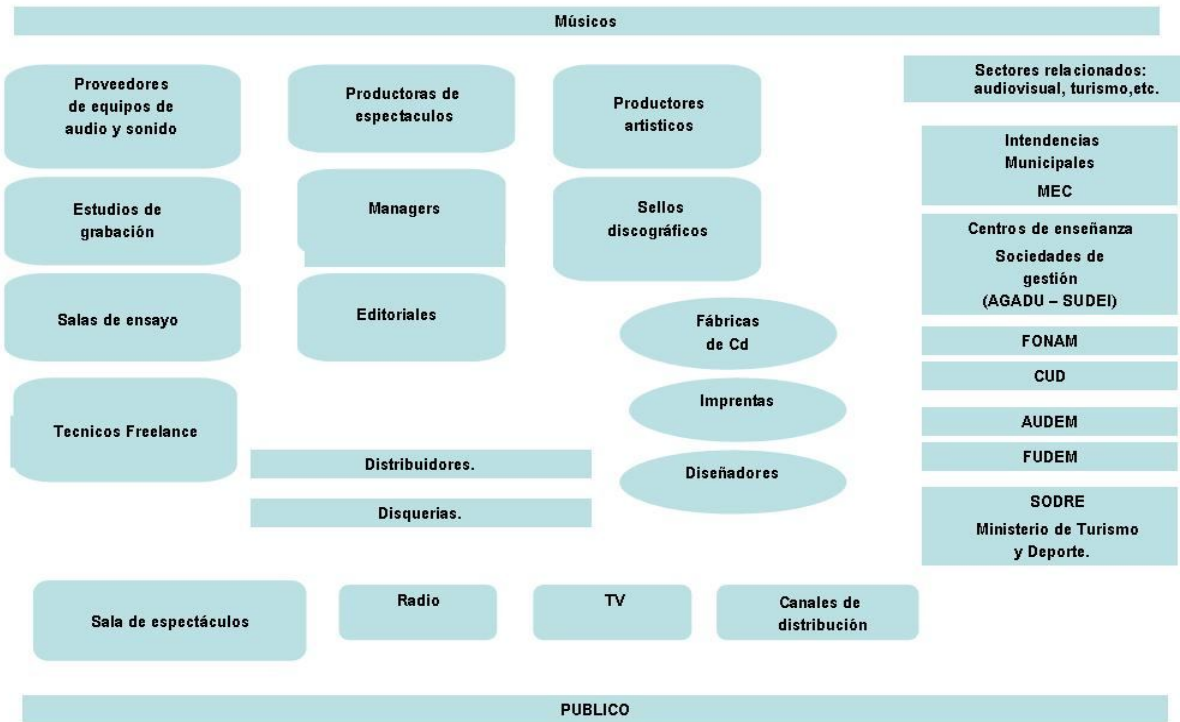
El futuro de la industria discográfica depende de la compleja interacción y evolución de una serie de factores estructurales, institucionales, políticos y tecnológicos. El grado de penetración de los nuevos modelos, la morfología de los nuevos intermediarios y las nuevas relaciones de poder resultantes configurarán nuevos mercados y podrán modificar sensiblemente los existentes. (Palmeiro, 2004)

Específicamente en Uruguay surgió la iniciativa de formar un Clúster de la Música como parte del Proyecto de Industrias Culturales, que cuenta con el apoyo de la Dirección de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura a través de su Departamento de Industrias Creativas. A nivel financiero, el clúster recibirá el aporte de las Naciones Unidas y de AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo). En los aspectos técnicos e instrumentales contará con la orientación del Programa de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP).

El nuevo Cluster de Música es un emprendimiento que agrupará a empresas e instituciones vinculadas a la industria musical. Su objetivo es fortalecer los recursos y capacidades de este sector de la cultura, y crear estrategias para su desarrollo a nivel internacional.

Porter define cluster como una concentración geográfica y sectorial de empresas e instituciones que interactúan en determinado campo, expertas en determinado terreno con proveedores de servicios especializados. (Porter, 1991). Las empresas no compiten solas, lo hacen formando parte de una cadena en la que intervienen otros actores, lo que hace que parte de su capacidad de competir dependa de su habilidad para articular y cooperar.

El Cluster de la Música está conformado por músicos, productores artísticos, ejecutivos de espectáculos, *managers* de artistas, sellos discográficos, escuelas de música, estudios de grabación, salas de ensayo, proveedores de equipos, salas de conciertos, fondos de fomento, instituciones relacionadas públicas (Intendencias y Universidad de la República), instituciones privadas (AGADU, SUDEI, AUDEM), y finalmente los medios de comunicación.



Fuente: Elaborado por Clúster de la Música, informes de presentación (2009)

El fortalecimiento de las capacidades locales del clúster puede crear un diferencial estratégico al promover el desarrollo de este sector y ampliar la presencia en los mercados internacionales. Tomando como base las experiencias recientes, podemos decir que este sector se caracteriza por contar con un fuerte potencial exportador y una fuerte capacidad de transmisión de ideas, valores, imaginarios, identidad y, en síntesis, cultura, generando pertenencia e identidad, y promoviendo la imagen interna y externa de un país.

Los integrantes del grupo gestor del clúster consideran que si bien comúnmente se habla de industria de la música, en nuestro país el sector no es una industria propiamente dicha, ya que carece de una estructura formal reconocida por el gobierno. De ahí que la conformación del clúster abre la posibilidad de lograr ese reconocimiento.

## **7 ESTUDIO EMPÍRICO EN URUGUAY: Gestión de bandas de rock uruguayo.**

Como hemos visto, en las últimas décadas se han multiplicado los estudios que se enfocan en la aproximación a la cultura con el instrumental metodológico de la economía. Sin embargo, los mismos suelen estar enmarcados en la realidad de los países desarrollados y no contemplan las experiencias en nuestra región.

La economía de la cultura es una disciplina incipiente en nuestro medio y existen excelentes aportes como las investigaciones realizadas por Stolovich, así como también ciertos estudios sobre la industria de la música dentro de los cuales podemos destacar la monografía denominada "Impacto de las nuevas tecnologías en la industria de la música", bajo la tutoría del Ec. Gustavo Buquet.

Por este motivo reafirmamos nuestro interés en la investigación del campo de la Economía de la Cultura y la gestión de Organizaciones Culturales. Es así que consideramos pertinente realizar una investigación de índole empírica focalizando nuestra atención en un sector puntual dentro de la industria de la música: el rock uruguayo.

Tal como lo mencionamos en la introducción, la elección del tema a investigar se centra en la aparición en los últimos años de un fenómeno en torno al rock que ha perdurado hasta nuestros días. Este fenómeno se manifiesta en un movimiento cultural y también económico, dados los niveles de venta de discos, de entradas a shows y de *merchandising*.

Si bien este fenómeno data de algunos años, el rock uruguayo –tal como lo denominamos hoy- tiene una historia de medio siglo, que pretendemos resumir a continuación para poder introducir así el trabajo empírico propiamente dicho.

## 8 ROCK DE URUGUAY

El rock uruguayo posee características que le confieren una identidad propia como estilo musical, entre ellas la influencia de otros estilos musicales del país, como el candombe o la murga, así como de otros géneros propios de la región del Río de la Plata, como el tango o la milonga.

Ambos géneros, canto popular y rock nacional, describen fenómenos que en gran parte fueron de reacción y absorción ante fenómenos musicales generados en el exterior.

### 8.1 Reseña histórica

Las primeras bandas de rock surgen en Uruguay a finales de los años 50. Cuenta Fernando Peláez (2006) en su libro "Rock que me hiciste mal", que en esa primera etapa, "con la llegada *del beat, pop y rhythm`n`blues* anglosajón, los muchachos uruguayos (...) no se dedicaron a componer, sino que se limitaron a hacer versiones de lo que llegaba desde el norte"

En 1964 llegan a Uruguay los primeros discos de The Beatles así como las noticias del fanatismo generado en torno a ellos en el hemisferio norte, provocando un gran impacto en los jóvenes y marcando una fuerte tendencia.

A mediados de la década de los 60 se formaron las primeras bandas de cierta importancia: El Kinto, Los Iracundos y Los Shakers. Se fue creando así un circuito de músicos de rock conformado por bandas como Tótem, Los Mockers, Psiglo, Eduardo Darnauchans, Ruben Rada, Eduardo Mateo, Gastón Ciarlo "Dino", y Carlos Canzani. También surgió en esa época Jaime Roos como integrante de distintos grupos.

En 1962 tiene lugar el lanzamiento del primer disco de "Los Olimareños" como referente de la música popular. "Los Shakers" se forman en 1963. El lanzamiento del primer disco de éstos y del primero de Zitarrosa se produce en el mismo año: 1965. La coincidencia histórica entre Canto Popular y Rock Nacional se completa. (Rodríguez Barilari, 2008)

"Mientras tanto, en nuestro país aumentaba el número de programas radiales, páginas periodísticas, festivales, concursos y disk-jockeys dedicados a difundir la 'música moderna', destacándose el programa televisivo 'Discódromo Show' de Rubén Castillo, la gran vidriera de los artistas nacionales" (Peláez, 2006)

Cuando se instala la dictadura el rock uruguayo no había afianzado aún sus raíces; los movimientos juveniles y la intelectualidad no encontraron en el rock una forma de manifestar su inconformismo, sino que se volcaron al canto popular y a expresiones más folclóricas, como la murga y el candombe.

Si bien la dictadura no persiguió directamente al rock al abolir el derecho de reunión, impidió que nuevas bandas se juntaran a ensayar y pudieran ofrecer conciertos de pequeña magnitud para darse a conocer.

Terminada la dictadura se produjo una verdadera eclosión de bandas. Dentro de las más recordadas encontramos a Los Estómagos, La Chancha, Traidores, Tabaré Rivero con La Tabaré Riverock Banda. Algunas de estas bandas continúan vigentes.

En plena década de los 90 todas estas bandas fueron perdiendo popularidad y muchas terminaron disolviéndose en la medida en que la música ya no podía sustentarlos económicamente.

Son los años de transición de la tecnología de grabación en disco de vinilo o casete al disco compacto; los estudios de grabación uruguayos adquirieron tarde esta tecnología e hicieron que las bandas uruguayas perdieran competitividad frente a las extranjeras.

Sin embargo, ciertas bandas mantuvieron un mínimo nivel de popularidad que les permitió seguir existiendo, entre ellas Los Estómagos (reconvertidos en Buitres Después de la Una), El Cuarteto de Nos, La Trampa, La Tabaré Riverock Banda.

Hacia 1997 la situación comenzó a revertirse. La expansión de Internet, los mp3, los sistemas de transmisión peer to peer, las grabadoras de CD y los sistemas digitales de grabación y diseño gráfico, facilitaron la grabación de discos en Uruguay y su reproducción tanto legal como ilegal.

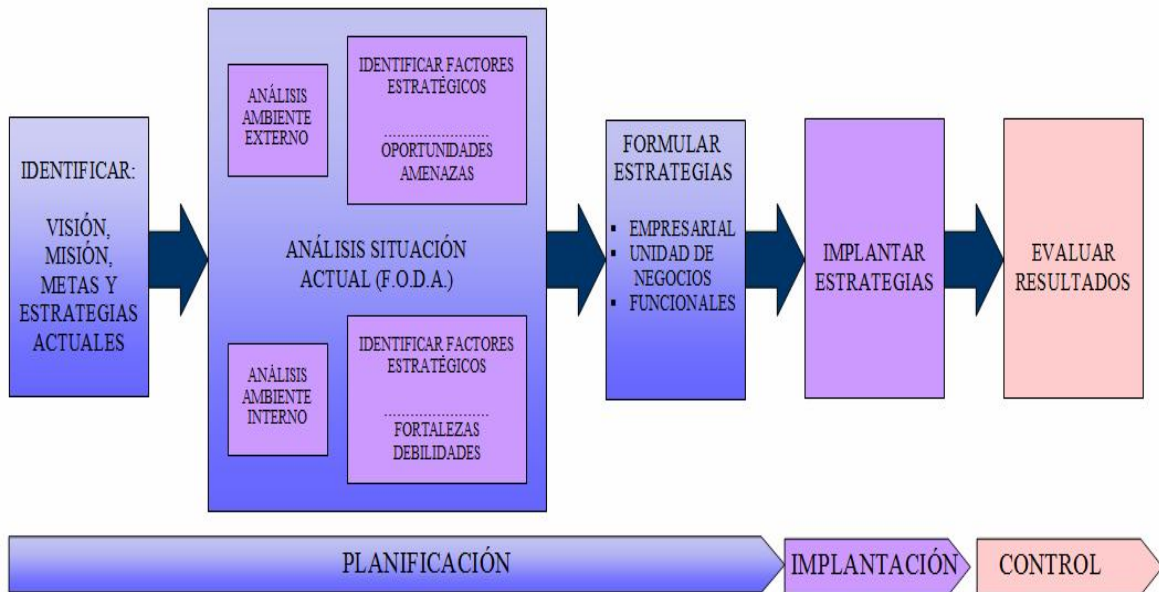
Las grandes empresas adoptaron nuevas estrategias de promoción y organizaron festivales de gran magnitud que permitieron una nueva forma de difusión de nuevas bandas así como la consolidación de las ya conocidas. Los primeros fueron el Pepsi Band Plugged, concurso organizado por Pepsi, y La Fiesta de la X o Fiesta Final organizada por la Radio X. A ellos se sumaron luego el Pilsen Rock (Pilsen) en la ciudad de Durazno, el Rock en Ruedas (CUTCSA), y varios conciertos gratuitos en las playas organizados por Coca Cola y Sprite.

## 9 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Con el objetivo de realizar un análisis de la gestión de las bandas de rock, procederemos a describir el proceso de administración estratégica aplicado a las mismas.

Según señalan los autores Robbins y Coulter (2005), las etapas del proceso de administración estratégica pueden ser esquematizadas a través del siguiente cuadro:

### EL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: "Administración" Robbins, S. y Coulter, M. (2005)

### 9.1 Visión y misión

El paso previo a la definición de una estrategia es la definición de la visión y misión de la organización definiendo el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

Según Thompson y Strickland (1999) una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

La visión en las bandas de rock responde a: ¿Qué aspira a ser la banda? Es una imagen de lo que los miembros de la misma quieren que sea o llegue a ser, un ideal de la banda.

Mintzberg (1997) define que el establecimiento de la misión de una organización describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. Establece aquello que la organización piensa hacer y para quién lo hará.

La misión en las bandas de rock responde a: ¿Qué quiere hacer la banda y para quién lo hace?

## **9.2 Análisis F.O.D.A.**

La segunda etapa de este proceso trata de analizar la situación actual de la banda desde el punto de vista interno y externo.

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1997).

En el ámbito interno de la banda se identifican como fortalezas las eventuales decisiones de sus integrantes o los elementos característicos y distintivos que los diferencian de otras. Asimismo se identifican acciones incorrectas o falencias respecto a los demás artistas que ponen de manifiesto las debilidades de la banda.

Desde un punto de vista externo las bandas pueden encontrar ciertas características de su entorno que le impidan alcanzar sus metas estratégicas, dichas características son las llamadas amenazas. Del mismo modo puede encontrar oportunidades que en este caso, favorecerán el logro de los objetivos estratégicos.



### 9.3 Formulación de estrategias

Los autores Kenneth y Andrews (citados por Mintzberg 1997) definen como primer paso el concepto de estrategia dentro de una compañía como un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.

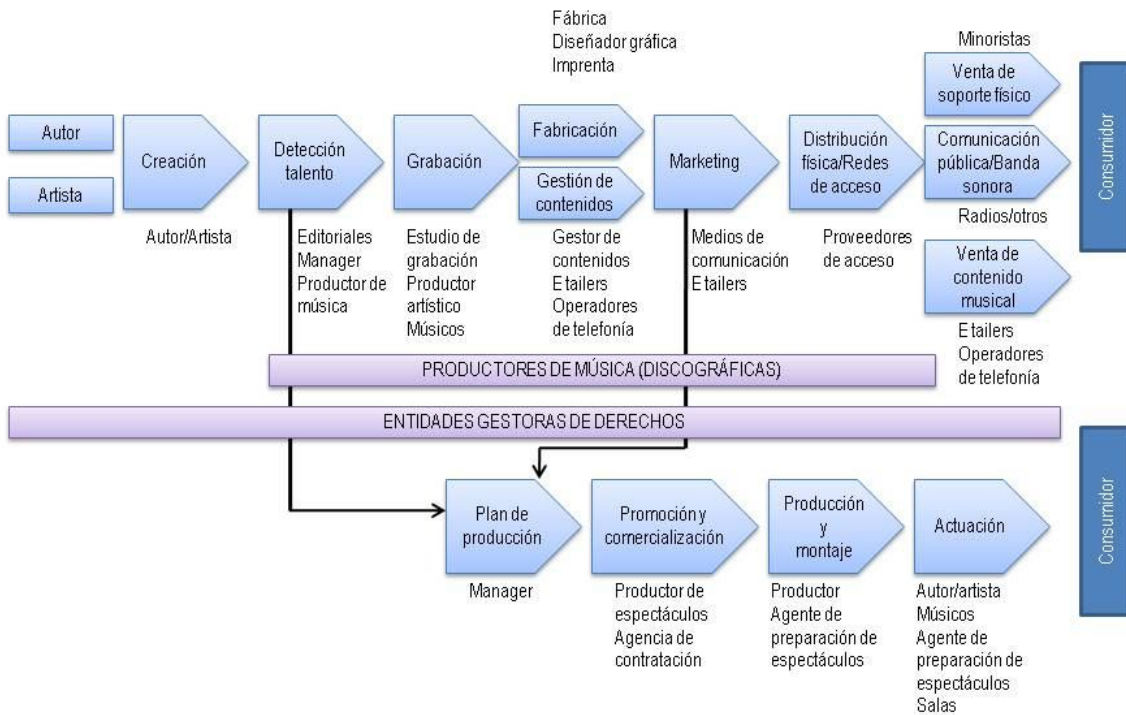
Con respecto a la etapa de formulación de estrategias, Michael Porter (1985) en su trabajo "Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" expresa que una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que sus competidores para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar el producto con la más alta calidad, lograr menores costos que los competidores, hacer un producto diferenciado, proporcionar a los compradores un mayor valor por su dinero, lograr mejores medios para difundir su producto. La elección de una de las 3 estrategias competitivas genéricas (Liderazgo total en costos, Diferenciación, Enfoque o Alta Segmentación) supone la búsqueda de una ventaja competitiva basada en alguno de los elementos señalados.

En líneas generales, las estrategias del tipo de liderazgo en costos no serían aplicables a las bandas de rock como empresas, ya que en general el precio de venta de los CD ya viene establecido. El alto grado de concentración y fuerte poder de mercado de las compañías discográficas les permite comportarse como fijadores de precio mediante acuerdos tácitos entre ellas para evitar guerras de precios que acaben minando la rentabilidad del negocio. Así, la competencia en el sector discográfico se da principalmente a partir de repertorios y no de precios.

Sí se aplican estrategias del tipo de alta segmentación y diferenciación. El objetivo esencial de las bandas es difundir su música y crear valor para el público objetivo diferenciándose de los demás. Dicha diferenciación se intenta lograr de diferentes formas: ampliación del público de la banda, presentaciones innovadoras de shows, formas de difusión eficaces, inclusión de artistas invitados, larga tradición en la industria, fuerte cooperación de los canales de distribución. Con la salvedad de que este tipo de empresas tiene un distintivo en cuanto a objetivos muy importantes fuera de lo económico.

Expresa Porter (1985) que la ventaja competitiva no puede ser entendida viendo a la empresa como un todo sino que se basa en las actividades que desempeña. En ese sentido, la "cadena de valor" resulta una herramienta muy útil para analizar y comprender las fuentes de esa ventaja, ya que separa a la empresa en sus actividades estratégicas más importantes, para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Para la industria de la música en particular existe una adaptación de lo que sería el esquema tradicional de cadena de valor para una empresa. Un trabajo de la consultora Price Waterhouse Coopers nos muestra el siguiente esquema:



Fuente: "Libro Blanco de La Música en España" Elaborado por Consultora Price Waterhouse Coopers (2005)

Clavell (2008) considera que a pesar de los intensos cambios que ha sufrido y sufre el negocio de la música con la llegada de la era digital, el esquema de la cadena de valor sigue siendo esencialmente el mismo.

Aparecen nuevos agentes que intervienen en algún eslabón de la cadena, así como se ha omitido algún agente o eslabón.

### 9.3.1 Cadena de valor de la música

Una fuente consultada acerca de la cadena de valor de una banda de rock en Uruguay fue Nicolás Ferverza, *manager* de la banda "No Te Va Gustar", quien explicó las principales características de esta herramienta.

A continuación realizaremos un análisis de cada eslabón de la cadena de valor.

#### 9.3.1.1 Creación y detección del talento.

En la etapa de creación de las canciones los artistas son los protagonistas, ya que son quienes emplean su creatividad e inspiración para componer las letras y la música de las canciones que luego formarán parte del producto final del proceso: el disco.

La figura del autor puede coincidir con la del artista o intérprete, pero no siempre es así. Cuando ambas figuras no coinciden, el autor necesita identificar un artista que interprete su creación. Esta labor la puede realizar por sí mismo o a través de una editorial, cuya función principal es representar y gestionar el repertorio de los autores. La relación entre autor y editorial se formaliza a través de un contrato editorial. En este contrato, el autor acuerda repartir con la editorial un porcentaje variable de sus derechos como creador a cambio de los servicios de promoción y gestión que recibe.

Para localizar un artista que interprete el repertorio de un autor, la editorial puede recurrir a las compañías discográficas. Igual que la editorial mantiene una relación con la figura del autor, las discográficas lo hacen con los artistas o intérpretes. El productor identifica las cualidades de sus artistas y, generalmente a través de la editorial, les pone en contacto con los autores con el fin de producir una obra musical.

En la figura del artista, el proceso es similar al del autor. Puede intentar, solo o a través de su *manager*, ponerse en contacto con una compañía discográfica. También el AR (responsable de los artistas y del repertorio) tiene como una de sus principales responsabilidades contratar artistas.

La compañía discográfica es quien decide si contrata, graba, edita y promociona al artista. En otras ocasiones, es la figura del *manager* quien detecta potenciales talentos y actúa de nexo entre el artista y las compañías discográficas.

Al ser consultado sobre el momento en que entran en juego las compañías discográficas, el productor ejecutivo de "No Te Va Gustar" sostuvo que existen bandas que tienen un contrato artístico con un sello discográfico y el sello se hace cargo de todos los procesos de la grabación. Pero cuando el disco está terminado, lo que se llama el *Master*, es propiedad del sello.

Otra alternativa es prescindir de la firma de un contrato con la discográfica hasta el momento en que el disco esté terminado. En este caso, la banda financia y es dueña del *Master*. La banda se contacta con la compañía para ofrecerle el *master*, el arte del disco y el video del primer corte. Entonces, ésta se limita a fabricar el disco, lo distribuye y realiza el marketing.

#### 9.3.1.2 Grabación.

Las etapas previas a la grabación son el ensayo y la pre-producción. El orden de estas dos sub-etapas no es siempre el mismo sino que depende de la organización de cada banda e incluso ambas pueden llegar a confundirse. Tampoco existe una estandarización en cuanto a las demás personas que participan, sin ser los intérpretes de las canciones. Por ejemplo, la participación del productor artístico en esta etapa no es imprescindible. Una alternativa que frecuentemente se toma en cuenta en este momento es el alquiler de un estudio donde ensayar; según Ferverza, los costos de dicho alquiler oscilan entre \$ 500.- y \$ 1000.- por día.

Asimismo, en esta etapa se *maquetea* el disco, es decir se diagrama un boceto y con él se prepara el "demo". Una maqueta musical es un formato no comercial que utilizan los artistas, que se aproxima mucho al formato que finalmente sacarán al mercado, y en ocasiones difiere solamente en algunos aspectos mínimos de calidad de sonido.

El "demo" es una palabra que se emplea en la jerga musical para hacer referencia a una grabación de tipo semiprofesional o casera realizada por un artista con fines de referencia o apoyo. Es utilizada por los músicos principalmente como una forma de ir puliendo sus ideas sobre una canción.

Los demos también son utilizados por músicos no profesionales que están comenzando su carrera y desean dar a conocer sus realizaciones tanto a la gente como a otros músicos o a las compañías discográficas, con la esperanza de posicionarse en el medio o de obtener un contrato.

Las opciones tomadas por las bandas en la pre-producción son diversas; pueden escoger grabar todos los instrumentos de forma conjunta o por separado, o incluso en vivo. Podría ser considerado como un "ensayo de grabación"; no obstante, lleva menos tiempo y los costos no son tan elevados porque, entre otros, los costos del alquiler del estudio son menores. Normalmente la grabación del ya mencionado "demo" se realiza en la misma sala de ensayos donde se comenzó a trabajar, y se agregan, a tales efectos, algunos equipos para grabar; generalmente se realiza con un número mínimo de instrumentos, una guitarra acústica o un piano, más la voz.

Para proceder a la grabación es necesario seleccionar previamente el repertorio y los músicos que van a ejecutar la obra. Esta función la desempeña el productor artístico, un profesional independiente contratado por el productor de música, y seleccionado, en muchos casos, en colaboración con el artista. El productor artístico es una figura clave porque dirige la grabación y es el responsable de su resultado final y de la entrega del *master* al productor de música para su posterior fabricación, promoción y distribución. A veces, es el propio artista el que gestiona la grabación y presenta al productor de música el *master* ya terminado.

La grabación es una de las etapas más relevantes de todo el proceso. Existen muchísimas alternativas en cuanto a lugares y formas de grabación, pero las principales son dos: ir al exterior (en general Argentina), o quedarse en Uruguay y alquilar equipos y un estudio de grabación. Cualquiera de estas opciones implicaría incurrir en un costo aproximado de US\$ 400 por día de alquiler del estudio. En la segunda opción se evitarían los costos de viaje y demás gastos asociados al traslado de los músicos, por lo tanto podría resultar más económica, según estima Fervenza.

La etapa de grabación dura entre quince y veinte días, pero su duración está condicionada a la forma en que la banda decide trabajar y entre otros motivos, a la cantidad de instrumentos que participan en la misma.

Los costos de grabación son muy variables, y dependerán de la inclusión o no de los siguientes conceptos:

Honorarios de ingenieros (de sonido, en la etapa de grabación y en la etapa de mezcla).

Productor artístico. (costos que oscilan entre los US\$ 7000.- y los US\$ 1000.-)

*Catering.*

*Back-line.* (equipamiento para optimizar el sonido, amplificadores, algún instrumento específico).

*Drum-doctor.* (Especialista en batería, ajusta los sonidos del instrumento).

Técnicos varios.

*Guitar-doctor.* (Concepto similar al de *drum doctor*).

Arte del disco, diseñadores.

Fletes, extras y varios.

Después de culminar la grabación se procede a mezclar. La etapa de mezcla puede desarrollarse específicamente en un estudio de mezcla, o simplemente en una computadora. Es evidente que la calidad de sonido obtenida con una u otra alternativa no tiene punto de comparación: la ideal es la que se obtiene en el estudio de mezcla. Sin lugar a dudas, la calidad y los costos están íntimamente ligados, ya que mientras el costo de mezclar en una computadora es prácticamente nulo, el de alquilar un estudio de mezcla, por ejemplo en Argentina, puede oscilar entre US\$ 400.- y US\$ 500.- por día.

El proceso de mezcla es el siguiente: una vez grabados los instrumentos por separado en las llamadas pistas, cada una de ellas se pone en plano y en el nivel que requiere cada tema. Esto implicaría un ajuste de tiempos, ejemplo, determinar en qué momento comienza(n) la o las voces o en qué momento se introduce algún instrumento. En ocasiones se opta por contratar a un ingeniero de sonido especialmente para esta tarea y así optimizar el resultado de la mezcla. Como podemos apreciar, en este caso el ingeniero que asiste la grabación no es el mismo que asiste la mezcla.

El proceso de *mastering* consiste en calibrar todas las pistas para que todo suene a su volumen correcto en armonía con el resto, lograr que tanto los instrumentos como las voces entren a tiempo en su lugar y, finalmente, añadir los efectos más convenientes, los silencios y los códigos legales de cada tema.

Fervenza hace énfasis en que ésta es una etapa muy delicada, porque una mala masterización puede arruinar el disco. Se considera un trabajo creativo cuyos costos oscilan entre US\$ 200.- y US\$ 3500, "si se lleva a Los Ángeles".

Como paso previo a la fabricación de los discos se debe tener en cuenta la certificación en AGADU de los derechos de la obra artística, ya que sin estos permisos no se puede mandar el disco a la fábrica. Es necesario llevar una certificación de la fábrica con la que se trabaja en la que conste cuántas copias de discos se van a realizar, luego AGADU expide el código que debe lucir impreso en dichas copias. El arancel es de diecisiete pesos por disco, con un mínimo de 100 copias hechas, del monto pago, el 77% es reintegrado al dueño de los derechos de autor.

Debemos aclarar que los datos que nos brindó Fervenza son datos generales, de ahí la amplitud de los rangos de costos mencionados en cada etapa. En el caso de la banda que gestiona (NTVG), en función de la

trayectoria y del éxito logrado, su poder de negociación es diferente al de otras bandas, y eso también influye en el volumen de costos.

Acerca del porcentaje del precio de venta al público que queda en manos del artista, Fervenza explicó que existen regalías, que son un porcentaje del precio de distribución que se negocia. Es preciso aclarar que este precio no es igual al precio de venta al público, sino que es menor. Si la banda es pequeña y la compañía discográfica invierte mucho, el porcentaje es menor, el *Master* es de la compañía discográfica y el artista se lleva un porcentaje del precio de distribución. El caso es muy diferente si la banda es propietaria del *Master*, porque tiene mayor poder para fijar tanto las regalías como el precio de distribución.

### 9.3.1.3 Fabricación de discos

En la cadena de valor tradicional, tras la grabación se procede a la fabricación de copias a partir del *master*, el diseño gráfico y la impresión de la portada y del libreto del disco. La decisión sobre el número de copias a fabricar pertenece al productor de música, que la adopta en función de los estudios de rentabilidad y de ventas previstas.

El proceso de manufactura de los discos se lleva a cabo en plantas duplicadoras especialmente equipadas e incluye varias etapas:

- Se verifica el material provisto por el cliente, para comprobar que cumpla con las normas de calidad.
- Se elabora un *master* de vidrio con el contenido suministrado. En el proceso de galvanizado se transforma el *master* de vidrio en un "molde" obteniendo un "negativo" del CD, que será utilizado para prensar los discos
- Prensado: con el *stamper* (negativo del CD) listo, ya se pueden duplicar los CDs. Se inyecta policarbonato líquido en el molde, y luego de unos segundos de prensado se crea la copia.
- Metalizado: para que se pueda leer el CD, éste se debe recubrir con una fina capa de aluminio.
- Laqueado: para proteger el CD y su información de posibles daños, se le aplica una fina capa de laca.
- *Packaging*: una vez que el disco está listo, se empaqueta y prepara para su comercialización. El *packaging* del disco puede ser una herramienta de marketing importante y por eso constituye una decisión de mucha importancia. En esta etapa puede llegar a intervenir un diseñador gráfico. (Palmeiro, 2004)

#### 9.3.1.4 Gestión de contenidos

La difusión de música digital exige una serie de manipulaciones para que la misma llegue al consumidor. Éstas se agrupan bajo la denominación de gestión de contenidos. Los llamados gestores de contenidos realizan, principalmente, las siguientes actividades:

- Transformación de formatos: adaptación del *master* a los diferentes formatos existentes en la música digital (mp3, aac, midi, wav, etc.).
- Catalogación y agrupación de contenidos: reunión de los contenidos musicales en función de diversas características (géneros musicales, formatos, calidades, etc.) con el fin de ofrecérselos al consumidor de manera ordenada y cómoda.
- Autorización: concesión al punto de venta de los permisos necesarios para introducir nuevos contenidos o retirarlos.
- Presentación: puesta a disposición del consumidor, de forma clara y rápida, de los contenidos musicales a través de diferentes herramientas informáticas.

#### 9.3.1.5 Promoción y marketing

La publicidad y promoción del disco son etapas muy importantes si tenemos en cuenta que a través de ellas se logra dar a conocer la existencia del producto y a su vez el valor que el mismo pueda representar para el consumidor.

Tal como define Kotler (2006), "la publicidad es cualquier tipo de comunicación impersonal remunerada, en la que un patrocinador conocido presenta y promueve ideas, productos y servicios", y "la promoción de ventas es un elemento clave en las campañas de marketing que consiste en un conjunto de instrumentos de incentivos, por lo general a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente o en mayor medida la compra de determinados productos o servicios". Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de ventas ofrece un incentivo para la compra.

En el área de marketing de los productores de música elabora el plan de comunicación para cada lanzamiento, a veces en colaboración con el artista, identificando las actividades a realizar y los medios a emplear en función del público objetivo al que se dirige la obra musical.

El presupuesto que un productor destina a promoción y marketing es el más variable, muy elevado en los casos de algunos artistas o discos y casi inexistente en otros.



En la industria de la música en particular, las principales herramientas de promoción para dar a conocer su producto e influir en la demanda de los consumidores son *kits* de prensa y radio, gráfica, *mailing*, publicidad en medios, videoclips, prensa de información general, prensa musical, inserciones publicitarias en televisión, carteles promocionales en calle y en tiendas, *fanzines*, presencia publicitaria en el punto de venta, publicaciones gratuitas en tiendas especializadas o conciertos en directo.

Los artistas tienen un papel esencial en este proceso y participan directamente en muchas de las actividades promocionales, como conciertos, entrevistas, presencia en televisión, firma de discos, etc. En el caso de los *kits* de radio, la compañía discográfica selecciona la emisora adecuada en función del tipo de público objetivo del disco a promocionar.

Los sellos discográficos tienen sus propios agentes de prensa, y el rubro es una de las principales inversiones, afirmó Andrés Sanabria, del sello Bizarro, en una entrevista para el Diario El País. Para cada banda se eligen estrategias diferentes, pero siempre se suelen pautar anuncios en radio y distribuir a las emisoras discos con los cortes de difusión para que sean integrados a su programación habitual. Las inversiones en promoción y marketing (igual que las realizadas en la grabación, la fabricación y la logística) se realizan basándose en sus previsiones de ventas.

La capacidad para invertir en publicidad es la principal diferencia entre un sello y una producción independiente. Es fundamental marcar presencia en diferentes áreas: afiches, publicidad, prensa, shows, con el objetivo de estar siempre presente en los medios. Cuando hablamos de una producción independiente esto supone un mayor esfuerzo por parte de los integrantes de las bandas para generar una adecuada difusión.

#### 9.3.1.6 Distribución tradicional de la música

Otro de los eslabones importante en la cadena de valor es la distribución.

Principalmente, la música puede llegar al consumidor por cuatro canales:

- Compra del soporte físico.
- Compra de los contenidos musicales en Internet.
- Música en directo.
- A través de las radios, televisiones, discotecas, etc.

En la venta tradicional de música grabada a través de un minorista, el protagonista es el disco o soporte físico. Tras su fabricación, una serie de agentes hacen que llegue al punto de venta. Actualmente, para esta actividad se subcontratan en algunos casos operadores logísticos.

En muchas ocasiones intervienen en el proceso mayoristas que garantizan la distribución a comercios de pequeño tamaño y con escasa capacidad para negociar directamente con las compañías discográficas.

Existen tres canales diferentes de distribución tradicional del disco:

- Venta directa en tienda.
- Venta por catálogo.
- Venta de productos publicitarios o encartados con publicación impresa de venta en kioscos, etc.

Para este tema consultamos al productor artístico Daniel Anselmi (Le Teja Pride, CLC) quien expresó que en Montevideo existen cuatro principales bocas de venta: Palacio de la Música y CD Warehouse (vinculadas empresarialmente al sello Bizarro), Todomúsica, AG Discos y la librería Yenny`s. Algunas bandas se han asegurado una salida a través de acuerdos como los que El País hizo con Buitres y Trotsky Vengarán, bandas manejadas por Claudio Picerno. De esta forma consiguen una base contundente de ventas, una distribución nacional que llega a lugares donde no hay disquerías y una interesante campaña publicitaria de costos prohibitivos para los recursos que suelen manejar los sellos y los grupos.

Según fuentes consultadas, el precio de distribución se sitúa aproximadamente en el rango de \$ 150 para los CD comunes. Como dato a destacar ante la entrada en vigencia de la Ley No 18.341 a partir del 1º de setiembre de 2008, todos los discos compactos y DVD que contengan producciones musicales y cinematográficas pasarán a comercializarse sin el impuesto al valor agregado (IVA).

La filtración de música por Internet ha roto el esquema tradicional de distribución, en el que previo al lanzamiento oficial del disco se escuchaba solamente el corte de difusión en las radios. Cada vez es más común que en algún eslabón del proceso productivo del disco se filtre información y el mismo termine disponible para bajar de sitios en Internet o bien por programas "peer to peer". Esto plantea un desafío para los sellos, los cuales recurren a nuevas estrategias para combatir esta situación. Las discográficas han optado por editar los discos con un nuevo valor agregado como por ejemplo, acompañándolo con un DVD, entradas bonificadas a recitales, códigos de acceso para páginas de Internet, pósters, etc.

### 9.3.1.7 Comunicación pública tradicional

La comunicación pública tradicional consiste básicamente en la difusión pública de música a través de cualquier medio (básicamente radio, prensa, televisión y publicidad) para que llegue al consumidor. La música en directo también se considera comunicación pública tradicional, pero se contempla de forma independiente.

La emisión pública de música genera una serie de derechos para los diferentes agentes involucrados (autores, artistas, productores de música, editoriales, músicos, etc.), que son recaudados por las entidades de gestión de derechos existentes en nuestro país (AGADU). La mayor parte de la comunicación pública tradicional se realiza a través de los medios de comunicación, principalmente radio y televisión.

### 9.3.1.8 Distribución musical en los nuevos mercados

Estos nuevos mercados enfocados principalmente a las ventas *online* no están muy desarrollados en nuestro país; no obstante, esta situación no refleja la realidad del resto del mundo. En el negocio de la música digital, el soporte físico no es necesario y el transporte de la música es posible gracias a las telecomunicaciones avanzadas. Los proveedores de acceso a Internet y las operadoras de telefonía móvil ofrecen la tecnología necesaria para que los consumidores puedan acceder de manera eficaz a los contenidos musicales.

Los *e-tailers*, empresas de venta al por menor que realizan transacciones con los clientes a través de Internet, y los operadores de telefonía, son los agentes que venden directamente al público los contenidos musicales digitales. Entre los *e-tailers* existen varios modelos de negocio. Algunos obtienen fundamentalmente sus ingresos a través de la venta de contenidos y de la publicidad; otros complementan éstos con la venta de reproductores portátiles que en ocasiones llegan a constituir la principal fuente de ingresos.

Los servicios ofrecidos por los *e-tailers* con relación al contenido musical pueden ser:

- *Simulcasting*: Radio por Internet.
- *Webcasting*: Servicio de música en Internet que permite escuchar listas de canciones personalizadas.
- *Downloading*: Descarga de canciones.

Los operadores de telefonía móvil venden fundamentalmente tonos y, cada vez más, canciones completas. Las posibilidades de interactividad que ofrecen los nuevos canales permiten a los agentes establecer un contacto más estrecho con el consumidor y conocer directa y rápidamente sus preferencias, gustos e inquietudes, así como la evolución de los mismos.

#### 9.3.1.9 Espectáculos en vivo

Los espectáculos en vivo, además de ser una forma de difundir música, constituyen una de las mayores fuentes de ingresos para las bandas a través de la venta de entradas. La coyuntura en la que se encuentra la venta de música grabada debido a la influencia de las nuevas tecnologías y al incremento de la piratería, comprometen los ingresos provenientes de la misma, por lo que los espectáculos en vivo se transforman en una fuente importante de ingresos para las bandas.

El primer paso para poner en marcha un concierto es su diseño, tarea que realizan conjuntamente el *manager* y el artista, con la colaboración de la compañía discográfica.

El diseño de un concierto supone:

- Estudio de mercado del público potencial.
- Identificación del equipo artístico: músicos, coreografía, etc.
- Identificación del equipo técnico: sonido, luces, escenografía, etc.
- Identificación del equipo logístico: viajes, hoteles, transporte, etc.

El *manager* generalmente promueve y coordina todo el diseño de las giras y los conciertos que realiza el artista.

La comercialización de los conciertos la realiza la oficina de contratación del *manager* o, a veces, otra agencia de contratación especializada en llevar el calendario de distintos artistas. La agencia de contratación es la responsable de comunicarse con un promotor de espectáculos y ofrecer el concierto de su artista. Generalmente este promotor es el que financia el concierto. Cada vez es más frecuente que la figura del promotor de los espectáculos como empresario que pone en marcha un proyecto artístico para obtener un beneficio, coincida con la del *manager*.

La formalización del concierto se realiza a través de un contrato, ya sea con un promotor privado o con una entidad pública (ministerio, intendencia, etc.), como compromiso adquirido por el *manager* en nombre del artista. En el contrato se recogen aspectos como fecha y lugar, condiciones económicas, supuestos admitidos de suspensión del espectáculo, patrocinador, etc.

La realización del concierto es la última fase del proceso de música en vivo a través del cual los artistas y músicos interpretan su obra para el público. Para ello es necesario una sala o lugar en donde llevar a cabo la actuación. Durante el concierto, una serie de profesionales especializados realizan las actividades de luz, escenografía, seguridad, etc. para el desarrollo de la actuación.

#### 9.3.1.10 Consumidor

El último eslabón de la cadena es el consumidor, destinatario final. En la era digital, lo que ha cambiado básicamente en este aspecto son los hábitos de consumo. (Clavell, 2008).

La administración de la cadena de valor es el proceso de manejar la misma de manera que satisfaga y supere las necesidades de los clientes o consumidores, que son quienes en definitiva determinan qué tiene valor, y que a la vez permita la integración completa y perfecta de la cadena de valor.

### 9.4 Implementación

La cuarta etapa del proceso de administración estratégica, según el esquema, se denomina "Implementación de la estrategia" ya que consiste en la puesta en marcha del plan estratégico. Dicha etapa involucra a todos los integrantes de la banda sin excepción, siendo el *manager*, sin duda alguna, el principal responsable y quien se encuentra capacitado para realizar esta tarea.

No existe un conjunto de medidas preestablecidas que indiquen cómo desarrollar esta etapa sino que esto depende particularmente de cada banda, de sus recursos humanos, financieros, y también de su entorno.

No obstante, la implementación de la estrategia puede implicar la consecución de las siguientes tareas:

1. Desarrollar a la banda como una organización capaz, con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos necesarias para llevar adelante la estrategia con éxito.
2. Formular presupuestos que encaucen los recursos hacia las actividades decisivas para el éxito estratégico.
3. Instalar sistemas de información y comunicaciones que permitan que todos los integrantes de la banda puedan desempeñar con éxito las tareas diarias clave para el éxito.
4. Vincular las recompensas e incentivos con el logro de los objetivos de desempeño y con una buena ejecución de la estrategia.
5. Crear cultura organizacional que respalde la estrategia, en el sentido de dejar planteada una forma

de hacer las cosas.

6. Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia.

## **9.5 Evaluar resultados**

La última etapa en el proceso de administración estratégica consiste en monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa.

Los principales sistemas de control según Robbins (2005) son:

- Del mercado: el diseño pone el énfasis en el mercado (competencia de precios, participación de mercado)
- Burocrático: el diseño pone el énfasis en la autoridad organizacional (procedimientos, reglas, estándares de rendimiento).
- Del clan: el diseño pone el énfasis en el comportamiento del empleado (valores, rituales, creencias).

En el caso de las bandas de rock uruguayo consideramos que el sistema de control más aplicable sería el Del Clan, ya que es el menos formal y es compatible con el tipo de organización donde prima la creatividad y el trabajo en equipo.

## 10 ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A LAS BANDAS DE ROCK.

Luego de haber realizado un análisis general del proceso de administración estratégica aplicado a la industria de la música, analizaremos las bandas encuestadas a través de este proceso siguiendo el esquema presentado.

Como ya hemos mencionado, las bandas de rock son organizaciones con un alto grado de informalidad tanto en su estructura como en la formulación e implementación de su estrategia. Por lo tanto, consideramos importante proceder a la sistematización de las etapas del proceso para concluir en un modelo general que permita identificar los puntos clave.

### 10.1 Visión y misión.

Si bien debido a su carácter informal las bandas de rock no cuentan con documentos internos donde explicitar por escrito la visión, la misión y la estrategia, al ser consultadas, manifestaron en qué lugar desean posicionar a la banda y cuáles son sus objetivos.

En general los *managers* coinciden en posicionar a la banda fuera de fronteras y eso se debe al tamaño reducido del mercado en Uruguay tanto para la venta de discos como en el circuito de espectáculos. Expresan que para los espectáculos en vivo, el Uruguay es un mercado pequeño, una banda importante no toca más de tres veces por año en locación para más de dos mil personas y el público del interior del país está saturado así como los *pubs* en Montevideo porque la inversión no llega a justificarse.

Para lograr dicho objetivo, todos coinciden en que tiene que mejorar la calidad del producto para que pueda ser exportable, además jugar con la ventaja competitiva que ya tiene en el ámbito local, sea originalidad, fuerza en vivo, etc.

Esquema realizado en base a la respuesta de los *managers* encuestados:

ONCE TIROS	Visión	"Una banda de rock que logre expandir sus horizontes y llegue a posicionarse en Argentina"
	Misión	"Una banda que quiere llegar a la mayor cantidad de público posible a través de las presentaciones en vivo y la edición de sus discos en Argentina"

EL CUARTETO DE NOS	Visión	"Una banda que se proyecte en el circuito latinoamericano como una banda latinoamericana y no solo rioplatense"
	Misión	"Una banda que mantenga su originalidad y esencia pero con mejor calidad musical y de funcionamiento de manera de ser exportable"
NTVG	Visión	"Una banda de rock que llegue a la mayor cantidad de lugares posibles cuya música sea escuchada por la mayor cantidad de personas posible"
	Misión	"Una banda que sea independiente, que se trace metas realizables y viables en cuanto a tiempo, disponibilidad y presupuesto, dejando un remanente que les permita invertir y salir desde Uruguay al exterior"
LA VELA PUERCA	Visión	"Una banda que siga conquistando mercados en el exterior y se desarrolle en las diferentes posiciones que tienen en cada uno de ellos, entregando al público un mayor valor mediante la implementación de shows completos con participación de otros artistas."
	Misión	"Una banda que sepa aprovechar todas las oportunidades, generándolas mediante la autogestión."
BUITRES	Visión	"Una banda de rock que luego de haber conquistado Montevideo, el interior y el exterior siga desarrollándose, realizando show multitudinarios"
	Misión	"Una banda que forme parte de todas las grillas de festivales posibles liderando en este sentido."
TROTSKY VENGARÁN	Visión	"Una banda de rock que siga desarrollándose en el país para mantener la fuente de trabajo interna y fuera de fronteras buscando un ingreso real en dichos mercados."
	Misión	"Una banda que participe de todas las grillas posibles, poniendo énfasis en la planificación para lograr los planes propuestos."
HEREFORD	Visión	"Una banda de rock que siga desarrollándose en el país para mantener la fuente de trabajo interna y fuera de fronteras buscando un ingreso real en dichos mercados."
	Misión	"Una banda que participe de todas las grillas posibles, poniendo énfasis en la planificación para lograr los planes propuestos."
BUENOS MUCHACHOS	Visión	"Una banda que con su estilo particular siga desarrollándose en el mercado local y logre posicionarse en el mercado argentino."
	Misión	"Una banda que mantenga su originalidad y estilo, y que invierta para poder viajar."



Los datos de Hereford coinciden con Trotsky ya que Claudio Picerno es el *manager* de ambas bandas y realizó una respuesta genérica para las dos. Aunque existe un nexo común entre ellas debido a que comparten el administrador, esto no tendría que ser motivo para impedir una identificación de cada banda, y es claro que debiera ser identificada una misión y visión particular para cada una de ellas.

## 10.2 Análisis F.O.D.A.

Los siguientes cuadros representan las respuestas de los *managers* ante la consulta sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ellos identifican en su entorno.

### Análisis situación actual (FODA) Banda Once Tiros

#### Fortalezas:

- Atractivas presentaciones en vivo
- Contenido de las letras
- Experiencia del guitarrista

#### Debilidades:

- Desorganización
- Poca comunicación
- Poca flexibilidad para adaptarse a cambios
- Impuntualidad
- Divergencias entre integrantes
- Problemas con el contrato

#### Oportunidades:

- Argentina como mercado
- Desarrollo creciente de festivales
- Difusión del rock como género musical

#### Amenazas:

- Desarrollo de otras bandas u otros géneros.
- Piratería
- Modas

### Análisis situación actual (FODA) Banda El Cuarteto de Nos

#### Fortalezas:

- Mix musical y letrístico muy original con un estilo único y que siempre se distingue con respecto a las demás bandas.
- Puesta en vivo, (DJ, imágenes acompañando el show y siguiendo la estética, reforzando el arte del Cuarteto)
- Trayectoria, sus integrantes tienen experiencia en el área musical de dos décadas.

#### Debilidades:

- Edad de los integrantes

#### Oportunidades:

- No identifica puntualmente ninguna

#### Amenazas:

- Piratería del merchandising
- Desarrollo de otras bandas u otros géneros

### **Análisis situación actual (FODA) Banda No te va Gustar**

#### **Fortalezas:**

- Banda independiente.
- Composición de música y letras con las cuales el público se identifica.
- Buena comunicación y entendimiento entre los integrantes.
- Inexistencia de "burocracia" para la toma de decisiones.
- El *manager* siente representar fielmente las intenciones y deseos de los integrantes.

#### **Oportunidades:**

- Se abren nuevos mercados (EEUU y Brasil) a la música popular en español.

#### **Debilidades:**

- La cantidad de integrantes puede dificultar la comunicación fluida.

#### **Amenazas:**

- Pérdida de competitividad a nivel mundial por altos costos al traspasar fronteras

### **Análisis situación actual (FODA) Banda La Vela Puerca**

#### **Fortalezas:**

- Énfasis en la autogestión.
- Equipo estable (músicos, técnicos, *manager*).
- Buena comunicación y entendimiento entre los integrantes.
- Propuesta artística amplia con un buen despliegue en vivo.

#### **Oportunidades:**

- Como Argentina ha puesto su mirada en las bandas uruguayas se abren oportunidades para todas ellas.

#### **Debilidades:**

- La cantidad de integrantes puede dificultar la comunicación y la coordinación.

#### **Amenazas:**

- No identifican amenazas.

### **Análisis situación actual (FODA) Buitres**

#### **Fortalezas:**

- Autenticidad de la propuesta.
- Trayectoria de años, experiencia.
- Buena comunicación y entendimiento entre los integrantes, amistad entre ellos

#### **Oportunidades:**

- No identifica puntualmente ninguna ya que considera que es un rubro en el que se debe ser autodidacta, las oportunidades dependen de la capacidad de cada uno.

#### **Debilidades:**

- Dificultad de coordinación en un grupo numeroso de personas..

#### **Amenazas:**

- Inseguridad en el ámbito económico.

### **Análisis situación actual (FODA) Trotsky Vengarán.**

**Fortalezas:**

- Atractivas presentaciones en vivo.
- Trayectoria de años, experiencia.
- Buena comunicación y entendimiento entre los integrantes, amistad entre ellos

**Debilidades:**

- Dificultad de coordinación en un grupo numeroso de personas.

**Oportunidades:**

- No identifica puntualmente ninguna ya que considera que es un rubro en el que se debe ser autodidacta, las oportunidades son las que la capacidad de cada uno le brinde.

**Amenazas:**

- La inseguridad en el ámbito económico.

### **Análisis situación actual (FODA) Hereford**

**Fortalezas:**

- Propuesta artística.
- Trayectoria de años, experiencia.
- Buena comunicación y entendimiento entre los integrantes, amistad entre ellos

**Debilidades:**

- Dificultad de coordinación en un grupo numeroso de personas.

**Oportunidades:**

- No identifica puntualmente ninguna ya que considera que es un rubro en el que se debe ser autodidacta, las oportunidades dependen de la capacidad de cada uno.

**Amenazas:**

- Inseguridad en el ámbito económico.

### **Análisis situación actual (FODA) Buenos Muchachos**

**Fortalezas:**

- Originalidad de la propuesta.
- Madurez de sus integrantes.
- Buena posición lograda en Montevideo-
- Buena comunicación y entendimiento entre los integrantes, amistad entre ellos, compromiso con la propuesta.

**Debilidades:**

- No poder vivir de la música.
- Propuesta compleja que no es fácil de comprender por el público en general.

**Oportunidades:**

- Apertura de mercados a través de bandas amigas.

**Amenazas:**

- No identifican amenazas..

La gran mayoría de las bandas no expresó gran preocupación por las amenazas y desestimó su eventual impacto sobre su banda.

Algunos de los grupos con mayor convocatoria suelen tener trayectorias que rondan las dos décadas. Este es un elemento que presenta dos aspectos. Por un lado, estas bandas cuentan con la experiencia de los años tanto a nivel musical como de composición y por otro lado, no tienen tanto futuro para desarrollarse. Este sería el caso de bandas como El Cuarteto de Nos, Buitres, La Trampa. Otras, como Once Tiros, NTVG, La Vela Puerca, y Hereford, si bien sus trayectorias rondan los diez años sus integrantes son jóvenes con futuro para seguir desarrollándose.

Llegamos a la conclusión de que, en general, las bandas tienen una visión más clara de los aspectos internos que podrían tener impacto sobre su funcionamiento que de los aspectos externos.

### **10.3 Formulación de estrategia**

El caso de esta etapa es similar al de visión y misión en el sentido de que las bandas no tienen una definición explícita y escrita de la estrategia que desean seguir.

Para sistematizar, y dado que la cadena de valor aporta elementos fundamentales para identificar en qué eslabón se crea mayor valor para el cliente -que es, en última instancia, el objetivo final de la estrategia-, analizaremos los procesos en los que cada una se diferencia de las demás, es decir posee su ventaja competitiva.

Teniendo en cuenta el análisis de situación actual anteriormente planteado y de la cadena de valor de la música, los *managers* consultados tienen elementos para seleccionar uno de los tres tipos de estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Como ya fue mencionado anteriormente, el precio de venta de la música grabada ha sido establecido previamente por un acuerdo entre las discográficas, por lo tanto las bandas no tienen ninguna injerencia en su fijación. Si bien las bandas intentan hacer un uso eficiente de sus recursos, no es su objetivo primordial seguir la estrategia de liderazgo en costos ya que no pretenden aumentar el margen de utilidad a costa de la pérdida de calidad.

Las bandas que tratan de ofrecer una propuesta exclusiva apreciada por sus seguidores aplican una estrategia de diferenciación. Es el caso del Cuarteto de Nos, banda que se caracteriza por su originalidad. Desde sus comienzos este grupo propone innovar y transgredir apartándose de lo comúnmente establecido, pero reflejando la cotidianeidad. A través de esa originalidad intenta llegar a la mayor cantidad de público posible, cautivando a seguidores de todas las edades.

También es el caso de NTVG, para quienes la calidad es indiscutiblemente la prioridad. Están dispuestos a realizar el mayor esfuerzo posible (económico y creativo) para lograr el mejor producto a través de sus discos, de sus shows, de su página de Internet, etc. En una primera etapa, la banda ha decidido invertir en la importación de equipos altamente especializados para la producción de música así como también en el montaje de un estudio propio de grabación que les permitirá ahorrar tiempo y dinero para futuros trabajos.

Tienen su propia editorial con la que trabajan a nivel local, y están asociados con una de las grandes editoriales internacionales para generar así mejores resultados y obtener mayor poder de negociación.

Una de sus metas fundamentales ha sido lograr que la banda sea cien por ciento independiente. Esta característica les ofrece importantes beneficios, por ejemplo la posibilidad de contratar a la compañía discográfica únicamente para la distribución y marketing de los discos, ya que la banda es propietaria del *master* y su poder de negociación sobre el mismo es absoluto. Gracias a esto consiguen mayores márgenes de regalías y toman decisiones por sí mismos tal como la selección del corte de difusión y el vídeo de lanzamiento.

Parte de su estrategia es alcanzar aquellas metas que les permitan ganar reconocimiento y mercados y confiesan que no es algo que establezcan explícitamente sino que sus acciones se guían hacia esos objetivos de forma inconsciente porque es la inquietud y el deseo de cada integrante de la banda. El *manager* como representante del grupo siente que capta e interpreta este sentimiento compartido.

Según Fervenza en la entrevista realizada expresa que es imposible determinar la clave del éxito para la banda, sin embargo reconoce que las canciones compuestas por el vocalista Emiliano Branciaci han cautivado a un público muy variado aquí en Uruguay y en el exterior lo cual le permitió a NTVG desarrollarse y convertirse en una de las bandas más importantes de Uruguay.

En la estrategia de enfoque las bandas eligen un segmento del mercado en la industria de la música y tratan de explotarlo en vez de atender a todo el mercado. Luego de elegir el segmento pueden optar por minimizar

los costos llevando a cabo una estrategia de enfoque en los costos o diferenciarse en el segmento seleccionado. Los segmentos pueden ser seleccionados tomando como base variedad de productos, tipo de público, canal de distribución o ubicación de los consumidores. La estrategia de enfoque es la mejor elección para empresas pequeñas porque no tienen las economías de escala ni los recursos internos para seguir las otras dos estrategias (Robbins, 2005)

Once Tiros es una de las bandas encuestadas que utiliza este tipo de estrategia, está enfocada en un segmento de público determinado caracterizado por un entorno de edad de los 25 a 30 años. Asimismo ha elegido los espectáculos en vivo como la forma más fuerte de difundir su música, ya que es su forma de diferenciarse de las demás bandas.

Sin embargo, al ser el mercado uruguayo un mercado pequeño y fácilmente agotable, surge la necesidad de llevar los shows a Argentina. Este objetivo se cumplió en un principio pero luego se vio afectado por la relación poco ventajosa con la compañía discográfica, y debido a discrepancias con el contrato editorial la banda no consiguió difundir su último disco.

Para NTVG descartamos la estrategia de enfoque porque según su *manager* no poseen un público objetivo determinado sino que la meta es "llegar a todos". Para lograrlo utilizan como herramienta fundamental su página de Internet, en tanto la consideran una ventana al mundo.

Según el *manager* de la Vela Puerca, su estrategia se enmarca en la diferenciación, ya que pretenden entregar al público un producto cuidado (tanto en CD como en vivo), sin tener como meta la reducción de costos sino por el contrario, intentando, en la medida de lo posible, alcanzar la más alta calidad. Por otro lado, consideran que su propuesta es amplia y que por tanto no intenta concentrarse en un segmento sino en varios.

Según Claudio Picerno, *manager* de Buitres, Trotsky y Hereford, entre otros, y productor de muchos de los festivales de rock de nuestro país, las bandas que él gestiona persiguen la diferenciación a través de la búsqueda del liderazgo y de la presencia permanente en las grillas de los espectáculos, anteponiendo la calidad artística al liderazgo en costos.

La banda Buenos Muchachos es consciente de que su música no es para un público genérico, por lo que persigue una estrategia de diferenciación que pone énfasis en la calidad y de enfoque en el público objetivo.

En cuanto a las formas de hacer llegar su producto al público objetivo, las bandas se valen de la producción fonográfica (tanto CD como DVD), las presentaciones en vivo y el contenido en Internet. En este último caso algunas de las bandas consultadas, como NTVG y El Cuarteto de Nos, mencionaron que toman acciones para combatir la piratería. Las bandas que cuentan con mayor "infraestructura" han intentado dotar al soporte físico del disco de cualidades atractivas para el comprador. En particular, lo han hecho por medio de diseños innovadores y llamativos que inviten a los compradores a adquirir el producto. Una medida tomada por NTVG en su último disco fue introducir un código de acceso que debe ser ingresado en la página de Internet de la banda y con el cual se obtienen dos vídeos y dos canciones adicionales. De esta forma logran agregar valor al producto y desestimular la piratería. No descartan las acciones legales en aquellos casos de utilización indebida o plagio del nombre de la banda.

Picerno, representando a Buitres, Trostky y Hereford, menciona no poder controlar la piratería y confía en los seguidores de las bandas, quienes hasta el momento le han respondido comprando CD y DVD originales.

Por su parte Once Tiros no toma medidas al respecto, tampoco lo hace La Vela Puerca ni Buenos Muchachos.

#### **10.4 Implementación de la Estrategia.**

Algunos de los componentes para el proceso de implantación de la estrategia son:

- Desarrollar una organización capaz.

Esto se logra, por ejemplo, teniendo dentro de la organización personas cuidadosamente seleccionadas y capacitadas. Considerando a la banda en el sentido más amplio, incluimos en la misma no sólo a los músicos sino también a otros agentes que se vinculan estrechamente a ellos: *managers*, productores, técnicos, diseñadores, etc.

El Cuarteto de Nos comenzó hace veinte años con tres integrantes a los que al poco tiempo se sumó un cuarto, y mantienen esta formación hasta la actualidad. Al comienzo producían sus propios trabajos y no contaban con un *manager*, pero con el correr del tiempo incorporaron estas figuras. Desde su disco *Greatest Hits* trabajan con Juan Campodónico en la producción artística y Verónica Piana como *manager*, quienes seleccionados por sus capacidades artísticas en el caso de Campodónico y habilidades de gestión en el de

Piana, implantaron un cambio de estrategia enfocándose en incrementar la calidad y aseguraron así una exitosa inserción en el mercado internacional.

Once Tiros comenzó en 1997 como un trío de estudiantes liceales que, con la intención de fusionar diversos ritmos, fueron introduciendo otros músicos con gran variedad de instrumentos (bases, vientos, percusión). A medida que la banda fue creciendo, se comenzó a trabajar en una selección más adecuada de sus integrantes hasta llegar a conformar un equipo de más de diez personas entre músicos, *manager* y técnicos.

La primera formación de No Te Va Gustar se remonta a 1994, cuando la mayoría de sus integrantes rondaba los 16 años. Originalmente un trío de bajo, guitarra y batería, entre 1996 y 1997 el sonido de la banda evoluciona y se expande con la ampliación de percusión y viento. Luego de algunos cambios en su conformación, la banda actualmente cuenta con ocho músicos. A éstos se le suman técnicos y desde el 2003 trabajan con Nicolás Ferverza como *manager*, lo que en el ambiente de la música se considera un aporte clave para la banda.

La Vela Puerca comenzó como un grupo numeroso de músicos y a medida que fue desarrollándose como banda se hizo necesaria la figura del *manager* y la formación de un grupo estable de técnicos que le proporcionara la infraestructura necesaria para presentar shows de calidad. Su *manager* destacó el hecho de que a medida que se fueron dando las oportunidades de conocer otros mercados en los que la industria estaba más desarrollada, la banda aprendió nuevas formas de gestionarse.

Las bandas representadas por Picerno son bandas formadas hace años. En el caso de Buitres se formaron a partir de Los Estómagos, banda ícono del Rock post-dictadura. Todas cuentan con músicos con experiencia y con la figura de Picerno como *manager*, que es también productor de la mayoría de los Festivales, Pilsen Rock, Bahía Rock, entre otros.

En cuanto a Buenos Muchachos, es un grupo de larga trayectoria y por esa razón sus integrantes han madurado. Al momento de sacar a la venta Amanecer Búho, la buena crítica de la prensa, la buena acogida de la gente y los premios Graffiti que obtuvieron los hizo crecer hasta hacer necesaria la figura de un *manager*.



- Competencias centrales y capacidades clave

El Cuarteto de Nos apuesta a la originalidad de sus letras y a la variedad de ritmos que propone, así como también innova sobre el escenario.

Once Tiros es consciente de su capacidad para transmitir energía al público en vivo, y aprovecha dicha característica.

NTVG considera que sus letras sentidas e inteligentes acompañadas de una musicalidad que si bien es propia de la región, los libera de cualquier categorización, son el fuerte de la banda.

Al igual que Once Tiros, La Vela Puerca es consciente de su potencial en vivo y es por eso que lo aprovecha con propuestas diferentes con otros artistas en sus shows, y exigencias de instrumental de calidad.

La franqueza y la autenticidad de la propuesta son, según su *manager*, las competencias centrales de Buitres, que han permitido que la banda, a lo largo de sus veinte años de trayectoria, continúe convocando.

Los integrantes de Trotsky, conscientes de que su punto fuerte son las presentaciones en vivo, plasmaron en CD y DVD, "Pogo", trabajo a partir del cual la carrera de la banda fue siempre en ascenso según su *manager*.

Por su parte, Buenos Muchachos se destaca por una propuesta de estilo diferente, es una variante en el rock uruguayo que según su *manager*, atrae a un público determinado, y no siendo siempre es comprendida por las masas.

- Estructura adecuada

La estructura adecuada la establecen los grupos con el objetivo de obtener el mejor funcionamiento de la banda desde el punto de vista principalmente musical, es decir, de la habilidad de cada integrante para tocar determinado instrumento, o por afinidad. En este caso podemos observar que prima el factor artístico sobre el de gestión. Esto se corresponde con lo ya visto en cuanto al desarrollo de una organización capaz.

En términos generales, en todas las bandas las decisiones ejecutivas son tomadas por los *managers*, en quienes la banda deposita su confianza. Otras veces las decisiones se toman consultando a algunos de los integrantes de la banda que estén más vinculados con el tema objeto de decisión.

- Establecer un presupuesto que apoye la estrategia.

Los *managers*, al ser consultados sobre la elaboración y el seguimiento de presupuestos, admiten elaborarlos y realizar el análisis de desviaciones pero entendemos que no se trata de un control riguroso en el que se identifican las diferencias y se toman medidas correctivas sobre los datos reales o sobre los parámetros.

- Instalar sistemas de información y comunicaciones.

El objetivo es que los sistemas de informaciones y las comunicaciones permitan que todos los integrantes de la banda puedan desempeñar adecuadamente las tareas diarias que sean clave para el éxito.

En el caso de las bandas de rock, en tanto organizaciones culturales que se manejan de una forma flexible dado que su producto también lo es, la comunicación es fundamental y por ello los sistemas que permitan una comunicación fluida deben respetar dicha flexibilidad.

En bandas numerosas es importante la utilización de tecnología en comunicaciones como el correo electrónico, mensajes de texto, llamadas telefónicas.

- Crear cultura organizacional que respalde la estrategia, en el sentido de dejar planteada una forma de hacer las cosas.

En el caso del Cuarteto de Nos, con un plantel relativamente estable y amplia trayectoria, la cultura organizacional es la adecuada, compartiendo valores y formas de hacer las cosas.

La cultura organizacional de Once Tiros no es la más adecuada para la consecución de la estrategia ya que se caracteriza por no poseer suficiente organización, falta de canales de información y coordinación entre los integrantes, debido a que no todos coinciden con la implementación de la misma ya sea por discrepancias o por falta de información. Consciente de esto, el *manager* nos transmitía su intención de generar una cultura compartida.

Para el *manager* de NTVG, si bien la cantidad de integrantes de la banda atenta contra una adecuada comunicación, se ha logrado la delegación de las distintas decisiones en determinados integrantes, que

representan el inconsciente colectivo, logrando así una organización enfocada al objetivo, evitando burocracias.

Según el *manager* de La Vela Puerca, considerando a la banda en un sentido amplio (músicos, *manager*, técnicos) tiene como premisa que la autogestión es fundamental para la consecución de las metas propuestas, es por eso que todos coinciden en que es necesario el compromiso, el sacrificio y la autoexigencia. Hacen hincapié en la necesidad de aprovechar las oportunidades y generarlas, es así que para entrar al mercado argentino presentaron un proyecto al FONAM (Fondo Nacional de Música) para facilitar su financiación.

Según Picerno dado la cantidad de años que llevan juntos los integrantes de las bandas que representa, la comunicación es fluida y los objetivos comunes, considera que es importante cuidar este aspecto ya que es difícil de mantener. Por otro lado si bien consulta las decisiones ejecutivas son tomadas por él.

Gustavo Berriel, *manager* de Buenos Muchachos comenta que las decisiones de la banda en cuanto a lo artístico son tomadas por los músicos, por otro lado las decisiones de gestión de la misma las toma él pero en general consulta, sobre todo en lo relacionado a lugares en los que pueden tocar y precios, mientras que sobre marketing consulta con algunos integrantes de la banda en particular porque considera tienen buenas ideas, son creativos.

- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia.

Al Cuarteto de Nos le favoreció el hecho de tener claro quién decide cada aspecto, quien lidera en lo artístico, quién lo hace en la gestión administrativa, si bien hay comunicación y toma de decisiones en conjunto, aquellas decisiones que quedan en manos de una persona son respetadas.

Para Once Tiros fue desequilibrante la actitud de su anterior *manager* dado que frente a la desorganización imperante en la banda, tomó decisiones importantes para la misma como ser el contrato con la discográfica, que ocasionó en definitiva la imposibilidad de acceder al mercado Argentino, la poca difusión de su trabajo en Uruguay y determinó su alejamiento de la banda.

En el caso de NTVG, como ya ha sido expresado, el liderazgo ejercido por el *manager* en la gestión es un factor que ha favorecido al desarrollo de la banda.

La Vela Puerca, una de las bandas más numerosas, ha definido también el liderazgo, y deja en manos de su *manager* decisiones de carácter ejecutivo y administrativo, mientras que las decisiones artísticas quedan en manos de los músicos en colaboración con el *manager*.

Tal como lo comentamos, Buitres, Trotsky y Hereford dejan en manos de su *manager* las decisiones administrativas y de producción ejecutiva, mientras que ellos se encargan de lo artístico. Lo mismo sucede en Buenos Muchachos.

### **10.5 Evaluación de resultados.**

En las entrevistas realizadas percibimos que la evaluación de resultados no es la etapa en la que las bandas hacen mayor hincapié. Por el contrario, constatamos que los controles son escasos y que si surgen cambios respecto a lo planificado, los mismos se hacen sobre la marcha sin necesariamente llevar algún registro.

En menor o mayor medida NTVG, El Cuarteto de Nos, Once Tiros y La Vela Puerca, admiten contar con un presupuesto, pero al momento de especificar los controles posteriores y el seguimiento del mismo no obtuvimos respuestas detalladas y tampoco observamos que se guíen por un procedimiento establecido.

Comenta Piana (Cuarteto de Nos) que, si bien presupuesta todos los rubros incluso los imprevistos, siempre hay decisiones de último momento -como la de agregar un artista al disco o invitarlo a un show-, que difícilmente se pueden prever.

Por otro lado, el *manager* de Once Tiros también realiza presupuestos pero admite que en varias ocasiones, dada la diversidad de formas de pensar dentro del grupo, no se toman previsiones como el ahorro sino que se gasta rápidamente lo recaudado en el show. Vemos que en este caso es difícil ejercer control sobre el presupuesto.

El *manager* de La Vela Puerca, Juan Zas, admite llevar un presupuesto detallado para analizar las diferencias con lo finalmente ejecutado. Al momento de comparar resultados, se evalúa la situación y en base a ésta se decide si las utilidades se reinvierten, se distribuyen o se reservan.

Comenta Picerno que para todo proyecto realiza presupuestos pero siempre prima la calidad sobre la economía ya que un producto de calidad es en definitiva el pasaporte de las bandas para entrar a nuevos mercados.

Berriel, *manager* de Buenos Muchachos, al igual que los demás, realiza presupuestos y evalúa las desviaciones.

## **10.6 Análisis de los datos obtenidos.**

Como paso previo a la conclusión de nuestra investigación desarrollaremos los puntos más relevantes. Ya que la muestra entrevistada representa el 62 % del total de las ventas de 2008 del total de bandas de rock uruguayo registradas, consideramos estar representando al sector del rock.

En primer lugar analizamos el sector del rock en Uruguay a través del diamante de Porter, describiendo los principales atributos que conforman el entorno en el cual compiten las diferentes bandas y les permiten crear y mantener una ventaja competitiva.

### 1. Condiciones de los factores.

- Existe gran cantidad de músicos con trayectoria y experiencia en nuestro país.
- El mercado local no cuenta con una oferta variada y accesible de instrumentos y equipamiento técnico; por este motivo, las bandas frecuentemente acuden a mercados externos.
- No existe una infraestructura formal de capacitación en el sector.
- El FONAM y otros organismos ofrecen fondos concursables para financiar proyectos en la industria.

### 2. Condiciones de la demanda.

- El mercado local es pequeño y se agota fácilmente.
- La demanda del rock nacional se concentra en zonas urbanas de nuestro país y principalmente en la capital.
- El rango de edades del público que demanda este género musical es cada vez más amplio dado que mantiene los adeptos de los primeros tiempos e incorpora día a día nuevas generaciones.
- Se abren mercados internacionales que reconocen en el rock uruguayo una propuesta atractiva.

3. Sectores conexos y de apoyo.

- Conformado por: bandas, managers, editoriales, sellos discográficos, técnicos, salas de ensayo, estudios de grabación, productores artísticos, distribuidores, disquerías, entre otros.
- Creación del Clúster de Música con el fin de coordinar acciones entre los agentes del sector diversos organismos públicos y así lograr fortalecer los recursos y capacidades del sector, creando estrategias para su desarrollo.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

- El sector se caracteriza por la inexistencia de rivalidad entre bandas.
- Las bandas reconocen que el desarrollo de otras bandas genera oportunidades para el resto.
- La realización de trabajos en forma conjunta potencia el producto ofrecido.

Los dos factores que influyen en los determinantes anteriormente citados son la casualidad y el gobierno. El factor casualidad refiere a la existencia de hechos fortuitos que modifiquen las pautas del sector e identificamos como ejemplo la influencia de nuevas tecnologías. El factor gobierno refiere a la participación de los organismos gubernamentales fomentando el desarrollo del sector. Ejemplos de ellos: Intendencias, MEC, FONAM, SODRE.

Realizando un análisis general, consideramos que existe gran calidad en cuanto a recursos humanos y propuesta cultural, pero ésta no va acompañada de una infraestructura adecuada, que está siendo lentamente desarrollada. Con respecto a la demanda local podemos mencionar que la misma se caracteriza por ser constante, ya que no es una moda sino un género que se mantiene a través del tiempo. Además, su reducido tamaño hace necesaria la expansión hacia otros mercados.

Para poder ser competitivos en el exterior contando con una infraestructura adecuada que apoye la rica propuesta cultural es que surge la iniciativa de formar un clúster en el que el gobierno tendrá una participación más activa.

Como complemento de la aplicación del diamante de Porter al sector del rock nacional, consideramos pertinente realizar el análisis FODA agregado de forma tal de plantear la situación actual del mismo.

**Fortalezas:**

- Gran potencial artístico, propuestas innovadoras
- Experiencia de los integrantes, trayectoria de años.
- Fidelidad del público,
- Cooperación entre bandas, trabajo conjunto.
- La figura del manager como clave para la ejecución de ideas y propuestas artísticas.
- Buen relacionamiento, trabajo en equipo.
- Es un elemento de identidad de la cultura uruguaya
- Atractivas presentaciones en vivo

**Debilidades:**

- Informalidad en cuanto a planificación y ejecución de proyectos.
- Escasa utilización de herramientas de gestión e inexistencia de controles.
- Equipos numerosos de músicos y técnicos con posibles dificultades de comunicación y coordinación

**Oportunidades:**

- La formación del cluster apoyando y cooperando para la formalización y desarrollo de la industria de la música en general-
- Mercados externos que ven atractiva la propuesta del rock uruguayo
- Desarrollo creciente de festivales
- Difusión del rock como género musical

**Amenazas:**

- Pérdida de competitividad a nivel mundial por altos costos al momento de traspasar fronteras
- Desarrollo de otros géneros
- Inseguridad en el ámbito económico
- Piratería
- Mercado interno reducido
- Mercado regional altamente competitivo.

En resumen, la principal fortaleza del sector radica en la propuesta artística, dado que el producto que éste ofrece tiene características singulares por ser fruto de la creatividad. Por otro lado, si bien el sector ha experimentado un despegue en los últimos años, sus bases como género son sólidas. La gran mayoría de las bandas está formada por equipos numerosos, lo que puede ocasionar inconvenientes a la hora de tomar decisiones y comunicarse. Ésta es la debilidad más destacable.

El auge del rock de estos últimos años hizo que países vecinos como Argentina, con una industria musical desarrollada, fijaran su atención en las bandas uruguayas, generando apertura de mercados y gran oportunidad para estas bandas. Como amenazas, el sector comparte las de las demás industrias, la inseguridad en el ámbito económico. Si bien las bandas encuestadas no identifican amenazas puntuales consideramos que el uso ilícito de las nuevas tecnologías puede significar una importante amenaza para el sector.

Destacamos los siguientes puntos clave para la implementación de la estrategia:

- Desarrollar una organización capaz y dotarla de una estructura adecuada. Construir la banda teniendo en cuenta la calidad artística de sus músicos, su trayectoria, su llegada al público,

acompañando con un grupo estable de técnicos y colaboradores. Asimismo, contar con la figura de un *manager* que le permita al grupo explicitar sus planes, formular una estrategia e implantarla. Adicionalmente, es imprescindible que se busque y se defina una estructura adecuada en la que todos los agentes potencien su trabajo. Ya no hablamos de la banda como grupo de músicos sino de un sentido amplio de la palabra, que integre *manager*, técnicos, productores, discográficas, proveedores varios. La adecuación de la estructura a las diferentes interacciones entre los mismos permite una comunicación fluida y potencia las capacidades clave.

- Competencias centrales y capacidades clave: es notoria la necesidad de que la banda defina su capacidad clave, que bien puede ser un álbum cuidado en cuanto a letras, música, y calidad, o bien las presentaciones en vivo. Para explotar dicha capacidad la banda debe buscar ambientes favorables, una estética apropiada en el escenario, calidad en los equipos electrónicos y en el trabajo de sus técnicos y así apoyar la puesta en vivo. Tanto en uno como en otro caso es fundamental mantener la esencia del grupo, la propuesta que se mantiene desde los comienzos del mismo, la originalidad, tratando de madurar como banda sin perder aquello que llevó a sus seguidores a escucharlos.
- Creación de un presupuesto que apoye la estrategia: en el caso de las bandas de rock con mayor convocatoria el hecho de haber alcanzado niveles de ventas importantes, y la participación en shows multitudinarios, ha obligado a sus *managers* a utilizar presupuestos y, en mayor o menor medida, a analizar sus desviaciones. De todas formas entendemos que en este punto podrían profundizar el análisis sacando un mayor provecho de la herramienta.
- Creación de una cultura organizacional que respalde la estrategia, en el sentido de dejar planteada una forma de hacer las cosas: en la medida que todos los integrantes compartan los objetivos planteados y exista entre ellos buena comunicación, la estrategia será implantada exitosamente.
- Ejercicio del liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia. Es fundamental que además de existir una buena comunicación ésta se apoye en una figura que lidere y así facilitar la toma de decisiones, ya que no todo puede ser consultado. Es importante que exista quien considere el deseo del grupo y ejecute las ideas.

Algunas investigaciones sobre estrategia han comparado varias empresas similares en todos los aspectos pero diferentes en el hecho de haber o no haber implementado un sistema formal de planificación estratégica



por un lapso de varios años. Las mismas dieron como resultado que efectivamente las empresas con un sistema formal de planificación de la estrategia obtienen mejores resultados financieros y de ventas y han mejorado en distintos indicadores del éxito empresarial tales como la eficiencia y satisfacción del personal. Esto depende de muchos factores como el tamaño de la empresa, su etapa en la evolución organizacional y el tipo de entorno en el que se mueve. (Ogliastri, 2004)

En la medida en que las bandas de rock uruguayas son un conjunto de personas y otros recursos organizados en torno a objetivos comunes, que ofrecen un producto comercializable, entendemos que las mismas quedan comprendidas en el concepto de empresa y por tanto se aplica lo planteado por Ogliastri.

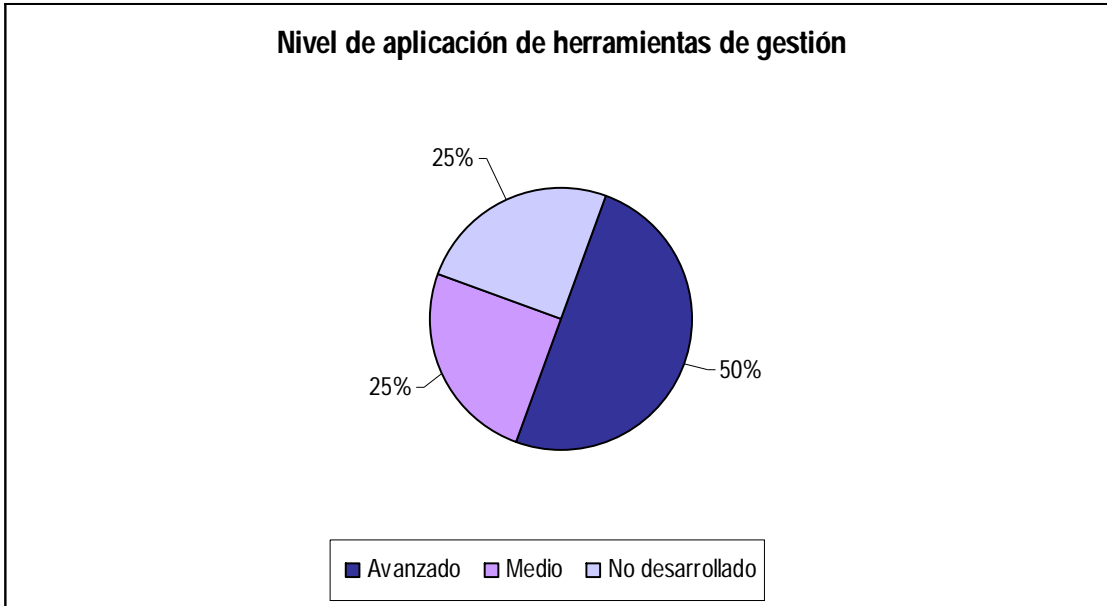
A lo largo de nuestra investigación hemos corroborado que la utilización de herramientas de planificación y la implementación de la estrategia contribuyen a una mejor *performance* de las bandas.

La realidad actual muestra que algunas bandas están más avanzadas en la aplicación de estas herramientas pero la falta de planificación no quiere decir que una empresa carezca de estrategia, sino que tiene una estrategia emergente surgida de los hechos y quizás orientada tan solo por la intuición empresarial.

Puntualmente encontramos que de las ocho bandas encuestadas, cuatro son las más avanzadas en cuanto a aplicación de las herramientas de gestión. Nos referimos a No te va gustar, Cuarteto de Nos La Vela Puerca y Buitres, bandas que han tenido una mejor *performance* en ventas de música grabada y entradas a espectáculos en vivo. Sus *managers* demostraron mayor comprensión de la gestión de una organización y han contribuido de esta forma al éxito de las bandas. Asimismo consideramos que dentro de este grupo existen matices, como por ejemplo, la gestión de No te va gustar.

Por otro lado identificamos un segundo conjunto de bandas, conformado por Trotsky Vengarán y Hereford, que si bien poseen una propuesta atractiva y han identificado las herramientas de gestión, se encuentran en un nivel de desarrollo menor que las anteriores en este aspecto.

Las restantes bandas, Once Tiros y Buenos Muchachos, se encuentran en un nivel de desarrollo aún menor, dado que su gestión se caracteriza por actuar de forma más intuitiva.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de CUDISCO

Consciente de la necesidad de desarrollar el empleo de las herramientas mencionadas anteriormente, la industria de la música tuvo la iniciativa de crear un clúster capaz de generar una estructura de consolidación, y al mismo tiempo, de capacitar a los distintos agentes en la formalización de sus acciones.

## 11 CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo de investigación monográfica ha sido contribuir a la sistematización de los modelos de estrategia y gestión de organizaciones existentes en la industria musical, seleccionando al rock uruguayo como género representativo de la industria.

Tal como lo hemos ilustrado en el correr del trabajo, el rock uruguayo es un sector de la industria musical que cuenta con un fuerte potencial exportador y gran capacidad en la transmisión de ideas, valores, y en síntesis, de cultura, generando pertenencia e identidad y promoviendo la imagen de un país interna y externamente. Sin embargo, este sector carece de una estructura formal que respalde el desarrollo de su potencial y promueva la articulación entre empresas, instituciones, técnicos y artistas.

Consideramos que la incorporación de prácticas, conocimientos y herramientas de gestión aplicadas comúnmente a organizaciones tradicionales puede contribuir al mejor funcionamiento y éxito de las bandas de rock en Uruguay. Dentro de estas herramientas, destacamos la utilidad de la matriz FODA, el modelo del diamante de Porter y el análisis de las cinco fuerzas competitivas que resultan ser importantes insumos para diseñar la estrategia.

El nexo entre el aspecto artístico y el aspecto ejecutivo de la banda es el *manager*, quien si bien no es músico, comparte el gusto por la música y aporta su visión para interpretar y ejecutar las ideas que surgen. El trabajo en equipo y la comunicación fluida dentro y fuera del grupo permiten a la banda depositar en el *manager* su confianza y sus inquietudes con respecto a lo que quieren lograr.

Este es, a nuestro entender, el punto clave de la investigación, ya que, a través de las entrevistas realizadas a los *managers* de las bandas con mayor convocatoria en nuestro país, encontramos una clara diferencia en cuanto a la visión y los objetivos de posicionamiento para cada banda.

Ciertas bandas tienen objetivos específicos y claros y establecen planes formales para alcanzarlos, generan sus propias oportunidades y mantienen una actitud proactiva. Otras bandas actúan de forma esencialmente intuitiva tomando decisiones sobre la marcha, aprovechando las oportunidades que se les presentan y por tanto manteniendo una actitud reactiva.

Dentro del sector del rock uruguayo identificamos tres grupos: el primero, está formado por bandas que alcanzaron su desarrollo total dentro del país y han tenido la necesidad de conquistar otros mercados fuera de fronteras y pretenden ser competitivos en este aspecto; el segundo grupo, si bien no ha llegado a alcanzar su nivel máximo en lo local, aprovecha oportunidades en mercados cercanos y accesibles como Argentina. Por último, el tercer grupo está integrado por bandas que se mantienen en el ámbito local, y cuya actividad principal no es la música, sino que están exclusivamente interesados en el aspecto artístico y la interpretación de su música.

Concluimos por tanto, que la formalización de la gestión y la utilización de herramientas administrativas favorecen el desarrollo de la banda en cuanto a su competitividad en el exterior y profesionalización del trabajo, enriqueciendo la propuesta artística que es, en definitiva, la esencia del producto que ésta ofrece.

## 12 ANEXOS

### 12.1 Cuestionario para *Managers*

#### **ENCUESTA (Bandas de Rock):**

1. ¿Dónde quiere posicionar a la banda de aquí a cinco años? ¿Posee un plan para llegar a dicho objetivo?
2. ¿Cuál fue la clave del éxito para la banda? ¿Puede determinar el momento en que se produjo?
3. ¿Cuál es el público objetivo de la banda?
4. ¿Cuáles son las formas de acceso a dicho público? Festivales, Publicidad y propaganda: en TV, Afiches, Radio, Internet, etc.
5. ¿Qué posicionamiento persigue la banda a nivel nacional e internacional?
6. ¿Qué fue lo que llevó a la banda a hacer giras en el exterior? ¿Qué criterio de selección consideraron?
7. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la banda, y cuáles las amenazas y oportunidades del mercado?
8. ¿Qué tipo de decisiones quedan en manos del *manager* y cuáles son conversadas en conjunto? (en cuanto a realización del disco, difusión, distribución, shows)
9. ¿Realizan presupuestos? ¿Analizan las desviaciones al mismo?
10. ¿Intervino un productor artístico?
11. ¿En qué etapa del proceso intervino la compañía discográfica?
12. ¿Qué tipo de contrato se firmó con la discográfica?
13. ¿Qué medios de difusión se utilizaron? (encargado, costos, tiempo de anticipación al lanzamiento,, presentaciones)
14. ¿Cómo se elige el corte de difusión y los temas más difundidos posteriormente?
15. ¿Cuáles fueron los medios de distribución utilizados?
16. ¿Quién decide la participación en festivales? ¿Qué elementos se toman en cuenta para asistir o no a los mismos?
17. ¿Qué medidas toma la banda para combatir la piratería?
18. ¿Qué presencia busca tener la banda en Internet, y con qué objetivos?

## 12.2 Ficha de Bandas

### NO TE VA GUSTAR



#### HISTORIA

No Te Va Gustar se formó en el año 1994, cuando la mayoría de sus integrantes rondaba los 16 años de edad. Originalmente formaban un trío. En 1998, después de ganar un concurso de la IMM, la banda comienza a ser conocida.

#### MIEMBROS ACTUALES

Emiliano Brancchiari (voz y guitarra), Guzmán Silveira (bajo y coros), Diego Bartaburu (batería), Gonzalo Castex (percusión), Martín Gil (trompeta y coros), Denis Ramos (trombón), Mauricio Ortiz (saxo tenor) y Marcel Curuchet (teclados).

#### DISCOGRAFÍA

- Solo de noche – 1999 (CD)
- Este fuerte viento que sopla – 2002 (CD)
- Aunque cueste ver el sol – 2004 (CD)
- MVD 05.03.05 – 2005 (DVD)
- Todo es tan inflamable – 2006 (CD)
- Tan – 2007 (CD + DVD)
- El camino mas largo – 2008 (CD)

#### SELLOS:

- En Europa: Ubersee Records ([www.ubersee-records.de](http://www.ubersee-records.de))
- En Argentina: Barca Discos ([www.barcadiscos.com](http://www.barcadiscos.com))
- En Uruguay: Bizarro records ([www.bizarrorecords.com](http://www.bizarrorecords.com))

## CUARTETO DE NOS



### **HISTORIA**

Grupo de rock de Uruguay, que viene actuando ininterrumpidamente desde 1984 con la misma formación

### **MIEMBROS ACTUALES**

- Roberto Musso - guitarra y voz
- Santiago Tavella- bajo y voz
- Ricardo Musso- guitarra
- Álvaro Pintos- batería

### **DISCOGRAFÍA**

- Raro. (2006 – Bizarro Record)
- El cuarteto de Nos. (2004 Bizarro)
- Cortamambo (2000 Koala)
- Revista esta. (1998 BMG)
- El tren bala. (1996 Manzana verde)
- Barranca abajo (1994 Ayui)
- Otra navidad en las trincheras. (1994 Ayui)
- Canciones del corazón (1991 Orfeo)
- Emilio García (1988 Orfeo)
- Soy una arveja (1986 Orfeo)
- El cuarteto de nos/ Alberto Wolf (1984 Ayui)

## ONCE TIROS



### **HISTORIA**

Grupo de rock de Uruguay que comenzó en 1997 con 3 integrantes y que poco a poco fue creciendo en lo musical y también en sus necesidades de ampliar su formación. Hoy la banda está integrada por más de 10 personas. Once Tiros ha crecido mucho, es una banda compacta y contundente, suena en las radios y tiene el apoyo de un gran número de seguidores incondicionales que los acompaña a todas partes.

### **MIEMBROS ACTUALES:**

- Pablo Silvera (cantante y compositor)
- Santiago Bolognini (guitarrista)
- Juan Lerena (bajista)
- Lucas Lessa (trompetista y arreglista)
- Leo (percusionista)
- Martin Maristan (baterista)
- Bruno Andreu (guitarrista)
- Ignacio Piñeyro (saxofonista)
- Andres Bolognini (percusionista)
- Adrian Nario (diseño y animación)

### **DISCOGRAFÍA**

- Parva Domus – 2002
- Glamour & Violencia – 2005
- Momento Extraño – 2007



## **BUENOS MUCHACHOS**



### **HISTORIA**

Los Buenos Muchachos nacen en 1991 en un garaje de Malvín y debutan para el público en 1992. Han recorrido el clásico camino del rock: cambio de integrantes, una breve separación, reconocimiento del público y la prensa, problemas internos, fama, problemas con una discográfica. etc.

### **MIEMBROS ACTUALES:**

- Gustavo Antuña (guitarra)
- Marcelo Fernández (guitarra)
- Pedro Dalton (voz)
- José Nozar (batería)
- Alejandro Itté (bajo)

### **DISCOGRAFÍA**

- Nunca fui yo – 1996
- Aire rico – 1999
- Dendritas contra el bicho feo – 2001
- Amanecer Búho – 2003
- Uno con uno y así sucesivamente – 2006

## **BUITRES**



### **HISTORIA**

Buitres Después de la Una, abreviado BDDL1, más conocidos como Buitres, es un grupo de rock and roll uruguayo formado en 1989 a partir de la disolución del grupo Los Estómagos.

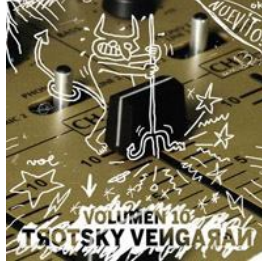
### **MIEMBROS ACTUALES:**

- Gabriel Peluffo (voz)
- Gustavo Parodi (guitarra)
- Pepe Rambao (guitarra)
- Orlando Fernández (bajo)
- Nicolás Souto (batería)

### **DISCOGRAFÍA**

- Buitres Después de la Una (1990)
- La Bruja (1991)
- Maraviya (1993, reeditado en 2004)
- Deliciosas Criaturas Perfumadas (1995)
- El Amor te ha Hecho Idiota (1996)
- Ratinfusa (1998, reeditado en 2003)
- Buitres 10 Años Vol. 1 y 2 (2000)
- Buena Suerte... Hasta Siempre (2001)
- Mientras (2003)
- Periplo - El Asombrante Mundo de los Buitres Después de la Una (2004 / 2005)
- En La Vuelta (2005, editado únicamente en España)
- Buitres 17 Años (2006 / 2007)
- Canción de Cuna Para Vidas en Jauría (2007)

## TROTSKY VENGARÁN



### **HISTORIA**

Este grupo se forma a principios de la década de los 90, decidido a practicar un rock fuerte y directo, con influencias de bandas como The Ramones, AC/DC, Beastie Boys, y bandas de los años 50 y 60.

### **MIEMBROS ACTUALES:**

- Guillermo Peluffo (voz)
- Hugo Díaz (guitarra)
- Héctor Souto (bajo)
- Guillermo Perazzo (batería)

### **DISCOGRAFÍA**

- Salud, dinero y dinero (1994)
- Clase B (1996)
- Yo no fui (1997)
- Durmiendo afuera (2001)
- Todo lo contrario (2002)
- Pogo CD y DVD (2003)
- 7 veces mal (2005)
- Hijo del rigor (2006)
- No estamos solos CD y DVD (2007)
- Volumen 10 (2008)

## LA VELA PUERCA



### **HISTORIA**

La Vela Puerca nació en la navidad de 1995 y, como muchas otras bandas, desde un garaje cultivando sueños. Es una banda que se manifiesta a través de canciones, sin abrazar ningún estilo musical.

### **MIEMBROS ACTUALES:**

- Sebastián Teysera (voz)
- Nicolás Lieutier (bajo)
- Sebastián Cebreiro (voz)
- José Canedo (batería)
- Rafael Di Bello (guitarras)
- Santiago Butler (guitarras)
- Carlos Quijano (saxofón)
- Alejandro Piccone (trompeta)

### **DISCOGRAFÍA**

- Deskarado (1998/99)
- De Bichos y Flores (2001)
- A Contraluz (2004)
- El Impulso (2007)

## HEREFORD



### **HISTORIA**

HEREFORD nace en marzo de 1995, cuando un grupo de amigos se reúne con la intención de hacer música y divertirse. Los encuentros paulatinamente se convierten en ensayos formales, comienzan a tener temas propios y meses después se lanzan a tocar en vivo.

### **MIEMBROS ACTUALES:**

- Frank Lampariello - bajo y voz
- Diego Martino - guitarra y voz
- Guzmán Mendaro - guitarra y coros
- Rodrigo Trobo - batería

### **DISCOGRAFÍA**

- Cuatro estómagos (1996)
- El verdugo de tus sueños (1998)
- Documentado (2000)
- Documentado electroacústico (2002)
- La corona del Rey (2004)
- Ruido (2008)

### 13 BIBLIOGRAFÍA

Publicaciones:

AGUIAR, Ximena, CISNERO, Fernán. Artículo: "Llena tus bolsillos de rock". *Diario El País digital*.

AREZO, F.; PEREYRA, V. Museos y ciudadanos: el comportamiento del consumidor. Trabajo de Investigación Monográfico. UDELAR, 2008.

ASUAGA, Carolina. *El coste de las obras de arte y la gestión de museos*. Trabajo de investigación, Universidad de Castilla-La Mancha, Departamento de economía y empresa, Área de contabilidad. 2005

ASUAGA, Carolina; VIGO, Silvia; LECUEDER, Manon. "Las Artes Escénicas y la teoría General del Costo". IX Congreso del Instituto Internacional de Costos de Itapema Brasil. 2005

BENHAMOU, Françoise. *La economía de la cultura*. Montevideo: Ediciones Trilce, 1997,

BUQUET, Gustavo. "La industria discográfica: reflejo tardío y dependencia del mercado internacional". En Bustamante, Enrique y otros. *Comunicación y cultura en la era digital. Industrias, mercados y diversidad en España*. Barcelona. Gedisa, 2002.

BURKE, Andrew E. "El negocio de la música". En TOWSE, Ruth. *Manual de economía de la cultura*. Madrid. Propia edición. Fundación Autor. 2002

CLAVELL, Ferrán. "Industrias de la comunicación audiovisual" Capítulo 6: *La industria musical*. Edicions Universitat Barcelona, Durán, Jaume y Sánchez, Lydia. (Editores) 2008.

COHNHEIM, N., GESINGER, D. y PIENIKA, E. Impacto de las nuevas tecnologías en la industria musical Trabajo de Investigación Monográfico. UDELAR, 2008

DILLON, W; MADDEN, Ty; FIRTLE, N. *La investigación de mercados en un entorno de marketing*. Macro Hill-Irwing. Madrid. 1997

DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John; *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Irwin. Octava Edición. 1997

FREY, Bruno. *La Economía del Arte*. Servicios de estudios La Caixa, Barcelona. (2000)

FREY, Bruno S. "What Values Should Count in the Arts? The Tension between Economic Effects and Cultural Value". *Working Paper No. 253*, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, September 2005

GETINO, Octavio. "Las industrias culturales: entre el proteccionismo y la autosuficiencia". En: *Pensar Iberoamérica. Revista de cultura*. Volumen (4). Junio-Setiembre 2003.

IFPI Market Research Publication. "New Business Models for a Changing Environment". *Digital Music Report 2009*. January 2009.

KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*. Ed. Pearson Educación 2006

MINTZBERG, Henry; QUINN, James; VOYER, John. *El proceso estratégico. Concepto, contextos, casos*. Prentice Hall Hispanoamericana SA. Primera edición en español. 1997.

NOLLENBERGER, N. y CRUZ, T. Análisis económico del teatro independiente en Montevideo: una aproximación al problema de la fatalidad de los costos". Trabajo de Investigación Monográfico. UDELAR, 2003.

OGLIASTRI, Enrique. *Manual de Planificación estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. INCAE Business School, Quinta Edición revisada. 2004.

PALMEIRO, Cesar. *La industria discográfica y la revolución digital*. Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires. Marzo 2004

PALMEIRO, César. "La industria del Disco, Economía de las PyMEs de la industria discográfica en la Ciudad de Buenos Aires." *Investigación Observatorio de Industrias Culturales*. Buenos Aires. OIC, 2005.

PELAEZ, Fernando. *De las Cuevas al Solís: Cronología del rock en el Uruguay, 1960-1975*. Perro Andaluz Ediciones, 2002

PELAEZ, Fernando. *Rock que me hiciste mal: El rock uruguayo desde los 60 a nuestros días*. Ediciones de la Banda Oriental, 2006

PORTER, Michael. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA, 1985.

PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las Naciones*. Editorial Vergara, 1991.

PORTER, Michael. *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA, 2006.

PRICEWATHERHOUSECOOPERS. *El libro blanco de la Música en España*. Madrid: Promusicae 2005

PRIETO, Jesús. "Cultura, economía y derecho, tres conceptos implicados". En: *Pensar Iberoamérica. Revista de cultura*. Volumen (1). Junio-Setiembre 2002.

RAPETTI, Sandra. (2005): "Economía de la Comunicación y la Cultura". *Material de la Licenciatura de Ciencias de la Comunicación*. UDELAR

RIVERA, N. TRIAY, M. E. TRIAY, A. Gestión aplicada a las empresas radiales. Trabajo de Investigación Monográfico. UDELAR, 2006.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. *Administración*. Pearson Educación, México 2005, Octava edición.

RODRÍGUEZ BARILARI, Elbio. Colección: "Mil fotos rescatadas del olvido". *Diario "El País"*. Tomo VIII. Editor: Miguel Álvarez Montero. 2008

STOLOVICH, Luis; LESCANO, Graciela; MOURELLE, José. *La Cultura da trabajo. Entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay*. Editorial Fin de Siglo. Uruguay 1997.



STOLOVICH, Luis, *La cultura es capital: entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay*. Editorial Fin de Siglo, 2002

STOLOVICH, Luis, *Diversidad creativa y restricciones económicas. La perspectiva desde un pequeño país*, Universidad de la República-Asociación Culturec, Montevideo, 2002

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. *Administración Estratégica. Conceptos y casos*. Mc Graw Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V, Undécima edición. 1999.

THROSBY, David. "Economic Aspects of Arts Education" World Conference on Arts Education, Building Creative Capacities for the 21st Century. Lisbon, Portugal, 2006.

TORRES, B., DUARTE, C. y OLARÁN, E. Disposición a pagar por la restauración de la Puerta de la Ciudadela. Trabajo de Investigación Monográfico. UDELAR, 2005

TOWSE, Ruth. *Manual de economía de la cultura*. Madrid. Fundación Autor. 2002, 443 p

TOWSE, Ruth. "Why has cultural economics ignored copyright?" *Journal of Cultural Economics*. 2008

TRAVERSO, D. *Análisis de competitividad del sector exportador de Productoras Audiovisuales Publicitarias en Uruguay*. Trabajo de Investigación Monográfico. UDELAR, 2007.

UNESCO, *Industrias culturales: un desafío para el futuro de la cultura*, Paris, 1982

ZALLO, Ramón. *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid. Edición Akal. 1988

Páginas WEB consultadas:

- [www.cudisco.org](http://www.cudisco.org)
- [www.sapiens.com](http://www.sapiens.com)
- [www.mec.gub.uy](http://www.mec.gub.uy)
- [www.todomusica.com.uy](http://www.todomusica.com.uy)
- [www.emigroup.com](http://www.emigroup.com)
- [www.wmg.com](http://www.wmg.com)

- [www.sonybmg.com](http://www.sonybmg.com)
- [www.umusic.com](http://www.umusic.com)
- [www.stevegordonlaw.com/publications.htm](http://www.stevegordonlaw.com/publications.htm)
- [www.ifpi.org](http://www.ifpi.org)
- [www.agadu.com](http://www.agadu.com)
- [www.buitres.com.uy](http://www.buitres.com.uy)
- [www.velapuerca.com](http://www.velapuerca.com)
- [www.trotskyvengaran.com](http://www.trotskyvengaran.com)
- [www.rockandfashion.com](http://www.rockandfashion.com) (Hereford)
- [www.oncetiros.com.uy](http://www.oncetiros.com.uy)
- [www.notevagustar.com](http://www.notevagustar.com)
- [www.cuartetodenos.com.uy](http://www.cuartetodenos.com.uy)
- [www.buenosmuchachos.com](http://www.buenosmuchachos.com)
- [www.diprode.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado\\_Musica\\_Editorial](http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado_Musica_Editorial)

#### Entrevistas:

- Daniel Anselmi (productor artístico y músico)
- Gustavo Buquet (coordinador del Proyecto "Industrias Culturales")
- Nicolás Fervenza (*manager* grupo NTVG)
- Ángel Artenza (productor ejecutivo)
- Verónica Piana (Majareta Producciones / *manager* El Cuarteto de Nos)
- Rodrigo Mautone (*manager* Once Tiros)
- Juan Zas (*manager* La Vela Puerca)
- Claudio Picerno (*manager* Buitres, Trotsky Vengarán y Hereford)
- Gustavo Berriel (*manager* Buenos Muchachos)

#### Conferencias:

Montevideo, Paraninfo de la Universidad. Conferencia: *"I Seminario Internacional – Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: Hacia un modelo del Río de la Plata"*. Expositores: Ec. Francoise Benhamou (Sorbona - Francia), Dr Jesús Prieto (Universidad Carlos III - España), Cra. Carolina Asuaga, Dr. Carlos Mata y Ec. Carlos Casacuberta (Universidad de la República - Uruguay), Lic. Héctor Schargorodsky, Dr. Carlos Villalba y Dra. Delia Lipszyc (Universidad de Buenos Aires - Argentina), Dr Cristian Antoine (Univ. De Santiago de Chile)

- Univ. Andrés Bello), Ec. Lluís Bonet (Universidad de Barcelona), Ec. Gustavo Buquet, Dr. Alejandro Alterwain y Dr. Gonzalo Carámbula (Uruguay), Ec. Pau Rausell (Universidad de Valencia – España), Dr. Bruno Podestá (Embajada de Perú), Dr. Frederic Vacheron (UNESCO). 26 y 27 de Agosto de 2008

Montevideo, Sala de eventos y conferencias del Teatro Solís. Conferencia: "*Cluster de música*". Expositores: ministros de Educación y Cultura, Ing. María Simon, y de Industria y Energía, Javier Martínez, Gustavo Buquet, coordinador del Proyecto Industrias Culturales, y en representación del Grupo Gestor: Nicolás Ferverza (*manager* NTVG), Verónica Piana (*manager* Cuarteto de Nos) y Gabriel Tourielle (Contrapedal). 19 de Febrero de 2009