



Octubre 2009

CLUSTER DE MÚSICA URUGUAY

PLAN DE
REFUERZO DE LA
COMPETITIVIDAD



CLUSTER DE MÚSICA URUGUAY

**PLAN DE
REFUERZO DE LA
COMPETITIVIDAD**

El Departamento de Industrias Creativas (DICREA) perteneciente a la Dirección Nacional de Cultura del Ministerio de Educación y Cultura (MEC) ha tenido la iniciativa de dinamizar el Conglomerado (Cluster) de Música. Este se enmarca en el proyecto “Viví Cultura” financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) a través del Sistema de Naciones Unidas (Unidos en la Acción). Cuenta con la asistencia técnica del Programa de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC- DIPRODE- OPP).

En la elaboración del Plan participaron numerosas empresas, entidades e individuos vinculados a la actividad del sector. El proceso fue liderado por un Grupo Gestor integrado por las siguientes personas y empresas: Andrés Sanabria (Bizarro Records), Mauricio Ubal (Ayuí, CUD), Gabriel Turielle (Contrapedal), Daniel Aguerregoyen y Claudio Picerno (CP Management Uruguay), Gustavo Colman (Galena Producciones), César Lamschtein (Kaps Estudio), Alberto García (Koala Records/Salvador Publishing), Verónica Piana (Majareta Producciones), Nicolás Ferverza (No te va gustar), Ricardo Lugaro (Perfect Image), Rafael Abal y Santiago Orellano (Sondor), Oscar Fabián Delgado (Mil ideas), Diego Viera (Dale producciones), Adrián Minutti y Ernesto Diverio.

Unidad Ejecutora de Programa

Ministerio de Educación y Cultura

María Simon, Ministra de Educación y Cultura
Carlos Liscano, Subsecretario de Educación y Cultura
Eduardo Martínez, Director General de Secretaría

Dirección Nacional de Cultura

Hugo Achugar, Director Nacional de Cultura
Gabriel Calderón, Director General de Proyectos

Departamento de Industrias Creativas

Gustavo Remedi, Coordinador
Diego Traverso, Ejecutivo Proyecto Cluster de Música

Apoyo técnico

Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas /Dirección de Proyectos de Desarrollo/ Oficina de Planeamiento y Presupuesto

Martha Jauge, Directora Dirección de Proyectos de Desarrollo
Alejandro Ferrari, Coordinador del Programa
Martín Leites y Federico Pérez, Ejecutivos responsables

Unidad Coordinadora del Proyecto Conjunto “Viví Cultura”

Gustavo Buquet, Coordinador
Silvana Bergson, Asistente Técnica
Claudia Giráldez, Asistente Administrativa

Consultores coordinadores de la estrategia y redactores responsables

Carlos Casacuberta
Carolina Steneri

Facilitadora y Consultores

Fernanda Rodríguez, Facilitadora del Conglomerado
Alejandro Alterwain, Consultor jurídico
Soledad González, Consultora de perspectiva de género

Fueron parte del proceso los talleres de VISIÓN, DIAGNÓSTICO Y POSICIONAMIENTO COMPETITIVO y VISIÓN ESTRATÉGICA, a partir de los cuales se elaboraron los informes de Caracterización, Diagnóstico y Posicionamiento y el presente Plan Estratégico. Asimismo se llevó a cabo un ciclo de charlas abiertas con personalidades de la actividad musical a nivel regional con el fin de discutir y difundir experiencias relevantes en el sector.

Los materiales se encuentran disponibles en los siguientes sitios:

<http://clusterdemusicauy.blogspot.com>
www.portaluruguaycultural.gub.uy/sic/musica/

Lenguaje no sexista: en los documentos del Cluster de la Música se intenta que en el lenguaje utilizado no se incurra en la omisión o en la desvalorización de la presencia de las mujeres en el contexto de la descripción y diagnóstico de la actividad del sector y de su plan estratégico. Por tanto se busca un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres. Para evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por fórmulas alternativas donde fuera posible, buscando representar a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.

“Viví Cultura” _ Fortalecimiento de las industrias culturales y mejora de accesibilidad a los bienes y servicios culturales en Uruguay.

Viví Cultura es un proyecto de cooperación internacional financiado con los Fondos PNUD – España para el logro de los Objetivos del Milenio. El mismo se enmarca dentro de la promoción de las industrias culturales y la democratización al acceso a los bienes y servicios culturales.

Su objetivo general es la promoción de las expresiones culturales y el desarrollo de industrias culturales con el fin de contribuir a mejorar la inserción económica internacional del país, expandir su mercado interno, generar empleos de calidad, y a fortalecer el sentido de pertenencia de las y los uruguayos, en particular su juventud.

El acceso a la cultura, y aún más, la marginación de importantes grupos de población del disfrute de los bienes y servicios culturales no sólo representa un obstáculo para el desarrollo individual de las personas y de la sociedad uruguaya como colectivo, sino también un factor que afecta la calidad democrática y el desarrollo de la ciudadanía.

Asimismo, el proyecto contribuirá a alcanzar los Objetivos del Milenio (ODM) en general, y en particular los objetivos 1, 3, y 8: reducción de la pobreza y el hambre, promoción de la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, y fomento de una asociación mundial para el desarrollo. Los objetivos específicos del proyecto son:

i. Fortalecer las industrias culturales y creativas; mejorar la producción, diseño y calidad de las artesanías; incrementar las capacidades nacionales para el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas culturales; y aumentar la competitividad internacional de los bienes y servicios culturales.

ii. Mejorar el acceso a los bienes y servicios culturales por parte de la ciudadanía e incrementar las capacidades creativas y de gestión de grupos sociales y vulnerados, en los departamentales del interior del país, posicionando la cultura como factor de desarrollo y cohesión social.

iii. Fortalecer la institucionalidad de la cultura apoyando el proceso de descentralización; reforzar el sistema de información estadística de cultura; y mejorar los mecanismos de investigación y cooperación creando una amplia red pública – privada de actores para el seguimiento y consolidación de consensos.

En total son once instituciones que participan de manera directa en la implementación del proyecto. Los Asociados Nacionales son la Dirección Nacional de Cultura (Ministerio de Educación y Cultura), la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (DINAPYME – MIEM), y la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Las agencias de Naciones Unidas ejecutoras son: ONUDI, PNUD, UNFPA, UNICEF, UNIFEM y UNESCO en su calidad de agencia líder. Como articulador del sistema de Naciones Unidas participa la Oficina del Coordinador Residente (OCR). En representación del gobierno de España participa la Agencia Española de Cooperación Internacional y Desarrollo (AECID).

Equipo de la Unidad de Coordinación de “Viví Cultura”: Coordinador General: Gustavo Buquet; Asistente técnica: Silvana Bergson ; Asistente administrativa Claudia Giráldez.

00. INDICE

The background of the page is a dense, artistic collage of watch-related components. It features various watch movements (calibers) shown from different angles, some with their intricate gears and jewels visible. There are also watch cases, some with their crowns and pushers, and individual parts like gears and jewels. The collage is composed of many small, overlapping images, creating a rich, textured visual field. The colors are muted, with a lot of greys, blacks, and browns, giving it a technical and sophisticated feel.

1. RESUMEN EJECUTIVO	09
2. INTRODUCCIÓN	17
2.1. EL PLAN DE REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD Y SU METODOLOGÍA.....	18
2.2. VISIÓN DE FUTURO.....	19
2.3. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR DE LA MÚSICA.....	20
3. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO	24
A. LA MÚSICA URUGUAYA Y EL MERCADO INTERNACIONAL.....	25
B. TECNOLOGÍA Y CAMBIO EN LA INDUSTRIA MUSICAL.....	26
C. LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA EN EL MUNDO.....	28
D. CAMBIOS EN LOS MODELOS DE NEGOCIOS.....	30
i. Negocio digital.....	30
ii. Espectáculos.....	31
iii. Nuevo marketing y difusión.....	32
E. ROL DE ARTISTAS Y MANAGERS.....	34
F. EL CASO URUGUAYO.....	35
G. EXPERIENCIAS DE CLUSTERS DE MÚSICA.....	36
H. ANÁLISIS DE LAS CADENAS DE VALOR.....	37
i. Industria fonográfica.....	37
ii. Industria editorial.....	39
iii. Industria del espectáculo.....	39
iv. Productoras de audio.....	40
v. Medios de comunicación.....	40
vi. Promoción de exportación.....	41
I. FACTORES CRÍTICOS DE DESEMPEÑO.....	42
i. Características de productos y servicios.....	43
ii. Capacidad empresarial.....	44
iii. Cooperación y desarrollo de redes.....	44
iv. Imagen, relación con los clientes y marketing.....	45
J. FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	45
i. Fortalezas.....	46
ii. Debilidades.....	47
iii. Oportunidades.....	48
iv. Amenazas.....	49
4. PRINCIPALES LÍNEAS ESTRATÉGICAS	50
4.1. MEJORA DEL ENTORNO Y POSICIONAMIENTO NACIONAL.....	52
4.1.1. Creación de institucionalidad.....	52
4.1.2. Desarrollo de redes y asociatividad.....	52
4.1.3. Vinculación con instituciones del sector público.....	53
4.1.4. Desarrollo y mejora del marco normativo.....	54
4.1.5. Mejora del acceso al crédito.....	54
4.2. DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	54
4.2.1. Capacidad empresarial.....	54
4.2.2. Recursos humanos: capacidades creativas y técnicas.....	55
4.2.3. Actualización tecnológica.....	55
4.3. INSERCIÓN INTERNACIONAL.....	55
4.3.1. Marketing de la música uruguaya en el exterior.....	56
4.3.2. Agencia de exportación de la música uruguaya.....	57
4.4. NUEVOS MODELOS DE NEGOCIOS.....	57
4.4.1. Experiencias de negocio digital.....	58
4.4.2. Digitalización de catálogo.....	58
5. IMPACTO ESPERADO	59
6. REFERENCIAS	61
ANEXOS	63
LISTA DE PARTICIPANTES.....	64
FOTOS.....	67
ACTIVIDADES REALIZADAS.....	68

01. RESUMEN EJECUTIVO

El Programa "Viví Cultura" aporta recursos técnicos y financieros para impulsar procesos de dinamización de clusters en diversas actividades vinculadas a la cultura, que permitan construir ventajas competitivas y potenciar el desarrollo de cada sector. En el caso de la música, a partir de la participación de los distintos actores en los talleres y conferencias realizados durante el proceso, se ha trabajado en la elaboración de un Plan Estratégico que servirá de guía para seleccionar las iniciativas para el desarrollo de este sector. Para lograr este objetivo se conformó una mesa integrada por privados, el Grupo Gestor del cluster de la música que ha liderado este proceso. Este grupo ha contado con la colaboración técnica de instituciones públicas vinculadas al programa (DICREA- MEC, PACC – OPP), y ha contado con el aporte de una facilitadora -que ha colaborado en la articulación entre los diferentes actores- y un equipo de consultores que ha participado en la elaboración de la Estrategia.

Este programa intenta promover la actividad de la música con un énfasis en sus aspectos económicos, y desarrollar la actividad del sector en tanto creador de ingresos, exportaciones, empleo y bienestar, en términos comparables a los de los demás sectores de la economía. No escapa a este programa la particularidad de los sectores productores de bienes y servicios culturales, las dimensiones simbólicas, identitarias y sociales de esta actividad, que también inciden en el funcionamiento de algunos de los mercados involucrados. Sin embargo se entiende que otros instrumentos, programas y recursos se dedican a apoyar y desarrollar aspectos de la actividad musical basados exclusivamente en consideraciones acerca de su valor cultural.

El énfasis de la actividad de dinamización del cluster estará en el protagonismo del sector privado el que será el interlocutor privilegiado del programa, y el mecanismo a través del que ésta va a funcionar es el mercado. El sector privado incluye por supuesto a las instituciones y empresas sin fines de lucro características de las industrias culturales. La intervención pública no tiene como objeto sustituir la actividad del sector privado, sino identificar aquellos proyectos y áreas donde el apoyo público tenga el sentido de subsanar fallas que los mercados no puedan resolver por sí mismos, carencias de coordinación debidas a problemas de información, incertidumbre e insuficiencias de acción colectiva.

El proceso de dinamización está basado en la metodología desarrollada por el Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC) de la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DIPRODE) de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP). Se inició con la discusión de una visión de futuro que recogiera las características que se desea para el sector de la música a mediano plazo. El enunciado definido fue: "somos reconocidos en el ámbito nacional, regional e internacional como una industria cultural dinámica, sostenida por el profesionalismo y la calidad técnica, creativa y artística de su capital humano, y por la alta calidad y diversidad de sus contenidos musicales". Los elementos constitutivos básicos de esta visión incluyen: la jerarquización de la inserción nacional e internacional, la valoración del dinamismo y profesionalismo, la búsqueda de la alta calidad técnica, creativa y artística, la alta calificación de los recursos humanos y el reconocimiento de la diversidad.

Posteriormente se desarrolló un estudio de las características del sector, su integración, trayectoria y desempeño en las distintas áreas de actividad. El elemento común de todas ellas son los contenidos musicales. Se consideró como el núcleo creativo del sector a los artistas: músicos, compositores, intérpretes y productores, y al sector profesional de los managers. Se estudió cinco subsectores de actividad. La industria fonográfica, la producción de espectáculos, la gestión de derechos, las productoras de audio y los medios de comunicación. En el sector existe un sinnúmero de proveedores de estas actividades, incluyendo servicios, infraestructura técnica y técnicos. Asimismo existe un conjunto de instituciones de formación, agremiaciones propias del sector e instituciones de fomento cultural. Estimaciones del volumen económico de los mercados de la música en Uruguay, arrojan para 2008 un valor

total del mercado discográfico de unos 5,6 millones de dólares a precios de mercado, mientras que el valor del mercado de los recitales asciende a 7,2 millones de dólares, sin incluir bailes y discotecas. Se puede señalar que el cluster de la música comprende a más de 150 empresas (excluyendo los artistas y profesores donde predominan las unipersonales e informales), y que el empleo total generado puede estimarse en más de 1800 personas.

Se analizó el contexto global de la industria musical, bajo la influencia de profundos cambios unidos al desarrollo de la tecnología de la información. Han cambiado los formatos musicales y la tecnología de grabación, así como los canales de llegada de la música al público, y se han desarrollado múltiples formas alternativas de uso del tiempo libre. La industria discográfica atraviesa momentos de incertidumbre, y se pronostican cambios en la actividad musical que aún no se han establecido claramente, incluyendo los nuevos modelos de negocios digitales, los cambios en la industria del espectáculo, la transformación de las actividades de marketing y difusión y nuevos roles para artistas y managers. En el caso uruguayo la industria discográfica ha mostrado vitalidad y ventas crecientes en el período reciente, a pesar de un entorno difícil. La música uruguaya ha desarrollado valiosas experiencias de vinculación con el mercado internacional a lo largo de décadas, las que han tenido un carácter puntual.

Se analizó en detalle las cadenas de valor de la industria fonográfica, la industria del espectáculo, y la editorial. Desde el punto de vista de la estructura de mercado, a todos los subsectores muestran una estructura fuertemente heterogénea, con constante entrada y salida de empresas, y un patrón de competencia basado en la diferenciación del producto, la especialización y la búsqueda de mercados y nichos específicos. Se realizó una mención adicional de los medios de comunicación, y se consideró una cadena de valor especial consistente en las actividades por las que la música llega al público o a los usuarios en el exterior.

A ello siguió la elaboración de un diagnóstico a partir de los factores críticos de desempeño, que se definieron en términos de acceso, participación y permanencia en el mercado. Se constató carencias en aspectos de calidad en la elaboración del producto y en aspectos técnicos y se valoró aspectos artístico-estéticos. Se observó carencia de capacidades empresariales y tecnológicas, falta de profesionalización, división de tareas, falta de abordaje de nuevos negocios. En cuanto a los recursos humanos se detecta la necesidad de formación en capacidades profesionales específicas. Falta renovación de la infraestructura técnica y el acceso a financiamiento es escaso. Las relaciones de cooperación y redes a lo largo del sector son incipientes, aunque se valora el punto de partida que representa la dinamización del clúster. Existen zonas en que debe mejorarse el contacto con organismos del sector público. Se consideró escasa la actividad de marketing y posicionamiento de la imagen de la música uruguaya.

Con base en estos factores se buscó relevar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Entre las fortalezas se considera la importante presencia de la música uruguaya en el mercado local (43% de las ventas de CD). Hay una imagen positiva de la música uruguaya en la población, adhesión y aceptación de los artistas nacionales. Existe también una imagen positiva de la música uruguaya en el mercado argentino. Se han desarrollado capacidades creativas, técnicas, de producción, en particular las relacionadas con la experiencia de artistas, agentes y empresas. En un contexto de globalización de las actividades y descentralización de los procesos de producción, Uruguay presenta una interesante relación precio-calidad que permite atraer actividades para desarrollar localmente. Se ha obtenido reconocimientos por parte de los artistas uruguayos y sus productos: premios, distinciones y otros logros profesionales que refuerzan la visión del potencial propio. Existe un nivel de calidad importante del producto cultural uruguayo, y algunos géneros musicales de desarrollo local casi exclusivo. Los sellos discográficos nacionales (aunque tienen una dimensión pequeña en el contexto internacional) acumulan en conjunto un catálogo importante, y han logrado

en condiciones difíciles hacer crecer el mercado. Existe en el contexto de la actividad del cluster un clima de cooperación y relacionamiento horizontal entre empresas que permite pensar en una visión compartida y proyectos comunes.

Entre las debilidades, el tamaño reducido del mercado interno crea un problema de falta de masa crítica que dificulta desarrollar las capacidades y los niveles de formación y experiencia. Los vínculos con el exterior son todavía escasos, poco sistemáticos y vinculados a impulsos mayormente individuales. El sector de la música está caracterizado por empresas pequeñas o medianas, con escaso desarrollo de la división de tareas y débiles estructuras. Es frecuente un alto grado de informalidad. El alto peso del trabajo en negro, genera incentivos adversos a la dedicación en la medida que los empleados no pueden tener certeza sobre su derecho a la seguridad social. Al mismo tiempo muchas empresas trabajan fuera del sistema impositivo. Existe falta de profesionalismo en las distintas actividades del sector. Ello se relaciona con la falta de dedicación y con la falta de adopción de estándares de calidad en el servicio, en las soluciones tecnológicas y en la vinculación con los clientes. Falta el desarrollo de la imagen del sector de la música como una industria madura, con visión de largo plazo, recursos humanos calificados y desempeño en niveles de excelencia. Existen carencias de formación específica en las distintas áreas de la producción musical, desde los aspectos creativos y técnicos a los comerciales, de marketing y planificación. Se observan carencias de acceso al financiamiento, vinculadas a la falta de reconocimiento al sector como actor económico. Faltan eslabones en las cadenas de valor. Existen zonas importantes del negocio musical moderno que están relativamente inexploradas por las empresas uruguayas. La presencia de la música uruguaya en los medios de comunicación en Uruguay se considera insuficiente. Los desarrollos de "marca" se consideran insuficientes.

El medio brinda al sector musical un conjunto de oportunidades y amenazas. Entre las primeras se encuentra que los cambios tecnológicos recientes generan una multiplicación de los canales por los que la música llega a las personas, lo que está unido a un incremento de la demanda de contenido musical para todas estas nuevas ventanas. Se verifica un aumento global de la demanda de música, unida a la mayor presencia de la música en la vida de las personas, que genera nuevas posibilidades para aquellos agentes capaces de ofrecer productos con atractivo y calidad. En el proceso de relocalización de la producción asociado al proceso de globalización existen posibilidades para las empresas uruguayas de convertirse en proveedores. Aspectos del cambio técnico reciente, en particular la caída de los costos de grabación y de distribución, que eliminan importantes barreras a la entrada, favorecen la posibilidad de atender demanda específica de menor volumen a un costo razonable.

A su vez ha habido cambios recientes en la legislación que estimulan la actividad musical. Existe la posibilidad de explotar las nuevas instancias de coordinación para desarrollar proyectos comunes, una de las cuales es el propio cluster de la música. El desarrollo del sector audiovisual uruguayo que ha creado recientemente su propio cluster es una fuente de oportunidades para los creadores de contenidos musicales.

La ubicación geográfica en la vecindad de Brasil y Argentina, con decenas de millones de habitantes se considera una oportunidad, unida a la presencia del idioma español, con una población de cientos de millones de personas. La presencia de millones de turistas al año es una oportunidad de contacto directo con la música uruguaya. Asimismo la emigración uruguaya en otros países puede ser un puente para la llegada al exterior. Es posible asimismo explotar mejor los acuerdos regionales, en particular en el contexto del MERCOSUR.

En cuanto a las amenazas, en el entorno internacional, los procesos de globalización, pueden conducir a mayor uniformización del consumo musical sobre la base de pautas comunes. La división del trabajo internacional en la creación de bienes culturales podría redistri-

buir hacia los países menos desarrollados actividades con menor insumo creativo y/o valor agregado. En el contexto del desarrollo de una imagen en el exterior de la música uruguaya, puede verse como una amenaza la tendencia a la uniformización con la región.

Los cambios en los canales o ventanas de llegada de la música al público generarán redistribución de la demanda, reduciendo el peso de algunos sectores mientras otros se expandirán. La falta de capacidad o visión comercial, así como de capacidad de generación de estrategias se convierte en un elemento de peligro. Probablemente la posibilidad de instalarse y desarrollar proyectos puede tener una ventana temporal acotada. La incertidumbre sobre modelos de negocios puede tener un efecto paralizante.

Las transacciones ilegales amenazan las bases del negocio (tradicional y digital). No está claro para un futuro cercano cómo se resolverá esta situación. En muchos países existen limitaciones a la posibilidad de exportar, imposición diferencial, multas por desplazamiento de intérpretes locales, etc.

Las líneas estratégicas del sector buscan dar respuesta al diagnóstico realizado. El presente Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) es el documento en que se presenta dichas líneas, y por lo tanto es el principal instrumento de la dinamización del Conglomerado del sector de la Música en Uruguay. El programa "Viví Cultura" ofrece financiar conjuntamente con las empresas aquellos proyectos que se inscriban en las líneas definidas en el presente plan. Para ello se requiere además un mínimo de participación de tres empresas. Las líneas estratégicas aprobadas en este programa comprenden por una parte las áreas y orientaciones de actividad, genéricamente referidas al qué hacer, y por otra, algunos criterios respecto a la evaluación de los proyectos, que hacen al tipo de efectos que de ellos se espera.

Las principales líneas estratégicas del cluster son: desarrollo de redes y posicionamiento nacional; inserción internacional; desarrollo de capacidades; y desarrollo de nuevos modelos de negocio. Los criterios adicionales que se ha propuesto para evaluar los proyectos incluyen: la sostenibilidad de los mismos, su impacto en la exportación de bienes y servicios; su aporte al desarrollo de la competitividad del sector; la complementariedad del aporte público con el esfuerzo privado; la existencia de derrames más allá de las empresas beneficiarias, y su aporte a la construcción del capital social del sector.

Con respecto a la creación de institucionalidad se considera desarrollar la asociatividad desarrollada en el proceso del cluster, a través de proyectos de creación –por parte del sector privado- de instituciones capaces de nuclear al conjunto de actores y empresas del sector con el objetivo de la propia gestión del plan estratégico y el desarrollo de la visión de futuro. El programa promoverá la creación de diversos tipos de redes, fomentando su creación y apoyando el desarrollo y la ejecución de proyectos concretos.

En torno a la vinculación con instituciones del sector público, las iniciativas concretas del cluster requerirán desarrollar apoyos en diversas instituciones, tanto públicas como privadas. Ello implica mejorar los vínculos con los interlocutores y los mecanismos de acceso con las oficinas, correspondientes para mantener interacciones sostenidas que permitan resolver conflictos, allanar procedimientos, y acumular experiencia. Una línea estratégica clave es la de continuar con la creación de sinergias con las instituciones de apoyo y fondos existentes, desarrollando y ampliando las actuales experiencias exitosas.

Si bien ha habido importantes cambios recientes, se entiende necesario mejorar el marco normativo, en particular aspectos referidos al tratamiento impositivo de la actividad, trámites aduaneros vinculados con la exportación de servicios, posibles declaraciones de interés nacional, etc. También son necesarios esfuerzos colectivos para que el marco legal se respete y aplique. A su vez, mejoras en el marco normativo permitirán reducir la informalidad

del sector. En este contexto es relevante la interacción con el sistema político. Para diseñar propuestas de mejora, adecuación y/o desarrollo de la normativa que aplican las diferentes instituciones se deberían establecer comisiones de trabajo especializadas, con asesoramiento profesional y benchmarking de otros países.

Se buscará mecanismos que permitan fomentar el desarrollo de financiamiento adecuado para el sector de la música. Se incluye proyectos dedicados a mostrar al sistema financiero el potencial del cluster, las particularidades de su operativa, y sus necesidades y requerimientos para la realización de proyectos, la promoción de convenios con banca pública o privada, generación de instrumentos especiales y líneas de crédito que se adapten a las condiciones específicas del sector, posibilidad de captación de fondos de origen internacional, consultoría para analizar el tipo de financiamiento requerido para el sector: capital semilla, capital de riesgo, etc.

Una línea estratégica fundamental es potenciar el desarrollo de capacidades. Ello se desarrolla las dimensiones fundamentales de la capacidad empresarial, y la formación de los recursos humanos, abarcando los procesos de producción de bienes y servicios en el sector de la música, desde los aspectos creativos y artísticos, la producción, los distintos rubros técnicos, al desarrollo de recursos humanos en gestión empresarial.

Se apoyará el desarrollo de programas de formación, la creación de dispositivos de apoyo a las empresas, y en general las iniciativas que redunden en mayor acceso a posibilidades de actualización, aprendizaje y mejora tecnológica. Se considera de fundamental importancia profesionalizar y desarrollar la capacidad de los empresarios para generar planes de negocio a mediano y largo plazo acordes con los cambios constantes que son característicos del negocio. Es necesario profesionalizar los aspectos comerciales de la producción musical tales como las áreas de marketing, comercialización y planificación ya que existen carencias de formación específica.

Un aspecto importante es fomentar la innovación tanto en productos como en procesos, buscando estimular los proyectos originales y la capacidad de creación de nuevas oportunidades. Esto puede surgir de programas de estímulo a nuevas actividades, concursos de innovación, etc. Se busca apoyar y viabilizar la realización de proyectos de desarrollo de capacidades originados en redes y/o asociaciones de empresas. Se considerará acuerdos y programas para implementar procesos de calidad, certificación técnica, etc. a lo largo de grupos de empresas y del sector en su conjunto.

En cuanto a los recursos humanos, los requerimientos de formación son cambiantes y las capacidades quedan obsoletas rápidamente. Se promoverá por todos los medios la generación de proyectos que establezcan los programas o instituciones formativos -con la cooperación de instituciones nacionales e internacionales- de manera de brindar formación específica y actualizada en diversas áreas profesionales y de actividad. Con respecto a los aspectos creativos, es posible pensar en alternativas de formación en este terreno, en particular en aspectos vinculados a la producción artística. En relación con los aspectos técnicos de la producción musical, algunas alternativas de formación privada han surgido recientemente, así como en la gestión cultural. Sigue siendo una carencia la formación específica en la gestión del negocio musical. Por lo tanto se apoyará la creación de programas de estudios en colaboración con instituciones educativas públicas y privadas, la realización de seminarios, talleres, visitas e intercambios de experiencias en el plano nacional e internacional. Se tendrá en cuenta las iniciativas tendientes al establecimiento de mecanismos de monitoreo y actualización de los cambios en los estándares tecnológicos y de producto en la industria musical.

Una línea estratégica fundamental es la de mejorar la inserción de la música uruguaya en el exterior. Es necesario promover y apoyar la creación de alianzas, redes y contactos entre las empresas y artistas de la música uruguaya y sus contrapartes en el exterior, para desarrollar negocios, acuerdos y proyectos que hagan crecer la presencia de la música uruguaya en todo el mundo. En este contexto es importante difundir la música uruguaya, generar y comunicar información sobre creaciones, productos y actividades, recolectar datos y generar contactos con personas, empresas e instituciones interesadas en la música uruguaya. Asimismo, se deberá desarrollar la imagen de la música uruguaya para convertirla en una categoría comercial internacionalmente reconocida. Para ello se buscará puntos de contacto entre el sector de la música y otros proyectos de exportación, viabilizando acciones conjuntas y asociaciones con las diferentes instituciones tienen como cometido fomentar la internacionalización de la economía uruguaya a través de la promoción de exportaciones de bienes y servicios.

La posibilidad de acceso a canales de venta en el exterior debe complementarse con el desarrollo de la difusión capaz de interesar a consumidores de otros países del mundo por la música uruguaya. Por tanto estas iniciativas deberán realizar una labor de comunicar adecuadamente las características, la creatividad y el atractivo de la música uruguaya en el exterior. Estas actividades tenderán al desarrollo de aspectos de marca.

La estrategia se enfocará a estimular las actividades de promoción, en particular la asistencia a las ferias de comercio internacional de la industria musical. Para la priorización de los mercados a considerar se tendrá en cuenta la significación en el conjunto de eventos en el mercado internacional, la posibilidad de presentación en vivo, y la capacidad de atraer tomadores de decisiones en la industria musical. Las actividades incluirán showcases, delegaciones, stands y actividades para elevar el perfil de la música uruguaya en mercados clave.

Se considerará actividades de consultoría para determinar mercados objetivo, canales de comercialización, elaboración de planes y diseño de herramientas de promoción. Es posible pensar en la realización de eventos de alcance regional o internacional en el propio Uruguay. Se prestará atención a proyectos de organización de visitas de periodistas y compradores del exterior interesados en la música a Uruguay, con el objetivo de generar negocios, valorizar la imagen y promover la música uruguaya, así como al contacto con radios y programadores en el exterior.

Otro aspecto de la labor de marketing internacional es el desarrollo de herramientas informáticas, la construcción de bases de datos, generación de metadatos e identificación de pistas, y en general las actividades que impliquen el desarrollo de las categorías comerciales para describir y promover la música uruguaya.

Otros aspectos involucrados son la difusión de lanzamientos de música uruguaya, y la generación de redes asociada; la incorporación de música en el conjunto de las actividades uruguayas de promoción de exportaciones, y en particular en la cultura; el desarrollo de proyectos de capacitación en la actividad exportadora; la asesoría en formulación de proyectos de promoción de exportaciones que se presentan a programas de apoyo uruguayos.

Una de las herramientas consideradas fue la creación de una Agencia de Exportación de la Música Uruguaya, que promueva la exportación de la música, generando contactos y redes en el exterior y permita el intercambio de experiencias acumuladas por artistas, managers, sellos y productoras en la relación con el resto del mundo.

El futuro del sector de la música depende del desarrollo de nuevos modelos de negocios más allá de las industrias tradicionales. En esta área por lo tanto es particularmente fructífera la adopción de proyectos colectivos de investigación y exploración de nuevas formas de negocio, en particular en torno a las plataformas digitales. Una de las líneas estratégi-

cas importantes es el incentivo a los proyectos de desarrollo de alternativas y proyectos innovadores que permitan acceder a mercados nuevos. Se incluye las experiencias de distribución y comercialización de contenidos musicales en Internet, desde la venta online a la distribución, pasando la prestación de servicios de descarga, streaming, etc., nuevos modelos de mercado “a dos lados” basados en la web, en que el público recibe servicios diversos unidos a la provisión de música, y la presencia de esa masa crítica despierta la posibilidad del financiamiento a través de sponsors, hasta alternativas de descarga o streaming asociadas a publicidad. Una actividad importante que se considerará son los procesos de digitalización de los catálogos.

Las líneas estratégicas principales se presentan en forma resumida en el cuadro a continuación. Una vez definidas las líneas estratégicas, éstas deberán traducirse posteriormente en Iniciativas de Refuerzo de Competitividad, las que se asocian al nivel de proyectos, es decir “aquello que hay que hacer para que las líneas estratégicas se plasmen en la realidad”. El desafío implícito es lograr dinamizar un cluster, lograr generar el capital social necesario para que el conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas pueda desarrollar proyectos que tengan como consecuencia la mejora de la competitividad del conjunto empresarial. Si se tiene éxito, se realizarán una gran diversidad de proyectos a diferentes niveles entre distintos “actores” orientados en la visión de desarrollo del conglomerado, cuyos efectos se extenderán más allá del horizonte temporal del Programa que dio origen a la iniciativa.

Cluster de la Música – Uruguay: Lineamientos estratégicos principales

Lineamientos	Objetivos	Posibles ideas a implementar
Mejora del entorno y posicionamiento nacional	Impulsar iniciativas asociativas, desarrollar institucionalidad, mejorar el posicionamiento nacional del sector de la música	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de instituciones de nucleamiento del sector. - Desarrollo de redes. - Mejoras de marco normativo y vínculo con el sector público. - Acciones para mejoramiento de acceso al crédito.
Inserción internacional	Transformar al sector de la música en un sector exportador	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una Agencia de Exportación de la música uruguaya. - Actividades de marketing de la música uruguaya en el exterior. - Actividades de promoción, concurrencia a Ferias. - Consultorías sobre nuevos nichos y mercados. - Organización de visitas de compradores. - Desarrollo de marca, categorías comerciales para la música uruguaya. - Desarrollo de herramientas informáticas, metadatos.
Desarrollo de capacidades	Mejora de recursos humanos, actualización tecnológica y desarrollo de capacidad empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de programas e instituciones para la formación de recursos humanos. - Actividades de monitoreo y actualización tecnológica. - Programas para profesionalización, certificación, adopción de estándares de calidad.
Nuevos modelos de negocio	Iniciativas de desarrollo de nuevos productos y mercados	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalización de catálogo. - Desarrollo de nuevos modelos de negocio digital (Internet, Web 2.0, streaming, descargas, sitios, venta online, digitalización).

02. INTRO

En la presente introducción se plantea los principales aspectos metodológicos del proceso de dinamización del cluster, en particular los fundamentos y, la descripción del entorno institucional del desarrollo del PRC, la visión de futuro del sector de la música y aspectos de caracterización del sector de la música en Uruguay. El capítulo 3 presenta el diagnóstico competitivo del sector, incluyendo los factores críticos de desempeño y el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El capítulo 4 desarrolla las líneas estratégicas del PRC: el componente de mejora del entorno y posicionamiento nacional del sector; el de mejoramiento de la capacidad empresarial y formación de recursos humanos; el de promoción de la inserción internacional de productos y servicios del sector de la música, incluyendo la posibilidad de la creación de una agencia de promoción de exportaciones, y por último el componente de desarrollo de nuevas formas de negocio musical.

2.1. El Plan de refuerzo de la Competitividad y su metodología

Entre los objetivos del Proyecto “Viví Cultura”, se destacan los de desarrollar las industrias culturales y creativas, fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas culturales, aumentar la calidad y la competitividad internacional de los bienes y servicios culturales, así como generar capacidades para la incorporación de conocimientos, innovación y diversificación en los procesos productivos. En ese contexto se definió aplicar la metodología de clusters para integrar iniciativas de refuerzo de la competitividad en distintos sectores productores de bienes y servicios culturales.

El proceso de dinamización del cluster es por su naturaleza una iniciativa público-privada. Uno de sus resultados es el proceso mismo de elaboración en conjunto de la estrategia, las instancias de diálogo y reflexión, el fortalecimiento de los vínculos horizontales entre empresas y personas en el sector. El aporte público en esta instancia se refleja en la contratación del equipo técnico, facilitadora, financiación de actividades con invitados, etc. En la segunda etapa se realiza la financiación de proyectos en el marco de la estrategia. El aporte público comprende la co-financiación y la gestión del proceso de selección.

El programa se basa en el intenso protagonismo del sector empresarial privado de la cultura, que es el interlocutor privilegiado del programa. La acción del programa se inicia con la conformación de un Grupo gestor integrado por referentes privados y un Grupo de Apoyo integrado por referentes públicos capaces de liderar un proceso de dinamización y planificación estratégica participativa. El grupo gestor lidera la participación privada en el proceso de diagnóstico y construcción de la estrategia. En conjunto seleccionan un “facilitador” o articulador y consultores que apoyan la elaboración de su Plan Estratégico. Una vez que el conglomerado cuenta con un plan estratégico de consenso el programa cofinancia de forma no reembolsable proyectos presentados por empresas y/o instituciones del COP que se encuentren alineados al Plan.

Es igualmente importante el rol del Grupo Gestor en la siguiente etapa, en particular en la instancia formal en que las empresas se asocian para presentarse solicitando apoyo, en respaldar los proyectos de redes “abiertos” y “cerrados” en los llamados de ejecución de las Iniciativas de Refuerzo de Competitividad, y al solicitar al Organismo Ejecutor del programa proyectos de redes “estructurantes” de interés común para el conglomerado.

En cuanto a los criterios de selección de proyectos, este plan selecciona a los proyectos por su potencial económico. No se incluye explícitamente la evaluación del “valor cultural”. Existen otros planes destinados a fortalecer el sector que evalúan proyectos con centro en su valor cultural. Esto plantea el desafío de que las iniciativas del cluster estén articuladas con los planes y políticas que se promuevan desde el Estado y demás instituciones para el desarrollo cultural.

El mercado no es la única institución que define el nivel de producción y consumo de productos culturales, pero esta intervención está orientada fuertemente a consolidar el papel de los mercados. Existe gran heterogeneidad de opiniones acerca de cuál es el papel del mercado para fomentar el desarrollo de la cultura. Un concepto importante en este contexto es el de falla del mercado: los mercados producirían resultados deseables si pudieran funcionar en condiciones ideales, pero esto es imposible. Hay fallas del mercado generales que afectan a todos ellos, y quizás algunas propias de los mercados de “bienes culturales”.

Por tanto, cuando se habla de evaluación económica, ello no se traduce en simplemente elegir los proyectos que generen mayor facturación, o exportaciones, o valor agregado, o empleo. Las iniciativas que se presenten deben operar sobre los mercados en funcionamiento, ayudando a subsanar estas fallas. Allí donde se argumente la ausencia de uno o varios mercados y se busque desarrollarlos, éstos deben ser capaces de desarrollar una vida propia luego del proyecto.

El PRC presenta las estrategias para desarrollar capital social. El análisis se inicia desde la demanda, sistematizando los atributos deseables de los productos, y los factores para tomar decisiones que mejoren las probabilidades de éxito en los mercados. A partir de ello se identifican las brechas existentes en relación al potencial del sector, los determinantes que influyen en el desempeño y las iniciativas para lograr un mejor posicionamiento competitivo. De esta forma se elaboran los grandes grupos de líneas estratégicas con actividades concretas para potenciar y fortalecer el desarrollo del cluster.

Para el presente documento se utiliza como insumo los talleres participativos con referentes y empresarios del sector, todas las actividades con invitados internacionales que se han venido desarrollando a lo largo de este año así como las entrevistas realizadas y los informes de caracterización y de diagnóstico.

Actividades realizadas:

- Entrevistas a referentes del sector
- Taller de Visión de futuro
- Ciclo de conferencias abiertas
- Taller de Diagnóstico y posicionamiento competitivo
- Focus Group sobre agencia de exportación de la música uruguaya
- Taller de estrategia e iniciativas de refuerzo de la competitividad

2.2. Visión de futuro

El PRC debe basarse en una visión consensuada con el conjunto empresarial, el Grupo Gestor y el resto de las entidades. La misma se trabajó en el “taller de visión”, donde a través del uso de una metodología participativa empresarios y referentes del sector elaboraron un enunciado compartido que busca señalar una dirección para orientar las acciones del cluster. El enunciado definido fue: **“somos reconocidos en el ámbito nacional, regional e internacional como una industria cultural dinámica, sostenida por el profesionalismo y la calidad técnica, creativa y artística de su capital humano, y por la alta calidad y diversidad de sus contenidos musicales”**. Los elementos constitutivos básicos de esta visión incluyen: la jerarquización de la inserción nacional e internacional, la valoración del dinamismo y profesionalismo, la búsqueda de la alta calidad técnica, creativa y artística, la alta calificación de los recursos humanos y el reconocimiento de la diversidad.

La participación activa de las empresas del sector ha permitido avanzar en la generación de redes, ampliación de la confianza mutua, interacción y aprendizaje, entre otros. La experiencia del Grupo Gestor es un antecedente valioso de la construcción de una nueva institucionalidad, que combine actores públicos y privados, que haga posible la sostenibilidad y continuidad de la estrategia de dinamización de cluster para que ésta siga aún cuando haya finalizado el proyecto que la origina.

2.3. Caracterización del sector de la música

El sector de la música incluye un conjunto amplio y heterogéneo de actividades. El elemento común a todas ellas, y el hilo conductor de la cadena de valor es la presencia del “contenido musical”, la música en sus diversas formas, ideas musicales codificadas y transmitidas en sus distintas posibilidades, desde la partitura tradicional a otras formas de notación o programación, los archivos digitales, las grabaciones en todos los formatos posibles, y todas las posibilidades de interpretación o ejecución.

En Uruguay, el sistema o complejo productivo de la música parte de una estructura simple donde se identifica un centro creativo, cinco subsectores de actividad y diversos proveedores que ofrecen un conjunto amplio de bienes y servicios en diferentes eslabones de la cadena productiva. La figura 1 muestra un diagrama del sector.

Fig. 1. Diagrama del clúster de la música



El centro creativo de este complejo, integrado por los músicos, compositores, intérpretes y productores, está dedicado a la producción de las ideas o contenidos musicales primarios. Puede existir una especialización en la creación primaria, en la interpretación o puesta en escena, o combinar ambas actividades, así como en el trabajo de producción. Asimismo es frecuente que los creadores desempeñen actividades en muchos otros eslabones del complejo de actividades. De acuerdo con la Encuesta de Hogares ampliada de 2006, existen 1165 personas con actividad principal musical. En el núcleo creativo también se incluyen los managers. Son el sector profesional más cercano a los artistas y si bien su rol no es específicamente artístico, el resultado de su actividad es el desarrollo profesional de éstos, por lo que toman decisiones clave relacionadas con desarrollo de su marca, imagen, comunicación pública, perfil de las presentaciones, etc. La base de datos del clúster de la música (en construcción) muestra que ha existido un crecimiento importante de este grupo profesional en los últimos diez años. El rol de los managers es índice de mayor profesionalización, y ha tomado una importancia creciente.

El primer subsector de actividad que se considera es la industria fonográfica. En éste sector, de larga tradición empresarial en Uruguay, se incluye a los sellos discográficos, a los fabricantes de los distintos soportes y a una enorme variedad de canales de distribución y de ventas. La actividad discográfica se desarrolla bajo la lógica de las llamadas industrias culturales, sistemas económicos dedicados a la producción, distribución comercial y comunicación masiva de creaciones con contenido simbólico y trabajo creativo. Además de la actividad tradicional de venta de discos, cobran una importancia reciente los nuevos negocios digitales vinculados a Internet. Según referentes consultados, en la actualidad existen 10 sellos discográficos en los cuales trabajan alrededor de 200 personas.

Los profundos cambios tecnológicos ocurridos en las últimas décadas tales como la digitalización de los archivos musicales, incremento del ancho de banda, aumento de la capacidad de almacenamiento, entre otros; han afectado particularmente a la industria fonográfica. Esto ha generado un impacto en las ventas de discos, un cambio en los formatos aceptados por el público y considerable incertidumbre sobre los modelos de negocios actuales y futuros. Este sector se encuentra en transición hacia una nueva conformación, incluyendo la redefinición de los alcances de esta actividad, las modalidades de contratación con los artistas, el estilo de gestión comercial y el desempeño de los mercados.

El segundo subsector de actividad que se considera es la industria del espectáculo. En una definición amplia incluye a todas las actividades o servicios que incorporan la ejecución de música como un ingrediente central, comprendiendo el sector dedicado específicamente a la puesta en escena directa de espectáculos musicales con interpretaciones en vivo y que es una instancia fundamental del acceso a los contenidos musicales por parte del público. El rol central en esta actividad lo tienen los productores de espectáculos, quienes desarrollan profesionalmente la actividad, eligen a los artistas y a las salas, diseñan la producción, desarrollan el marketing y contratan al personal y equipos técnicos necesarios. En muchas ocasiones, los propios músicos junto con sus managers organizan sus propios espectáculos, lo que es índice de insuficiente desarrollo profesional. Los proveedores incluyen a las salas, los servicios de backline, amplificación y luces, técnicos independientes de sonido y luces, servicios de filmación y video, diseño gráfico, publicidad, seguridad, etc. La cantidad de personas que trabajan en el subsector de producción privada de espectáculos es difícil de determinar ya que existen empleos safrales que dependen del tipo y tamaño de espectáculo. En algunos espectáculos, sobre todo los internacionales, se trabaja en conjunto con técnicos y proveedores que vienen con el artista y productor. Los referentes del sector entrevistados estiman que el subsector emplea aproximadamente alrededor de 60 personas considerando el personal fijo, ya que es alta la contratación de personal safral. En el conjunto de proveedores se estima un empleo total de otras 70 personas.

El tercer subsector de actividad que se considera es el de las productoras de audio. Es un conjunto de empresas particularmente dinámico que generan contenidos musicales, tanto para cine y televisión como para la publicidad. Se encuentran fuertemente vinculadas al cluster audiovisual, ya que sus productos tienen como destino la sincronización en cine, televisión, publicidad, etc.

El cuarto subsector de actividad que se identifica es el de la gestión de derechos. Las ideas musicales creadas por artistas, intérpretes, productores, son un activo económico capaz de generar ingresos en sus distintos usos, lo que da lugar a transacciones donde los derechos son cedidos, vendidos, etc. Por esta razón, el sector de la propiedad intelectual es parte importante de las actividades que acompañan la vida económica de la música. En este sector se incluye a las editoriales además de las sociedades de gestión colectiva de derechos. De acuerdo a fuentes consultadas, en Uruguay hay 4 editoriales, y su actividad es reciente en el medio, buscando desarrollar la utilización de las obras en medios diversos, desde la publicidad y el audiovisual a la Internet, y en algunos casos asociadas con editoras internacionales.

El quinto subsector de actividad son los medios. La radio y televisión son usuarios de contenidos musicales, así como también la publicidad y las producciones cinematográficas. La música es un elemento central de la atracción de público hacia las radios, como parte del proceso que permite formar una audiencia y por tanto vender anuncios. La radio, la televisión y el cine son a la vez importantes medios para la promoción del consumo musical estableciendo un nexo entre la producción musical discográfica y los consumidores; en particular la radio ha sido el medio central en la estrategia de la difusión de la música. Actualmente, otro importante campo de difusión y promoción del consumo musical que gana importancia relativa es Internet, donde el acceso a contenidos musicales es parte fundamental de la propuesta de los distintos sitios.

Las diferentes actividades de producción de bienes y servicios con contenido musical requieren de insumos muy diversos, ofrecidos por un conjunto muy amplio de proveedores. Entre ellos se identifican los proveedores de instrumentos y equipos y los estudios de grabación. Entre los primeros se ubican alrededor de 20 empresas que venden y/o reparan diversos equipos e instrumentos. Los estudios de grabación son proveedores clave de las cadenas de valor de la industria fonográfica y de las productoras de audio. Según expertos del sector y otras fuentes relevadas, en Uruguay hay aproximadamente 20 estudios de grabación.

Otro aspecto crucial en el sector de la música es la formación de los recursos humanos. En torno a la enseñanza musical existe un amplio tejido de instituciones públicas y privadas, de nivel básico, medio y superior, dedicadas a la enseñanza de los distintos aspectos artísticos y técnicos. Algunas de las instituciones más importantes son la Escuela Universitaria de Música, Escuela Municipal de Música Maestro Vicente Ascone, la Universidad ORT, escuelas y academias privadas, además de multitud de profesores particulares de música.

En Uruguay la actividad musical se caracteriza por la presencia de instituciones culturales diversas que buscan fomentar la producción y el consumo de diferentes aspectos, géneros y tipos de la música. Su estructura usual es la de organizaciones sin fines de lucro, y tienen carácter tanto privado como público.

Finalmente existen agremiaciones dedicadas a promover los intereses de distintos colectivos profesionales y empresariales vinculados a la actividad musical. Algunas de ellas son: AUDEM, FUEDEM, CUD, DAEPCU, entre otros.

En la medida que el proceso de dinamización del cluster de la música es parte del Proyecto "Viví Cultura" y comparte sus objetivos, se buscó realizar un estudio exploratorio del sector

y de sus planes de acción desde una perspectiva de género. Para ello se generó un informe y dos talleres donde participaron las personas interesadas. No está previsto tomar medidas específicas en el plan estratégico con respecto a la temática de género, aunque en la agenda del cluster figura continuar produciendo material de reflexión, descripción y estudio a fin de construir una masa crítica y una visión compartida que puedan dar lugar a acciones futuras en este sentido.

Con respecto a la medición del volumen económico de los mercados de la música en Uruguay, Estimaciones actuales basadas en las cifras de CUD y AGADU arrojan para 2008 un valor total del mercado discográfico de unos 5,6 millones de dólares a precios de mercado, mientras que el valor del mercado de los recitales asciende a 7,2 millones de dólares, sin incluir bailes y discotecas.¹ Se puede señalar que el cluster de la música comprende a más de 150 empresas (excluyendo los artistas y profesores donde predominan las unipersonales e informales), y que el empleo total generado puede estimarse en más de 1800 personas.

Se puede constatar que más allá de su significación simbólica y cultural, la actividad musical considerada en su conjunto constituye en Uruguay un fenómeno económico de relevancia, que genera y moviliza importantes recursos, generando riqueza y empleo.

Cada uno de los subsectores descritos ha alcanzado una masa crítica importante y acumulado experiencia como para plantearse identificar un conjunto de oportunidades y desafíos que le permitan expandir su actividad y realizar más plenamente su potencial.

Todos los ámbitos de la actividad musical están sometidos en el período reciente a profundos cambios tecnológicos que han revolucionado las modalidades de producción, distribución y consumo de los bienes y servicios que incorporan contenidos musicales. Ello ha tenido efectos importantes en las propias fronteras entre las diversas actividades y subsectores, las que comienzan a estar cada vez menos definidas entre discográficas, empresas de management de artistas, productoras de espectáculos, editores y gestores de propiedad intelectual, etc. Las actividades a las que cada una de ellas se dedica cada vez más se superponen e integran, y es cada vez más difícil sostener una en particular sin conocer en profundidad el funcionamiento de todas las demás.

La presencia de las multinacionales altamente concentradas o majors ha sido importante en el contexto uruguayo, pero al mismo tiempo siempre ha existido una escena local dinámica, con importantes artistas y con un rol destacado y exitoso de empresas independientes de relativamente menor escala. En un contexto de mercado de reducidas dimensiones, esto ha generado posibilidades de desarrollo de capacidades y de productos con alto dinamismo e importante incorporación de elementos de creatividad. Se destacan las posibilidades de exportación y de experiencias más o menos desarrolladas en el abordaje de estos mercados prácticamente en todos los subsectores de actividad.

Además de la atención que ha recibido la música en términos de políticas públicas en el terreno cultural, han existido algunas medidas recientes en lo que se refiere a políticas industriales. Algunas medidas legislativas han alterado el marco regulatorio del sector y han tenido efectos económicos, como es el caso de la reciente supresión del IVA para los discos. Merece destacarse también la aprobación de la Ley de Mecenazgo que brinda posibilidades nuevas en el financiamiento. En un horizonte menos cercano hubo cambios importantes con la aprobación de la Ley de creación del FONAM y las modificaciones a la normativa de protección autoral.

¹ El trabajo de Stolovich et al (2002) estima para 2000 un volumen del mercado discográfico de 23,3 millones de dólares, que corresponde en números redondos a las unidades vendidas en ese período a los precios en dólares de entonces.

03.

DIAGNÓSTICO

COMPETITIVO

a. La música uruguaya y el mercado internacional

La industria musical internacional ha disfrutado por décadas, al menos hasta hace pocos años de un crecimiento sostenido de las ventas y la actividad, conformando un negocio global multimillonario.² Los mercados internacionales de la música se encuentran interrelacionados, distinguiéndose los mercados discográficos y de presentaciones en vivo, unidos a la actividad de gestión de los derechos de autor e intérprete asociados. En general los mercados tienen una dimensión nacional (los “territorios”), pero existen agentes que desarrollan su actividad en múltiples mercados aprovechando extensas economías de escala. Las grandes multinacionales de la industria fonográfica, las empresas de producción de espectáculos, los grandes festivales y ferias articulan oferta y demanda conformando escalas de actividad global. En cada mercado existen nichos diferenciados con públicos específicos y circuitos de presentaciones, festivales, distribución discográfica, medios de comunicación, etc. y existe una gran riqueza y variedad de actores independientes que mantiene una actividad sostenida.

En general se reconoce que, en particular en los mercados grandes, no es suficiente con contar con un producto artístico con cualidades que lo hagan potencialmente atractivo para el público, sino que las estructuras industriales, de distribución y venta que controlan el acceso de la música “extranjera” a los diferentes mercados tienen un rol fundamental.³ Existen tres grandes temas: uno es la llegada a los oídos (y ojos) del público, la difusión en radio, TV, Internet, de la música; otro es la edición discográfica, en definitiva el acceso a la distribución y a los puntos de venta y el tercero es acceder al circuito de presentaciones en vivo. Los distintos subsectores de actividad que integran el sector de la música uruguaya han desarrollado grados diversos de interacción con los mercados internacionales de la música.

Existieron experiencias tempranas que llevaron al desarrollo de una actividad internacional a artistas uruguayos. A lo largo del siglo XX muchos músicos uruguayos desarrollaron carreras internacionales exitosas emigrando a diferentes países, incluyendo a los artistas que fueron censurados o perseguidos en la época de la dictadura en la década de 1970 y desarrollaron su actividad en distintos países del mundo. En la década de 1990, cuando la mayoría de los sellos discográficos multinacionales instaló oficinas en Montevideo, algunos artistas firmaron contratos que dieron lugar a experiencias diversas de internacionalización. En el momento actual, en que las multinacionales tienen una presencia en Uruguay que no está fundamentalmente relacionada con proyectos de desarrollo de artistas, algunos artistas sin embargo han obtenido contratos discográficos con sellos multinacionales.

La industria discográfica nacional no ha tenido una política intensa de volcarse hacia afuera. Sin embargo casi todos los sellos locales han generado experiencias de licencias exitosas de discos en mercados como el argentino. En las condiciones actuales de la industria discográfica, los artistas con mayor posibilidad de desarrollo comercial suelen gestionar en forma independiente sus masters. Es completamente usual que producciones independientes, a veces financiadas por los propios artistas, encuentren el camino hacia nichos en sellos independientes y distribución en Buenos Aires y en otros países de habla española.

Los esfuerzos de los artistas uruguayos hacia lograr presentaciones en Buenos Aires se han realizado con una gama muy variada de capacidades de infraestructura y de organización. Hoy las empresas uruguayas de management y producción de shows llegan a tener oficinas permanentes en Buenos Aires, unidas al desarrollo de actividad de artistas uruguayos y también argentinos, generando actuaciones y ediciones discográficas a ambos lados del Plata.

² Una estimación para el año 2000 arrojaba ventas por casi 40,000 millones de dólares. Véase IFPI, (2001).

³ Véase Power y Hallencreutz (2007).

El desarrollo de los artistas, grupos o bandas como unidades empresariales diversificadas también llevó a que basado en la iniciativa de algunos managers y artistas particularmente dinámicos se intentara acceder a circuitos de festivales (vinculados a géneros como rock, tango entre otros), más allá del Río de la Plata a destinos en el resto de Latinoamérica y España, incluyendo intentos de abordar los mercados de habla hispana en EEUU. También se han desarrollado vínculos importantes y público para algunos artistas uruguayos en Chile.

Un indicador que habla de las posibilidades de inserción internacional de la música uruguaya es la tendencia reciente a la alta participación de mercado de los artistas nacionales en el mercado interno, y que es parte de la nueva situación por la que atraviesa la industria musical. Para un país de reducida población es destacable que el 43% de la venta de discos pertenezca a artistas locales, un número importante en términos comparativos.

Existen además algunos intentos de vinculación editorial de obra uruguaya con el exterior, usualmente unidos a la gestión local de editores internacionales. Con respecto a la propiedad intelectual, un indicador relevante son los flujos de derechos de autor desde y hacia Uruguay, que según el último balance de AGADU representan respectivamente 1:038,000 y 410,000 dólares.

A su vez, un puñado de sellos discográficos uruguayos ha realizado contratos con distintos “agregadores” de contenidos digitales con el fin de que el material llegue a ser ofrecido en distintos proveedores de música digital en el mundo entero. Ello implica que las pistas correspondientes están disponibles en los grandes sitios de descarga digital legal para todo el planeta, aunque no necesariamente ello se corresponda con la realización de un trabajo de marketing que lleve a los consumidores en otras partes del mundo a enterarse de que esas pistas están ahí y despierte su interés en descargarlas.

Con respecto a la industria del espectáculo, Uruguay no está completamente integrado como plaza en los grandes circuitos de giras internacionales. Sin embargo es importante el desarrollo de capacidades locales. En algunos casos existen experiencias de exportación a la región de la logística completa y el conocimiento para desarrollar espectáculos masivos en el país de destino. El caso más reciente es la realización por CP Management Uruguay de Paceña Fest y otros espectáculos masivos en Bolivia.

Finalmente es interesante considerar el caso de las productoras de audio, las que se encuentran completamente integradas al proceso de internacionalización del sector audiovisual uruguayo, contribuyendo con música y audio a proyectos de cine, televisión, videojuegos y publicidad para los destinos más diversos, fundamentalmente en América Latina y España.

b. Tecnología y cambio en la industria musical

El desarrollo reciente de los mercados de la música y las características de la industria han sido afectados por profundos cambios tecnológicos ocurridos en las últimas décadas en diversas áreas asociadas a las tecnologías de la información, que impactan a todos los segmentos de la actividad musical.

El proceso se inicia con la aparición de las posibilidades de digitalización, o conversión de audio y video en archivos digitales en distintos formatos. Los impactos en la industria discográfica fueron evidentes, y su primera consecuencia fue, a partir de mediados de la década de 1980, un ciclo de fuerte expansión basado en el formato CD. El desarrollo continuó con la aparición de nuevos formatos de compresión de audio, en particular el MP3 a mediados de la década de 1990, con un gran crecimiento de la eficiencia en la compresión, lográndose altos niveles de calidad con un mínimo tamaño de los archivos.

Unido al desarrollo de la velocidad de las conexiones y el incremento de la capacidad de almacenamiento, esto tuvo impacto en las modalidades de consumo. A diferencia de lo que sucedía con los formatos tradicionales, los archivos de música digital pasaron a poder separarse de sus soportes físicos. Con el incremento del ancho de banda, se facilitó la circulación en Internet de los archivos digitales. Además de ser condición del surgimiento de diversos nuevos negocios digitales, el desarrollo de las posibilidades de conectividad dio lugar al surgimiento de las redes “entre pares” (peer-to-peer o P2P).

Una dimensión adicional del cambio en la tecnología fue la introducción de sistemas de grabación y procesamiento digital de audio, lo que se traduce en la caída de los costos de la producción fonográfica, incluyendo desde la producción artística hasta la terminación del master.

Por una parte la posibilidad de “probar” los contenidos musicales (que anteriormente existía solamente a través de la radio) se hizo más sencilla. Por otra, surge la posibilidad de comercialización de archivos digitales, donde los costos marginales de gestión, transporte, almacenamiento de las unidades físicas no existen, aunque debe incurrirse en las inversiones requeridas por la logística informática, software, etc.

Los cambios tecnológicos tienen consecuencias directas en las características económicas de los bienes. Los costos de reproducción sin pérdida de calidad se vuelven cero, es decir que deja de existir una barrera tecnológica que pueda prevenir la infracción de los derechos de propiedad intelectual.

El proceso de cambio técnico no se limita a los aspectos físicos o de hardware ni a las posibilidades de producción o a la aparición de bienes o formatos nuevos, sino que ha cambiado también los hábitos y las actividades de las personas, generando nuevas instancias de uso del tiempo libre y cambiando las modalidades de consumo, de adquisición de información, de compra y de comunicación interpersonal. Para designar una nueva generación del desarrollo de la tecnología web basada en comunidades de usuarios y servicios como las redes sociales, los blogs y los wikis, donde se procesa relaciones de colaboración de intercambio de información entre los usuarios de una comunidad o red social se suele usar el término Web 2.0. Una característica fundamental es que las bases de datos que sustentan las aplicaciones pueden ser modificadas por los usuarios de los servicios.

También se ha modificado la operación de los medios de comunicación. Con el ancho de banda han cambiado las condiciones tecnológicas de las emisoras de radio y televisión, y se han revolucionado las posibilidades de contacto de los diarios con sus consumidores. La Internet dio lugar al surgimiento del streaming de video y de audio, con lo que surgieron estaciones de radio y TV en la web, y apareció la posibilidad para cada usuario de generar una programación individual exactamente adaptada a sus gustos. En general la tendencia es a mayor interactividad, y a una demanda incrementada de contenidos o de nueva programación, con un peso muy importante del componente visual.

Con respecto a la música, esto implica nuevos canales de salida para los contenidos musicales, nuevas demandas para las nuevas plataformas, y sustitución entre diferentes maneras de uso del tiempo libre (entre los viejos medios y los nuevos, y entre las diferentes modalidades de los nuevos). Los nuevos dispositivos de reproducción, de los que es un ejemplo el iPod, generan condiciones desconocidas de portabilidad y comodidad para acceder instantáneamente a una cantidad de música inconcebible para los formatos anteriores. Otro ejemplo relevante es el desarrollo de los celulares como dispositivo de almacenamiento y reproducción.

A las modalidades iniciales “tradicionales” de vinculación vía Internet se han sumado las redes sociales, las herramientas de información construidas por los usuarios, las bases

de datos con rankings realizados por consumidores, el procesamiento de los historiales individuales de compra, y otras modalidades que han ampliado inmensamente las posibilidades de desarrollo de herramientas de difusión, marketing y distribución. Un aspecto que vale la pena destacar son las posibilidades de expresión de los consumidores, de retroalimentación con respecto a la producción musical de los artistas a través de weblogs, sitios dedicados, etc. La difusión de los sitios wi-fi y el desarrollo de la portabilidad y de la flexibilidad máxima de acceso es una de las características de estos procesos.

Se suele coincidir, a pesar de las amenazas sobre la industria discográfica tradicional, en que la música tiene una importancia creciente en todo el mundo, y que hay mercados que crecen y se desarrollan. A veces se señala que quizás se escuche hoy más música que hace unos años. Ello tiene varias dimensiones, una de las cuales es el cambio en el uso del tiempo. Mayor tiempo dedicado a la música implicaría una sustitución, y que el tiempo musical haya crecido a expensas de otras actividades. Quizás, al existir formatos más cómodos, más transportables y más fácilmente disponibles se consuma más música superponiendo el tiempo con otras actividades, como el trabajo, el transporte o la navegación en internet.

Otra dimensión es el gasto en música, el cual a su vez depende de los ingresos de la población. Los ingresos tienen una tendencia creciente en el tiempo, y quizás el gasto en consumo de música crezca más que proporcionalmente ante un incremento en los ingresos, pero la evidencia no es concluyente.⁴ Hay aspectos del gasto en música que caen (por ejemplo el gasto combinado en unidades físicas y descargas digitales ha disminuido), en tanto que hay evidencia al menos en algunos géneros de que el gasto en espectáculos se ha incrementado.

c. La industria discográfica en el mundo

El lugar donde el impacto del cambio tecnológico ha sido mayor es la industria discográfica, pero los efectos se difunden a todas las actividades, como la industria del espectáculo y el sector editorial.

El cuestionamiento sobre las posibilidades económicas a largo plazo de la actividad musical se centra en la posibilidad de la desaparición del rol central de la industria discográfica en el desarrollo de las carreras de los artistas. La crisis está documentada en todos los países, con una fuerte caída en las unidades vendidas. Ha aumentado la producción y venta ilegal de unidades físicas, y se ha multiplicado el intercambio de material protegido en las redes entre pares. Los ingresos en el mercado digital han crecido a altas tasas, pero sin embargo no se ha consolidado un mercado en el que las disqueras obtengan ingresos por descargas legales (incluyendo distintas modalidades como descargas a la carta, streaming, suscripciones, telefónicas, etc.) que sustituyan los ingresos perdidos por la venta de unidades físicas.

La declinación del formato CD a favor de archivos digitales que puedan circular por Internet y la actividad ilegal no son las únicas causas que han sido propuestas para explicar la caída en las unidades vendidas. También se menciona el entorno económico negativo, el fin del ciclo de reconversión a formato CD de anteriores colecciones y la sustitución de la música por otras formas de entretenimiento.⁵

Sin embargo una mayoría de investigaciones muestra que existe un amplio efecto negativo y que la circulación de los archivos compartidos reduce las ventas, aunque es difícil evaluar cuánto es el impacto.⁶

4 En lenguaje económico ésta es la definición de un bien "de lujo".

5 Véase Peitz y Walbroeck (2006).

6 Véase Liebowitz (2006).

Hubo dos tipos de reacciones de parte de la industria discográfica, una iniciar batallas legales contra los usuarios de redes de archivos compartidos, la otra tratar de desarrollar herramientas tecnológicas de manejo de derechos digitales para controlar los usos de la música en ese formato.⁷ Los resultados de ninguna de estas dos estrategias son evidentes en el momento actual.

Un elemento cultural de peso es que hoy ya existe una generación entera que ha nacido con la existencia de Internet, y que considera que el audio, el video y el software -entre otros- son bienes libres que se obtienen gratis.

Las visiones pesimistas se han acumulado, en particular en las multinacionales. “No se están desarrollando nuevos artistas” se dice por ejemplo. Se recuerda que los discos más vendidos de la historia están en su mayoría concentrados antes de 1980, y que ninguno se produjo luego de 2000. Se vaticina la desaparición de las majors, o se presenta intentos de redefinir su negocio para aprovechar sus capacidades para el desarrollo de carreras de artistas, pero buscando una mezcla de actividades distinta donde se incorpora otras actividades, como los espectáculos, la editorial o el management. La industria, con su expertise en la producción de fonogramas, promoción y marketing, se desplaza hacia zonas del negocio que antes dejaba en manos de otros, e intenta generar contratos con los artistas que comprendan también estas actividades, que son las que conservan el potencial de generar ingresos. Este es el llamado modelo 360, es decir que la posible nueva industria discográfica aborde el entorno completo de la actividad profesional del artista. Aunque no desaparezca la industria, es de esperar un cambio radical del estilo de gestión comercial y del desempeño de los mercados.

Con respecto al surgimiento de nuevos artistas, es evidente la proliferación de talento y de nuevas propuestas, sin embargo ha cambiado la capacidad de producir resultados comerciales comparables con los observados en las condiciones económicas anteriores, por cierto muy diferentes a las actuales.

Si bien el consumo de música aumentó, también puede pensarse que hay menor profundidad o intensidad de la dedicación. Ello es así por la mayor simultaneidad con otros consumos, y la mayor sustituibilidad con otras actividades. Esto se traduce en menos fidelidad del público actual hacia los artistas. Hoy un adolescente tiene a disposición una gama increíblemente amplia de bienes, servicios y usos del tiempo libre diferentes entre los cuales la música es solamente una posibilidad más. Cuando la generación que hoy tiene 40 años tenía 15, existía un número muy reducido de posibilidades de consumo y de actividades, entre las cuales la música figuraba en forma prominente. Los artistas actuales son tan buenos músicos o mejores que los de hace 20 años, pero tienen que competir con muchísimas más alternativas.

Las condiciones de costos actuales han permitido a artistas con una audiencia menor tener difusión en los mercados digitales y en la venta online. Como consecuencia, se observa mayor diversidad y una distribución de las ventas menos asimétrica. En la etapa anterior los costos de entrada y distribución hacían más difícil producir en forma rentable una mayor diversidad. Hoy probablemente una mayor variedad logra abrirse paso hacia el gusto de los consumidores.⁸

En cualquier modelo en el futuro el fonograma entendido como grabación o fijación seguirá existiendo como forma en la que la interpretación llega al público. ¿Quién los producirá? En primer lugar el artista, pero también todo quien tenga interés en el posible desarrollo comercial en torno a su carrera. Siempre existirá además un nicho para formatos anteriores, como lo tienen los discos de vinilo y los cassettes. Hay generaciones enteras que no encuentran

⁷ Es el caso de las tecnologías de Digital Rights Management (DRM).

⁸ Este es el argumento central de la “larga cola” (o long tail, véase Anderson (2006)).

cómodo el tráfico en la web y seguirán demandando CDs. Hay otros contextos en que los discos físicos seguirán existiendo, por ejemplo para la presentación de material y en el marketing de los artistas, en tiradas cortas. Los usuarios preferirán los modelos de acceso a la música que encuentran más convenientes. En la medida en que el CD como formato haga su eclipse más o menos lentamente se puede presumir que la fabricación ilegal de unidades físicas irá también desapareciendo, no así la circulación ilegal de archivos en la web.

d. Cambios en los modelos de negocios

Si bien un modelo de negocios, aquel basado en vender discos, parece desaparecer, aún no surge uno nuevo que lo sustituya. Parece claro que los fonogramas, si es que se compran y venden en el futuro, lo serán en formato de archivo digital. En este sentido, el impacto del cambio técnico va hacia mayor divisibilidad del material, una menor importancia del producto (el disco que contiene un paquete de canciones o pistas) y un mayor rol de las pistas individuales donde se vuelve clave el acceso.⁹

Hay numerosos ejemplos de posibilidades de nuevos negocios. Muchos de ellos pueden relacionarse con fenómenos de “migración de valor”, asociados con la caída en la importancia de actividades y bienes y el surgimiento al mismo tiempo de otros nuevos. Por ejemplo, del mismo modo que las personas dejaron de usar relojes despertadores para despertarse con los celulares, creció la importancia del celular como medio de reproducción de música (además de cómo medio de pago, entretenimiento y comunicación, entre otras). Testimonio de esto fue el auge del mercado de ringtones (ahora ringbacks), y la venta de canciones pregrabadas con la compra de aparatos.

En las secciones siguientes se analiza las posibilidades de futuro del fonograma entendido como grabación o fijación en la que la interpretación llega al público, y en relación a éstas, la posible evolución de otras actividades.¹⁰

i. Negocio digital

Una alternativa es el negocio de descarga digital paga, siguiendo el modelo de mercado tradicional donde se encuentran oferta y demanda. La música digital, que no requiere un producto físico, ha involucrado un conjunto de nuevos agentes: tiendas digitales e híbridas, “agregadores”, empresas de desarrollo tecnológico y de formatos de archivos y de reproductores, proveedores de contenido online, proveedores de servicios de Internet, compañías telefónicas. En el contexto de cambios en los formatos, el negocio se ha desplazado desde la venta de discos hacia la venta de pistas individuales.

Los modelos de negocio son diversos, incluyendo los servicios “a la carta” al estilo iTunes, en que el consumidor paga por lo que descarga, y los servicios por suscripción, donde por un pago fijo se tiene derecho a servicios con o sin cierto límite. Los servicios pueden ser de descarga, donde el consumidor se hace dueño del archivo, o de streaming en que el usuario realiza la escucha del material sin descargarlo. Los modelos sostenidos por publicidad se presentan más adelante.

⁹ Algunos analistas sostienen que el consumo de música se asimilará más a un servicio (o flujo) que a un objeto o bien (Kusek y Leonhard (2005)).

¹⁰ No analizamos en detalle el sector de productoras de audio, donde los efectos de la crisis de la discográfica son menores, aunque enfrentan el impacto de la revolución tecnológica en el mundo audiovisual.

Las ventas digitales han crecido a altas tasas, y la evolución reciente de los ingresos parecería promisorio. Al mismo tiempo existe cierto escepticismo acerca de las posibilidades de crecimiento futuro de estos mercados, en particular respecto de las descargas pagas. Probablemente los cambios demográficos, con un peso creciente en el consumo de generaciones que han crecido acostumbradas a no pagar conspiran contra su consolidación. En 2009 según datos de la IFPI el 95% de las descargas seguían siendo ilegales. Los datos confirman que la gente que ha dejado de comprar los CDs no ha estado comprado los archivos digitales correspondientes.

Si los consumidores están acostumbrados a recibir los bienes gratis, un modelo interesante es aquel en que la adquisición siga pareciendo o se perciba como gratis. Alguien paga, naturalmente, pero no es el consumidor. En esta alternativa confluyen dos mercados (“dos lados” o two-sided), de la misma manera en que funciona la radio, que ofrece la programación con la que reúne a la audiencia, a la vez que con la audiencia atrae a los anunciantes. Los usuarios reciben algo que parece gratis, o que les demanda solamente un costo no monetario como es el tiempo de exposición a la publicidad.

Existen modelos basados en la web donde se atrae artistas, se desarrollan carreras (incluyendo grabaciones y presentaciones en vivo), se ofrece descargas más o menos libres o bajo suscripción, y se reúne una masa crítica de personas que puede resultar atractiva para sponsors o anunciantes, de manera que en el segundo mercado lo que se vende es el público.

Otra alternativa son los servicios de descarga o streaming financiados por anunciantes, en los que para acceder a la descarga o escuchar el tema se requiere del consumidor que vea o escuche una pieza publicitaria. Sistemas de este tipo se han comenzado a poner en práctica en Europa.

Si es posible poner en marcha un nuevo modelo de negocios, ello conduciría a la reconversión de la industria discográfica actual, y el reciclaje de su capacidad de desarrollar artistas, realizar la labor de promoción y difundir la música. Una cosa sin embargo es el camino de llegada a un público, y otra la posibilidad de que el cobro por el contenido sea el método principal de obtener ingresos en el negocio digital.

Para algunos autores, dado que los días de hacer dinero de la venta de contenido puro ya han pasado para la música, las formas de venta nuevas se asociarán más a la idea de servicio que de producto, para lo que es usual usar la metáfora de “música líquida”, para la que se paga el acceso a la red y el flujo de consumo igual que en el caso del agua o la electricidad.¹¹ Sin embargo el cobro de una cuota adicional por el acceso a Internet que remunere a los titulares de derechos en los archivos descargados es poco probable que se realice en forma voluntaria por los proveedores de servicios. Si se estableciera como un impuesto, se generan complicaciones importantes, entre las cuales una no menor es cómo distribuir lo recaudado. Resta definir además si la descarga sería universalmente gratis, y en general debería definirse el concepto de copia privada involucrado.¹²

ii. Espectáculos

Vale la pena también considerar el efecto de los cambios descritos en el sector de los espectáculos, y sus consecuencias para el desarrollo futuro de la industria de la música. Aunque cayó la posibilidad de apropiabilidad en un tipo de producto, el contenido digital, los

¹¹ Kusek y Leonhard (2005).

¹² Los impuestos establecidos sobre los dispositivos de copiado y soporte virgen por distintos países compensan por copias privadas legales, y no son sustitutos de multas por actividad ilegal.

espectáculos son servicios rivales (su consumo por una persona impide el de otra si la sala está llena) y excluibles (es posible cobrar un precio por los mismos).

Internacionalmente, desde el punto de vista de los consumidores los discos son un mercado mayor que los espectáculos. En Uruguay los espectáculos en vivo son un mercado mayor que el discográfico. Desde el punto de vista de los ingresos de los artistas, los espectáculos en vivo suelen ser la principal fuente, por encima de las regalías discográficas o los derechos de autor.¹³ En este nuevo escenario se ha debilitado la industria discográfica que crea, difunde y vende las copias de los masters que el público escucha y que en definitiva alimentan la demanda por los artistas y sus espectáculos.

Una decisión clave en los espectáculos es la determinación del precio de la entrada, y los cambios en éste podrían ser un indicador de los procesos de sustitución en la demanda y de cambios en las condiciones de la oferta. Krueger y Connolly documentan que en EEUU la tendencia es clara después de 1997 a que los precios de los conciertos se incrementen más que el IPC y que los de otros espectáculos (en particular en los conciertos de rock). La asistencia global a espectáculos musicales cae, pero los ingresos no, por efecto del incremento en el precio.

Un argumento clásico es que la tecnología de los espectáculos en vivo evoluciona poco respecto a otras actividades, y que para poder pagar salarios comparables los precios relativos de la música en vivo deben aumentar¹⁴. El argumento de Krueger y Connolly es que eso puede explicar una tendencia a largo plazo, pero no un cambio abrupto y reciente. Para estos autores el incremento en los precios es consecuencia de la caída en los ingresos discográficos de los grupos. Los artistas son vistos como empresas que venden dos productos complementarios, conciertos y discos, con algún grado de poder en ambos mercados. Si la mayor asistencia a los espectáculos se traduciría en mayores ventas de discos, los precios de las entradas se mantendrían bajos, pero si ya no es el caso, esto podría haber causado el incremento observado.¹⁵

Sin embargo, si la mayor exposición-facilidad de acceso-sustitución en el tiempo a través de la expansión de la circulación de archivos digitales lleva a mayor escucha de música, eso puede llevar a un incremento de la demanda de espectáculos en vivo. Se podría esperar que habiendo más circulación de música que antes, hubiera un mayor interés en la música en vivo y mayor asistencia a conciertos. Los datos de menor cantidad de asistentes y mayor precio no son consistentes con incremento en la demanda.

Son conocidos los contratos de artistas masivos que han dejado las discográficas y han firmado contratos de exclusividad con empresas promotoras de conciertos. Sin embargo dista de ser claro en qué medida se podrá producir un relanzamiento de la industria discográfica en torno a la actividad de los espectáculos en vivo.

iii. Nuevo marketing y difusión

El desarrollo de Internet impacta poderosamente en los modos de realizar marketing, difusión y promoción. Es posible explotar mejor los métodos de venta por catálogo donde se puede usar inventario centralizado, distribución por correo, pool de stocks de múltiples proveedores diversos para la venta de unidades físicas online. Ello ha impactado en la distribución de las ventas.

¹³ Krueger y Connolly (2006) señalan que éste es el caso para los artistas en los lugares más altos del ranking según ingresos, los que reciben avances sobre regalías futuras, las que deben cubrir además los costos de producción de los fonogramas.

¹⁴ Conocido como "la enfermedad de los costos".

¹⁵ Krueger y Connolly, (2006). La sustitución de ingresos discográficos por ingresos por espectáculos, cuando los mismos autores documentan que los primeros tienen un rol residual, sería la cola moviendo al perro.

Se ha hecho posible superar la limitación del espacio físico, cuyo costo hace que los puntos de venta tradicionales solamente puedan limitarse a un reducido número de títulos diferentes, aquellos capaces de generar ventas anuales suficientes para justificar su presencia en los anaqueles. Por tanto se puede vender en forma rentable un conjunto de productos cada uno de los cuales tiene ventas reducidas, pero que suman mercados grandes y generan parte importante de los ingresos. En la distribución de las ventas entre los productos, es menos importante el modo o “cabeza” – aquellos pocos títulos con alta frecuencia de ventas- comparado con la “larga cola” en la que un número muy grande de productos vende cantidades más pequeñas.¹⁶

El bajo porcentaje de los productos artísticos que llegaban a ser editados dependía también de las limitaciones que los costos de producción y distribución imponían. Solamente una fracción pequeña llegaba a la edición, por lo que la participación de los “hits” en el total era muy alta. En las condiciones actuales se está comercializando una cantidad importante de música que antes no era editada. También se incrementa al ciclo de vida del catálogo, ya que se puede mantener con vida comercial obras que son capaces de vender ejemplares en un número por debajo de lo que era el punto de equilibrio económico de una reedición.

En el negocio digital, la inexistencia de un soporte físico lleva esto al extremo. Ello aumenta la probabilidad de desarrollar carreras exitosas en volúmenes menores, y con ello surge la posibilidad de que un artista obtenga un nicho diferenciado y encuentre formas de llegar adónde antes no era posible.

La radio ha tenido un rol central a lo largo del siglo XX en establecer a los artistas y determinar los ciclos de vida de los lanzamientos discográficos. En las nuevas condiciones, hay quien se cuestiona la viabilidad de la radio a largo plazo, ya que muchos aspectos de sus coordenadas económicas básicas han sido afectados por cambios técnicos recientes.

La escasez del espectro de ondas ha dejado de ser un aspecto relevante como barrera a la entrada, con el surgimiento de la banda ancha y las transmisiones por cable. La transmisión por aire subsiste, pero eso puede estar relacionado con que la disposición a pagar es muy baja y no se genera demanda de transmisión por pago. Ante sustitutos y servicios alternativos hay quien duda de la posibilidad de la sobrevivencia de la radio, y se plantea una discontinuidad generacional en los hábitos de escuchar radio, al punto de que la radio deja de ser la forma primaria en la que la gente descubre nueva música.¹⁷ De la misma manera, emisoras como MTV que tuvieron un rol central en la difusión de las canciones y en el éxito comercial de los artistas, hoy no hacen de la música el centro de su programación. A largo plazo la radio tal como la conocemos se volverá menos relevante en la medida en que la gente acceda a música programada en forma más cercana a sus gustos en distintos lugares y momentos.

Actualmente se vuelven importantes caminos diferentes a los tradicionales para canalizar la música hacia los mercados. Hay una explosión de nuevos artistas que entran a la producción de obras debido a que las barreras a la entrada han caído y los menores costos han vuelto accesibles las grabaciones. Dado que no hay ninguna razón para que la proporción de artistas buenos (o atractivos, si se quiere) guarde alguna relación con la evolución de los costos de grabación, es central para los usuarios saber discriminar, filtrar y descubrir la música que se acerca más a sus gustos y preferencias. La vieja industria discográfica hacía un trabajo en este sentido ordenando y seleccionando proyectos. Hoy es posible sin embargo que este trabajo se realice en forma colectiva, y que un conjunto de hipervínculos en las redes apropiadas sea capaz de realizarlo de forma descentralizada.

¹⁶ Ver Anderson (2006).

¹⁷ Kusek y Leonhard (2005).

Si bien en las condiciones actuales podría pensarse que el servicio de “filtro” es parte de un modelo de negocio por venir, las recomendaciones actuales pueden venir por otro camino. En relación al rol que anteriormente tuviera la publicidad o los programadores como formadores de opinión, comienza a tener mayor valor la opinión de los pares y la recomendación informal y horizontal en las redes. Importa menos lo que una compañía pueda decir de su producto, que lo que pueda encontrarse en Google. Muchas veces la información si siquiera provendrá de redes de personas interconectadas y compartiendo intereses, sino de conjuntos de consumidores inconexos cuyo comportamiento sea seguido por software. La selección, que antes se realizaba en forma previa a la experiencia del público, se realiza hoy con posterioridad a la misma.

e. Rol de artistas y managers

En las condiciones actuales –así como en el pasado- tiene una importancia central el desarrollo de los artistas y de sus carreras profesionales. Cada artista es una marca, un tipo particular de expresión, de música, de interpretación, de letra, de aspecto físico y de narración respecto de su creación. Su forma particular de comunicarse con el público es lo que éste valora. Una pregunta interesante es si, en la medida en que algunos cambios técnicos implican menor presión sobre los artistas y menores barreras a la entrada del mundo de las grabaciones y su distribución, en los nuevos contratos que se firman con las compañías éstos pueden obtener mayores libertades que en el pasado.

En este contexto se produce una expansión del rol de los managers, en particular en cuanto a la toma de decisiones, la coordinación de actividades en ámbitos y mercados diversos, el diseño de los mecanismos de remuneración, los contratos, las estrategias de marketing etc. La nueva industria tendrá un fuerte carácter de “promoción de artistas” y sus costados discográficos-grabaciones, su difusión radial o por el medio que sea, sus espectáculos y el desarrollo editorial sean todos aspectos complementarios e integrados.

Para algunos artistas será posible gestionar su carrera profesional con más grados de independencia (desde administrar completamente toda su actividad a ser dueños de sus masters y licenciarlos, etc.).¹⁸ Sin embargo las majors proponen un modelo en el que adquieren derechos sobre mayor cantidad de aspectos de la carrera de un artista –a cambio de la responsabilidad global por su gestión (modelo 360). Algunos artistas han tomado estos contratos, lo que deriva de que las majors pueden creíblemente ofrecer reconvertir su experiencia previa para diseñar y manejar la carrera artística en su totalidad. Quizás una estrategia como la de Radiohead, que solamente distribuye en la web y establece un precio voluntario para la descarga de sus discos es posible porque la banda cuenta con cerca de 20 años de trayectoria sobre la base del antiguo modelo, y ha construido público global sobre esta base.

En el contexto de los posibles nuevos modelos de negocios cobra una importancia creciente el ingreso editorial de los artistas. Es cada vez más frecuente la conjunción del intérprete y el autor/compositor en la misma persona. Se vuelve crucial, además del trabajo lento y acumulativo de producir las obras, conducir a las mismas hacia los canales adecuados que conduzcan a sus distintos usos. Aunque los derechos fonomecánicos pierdan peso, habrá oportunidades vinculadas a derechos conexos, ejecución pública, recitales, sincronizaciones, etc. El desarrollo de Internet que multiplica la difusión de las obras – unido a formas adecuadas de generar los ingresos, también es fuente de incremento de los mismos.

¹⁸ Ver Byrne (2007).

f. El caso uruguayo

Algunas características del Uruguay hacen que la crisis general de la industria discográfica se desarrolle en forma peculiar. Las cifras de la venta de discos físicos en Uruguay muestran un incremento en los últimos años en contraste con la caída observada en el mundo. Este incremento sin embargo hay que considerarlo con cautela ya que el punto de partida es la crisis de 2002 con una caída extrema en las ventas (muy superior a la del PBI). En Uruguay se siguen vendiendo discos físicos y sigue habiendo artistas con importantes ventas de discos en términos nacionales, pero el total está lejos de las cantidades de 1998. Como señalaba un referente de la industria, “a pesar de los desafíos que plantean las nuevas tecnologías y los cambios que se producen a nivel mundial, la industria discográfica uruguayo, a diferencia de las de muchos países, se las ha estado ingeniando no solo para sobrevivir sino para generar crecimiento.”

Para interpretar ese crecimiento en las ventas, puede tomarse en cuenta aspectos como el sentimiento de proximidad con el artista, que puede implicar algún grado de rechazo de la descarga sin pagar. También se podría investigar en qué medida las ventas corresponden a artistas maduros cuyo público corresponde a generaciones con menor contacto con la descarga y con la Internet. Debe considerarse a su vez el efecto de la eliminación reciente del IVA a las ventas de CD, que debe haber impactado positivamente las ventas. Asimismo, la Cámara Uruguaya del Disco (CUD) ha hecho una campaña muy extensa y profunda contra la piratería que probablemente haya tenido un efecto importante también.

Uruguay siempre se caracterizó por volúmenes de ventas pequeños, que no permitieron el aprovechamiento pleno de las economías de escala. Para las majors instaladas en Uruguay en la década de 1990, quizás un éxito internacional vendiera 12 o 15 mil discos -cifra cercana a lo que podían vender los artistas nacionales más vendedores- que en el contexto de cualquier mercado grande era el volumen de ventas un artista independiente y pequeño. Las tiradas de 500 ejemplares han sido frecuentes para muchos artistas nacionales por muchos años, y muchos sellos independientes han tenido decenas de artistas con estas características. Una pregunta interesante es si van a desaparecer –o ya han desaparecido- las posibilidades de vender varios miles para los artistas que habían trascendido ese techo.

Las modalidades de trabajo tradicional de la industria discográfica no se han repetido al pie de la letra en Uruguay, probablemente también por la dimensión del mercado. Los altos costos de promoción, relaciones públicas, campañas de marketing, videoclips caros, soporte para giras, promoción para que las canciones sean difundidas en la radio, sólo existieron brevemente en la segunda mitad de la década de 1990. El tamaño relativo pequeño y la proximidad de los consumidores quizás no requieran un trabajo tan intensivo de marketing y difusión. Sin embargo este trabajo es central para exportar.

Los procesos de cambio en hábitos, y desarrollo de nuevos bienes y servicios se han producido también en Uruguay. Encuestas recientes sobre el perfil del internauta uruguayo destacan la importancia de la descarga de música, apareciendo también los discos como uno de los rubros destacados de las compras online. Diversas disquerías y sellos tienen dispositivos de venta online con distinto grado de sofisticación, y existen sitios dedicados como deluruguay.net. Se ha explorado también en distintos grados las posibilidades de nuevos modelos de negocios, incluyendo por ejemplo la venta de MP3 pregrabados para ser incluidos en la venta de reproductores. En este contexto, el desarrollo de nuevos modelos de negocio digital es escaso. Si bien algunos sellos han realizado acuerdos con agregadores para comercializar sus pistas en diferentes proveedores de servicios musicales en Internet, subsisten porciones importantes de los catálogos más importantes que no han sido digitalizados aún.

g. Experiencias de clusters de música

Algunas de las experiencias más exitosas de inserción internacional de música popular, donde existió una asociación reconocible del origen con características de calidad, atributos estéticos y definición de producto, están unidas a experiencias de clusters. Estos clusters tuvieron, sobre todo en su origen, un carácter informal. Las dos experiencias que se suele destacar son la de Suecia (Estocolmo)¹⁹ y la de Jamaica (Kingston), esta última basada en el reggae y ska.²⁰ En ambos casos se observa la aglomeración de empresas y actividades en zonas urbanas. No sólo es importante el potencial creativo sino los vínculos entre el sistema de producción local y los circuitos internacionales de capital, distribución, y las posibilidades de protección de los derechos de propiedad intelectual.²¹ En ambos casos se trató de países (relativamente) pequeños en los que la demanda interna no tenía las dimensiones suficientes como para sostener por sí sola una fuerte expansión de la industria musical. Power y Hallencreutz (2002) subrayan la importancia de las ventajas de localización, a la vez que subrayan que las posibilidades de apropiación local de los beneficios generados de la expansión internacional fueron sustancialmente diferentes en ambos casos.

En el desarrollo de los clusters de las industrias culturales es determinante el factor territorial. La localización geográfica y el desarrollo cultural están relacionados. El proceso creativo y la producción de bienes y servicios requieren de un conjunto de actividades conexas para desarrollarse, las que se coordinan a través de redes empresariales, sociales, institucionales y de infraestructura. La actividad de las industrias culturales tiende a concentrarse geográficamente, conformando clusters de hecho.

Desde el punto de vista de las políticas industriales, UNESCO promueve una experiencia de aplicación de la metodología de conglomerados a las industrias creativas. La Alianza Global para la Diversidad Cultural de la UNESCO está dedicada al estudio de vías para la promoción de industrias culturales sostenibles en los países en desarrollo. Se busca preservar la diversidad cultural y apoyar el desarrollo económico y la creación de empleo en diversas industrias culturales incluyendo la música, la publicidad, el cine, la artesanía y las artes del espectáculo.²² Dicho programa se asocia a proyectos de desarrollo donde se vincula planes para ciudades y procesos de regeneración urbana al desarrollo de las industrias creativas. Un ejemplo es la ciudad de Edimburgo declarada ciudad literaria en 2004, y otras capitales de la cultura.

En el marco de la Alianza Global se han iniciado proyectos directamente vinculados a la música, como BEMA (Bureau Export de la Musique Africaine) que tiene como objetivo la promoción y difusión de la música africana a nivel internacional. El proyecto ha realizado sesiones de formación dirigidas a sus miembros en distintos países africanos, orientadas a potenciar las competencias de los productores de la región en gestión de carrera de artistas, marketing y exportación de música. En la edición 2008 de WOMEX (World Music Expo), en Sevilla, apoyó un programa de tutorías individualizadas dirigido a un grupo de productores seleccionados.

Distintas experiencias locales de clusters musicales incluyen el Ibiza Music Cluster para dinamizar el turismo en Baleares, el KZN Music cluster en Kwa-Zulu-Natal, Sudáfrica, y el Cluster de la música vallenata de Colombia.

El análisis que se presenta a continuación contiene tres aspectos centrales. Por una parte se extrae los elementos más importantes del análisis de las cadenas de valor de los distintos subsectores del cluster de la música.

19 Incluye artistas como Abba, Ace of Base, the Cardigans, Neneh Cherry, Europe, Stina Nordenstam y Roxette.

20 Como ejemplo se menciona a Bob Marley and the Wailers, Lee Scratch Perry, Desmond Dekker and the Aces, Jimmy Cliff, Gregory Isaacs, Peter Tosh, Shabba Ranks y Shaggy.

21 Véase Power y Hallencreutz (2002).

22 Véase UNESCO (2004).

A continuación se discute brevemente el concepto de desempeño y se presenta el análisis de los factores críticos de desempeño. Finalmente se presenta la matriz de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

h. Análisis de las cadenas de valor

De acuerdo al Taller de Diagnóstico del cluster de la Música realizado el 24 de junio de 2009 se definió como cadenas de valor fundamentales las siguientes: I. Editorial (basada en las utilidades de composiciones y grabaciones). II. Industria del espectáculo, incluyendo bailes, discotecas, shows en vivo (basada en la interpretación y ejecución pública). III. Industria discográfica (basada en el fonograma). Desde el punto de vista de la estructura de mercado, a grandes rasgos todos los subsectores muestran una estructura fuertemente heterogénea, con constante entrada y salida de empresas, y un patrón de competencia basado en la diferenciación del producto, la especialización y la búsqueda de mercados y nichos específicos. Se realizó una mención adicional de los medios de comunicación, y se consideró una cadena de valor especial consistente en las actividades por las que la música llega al público o a los usuarios en el exterior.

A continuación se presenta algunos elementos aientes del análisis de las cadenas de valor de la industria fonográfica, la industria del espectáculo, el sector editorial, las productoras de audio, los medios de comunicación y como un caso particular la actividad de promoción de la exportación de música

i. Industria fonográfica

Los sellos discográficos solían desarrollar un abanico de tareas, incluyendo la búsqueda de proyectos, la financiación, la producción artística, la fabricación, la promoción, el marketing, la distribución, y las ventas. En el contexto actual dichas tareas se han separado, y pueden ser descentralizadas a distintos agentes de acuerdo a la situación. En el contexto uruguayo el rol de los managers ha crecido últimamente pero aún alcanza a una proporción relativamente pequeña de artistas, por lo que en ausencia de éstos el desarrollo de la carrera de los/las artistas ha recaído tradicionalmente muchas veces en los sellos en conjunto con éstos.

Es consenso habitual en el análisis de los mercados discográficos que la marca es el artista y no el sello, pero a la vez los sellos han venido realizando tradicionalmente la selección entre los cientos de proyectos aspirantes para definir aquellos que pasan a una etapa de producción y grabación. Esta labor sigue siendo importante hoy cuando la caída de los costos de producción ocasiona una inundación de producción y es imposible que un consumidor tenga tiempo de explorarla para encontrar los artistas que se acerquen a sus preferencias. Los contratos entre los artistas y los sellos son de naturaleza diversa. Byrne (2007) sugiere que en las condiciones actuales existe una escala gradual de cesión mutua de derechos y toma de obligaciones sobre aspectos diversos de la carrera del artista, desde el artista completamente independiente al actual modelo 360 (dondequiera que el artista mira está la compañía) donde los sellos discográficos tienen actividad en la totalidad de la actividad, incluyendo editorial, presentaciones en vivo, merchandising, etc.

Un aspecto central de la actividad de los sellos era su rol en la financiación. No era usual que estuviera dentro de las posibilidades económicas de los artistas sostener los costos de grabación, fabricación y distribución de los fonogramas. Hoy existe una posibilidad de arreglos contractuales que permite una gama de participaciones de los artistas que pueden ir desde financiar su actividad discográfica completa hasta posibilidades intermedias en que se hacen

dueños del master o el caso tradicional en que el master es financiado por el sello que se hace dueño de éste.²³

La actividad fundamental es la grabación, donde se produce el objeto central de la cadena de valor, que es el fonograma. Toda la discusión sobre la viabilidad futura del sector está centrada en las posibilidades de comercialización de los fonogramas. Aquí se encuentra uno de los lugares de vinculación con una parte importante de los proveedores de esta cadena, es decir los estudios de grabación y un conjunto importante de técnicos, en particular los ingenieros de grabación y mezcla. Probablemente en la producción discográfica se concentra parte de lo más calificado y específico de los recursos humanos de la industria musical. Además de las capacidades compositivas o interpretativas de los artistas, los productores artísticos y de los ingenieros de grabación y mezcla incorporan capacidades que determinan el producto final y pueden impactar decisivamente en el desempeño de los productos.

La actividad de marketing, entendida en un sentido amplio, es decir como el conjunto de actividades destinadas a establecer el mercado, fue siempre uno de las actividades centrales llevadas adelante por los sellos, junto con la promoción, publicidad y distribución. Como en esta actividad se ha desplegado un conjunto de alternativas para vender objetos diversos además de los discos, el establecimiento de estos diferentes mercados condiciona las actividades de fabricación del objeto, la elaboración de los envases, diseño e impresión de arte de tapa, empaque, etc. Se discutió diversas posibilidades de negocio a partir del fonograma.

El aparato de distribución en el caso de los CD involucra las actividades de abastecimiento de las disquerías a través de las empresas de distribución. Las ventas de discos suelen acompañar los espectáculos, a través de los sellos o de los propios artistas.

En Uruguay existen además canales de venta online de unidades físicas, tanto a nivel de disquerías como de los sellos y de organizaciones que unen otros servicios como deluruguay.net. Los negocios de venta online de unidades físicas encuentran límites en la capacidad de almacenamiento (si bien superan la capacidad de las disquerías debido a que su espacio físico es menos costoso). Otros negocios digitales implican el soporte de actividades en la web. En Uruguay los negocios de descargas pagas o de streaming de audio no se encuentran aún desarrollados, y cabe preguntarse por su viabilidad económica pues involucran altos costos fijos de establecimiento y programación en relación a la capacidad de desarrollar redes de usuarios numéricamente importantes.

A nivel global es común caracterizar a la industria discográfica como un oligopolio. Ha sido objeto de discusión la capacidad de los sellos discográficos de lograr acuerdos de colusión para fijar precios, en particular es famoso el juicio que llevó a las cinco majors y a algunas cadenas disqueras a un arreglo fuera del sistema judicial en una demanda iniciada por 28 estados de Estados Unidos. Desde el punto de vista competitivo en el caso uruguayo existe una estructura relativamente descentralizada. El juego se desarrolla entre los sellos multinacionales, algunos de los cuales mantienen en nuestro país una limitada actividad de representación y ventas, y los sellos nacionales que de acuerdo a los datos de la Cámara Uruguaya del Disco retienen una participación de mercado igual al 43% de las unidades vendidas. Los precios de mercado de los CD varían en forma importante. Aunque existen diferencias de tamaño, no existe actualmente un sello discográfico que tenga una posición capaz de ejercer control sobre el mercado. Los lugares donde la presencia de barreras a la entrada tiene mayor potencial de expresión son en los sistemas de distribución.

En el contexto de la descripción de la cadena de valor se optó por incluir las actividades ilegales de producción de unidades físicas y descargas. De algún modo son actividades que

²³ Véase Byrne (2007).

tienen valor para el consumidor, que en algún caso está dispuesto a pagar por unidades ilegales o por lo menos a dedicar tiempo de búsqueda y descarga en la red. En esa medida el sistema de producción de fonogramas legal alimenta al ilegal, y de las posibilidades de que surjan alternativas que preserven la posibilidad de que la actividad discográfica sea sustentable económicamente depende su viabilidad futura.

En el contexto de la gestión de la propiedad intelectual, los fonogramas son capaces de generar un flujo de ingresos importante en cuanto a sus usos posteriores en el contexto de sincronizaciones, licencias, etc. En el caso uruguayo se han citado ocasiones en que se ha logrado acceder a los mercados del exterior.

ii. Industria editorial

La actividad editorial es una actividad de agencia, es decir realizada en nombre del dueño del derecho, sea el autor, compositor o productor fonográfico, y consiste en desarrollar al máximo la explotación del valor económico de la obra. Esto implica gestionar los contratos para obtener sucesivos usos de la misma incluyendo ediciones discográficas, sincronizaciones audiovisuales en cine, medios de comunicación o publicidad, distribución a través de acuerdos con empresas telefónicas, etc. El rol central en este subsector lo desempeña el editor o publisher. Los artistas uruguayos que han realizado contratos discográficos con multinacionales han frecuentemente firmado contratos editoriales con publishers extranjeros. Esta actividad se ha empezado a desarrollar en forma independiente en Uruguay en forma reciente.

iii. Industria del espectáculo

El rol central en esta actividad lo desempeña el productor de espectáculos. Su papel es clave en el diseño general del espectáculo, incluyendo la selección del artista y de la sala, y aspectos como la duración del espectáculo, repertorio y presencia o no de artistas invitados, lo a su vez se relaciona con determinado público objetivo y permitirá estimar la demanda y establecer una política de precios de las entradas. La discusión realizada en los talleres del cluster separó la actividad de producción de un espectáculo en cuatro bloques que se desarrollan muchas veces en paralelo y en otras como etapas sucesivas: la producción comercial, la producción de difusión, la producción logística y la producción técnica. Cada una de ellas se caracteriza por una cadena de numerosos proveedores que desempeñan tareas particulares.

La producción comercial incluye el diseño del marketing, la gestión de la financiación, la definición de las políticas de precios, la venta anticipada de localidades y tercerización con las empresas de venta, la gestión de merchandising entre otros. La producción de difusión incluye el diseño de la estrategia de publicidad y la labor con la prensa y medios. La producción logística incluye las actividades de acondicionamiento del local, seguridad, energía, boletería y venta de bienes complementarios como comida, bebida y merchandising. La producción técnica del espectáculo en sí mismo contiene los rubros de backline, sonido, escenografía y luces, gestión de escenario, video y pantallas, etc. La sala puede incluirse en la producción técnica pues forma parte esencial de la infraestructura de la realización del espectáculo. La propia especificación detallada de todos estos proveedores da un nivel del desarrollo reciente de la industria del espectáculo en Uruguay, que ha llevado a la consolidación de actividades con mayor profesionalización y especialización. Ello ha llevado a mayor escala y a un desarrollo de las preferencias del público y de una mayor demanda que ha contribuido al desarrollo del sector. Muestra de ello es la tendencia a espectáculos de mayor tamaño, y también la consolidación de festivales masivos, algunos de ellos de larga tradición como es el caso de algunos festivales folklóricos en el interior del país.

Los datos muestran que en Uruguay los precios de las entradas (que en las estadísticas del IPC se encuentran agrupadas con los espectáculos en general, incluyendo cine) crecen menos que la inflación hasta 2002, luego de lo cual se recuperan hacia 2005 y son estables hasta la actualidad. No hay evidencia reciente de un incremento particular de la demanda por espectáculos en vivo.

Con respecto a la infraestructura de salas, en Montevideo creció en los últimos años la oferta pública (Teatro Solís, Sala Zitarrosa), a la vez que se proyecta poner en funcionamiento el complejo de salas del SODRE Adela Reta. También se observa en el interior el reacondicionamiento de teatros públicos en algunas capitales departamentales.

Un punto débil que subsiste es que Uruguay no está incorporado en el circuito internacional de espectáculos que visitan grandes ciudades en países vecinos. No existe en el sector un consenso respecto a las limitaciones que impiden esta posibilidad, y las explicaciones han incluido desde el tratamiento impositivo desfavorable, a la insuficiencia de la infraestructura disponible, e incluso a la falta de una disposición a pagar agregada del público suficiente para alcanzar la escala que estos espectáculos requieren.

iv. Productoras de audio

Las productoras de audio son un conjunto de empresas particularmente dinámico en el contexto de la comercialización de contenidos musicales. Se encuentran fuertemente vinculadas al cluster audiovisual, ya que sus productos tienen como destino la sincronización en cine, televisión, publicidad, etc. Se mencionan aquí debido a que su actividad es importante en la lógica conjunta de la industria musical uruguaya, aunque no se ha logrado integrarlas en esta etapa a la tarea de dinamización del cluster de la música.

v. Medios de comunicación

A pesar de que no fue objeto de un taller específico, los medios de comunicación merecen una mención aparte como una de las instancias importantes de creación de valor en el contexto del sector de la música.

En un sentido se puede considerar a los medios de comunicación como proveedores de otros subsectores en la industria musical. A través de las agencias de publicidad, la pauta publicitaria es parte central de los dispositivos de venta de discos y espectáculos.

Por otra parte el rol central de la música en la conformación de la programación de la radio le aseguró a ésta durante décadas un papel destacado en el conjunto del funcionamiento de la industria del disco. En particular estuvo en discusión el pago por la industria discográfica por la inclusión en la programación de determinados temas o discos, que determinó en algunos países medidas legales que la restringieron. En última instancia, los medios deben ofrecer a sus espectadores un servicio precisamente definido que es la programación. En la conformación de ese servicio, en particular para ciertas radios, la música tiene un rol central. En este sentido la industria discográfica es proveedora de los medios, en particular de las emisoras cuyo formato de programación es mayoritariamente musical. A su vez a través de las productoras de audio los contenidos musicales están presentes en la programación audiovisual que las emisoras compran o producen. Finalmente los anunciantes a través de las agencias de publicidad contratan a las productoras de audio la elaboración de las piezas publicitarias con su contenido musical correspondiente.

Los medios de comunicación responden a la configuración de mercados “a dos lados” donde hay dos tipos de transacciones. Los espectadores deben comprar la programación (en la transmisión aérea no había precio, pero en las modalidades recientes por cable, codificadas o por banda ancha sí lo hay) y a su vez las emisoras venden la audiencia a los anunciantes (la posibilidad de cobrar un precio por el servicio no hace obligatorio el recurso de la publicidad para financiar a las emisoras, pero es común que convivan formas de pago del usuario con publicidad). En ambos lados del mercado existe un rol central de los productores de contenidos musicales.

La configuración de los medios de comunicación ha ido cambiando en función de los cambios en las tecnologías de la información. Los medios de comunicación pueden considerarse una cadena de valor en sí misma con un rol dentro de la industria musical que se está redefiniendo en función de dichos cambios.

vi. Promoción de exportación

Se señaló que el aspecto central de la actividad exportadora está en la creación de alianzas, vínculos, redes con los agentes externos que son contraparte en las distintas actividades, ya sea la edición discográfica, la producción de espectáculos, los negocios digitales, etc. En principio se trata de vínculos con entidades, empresas y agentes cuya escala es mucho mayor que el de las empresas uruguayas.

Entre los insumos está el desarrollo de actividades de promoción y apoyo –públicas y privadas-, y tuvo un lugar central en la discusión la consideración de la posibilidad del desarrollo de agencias de promoción, como un medio de contribuir a la inserción de las empresas en los mercados del exterior.

Uno de los temas en debate es la posibilidad de construir para la música uruguaya algo que se acerque a una “marca país”. El concepto es problemático pues las marcas suelen estar asociadas a bienes o servicios particulares y no necesariamente al país que las contiene. En cuanto a la música la diversidad de visiones estéticas y maneras de presentarse es esencial a la propia actividad. En cierto sentido las marcas son los artistas y su propia música, y pueden verse como una constelación de marcas, cada una con un vínculo particular con un segmento propio de público efectivo o posible. En la experiencia internacional hay ejemplos exitosos de construcción de marca vinculados a artistas así como vinculados a géneros musicales.

En general se considera una debilidad no tener una marca país, o que Uruguay no sea reconocido como país musical. De otra parte es una oportunidad poder crear esa imagen. Resulta interesante el caso planteado por D. Mc Loughlin respecto a la necesidad para Brasil de rediseñar una imagen que trascienda la tradicional, que sólo refiere a bossa nova, samba o carnaval.

La marca país se entiende como de difícil implementación. El intento de construir una marca que contenga a todas las marcas existentes puede ser difícil. No siempre es fácil definir un producto “uruguayo”, al estilo como se otorgan las denominaciones de origen de vinos o alimentos, en que una autoridad central da el reconocimiento a cambio de cumplir con ciertas normas, lo que en este caso es inaplicable.

Hasta el momento las experiencias de exportación han sido experiencias individuales realizadas por agentes del sector. El mayor volumen de negocios de exportación realizados, según la discusión realizada, se ha obtenido mediante espectáculos en vivo. La licencia de edición de discos hasta ahora es algo que no ha alcanzado un gran volumen, al igual que la ida a

festivales, excepto alguna experiencia individual. Hay empresas uruguayas trabajando directamente en Argentina, algunas instaladas allí²⁴, generando espectáculos, creando vínculos con el público, difundiendo artistas y discos.

Dada la poca experiencia de exportación de música, se planteó en el grupo la importancia de que la información sobre resultados y caminos para desarrollar la actividad se pudiera socializar. Los beneficios de trabajar en conjunto son importantes y los resultados de la participación de cada uno son complementarios con los de los demás.

Surgió en la discusión que existen pocas experiencias de interacción con instituciones privadas o públicas que ayuden a exportar o brinden servicios en este sentido (excepto alguna experiencia de Uruguay XXI y el GIPUC). Existe una aguda necesidad de capacitación de recursos humanos en este tema.

i. Factores críticos de desempeño

A efectos de comprender los factores críticos que lo determinan, un ejercicio necesario definir qué se entiende por desempeño en el contexto de la actividad del cluster de la música. Esto implica responder a la pregunta ¿qué es una actividad exitosa en este negocio? La respuesta no es única, pero existen respuestas diversas entre quienes están en el negocio que es útil que sean puestas en palabras.

Como se trata de música es relativamente inmediato definir los logros en términos estéticos o artísticos, es decir considerar el valor de la actividad en términos culturales o simbólicos. Sin embargo en el contexto del cluster debe considerarse fundamentalmente la dimensión económica. Convencionalmente el desempeño económico se fundamenta en términos de acceso, participación y permanencia en el mercado. En el caso de la música corresponde preguntarse de qué mercados se trata y qué tipo de participación.

Se puede citar como ejemplos exitosos de desempeño, en el contexto de la música popular en el siglo XX, los casos relativamente abundantes de países relativamente pobres o pequeños o menos desarrollados económicamente que logran una inserción sustentable y duradera en los mercados culturales globales. Puede citarse el caso del tango en las primeras décadas del siglo XX, o la bossa nova en la década de 1950, o el caso ya mencionado de Jamaica con el ska y el reggae en la década de 1970. Todos estos casos están vinculados además de con artistas particulares, con géneros musicales que agruparon el talento creativo de colectivos importantes de artistas. Además de tratarse de éxitos estéticos y culturales, también tuvieron dimensiones de mercado poderosas y desarrolladas. Existe un sinnúmero de ejemplos además donde la inserción no corresponde a un género o a un colectivo sino a determinado artista en particular. En el caso uruguayo, existen en la trayectoria de las empresas del cluster de la música ejemplos de desempeños exitosos tanto en el desarrollo de carreras de artistas, obtención de contratos discográficos, realización de giras y presentaciones, experiencias de internacionalización de productos discográficos, obtención de licencias y provisión de servicios de audio para el mercado internacional para cine, televisión y publicidad.

El tamaño del mercado local no permite alcanzar economías de escala en la producción, lo que ha llevado a un número importante de empresas a realizar experiencias de búsqueda de mercados externos. La inserción internacional del cluster es baja, los ejemplos a nivel latinoamericano son pocos y centrados en esfuerzos individuales. Algunas empresas productoras

²⁴ Se mencionó los ejemplos de Glamity con Rada, Ana Prada y Fernando Cabrera entre otros; Contrapedal con Dani Umpi y Max Capote entre otros; MMG con el grupo "MPU", etc.

de audio tienen inserción exitosa en los mercados externos, vinculadas a la producción para el sector audiovisual y en particular publicitario.

En el contexto del diagnóstico competitivo del cluster, los factores críticos de desempeño son los elementos clave que permiten a una empresa (sector) mantenerse y expandir su participación en el mercado.

Se realizó un agrupamiento primario de dichos factores en cuatro categorías. En primer lugar se consideró aquellos relacionados con la calidad, y en un sentido general con las características o atributos del producto (servicio). En segundo término se consideró los distintos elementos de desarrollo de la capacidad empresarial. En tercer lugar se incluye los aspectos de cooperación entre empresas y desarrollo de redes, y finalmente en cuarto lugar los temas de marketing y relación con los clientes.

El análisis realizado atraviesa los distintos subsectores del cluster, por lo que para las diferentes categorías de factores críticos se particularizará en los aspectos que resultan más relevantes para cada uno de ellos. Una conclusión relevante es la heterogeneidad en los niveles de desarrollo. En el sector existen segmentos dinámicos de alta profesionalización en la definición del producto, asociados a conocimiento y talento específico y capacidades diferenciales, junto con otros donde estos rasgos no están aún presentes o desarrollados.

i. Características de productos y servicios

En esta categoría se agrupa una serie de factores vinculados a las características de productos y servicios. Se comienza por la propia calidad artística (con las dificultades de definición asociadas) y se considera los aspectos de grabación, producción, espectáculos, medios técnicos, infraestructura, salas, etc. Los aspectos de calidad implican considerar los estándares con respecto a la definición de productos y servicios. Asimismo se consideró otros atributos deseables desde el punto de vista de la demanda, como la relación entre calidad y precio.

En general se asignó una puntuación importante a los aspectos artísticos y creativos, a los elementos de originalidad, expresividad, personalidad y densidad estética. En los niveles de la producción artística se asignaron puntajes menores. Los aspectos técnicos de grabación obtuvieron valores promedio igual que los aspectos de puesta en escena e imagen. También se consideró susceptible de mejora la calidad creativa de las composiciones, interpretaciones y grabaciones.

Se destacó el rol del productor artístico y del conocimiento de las posibilidades de las nuevas tecnologías. En algunos géneros musicales en Uruguay no se adopta todavía como estándar de trabajo que exista un rol independiente para el productor artístico en los proyectos discográficos.

Con respecto a la industria fonográfica, en torno a la calidad de la grabación gira una parte importante de las posibilidades de éxito del sector. Para la industria del espectáculo, se consideró entre los factores que deciden la calidad de los shows la selección de la propuesta artística, la producción general, la adecuación del diseño de producción al tamaño de los espectáculos, y el adecuado desempeño de los rubros técnicos en cuanto a sonido, luces e infraestructura.

ii. Capacidad empresarial

En cuanto a capacidad empresarial, para el desempeño se consideró clave la calificación de los recursos humanos, la adecuación tecnológica, y en general la profesionalización de la actividad. También se considera el desarrollo de nuevos modelos de negocios, la capacidad de abordaje de nuevas oportunidades, y la flexibilidad para adaptarse a condiciones nuevas.

En general se entendió que la profesionalización de la actividad en el área de la música es condición para la obtención de un mejor desempeño. La dedicación y especialización son necesarias para lograr altos estándares de calidad. También se consideró necesario un mayor grado de formalización de las actividades de empresas y de los vínculos laborales.

Desde el punto de vista del desarrollo de las carreras artísticas, hay géneros musicales donde no se encuentra difundido el rol del manager en el desarrollo de la carrera profesional de los artistas.

En el caso de la industria discográfica se menciona la necesidad de abordar nuevos negocios, generar productos nuevos que han tenido escaso desarrollo, desde los webcasts con suscripción a servicios de streaming, y en general el abordaje del negocio digital. Un tema que se basa en las capacidades empresariales es el de la reformulación de la actividad discográfica hacia la inclusión de otras esferas de la actividad, desde la editorial a la promoción de espectáculos, etc.

En el contexto de la industria editorial puede decirse que faltan editores locales y que el desarrollo de la actividad es todavía muy incipiente.

Con respecto a los recursos humanos, en general en la evaluación realizada se detecta un déficit de formación y de capacidades específicas, en algunos casos se mencionó los rubros técnicos y artísticos, en otros los aspectos empresariales y de gestión.

Con respecto a la infraestructura técnica, el análisis mostró que si bien han existido esfuerzos importantes de inversión al tratarse de un campo en continua renovación tecnológica era necesaria una atención permanente para evitar la obsolescencia técnica y mantenerse al día.

Un factor clave de éxito está asociado al acceso a financiamiento. La particularidad de la actividad en la música genera muchas veces la necesidad de desembolsos importantes (por ejemplo en la producción discográfica, los espectáculos o las giras de artistas), mediando un lapso muchas veces prolongado para la realización de los ingresos correspondientes. El acceso a capital de trabajo, así como a financiamiento de la inversión, son claves para que el sector tenga capacidad de realizar todos los proyectos económicamente viables.

iii. Cooperación y desarrollo de redes

Se consideró un factor clave de desempeño la cooperación y desarrollo de redes, incluyendo la capacidad de generar acuerdos y alianzas, tanto al interior del sector como fuera, incluyendo a empresas tecnológicas, otras industrias (audiovisual, etc.), sponsors, etc., y el sector público. En general se valoró muy escasamente el desarrollo de las capacidades asociativas aunque se expresó expectativa en la capacidad del cluster de subsanar esta falta.

En el caso de la actividad editorial faltan vínculos y alianzas con editoriales del exterior. Se detecta además un escaso conocimiento entre muchos de los actores y una ausencia de vínculos horizontales.

Entre las zonas más conflictivas de la relación con el sector público se menciona a la Aduana, asociado a la falta de tratamiento específico, ya sea en torno al movimiento de equipos

e instrumentos con motivo de las giras, la posibilidad de alquiler de equipos en el exterior, como en la aplicación de aranceles e impuestos aplicados de forma genérica a bienes que son activos de capital de la actividad del sector y que no son reconocidos como tales. Algunas dificultades pueden ser de tipo prácticas, ya que desde un punto de vista normativo, hay instrumentos suficientes como para poder sacar equipos en forma transitoria sin costos importantes y sin constituir garantías. Como posibilidad regulatoria alternativa se puede citar como ejemplo la Declaratoria de Interés Nacional de las Actividades Cinematográficas (1991). Algunas medidas recientes se estima han tenido un impacto positivo como la eliminación del IVA a los discos, que ha tonificado la demanda en ese mercado.

iv. Imagen, relación con los clientes y marketing

Un grupo de factores de desempeño clave se refiere a imagen, relación con los clientes y marketing, incluyendo la presencia en medios y en nuevas redes. En cuanto a la relación con los clientes se enfatiza los aspectos de conocimiento de su percepción, relación profesional con los mismos y generación de confianza mutua. La imagen general se relaciona con los atributos deseables de construcción de marca, posicionamiento, acumulación de trayectoria y éxitos previos, etc.

En el contexto de la actividad discográfica se ha detectado que se exploran caminos nuevos de distribución (por ejemplo asociados a publicaciones, etc.) pero ha tenido escaso desarrollo el marketing digital. En el caso de la actividad editorial el contacto con los clientes se consideró razonablemente bueno en el caso del mercado interno, pero insuficiente en el caso del exterior.

El posicionamiento de la actividad musical en la sociedad uruguaya muestra rasgos ambivalentes. Por una parte existe una alta cuota de aceptación y admiración por la actividad creativa de los artistas y su capacidad de obtener logros en el terreno estético y profesional. En ello juega la capacidad de haber acumulado algunos logros visibles. A la vez, hay segmentos importantes de la población donde existe un desconocimiento de la producción de contenidos, servicios y bienes que genera el sector de la música en nuestro país. Tampoco se ha desarrollado la imagen conjunta de las empresas del sector de la música como proveedoras de bienes de alto contenido simbólico y elementos centrales en la identidad de la comunidad.

Se valoró como un factor clave en el desempeño el desarrollo de vínculos estables con el exterior. Las relaciones con la demanda externa en los distintos sectores genera un diálogo y una puesta al día tanto en el terreno de los estándares de la producción, los métodos de trabajo, y una cercanía con la visión de los clientes que provoca mejoras y puestas al día de las capacidades internas, en particular de la capacidad empresarial para exportar. Se cuestionó en qué medida existe en realidad una imagen de la música uruguaya o de algunos artistas en el exterior, la cual en general no se encuentra desarrollada, salvo algunos signos de aceptación en el mercado argentino, y el desarrollo de carreras exitosas de algunos artistas en particular. En general se compartió la visión de que actualmente se desarrolla escasa o nula actividad de marketing para exportar.

j. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Una vez definidos los factores de desempeño, se presenta a continuación el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se busca presentar un estado de situación interno del sector y los rasgos más salientes del entorno. Las fortalezas y debilidades se asocian a aspectos internos del sector, y tienen un carácter observable, por lo que se refieren a la

situación presente de las empresas. Las oportunidades y amenazas identifican características del entorno y son potenciales, por lo que designan escenarios posibles en el futuro. El análisis gira en torno a los factores de desempeño, ya que cada elemento se evalúa en relación a su capacidad de contribuir al mejoramiento en los factores que condicionan el desempeño.

i. Fortalezas

1. Existe una importante presencia de la música uruguaya en el mercado local. Según cifras de la CUD el 43% de las ventas de CD corresponden a artistas nacionales. Esta proporción es destacable si se toma en cuenta el pequeño tamaño del país en relación a los centros de producción cultural, tanto en español como en otros idiomas. No es frecuente encontrar que la música producida localmente tenga tanta aceptación en la población. Un buen comienzo para mostrar cualquier producción en el exterior es que los habitantes del país de origen la aprecien y valoren.
2. Vinculado al punto anterior, hay una imagen positiva de la música uruguaya en la población, la que demuestra alto grado de adhesión y de aceptación de los artistas nacionales.
3. Existe una imagen positiva de la música uruguaya en el mercado argentino. Es usual observarla en manifestaciones de artistas y otros agentes vinculados a la actividad musical, pero además existe una sensación similar en el público en general. Aunque es posible relativizar el alcance de esta actitud o cuestionar en qué medida la declaración se traduce en hechos concretos, se entiende razonable pensar que existe en alguna medida y es un punto de partida interesante.
4. Se han desarrollado importantes capacidades creativas, técnicas, de producción, en particular las relacionadas con la experiencia de artistas, agentes y empresas.
5. En un contexto de globalización de las actividades y descentralización de los procesos de producción de bienes y sobre todo servicios, Uruguay presenta una interesante relación precio-calidad que permite atraer actividades para desarrollar localmente integrándose con procesos en otros países.
6. Se ha obtenido importantes reconocimientos por parte de los artistas uruguayos y sus productos: la obtención de premios, distinciones y otros logros profesionales refuerza la visión del potencial propio.
7. Se consideró que existe un nivel de calidad importante del producto cultural uruguayo, y que estaba desarrollada una identidad cultural que era posible reconocer. Según algunos participantes existe una noción de “frescura” asociada al artista uruguayo al menos en ciertos ámbitos. También existen algunos géneros musicales de desarrollo local casi exclusivo (aunque hay una zona de disputa con Argentina que podría ser listada como amenaza).
8. Los sellos discográficos nacionales (aunque tienen una dimensión pequeña en el contexto internacional) acumulan en conjunto un catálogo importante que representa un potencial para futuros negocios.
9. En el contexto de la actividad del cluster se detecta un estimulante clima de cooperación y relacionamiento horizontal entre empresas que permite pensar en la elaboración de una visión compartida y la adopción de proyectos comunes.
10. Algunos participantes señalaron que existe un alto desarrollo de capacidades y de originalidad de instrumentistas en diversos campos, incluyendo la escuela guitarrística, el tambor afro uruguayo, entre otros.

ii. Debilidades

1. El mercado interno uruguayo tiene para la música –así como para otras actividades- un tamaño reducido que impide explotar las economías de escala que caracterizan a las industrias culturales. Ello crea un problema de falta de masa crítica que dificulta desarrollar las capacidades y los niveles de formación y experiencia necesarios para tener una presencia en los ámbitos internacionales de mayor exigencia.
2. Los vínculos con el exterior son todavía escasos, poco sistemáticos y vinculados a impulsos mayormente individuales.
3. El sector de la música está caracterizado por empresas pequeñas o medianas, con escaso desarrollo de la división de tareas y débiles estructuras.
4. Es frecuente un alto grado de informalidad. El alto peso del trabajo en negro, genera incentivos adversos a la dedicación en la medida que los empleados no pueden tener certeza sobre su derecho a la seguridad social. Al mismo tiempo muchas empresas trabajan fuera del sistema impositivo.
5. Existe falta de profesionalismo en las distintas actividades del sector. Ello se relaciona con la falta de dedicación y con la falta de adopción de estándares de calidad en el servicio, en las soluciones tecnológicas y en la vinculación con los clientes.
6. Falta el desarrollo de la imagen del sector de la música como una industria madura, con visión de largo plazo, recursos humanos calificados y desempeño en niveles de excelencia.
7. Existe carencias de formación específica en las distintas áreas de la producción musical, desde los aspectos creativos y técnicos a los comerciales, de marketing y planificación.
8. Se observan carencias de acceso al financiamiento, vinculadas a la falta de reconocimiento al sector como un actor económico fiable y con un horizonte de planificación de mediano y largo plazo.
9. Faltan eslabones en las cadenas de valor. Existen zonas importantes del negocio musical moderno que están relativamente inexploradas por las empresas uruguayas. Un ejemplo importante es el negocio digital vinculado a los sellos discográficos. En el contexto de la actividad discográfica, el hecho que no haya fábrica de discos en Uruguay (solamente existe la posibilidad de copiado) es una debilidad importante, ya que se plantea el problema de los costos de importación, así como tiempos más largos de producción y dificultades para el control de la misma.
10. La presencia de la música uruguaya en los medios de comunicación en Uruguay se considera insuficiente.
11. No se ha desarrollado una “marca país” que identifique a la música uruguaya.
12. Existe poca integración aún en los distintos mercados entre la capital y el interior del país.
13. Algunos participantes señalaron que existe una actitud de autocomplacencia respecto a la calidad de los aspectos creativos, que lleva a considerar que ya se ha logrado un producto de excelencia, considerando a la creación como una “caja negra”. Esta visión contrapesa el punto 7 en “Fortalezas”.

iii. Oportunidades

1. El proceso de relocalización de la producción asociado al proceso de globalización representa una oportunidad para empresas y proveedores de servicios uruguayos. Los procesos productivos se descomponen en etapas que se descentralizan y son reasignadas a ubicaciones en puntos relativamente distantes usando las facilidades de las nuevas tecnologías y de Internet. En este contexto existe una serie de facilidades fiscales para convertirse en proveedores de estos insumos.
2. Los cambios tecnológicos recientes generan una multiplicación de los canales por los que la música llega a las personas, lo que está unido a un incremento de la demanda de contenido musical para todas estas nuevas ventanas.
3. Se verifica un aumento global de la demanda de música, unida a la mayor presencia de la música en la vida de las personas, que genera nuevas posibilidades para aquellos agentes capaces de ofrecer productos con atractivo y calidad.
4. Algunos aspectos del cambio técnico reciente favorecen la actividad en países donde el nivel de capital no es alto pero tienen otros aspectos importantes en la conformación del producto artístico. En particular con la caída de los costos de grabación y de distribución se eliminan importantes barreras a la entrada. Existe la posibilidad de atender demanda específica de menor volumen a un costo más razonable.
5. Ha habido importantes cambios recientes en la legislación que estimulan la actividad musical, por ejemplo la eliminación de IVA a discos, aprobación de las actualizaciones a la Ley de derechos de autor, Ley de mecenazgo, régimen de Seguridad social para los artistas, entre otros, evidenciando sensibilidad del legislador por la situación de la cultura y de la música. Hubo cambios recientes en la institucionalidad de las políticas culturales y de apoyo que redundan en mayores facilidades para desarrollar proyectos musicales, entre otros la creación del FONAM, la instalación de los esquemas de Fondos concursables, la creación de DICREA, y el concurso de emprendedores en cultura y nuevas tecnologías actualmente en curso.
6. Existe la posibilidad de explotar las nuevas instancias de coordinación para desarrollar proyectos comunes, una de las cuales es el propio cluster de la música. El reducido tamaño del país crea posibilidades de conocimiento mutuo y menor distancia entre los agentes de la industria que crea confianza y potencial de cooperación.
7. Un aspecto que se puede señalar como oportunidad es lo que se afirmaba en las mesas regionales respecto a la carencia de nuevos artistas. Se podría decir genéricamente que el medio uruguayo sigue siendo fértil en la generación de nuevo talento y de calidad artística. Debido a que la ausencia de las grandes discográficas ha creado un vacío puede existir la oportunidad de satisfacer la avidez por nuevos artistas.
8. El desarrollo del sector audiovisual uruguayo que ha creado recientemente su propio cluster es una fuente de oportunidades para los creadores de contenidos musicales.
9. Es posible explotar mejor los acuerdos regionales, en particular en el contexto del MERCOSUR.
10. La ubicación geográfica en la vecindad de Brasil y Argentina, con decenas de millones de habitantes se considera una oportunidad, unida a la presencia del idioma español, lengua que crea un potencial inmediato de comunicación con una población de cientos de millones de personas.

11. Otros aspectos de la vinculación de Uruguay con el exterior crean posibilidades interesantes de desarrollo para el sector de la música. La presencia de millones de turistas al año es una oportunidad de que al menos un sector de público del exterior tenga un contacto directo con la música uruguaya. Asimismo la emigración uruguaya en otros países puede ser un puente para la llegada (al menos inicialmente) al exterior.

iv. Amenazas

1. Con respecto al entorno internacional, los procesos de globalización, al mismo tiempo que representan oportunidades, también pueden verse en términos de amenazas, en la medida que conduzcan a mayor uniformización del consumo musical sobre la base de pautas comunes. La división del trabajo internacional en la creación de bienes culturales podría redistribuir hacia los países menos desarrollados actividades con menor insumo creativo y/o valor agregado.

2. Los cambios en los canales o ventanas de llegada de la música al público generarán redistribución de la demanda, reduciendo el peso de algunos sectores mientras otros se expandirán.

3. La falta de capacidad o visión comercial, así como de capacidad de generación de estrategias se convierte en un elemento de peligro. Probablemente la inacción, o el no abordar oportunidades pueda llevar a “perder el tren” y que ciertas oportunidades se cierren. La posibilidad de instalarse y desarrollar proyectos puede tener una ventana temporal acotada.

4. La incertidumbre sobre modelos de negocios puede tener un efecto paralizante. La dificultad en prever con certeza el rumbo de los modelos de negocios lleva a que existen altos costos de elegir un rumbo en el que necesariamente se hará inversiones importantes que quizás sea luego difícil recuperar.

5. Las transacciones ilegales amenazan las bases del negocio (tradicional y digital). No está claro para un futuro cercano cómo se resolverá esta situación, si se restablecerá la posibilidad de cobrar por los contenidos o si se evolucionará hacia otras formas de remuneración de los creadores.

6. En el contexto del desarrollo futuro de una imagen en el exterior de la música uruguaya, puede verse como una amenaza la tendencia a la uniformización con la región, por ejemplo la transformación de diversos géneros musicales en “rioplatenses”.

7. En muchos países existen limitaciones a la posibilidad de exportar, imposición diferencial, multas por desplazamiento de intérpretes locales, etc.

04. PRINCIPALES LINEAS ESTRATEGICAS

El mercado interno uruguayo tiene para la música –así como para otras actividades- un tamaño reducido que impide explotar las economías de escala que caracterizan a las industrias culturales. Ello crea un problema de falta de masa crítica que dificulta desarrollar capacidades y niveles de formación y experiencia necesarios para tener una presencia en ámbitos internacionales de mayor exigencia. A su vez las relaciones con la demanda externa en los distintos sectores generan diálogo y puesta al día en el terreno de los estándares de la producción y los métodos de trabajo, y una cercanía con la visión de los clientes que provoca mejoras y actualizaciones en las capacidades internas. El análisis realizado en los talleres de diagnóstico y posicionamiento ha señalado muchas maneras en que distintas empresas se han orientado a abordar el mercado exterior, obteniendo logros y éxitos relevantes sobre la base del esfuerzo individual. Es posible pensar que este rumbo podría generalizarse a todo el sector.

Existen diversos factores que podrían facilitar la vinculación de Uruguay con el exterior creando posibilidades de desarrollo para el sector de la música. En primer lugar, está la ubicación geográfica en la vecindad de Brasil y Argentina que con decenas de millones de habitantes se presenta como un mercado potencial a seguir explorando para la música uruguaya. En segundo lugar, el idioma español crea un potencial inmediato de comunicación con una población de cientos de millones de personas y genera la posibilidad de nuevos mercados. En tercer lugar, la presencia de millones de turistas al año es una oportunidad de que público del exterior tenga un contacto directo con la música uruguaya. Asimismo la emigración uruguaya en otros países puede ser un puente para la llegada (al menos inicialmente) al exterior. Por último, es posible explotar mejor los acuerdos regionales, en particular en el contexto del MERCOSUR.

A continuación se desarrolla cada una de las cuatro líneas definidas en el taller de estrategia del cluster de la música. Ellas son las iniciativas de mejora del entorno y posicionamiento nacional, la inserción internacional de la música uruguaya, el desarrollo de capacidades humanas y técnicas y la búsqueda de nuevos modelos de negocios. En cada una de ellas se insertarán los proyectos asociativos que requieren la participación de al menos tres empresas en el contexto del llamado que se abrirá bajo el marco del plan estratégico del cluster. A su vez, las iniciativas que abarcan a todo el sector darán lugar a los proyectos estructurantes.

Además de las áreas de acción representadas por las líneas estratégicas, en el taller de estrategia se consideró oportuno establecer algunos criterios de evaluación para el proceso de selección de proyectos. Se consideró cinco atributos importantes a ser tenidos en cuenta: sostenibilidad, competitividad, complementariedad público-privada, presencia de derrames y contribución a la construcción de capital social.

En el proceso de evaluación se favorecerá procesos de mejora de la competitividad que demuestren ser sostenibles una vez retirados los instrumentos de promoción aportados por el Programa. A su vez, se favorecerá proyectos que promuevan el aumento de la capacidad de las empresas y emprendedores de mantenerse y crecer en un mercado competitivo. También se estimulará los proyectos en los que los apoyos públicos no sustituyan la actividad del sector privado sino que, respetando y promoviendo el protagonismo del mismo provean apoyos que subsanen carencias y desarrollen capacidades. Se considerará especialmente los proyectos cuyos efectos se difundan más allá de las empresas directamente interesadas o beneficiarias, a grupos de actores más amplios o posiblemente a todo el sector. Finalmente, se valorará especialmente los proyectos que redunden en la construcción del capital social del sector, desarrollando procesos de generación de redes, creación de confianza mutua, interacción, aprendizaje y visión compartida.

4.1. Mejora del entorno y posicionamiento nacional

En este capítulo se describen algunas actividades que buscan generar un impacto en la mejora del desempeño de las empresas a través de un ambiente más favorable y un mejor soporte de las instituciones de apoyo.

4.1.1. Creación de institucionalidad

El presente Plan representa la puesta en práctica de una visión común elaborada en consenso por las empresas. Resulta natural continuar y desarrollar la asociatividad desarrollada en el proceso de su conformación. Por tanto, esta línea dará lugar a proyectos de creación –por parte del sector privado- de instituciones capaces de nuclear al conjunto de actores y empresas del sector con el objetivo de la propia gestión del plan estratégico y el desarrollo de la visión de futuro. Hay un amplio campo para la acción colectiva en la implementación de la estrategia de mejora de la competitividad, dando coherencia a las acciones que se realicen y articulando estratégicamente los organismos, asociaciones, gremios y programas de apoyo en pro del sector.

La posibilidad práctica de una institucionalidad que agrupe e involucre a todo el sector de la música tiene un punto de apoyo en la creación del Cluster de la Música. La actividad del Grupo Gestor y el facilitador puede considerarse un punto de partida.

En la actualidad, en el sector de la música existen diversas gremiales, redes formales e informales que desarrollan actividades orientadas determinadas problemáticas dentro del conglomerado. Hay sin embargo empresas y sectores de actividad con un rol importante que no se encuentran agrupados.

Las distintas posibilidades de instituciones (diferente forma jurídicas, asociaciones, etc.) podrán dar lugar a distintas formas de prestar apoyo a las empresas del sector en temas como financiamiento, derechos de autor y propiedad intelectual (a través de asesoría especializada), información de mercado, tendencias tecnológicas, etc.

4.1.2. Desarrollo de redes y asociatividad

A su vez, el programa promoverá la creación de diversos tipos de redes, fomentando su creación, apoyando el desarrollo y la ejecución de proyectos concretos. En el sector de la música existe una tendencia al relacionamiento en múltiples niveles de las empresas de los distintos subsectores, y es clara la conformación de redes informales vinculadas a proyectos específicos, buscando la complementariedad, el compartir recursos y optimizar costos, también tercerizando o subcontratando parte de procesos o servicios. Sin embargo, la realización de proyectos conjuntos compartiendo desarrollos de largo plazo entre empresas no es aún una práctica común, aunque se compartan eslabones de la cadena.

El objetivo es desarrollar redes y asociaciones privadas que brinden diferentes tipos de servicios, brindando asesoramiento, tutoría y monitoreo para el establecimiento de las mismas y su puesta en marcha; y apoyar el fortalecimiento y profesionalización de redes y asociaciones existentes. Por tanto, habrá que potenciar la estructura organizativa, herramientas de gestión, planificación, información, etc. Este fortalecimiento y desarrollo debe ser articulado armónicamente para evitar duplicaciones de proyectos y recursos.

Entre otras posibilidades puede ser importante la creación de un sitio institucional web de referencia para el sector, el cual será un mecanismo de comunicación permanente de las actividades y contendrá vínculos nacionales como internacionales.

4.1.3. Vinculación con instituciones del sector público

Un signo importante del cambio en el relacionamiento público – privado es precisamente el desarrollo del proceso de dinamización del Cluster de la Música.

Las iniciativas concretas del cluster requerirán desarrollar apoyos en diversas instituciones, tanto públicas como privadas. Ello implica mejorar los vínculos con los interlocutores y los mecanismos de acceso con las oficinas, correspondientes para mantener interacciones sostenidas que permitan resolver conflictos, allanar procedimientos, y acumular experiencia sobre la base del trayecto recorrido para no iniciar nuevamente el recorrido al iniciarse instancias posteriores, más allá de las personas a cargo de cada proyecto. Nuevamente son evidentes las ventajas de la acción colectiva en este campo, que incluye como etapa inevitable la interacción con el sistema político.

Una línea estratégica clave es la de continuar con la creación de sinergias con las instituciones de apoyo y fondos existentes, desarrollando y ampliando las actuales experiencias exitosas. Además de la institucionalidad de la promoción de exportaciones que se mencionará específicamente más adelante, vale la pena considerar entidades que algunas veces son de creación reciente como PAC PYMES, FONAM, GIPUC, Uruguay XXI, DICREA (MEC), Corporación Nacional para el Desarrollo, BROU, etc.

Finalmente se deberá tomar en cuenta la necesidad de generar información estadística y estudios específicos sobre el sector, de manera de dotar de bases más sólidas el proceso de toma de decisiones empresariales, en particular a largo plazo.

4.1.4. Desarrollo y mejora del marco normativo

Como todo sector, la actividad musical está influida por el marco legal y normativo. Si bien ha habido importantes cambios recientes en la legislación que estimulan la actividad musical, por ejemplo la eliminación de IVA a discos, aprobación de Ley de autor, Ley de mecenazgo, régimen de Seguridad social para los artistas, se entiende necesario mejorar el marco normativo, en particular aspectos referidos al tratamiento impositivo de la actividad, trámites aduaneros vinculados con la exportación de servicios, posibles declaraciones de interés nacional, etc. También son necesarios esfuerzos colectivos para que el marco legal se respete y aplique. A su vez, mejoras en el marco normativo permitirán reducir la informalidad del sector. En este contexto vuelve a ser relevante la interacción con el sistema político.

Para diseñar propuestas de mejora, adecuación y/o desarrollo de la normativa que aplican las diferentes instituciones se deberían establecer comisiones de trabajo especializadas, con asesoramiento profesional y benchmarking de otros países. La labor de relevamiento jurídico contenida en los informes realizados como parte del proceso de elaboración del presente Plan constituye un punto de partida al respecto.²⁵

²⁵ Véase Alterwain (2009a, 2009b).

4.1.5. Mejora del acceso al crédito

Un aspecto que surge como una limitación al desarrollo de la actividad es la dificultad de acceso al crédito para las actividades musicales, tanto en el caso del capital de trabajo como para la financiación de la inversión a más largo plazo. Por esto, se requiere buscar los mecanismos que permitan fomentar el desarrollo de financiamiento adecuado para el sector de la música.

Se apoyará iniciativas colectivas con el objetivo de mejorar el acceso al crédito del sector de la música. Se incluye proyectos dedicados a mostrar al sistema financiero el potencial del cluster, las particularidades de su operativa, y sus necesidades y requerimientos para la realización de proyectos, la promoción de convenios con banca pública o privada, generación de instrumentos especiales y líneas de crédito que se adapten a las condiciones específicas del sector, posibilidad de captación de fondos de origen internacional, consultoría para analizar el tipo de financiamiento requerido para el sector: capital semilla, capital de riesgo, etc.

4.2. Desarrollo de capacidades

Una línea estratégica fundamental es potenciar el desarrollo de capacidades. Ello se desarrolla en dos dimensiones fundamentales, la primera es la capacidad empresarial, la segunda la formación de los recursos humanos necesarios. Ello abarca todas las dimensiones de los procesos de producción de bienes y servicios en el sector de la música, desde los aspectos creativos y artísticos, la producción, los distintos rubros técnicos, al desarrollo de recursos humanos en gestión empresarial.

Este capítulo describe una serie de actividades para lograr el desarrollo de las empresas del cluster, y del sector en su conjunto, apuntando a la capacidad empresarial y la formación de recursos humanos, entre otros. Se apoyará el desarrollo de programas de formación, la creación de dispositivos de apoyo a las empresas, y en general las iniciativas que redunden en mayor acceso a posibilidades de actualización, aprendizaje y mejora tecnológica. Se trata de un caso en que los proyectos pueden por su complejidad y la magnitud de los recursos necesarios exceder las capacidades de realización de las empresas individuales, pero ser factibles en el contexto de la asociación de varias empresas, e incluso abarcar todo el sector. Al mismo tiempo, los beneficios correspondientes van más allá de los directamente involucrados.

4.2.1. Capacidad empresarial

El sector de la música está caracterizado por empresas pequeñas o medianas, con escaso desarrollo de la división de tareas y débiles estructuras. Asimismo, existe falta de profesionalidad en las distintas actividades del sector. Ello se relaciona con la falta de dedicación (debido al alto grado de informalidad) y de adopción de estándares de calidad en el servicio, en las soluciones tecnológicas y en la vinculación con los clientes. En este sentido, se considera de fundamental importancia profesionalizar y desarrollar la capacidad de los empresarios para generar planes de negocio a mediano y largo plazo acordes con los cambios constantes que son característicos del negocio. Es necesario profesionalizar los aspectos comerciales de la producción musical tales como las áreas de marketing, comercialización y planificación ya que existen carencias de formación específica. El tamaño empresarial promedio condiciona actualmente sus capacidades internas, así como sus posibilidades de acceder a servicios externos, por lo que la actividad asociativa crea importantes posibilidades para implementar estos procesos.

Un aspecto importante es fomentar la innovación tanto en productos como en procesos, buscando estimular los proyectos originales y la capacidad de creación de nuevas oportunidades. Esto puede surgir de programas de estímulo a nuevas actividades, concursos de innovación, etc. Se busca apoyar y viabilizar la realización de proyectos de desarrollo de capacidades originados en redes y/o asociaciones de empresas. Se considerará acuerdos y programas para implementar procesos de calidad, certificación técnica, etc. a lo largo de grupos de empresas y del sector en su conjunto.

4.2.2. Recursos humanos: capacidades creativas y técnicas

Tratándose de un sector sometido a constante cambio tecnológico, a la vez que a procesos de renovación estética y cambios en los formatos y modalidades de acceso al público los requerimientos de formación son cambiantes y las capacidades quedan obsoletas rápidamente. Sería deseable encontrar en el sistema educativo la posibilidad de responder a la misma velocidad, obteniendo formación especializada que permita realizar la adaptación a dichos cambios. Por tanto se promoverá por todos los medios la generación de proyectos que establezcan los programas o instituciones formativos -con la cooperación de instituciones nacionales e internacionales- de manera de brindar formación específica y actualizada en diversas áreas profesionales y de actividad.

Con respecto a los aspectos creativos, es posible pensar en alternativas de formación en este terreno, en particular en aspectos vinculados a la producción artística. En relación con los aspectos técnicos de la producción musical, algunas alternativas de formación privada han surgido recientemente, así como en la gestión cultural. Sigue siendo una carencia la formación específica en la gestión del negocio musical. Por lo tanto se apoyará la creación de programas de estudios en colaboración con instituciones educativas públicas y privadas, la realización de seminarios, talleres, visitas e intercambios de experiencias en el plano nacional e internacional.

4.2.3. Actualización tecnológica

En un contexto de constante cambio técnico, tanto en relación con las posibilidades de producción, como en cuanto al desarrollo de modalidades nuevas de servicios y posibilidades de consumo, una línea estratégica será la búsqueda de la permanente actualización del sector respecto del avance tecnológico en las áreas de su interés, en particular con aquellas que específicamente plantean nuevas posibilidades de negocio. Se tendrá en cuenta las iniciativas tendientes al establecimiento de mecanismos de monitoreo y actualización de los cambios en los estándares tecnológicos y de producto en la industria musical.

4.3. Inserción internacional

Una línea estratégica fundamental es la de mejorar la inserción de la música uruguaya en el exterior. Es necesario promover y apoyar la creación de alianzas, redes y contactos entre las empresas y artistas de la música uruguaya y sus contrapartes en el exterior, para desarrollar negocios, acuerdos y proyectos que hagan crecer la presencia de la música uruguaya en todo el mundo. En este contexto es importante difundir la música uruguaya, generar y comunicar información sobre creaciones, productos y actividades, recolectar datos y generar contactos con personas, empresas e instituciones interesadas en la música uruguaya. Asimismo, se deberá desarrollar la imagen de la música uruguaya para convertirla en una categoría comercial internacionalmente reconocida. Para ello se buscará puntos de contacto entre el sector de la música y otros proyectos de exportación, viabilizando acciones conjuntas y asociaciones.

Por una parte, existe una sensibilidad de una parte importante de los actores, tanto públicos como privados, y la generación de un consenso general acerca de la necesidad de mejorar la inserción de la música uruguaya en el exterior. Por otra, diferentes instituciones tienen como cometido fomentar la internacionalización de la economía uruguaya a través de la promoción de exportaciones de bienes y servicios. Entre ellas está el Grupo Interinstitucional de Promoción de “Uruguay Cultural” (GIPUC), el Programa de Apoyo a la Competitividad y Promoción de exportaciones de la Pequeña y mediana empresa Proexport (PACPymes - Proexport) y Uruguay XXI, el Instituto de Promoción de Inversiones y Exportaciones de Bienes y Servicios.

Este capítulo describe las actividades que faciliten la inserción internacional de productos y servicios del sector de la música. La lógica de la promoción de exportaciones no busca sustituir el esfuerzo privado en el desarrollo de los vínculos económicos con el exterior. Los esfuerzos de “descubrir” los nichos y posibilidades de exportación, la realización de marketing y desarrollo de marca son actividades con altos costos fijos y baja apropiabilidad, y sus resultados tienen mucho de bien público, en el sentido que no es posible excluir de su efecto a las demás empresas, y existe para todas la posibilidad de beneficiarse en conjunto. La intervención pública en esta etapa se basa en complementar el esfuerzo del sector para descubrir oportunidades, realizar el trabajo de marketing y establecer su presencia inicial en los mercados internacionales.

4.3.1. Marketing de la música uruguaya en el exterior

La posibilidad de acceso a canales de venta en el exterior debe complementarse con el desarrollo de la difusión capaz de interesar a consumidores de otros países del mundo por la música uruguaya. Por tanto estas iniciativas deberán realizar una labor de comunicar adecuadamente las características, la creatividad y el atractivo de la música uruguaya en el exterior. Estas actividades tenderán al desarrollo de aspectos de marca.

La estrategia se enfocará a estimular las actividades de promoción, en particular la asistencia a las ferias de comercio internacional de la industria musical, incluyendo entre otras South by South West (SXSW) en EEUU; The Great Escape (TGE), Reino Unido; WOMEX, World Music Expo, en Europa; BAFIM, Feria Internacional de la Música de Buenos Aires en Argentina. Para la priorización de los mercados a considerar se tendrá en cuenta la significación en el conjunto de eventos en el mercado internacional, la posibilidad de presentación en vivo, y la capacidad de atraer tomadores de decisiones en la industria musical. Las actividades incluirán showcases, delegaciones, stands y actividades para elevar el perfil de la música uruguaya en mercados clave.

Se considerará actividades de consultoría para determinar mercados objetivo, canales de comercialización, elaboración de planes y diseño de herramientas de promoción. Es posible pensar en la realización de eventos de alcance regional o internacional en el propio Uruguay.

Se prestará atención a proyectos de organización de visitas de periodistas y compradores del exterior interesados en la música a Uruguay, con el objetivo de generar negocios, valorizar la imagen y promover la música uruguaya, así como al contacto con radios y programadores en el exterior.

Otro aspecto de la labor de marketing internacional es el desarrollo de herramientas informáticas, la construcción de bases de datos, generación de metadatos e identificación de pistas, y en general las actividades que impliquen el desarrollo de las categorías comerciales para describir y promover la música uruguaya.

Otros aspectos involucrados son la difusión de lanzamientos de música uruguaya, y la generación de redes asociada; la incorporación de música en el conjunto de las actividades uruguayas de promoción de exportaciones, y en particular en la cultura; el desarrollo de proyectos de capacitación en la actividad exportadora; la asesoría en formulación de proyectos de promoción de exportaciones que se presentan a programas de apoyo uruguayos.

4.3.2. Agencia de exportación de la música uruguaya

Una de las herramientas que fue considerada en el contexto del proceso de dinamización del cluster es la creación de una Agencia de Exportación de la Música Uruguaya, que promueva la exportación de la música, generando contactos y redes en el exterior y permita el intercambio de experiencias acumuladas por artistas, managers, sellos y productoras en la relación con el resto del mundo.

Entre los elementos que definen la misión de una posible Agencia de exportación de la música uruguaya se encuentran:

1. Promover y apoyar la creación de alianzas, redes y contactos entre las empresas y artistas de la música uruguaya y sus contrapartes en el exterior, para desarrollar negocios, acuerdos y proyectos que hagan crecer la presencia de la música uruguaya en todo el mundo.
2. Difundir la música uruguaya, generar y comunicar información sobre creaciones, productos y actividades, recolectar datos y generar contactos con personas, empresas e instituciones interesadas en la música uruguaya.
3. Desarrollar la imagen de la música uruguaya, buscando convertirla en una categoría comercial internacionalmente reconocida.
4. Buscar puntos de contacto entre el sector de la música y otros proyectos de exportación, viabilizando acciones conjuntas y asociaciones.
5. Buscar asociaciones con instituciones afines del exterior, promoviendo la música uruguaya a través de sus canales.

Con respecto al diseño institucional, se consideró diferentes alternativas. Por ejemplo, en el caso del cluster audiovisual uruguayo se optó por una institución mixta con participación tanto privada como pública (Uruguay Film Commission). En el caso brasileño BM&A es una ONG privada, aunque fuertemente vinculada al sector público a través de su modelo de financiación. Finalmente en Argentina existen experiencias de promoción de exportaciones de la música basadas en instituciones del sector público.

4.4. Nuevos modelos de negocios

El futuro del sector de la música depende del desarrollo de nuevos modelos de negocios más allá de las industrias tradicionales. La actividad emprendedora de individuos y empresas ha realizado en Uruguay experiencias pioneras de desarrollo de nuevas alternativas y modelos de negocio. Sin embargo esta es un área particularmente sensible debido a que requiere de inversiones importantes en condiciones de alta incertidumbre, donde los costos fijos son altos. Si existe la posibilidad de imitación inmediata los retornos a la innovación pueden disiparse pronto y por tanto la actividad de búsqueda verse recortada. En esta área por lo tanto es particularmente fructífera la adopción de proyectos colectivos de investigación y exploración de nuevas formas de negocio, en particular en torno a las plataformas digitales. Una de las líneas estratégicas importantes es el incentivo a los proyectos de desarrollo de alternativas y proyectos innovadores que permitan acceder a mercados nuevos.

4.4.1. Experiencias de negocio digital

Los cambios tecnológicos recientes se basan en el dominio de los formatos digitales y la aparición de alternativas al CD. No siempre es claro encontrar el modelo de negocios asociado a los contenidos digitales, y en particular las maneras de cobrar y pagar que lo hagan viable y rentable. Se requiere por tanto una fuerte dosis de experimentación y la acumulación de ensayo y error para que parezcan alternativas viables. Esta línea incluye por lo tanto las experiencias de distribución y comercialización de contenidos musicales en Internet, desde la venta online a la distribución, pasando la prestación de servicios de descarga, streaming, etc., nuevos modelos de mercado “a dos lados” basados en la web, en que el público recibe servicios diversos unidos a la provisión de música, y la presencia de esa masa crítica despierta la posibilidad del financiamiento a través de sponsors, hasta alternativas de descarga o streaming asociadas a publicidad.

4.4.2. Digitalización de catálogo

La posibilidad de distribución comercial de fonogramas está ligada al formato digital. Algunos sellos uruguayos han realizado experiencias de licencia con “agregadores” que brindan acceso a plataformas de distribución vía Internet con posibilidad de llegar a todo el mundo. Sin embargo porciones importantes del catálogo fonográfico uruguayo no se encuentran en formato digital, por lo que no es posible incorporarlas a los procesos de comercialización. Una actividad importante que se considerará son los procesos de digitalización de los mismos.

05. IMPACTO ESPERADO

La estrategia de dinamización del cluster debe cumplir con etapas sucesivas en las que se van cumpliendo objetivos, comenzando con instancias relativamente más sencillas cuyo cumplimiento permiten el paso a instancias de mayor desarrollo y complejidad.

Es importante un monitoreo permanente de la actividad, de manera de realizar un proceso de aprendizaje a partir de las experiencias de éxitos y fracasos de los proyectos. El propio grupo gestor u otras instancias de institucionalidad que se generen como resultado del propio proceso tienen un rol en el seguimiento de la experiencia.

En conjunto se espera que los componentes de desarrollo de capacidades, inserción internacional, mejora del entorno y nuevos modelos de negocios se traduzcan en el crecimiento de la producción, de la facturación y un aumento de las exportaciones y de la inversión en el sector de la música en Uruguay.

Con respecto a los mercados internacionales, se espera incrementar la visibilidad de los músicos uruguayos, hacer crecer el conocimiento y contacto de éstos con un público internacional, incrementando su potencial de mercado, la posibilidad de giras, espectáculos y licencias, y la posibilidad de obtener ingresos y carreras sostenibles en un contexto internacional.

El propio desarrollo de la actividad del cluster y su mayor presencia se traducirá en mayor generación (tanto en las estadísticas públicas como en la generación de información privada) de información y de indicadores (facturación, valor agregado, número de empresas, empleo, niveles de calificación y remuneraciones, formalidad, exportaciones, etc.). Ello conducirá a mejores posibilidades de estimación estadística del impacto del PRC sobre la actividad del sector, y a separar el efecto de la acción del PRC de los cambios que obedecen a la dinámica económica del país y del sector.

06.

REFERENCIAS

Alterwain, A. (2009a) Informe regulación jurídica de las industrias musical y editorial en Uruguay. Octubre de 2009, mimeo.

Alterwain, A. (2009b) Informe regulación jurídica de la industria musical y editorial a nivel comparado, Setiembre de 2009.

Anderson, C., (2006), *The Long Tail. Why the Future of Business is Selling Less of More*, Hyperion.

Byrne, D. (2007), *David Byrne's Survival Strategies for Emerging Artists - and Megastars*, *Wired*, No. 16.01.

Casacuberta, C. y C. Steneri (2009). Cluster de la música de Uruguay. Informe de caracterización.

Casacuberta, C. y C. Steneri (2009). Cluster de la música de Uruguay. Informe de diagnóstico y posicionamiento competitivo.

IFPI (International Federation of the Phonographic Industries), (2001) *The Recording Industry in Numbers 2001*. London, IFPI.

Krueger, A., y Connolly, M. (2006) *Rockonomics: the economics of popular music*, cap. 20 en Throsby, D. y V. Guinsburgh, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, Elsevier.

Kusek, D. y G. Leonhard, (2005), *The future of music. Manifesto for the digital revolution*, Berklee Press.

Liebowitz, S. (2006), *Digital music*, cap. 4 en Illing, G, y Peitz, M., *Industrial organization and the digital economy*, The MIT Press.

Peitz, M. y P. Waelbroeck, (2006), *Economists examine file sharing and music sales*, cap. 5 en Illing, G, y Peitz, M., *Industrial organization and the digital economy*, The MIT Press.

Power, D. y D. Hallencreutz, (2007) *Competitiveness, Local Production Systems and Global Commodity Chains in the Music Industry: Entering the US Market*. *Regional Studies*, Vol. 41, No. 3, pp. 377-389(13)

Stolovich L., G. Lescano, J. Mourelle, R. Pessano, (2002) "La Cultura es Capital. Entre la creación y el negocio: economía y cultura en el Uruguay". Montevideo, Editorial Fin de Siglo.

UNESCO (2004), *Ciudades Creativas: fomentar el desarrollo social y económico a través de las industrias culturales*.

ANEXOS



LISTA DE PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES DEL CLUSTER DE MÚSICA

Nombre	Empresa	Rubro / Rol
Adrian Marvid	Emi y Sony Music Uruguay	Sello discográfico
Adrian Minuti	Independiente	Productor de espectáculos/Management
Adrian Reffo	Kalibán	Gestor cultural- Dirección Nacional de Cultura
Adriana Casales Olhagaray	Indigo Producciones	Producción de espectáculos
Adriana González	Independiente	Gestor cultural
Alberto García	Salvador / Koala	Productor fonográfico
Alejandra Volpi	Independiente	Producción de espectáculos/ Management/ Periodista
Alejandro Rubbo	Independiente	Producción de espectáculos
Alejandro Urta	The Best	Proveedor de infraestructura
Alexis Buenseñor	Asoc. General de Autores del Uruguay (AGADU).	Presidente AGADU
Alvaro Carballo	El observador	Prensa
Alvaro Huluk	Palacio dela música/ Cd Warehouse	Disquería, venta de instrumentos musicales
Amalia Mosi	Bizarro Records	Promoción y Prensa
Andrea Franco	Productora Sonico Ltda	Promoción y Prensa
Andrés Rega	Independiente	Producción artística/ Música
Andrés Sanabria	Bizarro Records	Sello discográfico
Angel Atienza	Perro andaluz	Sello discográfico
Carla Diogo	Independiente	Management
Carlos Costa	Independiente	Agente de prensa
Carlos Pintos	Independiente	Management
Carola Bechara	Malena Muyala	Management/ Producción de Espectáculos
Cecilia Dudok	Marmita producciones	Prensa/ Mangement
Cecilia Plotier	Independiente	Músico/ Economista
Celia Abramavicius	Independiente	Producción de espectáculos/ Gestor Cultural
Cesar Lampstein	Kaps estudio	Estudio de grabación
Cesar Martínez	Independiente	Músico/ Productor
Cintya Moizo	Compromiso	Producción de espectáculos /Gestor cultural
Claudia González	Independiente	Producción de espectáculos/ Gestor cultural
Claudia Moreira	Bereketum	Estudio de grabación
Claudia Souto	Independiente	Gestor cultural
Claudio Picerno	CP Management Uruguay	Management/Producción de espectáculos
Cristian Colacce	Teatro Ramón Collazo	Sala de espectáculos
Daniel Aguerregoyen	CP Management Uruguay	Management/Producción de espectáculos
Daniel Andino	Bizarro Records	Sello discográfico/Management
Daniel Anselmi	Independiente	Músico/Productor artístico
Daniel Carini	La sabrosa Montevideana	Producción de espectáculos
Daniel Pereyra	Punto Ogilvy, Agencia publicitaria	Management/ Producción de espectáculos
Danilo Astori	Malacara producciones	Management/ Producción de espectáculos
Diego Carrion	RadioSonica - OnLine.com	Prensa
Diego Centurion	Independiente	Músico
Diego Drexler	Productor/Musico "Cursi"	Músico/ Productor
Diego Sansonetti	Independiente	Músico
Diego Vidal	EL Clap Sonido	Estudio de grabación
Diego Viera	Independiente, Dale! producciones	Produccion de espectáculos / Management
Digital Disc	Jorge Voituret	Fabrica de discos compáctos
Domingo Suárez	Músico, grupo Marulata	Músico
Edison Mouriño	Independiente	Músico, empresario
Eduardo De Freitas	Asoc. General de Autores del Uruguay (AGADU).	Abogado
Eduardo Esquivel	Independiente	Músico
Eduardo Fontdebon	Sony BMG	Sello discográfico
Eduardo Lemos	Independiente	Escenógrafo/ Músico.
Elbia Fernández	Complejo cine plaza	Producción de espectáculos/ Sala de espectáculos.
Elbio Acuña	Producción Gia	Producción Gia
Ernesto Diverio	Larbanois & Carrero	Management
Ernesto Izquierdo	Independiente	Músico
Ernesto Negrin	SUDEI	Músico
Estela Magnone	Independiente	Músico - AGADU
Fabiana Mato	Estudio Z	Producción de espectáculos /Management
Fabrizio Silvera	Oxigeno FM 99.1	Periodista
Facundo Silveira	URUGUAY XXI	Representante por Uruguay XXI
Fede Bardier	Freeway	Prensa
Federico Bouvier	Independiente	Músico
Federico Donner	Independiente	Producción de espectáculos
Fernando González	Radio Alternativa FM	Prensa
Fernando Moraes	Independiente	Músico y docente
Fernando Rossi	Independiente / Tango Radio Sodre	Producción de espectáculos /Prensa
Fernando Rótulo Machado	Director de Cultura de la IMR	Producción de espectáculos
Francisco Lapetina	Perro Rabioso	Músico /Gestor cultural
Gabriel Diaz Fernandez	Pegaso Group	Gestión cultural / Producción de espectáculos
Gabriel Grau	Jazz Tour	Producción de espectáculos
Gabriel Rial	Intervisión	Prensa
Gabriel Turielle	Contrapedal	Sello discográfico / Management
Gabriela Abella	Independiente	Prensa
Gabriela Bernardi	Independiente	Producción,realizadora audiovisual
Gabriela Pintos	Punani Producciones	Producción de espectáculos
Gerardo Grieco	Teatro Solis	Director, Sala de Espectáculos
Gianpaolo Giaimio	Septimo Piso	Productora de audio
Giovanni Lira	Independiente	Técnico
Gonzalo Etlin	Independiente	Producción audiovisual/ Gestor cultural

Gonzalo Fernández	Independiente	Músico
Gonzalo Zipitria	Independiente	Músico
Guillermo Beschizza	Independiente	Músico
Guillermo Puig	Torno	Management
Gustavo Colman	Galenas producciones	Producción de espectáculos
Gustavo Miguez	Trikota	Producción de espectáculos
Gustavo Vignoli	Asoc. General de Autores del Uruguay (AGADU).	
Guzmán Ojero	Independiente	Compositor, músico
Hernán Bensasson	Independiente	Músico
Hernán Klang	Independiente	Docente/ Músico
Hugo Bernal	Ricafanta producciones	Producción de espectáculos
Hugo Jasa	Iman Audio	Estudio de grabación
Ing. Victor Hugo Umpiérrez	Fundación Zitarrosa	Director Fundación Zitarrosa / Músico
Itzel Ibergoyen	Independiente	Producción de espectáculos
Janet Feijo	Independiente	Producción de espectáculos
Javier Bermúdez	Rock del Uruguay.com	Prensa
Javier Heddad	NEWMAXCORP	Producción de espectáculos
Javier Irurueta	El Timbre de la Tierra	Producción de espectáculos
Javier Silveira	Independiente	Músico /Producción artística
Javier Varela	El Timbre de la Tierra Producciones	Producción de espectáculos
Javier Vázquez	Independiente	Docente, músico
Jimena Schroeder	Independiente	Gestora cultural
Joaquín García Methol	Independiente	Músico
Jorge Carrion	Radio Sonica	Prensa digital
Jorge Lacava	Café Brasileño	Producción de espectáculos
Jorge Nasser	Independiente	Músico / Productor artístico
Jorge Rocha	International Broker & Scout / Booking	Gestor Cultural / Management
Jorge Schellembler	Tartamudo / Fundación Eduardo Mateo	Músico / Sala de Espectáculos
Juan Campodónico	Independiente	Músico/ Producción artística
Juan Ignacio Abal	Sondor	Sello discográfico
Juan José de Mello	Juan José de Mello	Músico / Prensa
Juan José Morialdo	JJ comunicación	Prensa
Juan Platero	Azoteas TV	Producción audiovisual
Juan Zas	La vela puerca	Management
Julio Brum	Papagayo Azul	Sello discográfico
Julio César Corrales	Independiente	Técnico
Julio Frade	Independiente	Músico
Laura Canoura	Independiente	Músico
Laura Gutman	Independiente	Músico
Laura Romero	Independiente	Músico
Lea Bensasson	Glamity	Management / Producción de espectáculos
Leandro Churrunnes	Independiente	Músico
Leonardo Croatto	Bonus	Músico
Leticia Pérez	CP Management Uruguay	Agente de prensa
Lucia Lezama	SUDEI	Consejo Directivo
Luciana Mestre Macchi	Independiente	Producción de espectáculos
Luciano Gaité	Rock Canario y Radio CX157	Prensa
Luis Lagnone	Live sound/ Sala Zitarrosa	Director sonido
Luis Ravizza	Bereketum	Estudio de grabación
Ma. Laura Prigue	Reife! Pro	Gestión cultural/ Producción espectáculos
Magali Orero	MRRE / Dir. de Vinculación	Delegada por MRRE
Malvina Galván	Independiente	Prensa
Manuel Sunivas	Tango en obra, IMM	Director de proyecto
Marcelo Felder	Palacio de la Música	Disquería, venta de instrumentos musicales
Marcelo Rodríguez	Independiente	Prensa
Marcelo Romano	Fundación Zitarrosa	Colaborador
Maria Pia D'Andre Viera	MRRE / Dir. de Vinculación	Delegada por MRRE
Mariana de Horta	Independiente	Dirección de sonido
Mariana Gerosa	Sala Zitarrosa	Directora de Sala de Espectáculos
Mariano Arzuaga	Camara Uruguaya del Disco (CUD)	Integrante CUD
Mario Martínez	3/4 Producciones	Producción de espectáculos
Marita Fornaro	Escuela Municipal de Música	Directora
Martin Blanginni	Oktubre producciones	Producción de espectáculos
Martin Craciun	Independiente	Músico / Productor artístico
Martín Pereira	La Zapada	Estudio de grabación
Matias Nicolás Hernández	Independiente	Músico
Matias Pizzolanti	Independiente	Producción de espectáculos / Prensa
Mauricio Martínez	Independiente	Gestor cultural / Management
Mauricio Trabal	Independiente	Producción de espectáculos/ Prensa
Mauricio Ubal	Camara Uruguaya del Disco	Músico/ Producción artística/ Sello discográfico
Mauro Marin	Cikato Lawyers - Intellectual Property	Estudio Jurídico
Mauro Recchi	Independiente	Músico
Mercedes Rodríguez	GIPUC	Directora de GIPUC
Monica Navarro	Paquetito de tango	Música / Producción artística
Monica Navarro	Músico	Músico
Mónica V. Martínez D'Amato	MINTUR / Dirección Técnica	Delegado por MINTUR
Mozart Angel Sarasola	Independiente	Músico
Naida Smith	Independiente	Músico
Natalia Bueno	Acción Informativa	Prensa digital
Natalia Rubinstein	Asesora Dpto. de Cultura – IMM	Delegada por Div. Cultura IMM
Natalia Taborda	Independiente	Bailarina / Música
Nelson Silvera	Promocionarme	Prensa
Nestor Imbriani	Ayui - Tacuabé	Sello discográfico
Nicolas Bagatini	La saga	Management/ Músico
Nicolas Ferverza	NTVG	Management
Nicolas Quinteros	Radio Alternativa FM	Prensa
Oscar Cabrera	Independiente	Músico
Oscar Fabián Delgado	Mil ideas	Producción de espectáculos
Pablo Acosta y Lara	Universal Music Uruguay	Sello discográfico
Pablo Cañete	Eñe producciones	Producción de espectáculos

Pablo Damonte	Independiente	Músico
Pablo Garrone	Marulata	Músico
Pablo Soñora	Montevideo Records.	Estudio de grabación
Pablo Sosa	Independiente	Músico
Paola Dalto	Reite Pro	DJ / Producción de espectáculos
Patricia Kramer	Independiente	Música
Patrizia D'Ambrosio	Mono sabios	Producción de espectáculos
Paula Zotalis	Independiente	Músico
Pedro Alcorta	The Best	Proveedor de infraestructura
Peter Antón	Independiente	Músico /Producción de espectáculos
Popo Romano	Dirección Nacional de Cultura	Músico
Rachel Lears	Independiente	Producción audiovisual
Rafael Abal	Sondor	Sello discográfico
Rafael Antúnez	KoLo Vodko VainD	Producción de espectáculos
Rafael Lezama	Rmix entertainment service	Proveedor audio
Rafael Ugo	Independiente	Músico
Revista Mi Uruguay	Revista Mi Uruguay	Prensa
Ricardo Dandraya	Independiente	Producción de espectáculos /Management
Ricardo Lugaro	Perfect Image	Fábrica de discos compactos
Robert Ravera	Independiente	Músico / Docente
Roberto Giordano	Sociedad Uruguaya de Artistas Intérpretes (SUDEI)	Director de SUDEI / Músico
Rocio Alberti	Bizarro Records	Sello discográfico
Rodolfo Schuster	Memphis Jazz Band	Producción de espectáculos
Rodrigo Funes	El Timbre de la Tierra	Producción de espectáculos
Rodrigo Gils	Independiente	Músico, Realizador audiovisual
Rodrigo Gómez	Independiente	Productor artístico
Samantha Navarro	Músico	Músico
Santiago De souza	Independiente	Músico
Santiago Orellano	Sondor	Sello discográfico
Sebastian Auyanet	Diario El País	Prensa
Sebastián Prada	Don Nadie	Músico
Sebastian Silva	Oktubre producciones	Producción de espectáculos
Sergio Lara	Segundo Piso	Productora de audio
Sergio Navata	Asociación Uruguaya de Músicos (Audem)	Director
Sheila Bonino	Desatanudos Producciones	Producción espectáculos
Shirley Maidana	Independiente	Management
Sibyla Trabal	Independiente	Agente de prensa
Uzzi Sabaha	Independiente	Músico/DJ
Valeria Piana	Majareta	Producción de espectáculos /Management
Verónica Bello	Independiente	Management
Verónica Piana	Majareta	Producción de espectáculos/ Management
Victoria Prieto	Independiente	Management
Victoria Rodríguez	Museo del Carnaval	Producción de espectáculos
Virginia Berro Villegas	Radio Oriental	Prensa
Virginia Bruzzone	Enfoque Producciones	Producción de espectáculos / Management
Wilson González León	La Gaita Soportes Digitales	Fábrica de discos compactos



ACTIVIDADES REALIZADAS

19/02/2009

Lanzamiento del Cluster de Música

18/03/2009

Taller Visión de futuro

03/04/2009

Conferencia, Gustavo Menéndez - Warner Chappell Music Inc

12/05/2009

Conferencia, David McLoughlin - BM&A – Brasil

3y4 /06/2009

Conferencias, Mariana Grassi I EMI Music Publishing, Argentina, Afo Verde I Sony Music Entertainment Argentina, Alejandro Varela I Sony Music Entertainment Argentina y Alfonso Carbone I FERIA DEL DISCO, Uruguay – Chile.

24/06/2009

Taller sobre Diagnostico y Posicionamiento,

23/07/2009

Conferencias, Eduardo Rocca (manager Babasonicos)

18/08/2009

Conferencia, Laura Tesoriero y Steve Hass para The Orchard y EPSA Music

7/09/2009

**Taller sobre perspectiva de género en los Cluster editorial y musical,
Rosario Radacovich**

01/09/2009

Taller Planteo de iniciativas para la mejora del sector musical



vivi cultura

