



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Licenciatura de Administración de Empresas

Streaming en la música:

Análisis de estrategia, valor y modelo de negocios.

Autores:

- Piantoni, Maximiliano. (23203)
- Tantanian, Federico. (23249)

Mentor:

- Hofman, Enrique D.

Victoria, Buenos Aires.

Mayo 2017

Firma del Mentor

Índice

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	6
INTRODUCCIÓN A LA PROBLEMÁTICA.....	6
JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	7
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS	9
<i>Pregunta de investigación.....</i>	9
<i>Objetivo general.....</i>	9
<i>Objetivos específicos.....</i>	9
INTRODUCCIÓN AL STREAMING.....	9
<i>Tipos de streaming.....</i>	10
<i>El Modelo de Suscripción.....</i>	11
<i>Cifras preliminares del streaming.....</i>	12
<i>Empresas que participan en el mercado.....</i>	15
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL	17
METODOLOGÍA A UTILIZAR	17
MARCO TEÓRICO	17
THE SERVICE PROFIT CHAIN	18
LA ESTRATEGIA SOBRE LA BASE DE LA PIRÁMIDE	21
<i>El fenómeno de la globalización.....</i>	23
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	25
RESUMEN DE LA INDUSTRIA MUSICAL	25
VARIABLES ESTRATÉGICAS DE ITUNES	27
<i>Estrategia de precios de iTunes.....</i>	28
<i>Catálogo.....</i>	28
<i>Plataforma.....</i>	28
<i>Experiencia del usuario.....</i>	28
ANÁLISIS DE PORTER: LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	29
<i>Rivalidad entre empresas existentes</i>	29
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	30
<i>Poder de negociación de los clientes.....</i>	31
<i>Entrada de nuevos competidores.....</i>	31
<i>Amenaza de sustitutos.....</i>	31
ANÁLISIS DE SPOTIFY.....	32
<i>Alianzas de Spotify.....</i>	36
ANÁLISIS DE APPLE MUSIC	38
<i>Socios Clave</i>	40
<i>Generación de ingresos</i>	41
<i>Royalties</i>	41
SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE.....	42
VARIABLES ESTRATÉGICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIO DEL MODELO DE STREAMING.....	46
CAPÍTULO 4: CASOS DE EJEMPLO Y BENCHMARKS	50
CASOS DE EJEMPLO SOBRE CONTENIDO.....	51
<i>La Piratería Digital.....</i>	51
<i>Acuerdos y Confidencialidad.....</i>	52
<i>Contratos de Exclusividad.....</i>	53
<i>Los contratos de exclusividad para los artistas independientes.....</i>	55
CANALES Y BUSINESS INTELLIGENCE	55
<i>Diferentes canales y plataformas.....</i>	55
<i>Business Intelligence en la música</i>	56
<i>El uso de datos para generar nuevos negocios</i>	57
BENCHMARKING	59
<i>El servicio de Uber.....</i>	60
<i>La propuesta de valor de Netflix.....</i>	61
<i>La propuesta de valor de Airbnb</i>	62
<i>Variables del benchmarking estudiado</i>	63

CAPÍTULO 5: PROYECCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	65
PROYECCIONES DEL MODELO	65
APERTURA DEL MERCADO ASIÁTICO.....	65
<i>Las “Cuatro Grandes” de China</i>	<i>66</i>
APERTURA DEL MERCADO RUSO.....	67
ACCESO UNIVERSAL A INTERNET	68
<i>Proyecto Free Basics.....</i>	<i>68</i>
<i>Proyecto Loone.....</i>	<i>69</i>
EL USO DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.....	69
CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN	72
NEGOCIO CENTRADO EN EL CLIENTE	72
SEGMENTOS DEL CLIENTE: SU CAPITALIZACIÓN	74
LA SINERGIAS DE REDES Y LA MÚSICA	75
EN SÍNTESIS.....	77



Universidad de
San Andrés

Palabras clave

Streaming, Suscripción, Música, Spotify, Apple Music, Valor, Cliente, Internet, Servicio, Mercado, Segmentación, Business Intelligence.



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Este trabajo trata sobre la industria de la música y la proyección que puede tener el *streaming* digital dentro de ella. La industria de la música puede ser vista como un mundo repleto de actores, problemas legales, problemas económicos y peleas por porciones de mercado. El fenómeno del internet se presentó como la puerta de entrada a una nueva etapa de incertidumbre y cambio de rumbo. El acceso masivo a internet planteó un dilema disruptor, tanto para las discográficas como para los artistas, generando una volatilidad en los números y las tendencias de la industria.

El objetivo del trabajo es reconocer las **variables clave del modelo de negocios**, identificarlas y analizar cómo serán utilizadas por las firmas dentro de un mediano plazo, con el fin de remontar las caídas en los ingresos de la industria. Dentro del análisis se introduce el concepto de propuesta de valor dentro de un servicio y sus variables de relevancia.

El primer capítulo abarca en un principio la **justificación del estudio, los objetivos centrales del trabajo y las preguntas a responder** dentro de la investigación. Por otro lado, se brinda una breve definición del *streaming* y sus variantes, en conjunto con algunos datos relevantes para el comienzo del trabajo.

El segundo capítulo contempla el **marco conceptual del trabajo**. Este comprende dos autores de gran importancia para englobar, en un primer lugar, la concepción de valor en un servicio y, en segundo lugar, para entender cómo se debe segmentar el cliente en servicios basados en la tecnología. La teoría escrita por **L. Heskett** sobre los servicios, aportará al trabajo esta definición de valor y, por otro lado, la teoría de la base de la pirámide de **C.K. Prahalad**, orientará el estudio sobre la estrategia de segmentación para servicios digitales.

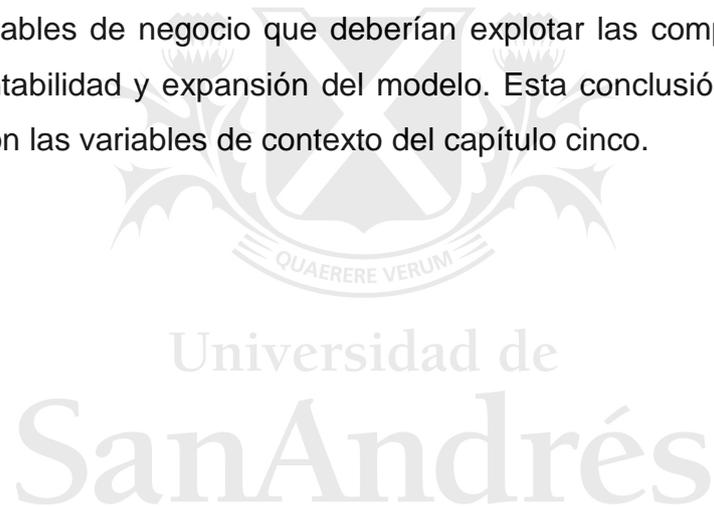
El tercer capítulo abarca el **análisis de la industria y sus principales jugadores a la actualidad**. Para esto se utiliza el modelo de las cinco fuerzas

de Porter. En el final del capítulo se incluirá un resumen de las principales variables clave de la industria en cada firma.

El cuarto capítulo muestra algunos **Benchmarks y casos de ejemplo**. Esto surge con el ejemplo de algunas firmas que han logrado unificar el consumo de un servicio a través de una propuesta de valor basada en plataformas digitales. Los casos de ejemplo reflejan estrategias de empresas que no han resultado completamente beneficiosas para estas.

El quinto capítulo muestra una **proyección de cuatro factores del contexto** a futuro que permitirán, en parte, la satisfactoria expansión del modelo de negocios en un mediano plazo.

Por último, el capítulo seis refleja la **conclusión** en donde se expone cuáles serían las variables de negocio que deberían explotar las compañías a futuro para la sustentabilidad y expansión del modelo. Esta conclusión se encuentra relacionada con las variables de contexto del capítulo cinco.



Capítulo 1: Introducción

Introducción a la Problemática

La música se encuentra presente en diversos ámbitos desde tiempos inmemorables. En los primeros años, el negocio se centraba en capturar a un artista, tener la capacidad de grabar su producto y generar ingresos a partir de formatos físicos, como fueron los discos de vinilo, pasta y compact discs (CDs). La calidad de la música de cada artista y su relación con el contexto que se vivía, era la forma de ser competitivo en esa época. El marketing hacía foco en el *packaging* de los discos, presentaciones de las bandas, ubicación de las mejores radios para las canciones, entre otros puntos fuertes.

Los modelos de negocios fueron cambiando, desde un principio con la venta de conciertos, pasando luego por el auge del formato físico, hasta la llegada disruptiva del internet. Este último fue el responsable de abrir las fronteras de la comercialización de música a un nivel global. El modelo de descargas virtuales, implementado por iTunes (Apple), fue el primero en introducir descargas masivas de archivos de música. Acompañado de esto, vino la piratería y las oportunidades que presentaba el mercado ilegal de descargas. Fueron los últimos años los que presentaron el modelo conocido como *streaming*, donde se accede a la música desde cualquier lugar y en cualquier momento, rompiendo algunos estándares previamente establecidos por las *descargas* y la idea del archivo en un dispositivo específico.

Este trabajo estudiará los aspectos más relevantes de la problemática del modelo de negocios actual en la industria de la música. Dicha problemática tiene sus bases en la caída de las ventas físicas de música, la caída paulatina de las descargas comerciales y la necesidad de los artistas de realizar grandes giras mundiales para cubrir los ingresos anteriormente percibidos. Se analizará principalmente si el modelo de *streaming* musical puede brindar una propuesta de valor hacia el cliente con el fin de sostener y hacer escalar los ingresos de la industria a futuro. Dicho trabajo no pretende abarcar todo el universo de la

industria musical, ya que existen problemáticas legales, culturales y económicas que exceden el alcance y el enfoque de este escrito.

Justificación del Estudio

En el informe de Nielsen de la industria musical de 2014 en Estados Unidos (representando el 40% del mercado de la música y video) ya se brindaba un escenario poco alentador, tanto para los formatos físicos de venta de música, como también para el pronunciado declive de las descargas digitales. Los números presentados por la consultora remarcaban una disminución del 11,2% en la venta total de unidades (CDs, casetes, vinilos y álbumes digitales, en millones) con respecto al año anterior. Individualizando la información, se puede observar una importante caída del 14,9% en la venta de CDs y un retroceso del 9,4% en relación a las descargas digitales. Los números reflejados acompañan a una caída general del mercado del 2,1% en 2014, según el reporte de Música y Video de Marketline de junio de 2015.

Para sumar a la problemática, es necesario un número mayor de conciertos por parte de los principales artistas para mantener los números en orden y que, las caídas en las ventas anteriormente señaladas, no impacten de forma sustancial. Una predicción del reconocido artista David Bowie, sostenía que la música llegaría a una situación en donde, la única instancia rentable fuera la presencia en conciertos en vivo, y que los artistas debían prepararse para concretar gran cantidad de giras anualmente. Esta predicción fue un tanto acertada, teniendo en cuenta que, un escrito en la revista alemana de negocios *Der Spiegel* dió a conocer el caso de la banda local Klee, un grupo de relevancia media en el ámbito, que durante el 2005 debió completar un número de ciento treinta conciertos. La situación de la banda alemana no fue muy diferente a la de bandas de mayor envergadura. Acorde al *Live Nation Top Boxscore's Year-End* correspondiente al año 2014 de Billboard (Waddell 2014), artistas como Justin Timberlake y Bruno Mars concretaron ciento once y noventa y un shows respectivamente. A esta tendencia lo siguen Katy Perry con ochenta y dos presentaciones realizadas y Lady Gaga con setenta y dos conciertos en su haber. Además del factor anteriormente mencionado, se

deben tener en cuenta otros problemas que sufren los artistas dentro de una industria que atraviesa momentos de incertidumbre.

El artículo *The Music Industry Has 99 Problems. And They Are...* de *Digital Music News* (Resnikoff 2014) señala algunas situaciones poco felices que se dan dentro de la industria. En primer lugar y debido a las caídas en ventas generales previamente señaladas, solamente el 42% de los artistas pueden permitirse trabajar a tiempo completo en su profesión, dejando un 58% restante con la obligación de complementar su trabajo musical con otro tipo de actividad. Por otra parte, el artículo asegura que los salarios pagados a los músicos son generalmente bajos, dejando a los trabajadores en una situación poco ventajosa. Además, una porción importante del público que sigue a artistas de importante nivel se ve frustrada por las altas sumas de dinero que deben abonar por tickets de conciertos.

Ante este panorama, la tendencia que asoma como la presunta nueva puerta de entrada al mercado es la del *streaming* de música, siguiendo un modelo de suscripción. Los números se acercan a la situación ya descrita, ya que, según el reporte de música digital del IFPI del año 2015, las suscripciones de *streaming* aumentaron un 39% y se espera que sigan aumentando. Por el contrario, se presume que las descargas directas irán descendiendo. Este modelo de negocios se observa como una novedad en crecimiento, con Spotify como su primera cara visible, Tidal como un contendiente fuerte y con el lanzamiento de Apple Music a mediados del 2015, buscando también una tajada de mercado.

La investigación pondrá como centro de la escena el caso de Spotify y Apple Music, aunque también se observarán algunos aspectos de empresas secundarias como Tidal. La búsqueda de este escrito se centra en determinar, dentro de lo posible y a partir de la interpretación de información relevante, si este modelo puede llegar a maximizar el valor percibido por el cliente, proyectando ciertas condiciones del contexto global favorables a la industria.

Pregunta de investigación y objetivos

Pregunta de investigación

- ¿Cuáles son las variables tácticas y estratégicas para el éxito y sustentabilidad del modelo de negocios del *streaming* de música en el mediano-largo plazo?

Objetivo general

- Entender el modelo de negocios de las empresas que ofrecen un servicio de *streaming* musical para detectar las variables clave en busca de la maximización de valor percibido por el cliente y la sustentabilidad del modelo.

Objetivos específicos

- Destacar los principales puntos de la problemática en la industria musical.
- Analizar elementos de los principales jugadores de la industria que estén ofreciendo un servicio de *streaming*
- Estudiar qué es el valor percibido por el cliente en un servicio.
- Identificar las variables clave del modelo de negocios.
- Mostrar ejemplos de firmas que hayan logrado brindar buenas propuestas de valor en servicios digitales y de aplicaciones móviles y entender qué variables del modelo focalizan.
- Brindar una proyección y una conclusión de hacia dónde se dirige el modelo de negocios en el término de un mediano plazo

Introducción al Streaming

Esta tecnología es considerada a la distribución digital de multimedia a través de una red de computadoras o, para ponerlo en términos simples, la manera de escuchar música o ver videos en tiempo real, sin necesidad de realizar una descarga de archivos. Ciertas emisoras prefieren que el contenido sea distribuido vía *streaming* porque de alguna manera es más complicado de grabar y distribuirlo ilegalmente.

Para hacer uso de esta tecnología es necesario contar con un ancho de banda considerado, ya que de lo contrario no se tendrá una fluida transmisión del contenido. Sin embargo, para minimizar ese problema, el dispositivo puede guardar un búfer de información que va almacenando a medida que descarga el archivo. En caso de que se corte la conexión, esto permitirá que no se frene la reproducción o el video por un tiempo limitado, al igual que sucede cuando se mira un video en *Youtube*. Lo particular del *streaming* es que no acumula ni almacena datos en la memoria del dispositivo que se esté usando. Se accede en el momento deseado con solo pulsar un botón y esto no ocupa lugar en el disco rígido.

El fundador y presidente de Beggars Group, compañía discográfica que posee y distribuye importantes sellos, cree que el *streaming* es la clave para el futuro del negocio de la música. Mills opina que los hábitos de consumo han dado un giro radical hacia el *streaming*. De esta manera, afirma que las ventas en formatos físicos, descargas y *streaming* se dividen en tres partes iguales. Por último, destaca que los ingresos vía *streaming* cubren una gran amplitud de repertorios que antes no generaban grandes ganancias.

Asimismo, Rob Wiesenthal, director de operaciones de Warner Music Group, plantea que, mientras se avanza hacia una era más “móvil”, existe una transición hacia los servicios de suscripción, en lugar del formato tradicional. Este factor ha cambiado la forma en que las personas escuchan música, debido a que, al contar con toda la música en un mismo aparato, es más probable que experimenten y descubran nuevas canciones. También, se encuentra la posibilidad de que se pueda conocer los gustos y hábitos de cada usuario mediante el *Big Data* (análisis de grandes cantidades de datos) y la implementación del *Business Intelligence* (la creación de conocimiento a través del análisis de datos). Esto último se analizará en los capítulos siguientes.

Tipos de streaming

Existen dos tipos de servicios de *streaming* en la industria musical.

- **Streaming no interactivo**
- **Streaming interactivo**

En primer lugar, se encuentra el modelo conocido como “radio web no-interactivo personalizado” (Tschmuck 2013). Este modelo es mundialmente conocido, ya que empresas como Pandora y Apple iTunes Radio lo adoptaron. En segundo lugar, se ubica el *streaming* interactivo, que permite a los usuarios elegir distintas canciones provenientes de amplios catálogos digitales. Dentro de esta categoría se encuentran el modelo llamado *freemium*, financiado por publicidad, y el modelo por suscripción paga. Ambos servicios de *streaming* recopilan datos de los usuarios y permiten, mediante algoritmos, detectar gustos y hábitos de los oyentes, ayudando de esta forma a la generación de listas personalizadas y otros elementos de CRM (Customer Relationship Management), como la mejora en la fuerza de ventas y la personalización del servicio. Este trabajo hará foco principal en el modelo de **streaming interactivo**.

El Modelo de Suscripción

Un modelo de suscripción, según Laudon & Laudon (2012), es uno en el cual una empresa provee contenido o servicios mediante un cargo por acceso a parte o toda la oferta del mismo.

Es un formato muy difundido que se aplica a una gran diversidad de industrias. Se puede encontrar, desde algo tan simple como el servicio del diario, hasta un servicio más específico que contratan las empresas, como el SaaS (*Software as a Service*). En pocas palabras es un modelo que permite tener a gente “atada” durante mucho tiempo. Una de sus variantes consiste en combinarlo con el modelo *freemium*, en el cual los clientes “*Premium*” sustentan a la gran masa de clientes gratuitos. Este formato consiste en ofrecer un producto y/o servicio gratis, pero a la vez dar acceso a características extras por las cuales algunos clientes pagan (**Anexo A**). Sin embargo, muchas veces en los servicios gratuitos que proveen las compañías, se encuentran publicidades como fuente de ingresos extra.

El modelo de suscripción en la industria musical tiene como principal protagonista a la empresa Spotify. El modelo consiste en el acceso a una plataforma en donde el usuario tiene acceso a las canciones mediante

streaming. El usuario puede descargar esta plataforma en una gran variedad de dispositivos. Spotify provee del servicio mediante dos opciones: La opción gratuita, que cuenta con la misma cantidad de canciones que la opción *Premium*, pero con la restricción de contar con publicidad; y la opción *Premium*, que cuenta con música ininterrumpida y la posibilidad de descargar la música para escucharla *offline*.

Cifras preliminares del streaming

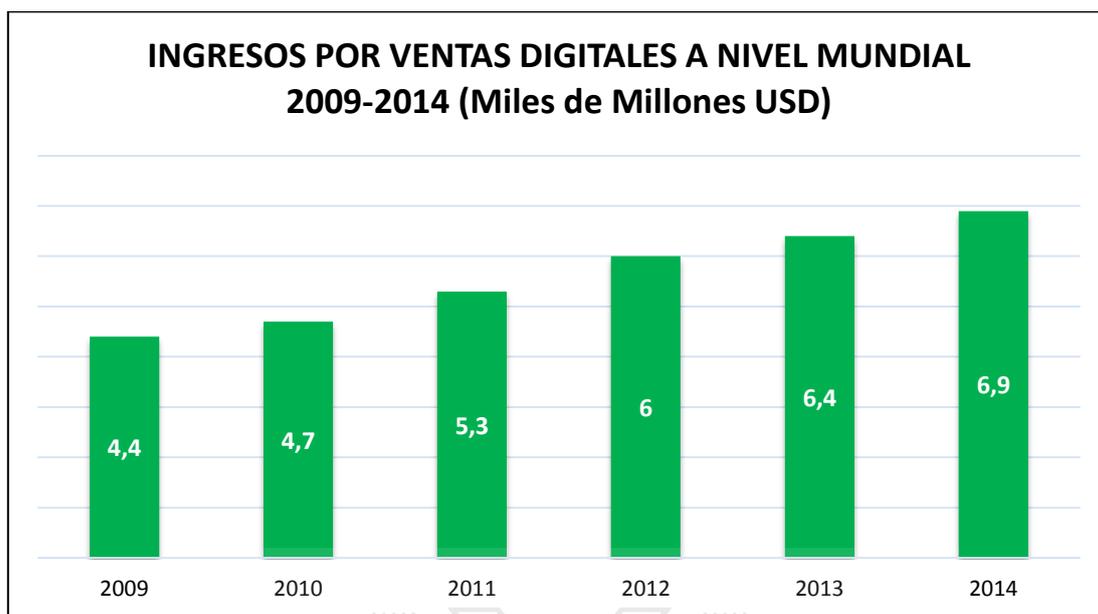
El Instituto Federal de Industria Fonográfica (IFPI) es el representante de la industria de grabación en todo el mundo. Se trata de una organización sin fines de lucro registrada en Suiza, con oficinas en Londres, Bruselas, Hong Kong y Miami, y que actualmente representa los intereses de aproximadamente 1300 compañías discográficas. Como explica su página web, este organismo se encarga de tres grandes áreas:

- Estudios de mercado y *Global Insights*.
- Políticas Legales y Litigios.
- Derechos de Rendimiento.

Dentro de estos, sus principales objetivos son: la lucha contra la piratería, promover el mercado y las leyes de copyright.

Según IFPI, los sistemas de suscripción y *streaming* están cambiando drásticamente la manera de escuchar música y hacer negocios. A pesar de que, las ventas a nivel físico y en descargas han ido disminuyendo (como se observó en el gráfico histórico anterior), los artistas y los sellos están llegando a nuevos mercados que antes les era imposible. El Informe sobre la Música Digital de la IFPI 2015 se enfoca en la digitalización de la música y los desafíos y oportunidades que esto supone.

En el siguiente gráfico se observa el considerable impacto de los ingresos por ventas digitales a nivel mundial desde el 2009 al 2014 inclusive en miles de millones de dólares:



Fuente: IFPI

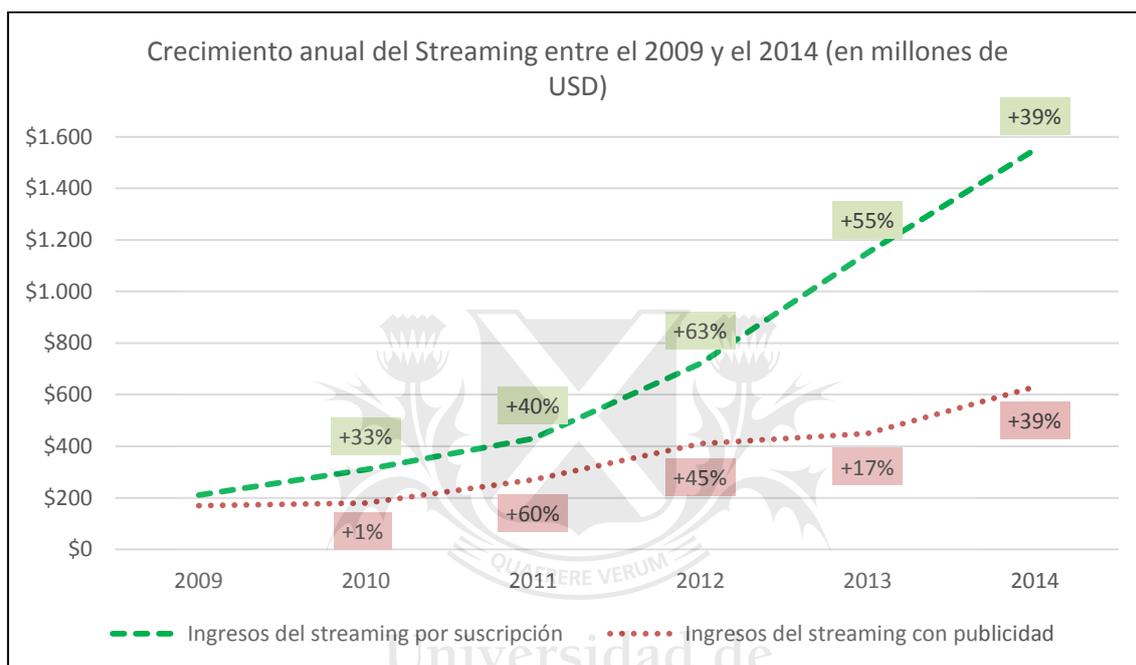
Por otro lado, en el **Anexo B**, se puede apreciar el desglose de los ingresos para el año 2014. Sin embargo, este aumento no llegó a compensar la baja que hubo tanto en el formato físico como en las ventas en formato de descargas. Al existir un descenso a nivel mundial del 8.1% y 8% respectivamente, el año mencionado terminó con un descenso del 0.4% en ingresos por ventas totales de música grabada. En el informe también se puede ver al Presidente y Director Ejecutivo de Sony Music Entertainment, Edgar Berger, decir lo siguiente con respecto al nuevo modelo que se está desarrollando:

“La industria de la música está atravesando al mismo tiempo la transición del formato físico al formato digital, de la computadora a los dispositivos móviles y de las descargas al streaming. En ese contexto, creo que estamos teniendo un desempeño extraordinario y que, de la mano del modelo de suscripciones de pago, estamos construyendo un negocio que llegó para quedarse.”

Si se miran en detalle las ventas digitales a nivel mundial por área del 2014 (**Anexo C**), hasta ese entonces, las ventas por descargas permanentes lideraban la posición. Sin embargo, mientras que el crecimiento de los servicios por suscripción ha sido del 39%, las descargas permanentes sufrieron un descenso del 8% en el 2014. Uno de los principales motivos de estos

resultados es debido al auge de los dispositivos móviles y las mejoras en materia de internet móvil.

En el siguiente gráfico, se puede observar la diferencia entre el crecimiento anual del *streaming* por suscripción en comparación con el crecimiento del *streaming* sustentado por publicidad desde el 2009 al 2014.



Fuente: IFPL

Dentro del gráfico de referencia, se observa como a partir del año 2011 el consumo de *streaming* de música en base a la suscripción comenzó a despegar con respecto al consumo del mismo servicio con publicidad. Como muestran los datos, las líneas desde el año 2009 al año 2011 se mantenían casi en paralelo. Una posible razón a este resultado como el que se observar en el gráfico es el mayor número de proveedores que existen con modelos de suscripción sin publicidad para lo que respecta a *streaming* interactivo. También esto puede suceder por el hecho de que en el *streaming* no-interactivo (que es mayormente el que provee publicidad) se pagan menores porcentajes a los artistas.

Empresas que participan en el mercado

Existe una cierta cantidad de empresas que prestan el servicio de *streaming* o radio a través de internet. Los proveedores de *streaming* interactivo son:

- **Spotify**
- **Apple Music**
- **Tidal**
- **Google Play Music**
- **Amazon Music**

Principalmente se encuentra Spotify, que es el actual líder del negocio. Su tarifa promedia un precio de \$9.99 dólares mensuales para su opción *Premium* y posee una versión gratis, sustentada por publicidad. Le sigue Apple Music, que cuenta con una tarifa idéntica a los \$9.99 dólares por mes y que incluye un periodo de 3 meses de prueba gratis para su versión *Premium*. Sin embargo, Apple no posee la versión gratis sustentada por publicidad. El tercer jugador importante es Tidal, que ha repercutido mucho en los últimos meses ya que se trata de un servicio perteneciente a un artista musical. Este último se caracteriza por ofrecer audio en una calidad superior a los demás competidores, pero a la vez, es más costosa. Por último, tenemos a Google y Amazon que no se han querido quedar atrás en este servicio y lo ofrecen a través de las plataformas Google Play Music y Amazon Prime Music respectivamente.

En la siguiente tabla se encuentran las principales características de estas empresas

	Spotify	Apple Music	Tidal	Google Play Music	Amazon Music
Precio	\$9.99	\$9.99	\$9.99/\$19.99 para Audio HD	\$9.99	\$99 por año como parte de Amazon Prime
¿Prueba gratis?	30 días gratis o 3 meses por .99 centavos	3 meses	30 días	30 días	30 días para Amazon Prime
¿Servicio gratuito?	Si, sustentado por publicidad con algunas restricciones	No	No	No	No
Plan familiar	\$14.99 hasta 6 personas	\$14.99 hasta 6 personas	No, pero se puede usar 3 dispositivos al mismo momento	No, pero se puede reproducir de hasta 10 dispositivos	No, pero te autorizan hasta 10 dispositivos por cuenta
Máxima calidad de Streaming	320 kbps	256 kbps	320 kbps - 1411 kbps	Hasta 320 kbps	Hasta 256 kbps
Highlight	Radio Algorítmica, acceso al catálogo desde terceras apps	Incluye el programa de DJ radio Beats1	HD Audio, contenido exclusivo	Acceso a Youtube Music Key Beta	Incluye todos los demás beneficios de Amazon Prime

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los agentes de *streaming* no-interactivo, Pandora es el líder del segmento con alrededor de 250 millones de usuarios registrados. Esto se debe a que lleva en el mercado mucho más tiempo que cualquier otro proveedor de *streaming*. No obstante, se estima que, de esos usuarios, solamente 81.5 millones de usuarios se encontraban activos en el 2014. La calidad de audio se encuentra en el promedio con 192 kbps y el modelo de negocios es *freemium*, al igual que muchos de los anteriores. La única diferencia es que el costo del servicio es sustancialmente menor al de los anteriores (U\$4.99/mes), por la suscripción sin publicidades entre otros beneficios. Las contras que posee el servicio de esta empresa es que solamente se puede escuchar en Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda y cuenta con las características mencionadas anteriormente de *streaming* no-interactivo.

Capítulo 2: Marco Conceptual

Metodología a utilizar

La presente investigación se trata de una investigación exploratoria, ya que abordamos un tema que no se encuentra tan profundizado, como lo es el modelo *streaming* en la industria musical. El objetivo de este tipo de investigaciones según Sampieri, Collado y Baptista (2010) es

“Examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Tal sería el caso de investigadores que pretendieran analizar fenómenos desconocidos o novedosos. Los estudios exploratorios son como realizar un viaje a un sitio desconocido, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro”

Se considera fundamental la recolección y comprensión de datos e información de fuentes secundarias. A partir de estos elementos, podrá llevarse a cabo la interpretación de dichos datos para, a la postre, llegar a una posible conclusión. Con la búsqueda de lograr el objetivo, se llevará adelante un enfoque cualitativo en el estudio a realizar. Según Sampieri, Collado y Baptista (2010), los enfoques cualitativos buscan la “dispersión o expansión” de los datos e información, pudiendo sacar de estos, posibles resultados y conclusiones válidas. Se debe entender que, en base a situaciones empíricas no existentes, las proyecciones y conclusiones partirán, en una cierta medida, de valoraciones subjetivas del total de los datos e información.

Marco Teórico

Como una de las fuentes principales de marco conceptual se hará uso del libro “Estrategia Competitiva” de Michael Porter. Se utilizará el modelo de las cinco fuerzas competitivas desarrollado por dicho autor (**Anexo D**). Esta herramienta cuenta con cinco aspectos que pueden ayudar a analizar a una empresa dentro de una determinada industria. Como segunda herramienta importante para enmarcar el estudio, se utilizará el libro *The Service Profit Chain* de L. Heskett

para brindar una definición de valor dentro de un servicio. Por último, para tener una mirada clara desde el punto de vista de la segmentación dentro de estos servicios digitales, se tomará la estrategia apuntada a la base de la pirámide de Prahalad como una herramienta útil.

A continuación, se introducirá la teoría de Heskett como parte del marco teórico mencionado. Esto servirá para englobar el trabajo en la definición de valor dentro de un servicio.

The Service Profit Chain

James L. Heskett en su libro *The Service Profit Chain*, explora la relación entre los servicios y el cliente como idea principal para la percepción de valor del cliente hacia una oferta. Para el autor, el *Service Profit Chain* significa un marco que interconecta operaciones de servicios y la evaluación de clientes y empleados hacia la forma más simple (1997). Heskett permite con su escrito entender cuál es la relación entre las inversiones que realizan las empresas en el área de servicios y la percepción de los clientes y cómo estas generan ingresos. Es decir, Heskett menciona una lista de afirmaciones que componen las bases del *Service Profit Chain*. Algunas de dichas afirmaciones son las siguientes:

- La lealtad de los clientes resulta una fuente de rentabilidad y crecimiento.
- La lealtad de los clientes va a estar relacionada con la satisfacción de los mismos.
- La satisfacción de los clientes está relacionada con el valor que estos perciben.

La **primera afirmación** se puede sustentar con el caso Southwest Airlines. El escrito de Heskett remarca cómo esta aerolínea, cuyo ranking nunca fue mejor al séptimo en términos de participación de mercado, reportaba ganancias y crecimiento. Este ejemplo dejó al desnudo la errónea afirmación de que el *market share* era directamente proporcional a las ganancias. Aquí es donde la lealtad de los clientes juega un rol sumamente importante, ya que era la base

del crecimiento y el éxito de Southwest Airlines. Según el autor, esta lealtad es lograda y sostenida gracias al contacto que tienen los clientes con los empleados de la firma. Southwest Airlines incentivaba de manera activa a los empleados a tener un contacto directo con los clientes, con el fin de prestar atención a sus necesidades para, a partir de esto, brindar soluciones rápidas y a medida del cliente. Cuando los empleados tienen una relación directa con los clientes es cuando estos pueden desarrollar soluciones de excelencia y a medida, tomando como base siempre sus necesidades. La firma en este sentido otorgaba plena libertad a los empleados para que tomen la decisión necesaria para solucionar un problema. Este *empowerment* del empleado solamente puede darse si la concepción de ganancia se encuentra, como sostiene Heskett, estrechamente relacionada con la lealtad obtenida a través de servicios y soluciones de excelencia. Apalancados por esta lealtad de los clientes, Southwest Airlines reportó 24 meses sin pausa de ganancias en una industria tan competitiva como la aeronáutica.

La **segunda afirmación**, en donde el autor sostiene que la lealtad de los clientes va a estar relacionada con la satisfacción que estos tengan a la hora de consumir un servicio, es la que se encuentra más sujeta a un margen de error. Es decir que no se puede asegurar que esto sea totalmente cierto, ya que la satisfacción del cliente puede estar influenciada por un cierto precio o la publicidad de otra empresa que compite en la misma industria

La **tercera afirmación** sostiene que la satisfacción del cliente está relacionada con el valor que estos perciben. Acorde a Heskett, los clientes de hoy en día se aferran hacia la idea de una buena oferta de servicios. Cuando a un cliente un servicio le otorga más valor de lo que éste tiene que pagar por dicho servicio, aunque estos costos de obtención del servicio sean significativos, la suma del valor va a resultar positiva. Es decir, un cliente va a priorizar el valor percibido por encima de los costos en términos nominales.

Estas tres afirmaciones que, relacionan al cliente con la empresa y el valor percibido por ellos, son el resultado de prácticas de mejora dentro de la empresa que ofrece el servicio. Dentro de algunas de estas prácticas, se encuentran los incentivos y reconocimientos ligados al rendimiento, las

comunicaciones de resultados obtenidos, tanto a gerentes como a empleados de forma abierta, como también la adopción de métricas para evaluar rendimiento que no sean estrictamente financieras, sino de carácter más *soft*.

La implementación del *Service Profit Chain* no resulta sencilla, debido a los lineamientos que debe transmitir la firma y el compromiso que debe tener ésta a dirigir sus servicios orientándose hacia el cliente. Heskett define el valor para el cliente como una ecuación que llama “Ecuación de valor para el consumidor”.

$$\text{Valor} = \frac{\text{Resultados producidos para el cliente} + \text{Calidad del proceso}}{\text{Precio para el consumidor} + \text{Costos de adquisición del servicio}}$$

Se puede observar en la ecuación, cómo el **numerador** se obtiene de la suma de los resultados que genera el servicio para el cliente y la calidad del proceso, mientras que el denominador surge del precio que implica el servicio para el consumidor sumado al costo de adquisición del servicio (es decir, el esfuerzo que tiene que hacer el cliente para obtener dicho servicio).

Los resultados producidos para el cliente, están relacionados al esfuerzo que tiene que realizar para obtener el servicio. Heskett da el ejemplo de la estación de servicios, donde ir a cargar nafta significa un esfuerzo para el cliente, pero que es un mal necesario para luego recibir el beneficio de la movilidad que brinda el automóvil. Por otro lado, la calidad del proceso, hace referencia a la calidad total con la que se ofrece el servicio.

En base a esta ecuación, medir únicamente el costo basado en el precio hacia el cliente es una afirmación errónea. Existen costos de adquisición, como se observa en la fórmula vista, que no siempre son tenidos en cuenta por las firmas. Para este razonamiento, el costo de adquisición resulta inversamente proporcional al precio, ya que, si una empresa baja sus costos de adquisición, tiene la posibilidad de aumentar el precio. Bajar el costo de adquisición pareciera una cuestión fácil, aunque no lo es tanto. Existen ciertas prácticas que facilitan la adopción de la ecuación de valor, algunas de ellas son:

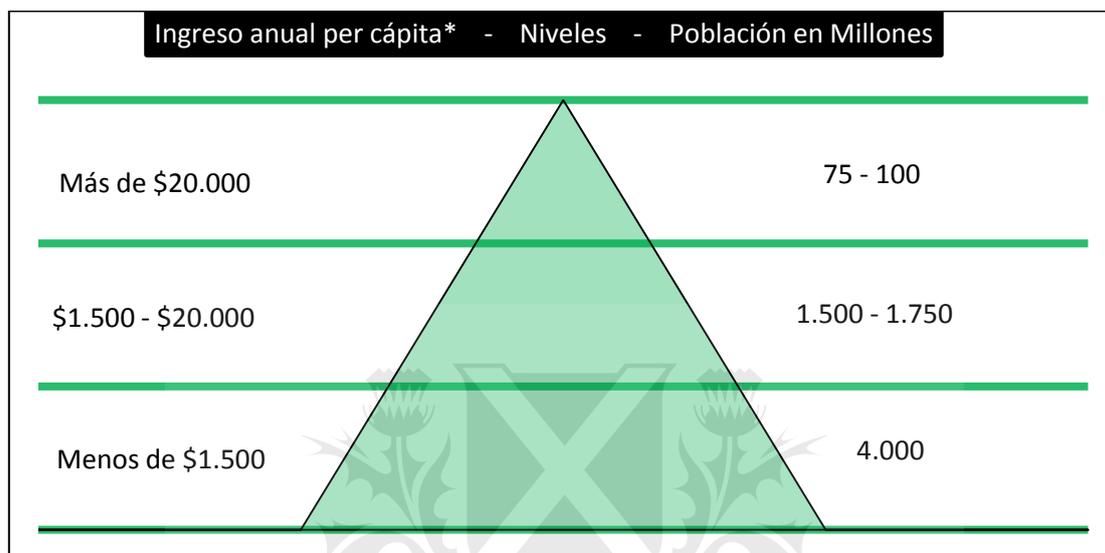
- **Entender al cliente:** Resulta un tema esencial si se desea brindar un servicio de valor. Heskett se propone simplemente preguntar al cliente cómo es su relación con el servicio y en qué aspecto se puede mejorar. Esto sucede mucho hoy en día en ciertas empresas que poseen canales para *feedback* de distintos servicios. En base a esto se genera una participación activa del cliente en el servicio y las empresas pueden invertir más eficientemente el dinero en las mejoras.
- **Desarrollar paquetes diferenciados para cada segmento:** Esto refiere al punto anterior, en una parte importante. Si se conoce bien al segmento de cliente, se le puede ofrecer un paquete diferenciado de productos. Para llevar a cabo esta estrategia de forma exitosa, la firma debe prestar atención a los tiempos de entrega, ya que no sería satisfactorio que un cliente vea que otro se encuentra pagando menos por el mismo servicio.
- **Establecer un retorno de inversión:** Esto significa que las estrategias de inversión de las empresas de servicios estén alineadas con la generación de valor per se. Es decir, que invertir en la empresa será al mismo tiempo generar impactos positivos a la generación de valor de la firma.

La teoría de Heskett sobre el valor en los servicios, servirá como una de las ideas principales para abordar el análisis, tanto de *benchmarks*, como de variables clave del modelo de negocios de la industria musical. En el próximo título se introducirá al lector a la teoría de la base de la pirámide de Prahalad, texto que se encontrará estrechamente relacionado con la segmentación de cliente por parte de las empresas que brinda un servicio de *streaming* de música.

La estrategia sobre la base de la pirámide

La base de la pirámide principalmente no se consideraba como un mercado meta para las grandes compañías. Estas veían con mayor interés a los niveles medio y superior para direccionar sus estrategias comerciales. Prahalad en su artículo *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, brinda una idea diferente a

esta primera conclusión, afirmando que la base de la pirámide resulta un segmento de mercado interesante, sobre todo para que las firmas trabajen en propuestas de valor innovadoras. La siguiente figura explicita la pirámide de Prahalad y sus distintas franjas:



*Basado en la paridad del poder adquisitivo en U.S.\$
Fuente: U.N. World Development Reports

El autor se refiere a la base de la pirámide como el sector que obliga a las empresas a innovar a través de la tecnología para, de esta forma, generar mejores ofertas de valor en relación a precio y a la eficiencia del capital utilizado. Si bien la imagen de referencia se remite al año 2002, se decidió utilizar para estos renglones la misma que utiliza Prahalad en su artículo, meramente para mostrar la idea del autor dentro del concepto de la base de la pirámide. El autor divide la pirámide en cuatro franjas:

- **Franja 1:** Se encuentra en la cúpula, donde se posiciona el sector con un ingreso per cápita igual o mayor a los USD 20.000, englobando entre 75 y 100 millones de habitantes a nivel mundial.
- **Franjas 2 y 3** consideran un ingreso per cápita de entre USD 1.500 y 20.000 dólares, abarcando este sector a nivel mundial una población de entre 1500 y 1750 millones de habitantes.
- **Franja 4:** Se ubica en la base de la pirámide, tema principal de discusión de Prahalad en el artículo referenciado. Bien se puede apreciar en la

imagen que esta pirámide en su base contiene a un sector con un ingreso per cápita de USD 1.500. El autor no se focaliza tajantemente en el ingreso per cápita de este sector, sino que, en su volumen poblacional, ascendiendo éste a 4 mil millones de habitantes. Esto, según el autor, significa un mercado “multitrillonario”.

El artículo remarca una visión general en el mundo de los negocios, en donde la base de la pirámide, al ser esta la que abarca a las familias más pobres, no resulta ser un sector redituable. Sin embargo, basta con observar el análisis de Prahalad y concluir que esa visión general pierde de vista un mercado de 4 mil millones de habitantes, donde las propuestas de valor apalancadas con innovación tecnológica pueden resultar muy fructíferas.

Las ofertas de valor para los potenciales clientes de este sector, siguiendo el razonamiento de Prahalad, deben enfocarse en el volumen de ventas, ofreciendo de esta forma, un precio razonable para el sector más pobre de la pirámide. No obstante, estas estrategias de venta no pueden aspirar a grandes márgenes de ganancia, ya que se sustentan sobre esta franja de población con menores recursos monetarios. Deben apuntar a la ganancia a través de márgenes más reducidos, acompañados de un volumen de venta de mayores magnitudes. Las compañías decididas a atender este “piso” de la pirámide, deben enfocar toda su estructura organizacional en pos de generar estas propuestas de valor, apuntadas a bajar lo máximo posible el precio unitario, ya sea del servicio o de la unidad de venta.

El fenómeno de la globalización

Prahalad en su artículo le brinda una entidad a este mercado que dice haber estado desatendido dentro de la lógica del *management* general. La globalización, posiblemente, sea la principal responsable de haberle dado cierta vida y relevancia a esta parte de la sociedad, opina Prahalad. El acceso masivo a la televisión, en un primer momento, y el gran alcance del internet hacia la mayor parte de la población mundial, en una segunda instancia, han permitido a la base de la pirámide tener conocimiento sobre productos y servicios que anteriormente eran únicamente accesibles a los pisos superiores

de la pirámide. Los ejemplos a considerar para esta afirmación son los de las economías emergentes, mercados que deberían resultar atractivos para firmas que puedan configurar una estructura de bajos costos y de eficiencia del capital. La innovación, las presentaciones atractivas del producto o servicio, y los usos eficientes de las tecnologías aparecen, según Prahalad, como las principales herramientas para poder captar este mercado de billones de dólares.

La respuesta a por qué se realiza tanto énfasis en el texto de Prahalad, resulta a partir de analizar la base de consumidores que pueden llegar a tener las firmas responsables del *streaming* musical. Si se observaran las estrategias de precios de dichas firmas, explicitadas dentro de este trabajo, estas se dirigen a una propuesta de valor hacia la base de la pirámide. Siguiendo la línea de razonamiento de Prahalad, las firmas de *streaming* se ven favorecidas por el crecimiento masivo de internet en casi todos los ámbitos de trabajo o de esparcimiento, así como también por la baja sustancial del costo de los *smartphones*. La teoría de la estrategia en la base de la pirámide quedará sujeta como la segunda idea principal, especialmente para tomar en cuenta la segmentación del cliente dentro de un servicio como es el del *streaming* musical.

Tanto la teoría de Heskett como la de Prahalad sirven a este trabajo para generar un paraguas en donde se va a alojar este trabajo. La definición de valor de Heskett servirá para determinar las claves que tiene que tener un modelo de negocios en un servicio para generar valor. Por el otro lado, la teoría de Prahalad será de suma importancia para determinar los segmentos de cliente a los que deben apuntar las propuestas de las empresas que ofrecen *streaming* de música.

El próximo capítulo tendrá como objetivo analizar la industria y sus principales integrantes, como lo son Spotify y Apple Music.

Capítulo 3: Análisis de la Industria

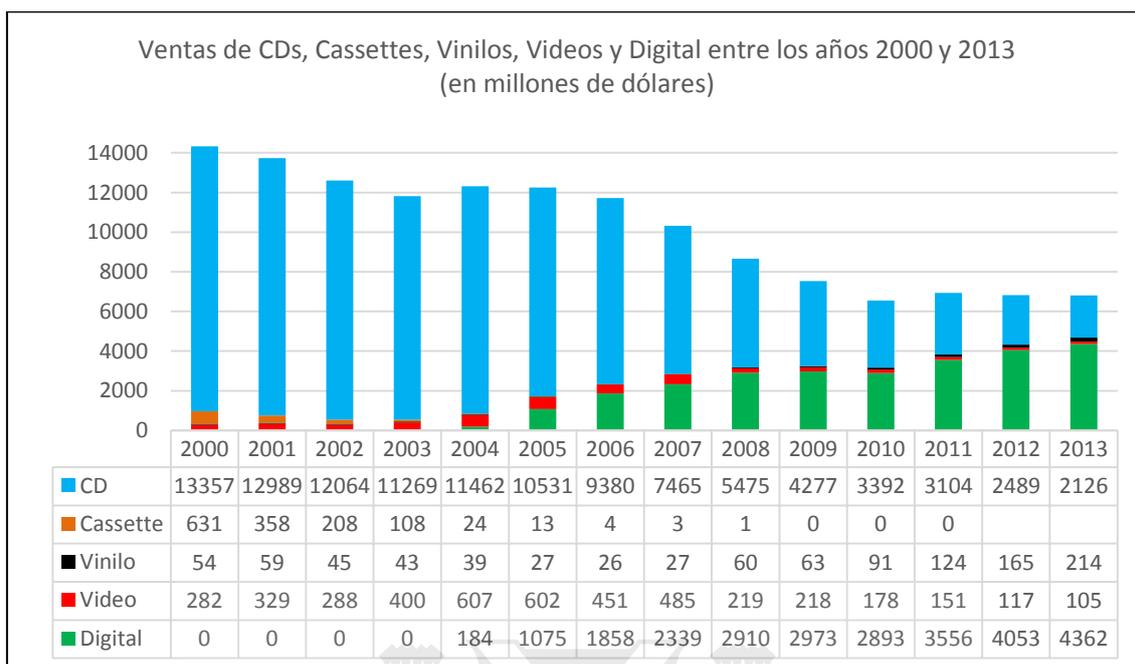
En este capítulo se observará un análisis de la industria musical. Para este análisis se utilizará la teoría de Michael Porter sobre las cinco fuerzas competitivas. Luego se procederá a detectar los elementos clave de los dos jugadores más relevantes de la industria:

- **Spotify**
- **Apple Music**

Previo a las cinco fuerzas competitivas de Porter, se intentará brindar un resumen de la industria musical en números acompañado de las variables clave del modelo que solía utilizar iTunes en su propuesta. Esto será de utilidad para tener visibilidad de cuáles eran las variables del modelo importantes previo al *streaming* de música.

Resumen de la industria musical

Desde la aparición del internet, los costos de distribución de contenidos se tornaron casi nulos. Esto, sumado a la innovación del formato MP3, hizo que fuera cuestión de tiempo hasta que surgiera un sitio como lo fue Napster. Este último era un sitio en el cual, utilizando internet y mediante el P2P (*peer-to-peer*), se podía dar acceso al contenido que se quisiera, a todas las computadoras que estuvieran conectadas. La posibilidad de acceder a las nuevas tecnologías que surgieron a finales de los años '90 y el principio de los años 2000 facilitaron el acceso al formato de música digital. La sustancial mejora del ancho de banda de la red, el aumento de los accesos a internet, el uso de protocolos y formatos como HTML, TCP/IP y la comercialización del internet fueron los detonantes de la nueva era. En la siguiente tabla, se pueden observar las consecuencias de esta disrupción con respecto a la venta física de música desde el año 2000 al 2013 inclusive.



Fuente: Peter Tschmuck/ RIAA data

El gráfico evidencia la caída sostenida en la venta de formatos físicos. Como se puede ver, el gráfico muestra como en el año 2000 el 93% de las ventas correspondían al formato de CD. También se puede observar cómo el importante descenso de las ventas de este formato se presentó en paralelo con el crecimiento sostenido del mercado digital en 2006. Si se tomaran los datos del año 2013, el formato físico comprende un 35% del total de las ventas. Dichos datos sostienen la problemática presentada al principio de este trabajo

Por su parte, modelo de suscripción de Spotify trajo una potencial solución a las dos maneras que existían en el negocio de la música descargada. Por un lado, cualquier persona contaba con la posibilidad de conectarse a una red de *torrents* o páginas web en donde encontraban las canciones que buscaban y podían descargarlas de forma ilegal. También, como segunda alternativa, se podía optar por comprarlas individualmente mediante servicios como iTunes. Las discográficas entendieron que, con el desarrollo de nuevas tecnologías y, con el pasar del tiempo, su participación se fue reduciendo y de alguna manera, buscaban adaptarse al cambio de escenario. Asimismo, lo reconoce Edgar Bronfman, presidente de Warner Music, cuando se dirige a sus accionistas en el año 2007:

“La industria de la música está creciendo; la industria discográfica, no. Pero qué hacer al respecto es otra cuestión. Varios han decidido luchar contra la piratería a través de demandas de derechos de autor hacia empresas que intentan crear nuevas formas de acceso a la música. A la vez, otros han optado por el camino más innovador, hacia el modelo 360. En este modelo los sellos discográficos pasan a representar todos los intereses de la carrera del artista tales como recitales, giras, licencias, venta de mercancías, entre otros. No obstante, Frances Moore, directora ejecutiva del IFPI, afirma que los servicios digitales se han expandido hacia todos los continentes facilitando el acceso de la industria discográfica hacia mercados que antes era imposible monetizar a través de ventas físicas”

Variables estratégicas de iTunes

Para englobar algunos datos preliminares, **el siguiente cuadro** muestra las variables clave del negocio en el momento en que iTunes comenzó a utilizar un modelo de negocios digital en la industria de la música. Posteriormente se observará un cuadro similar, donde se remarcan las variables clave del modelo de negocios actual. El trabajo busca obtener una visión de estas variables desde el comienzo del modelo de negocios digital, en donde iTunes tuvo un gran protagonismo. Esto sirve para luego analizar las variables clave del presente y poder, en capítulos posteriores, proyectar cuáles serán las de mayor importancia a futuro. Posterior al cuadro se encuentran breves descripciones de cada variable estratégica.

Variables de negocio	iTunes Music
Estrategia de precios	Precio diferencial por relevancia de contenido.
Catálogo	Catálogo reducido, enfocado en títulos de moda.
Plataforma	Únicamente disponible en computadoras y iPods.
Experiencia del usuario	Plataforma amigable, pero poca interconexión entre dispositivos.

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de precios de iTunes

La decisión de cobrar un dólar por canción es una estrategia poco accesible para todos los segmentos de cliente que se puede tener. No obstante, a principios del 2009, tomaron la decisión de lanzar una nueva estrategia de precios. Esta consistía en cobrar las canciones en el rango de \$0.69, \$0.99 o \$1.29 dependiendo la demanda que cierta canción o disco estuviera teniendo, o también en base a las más actuales o que estuvieran de moda.

Catálogo

El catálogo contaba con alrededor de 5 millones de canciones a mediados del año 2007 y estos consistían únicamente en títulos relevantes. Esto no constituía una preocupación como variable clave ya que, en su momento, iTunes se veía como la de mejor catálogo. Una diferencia sustancial a las más de 30 millones de canciones que tienen en promedio todas las empresas que prestan el servicio de *streaming*.

Plataforma

El programa iTunes se podía usar únicamente en una PC o Mac para escuchar música desde ahí, pero a la vez daba la posibilidad de, comprando un dispositivo móvil de música como lo era el *iPod*, descargarlas para su posterior consumo. Un factor a destacar es que la plataforma consistía únicamente en un software descargable y no contaba con la posibilidad de acceder mediante el navegador. También cabe destacar que, el servicio de descargas, no se podía extender a otras plataformas más allá de las que contaban con la marca de Apple.

Experiencia del usuario

Si bien el software descargable era amigable con el usuario, se contaba con muchas restricciones con respecto a los archivos descargados. Las canciones que se descargaban, quedaban accesibles únicamente en la plataforma de iTunes y esos archivos no se podían encontrar en ninguna otra ubicación de la computadora. Por otro lado, estaba la opción de descargarlos al dispositivo

móvil *iPod*. Pero esto era poco práctico, ya que, a medida que se quisiera cambiar las canciones o actualizarlas, había que disponer de una computadora con las canciones previamente descargadas para hacerlo.

Estas variables sirven, como punto de partida, para luego observar las variables que se han ido agregando con la introducción del *streaming* y de las distintas plataformas y *softwares*.

Se verá en el siguiente título el modelo de cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, tal como se mencionó en el marco teórico.

Análisis de Porter: Las cinco fuerzas competitivas

Para analizar las fuerzas de Porter, se tendrá en cuenta un artículo de Nicholas D. Evans de la revista *ComputerWorld*, en donde el autor se pregunta por qué es tan disruptivo el negocio digital de los modelos de negocios tradicionales y las nociones tradicionales de la competencia de la industria. Para analizar la situación, se plantea útil tener en cuenta el modelo de las fuerzas competitivas de Porter y explorar cómo impactan los negocios digitales en cada fuerza.

Según Porter, las cinco fuerzas competitivas se resumen en:

- La rivalidad entre competidores existentes
- El poder de negociación de proveedores
- El poder de negociación de clientes
- Entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores existentes

Rivalidad entre empresas existentes

Lo primero a analizar es la competencia del sector de la distribución y difusión de música por *streaming*. Por un lado, se observa una cantidad de empresas nuevas que se dedican exclusivamente a proveer el servicio de música por *streaming*, como es el caso de Spotify, Tidal y Deezer y, por el otro, empresas ya existentes que no se quieren quedar sin un pedazo de la torta. Grandes empresas como Apple, Google y Amazon no planean quedar afuera de la discusión y cuentan con su propia plataforma de música por *streaming*,

canalizando la masa de usuarios que ya poseen. El primer caso es el de Apple, aprovechando la cantidad de dispositivos móviles (iPhones/iPods/iPads) que ha vendido y utilizando la plataforma de iTunes. Luego tenemos a otro gran jugador como lo es Google, explotando la cantidad de usuarios que hoy disponen de un dispositivo con sistema operativo Android. Por último, tenemos a Amazon, que incluye un servicio de música por *streaming* con su suscripción a Prime.

La rivalidad entre competidores siempre estuvo presente, pero en los últimos años, se ha incrementado debido a la baja de barreras de entrada y salida. Esto se debe particularmente al bajo costo comparativo de los modelos de negocios digitales sumado al hecho de que los nuevos entrantes no necesitan contar con activos físicos o infraestructura. Un claro ejemplo de esto es el negocio de los Operadores Móviles Virtuales; estos proveen de servicios de telefonía móvil usando la infraestructura de Operadores de Red Móviles existentes. Si bien se precisan inversiones.

Poder de negociación de los proveedores

Son muy importantes para el desarrollo del negocio. Los proveedores pueden acelerar o ralentizar la adopción de un modelo de negocio digital basado en cuanto les impacte.

Esta es una significativa fuerza, ya que los proveedores que se encuentran en esta industria son grandes artistas, productoras y distribuidoras de contenido, como Warner Music Group, Sony Music, Universal con fuerte poder de negociación. Evans plantea, que los que son proveedores de modelos tradicionales, y que cuestionan o aún están determinando su nuevo papel en el ambiente digital, pueden usar su poder de negociación para cuestionar la validez o legalidad del nuevo modelo. Esto se aplica en gran medida a este caso, debido a que incluso algunos artistas han retirado sus nuevos discos de todos los servicios de *streaming* de música. La ventaja competitiva de los distintos proveedores de *streaming* de música yace en el contrato firmado con cada proveedor.

Poder de negociación de los clientes

Según Evans, los consumidores han acumulado mucho más poder de negociación últimamente debido a las siguientes causas:

- Acceso instantáneo a la información
- Participación en redes sociales
- Acceso a comentarios y críticas
- Bajos costos de transición a través de canales digitales

La música por *streaming* se trata de un servicio estandarizado, donde todos los competidores cuentan con más a o menos el mismo catálogo de canciones. La única diferencia es en la plataforma que cada empresa provee. Por otro lado, los usuarios son muy sensibles al precio en estos servicios. Por lo tanto, el precio debe ser estratégicamente calculado, ya que si no cumple las expectativas del cliente habrá riesgo de que se recurra a otro competidor o directamente a la piratería.

Entrada de nuevos competidores

Los negocios digitales están cambiando la naturaleza de la competición. Aparte de los competidores tradicionales de cada industria, se debe prestar atención a nuevos entrantes fuera de la misma. Esto es posible debido a la disminución de barreras de entradas, y a que un negocio a través de una plataforma digital (una aplicación si se quiere) requiere de una menor inversión en capital y cuenta con grandes economías de escala. No obstante, el negocio de la música por *streaming*, se encuentra bastante saturado entre los *first movers* y las grandes empresas. Los nuevos entrantes deberían contar con alguna característica disruptiva o no van a poder ganar más que una parte reducida del *market share*.

Amenaza de sustitutos

La amenaza de productos y/o servicios sustitutos es relativamente baja, debido a que Spotify y los demás proveedores de música *on demand* surgieron como un sustituto al modelo de descargas de iTunes y a la piratería. Con los datos expuestos anteriormente, se puede decir que, el formato físico de música dejó

de ser una amenaza. Además, se presume que el flujo de ingresos a largo plazo de los servicios digitales *on demand* puede significar un mejor tipo de ingreso que el de los CDs.

Sin embargo, no hay que descuidar de posibles nuevos modelos de negocios digitales que atenten con la música por *streaming*. Siempre está la posibilidad de que aparezca un nuevo modelo y los clientes pueden cambiar fácilmente de servicio mediante una simple instalación de la nueva aplicación.

Luego de analizar las cinco fuerzas competitivas, como parte del análisis de la industria se procederá a brindar los elementos principales de los competidores más importantes de la industria: Spotify y Apple Music.

Análisis de Spotify

La empresa fue fundada por Daniel Ek y Martin Lorentzon en el año 2006 en la ciudad de Estocolmo, Suecia. Sin embargo, les llevó dos años conseguir las licencias europeas para poder operar. Recién para fines del 2008, la firma comenzó a ofrecer el servicio en Escandinavia, Reino Unido y España. Un dato curioso, que relata Eric Harvey en su artículo sobre *streaming*, es que Daniel Ek en el 2006, cuando creó Spotify, era a la vez CEO de uTorrent, uno de los clientes BitTorrents (P2P) más populares de ese momento. Luego, ya por el año 2010, Sean Parker (fundador de Napster) ingresó a Spotify como accionista de la empresa. Un movimiento considerablemente estratégico teniendo en cuenta que Parker los ayudó a firmar una importante asociación con Facebook, la cual será mencionada posteriormente.

Spotify comenzó como un servicio exclusivo al que se accedía únicamente por invitación. Posteriormente se lo liberó al público, ofreciendo un servicio gratis, otro ilimitado y otro *Premium*. El gratuito consistía en el libre acceso a toda la librería de canciones, pero con publicidad y con algunas limitaciones mensuales en la cantidad de reproducciones. El ilimitado, en donde no se observaban publicidades ni restricciones en el número de reproducciones. Por último, el más completo de todos, el *Premium*. Este último se diferenciaba del ilimitado debido a que se podían descargar canciones con el fin de escucharlas

en modo offline. Es decir, sin necesidad de contar con una conexión de internet activa en el momento de escuchar canciones. Además, contaba con una mayor calidad de sonido y permitía escuchar novedades antes de la fecha de lanzamiento.

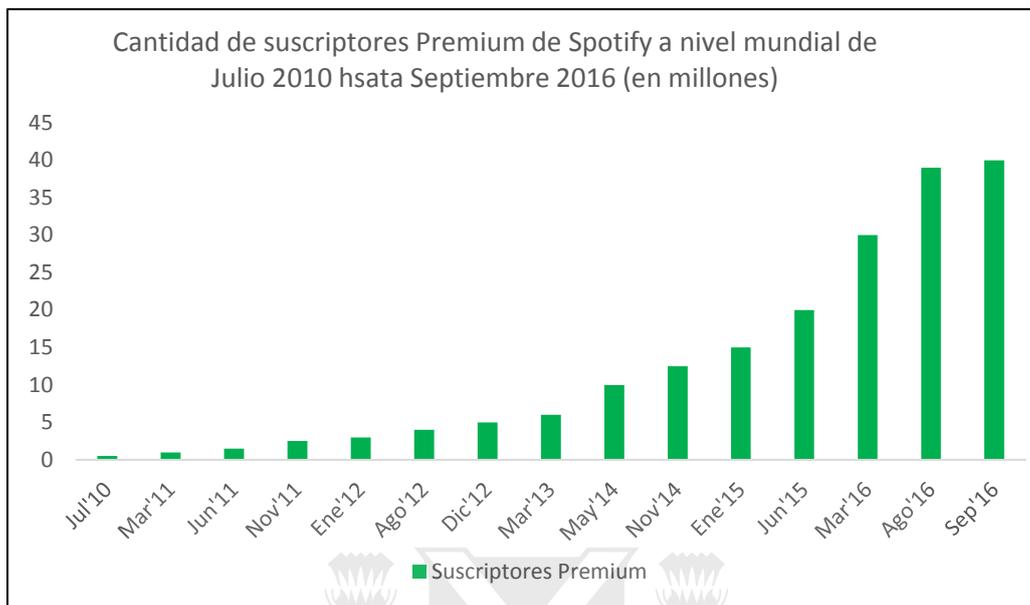
Actualmente la firma ofrece:

1. El **servicio gratis** con más restricciones a las anteriores, como por ejemplo un límite de pasar de canciones en el teléfono celular y con publicidad.
2. La **opción Premium** con todas las características novedosas que han integrado en los últimos meses. Un ejemplo de estas es la opción Running, donde el teléfono celular detecta el ritmo al que el usuario está corriendo y provee la mejor música para correr de acuerdo a su ritmo. Por otro lado, ofrece también una mayor calidad de audio que la versión gratuita.

En el sitio web de Spotify, se jactan de ser una solución a la piratería y a los altos costos de los servicios de descargas de música por canción. Según la consultora de música de Russ Crupnik (Grupo NPD), de los 190 millones de personas de los Estados Unidos que usan internet, solo el 45% adquiere música en cualquiera de sus formas. De este porcentaje, una persona en promedio gasta anualmente \$55.45 dólares, mientras que utilizando Spotify *Premium* la persona suscripta gasta \$120 dólares. Esto significa mayores beneficios para la industria de la música, ya que Spotify da aproximadamente el 70% de los ingresos a los artistas y sellos discográficos.

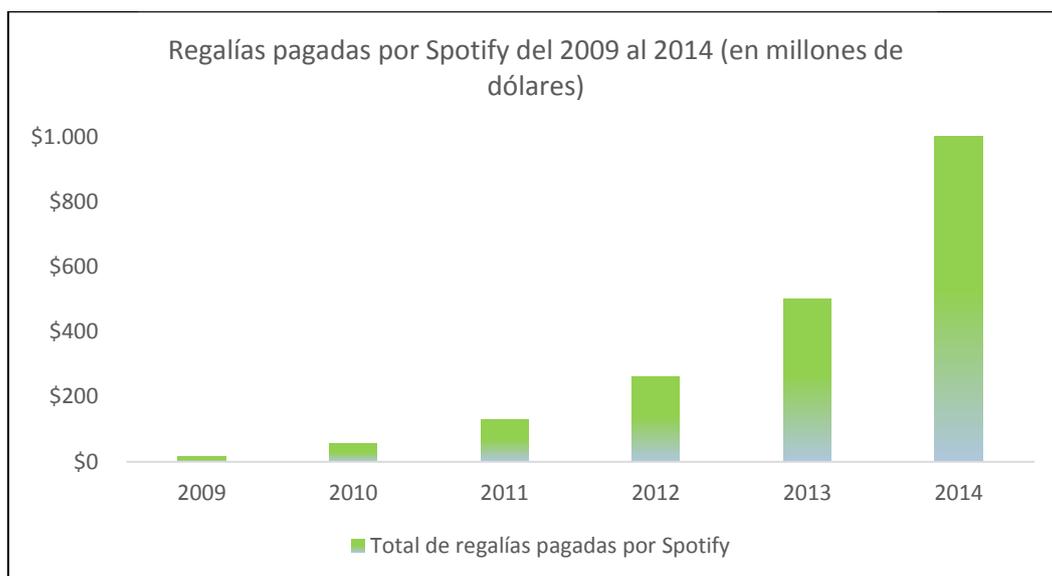
La firma sueca viene logrando un considerable progreso quitándole fuerza a la piratería digital de música, aunque este mercado ilegal aún persiste en pie. Hasta diciembre del año 2014, se contaba con alrededor de 60 millones de usuarios activos, dentro de los cuales el 25% de ellos pagaba la suscripción mensual *Premium* (**Anexo E**). En la primera mitad del año 2015, logró aumentar la base de usuarios a 75 millones de usuarios, de los cuales 20 millones pagaban la suscripción. En el siguiente gráfico se puede observar el

fenómeno incremental de los usuarios pagos hasta el mes de septiembre del 2016 inclusive:



Fuente: Spotify, VentureBeat, Statista.

Por otro lado, en el **gráfico a continuación**, se puede observar la cantidad de dinero que la empresa le ha pagado a la industria en concepto de regalías, hasta el año 2014 inclusive. Un dato llamativo es que, lo que corresponde únicamente al año 2014, es equivalente al total que se ha venido pagando desde el 2009 al 2013.



Fuente: Spotify

Spotify utiliza una ecuación particular con respecto al sistema de pago de regalías. Es una simple multiplicación con cuatro diferentes bases.

1. Este empieza con los ingresos que Spotify hace con las suscripciones y publicidades mensualmente.
2. Luego, el ratio de las reproducciones de un artista sobre el total de reproducciones de Spotify, para ver qué tan popular es con respecto al resto.
3. La tercera base, es alrededor del 70%, que corresponde a los dueños de los derechos (grabadoras y publicistas).
4. Por último, se encuentra el ratio de regalías, que depende de los contratos entre artistas con el sello discográfico o distribuidores.

En el **Anexo F** se puede observar gráficamente esta ecuación para su mejor comprensión.

Spotify ofrece dos alternativas de servicio. Para los usuarios *free*, la firma ofrece la posibilidad de escuchar todo su repertorio de canciones de manera gratuita y legal, aunque con publicidad. También ofrece la posibilidad de estar con cualquier dispositivo móvil y poder reproducir una canción vía *streaming* sin tener que esperar que descargue. Luego, para los usuarios *Premium*, ofrece la posibilidad de aumentar la calidad de sonido, no escuchar anuncios y hasta poder hacer uso del modo offline, que implica descargar las canciones para cuando no se tenga acceso a internet. Pagando la suscripción mensual *Premium*, se accede a toda la lista de canciones que posee Spotify, sin restricción alguna.

A la vez, se cuenta con una propuesta de valor para los anunciantes. Spotify provee la opción de llegar a su audiencia en función de:

- **¿Qué están escuchando?** – Con esta opción se puede llegar a los hábitos de los usuarios, sus modos de pensar y gustos específicos.
- **¿Quiénes son?** - Usa la definición de objetivos por datos demográficos como edad, sexo, geografía e idioma.
- **¿Cuándo y cómo están escuchando?** - En dónde se entrega, en el momento justo y en la plataforma correcta. También se cuenta con que

la mayoría de usuarios están sincronizados con Facebook y aportan datos clave a la plataforma.

Otro interesante punto a favor de los usuarios, como de los anunciantes, es la reciente compra de Echo Nest, una compañía líder en la industria de inteligencia de la música. Esto hace que Spotify se diferencie de sus competidores ya que está acrecentando el uso del Big Data en la industria musical. En resumen, el beneficio para los usuarios es que, al conocer hábitos y gustos, la plataforma pueda recomendar las canciones más adecuadas según el usuario. Por el lado de los anunciantes, este software ayuda en gran medida a la apropiada segmentación de los usuarios. Dicha adquisición permitió mejorar el servicio y mantener a estos usuarios conectados con la plataforma. Este último punto tiene relación con el siguiente título, el cual abarcará las alianzas clave que entabló Spotify con algunas firmas importantes.

Alianzas de Spotify

La firma sueca en un principio se focalizó en llevar adelante una expansión geográfica. Tenía como objetivo emigrar a otros mercados más allá de la región escandinava. A gran escala se pueden ver alianzas con las siguientes empresas:

- **Facebook**
- **Bandpage**
- **Starbucks**
- **Coca Cola**
- **Uber**
- **Bang & Olufsen**
- **Tinder.**

La estrategia, que lleva adelante la firma con sus alianzas, se basa en la concepción del valor, y de si dicha alianza constituye una potencial fuente de apalancamiento para la base de suscriptores. Se estudian también estas alianzas debido a que en párrafos posteriores la interconexión de redes, como

puede suceder en una alianza con Facebook, será una variable de gran valor. Se procederá a analizar las tres primeras alianzas de la lista.

Alianza con Facebook

Se observará en primer lugar la alianza existente con Facebook. La fórmula es sencilla: Spotify accediendo a los usuarios de Facebook para levantar su posible base de suscripciones. Básicamente la idea es que Spotify se muestre en la página de inicio de Facebook, dándole exposición a la marca y apertura a un nuevo canal de potenciales suscripciones y, por su lado, brindándole a Facebook una forma de música legal que les hubiera tomado años y dinero desarrollar a ellos mismos. El valor de la alianza para Facebook se direcciona hacia el comportamiento del usuario y la fidelidad. Si el usuario se hace adepto al sistema de Spotify y usa Facebook, utilizará ambas herramientas combinadas, generando más impacto a las publicidades y campañas dentro de la red social de Mark Zuckerberg. Para la firma suiza la exposición y la apertura del canal es suficiente para definir la alianza como valiosa. Este intercambio de canales resulta muy provechoso para Spotify, ya que le permite ingresar en un canal totalmente nuevo de una forma rápida y segura.

Alianza con Bandpage

En segundo lugar, se puede rescatar un acuerdo llevado adelante entre Spotify y Bandpage. Ésta última se trata de una aplicación que permite a los artistas crear páginas de Facebook personalizadas con canciones, videos y fotos de sus giras, con el fin de apalancar sus carreras profesionales. A través de esta alianza, Spotify en parte busca mitigar el daño en su imagen generado por casos como el de Taylor Swift, quien mostró su descontento por las devoluciones monetarias que pagaba la firma suiza en relación a derechos de autor y licencias. Aliándose con una firma que ayuda a aquellos que “producen la materia prima” puede verse como una forma de salvar la imagen de la compañía.

Más allá de este factor, la utilidad que le da esta alianza a Spotify es la de centralizar en un solo canal el contenido de las campañas publicitarias y de branding de los artistas, en lugar de tener que buscarlas una por una. Al ser Bandpage un enorme repositorio de perfiles comerciales de artistas, el trabajo se facilita sustancialmente. El beneficio agregado para Bandpage viene de la mano de la exposición en una plataforma basada en artistas que, tal vez, todavía no conocen la posibilidad de posicionarse en esta plataforma. Se podría decir que indirectamente la introducción satisfactoria de artistas a Spotify ayudaría a Bandpage a través del éxito de los artistas. Si a los artistas les comienza a ir bien, van a querer introducirse en Bandpage para apalancar sus carreras luego de ingresar en Spotify.

Alianza con Starbucks

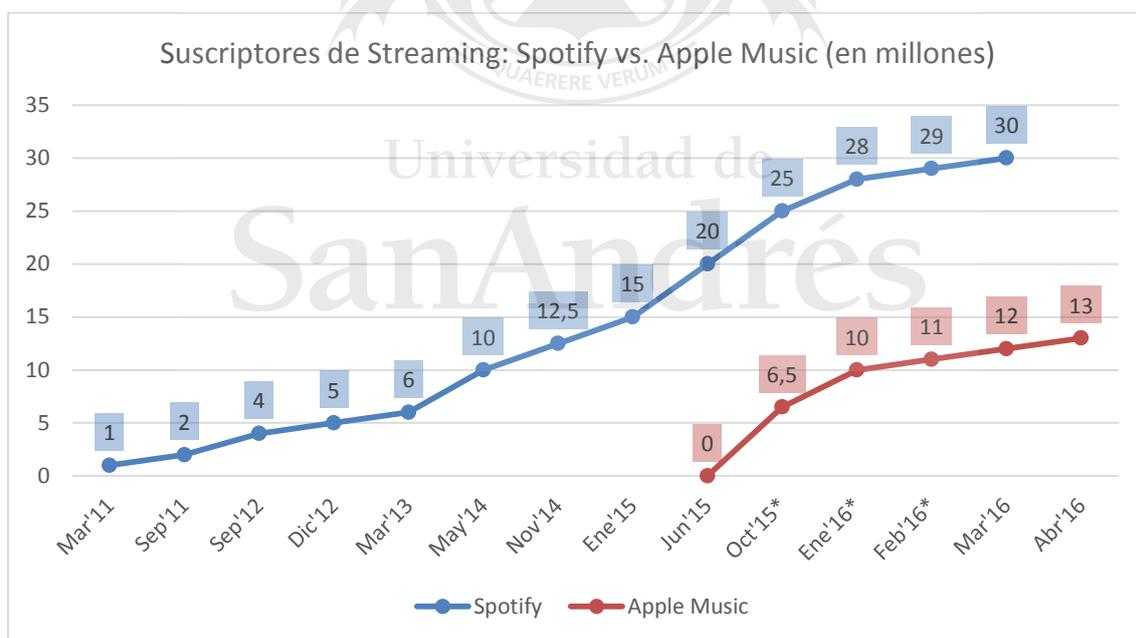
Una tercera alianza importante es la que se llevó a cabo entre Spotify y Starbucks. Sí, una alianza entre una cafetería y una empresa de *streaming* de música. La idea principal es combinar las 7.000 tiendas de Starbucks con el servicio que brinda Spotify. El concepto es buscar una comunidad entre los clientes de Starbucks y los usuarios de Spotify. Esto se puede canalizar en dos alternativas. La primera, relaciona una lista especial del staff de Starbucks en el cual los clientes pueden dar comentarios, recomendar canciones, entre otras opciones. En segundo lugar, Spotify y Starbucks pueden alimentarse mutuamente para darle más fuerza a los programas de lealtad de cliente. Para Starbucks, esta alianza significa tener una posición privilegiada en las listas de reproducción de Spotify, empoderando el posicionamiento de Starbucks en el mundo online. Spotify podría ofrecerle a Starbucks beneficios para el staff mientras más personas reproduzcan la lista de música de Starbucks, por ejemplo.

Análisis de Apple Music

Como gran jugador de la industria de tecnología y habiendo lanzado en su momento iTunes, Apple no podía permitirse perder su histórica participación dentro de la industria musical. Es por esto que, en el mes de junio de 2015, la

firma lanzó su propio sistema de *streaming*, tanto de música como de radio. Se puede entender que Apple desea migrar los clientes de iTunes y de Beats Music, la plataforma recientemente adquirida, hacia su nueva plataforma de *streaming*.

En primera instancia, Apple cuenta con una vasta cartera de clientes provenientes tanto de aquellos que son fieles a la marca, haciendo uso de *tablets* y *smartphones*, como de aquellos que forman parte del grupo que utilizaba iTunes. Un dato importante es el ritmo de crecimiento comparado entre Apple Music y Spotify. Spotify precisó un tiempo de seis años para lograr una cartera de 10 millones de clientes suscriptos. Por su lado, Apple logró el mismo objetivo con algunos meses de existencia, reflejando la ventaja competitiva que representa tener una clientela sólida a base de una cierta trayectoria. A continuación, se muestra un gráfico donde se puede observar el crecimiento de ambos en paralelo:



*Todas cifras oficiales excepto las de Spotify Oct'15, Ene'16 y Feb'16.

Fuente: Music Business Worldwide

En el gráfico se puede apreciar como Spotify ya venía siendo desde 2011 un *mainstream*, aumentando sus suscriptores de manera sostenida. En el año 2013 disfrutó de un cierto despegue que se fue incrementando hasta febrero del 2016. En paralelo, desde junio del 2015 los suscriptores de Apple Music se

dispararon. En el transcurso de un año Apple Music trajo 13 millones de suscriptores a su plataforma, número que le costó unos cuatro años obtener a Spotify.

La empresa de la manzana intenta fortalecer la idea de brindar a los clientes la música de los artistas principales antes que ningún otro competidor. Esto se reflejó en el caso del rapero Drake, que decidió lanzar su single “Hotline Bling” exclusivamente a través del servicio de Apple Music, mediante un acuerdo con la firma. No sería tan arriesgado pensar que este plan de exclusividad con los artistas, que lideran los rankings como el Billboard, se pueda repetir en otras oportunidades.

Socios Clave

Observando las interacciones de Apple con las distintas partes de la industria, se puede remarcar que la firma espera tener como socios clave a los artistas y, en complemento, a las discográficas. El caso de Taylor Swift muestra el interés de la firma por la buena relación con los generadores de la oferta musical. Debido a una carta de la artista norteamericana, Apple decidió pagar royalties a los artistas por las reproducciones realizadas durante los primeros tres meses gratis de servicio. Al cabo de esta resolución, la reconocida cantante decidió insertar su nuevo álbum “1989” a la plataforma de Apple Music, aunque dejó en claro que no se trataba de ningún contrato de exclusividad.

Utilizando el caso anteriormente descrito de Drake, se observa también un sustancial interés por parte de Apple para mantener una relación de exclusividad con los artistas más importantes de la industria. Esto puede ser un arma de doble filo, ya que, si bien le puede dar un atractivo diferencial al servicio, dichos acuerdos no resultan ser baratos. A pesar de contar con un importante poder económico, se puede observar que solamente el contrato por un single de Drake le costó aproximadamente 19 millones de dólares. Abusar de esta práctica podría significar una gran inversión que, si bien podría garantizar una exclusividad y un diferencial, también podría traer problemas financieros con el repago de estas inversiones o inconvenientes legales de monopolio, los cuales no se incluirán dentro del análisis de este escrito.

Generación de ingresos

Las fuentes de ingresos de Apple Music, así como también en Spotify, provienen de las suscripciones de los clientes por el servicio de *streaming*. La firma otorga los primeros tres meses gratis de servicio, para después pasar a una opción de suscripción de USD 9,99 para una persona o una suscripción familiar por USD 14,99 que incluye la opción de utilizar hasta seis dispositivos de Apple en simultáneo. Si se lo observa en comparación con las otras firmas, el pricing de Apple Music es bastante sencillo y apunta a la simpleza del pago, sabiendo exactamente qué es lo que se está pagando y qué se consume.

Royalties

Como se remarcó anteriormente, Apple intentó hacer de su pago de royalties, un arma de batalla para la mejor relación con los artistas. El pago de éstos comienza antes de que la firma perciba ingresos por el servicio, es decir, los artistas comienzan a recibir sus regalías también durante el periodo gratuito de tres meses que ofrece Apple. No obstante, la empresa, ante la presión del caso Taylor Swift, presentó un nuevo plan de pagos para las regalías de los artistas. Por otro lado, ante las quejas de las disqueras más pequeñas, Apple decidió apostar fuerte a esos tres meses de periodo gratuito y se mostró del lado de los artistas, comprometiéndose con un pago de USD 0,002 por cada reproducción hecha durante dichos primeros tres meses. Este programa de pago de regalías surge de negociaciones y discusiones que se presentaron entre la firma y distintas disqueras. Es sencillo observar el importante empuje que tienen tanto las disqueras como aquellos artistas de peso como Taylor Swift para negociar mejores condiciones, mayor porcentaje de regalías o ambas.

A continuación, se introducirá un punto importante para poder analizar las propuestas de valor posibles dentro de la industria: El **segmento de cliente**. La siguiente sección intenta dar una noción de la estrategia de segmentación que existe en el modelo de negocios del *streaming* de música.

Segmentación del cliente

Párrafos anteriores contienen una breve descripción de la teoría de Prahalad con el propósito de mostrar la idea de la base de la pirámide. Bajo este paraguas, las firmas comienzan a considerar estos sectores de menores recursos como atractivos mercados para colocar sus productos y servicios. Si bien la teoría de la base de la pirámide se concentra en aquellos sectores más bajos, no se debe olvidar el hecho de que las firmas de *streaming* se enfocan en todos los sectores de la pirámide y esto genera un desafío adicional. Este desafío consiste en saber cómo proceder a identificar los segmentos de cliente a los cuales se les va a ofrecer el producto o servicio. Es, justamente, un desafío, ya que la división económica podría decirse no tan eficiente para diagramar una segmentación de cliente. Ante este inconveniente, la segmentación de cliente debe abarcar aspectos más *soft* que los simplemente monetarios o geográficos.

El artículo *The New Science of Customer Emotions* de la revista *Harvard Business Review*, introduce a la idea de las firmas insertándose en las emociones, sentimientos, formas de vida y otras variables más intangibles de los clientes. El escrito sostiene que a pesar de que muchas marcas son confiables, generalmente fallan en alinearse con los estados emocionales más redituables de las personas. El artículo sostiene que el proceso adecuado para captar estos momentos, estas emociones, se acepta utilizando sistemas de *big data* analíticos, generando estadísticas lo más lineales posible de las emociones del cliente. La implicancia del *business intelligence* en el modelo de negocios del *streaming* de música será ampliada un poco más en párrafos posteriores de este trabajo.

En relación a las firmas que brindan un servicio *on demand* de música, estas ya comenzaron a establecer algunos segmentos en base a los distintos tipos de estilos de vida del cliente. La problemática que abarca este trabajo, en parte, se relaciona con cómo se les ofrece valor a estos segmentos y cómo las firmas actúan en base a descubrir estos segmentos de cliente de carácter más *soft*.

Para este escrito se han detectado en la plataforma de Spotify algunos de estos segmentos:

- **Segmento de fitness**
- **Segmento de fiesta**
- **Segmento de relajación**
- **Segmento gamer**
- **Segmento para dormir**
- **Segmento romántico**
- **Segmento de música cristiana**
- **Segmento el viajero**

Para el caso de Spotify en particular, los segmentos se basan en listas creadas por la misma firma buscando alinear algunos estilos de vida de sus clientes. Una breve descripción de cada segmento sería la siguiente:

Segmento de fitness

Desde hace varios años existe una tendencia general en una parte de la población para mantenerse en forma y gozar de buen estado físico. Esto también, en base al avance de la ciencia, impacta sobre un rango más amplio de edades. Esta tendencia actualmente Spotify intenta captarla con alguna serie de listas dentro de su categoría “Ejercicio”. Dentro de esta categoría existen varias listas, como “Beast Mode”, “Crossfit”, “Cardio”, entre otras. La posible edad para este segmento puede abarcar desde los 18 a los 50 años, suponiendo un margen bastante amplio de consumidores de este tipo de contenido. Los géneros de música que se pueden encontrar en estas listas abarcan desde hip hop, género con menores bpm (beats per minute, a música electrónica más acelerada para ejercicios más rápidos.

Segmento “de fiesta”

La búsqueda de música para una fiesta, reunión de amigos u otro evento festivo es un ritual común. Para esto, Spotify identificó un segmento de este

tipo incluyendo la categoría llamada “Fiesta”. Dentro de esta categoría se pueden encontrar listas como “La Previa”, “Latin Party House”, entre otras listas que engloban distintos tipos de música, ya sea reggaetón, música electrónica, mezclas de hits del momento, entre otros. Sería lógico suponer que este segmento abarcaría personas de edades más jóvenes, entre 16 a 30 años, a grandes rasgos.

Segmento “relajación”

El segmento de relajación apunta a momentos de la vida que pueden ser para la distención y la reunión más informal, entre otros posibles momentos. Dentro de esta categoría se encuentran listas menos centralizadas a un solo tema o a un solo género de música, como pueden ser “Entre Amigos”, “Chill Hits” o “Mediodía Acústico”. Se puede observar cómo este segmento es más amplio, diferente a los anteriormente señalados, los cuales se centran en actividades más puntuales más que en momentos del día o de la vida. Los géneros de esta categoría varían dependiendo de la lista, varían entre música más relajada acústica a un rock alternativo.

Segmento “gamer”

La categoría se concentra en las personas que dedican tiempo de su vida a los videojuegos y a las experiencias de juego en línea. Este segmento va apuntado hacia una actividad particular de la vida más que a un estado de ánimo. Acorde a Newzoo, uno de los proveedores más grandes de inteligencia de mercado sobre videojuegos, deportes electrónicos y mercados digitales, la facturación para 2016 en relación a videojuegos rondaba los 99,6 billones de dólares a nivel mundial. Spotify no ha quedado atrás en visualizar este segmento, creando listas de géneros variados también dependiendo del tipo de videojuego que el usuario este jugando. Algunos ejemplos de listas son “Power Gaming”, “Rock Gaming”, entre otras que también pueden incluir bandas sonoras de videojuegos.

Segmento “para dormir”

Spotify ha lanzado una categoría para aquellas personas que desean escuchar música mientras duermen o están por dormir. Dentro de esta categoría se encuentran listas como “Peaceful Piano”, “Chill Out Brain” y “Sleepify”. Este segmento no parecería tener un rango de edad muy marcado, ya que abarca todo el rango de personas que puedan utilizar la música para dormir. No hay un género fijo para este segmento, sino canciones de bajos bpm.

Segmento “romántico”

Los momentos y estilos de vida son la base de esta segmentación que realiza Spotify con las distintas categorías de lista. En este caso, el segmento se remite a momentos románticos, estilos de vida de pareja, noviazgo, entre otras posibilidades. El rango de edad, por el tipo de música de cada lista, rondaría aproximadamente desde los 16 a los 40 años. Géneros como el latino acústico, el rock lento, entre otros, abarcan este segmento. Se podría asumir que, dentro de este universo, los más o menos practicantes se introducirán en las distintas listas que provee el servicio.

Segmento “música cristiana”

La afirmación de que la religión cristiana se observa como una de las más influyentes del mundo actual, no se aleja demasiado de la realidad. Acorde al artículo de 2015 de CNN, llamado “Y La Religión de más Rápido Crecimiento en el Mundo Es...”, asegura que para el año 2050, el cristianismo alcanzará al 31% de la población mundial, ascendiendo así a 2.920 millones de personas. Es por esto que Spotify ha considerado este segmento dentro de sus categorías, con el fin de no dejar atrás el gran número de practicantes, potenciales consumidores de música cristiana. Dentro de esta categoría existen listas como “Amanecer con Dios”, “Spread the Gospel”, “Coros Misa Católica”, entre otras. Se observa una gran variedad dentro de la misma categoría, es decir que dependiendo de los estilos de vida del mismo segmento católico se puede optar por una lista o por la otra.

Segmento “el viajero”

La música y los viajes en general conducen a una próspera ecuación. Existe un mercado bastante amplio para el consumo de música para escuchar en los viajes. Acorde al Bureau of Transportation Statistics en su informe 2015 U.S.-Based Airline Traffic Data se registraron en Estados Unidos 895,5 millones de tickets de avión vendidos para el año 2015, tanto para vuelos internacionales como para vuelos de cabotaje. Considerando que este número comprende solamente el mercado estadounidense, y sin contar otros medios de transporte para viajes como los trenes y los transportes fluviales, se puede evidenciar la presencia de un mercado masivo de viajeros dispuestos a consumir música. Si se deseara abarcar un rango de edad (aunque no se puede limitar tanto una edad para viajar), se podría hablar de un público de entre 18 y 60 años.

Las listas dentro de esta categoría son variadas, según el tipo de viaje o, también en algunos casos, el país que se esté visitando. Existen listas para viajar en avión como “Transatlantic Lullaby” o “Keep Calm”, listas para la ruta como “Classic Roadtrip Songs” o “Indie Rock Road Trip”. También, Spotify ha generado listas dependiendo el país que se esté visitando como “Paris” o “New York Groove”.

Como parte del análisis, se decidió, luego de brindar la idea de segmentación, englobar las variables significativas de la industria. La segmentación propiamente dicha es parte de estas variables, las cuales se introducirán a continuación. Dichas variables serán importantes a la hora de introducir la proyección del modelo de negocios y la conclusión.

Variables estratégicas y tácticas de negocio del modelo de streaming

Para concluir el capítulo de análisis de la industria y recopilar algunos datos vistos en párrafos anteriores, se presentará al final de este capítulo una grilla

donde se centralizan las principales **variables clave** que forman parte del modelo de negocios del *streaming* musical.

Se decidió enfocar el estudio de dichas variables en Spotify y Apple Music, siendo estos los jugadores más importantes de la industria. Es relevante destacar cuáles son las variables clave que las firmas creen importantes para competir al día de hoy. Se utilizará este análisis para los últimos párrafos, donde se destacará cuáles serán las variables clave para un futuro del modelo de negocios.

En base a los datos que se presentan en este trabajo, se pueden ubicar cuatro variables como las importantes para la competencia entre firmas:

- **Catálogo**
- **Precio**
- **Servicio Gratuito**
- **Calidad del streaming**

En relación al **catálogo**, los casos de acuerdos de exclusividad muestran a firmas como Apple Music tratando de atar artistas y su contenido a través de este tipo de contratos. En el capítulo siguiente, se observarán algunos ejemplos de fracaso de esta estrategia. El caso del **precio** se ve como un arma competitiva, aunque, como se observará en la grilla de variables clave del negocio, se va alineando hacia un precio estándar para las dos firmas.

Otra variable que se tiene en cuenta hoy es el **servicio gratuito**. La grilla muestra como Spotify posee un servicio gratuito con restricciones y publicidad, mientras que Apple Music cuenta con tres meses de prueba gratis.

Una última variable que es considerada importante por las empresas en la actualidad es la **calidad del streaming**. Si bien Spotify no apunta su estrategia hacia este punto, empresas como Tidal han tratado de competir a través de esta variable.

A continuación, se observa el cuadro destacando estas variables mencionadas del modelo de negocios.

Estrategias y tácticas de negocio

Spotify

Apple Music

	Spotify	Apple Music
Catálogo	+30 millones	+30 millones
Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> - Web - Android - Smart TVs - Playstation - Windows - IOS - Chromebook - Linux 	<ul style="list-style-type: none"> - Mac OS - Android - IOS - Watch OS - TV OS
Precio	<ul style="list-style-type: none"> - US\$ 9,99 Plan simple - US\$ 14,99 Plan familiar 	<ul style="list-style-type: none"> - US\$ 9,99 Plan simple - US\$ 14,99 Plan familiar - US\$ 4,99 Plan estudiantil
Experiencia del usuario	<ul style="list-style-type: none"> - Emisoras de radio - Buscador tipo browser - Listas personalizadas - Librería personalizada - Creación de listas - Listas semanales 	<ul style="list-style-type: none"> - Librería personalizada - Listas recomendadas - Browser - Emisoras de radio - Letras de las canciones en vivo
Interconexión de redes	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook - Bandpage - Tinder 	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook - iTunes - Apple users database
Segmentación del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Categorías de listas por estado de animo - Principio de segmentación psicográfica 	<ul style="list-style-type: none"> - Segmentación socioeconómica - Segmentación por
Servicio gratuito	<ul style="list-style-type: none"> - Gratuito con publicidad - Un mes de precio diferencial 	<ul style="list-style-type: none"> - No existe servicio gratuito - Tres meses de prueba gratis
Customización	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de listas - No permite personalizar la interfase 	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de listas - No permite personalizar la interfase
Calidad del streaming	<ul style="list-style-type: none"> - 320 kbps. Versión Premium - 160 kbps. Versión gratis 	<ul style="list-style-type: none"> - 256 kbps.

Para resumen del lector, este capítulo abarco cuatro puntos importantes.

- En **primer lugar**, se introdujo al lector a un resumen de la industria de la música, incluyendo en éste las variables de negocio más importantes del modelo anterior al de *streaming* de música, es decir, el modelo de iTunes.

- En un **segundo lugar** se aplicó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter sobre la industria de la música, estudiando cada fuerza en un título.
- Como **tercer** punto importante, este trabajo intentó detectar el mecanismo de segmentación de clientes que, en un principio, utiliza Spotify. Dicha técnica se basa en generar segmentos basados en el estado de ánimo, actividades y costumbres a través de distintas categorías de listas.
- Como **cuarto** y último punto del capítulo se ofrece al lector una idea de cuáles son las variables que hoy están utilizando las empresas para competir. También, acompañando este punto, se resumen todas las variables del modelo de negocios en una grilla detallada. Conocer en detalle estas variables será importante para los próximos capítulos, en donde se hará referencia a la importancia de ciertas variables para el futuro del modelo de negocios.

En el capítulo siguiente, se observarán algunos ejemplos de firmas que ofrecen propuestas de valor en modelos de negocios similares al de Spotify, pero que utilizan otras variables para agregar valor al cliente. Se observarán, también, algunos casos de ejemplo para mostrar cuáles son las competencias que pueden no llegar a agregar valor al cliente en la propuesta de servicio.

Capítulo 4: Casos de ejemplo y Benchmarks

Como se ha apreciado en la información brindada con anterioridad, las empresas de la industria de la música intentan diferenciarse con distintos métodos, basados en su propia esencia o, en su defecto, en la propuesta de valor que quieren brindarle al cliente. Así como se mencionó en diversos ejemplos, algunas de las firmas apuestan a tener exclusividad con distintos artistas relevantes en la industria. Otras apuntan sus movimientos a las alianzas clave con empresas importantes de otros rubros que no sean la música.

Este capítulo estará dedicado a mostrar algunos ejemplos de estrategias basadas en variables de negocio como el **catálogo** o las **plataformas** en donde se puede utilizar el servicio. También se introduce la variable **inteligencia de negocios** para apalancar la sinergia de redes en el modelo de negocios. La idea de esta sección es donde se observan estos ejemplos es brindar un panorama sobre cuáles son las variables que hoy generan competencia, pero acorde a este trabajo, resultan no tan relevantes para el modelo de negocios en un mediano plazo. El análisis de estos ejemplos se dividirá en tres puntos:

- **Contenido:** Se define como todo aquello a lo que sea posible acceder mediante la suscripción del servicio. Las firmas han tenido la intención de usar el contenido como arma estratégica, aunque los ejemplos que se observaran darán una mirada diferente a esta táctica.
- **Canales - Plataforma:** Cada espacio mediante el cual el usuario puede acceder al servicio y la sofisticación del software, acompañado de la experiencia del usuario.
- **Inteligencia de negocios:** La posibilidad de, mediante el análisis de grandes datos, ofrecer al cliente personalización. La capacidad de procesar grandes cantidades de datos en una industria que cada vez depende más del ámbito digital, puede parecer un punto bastante lógico si se quiere permanecer competitivo.

Casos de ejemplo sobre contenido

No todos los servicios de *streaming* tienen los mismos artistas y álbumes, esto se debe a políticas contractuales sobre los derechos y regalías. El contenido que ofrezca la firma seguramente vaya a estar estrechamente relacionado a la capacidad de puja y negociación que tenga para con las disqueras y los artistas, oferentes del producto que se precisa vender.

Por ejemplo, si se compara los discos del **Anexo G** se puede observar las discrepancias en disponibilidad del mismo en los diferentes protagonistas. En este factor es donde los artistas y las productoras tienen una gran parte del poder de negociación y, partir de éste, pueden manejar las condiciones de pago o los beneficios que pueden llevarse de la relación comercial con la empresa de *streaming* de música.

Se utilizará el artículo *The Business of Music-Streaming Services* escrito por Lauren Keating en *TechTimes* para profundizar los siguientes puntos:

- **Piratería digital:** Breve descripción del problema de la piratería y la aparición o no de una solución por parte del *streaming*.
- **Contratos de exclusividad:** Por qué estos no significan un arma competitiva para las firmas
- **Confidencialidad en los contratos:** Cláusulas ocultas dentro de contratos entre firmas y artistas

La Piratería Digital

Los servicios de *streaming* también proveen una posibilidad de que los usuarios se liberen de culpas de no contribuir financieramente con los artistas que les gustan. Estos captaron mucha gente que anteriormente utilizaba la piratería. Esto ha hecho que la cantidad de archivos compartidos mediante P2P sea mucho menor, y que cada archivo cuente con un menor número de usuarios. Significaría este panorama decir que, al tener pocos usuarios cada archivo, éste puede verse corrompido o contener un virus informático. También

otro factor se debe a la baja de muchos sitios de descarga de *torrents*, donde se comparten los archivos pirateados.

Según el estudio publicado en el *Journal of Consumers Behaviour*, los expertos musicales Gary Sinclair y Todd Green revelaron que de la investigación que hicieron en descargas ilegales encontraron un alto nivel de migración de las personas que pirateaban música hacia los servicios de *streaming* de música porque era efectivo en términos de costo y conveniente. Incluso, James Graham, representante de Spotify dijo en una entrevista a *TechTimes*:

“La razón por la cual fue creado Spotify fue para terminar con la piratería, por lo que necesitábamos construir una plataforma que fuera mejor que la piratería, y que atrajera a la gente a que vuelva a pagar. Creo que cambia la relación con la música en donde no se tiene que descargar o pagar por el álbum completo, sino que se tiene que acceder. Es acceso frente a propiedad”.

La pregunta que se debe intentar contestar es si realmente el problema de la piratería bajó, o simplemente se atenuó levemente. El artículo *If You Think Piracy Is Decreasing, You Haven't Looked at the Data* publicado en *Digital Music News*, sostiene que el panorama no es tan alentador. Si se observan los números expuestos, se prevé que la piratería digital, es decir, el volumen de archivos compartidos a través de plataformas ilegales del estilo P2P (siendo Torrent la que lidera las descargas), aumente un 51% tomando el 2014 como base hasta el 2019. No obstante, hay que tener en cuenta que a medida que trasciendan los años se cuenta con mayores controles, y se hace más difícil para conseguir material ilegal en internet.

Acuerdos y Confidencialidad

Los acuerdos con los sellos discográficos generalmente, al cubrirse en la legislación privada y contar con cláusulas de confidencialidad, no se encuentran disponibles al público y únicamente se conocen cuando los artistas, sellos o editores ingresan en alguna causa judicial o inconveniente que haga inevitable la revelación de alguna información sensible del contrato señalado. Lauren explica que las plataformas como Apple Music, se acercan a los sellos

con sus planes y negocian hasta que las dos partes se ponen de acuerdo, siendo, en lo posible, lo más equitativo en términos de ganancias para ambos. Estas negociaciones pueden variar según el sello, pero por lo general se cree que duran alrededor de un año. Es lógico suponer que los sellos más importantes como Warner, Sony Music y Aftermath entre otros, tengan un poder de negociación fuerte y una cierta chance de imponer algunas condiciones.

Contratos de Exclusividad

Existe una gran cantidad de empresas de *streaming* de música, pero la exclusividad es lo que las hizo competir y luchar en un primer momento. Esto se conforma como una estrategia donde las firmas intentan atar a los artistas a sus plataformas. Esta competencia refiere a la variable de **contenido**, ya que la idea sería monopolizar el contenido.

El artista Prince Rogers ha abandonado toda plataforma de *streaming* excepto por Tidal. Esto se debe a que considera que ésta es una plataforma orientada al artista ya que es operada por uno de ellos y además es diferente de los tradicionales sellos discográficos a los que considera como sinónimo de “esclavitud”. Green cree que el mayor golpe contra Apple y Spotify, es que son compañías del rubro tecnológico, no compañías de música.

“Su capacidad competitiva no está en descubrir nuevos músicos o en el lanzamiento de la próxima gran cosa, pero a diferencia, Jaz Z tiene un sello, y ha estado desde hace mucho tiempo, por lo que se preocupa por la industria de la música, mientras que Apple y Spotify son simplemente muy buenos en dar respuesta a los caprichos de los consumidores”.

Otro dato que expone el artículo, es el hecho de que, si existiesen estos contratos exclusivos, se daría una suerte de “encarcelamiento” del usuario, ya que se encuentra obligado a usar el servicio de una sola firma para escuchar el disco de Prince. Acorde al artículo, esta “monopolización” del CD potenciaría aún más el negocio de los sitios de piratería para adueñarse de aquellos

usuarios disconformes, ya que en su servicio de *streaming* no se encuentra el bien que desean consumir.

Existen acuerdos exclusivos que muestran el factor diferencial entre las plataformas. Apple Music estrenó en exclusiva el video de la última canción de Keith Richards “Trouble” y de Drake “Energy”. Spotify, por su parte, dio acceso a una pista del nuevo álbum de Muse para sus usuarios *Premium*. No obstante, Jonathan Prince, el jefe de comunicaciones de Spotify aclaró en una entrevista a The Verge que ellos no se encuentran en el negocio de pagar por exclusivos, ya que lo consideran malo tanto para artistas como para los fans. Y el tercer gran jugador, Tidal, en su primera ronda de contenido exclusivo, lanzó una edición remasterizada de la película *Electroma* de Daft Punk.

El caso Kanye West

Un resultado interesante que se puede observar de los acuerdos exclusivos es el efecto que tuvo el anuncio de que Kanye West únicamente lanzaría su nuevo disco “The Life of Pablo” en la plataforma Tidal de su amigo Jay Z. La revista Wired informó que, según la empresa de analytics de aplicaciones App Annie, las descargas de Tidal en el Apple Store subieron en la lista del ranking luego a dicho anuncio. El 6 de febrero del 2016 Tidal se encontraba en el puesto nº 51 música y nº 847 en la categoría general. Dos días después, la aplicación se encontraba en el puesto nº 1 de la categoría música y nº 13 en la categoría general.

Como se mencionó anteriormente, a mediados de febrero del 2016 Kanye West anunció que su último disco *The Life of Pablo* nunca iba a estar en Apple vía su cuenta oficial de Twitter (**Anexo H**). No obstante, el día 28 de marzo publicó una canción de dicho disco en Spotify y Apple Music. Luego, el 1 de abril del mismo año se publicó el disco entero en Spotify. Esto puede verse como una muestra de que el contenido exclusivo no es tan beneficioso para los artistas como un arma competitiva. Sobre todo, aquellos que no están dispuestos a abandonar una plataforma para utilizar otra debido a las barreras anteriormente

mencionadas. Se podría mostrar el caso Kanye West como el caso en donde los acuerdos de exclusividad fallan a la hora de ser una estrategia competitiva.

Los contratos de exclusividad para los artistas independientes

Mientras que los artistas principales pueden no tener mucho de que quejarse, no se puede afirmar lo mismo para los nuevos artistas, teniendo en cuenta las cifras que se pagan por canción reproducida. No obstante, están teniendo la posibilidad de exponerse frente a millones de personas. Esto puede llevar a conseguir nuevos fans, seguidores y posibles compradores de tickets de recitales, siempre y cuando no le den su exclusividad a ninguna plataforma en particular. Incluso, Sinclair dice que probablemente los aficionados sean más propensos a cambiarse de proveedor de *streaming* dependiendo de qué artistas lo integren o cambios que hagan. Debido a que los costos de cambio para el usuario, de un servicio a otro, como el caso de Spotify a Apple, son muy altos. Estos costos se refieren a la cantidad de trabajo que lleva desarrollar sus listas de reproducción, descargando álbumes y siguiendo otras listas de sus preferencias que se encuentran únicamente en Spotify.

Canales y Business Intelligence

Diferentes canales y plataformas

Las diferentes plataformas del servicio se encuentran en contacto con el cliente todo el tiempo. Por lo tanto, es imprescindible que éstas sean lo más amigables posible con el usuario. Los canales disponibles que se utilizan son: Plataforma Web, Plataforma Móvil, Plataforma de Escritorio, Smart TV's, *Internet of Things* (IoT), Plataformas de Automóviles (Ej: Tesla). Estos deben contar con una interfaz atractiva y de fácil uso. Este factor es de una gran importancia, ya que por lo general las empresas de *streaming* presentan una interfaz parecida a simple vista. En el **Anexo I** se puede observar la interfaz web de Spotify, Apple Music y Tidal.

Spotify es la empresa más completa con lo que respecta a los canales de llegada de clientes. Cuenta con una aplicación en cada una de estas ramas. En el caso de Apple Music, al igual que todos sus dispositivos, su uso se encuentra más restringido. Con respecto a su plataforma móvil, se encuentra limitado a iOS y Android por el momento, y no cuenta con soporte para los Smart TV's, a no ser por el de Apple (Apple TV). El caso de los canales de venta, a partir de la información de este escrito, no pareciera generar un gran impacto de diferenciación frente al usuario que paga el servicio.

Business Intelligence en la música

La Inteligencia de Negocios o *Business Intelligence* es un concepto muy utilizado por las compañías en la actualidad, especialmente para aplicaciones que requieren análisis de datos y cuentan con una base de usuarios de sustancial volumen. Se define al *Business Intelligence* como el modo de procesar información basada en algoritmos digitales. El objetivo es el de analizar grandes cantidades de datos y transformarlos a través de patrones, relaciones y coincidencias en la información necesaria para que la firma tome decisiones. Esta herramienta es la clave para que las organizaciones de hoy en día tengan mejores estrategias del manejo de la relación con el cliente (o Customer Relationship Management) ya sea a través de páginas de *e-commerce* que, en base a nuestras compras históricas, saben qué artículos ofrecernos, como también para redes sociales a la hora de redirigirnos a paginas basados en nuestros gustos, preferencias, entre otros parámetros importantes.

La ventaja competitiva de los grandes sellos ha sido la capacidad para poder descubrir los próximos grandes hits y artistas. Lo que antes se hacía por el instinto ahora se hace vía el análisis de grandes datos. El acceso a datos en tiempo real de diversas fuentes habilita a los sellos a poder entender el mercado. Según el Infinitive Difference Blog, Sony utiliza un sistema de escucha social, en el cual se cuantifica el zumbido e interpreta el argot para dar una idea de cómo un artista está resonando en las redes sociales.

“Se puede descifrar cuando los aficionados están escribiendo palabras para transmitir una crítica o un elogio”.

Una de las características diferenciadoras que Spotify ofrece a los artistas es un panel de control que ayuda a los artistas a entender mejor a sus oyentes para crecer y atraer a su base de fans con mayor eficacia. Con más de 20 billones de horas escuchadas al año, Spotify cuenta con la mayor audiencia del mundo. Este alto nivel de interacción de los oyentes abre las puertas a que los artistas puedan entender profundamente a sus fans. Estos *insights* se encuentran publicados en el sitio de *Spotify Artists* e incluyen información de: quiénes son sus fans, incluyendo información demográfica:

- **Dónde** se encuentran sus oyentes y cómo la audiencia está evolucionando y creciendo con el tiempo.
- **Cómo** su base de fans está escuchando y sus otras preferencias musicales; el nivel de pasión y el compromiso de los aficionados.
- **Cómo** estos comportamientos difieren entre los oyentes apasionados y los casuales.

Gracias a toda esta información que Spotify provee, los artistas pueden tomar mejores decisiones en cuanto a dónde hacer más recitales, cómo vender mayor cantidad de tickets y qué mercancías ofrecerles en base a su perfil.

El uso de datos para generar nuevos negocios

El escritor de la revista Business Insider, Nathan McAlone, explica que los planes de Spotify van un paso más allá, al utilizar los datos que obtienen con el fin de encontrar los fans más apasionados por cada artista. Y según Lucchese, el CEO the Echo Nest, el secreto para poder generar nuevas fuentes de ingresos para los artistas es aprovechando el mercado de los “ultra-fans”. La manera en que se hace esto es la siguiente: a través de varios indicadores, se observa la longitud y la profundidad de la escucha. Dichos “ultrafans” son cinco veces más propensos a comprar tickets de conciertos o *merchandise* que el oyente promedio. Lucchese aclara que un método que Spotify ha utilizado para testear estos “ultra-fans” fue el envío de tickets de pre-venta por email. Explica

que los resultados obtenidos de los mismos son bastantes llamativos, de cada 100 mails enviados el porcentaje de usuarios que lo abren es del 35% y los porcentajes de *clicks* son de alrededor del 18%. Spotify quiere demostrar con esto que aparte de los royalties, la plataforma puede ser una gran herramienta de información para los artistas.

El razonamiento de la información que Spotify provee es para que los artistas puedan conocer exactamente cuáles son las ciudades en donde se encuentran la mayor cantidad de sus “ultra-fans” y que no sea aleatoria la decisión de llevar adelante un recital. Otro importante dato que puede facilitar la plataforma de Spotify para Artistas, es a qué fans apuntar y cuáles son las listas de Spotify que le están generando a cada artista nuevos fans.

Por lo que, a pesar de ofrecer una razonable fuente de ingresos a los artistas, también se le puede proveer de valiosos datos. De ser aprovechada inteligentemente esta nueva información, le puede generar a cada artista un incremento de sus ingresos más allá de los del *streaming*. Si un artista da un concierto en una ciudad en donde tiene un alto porcentaje de “ultra-fans” detectados por Spotify probablemente pueda poner las entradas del concierto a un precio más elevado que si eligiese una ciudad de manera aleatoria. A la vez, puede optar por vender *merchandising* a este público objetivo de manera más eficiente que en la actualidad. Por ende, aparte de ser una fuente de ingresos por *streaming* el objetivo es ser una fuente de información, para así poder ofrecer a los músicos la posibilidad de planificar su estrategia comercial.

Spotify también utiliza el *Big Data* para ofrecer, dentro de su plataforma, un servicio que provee a las marcas la posibilidad de segmentar a sus usuarios en base a su comportamiento. Este servicio se conoce como *Spotify for Brands* e implica una interesante forma de llegar a las personas objetivas. Se basa en datos del usuario como:

- **Sexo, edad, geolocalización e idioma:** Dónde se encuentran los oyentes, de qué sexo son y qué idioma hablan
- **Cuándo se escucha lo que se escucha:** En qué momento del día según la ubicación.

- **Cómo se escucha:** En qué dispositivo se escucha.

En base a todas estas variables anteriormente mencionadas, Spotify arroja recomendaciones para sus usuarios. Se intenta brindar una propuesta de valor a sus usuarios a través de la personalización de listas armadas por otros usuarios y listas propias de Spotify, aunque al momento no se haya explotado esta posibilidad al máximo. Este punto se volverá a retomar para los capítulos finales del trabajo, en donde se remarca la variable de inteligencia de negocios como una variable clave a utilizar en el modelo de negocios de aquí a un mediano plazo.

Para acompañar estos casos de ejemplo, la próxima sección abarcará tres casos de empresas que brindan propuestas de valor basadas en la tecnología digital y móvil. La idea de estos casos es poder visibilizar como ciertas firmas potencian las demás variables del modelo de negocios como lo pueden ser la **customización**, la **potencia de la red** y la **experiencia del usuario** dentro de la plataforma y el servicio.

Benchmarking

El *benchmarking* se utiliza generalmente para mostrar cómo las empresas realizan una actividad o brindan un servicio con buenos resultados a sus clientes. El análisis que se hace de estas empresas se utiliza a modo de comparación para determinar cuáles son las mejores prácticas para un modelo de negocios. En este caso, se observarán tres casos de empresas tecnológicas que han potenciado variables del modelo de negocios digital que este trabajo considera importantes para la sustentabilidad del modelo de *streaming* de música. Todas estas empresas se han basado en el internet y la tecnología para sustentar sus modelos de negocios. Los casos a observar son los siguientes:

- **Uber:** Un modelo de negocio que rompió con la forma habitual de solicitar transporte
- **Netflix:** Una firma que centralizó el consumo de películas y series en su plataforma digital y móvil.

- **Airbnb:** A través de una plataforma digital, la firma ha ofrecido una solución en el alquiler de inmuebles sin intermediarios físicos.

El servicio de Uber

El caso de Uber tomó el problema del transporte y lo condujo hacia un escenario de simplicidad y comodidad para el usuario. El cliente simplemente necesita tener un *smartphone*, indicar su ubicación y elegir a su chofer, quien previamente fue calificado por otros pasajeros. Este modelo de servicio le permitió a Uber un crecimiento promedio del 40% por cada cuarto de año, con una facturación cercana a 3,63 billones de dólares para el primer semestre de 2015. Esto podría reflejar que un buen servicio apoyado en la tecnología y con una tarifa que el público considere aceptable, tiene altas probabilidades de unificar el consumo en ese servicio.

Los puntos a destacar de Uber dentro de la ecuación de valor son:

- **Ubicuidad:** El cliente solicita el servicio donde sea que se encuentre. Es decir que el costo de adquisición del servicio es bajo, aunque el precio dependiendo de la hora en donde se adquiera el viaje pueda variar.
- **Paquetes a medida:** Se puede contar con un plan familiar para aquellas familias que usan el servicio seguido, integrando una tarjeta de crédito para todo el grupo. Si se integra una tarjeta sola, se pueden conocer los viajes que hizo cada miembro de la familia. Esto es bueno para familias con niños y adolescentes.
- **Entender al cliente:** Uber supo leer que, a la hora de tomar un viaje con una persona desconocida, la seguridad es un punto muy importante a cubrir. Cuando se solicita un viaje en Uber, el usuario conoce la identificación del chofer, su cara y la patente de su vehículo, así como también las calificaciones que otros usuarios dieron a ese chofer, generando una comunidad colaborativa dentro del servicio.

La propuesta de valor de Netflix

Si se observa el mundo de las películas y las series, el nombre Netflix llega fácilmente a la retina y la cabeza. La empresa estadounidense pudo beneficiarse del declive de las películas en formato físico. En primer lugar, fue el gran responsable de la caída del imperio Blockbuster, impulsando el modelo de selección de películas por catálogo digital. En un principio, Netflix enviaba a sus clientes las películas a domicilio. Pero con el pasar del tiempo, comenzó a explotar la tecnología de su catálogo online, transformándose con el transcurso de los años en lo que es hoy: un gigante en la industria de la televisión y las series. El combinado para Netflix es el mismo, con una tarifa promedio de diez dólares y un servicio que, hoy en día, permite migrar el consumo hacia una plataforma digital. Este modelo ha conseguido brindarle a la empresa ingresos por 6.134 millones de dólares en el año 2015 y un crecimiento de casi 135% en el valor de sus acciones en el Nasdaq con respecto al año anterior.

La plataforma de Netflix permite a los usuarios crear distintos perfiles y acomodar ofertas y sugerencias de series en base a su historial de consumo. La accesibilidad a la plataforma es amplia, ya que para ingresar solamente hace falta un dispositivo que se conecte a internet o tenga acceso a aplicaciones móviles.

En resumen, los puntos fuertes de Netflix dentro de la ecuación de valor de Heskett son los siguientes:

- **Bajos costos de adquisición:** Acceder al servicio resulta fácil y accesible desde cualquier lugar. Esto genera un valor agregado hacia el cliente dentro de la propuesta de servicio.
- **Multiplicidad de dispositivos:** La aplicación de Netflix se encuentra disponible tanto para *tablets*, *smartphones* y *Smart TVs*. Es decir, que casi cualquier dispositivo con internet puede descargar la aplicación y ubicarse como medio para adquirir el servicio
- **Ofertas a medida:** Dentro de la plataforma, Netflix permite generar distintos perfiles. En cada uno, se aplica la inteligencia de negocios y se procesan los datos para recomendar un contenido personalizado.

La propuesta de valor de Airbnb

Airbnb (*Air Breakfast and Bed*) es una firma creada en 2007 por Joe Gebbia y Brian Chesky, dos emprendedores de San Francisco que vieron una necesidad a la hora de buscar un lugar de alojamiento. Comenzaron alquilando tres colchones en un espacio que les sobraba en su departamento, para luego pasar a ser una empresa valuada en 30 billones de dólares. La firma brinda una plataforma en donde los usuarios pueden alquilar lugares para alojamiento conociendo de ante mano quienes son los dueños de los apartamentos y sus calificaciones. El usuario dentro de la plataforma puede ver las fotos del departamento que va a alquilar, la calificación del dueño y los comentarios de los huéspedes que ya han pasado por ahí.

La idea de sinergia de redes se muestra como central en la propuesta de valor de Airbnb. Al ser el dueño del contenido y haber generado una red de semejante tamaño como la que posee hoy, la gente que desea alquilar su departamento ve como una opción más cómoda ofrecer su espacio por Airbnb. Incluso existe interconexión de redes sociales como Facebook, en donde el buen uso del *Business Intelligence* permite a los usuarios tener ofertas de alojamiento dependiendo de las páginas que siguen y son de su interés. A través de este modelo, la firma ha generado preocupación dentro de las grandes empresas de *real estate*, ya que a través de la tecnología y la ubicuidad se pueden desestimar intermediarios a la hora de ofrecer un servicio de este tipo.

Bajo este modelo de negocios, Airbnb cobra un porcentaje del monto pagado por el alquiler tanto al dueño del inmueble como al que pretende alquilar. La comisión del hospedado ronda entre el 6 y el 12 por ciento, mientras que, para el dueño de la propiedad, dicha comisión se fija en un 3 por ciento del monto total. Al cobrar un porcentaje del alquiler, Airbnb tiene como segmento a toda la base de la pirámide y yendo hacia arriba, ya que lo único que se debe tener para obtener el servicio es un *smartphone*, una computadora o cualquier dispositivo que maneje internet.

La propuesta de Airbnb tiene los siguientes elementos clave de la ecuación de valor de Heskett:

- **Bajos costos de adquisición:** Los esfuerzos para llegar a obtener el servicio son bajos y esto permite generar mayor valor hacia el cliente
- **Entender al cliente:** Airbnb entiende que el cliente busca dentro de la plataforma poder ver qué inmueble va a alquilar a partir de una propuesta amigable a la experiencia de usuario
- **Seguridad para el cliente:** Dentro de la plataforma, el *feedback* comunitario permite al usuario saber quién es el dueño del inmueble, leer comentarios y referencias sobre el dueño y el inmueble y observar las calificaciones para cada propietario.
- **Desarrollar paquetes diferenciados:** Con el entendimiento del cliente y la interconexión de redes sociales, Airbnb puede generar las ofertas para cada cliente dependiendo de sus gustos, cantidad de gente en su familia y sus lugares de interés.

Variables del benchmarking estudiado

Las empresas que se han descrito en esta sección pudieron generar buenas propuestas de valor para sus clientes. Dichas empresas brindan servicios que se consumen de forma digital tanto en páginas web como en aplicaciones móviles, bastante similar al caso de Spotify y Apple Music. La idea del *benchmarking* de los últimos párrafos es mostrar al lector cuáles son las **variables** del modelo de negocios digital con las que compiten dichas empresas para brindar el mayor valor a sus clientes y generar ingresos.

El caso de Uber, por ejemplo, ubica a la variable de la **experiencia del usuario** como clave para su propuesta de valor. El cliente de Uber puede ver quién va a ser su chofer para luego calificarlo y que otros usuarios puedan acceder a ese *feedback*. También, la firma genera, en base a los posibles reclamos de sus clientes, una serie de opciones predefinidas para seleccionar luego del viaje, si es que hubo algún inconveniente en el trayecto.

El ejemplo visto de Netflix ubica a la **personalización** como variable central, pudiendo el usuario generar perfiles distintos para la cantidad de personas que vayan a usar la misma cuenta. A partir de esto, la **segmentación de cliente**

tiene un lugar importante, sabiendo en base a gustos y películas que observa el usuario, qué opciones recomendar.

Por último, la propuesta de valor de **Airbnb** muestra al lector un claro uso de la **sinergia de redes** basada en la inteligencia de negocios. A partir de esta sinergia, la firma puede obtener información de distintas redes para generar ofertas variadas a sus clientes. Dichas ofertas se encuentran, a partir del buen uso de esta información, focalizadas en base a los destinos o estilos de vida que tengan los usuarios.

Teniendo esta información a mano, el próximo capítulo se introducirá en algunas proyecciones del contexto general con las cuales el modelo de negocios podría potenciarse en un mediano plazo.

Capítulo 5: Proyección del modelo de negocios

Proyecciones del modelo

Si bien el problema de la industria musical no se puede resumir en unas pocas palabras, se logran determinar algunas variables como para identificar la discusión y las posibles conclusiones a extraer del escrito. En el trabajo se han visto brevemente casos de lucha por contratos exclusivos, por alianzas estratégicas con otras empresas, por intentar brindar valor con mejor o peor calidad de sonido. Esta proyección del modelo de negocios dejara en suspenso por un momento las variables clave del modelo, para poder analizar algunos factores del contexto que ayudarán a éste a expandirse en su máximo potencial. Estas proyecciones se basan en cuatro puntos:

- **La apertura del mercado asiático**
- **La apertura del mercado ruso**
- **El acceso mundial y gratuito al internet**
- **El aumento del uso de inteligencia de negocios**

Apertura del mercado asiático.

Acorde al artículo de Forbes, “*Have Apple And Spotify Already Lost The Chinese Music Market?*”, las compañías dedicadas al *streaming* de música miran a China como “la gallina de los huevos dorados”. Para el autor, lamentablemente ésta no se encuentra empollando huevos, al menos por el momento. Es el mismo artículo el que remarca el potencial de este mercado. Al contar con una población de 1,4 billones de personas, sería lógico pensar que captar una pequeña porción de ese mercado significaría un aumento sustancial en el número de suscriptores.

El potencial mercado del gran continente asiático duplica al de Europa y América juntos. Se trata de un mercado bien cotizado que, de abrirse, podría cambiar la forma de competir y de moverse de las firmas que intentan comercializar las suscripciones de *streaming* musical.

El continente considerado como Asiático-Pacífico posee más de 1 billón de personas utilizando *smartphones* capaces de emplear cualquier aplicación de música existente en el mercado. Se espera que la adopción de teléfonos inteligentes llegue a 1,5 billones para el año 2019. De mantenerse la tendencia de adopción de esta tecnología, el mercado chino representaría un gran atractivo para las empresas. Además de este importante dato, se calcula que un 89% de los *smartphones* utilizan internet, es decir que sus usuarios pueden permitirse el uso de aplicaciones que funcionen mediante internet. Sin embargo, existen varios *players* locales que tienen el potencial de atentar contra el desembarco de los jugadores occidentales.

Las “Cuatro Grandes” de China

Las cuatro empresas que cuentan con la mayor cantidad de usuarios en esta región tienen la capacidad para disputarse este negocio a largo plazo son:

- Tencent
- Alibaba
- Baidu
- Xiaomi.

La primera es una compañía China que posee varias subsidiarias que proveen servicios de internet y aplicaciones móviles. Ofrece redes sociales, contenido en portales de internet, mensajería instantánea y comercio electrónico, entre otros. Dos de las más conocidas aplicaciones que posee son QQchat y WeChat. Esta última goza de alrededor de 650 millones de usuarios activos, según la revista Financial Times. Luego se observa a Alibaba, una empresa gigante de comercio electrónico que incluye portales de B2B y B2C, un motor de búsquedas de comparación de precios y además cuenta con servicios de almacenamiento en la nube. Esta empresa contaba con alrededor de 407 millones de usuarios activos al 28 de enero del año 2016 según el sitio de estadísticas ExpandedRamblings. En tercer lugar, se remarca el ejemplo de Baidu, considerado como el “Google chino”. Esta empresa cuenta con un servicio de *streaming* de música que ya posee alrededor de 150 millones de usuarios como se mencionó anteriormente.

En último lugar, pero no menos importante surge el nombre Xiaomi. Se trata de una empresa de hardware que se fundó en el año 2010 y es mundialmente conocida como el “Apple de China” por su constante innovación. Se caracteriza por vender artefactos de alta gama desde celulares hasta equipos de aire acondicionado a precios sustancialmente bajos. Sus ventas de smartphones rondaron los 70 millones de unidades para el año 2015, posicionándola como un posible futuro competidor de empresas de renombre, como Samsung y Apple. Lo que diferencia a esta empresa de la competencia es que no busca generar rentabilidad con la venta de hardware, sino que se orienta más a generar ingresos a través de las aplicaciones que ellos desarrollan. Es por eso que se considera como un potencial rival dentro de la industria del *streaming*, ya que el conocimiento y la tecnología no resultan ser un problema para dicha firma.

Apertura del mercado ruso

Otro caso y no menos importante de este tipo es el caso de Rusia. Por su parte, Apple Music ha podido ingresar con algún éxito a Rusia, según relata el artículo *Spotify Reportedly Revisiting Plans for Russian Launch* de Billboard. No es así el caso de Spotify, que, acorde al artículo, comenzó las gestiones en 2014 con buenos resultados para instalarse en dicho país. Habiendo pasado casi todo el año preparando y anunciando un lanzamiento esperado para 2015, finalmente, en febrero de ese año, se echó atrás con el lanzamiento tan anunciado. Las razones de este suceso no fueron develadas por Spotify sino por la cadena rusa de noticias RBC, que explico como principal causa la mala situación económica del país y, en segundo lugar, por la ley de datos implementada en Rusia. Dicha reglamentación obligaba a los datos que se administraran en el territorio ruso permanezcan dentro del país. Spotify, al ser una empresa con tecnología alojada en la nube, se veía imposibilitada de respetar esta ley. Según relata el artículo, Spotify estaría planeando un segundo lanzamiento, apuntando a aprovechar el crecimiento esperado del mercado ruso y su potencial. Las principales firmas de música digital dentro de Rusia son Apple Music, Guvera, Yandex Music y Zvooq.

En resumen, se han visto dos casos de mercados potencialmente atractivos para las compañías de *streaming*, pensando en un mediano plazo. El análisis de este factor se observa estrechamente relacionado con la conexión mundial a internet gratis mencionada anteriormente, que aumentaría las chances de contar con un mayor volumen de potenciales clientes dentro de los mercados.

Acceso universal a internet

El primer punto para determinar si el modelo de *streaming* puede actuar de salvavidas de la industria musical es focalizar el análisis en el principal gasto complementario en el que deben incurrir los clientes para utilizar el servicio: **Internet.**

Las compañías de telecomunicación aún tienen poder sobre los precios de los planes de internet móvil 4G, que complementan a los planes de telefonía celular. Firmas de renombre como AT&T y Spring continúan siendo de las principales proveedoras de planes de telefonía celular incluyendo paquetes de datos 4G para el uso de *smartphones*, especialmente en Estados Unidos. A pesar de su poderío, ya existen dos jugadores de la industria tecnológica de peso dispuestos a derribar (o intentarlo, tal vez) el dominio de los gigantes de las telecomunicaciones. Las bien ponderadas Google y Facebook se encuentran ideando ambiciosos planes para, en un principio, brindar internet gratis a zonas de baja cobertura de red. En los siguientes párrafos se describirán dos proyectos para brindar internet a nivel mundial.

Proyecto Free Basics

Por su parte, la red social de Mark Zuckerberg intentó lanzar un proyecto llamado Free Basics que buscaba conectar a zonas rurales de India, entre otros lugares, brindándoles acceso gratis a ciertas páginas y aplicaciones de una lista selecta. India, acorde al artículo *Google's magic Internet balloons bringing Wi-Fi to India* de Cnet, es el segundo país más grande del mundo y tiene un 68% (alrededor de 880 millones de personas) viviendo en zonas rurales sin acceso a internet. Con el proyecto *Free Basics* Facebook intento

cubrir dichas zonas con el servicio mencionado anteriormente. Finalmente fue suspendido por no brindar acceso a todas las páginas de internet. Aun disponible el servicio en otros treinta países, continúa generando polémica por su límite de páginas en línea.

Proyecto Loone

Google, por otro lado, se observa más ambicioso y planea ofrecer un servicio completo de internet móvil. Anunciado en 2013, el proyecto Loone es de los más ambiciosos de Google. Acorde al artículo mencionado de Cnet, Google busca generar una conexión mundial de punta a punta con tecnología de internet móvil transportada en globos aerostáticos. El proyecto, lanzado en el año 2013, tenía como idea principal que dichos globos, alimentados por energía solar, flotaran por el mundo entero una cantidad determinada de días, rotando y “disparando” señal de 3G (seguramente actualizada hoy en día a 4G o 5G en un futuro). Las primeras pruebas realizadas tuvieron lugar en Nueva Zelanda y fueron bastante exitosas, logrando mantener un globo en la estratosfera por varios días. El proyecto continúa desarrollándose y se siguen realizando investigaciones para, en un futuro, poder darle una implementación completa.

Se resaltan estos dos proyectos como el futuro del internet libre y gratuito a nivel mundial, siendo esta la primera variable señalada al principio de estos párrafos como una de las claves para allanar el camino hacia el aumento del potencial número de usuarios a utilizar el servicio.

El uso de inteligencia de negocios

En las primeras secciones de este trabajo se analizó un principio de segmentación psicográfica por parte de Spotify, segmentación que, según la conclusión de este escrito, no se explota adecuadamente todavía. Cuando se habla de servicios, por otro lado, se habla de un determinante hacia una próxima ultra segmentación que surge a partir de una utilización eficiente de la Inteligencia de Negocio. Lucchese recomienda, como se observó antes en la sección de “*Business Intelligence en el streaming*”, el uso de los grandes datos

de reproducciones y preferencias musicales para brindar un servicio a los artistas. Esto puede basarse en brindar información valiosa a los artistas, como por ejemplo en qué lugares de cada país tienen mayores reproducciones o más fans, o cuanta es la repetición de reproducciones en cada estrato social o generacional. Si las firmas tuvieran un nuevo ingreso de dinero por parte de estos servicios brindados de forma exitosa, podría existir la posibilidad de repartir el precio entre clientes y clientes artistas. Este punto se podría definir como una estrategia apuntada hacia los “ultra fans”, es decir, clientes que tienen un gusto muy pronunciado por una cierta banda musical y pueden comprar productos relacionados a esas bandas. Las ofertas de estos productos podrían, en el caso de lograr una utilización eficiente de los datos, ser ofrecidos desde la interfaz del sistema con promociones y ofertas.

La inteligencia de negocios abarca un amplio espectro de oportunidades aun no explotadas por las empresas mencionadas, abriendo de esta manera las puertas a una hiper segmentación, escenario en donde los clientes posiblemente puedan tener nuevas prestaciones y mejores servicios. El buen uso del procesamiento de datos podría llevar a compañías como Spotify y Apple Music a ofrecer distintos paquetes de servicio ajustados a las preferencias de cada cliente. Si a través de *software* de inteligencia de negocios las firmas pudieran ofrecer paquetes personalizados de música con catálogos más reducidos, pero más eficientes para el cliente, el precio del servicio podría reducirse en una buena parte.

Hoy en día, la firma Spotify ofrece una lista personalizada semanal de música y algunas listas armadas “a medida” del usuario. Si bien pareciera seguir un camino de afinar su información para brindar mejores opciones al cliente, aún se encuentra lejos de una propuesta eficiente y beneficiosa para las partes involucradas. Sucede en diversas ocasiones que un usuario es recomendado por Spotify para escuchar alguna canción en particular. El problema reside en el hecho de que esta canción o género puede haber sido escuchado una cantidad de veces no tan significativa como para ser del gusto personal del cliente. También puede darse una situación en donde la cuenta la utilice más

de una persona del grupo familiar, con gustos diferentes a quien abone el servicio.

Habiendo brindado al lector estos factores del contexto general como parte de la proyección del modelo, el próximo capítulo incluirá la conclusión de este trabajo. Dicha conclusión se focalizará más en las variables de negocio importantes para competir en el futuro, dando por consumado que las proyecciones señaladas anteriormente se cumplan.

Capítulo 6: Conclusión

El foco para la conclusión, como se adelantó en capítulos anteriores, estará en las **variables** que se estima que serán las más relevantes para el **modelo de negocios** en el futuro. Estas variables son las siguientes:

- **Interconexión de redes:** Para mejorar la propuesta de valor y generar dinero con el modelo de negocios, las empresas deben usar la sinergia de redes para negociar con distintas compañías y ofrecer productos dentro de la plataforma.
- **Segmentación del cliente:** Mejorar la segmentación hacia mercados meta basados en las actividades del cliente, los estados de ánimo y sus gustos mejorará las ofertas de valor dentro del servicio y hará entender a las firmas donde apuntar sus ofertas de valor.
- **Experiencia del usuario:** Mejorar la interfaz, las pantallas y el *look and feel* para mejorar la prestación visual hacia el cliente. Aquí también será protagonista el uso del *business intelligence* para generar ofertas destinadas a los gustos del cliente. Esto se complementará con la interconexión de redes.
- **Customización:** Mejorar las posibilidades de personalización dentro de la plataforma aportará a la propuesta de valor y será una variable clave para las firmas que se rijan por el modelo de negocios de *streaming*

Dichas variables serán introducidas en la conclusión, analizándolas dentro de la proyección futura del modelo de negocios del *streaming* musical. Los siguientes párrafos intentarán contestar cuáles serán estos factores clave para que las propuestas de valor a futuro generen ingresos y alineen un modelo de negocios exitoso para la venta de música.

Negocio centrado en el cliente

Así como se menciona anteriormente la existencia de variables del contexto global, este trabajo busca analizar un servicio desde la concepción del valor que éste le puede brindar al cliente. Resulta lógico que la aparición de los

avances tecnológicos y sociales proyectados, como la adopción del internet gratuito mundial y la apertura de mercados como el chino y el ruso sean de suma importancia para que el modelo se vea como el principal para la venta de música, sobre todo por el potencial aumento de la base de suscriptores. Sin embargo y a pesar de estas posibles condiciones futuras, la raíz del argumento está ubicada en la posibilidad de mejora del servicio que tienen estas empresas. Este escrito ha dedicado un espacio a hablar de la tecnología que, bien utilizada, puede dar lugar a una mejor experiencia del usuario y una mejora de la propuesta de valor que puede ofrecer el modelo para y hacia el cliente. Pero la mejora en el servicio para y hacia el cliente se basa en un concepto de sinergia de redes, en donde el modelo parte de la música, pero se extiende a distintas ofertas interconectadas. A partir de este concepto, la plataforma Spotify (u otra de las firmas competidoras) mejoraría y se extendería hacia una plataforma interrelacionada con otras redes. En este punto Spotify lleva una ventaja al ya haber realizado la alianza con Facebook mencionada en el capítulo tercero.

Bien se mencionó en la sección “Segmento del cliente” cómo Spotify generó un comienzo de segmentación psicográfica, en donde la firma divide ciertas categorías en base a actividades, estados de ánimo y factores más personales del cliente, como por ejemplo, la religión. Esto puede observarse como un principio de comprensión por parte de la firma sobre cómo se debería comenzar a atacar la problemática que tiene la industria. Esta conclusión utiliza el ejemplo de Spotify ya que dentro de las competidoras mencionadas en este trabajo es la firma que mejor aproximación se encuentra haciendo con respecto al *Business Intelligence* para los clientes. Aunque esta firma sea utilizada de ejemplo, entienda el lector nada quita que las demás puedan comenzar a utilizar la tecnología de este tipo con el fin de sustentar sus propuestas de valor. Como toda tecnología, debe tener un propósito y un fin, algo que las firmas aún, en base a la evidencia brindada anteriormente, no pueden capitalizar al máximo con los sistemas de *Big Data* e inteligencia de negocios.

La teoría de Prahalad, utilizada en las primeras secciones de este trabajo refleja el enfoque que deben tomar las empresas para con el futuro del modelo.

En la teoría de la base de la pirámide se ofrece una idea de cómo las compañías deben mostrar una diferenciación hacia el cliente que exceda el precio. Esto mismo tendrá que tener en cuenta el conjunto de firmas, ya que se deberá mantener el precio standard de aproximadamente diez dólares agregando una diferenciación desde el lado del servicio y las ofertas al cliente.

El accionar mencionado en el párrafo anterior resulta un puntapié inicial para la maximización del valor que puede brindar el modelo de *streaming*. Merecería el lector, con el fin de darle coherencia a esta conclusión, contar con una breve explicación de cómo aplicaría específicamente el uso de la tecnología mencionada para el tema que da origen a este trabajo y a sus secciones. Se mencionó al principio de la conclusión el concepto de sinergia de redes que, en un principio, comenzaría con la precisa selección del segmento de cliente. Se pudo destacar un comienzo por parte de Spotify de detectar estos segmentos más blandos, aquellos que describen, por ejemplo, las actividades de los clientes, los estados de ánimo y los valores religiosos, entre otros factores.

Entonces, sabiendo cómo utilizar y qué hacer con estos segmentos de cliente comenzaría la sinergia de redes y, detrás de ella, la maximización del valor del modelo. Un ejemplo de cómo se llevaría esta teoría a la práctica podría partir de alguno de los segmentos mencionados en las primeras secciones de este escrito.

Segmentos del cliente: su capitalización

Si se tomara el segmento “Gamer”, por ejemplo, Spotify podría, si deseara, segmentar nuevamente cuántos de estos clientes son profesionales de entre 25 y 40 años que se dedican a jugar en su tiempo libre a videojuegos y cuántos son adolescentes de 17-18 años. En base a esto, entrarían a jugar la inteligencia de negocios y la interconexión de redes. Si Spotify pudiera sacar información de las redes sociales del cliente, cruzando datos de, por ejemplo, qué tipos de juego el usuario juega, podría interconectar esta información con empresas que vendan estos juegos y mostrarle al usuario las nuevas ofertas para sus juegos favoritos, noticias o, también, nuevos lanzamientos de juegos

del estilo de aquel que el cliente juega habitualmente. En este caso, la empresa que brinde un servicio de *streaming* musical debería conectarse con otras firmas que ofrezcan estos productos. De esta forma, podría mostrarse como una vidriera, donde por día transita una millonada de personas que consumen, en este caso, videojuegos.

Si se pensara en el ejemplo del segmento “Viajeros”, se puede llegar a una lógica similar. Dentro de esta categoría pueden encontrarse listas de música relacionada a países que, para muchas personas, son destinos turísticos. Aquí podría entrar nuevamente la sub-segmentación como en el caso de los videojuegos. Spotify, utilizando las tecnologías de Big Data y la interconexión con redes sociales que use el cliente, podría realizar estadísticas y segmentar a sus clientes en base a donde viajan y, a partir de esto, generar ofertas dentro de la plataforma. Por ejemplo, el usuario que escucha música brasilera dentro de la categoría “Viajeros”, podría ver dentro de la plataforma ofertas de vuelos a Brasil, notas con información sobre destinos turísticos dentro del territorio brasileño, entre otras miles de opciones que se le puede ofrecer al cliente. Esta oferta permitiría a la empresa que brinda el servicio de *streaming* musical, poder negociar con agencias de viaje, agencias de turismo y hasta inclusive, si se quisiera, gobiernos que quieren promover su jurisdicción como lugar de interés turístico. Aquí, otra vez, entra en juego la interconexión de redes, el manejo eficiente de grandes cantidades de datos y la concepción de vidriera por donde pasan diariamente millones de personas a visualizar productos y ofertas.

La sinergia de redes y la música

Estos ejemplos aproximan al lector a la idea principal de este trabajo: la maximización del valor hacia el cliente dentro del modelo de *streaming* musical. Sin embargo, seguramente el lector se pregunte cómo ganarían dinero los artistas que producen música dentro de este armado entre redes sociales, plataformas de *streaming* musical y empresas oferentes de productos diversos. No habría que perder de vista que la principal materia prima para generar esta red es la música, por ende, debe haber un punto de interés para el artista. Este

punto radicaré en una característica destacada en párrafos anteriores de este trabajo: **La centralización del consumo**. Si el valor real para el cliente aumenta en base a estos cambios, se puede asumir que habrá un interés natural de los artistas por ser parte de la red. La sinergia de redes que se mencionó anteriormente también involucra a los artistas, y esto es simplemente y en un primer momento por una cuestión monetaria. Spotify o cualquier otra empresa que brinde un servicio de *streaming* va a comenzar a generar más dinero y, a partir del aumento del valor en la propuesta, subirá el volumen de personas que vean estas “vidrieras”.

El ejemplo utilizado de Netflix y Uber sirve para explicar este punto. Si a partir de este aumento del valor percibido por parte del cliente, las empresas pueden: centralizar el consumo, generar más dinero y mayor base de suscriptores, **los artistas verán mucho más redituable una relación con una empresa como Spotify**. Si esta lógica se diera, se generaría una integración natural de todas las partes hacia una red centralizada de consumo y de máximo valor para el cliente. Este ejemplo se puede relacionar con el caso de Uber, en donde el valor del servicio provoca actualmente que, taxistas o conductores de remise, quieran pasar a ser parte de la red de Uber, ya que esta genera una mayor base de clientes.

Entonces, en un principio, las firmas ya tienen posibilidad de comenzar este camino de maximización de valor. Las proyecciones, como el internet gratuito globalmente y la apertura de nuevos mercados internacionales, permitirán a las compañías aumentar la base de suscriptores potenciales y estar preparadas para un aumento sustancial de dicha base de potenciales clientes. Pero, como se intentó aclarar en este trabajo, estas características del contexto deben ser bien aprovechadas a través de las estrategias de valor hacia el cliente y de mejora de servicio, maximizando también la potencia que tiene la tecnología. Comenzando por aquí, podría visualizarse una válvula de escape al problema de por qué la gente no consume música. El problema hoy en día radica en la oferta de servicio. Si al cliente por el mismo precio y ubicuidad se le ofrece un mayor catálogo, una plataforma amigable con ofertas diversas y una precisión a la hora de estas ofertas, no sería raro pensar que este cliente comenzara a

comprar música, aunque en realidad estaría pagando por una experiencia en términos de servicio y calidad.

En síntesis

Este trabajo intenta aproximar al lector a la problemática de la industria de la música en términos de valor hacia el cliente. El escrito busca contemplar tanto cuestiones relacionadas al contenido como a la visión que tiene la empresa hacia el cliente y sus características. La idea de estudiar al cliente, conocer sus gustos musicales y a partir de estos ofrecerle productos o servicios que puedan llegar a complacer sus necesidades no parece una tarea fácil. A pesar de esto, la luz al final del camino viene de la mano de la integración que, sin ir más lejos, viene estrechamente relacionada a la tecnología y el internet. Entonces el combo que surge a partir de la globalización y apertura de nuevos mercados, el internet conectando al mundo de forma gratuita, el procesamiento de datos que permite conocer al detalle gustos del cliente y la decisión de ofrecer un mejor valor al cliente a través de una sinergia de redes, pareciera una de las válvulas de escape para una industria que se mueve hace unos años bajo incertidumbre. El hecho de que menos del 10% de las personas paguen por el servicio de *streaming*, es un dato que prende las alarmas y debería despertar a las empresas a adoptar estrategias que piensen en un cliente exigente que, pagando lo mismo, busca un buen servicio pensado para él.

El futuro de la industria es incierto, el recorrido histórico muestra hoy poca capacidad para predecir el futuro. Sin embargo, las ideas de integración, valor hacia el cliente e interconexión de redes son conceptos que resultarán claves para el éxito dentro de la industria. Los mercados cada vez resultan más globalizados, abiertos y descentralizados. La industria de la música no es la excepción y el día a día lo comprueba. Si las firmas no ponen en marcha un accionar en base a la integración y a la maximización de valor del servicio, resulta difícil la idea de ver en un futuro el mayor potencial de la industria. Este trabajo ha intentado brevemente dar una aproximación a la idea de cómo podrían utilizarse estos conceptos para crear y sostener un mejor servicio al cliente, aquel que hoy es la base del éxito de varias firmas.

Bibliografía

Libros

- Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free, 1998. Print.
- Kotler, Philip. Principios de Marketing. 2008. Prentice Hall. Print.
- Sampieri, Roberto Hernández, Carlos Fernández Collado, and Pilar Baptista Lucio. Metodología De La Investigación. Quinta Edición ed. México: Mc Graw-Hill, 2010. Print.
- Laudon, Kenneth C., and Jane P. Laudon. Management Information Systems. 12th ed. N.p.: n.p., 2012. Prentice Hall. Print.
- Heskett, James L., Earl Sasser Jr. W. & Schlessinger, Leonard A. (1997). The service profit chain: How leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value. The Free Press, New York.

Tesis

- Umaschi, Sebastián. Descarga Ilegal De Música: Efectos En La Industria De La Música a Partir De La Década Del 2000 En La República Argentina. Thesis. Universidad De San Andrés, 2012. Licenciatura en Administración de Empresas. Print.
- Gallegos, María Eugenia. Comportamiento De La Industria De La Música Local Frente Al Mercado De La Música Digital. Thesis. Universidad De San Andrés, 2007. Maestría En Marketing. Print.

Artículos web:

- Schulz, Thomas. "Making Money with Music: Tour or Go Hungry - SPIEGEL ONLINE." SPIEGEL ONLINE. N.p., 22 Sept. 2006. Web. Ago. 2015.
<<http://www.spiegel.de/international/spiegel/making-money-with-music-tour-or-go-hungry-a-438554.html>>
- Waddell, Ray. "Live Music's \$20 Billion Year: Rolling Stones, One Direction, Live Nation Top Boxscore's Year-End." Billboard. 12 Dec. 2014. Web. Aug. 2015.
<<http://www.billboard.com/articles/business/6406028/boxscore-top-tours-2014-rolling-stones-live-nation>>
- Smith, Craig. "By the Numbers: 76 Amazing Alibaba Statistics." Expandedramblings. 1 Apr. 2016. Web. Apr. 2016.
<<http://expandedramblings.com/index.php/alibaba-statistics/>>.

- Resnikoff, Paul. "The Music Industry Has 99 Problems. And They Are...." Digital Music News. 2 Sept. 2014. Web. Aug. 2015.
<<http://www.digitalmusicnews.com/2014/09/02/music-industry-99-problems/>>
- Tschmuck, Peter. "Is Streaming the Next Big Thing? – The Business Models of Music Streaming Services." Music Business Research. 17 June 2013. Web. July 2015.
<<https://musicbusinessresearch.wordpress.com/2013/06/17/is-streaming-the-next-big-thing-the-business-models-of-music-streaming-services/>>
- Heskett, James. Jones, Thomas. Loveman, Gary. Sasser, Earl. Schlesinger, Leonard. "Putting the Service-Profit Chain to Work" Harvard Business Review. July-August 2008 Issue. Web. July 2016.
<<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>>.

Evans, Nicholas D. "How Digital Business Disrupts the Five Forces of Industry Competition." ComputerWorld. 26 Aug. 2015. Web. Nov. 2015.
<<http://www.computerworld.com/article/2976572/emerging-technology/digital-disruption-from-the-perspective-of-porters-five-forces-framework.html>>.

- "Our Company." Company. The Echo Nest, n.d. Web. June 2015.
<<http://the.echonest.com/company/>>.
- Harvey, Eric. "Station to Station: The Past, Present and Future of Streaming Music." Pitchfork. N.p., n.d. Web. July 2015.
<<http://pitchfork.com/features/cover-story/reader/streaming/>>.
- Kokalitcheva, Kia. "Spotify Is Adding 1 New Subscriber Every 3 Seconds." Fortune. Tech, 10 June 2015. Web. July 2015.
<<http://fortune.com/2015/06/10/spotify-number-users/>>.
- "Un Spotify Más Entretenido." Billboard Argentina. N.p., 21 May 2015. Web. July 2015.
<<https://www.billboard.com.ar/noticia/256/un-spotify-m%C3%A1s-entretenido>>.
- Lyles, Travis. "Drake Missed out on the 'biggest Moment' of His Career Because of Apple Music." Business Insider. Business Insider, Inc, 27 Oct. 2015. Web. Nov. 2015.
<<http://www.businessinsider.com/drake-missed-no-1-apple-2015-10>>.
- Heisler, Yoni. "Revealed: How Much Apple is Paying Artists on Apple Music (it's Less Than You Might Think)" BGR. 25 Jun. 2015. Web. Jul. 2015
< <http://bgr.com/2015/06/25/apple-music-royalty-payments-2/>>.
- Solomon, Brian. "Leaked: Uber's Financials Show Huge Growth, Even Bigger Losses" Forbes. 12 Jan. 2016. Web. Mar. 2016.
<<http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/01/12/leaked-ubers-financials-show-huge-growth-even-bigger-losses/#eed1cc5c995e>>.
- Jing, Meng. "89% of Chinese Internet users use smartphone to go online". China Daily. 23 Jul. 2015. Web. Mar. 2016.
<http://www.chinadaily.com.cn/business/tech/2015-07/23/content_21388108.htm>.

- Herstand, Ari. "Fans Aren't Going To Pay For Music Anymore. And That's Ok." Digital Music News. 8 Sept. 2014. Web. Mar. 2016.
<<http://www.digitalmusicnews.com/2014/09/08/fans-arent-going-pay-music-anymore-thats-ok/>>.
- Lipshutz, Jason. "Taylor Swift: 'I've Decided To Put '1989' on Apple Music'" Billboard. N.p., 25 June 2015. Web. July 2015. <<http://www.billboard.com/articles/columns/pop-shop/6612586/taylor-swift-1989-apple-music-streaming-decision>>.
- Steele, Robert. "If You Think Piracy Is Decreasing, You Haven't Looked at the Data..." Digital Music News. N.p., 17 July 2015. Web. July 2015.
<<http://www.digitalmusicnews.com/2015/07/16/if-you-think-piracy-is-decreasing-you-havent-looked-at-the-data-2/>>.
- Singleton, Micah. "Spotify: 'We're Not Really in the Business of Paying for Exclusives'" The Verge. N.p., 18 Feb. 2016. Web. Mar. 2016.
<<http://www.theverge.com/2016/2/18/11054460/spotify-exclusive-content-apple-tidal>>.
- Infobae. "El 5G Habilitará Una Nueva Revolución Industrial." Infobae. N.p., 22 Feb. 2016. Web. Feb. 2016.
<<http://www.infobae.com/2016/02/22/1791988-el-5g-habilitara-una-nueva-revolucion-industrial>>.
- "Asia-Pacific Boasts More Than 1 Billion Smartphone Users." EMarketer. N.p., 16 Sept. 2015. Web. Nov. 2015.
<<http://www.emarketer.com/Article/Asia-Pacific-Boasts-More-Than-1-Billion-Smartphone-Users/1012984>>.
- Millward, Steven. "Already Bigger than Spotify, China's Search Engine Giant Doubles down on Streaming Music." Tech in Asia. N.p., 4 Dec. 2015. Web. Feb. 2016.
<<https://www.techinasia.com/china-streaming-music-baidu-alibaba-battle>>.
- Alexander, Madi, and Ben Sisario. "Apple Music, Spotify and a Guide to Music Streaming Services." The New York Times. The New York Times, 29 June 2015. Web. Nov. 2015.
<http://www.nytimes.com/interactive/2015/06/30/business/media/music-streaming-guide.html?_r=0>.
- Clover, Charles. "Tencent's WeChat Dominates China's Lucrative Messaging App Market - FT.com." Financial Times. 17 Mar. 2016. Web. Apr. 2016.
<<http://www.ft.com/cms/s/2/aadd256e-d0ef-11e5-831d-09f7778e7377.html#axzz44VFud9TB>>.
- Williamson, Mark. "Introducing Spotify Fan Insights." Spotify for Artists. Nov. 2015. Web. Feb. 2016.
<<https://www.spotifyartists.com/introducing-spotify-fan-insights/>>.
- Titlow, John Paul. "5 Ways Streaming Music Will Change In 2016." Fast Company. 30 Dec. 2015. Web. Feb. 2016.
<<http://www.fastcompany.com/3054776/5-ways-streaming-music-will-change-in-2016>>.

- "Company." Ticketfly. Web. 15 Mar. 2016.
<<http://start.ticketfly.com/company>>.
- Jones, Rhian. "Apple Music on Course to Top 20m Subs This Year as It Flies past 13m - Music Business Worldwide." Music Business Worldwide. 27 Apr. 2016. Web. May 2016.
<<http://www.musicbusinessworldwide.com/apple-adds-two-million-subscribers-since-february/>>.
- Doorneweert, Bart. "How Spotify Experiments with Partnership-enabled Business Model Innovation." Value Chain Generation. 14 June 2015. Web. Aug. 2015.
<<https://valuechaingeneration.com/2015/06/14/how-spotify-experiments-with-partnership-enabled-business-model-innovation/>>.
- Keating, Lauren. "The Business of Music-Streaming Services: How Deals With Record Labels And Publishers Are Made." Tech Times. 10 Sept. 2015. Web. Nov. 2015.
<<http://www.techtimes.com/articles/81895/20150910/business-music-streaming-services-deals-record-labels.htm>>.
- Prahalad, C.K. Hart, Stuart. "The Fortune at the Bottom of the Pyramid" Strategy Business. 10 Jan. 2002. Web. June 2016.
<<https://www.strategy-business.com/article/11518?gko=9a4ba>>.
- Reynolds, Emily. "Kanye Gives Tidal (and Torrenting) a Boost (Wired UK)." Wired UK. 16 Feb. 2016. Web. Mar. 2016.
<<http://www.wired.co.uk/news/archive/2016-02/16/kanye-west-life-of-pablo-streaming>>.
- Bugbee, Teo. "Taylor Swift Follows Prince: The Artist Who Tamed the Corporate Giant." The Daily Beast. Newsweek/Daily Beast, 25 June 2015. Web. Sept. 2015.
<<http://www.thedailybeast.com/articles/2015/06/25/taylor-swift-is-the-new-prince-the-artist-that-tamed-the-corporate-giant.html>>.
- Singleton, Micah. "Spotify: "We're Not Really in the Business of Paying for Exclusives"" The Verge. 18 Feb. 2016. Web. Mar. 2016.
<<http://www.theverge.com/2016/2/18/11054460/spotify-exclusive-content-apple-tidal>>.
- Roberts, Randall. "Lost in Tidal's splash: Music streaming doesn't pay off for most artists." Los Angeles Times. 6 Apr. 2015. Web. Mar. 2016.
<<http://www.latimes.com/entertainment/music/la-et-ms-streaming-notebook-20150406-column.html>>.
- Dredge, Stuart. "Will Tidal Be The Next Music Streaming Service To Drown." The Guardian. 3 Mar. 2016. Web. Mar. 2016.
<<http://www.theguardian.com/music/2016/mar/03/tidal-next-music-streaming-service-drown>>.
- Adejobi, Alicia. "Tidal one year on: Has Jay Z's music streaming service been a success or failure?" International Business Times. 29 Mar. 2016. Web. May. 2016.

- <<http://www.ibtimes.co.uk/tidal-one-year-has-jay-zs-music-streaming-service-been-success-failure-1552082>>.
- Lunden, Ingrid. "Tidal Confirms Partnership With Sprint Owner Softbank For Its Artist Co-Owned Music Service" Tech Crunch. 30 Mar. 2015. Web. Mar. 2016. <<http://techcrunch.com/2015/03/30/tidal-confirms-partnership-with-sprint-owner-softbank-for-its-artist-co-owned-music-service/>>.
 - McIntyre, Hugh. "Jay Z's Tidal Streaming Service Is Having A Really Terrible 24 Hours" Forbes. 1 Mar. 2016. Web. Mar. 2016. <<http://www.forbes.com/sites/hughmcintyre/2016/03/01/jay-zs-tidal-streaming-platform-is-having-a-really-terrible-24-hours/#c5a73971a32c>>.
 - Magids, Scott. Zorfas, Alan. Leemon, Daniel. "The New Science of Customer Emotions" Harvard Business Review. November 2015. Web. Mar. 2016 <<https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>>.
 - Newzoo. "The Global Games Market Reaches \$99.6 Billion in 2016, Mobile Generating 37%. NewZoo Insights. April 2016. Web. June 2016. <<https://newzoo.com/insights/articles/global-games-market-reaches-99-6-billion-2016-mobile-generating-37/>>.
 - Montgomery, Mike. "Jay-Z's Tidal Is Tone Deaf And Won't Save The Music Industry" 18 May. 2015. Web. Mar. 2016. <<http://www.forbes.com/sites/mikemontgomery/2015/05/18/jay-zs-tidal-is-tone-deaf-and-wont-save-the-music-industry/#4fbb4d3031e6>>.
 - Malone, Nathan. "Spotify Has a Clever Plan to Make More Money from 'superfans'" Business Insider. 3 Apr. 2016. Web. Apr. 2016. <<http://www.businessinsider.com/spotify-plans-to-use-data-to-unlock-the-power-of-superfans-2016-4>>.
 - Ramirez Martinez, Francisco. "Netflix superó en ingresos a HBO durante todo el 2015" El Economista. 4 Mar. 2016. Web. Apr. 2016. <<http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/03/04/netflix-supero-hbo-durante-todo-2015> >.
 - "A Change of Tune." The Economist. The Economist Newspaper, 05 July 2007. Web. July 2015. <<http://www.economist.com/node/9443082>>.
 - Kozlov, Vladimir. "Spotify Reportedly Revisiting Plans for Russian Launch". Billboard. 7 Ago. 2016. Web. Sept. 16. <<http://www.billboard.com/articles/business/7431134/spotify-russia-launch-plans>>.
 - Owsinski, Bobby. "Have Apple And Spotify Already Lost The Chinese Music Market?" Forbes. 23 July 2015. Web. Apr. 2016. <<http://www.forbes.com/sites/bobbyowsinski/2015/07/23/have-apple-and-spotify-already-lost-the-chinese-music-market/#6c7da23048f3>>.
 - Mack, Eric. "Meet Google's Project Loon: Balloon-powered Net Access" Cnet. 14 June 2013. Web. Apr. 2016.

- <https://www.cnet.com/news/meet-googles-project-loon-balloon-powered-net-access/>.
- Van Boom, Daniel. "Google's Magic internet balloons bringing Wi-Fi to India" Cnet. 6 Mar. 2016. Web. Apr. 2016.
<<https://www.cnet.com/news/googles-magic-internet-balloons-bringing-wi-fi-to-india/> >.
- Owsinski, Bobby. "People Still Not Willing To Pay For Music Subscriptions, According to Nielsen's Music 360 Report" Forbes. 16 Sep. 2015. Web. Apr. 2016.
< <http://www.forbes.com/sites/bobbyowsinski/2015/09/16/people-still-not-willing-to-pay-for-music-subscriptions-according-to-nielsens-music-360-report/#3ebd95143b95>>.
- Burke, Daniel. "La religión de más rápido crecimiento en el mundo es..." CNN en español. 3 Apr. 2016. Web. Apr. 2016.
<<http://cnnespanol.cnn.com/2015/04/03/la-religion-de-mas-rapido-crecimiento-en-el-mundo-es/#0>>
- ABC Pacific Radio Networks. "History of the Record Industry, 1920— 1950s; Part Two: Independent labels, Radio, and the Battle of the Speeds" Medium - @Vinylmint. 8 June 2014. Web. Apr. 2016.
- Chafkin, Max; Newcomer, Eric. "Airbnb Faces Growing Pains as It Passes 100 Million Guests". Bloomberg Businessweek. 11 July 2016. Web. Ago. 2016.
<<https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-07-11/airbnb-faces-growing-pains-as-it-passes-100-million-users>>.
- "How Airbnb works, Airbnb business model & insights" Zoplay. Web. Ago. 2016.
<<https://www.zoplay.com/how-airbnb-works-airbnb-business-model/>>.

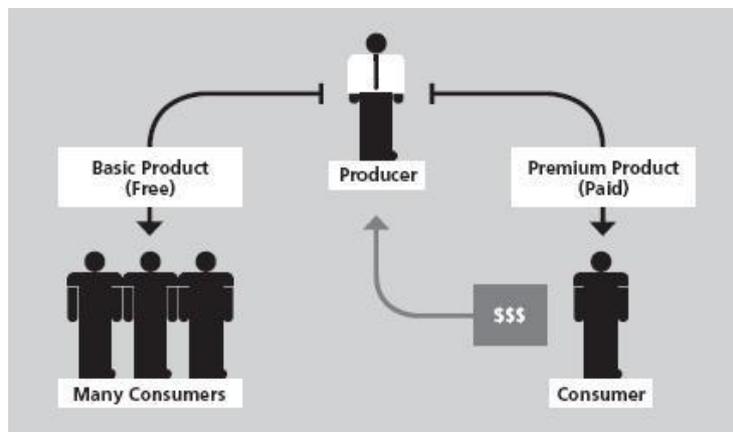
Reportes

- IFPI Digital Music Report 2015. Rep. IFPI, 14 Apr. 2015. Web. 15 Sept. 2015.
<<http://www.ifpi.org/downloads/Digital-Music-Report-2015.pdf>>.
- IFPI Global Music Report 2016. Rep. IFPI, 12 Apr. 2016. Web. 30 May 2016.
<<http://www.ifpi.org/downloads/GMR2016.pdf>>.
- Masnick, Michael, Michael Ho, Joyce Hung, and Leigh Beadon. The Sky Is Rising 2014 Edition. Rep. CCIA, Oct. 2014. Web. 15 Sept. 2015.
<<https://www.cciagnet.org/wp-content/uploads/2014/10/Sky-Is-Rising-2014.pdf>>.
- 2014 NIELSEN Music U.S. Report. Rep. NIELSEN. Web. 15 Sept. 2015.
<<http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/us/en/public%20factsheets/Soundscan/nielsen-2014-year-end-music-report-us.pdf>>.
- Global Music & Video 2015. Rep. Marketline. Web. 15 Sept. 2015.
<http://store.marketline.com/Product/global_music_video?productid=MLIP1656-0009>.
- Global Mobile Streamed Music Market 2014-2018. Rep. Tech Navio, 4 Apr. 2014. Web. 15 Sept. 2015.
<<http://www.technavio.com/report/global-mobile-streamed-music-market-2014-2018>>.

- Mobile Internet Usage Trends in Asia-Pacific. Rep. Internet Society. 17 Feb. 2016. Web. 15 May. 2016. <<http://www.internetsociety.org/doc/mobile-internet-usage-trends-asia-pacific>>
- Smallen, Dave. "2015 U.S. -Based Airline Traffic Data" United States Department of Transportation. 24 March 2016. Web. 20 Apr. 2016.

Anexos

Anexo A: El modelo "Freemium"



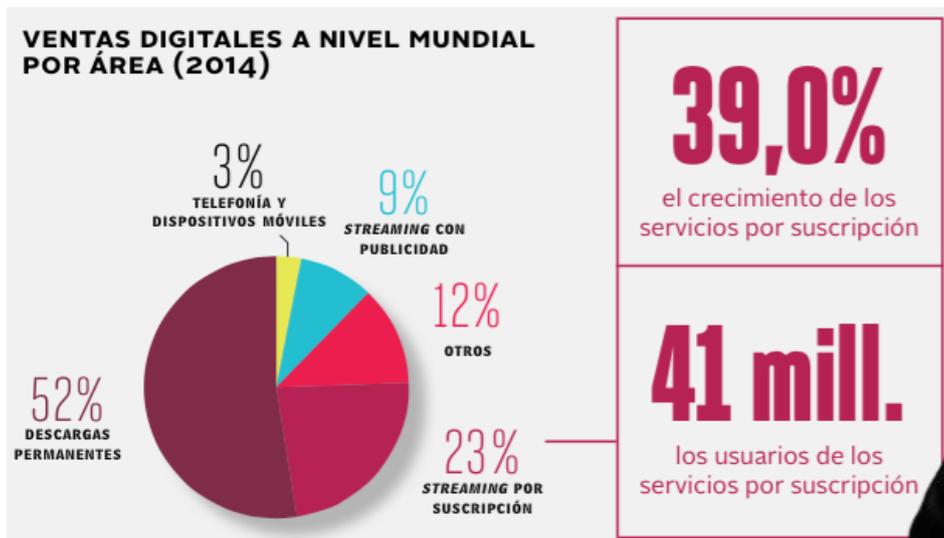
Fuente: Free: The future of radical Price. Chris Anderson.

Anexo B: Ingresos digitales de la industria en 2014



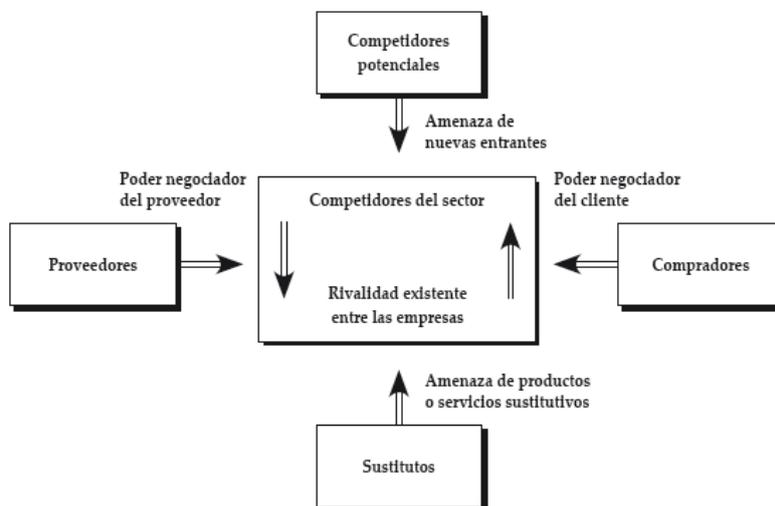
Fuente: IFPI

Anexo C: Ventas Digitales a Nivel Mundial por área.



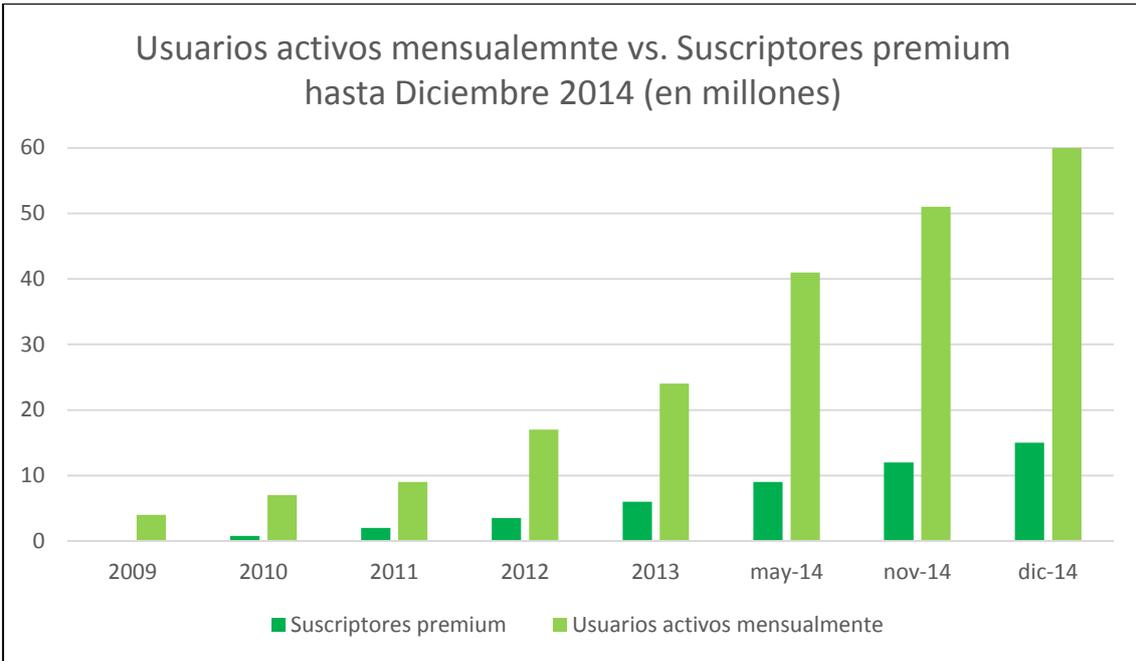
Fuente: IFPI Digital Music Report 2015

Anexo D: Modelo de 5 Fuerzas Competitivas de Porter.



Fuente: Blogspot "Marian Villegas" :<http://marian-villegas.blogspot.com.ar>

Anexo E: Datos de Usuarios de Spotify hasta diciembre 2014.



Fuente: Spotify

Anexo F: Ecuación de Royalties Pagados a Artistas por Spotify



Fuente: Spotify

Anexo G: Comparativa de Discos

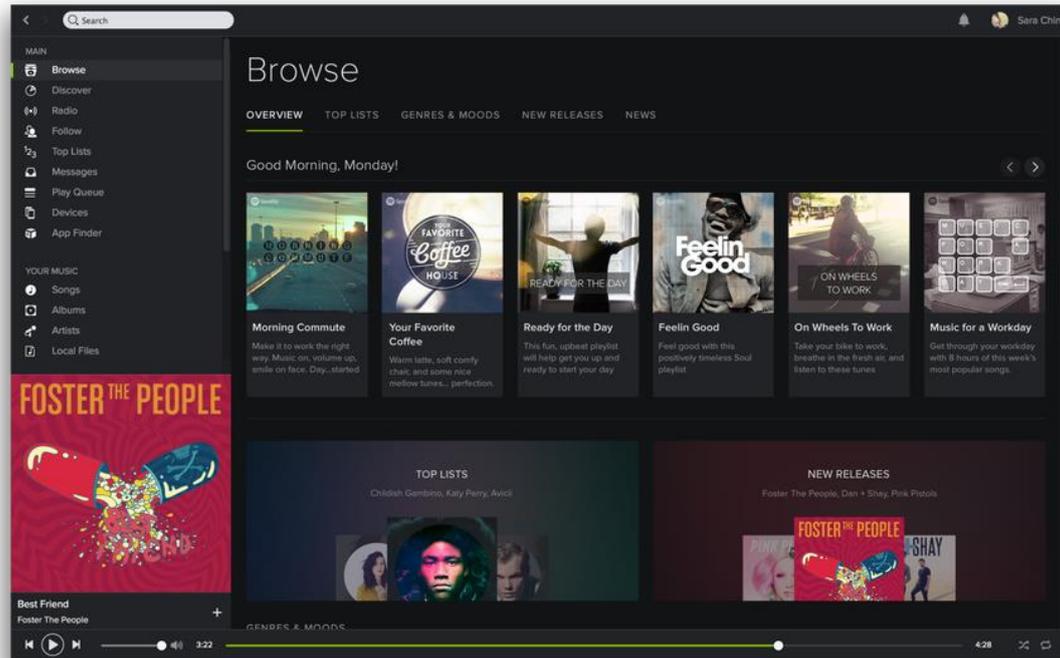
	The Beatles “Abbey Road”	Bruce Springsteen “Born in the U.S.”	Kendrick Lemar “Good King, M.A.A.D City”	Taylor Swift “1989”
<i>Spotify</i>	✓	✓	✓	✗
<i>Apple Music</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Rhapsody</i>	✓	✓	✓	✗
<i>Amazon Prime</i>	✓	✓	✗	✗
<i>Pandora</i>	✓	✓	✓	✓
<i>Tidal</i>	✓	✓	✓	✗
<i>Soundcloud</i>	✗	✗	✗	✗

Anexo H: Captura de Twitter de: “El caso Kanye West”

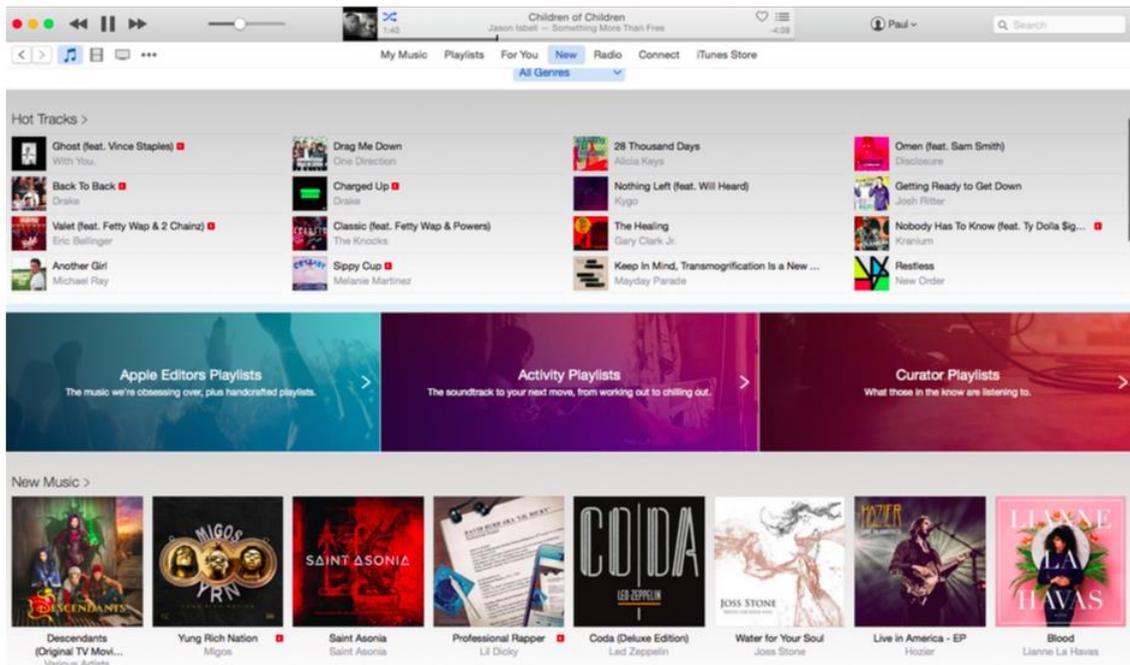


Anexo I: Capturas de las plataformas web de: Spotify, Apple Music, Tidal.

Spotify



Apple Music



Tidal

TIDAL jay-z

manu

- What's New
- Playlists
- Genres
- My Music
- + Create new playlist
- Playlists
- Artists
- Albums
- Tracks
- Settings
- Log out

Featured



Southern Accents
From Music Row To Delta Soul



Constant Hitmakers
Woodset Records Playlist



Screaming Females
Obsessive Archive Playlist



Legends
Led Zeppelin's Best

VIDEOS Show all >



G.O.M.D. J. Cole 5:03



Only One Kanye West 3:02



Daft Punk's Electroma Daft Punk 1:12:24



Electroma Bonuses & Outtakes
Daft Punk 8:13

Threat (Album Version (Explicit)) ... jay-z

⏮ ⏪ ⏩ ⏭ 🔁

🔊 🔇