



Universidad de  
**San Andrés**

# **Estudio del actual modelo de negocio de los músicos independientes en Argentina**

**Escuela de negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

Autor: Nicolás María Ray

Legajo: 29132

Mentor: Diego Finchelstein

Buenos Aires, junio de 2022

## Abstract

El propósito de este trabajo es investigar cómo es y por qué es así el modelo de negocio actual de los músicos independientes argentinos. Por músico independiente se entiende a todo músico que toma un camino por fuera del modelo de negocio de las discográficas tradicionales y líderes de la industria y con la idea de armar su propio proyecto musical en paralelo al de estas discográficas.

Para lograr esto, se entrevista a varios músicos independientes, productores musicales, e incluso músicos que pertenecen a sellos discográficos grandes, con el objetivo de recrear el Business Model Canvas y comprender el entorno en el que se hallan estos músicos. Se utiliza el modelo de las 5 fuerzas de Porter y se construye el canvas del músico independiente en base a 9 variables: propuesta de valor, relación con los clientes, canales, segmento de clientes, actividades clave, recursos clave, partners clave, estructura de costos y fuente de ingresos. Las plataformas digitales como Spotify o Youtube jugaron un papel importante en el cambio de modelo de negocio de las grandes discográficas y el auge de los músicos independientes.

Finalmente se concluye que si bien puede explicarse cómo funciona el negocio de los músicos independientes, no existe un único modelo de negocios para explicarlos ya que no todos estos músicos hacen exactamente lo mismo. Para comprenderlos mejor se puede armar un modelo en base a características similares que muchos comparten y a partir del cual surgen algunas alternativas. Este modelo de negocio de los músicos independientes tiene un auge en gran medida gracias a la tecnología y tiene como bueno el hecho de que habilita a músicos a poder hacer música por fuera de las discográficas, sin tener que ser socio obligatorio de ellas. El músico independiente busca ofrecer calidad en la producción musical y transmitir un mensaje genuino y auténtico a un segmento de clientes dispuesto a escucharlos. Pero los costos para el músico independiente son elevados y sus ingresos variables en el tiempo por lo que la recuperación del capital invertido sucede en un horizonte lejano en el tiempo. Las redes sociales y las visuales juegan un rol fundamental a la hora de

generar *engagement* con el público, clave para lograr escalar el proyecto y que funcione con éxito.



Universidad de  
**San Andrés**

# Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tema a investigar .....</b>                     | <b>5</b>  |
| <b>Pregunta de investigación y Objetivos .....</b> | <b>9</b>  |
| <b>Marco teórico .....</b>                         | <b>10</b> |
| <b>Metodología .....</b>                           | <b>13</b> |
| <b>Resultados de la investigación .....</b>        | <b>15</b> |
| <b>Business Model Canvas .....</b>                 | <b>43</b> |
| <b>Trade offs .....</b>                            | <b>50</b> |
| <b>Las 5 fuerzas de Porter.....</b>                | <b>52</b> |
| <b>Conclusiones .....</b>                          | <b>55</b> |
| <b>Anexos .....</b>                                | <b>59</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>                          | <b>74</b> |

## Tema a investigar

Con los recientes cambios en la tecnología, los músicos ya no dependen de las discográficas y de los canales tradicionales para hacer llegar su música a sus oyentes. Debido al fácil acceso de equipos de grabación y la creación de redes sociales como plataformas masivas para capturar a su público, se ha expandido el fenómeno en la industria musical llamado “músico independiente”.

En este trabajo se busca analizar a la música desde el punto de vista de los negocios. Más específicamente se busca estudiar este nuevo fenómeno de los músicos independientes en la actual escena musical argentina. La investigación se centra en analizar las características del modelo de negocio de estos músicos basándose en el Business Model Canvas.

Con el fin de comprender el contexto de este modelo de negocios, que factores lo afectan y quienes son los actores principales, se describe la industria musical a nivel global y local en Argentina. Para esto se utiliza como referencia las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTAL. De esta manera se alcanza el objetivo de explicar cómo capturar un negocio a través de la música en el contexto actual.

Basándose en lo antes mencionado, el trabajo procura responder a la pregunta: ¿Cómo es el modelo de negocio actual de los músicos independientes argentinos? El objetivo es comprender al músico a partir del análisis de su entorno y la construcción del Business Model Canvas para mejorar sus probabilidades de éxito.

### Relevancia de la industria musical

Como se puede observar en el Anexo A, hace más de diez años que en esta industria se observa crecimiento a nivel mundial. La revista especializada en el negocio de la música en vivo *IQ magazine* estimaba en su publicación del 23 de septiembre de 2019 *Music industry revenue worldwide from 2012 to 2023* que la industria generaría ingresos por 61,8 mil millones de dólares en 2021. La pandemia mundial por COVID-19 redujo en 2020 la cantidad de shows en vivo

y esto impactó en los números. Pero como se puede observar en el anexo B, PwC en su *Global Entertainment & Media Outlook 2020-24* estima que para 2024 la industria no solo se recupere, sino que incluso crezca más de lo que se esperaba antes de la pandemia mundial.

En Argentina, *El libro blanco de la música grabada en Argentina* presentado en 2019 por la Cámara Argentina de Productores de Fonogramas y Videogramas (CAPIF, 2019) destaca el crecimiento de 280% en los últimos 5 años del formato digital, que ya alcanza más del 60% del total de ingresos del mercado de la música grabada en el país frente al formato físico que hace varios años se encuentra en caída. A pesar de la inflación, devaluación y constantes problemas económicos del país, se considera que la industria musical argentina es sólida, ubicándose en el puesto 26 del ranking mundial (CAPIF, 2019). En 2018 el total de ingresos por música grabada fue de 1.819 millones de pesos en valores constantes, y la música grabada representa solo  $\frac{1}{4}$  de la industria en Argentina (CAPIF, 2019).

### **Evolución del modelo de negocio**

La industria de la música es muy antigua, pero ha sufrido importantes cambios a lo largo de la historia. Tomando como referencia el modelo de análisis PESTAL, hubo importantes cambios principalmente políticos, tecnológicos y legales que permitieron a esta industria crecer hasta convertirse en lo que es hoy en día. Por ejemplo, si se toma como punto de referencia el siglo XVIII hubo avances en los métodos de grabación y reproducción como los micrófonos y los discos, derechos de autor y copyright, y el aumento de libertad de expresión desde ese entonces. Aunque no en todo el mundo sea así, hoy en día es cada vez más común que, gracias a los dispositivos con acceso a internet, las personas puedan escuchar música en el lugar que quieran.

En el libro *Más o menos Bien: el indie argentino en el post rock Cromañón* de Nicolás Igarzabal (2018) se describe a los comienzos del rock nacional de la siguiente manera:

*La manera en que un artista intentaba llegar a grabar un disco no era grabar una cinta demo puesto que un joven de entonces rara vez podía permitirse el lujo de comprar alguno de los elementales grabadores caseros en existencia, sino que debía presentarse en persona en las oficinas del poderoso sello grabador (generalmente una compañía multinacional) y tener la fortuna, en primer lugar, de encontrar un productor artístico dispuesto a escuchar sus canciones. Luego, era de rigor atender y obedecer los consejos de dicho productor respecto de qué tipo de canciones deberían interpretarse, la forma de hacerlo, y por consiguiente aceptar los arreglos, orquestaciones y cambios que dicho productor sugería para que el producto tuviese potencial comercial. (p. 11)*

Hoy en día la realidad es muy distinta al panorama anteriormente descrito ya que un aspirante a músico puede grabarse en su casa a muy bajo costo, subirlo a las redes sociales y convertirse en estrella sin tener que padecer la antigua burocracia de las discográficas y productores. Un claro ejemplo de esto es el de la cantante estadounidense *Clairo*, que grabó varias de sus canciones en su habitación a la que le sacó fotos a modo de tapa de álbum y hoy triunfa en la escena musical internacional.

### **El fenómeno indie**

Los cambios en la industria anteriormente descritos dieron lugar al surgimiento de nuevas maneras de hacer música como por ejemplo el Trap, el k-pop, o el Reguetón. Un caso muy particular de esto es el de la música *indie*, que comenzó en la década de los 80s como un nuevo modelo de negocio distinto al “método tradicional” de hacer música con una discográfica como socio obligatorio. Los músicos buscaban hacer música de manera independiente, pero la “independencia discográfica” de estos músicos y su consecuente libertad de expresión sonora, hizo que a lo largo de los años se genere un sonido característico tal, al punto que hoy en día se considera al *indie* un género musical en sí mismo.

Pero si bien el *indie* tomó relevancia a tal punto que hoy en día es un género musical, es importante diferenciar al músico *indie* del músico independiente. Según Lautaro Cura, integrante del proyecto *Isla de Caras* y ex alumno de la

carrera de Comunicación Social en la Universidad de San Andrés, en un principio ambos términos hacían referencia a lo mismo, pero hoy ya no. Estos dos términos se explican y definen en base a dos elementos complementarios: Por un lado una declaración ideológica de no querer ser parte de ninguna discográfica importante y no ser parte de lo que se considera el *mainstream* (música comercial). Y por otro lado, la estética sonora particular, que surge en parte por la libertad artística y presupuesto ajustado del músico independiente. Pero a partir del año 2000 aproximadamente, ambos elementos empezaron a separarse. Surgieron, por un lado, bandas que sí querían formar parte de discográficas grandes pero haciendo música con la estética sonora que caracterizaba al *indie*. Esto sería lo que hoy conocemos como *indie*. Y por otro lado, artistas que estaban de acuerdo con la declaración ideológica que esta comunidad autodefinida tuvo en sus comienzos, pero que buscaban explorar un nuevo sonido diferente al que se estaba empezando a denominar *indie*, dando así lugar entonces a los denominados músicos independientes.

Este trabajo se enfocará en el estudio de este último grupo. Se analizará el modelo de negocio de los músicos que están en línea con la declaración ideológica de los comienzos del *indie*, pero que no necesariamente hacen música del género *indie*. De ahora en más nos referiremos a estos como “músicos independientes” o “artistas independientes”. Los músicos independientes argentinos son cada vez más en cantidad, y más conocidos tanto a nivel local como internacional y por eso resulta relevante estudiarlos.



## Pregunta de investigación y Objetivos

Para que exista el surgimiento y auge de tantos artistas independientes, debe existir un modelo de negocio que lo sustente. Este modelo sufrió muchos cambios desde su comienzo hasta hoy. El objetivo general de este trabajo es analizar los distintos modelos de negocio de algunos artistas independientes de la actual escena musical argentina. La pregunta central que guía la investigación será ¿Cómo es y por qué es así el modelo de negocio actual de los músicos independientes argentinos?

Entre los objetivos específicos, se busca identificar y comprender el modelo de negocio en la actualidad del músico en sí, a partir de los hitos que fueron produciendo cambios en la industria. Se busca estudiar el modelo de negocio del músico argentino actual y comparar sus similitudes y diferencias con el de músicos del pasado. También se busca identificar qué fenómenos culturales, históricos, y tecnológicos impactaron al modelo de negocio antiguo haciendo que este se transformara hasta convertirse en el modelo actual. Identificando su evolución y adaptabilidad a los cambios culturales.

Dado que el trabajo se centra en el análisis de un modelo de negocio, el objetivo es el de identificar los elementos claves como por ejemplo: ¿Cuál es el segmento de clientes? ¿Cómo generan recursos los músicos y qué costos tienen? ¿Cuáles son los medios/canales de distribución? ¿Cuáles son sus competidores y productos sustitutos? ¿Cuál es su propuesta de valor? ¿Cuáles son los recursos y actividades clave en este negocio? ¿Qué factores impactan en el negocio y de qué manera?

Por más que al hacer una afirmación del tipo “toda persona en su vida alguna vez escuchó o escucha algún tipo de música” uno probablemente esté en lo cierto, este no sería motivo suficiente para justificar un trabajo de investigación. Este trabajo es relevante porque busca mejorar la comprensión que se tiene acerca del músico en particular. Conocer bien a los competidores, los canales de distribución, el segmento de clientes, es decir, los factores y variables del

negocio para que cualquier persona interesada en ingresar a esta industria en Argentina tenga mayores probabilidades de éxito.

## Marco teórico

En el libro *How Music works* del autor David Byrne (2012) se habla de 4 principales cambios que sufrió la industria de la música en el siglo XX y XXI. Estos son: que los costos de grabación en los últimos tiempos se acercaron a cero. Que los costos de fabricación y distribución también se acercaron a cero. Que los artistas hoy en día no suelen cobrar adelantos por parte de discográficas o productoras como lo solían hacer antes. Y que los shows ahora son parte de la fuente de ingresos. Esta teoría fue útil para el análisis de los músicos independientes porque propone que hubo cambios significativos en el entorno de los músicos que podrían haber modificado el modelo de negocio y entonces ser estudiados ¿Efectivamente los costos de grabación y distribución se acercaron a cero? ¿Ya no cobran adelantos los músicos? ¿Los shows son parte de la fuente de ingresos? Todas estas son preguntas que se le hicieron a músicos *indie* argentinos para entender, en la práctica, que tanto influye esto en el modelo de negocio.

Se utilizó el Business Model Canvas de Osterwalder & Pigneur (2010) para entender el modelo de negocio de los músicos independientes en Argentina. Los autores Hamermesh, Marshall y Pirmohamed (2002) definen al modelo de negocio como la suma de decisiones centrales al negocio y trade-offs utilizados por una compañía para obtener ganancias. Estas decisiones y trade-offs se pueden diferenciar en cuatro categorías: fuentes de ingresos, gastos clave, tamaño de la inversión y factores críticos del éxito. Esta visión es útil para esta investigación porque habla de trade-offs. Es decir, plantea que no hay un solo modelo de negocio exitoso, sino que es la relación entre las distintas variables o “partes” que determinan el éxito.

El modelo de Hamermesh, Marshall y Pirmohamed es útil porque simplifica el análisis del modelo de negocio en 4 variables. Este modelo se utilizó, una vez

finalizada la explicación del Business Model Canvas, a modo de resumen y como complemento del análisis del modelo de negocio.

El Business Model Canvas que propuso Alexander Osterwalder & Pigneur (Anexo C). Este modelo analiza la relación entre 9 variables: socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con los clientes, segmentos de clientes, estructura de costos, fuentes de ingresos. El canvas tiene en común con las variables de Hamermesh, Marshall y Pirmohamed (2002) el análisis de la fuente de ingresos y gastos clave. Pero luego, por ejemplo, abre lo que es “tamaño de inversión” y “factores críticos del éxito” en múltiples variables. Analiza no solo si hay que invertir dinero, sino también si es necesario invertir en relaciones con socios, vínculos políticos o actividades clave. Y los factores de éxito pueden ser varios: una buena propuesta de valor, la relación con los clientes o saber identificar muy bien a los clientes.

Tanto el modelo de Hamermesh, Marshall y Pirmohamed (2002), como el Business Model Canvas servirán en este estudio para describir y representar en detalle la propuesta y actividad de los músicos independientes. El método Canvas se utiliza como herramienta para alcanzar un modelo de negocio óptimo, y al realizar un canvas. En este estudio el Canvas será la herramienta fundamental para el análisis ya que a partir de él se buscará ordenar los resultados de la investigación en las distintas categorías propuestas por el autor. Se buscará identificar los componentes que hacen el modelo de negocio de un músico independiente argentino acorde a las 9 clasificaciones de Osterwalder & Pigneur.

Otra herramienta útil para el análisis es el modelo propuesto por Michael Porter (1980) en su libro *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Comúnmente conocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, es una herramienta valiosa para entender el micro entorno en el que se desarrollaría el músico. El análisis de Porter permite detectar oportunidades y planear estratégicamente a través del análisis de los clientes, los competidores, los proveedores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad en el

mercado. Se buscó realizar un análisis acerca de cómo se encuentra la situación del músico indie argentino respecto de las 5 fuerzas que propone Porter.

Yendo a algo más específico relacionado con el modelo de negocio de la música, Byrne (2012) propone que existen 6 modelos de distribución en el negocio de un músico (Anexo D): 360° Deal, standard royalty deal, license, profit share, P&D, y self-distribution. Estos modelos surgen de estudiar a varios artistas internacionales y sus carreras y la elección de un tipo de distribución u otro impacta significativamente en la carrera del músico. Para el autor, estos modelos son combinables y pueden variar a lo largo de la carrera del músico. Los 6 tipos de distribución se ordenan en la medida en la que le otorgan mayor o menor nivel de control al músico en cuanto a las decisiones que este puede tomar acerca de su propia carrera. Por ejemplo, el modelo de *self-distribution* estaría asociado en Porter a un bajo poder de negociación de los proveedores otorgando una ventaja al músico. Este modelo facilita y complementa el análisis del canvas y será utilizado para entender mejor los canales de distribución y recursos/socios clave en el canvas.

Otro libro relacionado con el modelo de negocio de los músicos que fue utilizado para el análisis es *How to Make It in the New Music Business* de Ari Herstand (2019). El autor menciona varios costos y fuentes de ingresos que en teoría tienen los músicos y que pueden servir a modo de comparación. Además, Herstand (2019) introduce conceptos interesantes para el análisis relacionados con la visión y motivación de los músicos, y con la relación con el público como por ejemplo el *engagement*.

A modo de resumen, el trabajo pretende analizar al músico independiente argentino comenzando por el análisis del entorno en el que se encuentra, y luego más específicamente reconstruyendo el Business Model Canvas.

## Metodología

Una parte de este trabajo es una investigación del tipo exploratorio debido a que se busca identificar qué características cualitativas tiene el negocio de los artistas músicos en Argentina. Pero principalmente la investigación es del tipo descriptiva ya que se busca describir y analizar el modelo de negocio. Los conceptos identificados mediante la exploración son útiles, pero el objetivo final, tal como se mencionó anteriormente, es ver cómo cambió con el tiempo y en qué estado se encuentra el modelo de negocio de un músico.

La unidad de análisis de este trabajo es el artista/músico argentino en la actualidad. Se buscó entrevistar y consultar a una muestra representativa de productores, músicos o artistas para tener una buena “fotografía” del panorama musical actual. En cuanto a las características de la población, se buscó que los músicos entrevistados tengan trayectoria tanto nacional como internacional. Se buscó que los músicos fueran tanto hombres como mujeres, para obtener una visión de la escena musical con perspectiva de género. Y además no solo se entrevistó a músicos independientes sino también a artistas con acuerdos con discográficas (no independientes) y a productores musicales.

Entre los músicos entrevistados se encuentran: Por un lado músicos independientes con trayectoria como lo son Agustina Vivo, más conocida en la industria por su proyecto de pop *La Femme D'Argent*, con el que fue finalista de la Bienal de Buenos Aires y se presentó en numerosos festivales y shows tanto en Argentina como en Uruguay; Mateo Mórtola, exalumno de la carrera de Comunicación de la Universidad de San Andrés y ex integrante de la banda de pop Silvestre y La Naranja; Franco Saglietti, conocido en la industria por su proyecto *Francisca y Los Exploradores*; y Lautaro Cura, otro exalumno de San Andrés fundador del proyecto Isla de Caras. Estos músicos aportan al análisis la mirada e información del músico independiente. Aportan su punto de vista acerca de cómo viven ellos el hecho de ser músicos independientes.

Por otro lado, tenemos a músicos como Feli Colina, oriunda de Salta, quién luego de tocar varios años en el subte bonaerense llegó a ganar importantes

concursos y grabar un disco en Abbey Road; Andres Schneir y Willy Sarmiento, integrantes de la banda oriunda de Beccar *Lucas & The Woods*. Estos músicos decidieron firmar contrato con Sony Music optando por hacer carrera musical dentro de las discográficas históricas de la industria. Feli Colina empezó su carrera desde un principio con la discográfica. Lucas & The Woods, en cambio, comenzó como independiente y luego decidió firmar contrato con Sony. Se buscó entrevistar a estos músicos con el objetivo de no quedarse solo con la mirada del músico independiente, sino también con la de los artistas que están con las discográficas tradicionales para intentar tener un análisis más objetivo.

Por último, tenemos a Gaspar Allende, productor musical y guitarrista de la banda Anexo; y a Tomás Merello, músico y productor formado en Berklee College of Music. Gaspar es músico independiente en la banda Anexo, pero también, al igual que Tomás Merello, es productor musical. Estos productores aportan al análisis un punto de vista diferente, desde el lado del productor musical que es aquel que tiene el know how para tener una perspectiva más allá del músico.

En el Anexo E se encuentran las biografías completas de todos los artistas entrevistados y mencionados en la tesis.

Como fue mencionado anteriormente, como fuente de información principal para estudiar las diferentes variables de esta tesis, se entrevistaron músicos, productores y artistas de la escena argentina. Además, como fuente primaria de información también se realizó un cuestionario para validar algunos puntos y entender cómo consumen música los jóvenes de hoy en día. Este cuestionario que fue respondido por más de 200 personas buscó comprender mejor al segmento de clientes de los músicos independientes argentinos.

Entre las fuentes secundarias, se recurrió a documentales, revistas, entrevistas que se consiguieron en internet o youtube, para complementar la bibliografía ya mencionada en el marco teórico. Además de las fuentes secundarias, se realizó un cuestionario para validar algunos puntos y entender cómo consumen música los jóvenes de hoy en día.

## Resultados de la investigación

### Los límites de la “independencia”

Anteriormente se explicó cuál fue el origen, y las diferencias entre el término indie e independiente. Se definió que esta tesis estudiaría a los artistas independientes que hacen música bajo el statement ideológico de no querer formar parte de ninguna discográfica. Pero ¿Qué implica realmente ser independiente en la actualidad?

Mateo Mortola dice que él está de acuerdo en que los músicos independientes son aquellos que producen música por fuera de las discográficas, pero distingue que esta declaración ideológica aplica solo para las discográficas *grandes*. Las discográficas grandes van cambiando con el tiempo. Antes eran aproximadamente 9, pero hoy serían Sony, Warner y Universal (Las *Big Three*). ¿Por qué el statement aplica solo para las discográficas grandes? Porque hoy en día existen muchos sellos discográficos más pequeños e independientes con los que los músicos independientes sí trabajan. Acuden a ellos en búsqueda de *know-how* que es un recurso clave de esta actividad del que se hablará más adelante.

Pero la “trampa” está en que las grandes discográficas cambiaron su modelo de negocios y hoy están vinculadas de alguna u otra manera con muchos de estos sellos independientes pequeños, que son los que utilizan los músicos independientes para hacer su música. Esto es así al punto que las Big Three incluso pueden llegar a ser las dueñas de discográficas pequeñas aunque intenten ocultarlo. Es decir, de alguna manera las tres grandes discográficas supieron tejer una telaraña en la que forman parte de muchos sellos discográficos pequeños que se muestran como independientes y aparentan serlo, pero en verdad estos sellos pertenecen a la estructura y funcionan con capital de estas compañías. Sirven de radar para captar músicos nuevos que se acercan a los sellos pequeños con el objetivo de hacer música de manera independiente.

Con el panorama anteriormente descrito parecería difícil entonces definir qué es realmente independiente y que no. No parece haber ni blanco, ni negro, sino gris. Pero si bien hay un gran gris, hay forma de aclarar el panorama. Tanto Mateo Mórtola como Agustina Vivo coinciden en que la música independiente, es aquella cuya *producción musical y artística* se realiza sin la influencia o capital directo de estas grandes compañías. Por *producción musical* se entiende tanto a la creación de la música en sí por parte del músico/artista (que a veces se lo conoce como editorial y sería la letra de la canción y los acordes), como a la grabación en sí (muchas veces llamada *master* o fonograma) .

“Nosotros firmamos con un sello discográfico pero ese sello no nos pone ninguna barrera artística” cuenta Lautaro Cura, y justamente de esto se trata ser independiente: de no tener barreras creativas o artísticas en la producción musical. Pero hay que tener en cuenta que el hecho de que la producción musical y artística se realice de manera independiente no es la única condición que debe cumplirse para que un músico sea considerado independiente.

Andres Schneir de Lucas & The Woods cuenta que su banda tiene un acuerdo con Sony, y ellos están conformes de trabajar con la discográfica porque gozan de la particularidad de que justo a ellos les dan libertad absoluta en la producción musical y artística. Pero ellos no se consideran más un proyecto independiente como lo eran en un principio porque no son los dueños de los masters de sus canciones que graban con el capital de Sony. Es decir, la banda no tiene el control posterior del resultado de la producción musical. No tienen costos, o mejor dicho, Sony se encarga de sus costos, pero de la misma manera Sony también es la que controla sus ingresos porque ahora es de alguna manera un “accionista mayoritario” del proyecto. Entonces la otra característica que tienen que cumplir los músicos para ser independientes es el de poder controlar sus masters y composiciones musicales, y en consecuencia los ingresos monetarios que estas puedan llegar a generar.

Ambas características son fundamentales para que el músico se considere independiente. El músico independiente debe ser libre en la producción musical



y artística, y a su vez dueño tanto del máster como de la editorial de su obra musical.

Hay dos métodos que suelen ser los más utilizados por las empresas a la hora de financiarse. Por un lado, una empresa podría endeudarse con entidades financieras o con sus proveedores, que sería en términos contables, aumentar el pasivo. Y por otro lado, podría incorporar nuevos accionistas que le aporten capital, que siguiendo con la terminología contable, sería incrementar el patrimonio neto.

Lo que transmitieron los músicos argentinos en las entrevistas, en resumen, es que el modelo de negocios del músico independiente es aquel que no incluye nunca a una discográfica grande como accionista de su emprendimiento. El músico independiente puede llegar a usar en algún momento a una discográfica chica, o incluso grande también, para financiarse en términos de incrementar su pasivo, pero nunca la incluye como parte de su patrimonio neto.

¿Qué significa ser accionista de un músico? Las empresas tienen libros contables en donde por lo general queda asentado el porcentaje que le pertenece de la empresa a cada accionista. Los músicos no. Podrían, pero sería un trámite burocrático sin mucho sentido, dice Tomás Merello. En la industria de la música es necesario registrar el fonograma, y la letra y música. Cuando nos referimos a ser accionistas del músico, nos referimos a ser dueños de un porcentaje o de la totalidad de alguno de estos registros. Estos registros son los que convierten a una persona en dueña de la música y en consecuencia otorga el derecho a decidir sobre la canción o a lucrar.

Byrne (2012) propone la teoría de que existen 6 modelos en el negocio de un músico (Anexo D): 360° Deal, standard royalty deal, license, profit share, P&D (o M&D), y self-distribution. Los 6 modelos son mencionados en un orden específico yendo desde el modelo en el que las discográficas tienen más poder sobre el músico, que es el 360° Deal y es el modelo más parecido al que usaban las discográficas grandes en el pasado y en el que la discográfica es la que lleva a cabo prácticamente todas las actividades clave; hasta llegar al que

más libertad e independencia le otorga al músico que es el de self distribution en donde el músico hace básicamente todo de manera independiente. En el medio entre estos dos extremos hay un abanico de modelos que incluyen formatos de pago de regalías, licenciamiento de la música, formatos de propiedad por porcentajes de las ganancias de canciones, y ayudas en la distribución y comercialización por parte de las discográficas grandes.

En las entrevistas que se le hicieron a los músicos se buscó identificar y relacionar, en primer lugar, si había relación entre la teoría y la práctica. Y en segundo lugar, hasta qué punto de este abanico de modelos se consideraba que el músico era independiente. En la práctica se pudo observar que estos modelos verdaderamente existen y que el músico independiente entraría principalmente en los dos modelos ubicados más a la derecha del cuadro (ver Anexo D). Es decir, en el modelo en el que el músico es el que hace absolutamente todo de manera independiente, y en el modelo en el que el músico hace todo de manera independiente excepto la distribución (M&D o F&D Deal). El modelo 360° Deal, como se mencionó anteriormente, entraría en el modelo de negocio de un músico perteneciente a una discográfica grande, porque básicamente este modelo implica que la discográfica sea en gran parte accionista del trabajo del músico. Pero entre el 360° Deal y el M&D hay tres modelos que podrían ser considerados como un gris para esta clasificación (standard royalty deal, license y profit share), que entrarían en el mismo gris del que se habló cuando se explicaron los límites de la independencia.

El autor Byrne (2012) aclara que los seis modelos no son absolutos, y que los artistas pueden mezclar y combinar elementos de uno u otro para crear modelos híbridos. En la práctica esto es exactamente lo que ocurre con los tres modelos que están en el medio de los extremos. Si se considera a estos tres modelos exactamente como se los describe en la teoría, entonces ninguno serviría para la categoría de músico independiente. Pero hay elementos de estos tres modelos que el músico independiente puede incorporar sin perder la independencia. Mateo Mórtola cuenta que en Silvestre y La Naranja tuvieron, en un momento, un acuerdo con una discográfica en el que la discográfica les prestó capital para grabar, pero no les puso ningún límite artístico, y tampoco

les exigieron ser los dueños de los masters y editoriales de la música. El acuerdo con la discográfica fue una suerte de préstamo bancario en el que les daban plata y libertad, y ellos a cambio tenían que devolver el capital más intereses. La discográfica se quedaría con las canciones solo en caso de que la banda no le devolviera el capital (a modo de garantía), pero, si pagaban a futuro lo adeudado, entonces la música era de la banda. Para pagar esta deuda, la banda usó en gran parte los ingresos de las reproducciones en plataformas. Entonces este ejemplo entraría en la categoría como un híbrido entre el modelo royalty deal (que en teoría no es un modelo independiente) y el self- distribution (que sí lo es) que en la práctica podría ser considerado independiente. Porque como se mencionó anteriormente, el músico independiente puede llegar a usar en algún momento a una discográfica para financiarse en términos de incrementar su pasivo, pero nunca la incluye como parte de su patrimonio neto, que es exactamente lo que pasa en este caso.

### **En otras palabras**

Las diferencias entre las discográficas y los músicos independientes podrían también ser explicadas y comparables a las diferencias entre ser empleado en relación de dependencia o ser emprendedor independiente.

Por ejemplo, una persona podría ser gerente en relación de dependencia de una empresa de logística multinacional; o en cambio, podría elegir tener su propia pyme de logística y no depender de la multinacional. Si uno se posiciona desde el punto de vista de la persona (manager o emprendedor), en términos de modelo de negocio la persona siendo manager no tendría costos ni fuentes de ingresos, sino que los costos e ingresos los tendría la empresa multinacional. En este caso el manager es un eslabón del modelo de negocio de la multinacional, un recurso clave (empleado). En cambio si el gerente decide abrirse y tener su propio negocio entonces se desdoblaría un nuevo modelo de negocio que podría ser perfectamente estudiado en el cual la persona, como dueña de un emprendimiento, tiene costos e ingresos. Y se podría armar un Business Model Canvas para explicarlo.

Llevando el ejemplo al extremo, si todos los gerentes de la multinacional decidieran abrirse y crear sus propias empresas, entonces la multinacional podría verse obligada a cambiar su modelo de negocio. El modelo de negocio pasaría a estar centrado en uno que tiene a todas estas nuevas empresas que proveen su servicio a la multinacional. En este caso, en el modelo de negocio de la multinacional, los empleados (que en el modelo viejo podrían ser vistos como recursos clave), pasarían ahora a ser un partner clave. Y en el modelo de negocio del emprendedor, la multinacional sería un partner clave para el crecimiento del negocio aportándole volumen al negocio. En este escenario se podría estudiar, por un lado, la transición del modelo de negocio de la multinacional pasando de un modelo viejo a uno nuevo, con nuevos jugadores. Y por otro lado se podría estudiar el modelo de negocio de estos nuevos proveedores, que en verdad serían empresas independientes de por sí. Con un modelo de negocio diferente al de la multinacional aunque en algunas cosas sigan vinculados.

Este ejemplo sirve para explicar de manera simplificada lo que sucede hoy en día en la industria de la música. Las plataformas digitales, las redes sociales y las distribuidoras abrieron el juego a que los músicos (que podrían ser vistos como los gerentes en el ejemplo anterior) puedan establecer su propio negocio. Se da una situación similar a la descrita en el ejemplo de la empresa logística. No es que las discográficas innovaron, sino que es la tecnología la que impuso el cambio y obligó a las discográficas a actualizarse a una nueva dinámica para sobrevivir. Las discográficas se están reconvirtiendo y actualizando a esta nueva normalidad y nuevo funcionamiento de la industria tal como fue explicado en la sección anterior de esta tesis.

Sería interesante estudiar el cambio en el modelo de negocio en las discográficas, pasando de un modelo en el que los músicos eran como sus empleados, a este nuevo modelo en el que las discográficas financian a sus proveedores (que serían los músicos independientes). Pero en esta tesis nos enfocaremos solo en el estudio del modelo de negocio del músico independiente, que en el ejemplo anterior sería focalizarse solo en el modelo de negocio del nuevo emprendimiento de logística por fuera de la multinacional.

## Investigación

Hasta ahora se definió el concepto de músico independiente, se explicó el alcance de la independencia de estos músicos y se analizaron algunas cuestiones del funcionamiento histórico y actual de la industria. Es decir, hasta ahora se habló del porqué es así el modelo de negocio actual de los músicos independientes argentinos. Pero aún no se ha respondido la pregunta central de esta tesis ¿Cómo es el modelo de negocio actual de los músicos independientes argentinos? A continuación una recopilación de lo investigado. Anteriormente se explicaron algunas diferencias en el funcionamiento del modelo de los músicos independientes y las discográficas. Pero ¿Qué tienen para ofrecerles al público los músicos independiente argentinos que las discográficas y los músicos que forman parte de ellas no? ¿Acaso no es simplemente música lo que se le ofrece al público?

Hoy si un músico no está en las plataformas digitales más populares, difícilmente logre el éxito, y esto tiene su lado positivo y negativo. Por un lado, es bastante sencillo subir las canciones a las diferentes plataformas digitales. Basta con usar alguna de las muchas distribuidoras que existen para que la canción de un artista esté en Spotify y millones de personas puedan escucharla. Estas distribuidoras serán analizadas en detalle en la sección de Partners Clave.

Por otro lado, los clientes pagan 6 dólares de suscripción mensual a Spotify por ejemplo, y desde allí pueden escuchar a millones de artistas de todo el mundo. Esto hace que los artistas difícilmente puedan, por ejemplo, innovar con una propuesta de distribución que sea más rápida, o un precio para su música que los diferencie del resto. Ni los músicos, ni la industria en general hoy en día usan, ni buscan implementar estrategias en este sentido. La tecnología parece haber estandarizado y solucionado la mayor parte de los problemas logísticos o de acceso. El cliente no busca de un músico poder ir a su discográfica más cercana y encontrar el CD del artista que escucho en la radio, como tal vez lo era 20 años atrás. Porque en verdad el cliente ya definió la comodidad,

accesibilidad y precio que quiere. Exige poder escuchar música en la palma de su mano, en su teléfono.

Entonces la propuesta de valor de los músicos independientes no pasa por brindarle a sus clientes una solución a una necesidad básica. No vende un producto de primera necesidad, como puede ser un alimento. Ni tampoco ofrece un producto o servicio a buen precio o con una entrega que supere a la de sus competidores como puede ser el caso de una empresa de logística. El segmento de clientes como se analizará más adelante, ya tiene muchas de estas necesidades resueltas. Pero entonces ¿Cuál es la propuesta de valor de los músicos independientes argentinos? Lautaro Cura dice:

*“Mi principal motivación es que la música, la materialización, la mediatización del sentimiento, me defina a mí, y pueda hablar por mí sin que yo tenga que explicar quién soy. Y segundo, hago música para mí. El desafío es capturar la pulsión emocional y llevarla hasta su máximo potencial empático y estético, como un desafío que uno se propone a sí mismo.”*

Y acá es fundamental el orden en el que están planteados los dos conceptos. Lautaro plantea en un segundo lugar el hecho de que el músico haga arte para sí mismo. En la misma sintonía Tomás Merello dice “Es mentira cuando los músicos te dicen que ellos no prestan atención al público y en verdad hacen música para ellos y por el simple hecho de hacerla y hacer arte. Todos los músicos quieren ser aprobados y queridos por su público, sino nadie grabaría un disco y se pararía arriba de un escenario para que todos lo miren hacer nada.” Pero entonces podríamos preguntarnos ¿Cómo se logra la aprobación del público? ¿Qué valor le ofrece el músico al público que lo aprueba y entonces lo escucha y sigue?

Lo principal en la propuesta de los músicos independientes es el hecho de *tener algo genuino para decir*.

*“Para mí hay algo que siempre fue igual, y siempre va a ser igual. Cuando un músico es genuino y real, y tiene algo para decir que es nuevo, distinto, único y*

*particular, y le entrega su vida a eso, la gente enseguida lo percibe y lo aprueba. Es lo que el público consume y lo que apoya” dice Tomás Merello y agrega “El público siempre va a conectar con los músicos que son verdaderamente genuinos”*

Esto es principalmente lo que diferencia la propuesta de valor de los músicos independientes de los músicos comerciales. Según Mateo Mortola es muy fácil distinguir cuando un músico hace algo genuino o falso. No cautiva nada si aparece una publicidad en las redes sociales con un video de unos chicos todos lookeados/producidos en un video muy bien grabado. Se entiende que toda esa visual/estética y producción es un artificio muy forzado creado probablemente por una discográfica para intentar convertir al receptor en una escucha en Spotify. No hay mensaje genuino detrás de todo eso, sino un estudio de mercado que busca captar a un público para monetizarlo posteriormente. Dicho en otras palabras, el músico independiente pone en primer lugar el mensaje que quiere transmitir, y en segundo lugar lo estético. La cuestión estética pasa en cambio, a un segundo plano. Es una herramienta importante para transmitir este mensaje que va a ser explicada en detalle en la sección de actividades clave.

Agustina Vivo explica que si bien un artista independiente tiene acceso a muchas de las herramientas que las discográficas usaron históricamente e incluso usan hoy para llevar a cabo publicidades como la que describe Mateo Mortola, simplemente prefieren no usarlas. Porque el foco está puesto en el mensaje en sí, y el mensaje tiene que ser genuino. Hoy Spotify, por ejemplo, te da acceso a un “artist profile” en la app que te permite ver de todas tus canciones el desarrollo de la canción (escuchas en el tiempo), ver quienes son tus oyentes y seguidores, de qué región geográfica son, qué edad tienen y género, en que horarios te escuchan y en donde, a que otros artistas escucha ese mismo público. Instagram hace algo parecido. Hacer música basándose en todas estas variables parece ser la estrategia que usan las discográficas grandes y de lo que se buscan diferenciar, porque sino se rompe con el storytelling, que es fundamental, dice Mateo Mórtola.

Los músicos independientes ofrecen valor a un segmento de clientes que sabe identificar muy bien cuando un mensaje es genuino o falso. El público escucha a estos artistas porque justamente no analizan los datos del negocio o hacen Business Intelligence como las discográficas grandes, sino que hacen las cosas desde el corazón. Como cuando alguien elige comprarle una guitarra a un artesano y no una guitarra industrial hecha por una máquina.

Herstand (2019) menciona muchísimas redes sociales y plataformas de música y video que los músicos pueden usar y deberían usar como canales para llegar al público y ser exitosos en la industria. Pero la realidad es que, en la práctica, los principales canales que usan los músicos independientes en Argentina para llegar al público son cuatro: Spotify, Instagram, Youtube, y los shows en vivo. Además de las entrevistas que se le realizaron a los músicos, se realizó una encuesta a 200 personas a modo de validación de la información (Anexo G).

Herstand (2019) menciona en su libro muchísimas plataformas específicas de la música que podrían ser utilizadas para llegar al público como lo son Spotify, Apple Music, Deezer, Bandcamp, Soundcloud, Youtube Music, TIDAL, entre otras. En la encuesta realizada (Anexo G) se puede observar que tal como varios de los músicos entrevistados dijeron, Spotify es prácticamente la única de todas estas plataformas en las que el músico debe estar para llegar al público argentino. Spotify cuenta con más de 422 millones de usuarios activos (Anexo H) a nivel mundial, de los cuales 66 millones aproximadamente son de Latinoamérica. Spotify es un canal de distribución al cual el músico accede con un muy bajo costo y tiene un potencial enorme.

Si bien Spotify es la más importante, esto no quiere decir que no haya potencial en otros canales como Deezer o TIDAL que son plataformas orientadas al streaming de música de alta fidelidad. Si bien los argentinos usan Spotify como principal plataforma de música Tomás Merello explica que la música que se reproduce desde Spotify tiene una calidad sonora pobre. La empresa comprime los archivos de audio para que ocupen menos espacio en los teléfonos y sea más estable el streaming. Entonces, si bien por el momento son pocos los



argentinos que usan otras plataformas distintas a Spotify, es probable que a medida que mejore la conectividad de internet y 5G, crezcan estos canales alternativos tal como sucede en regiones más desarrolladas como América del Norte y Europa.

Pero más específicamente dentro de Spotify como canal tenemos a las Playlists. Herstand (2019) sostiene que las playlists son “la nueva radio”. Es decir, que antes la radio era un canal que jugaba un rol fundamental en la distribución de la música de los artistas al público. Hoy en día la radio dejó de tener esa importancia, y el papel que antes ocupaban las radios hoy lo tienen las Playlists dentro de estas plataformas. Las playlists son listados de canciones de artistas y géneros musicales similares, a los que los usuarios acceden a través de Spotify. Con entrar a la app y apretar un botón un usuario puede escuchar durante horas, sin publicidad ni interrupciones, canciones que son seleccionadas mediante un algoritmo. Estas playlists son muy populares y, según Tomás Merello, pueden llegar a catapultar a un músico.

Pero ocurre un problema con las Playlists y es que muchas veces estas listas de música son controladas por las grandes discográficas. Si bien no es imposible para un músico independiente aparecer en estas Playlists, de hecho es algo que sucede, los músicos independientes logran ingresar a Playlists. Una ventaja de ser músico y firmar un contrato con una discográfica grande es que se facilita el ingreso a muchas Playlists populares y esto puede llegar a catapultar al músico.

En el mismo sentido, ocurre algo similar con los festivales. El show en vivo, presencial, es el canal más efectivo que tiene un músico para hacer llegar su mensaje al público. Las plataformas digitales y las redes sociales ayudan a dar repetición, constancia, continuidad al mensaje para que el público no se olvide de que los músicos existen. Pero la mayor efectividad en la transmisión del mensaje se da de manera presencial. Es con el que se conecta mejor con el público y se transmite mejor el mensaje y es por eso que los músicos ponen mucho foco y energía en este medio. “Trato de dar un buen show siempre” dice Franco Saglietti. Agustina Vivo agrega que para ella los shows acústicos

reducidos en público y en espacio, del estilo Sofar, son una manera muy buena y rápida de llegar y también de captar público. Porque a la gente le gusta y le "llega" el mensaje por el entorno especial que se genera al tenerlos tan cerca. También, agrega que para ella:

*“Es fundamental intentar captar más gente en festivales y shows en donde uno toca y capaz no es tan conocido y tiene que salir a darlo todo porque es una gran oportunidad. Los festivales siempre son buenas oportunidades de captar nuevo público porque va un montón de gente que no te conoce y que muchas veces va por otra Banda, pero que está en el festival con ganas de escuchar y conocer músicos nuevos entonces esa apertura es una gran oportunidad para ampliarse y crecer”*

Pero con los festivales ocurre lo mismo que con las Playlists, las discográficas grandes suelen ser las que organizan estos festivales multitudinarios que son grandes oportunidades para captar nuevo público. Al igual que las Playlists, tampoco es imposible llegar a estos festivales, y el hecho de que ellos manejan varios festivales no quiere decir que controlen todos los festivales. Entonces siempre hay oportunidades en este canal que es fundamental ya sea mediante festivales, o shows propios.

Por otro lado, así como la radio pasó a ser desplazada por las Playlists, los programas y canales de televisión como MTV fueron desplazados por Youtube como principal canal para transmitir en formato audiovisual el mensaje de los músicos. Pero Agustina Vivo dice que si bien Youtube es un canal importante, también es probablemente el canal más caro. Subir el video en sí no es caro. Pero hacer el video, aunque es un gran complemento estético y visual para el músico, es algo difícil de llevar a cabo. Esto se explicará más adelante en la sección de Costos y fuentes de ingresos.

Algo similar a lo que se describió con Spotify sucede también con las redes sociales. Herstand (2019) habla del auge de Tik Tok como canal para los músicos. Pero en Argentina todavía este no es un canal importante para los músicos aunque de a poco va creciendo. Gaspar Allende cuenta la sorpresa

que se llevó un músico al que él produjo al darse cuenta de que cada vez que subía un video a Tik Tok, las reproducciones aumentaban de a 10 en Spotify. Entonces no habría que descartar el potencial de estas plataformas de música y redes sociales alternativas. Pero la realidad es que en Argentina se utiliza principalmente Instagram como red social para los músicos.

*“Instagram es el que usan todos, es el más veloz, el más cotidiano y con el que más se llega al público porque también es el que el público por lo general más usa... Yo uso instagram como principal fuente de comunicacion: comunico las fechas, el material nuevo, y todo por ahí. Es el medio virtual que más te acerca a la gente y el que más interacción genera” Agustina Vivo*

## Clientes

Herstand (2019) sostiene que para ser exitosos los músicos deben generar *engagement*. Es decir, no se trata solo de que escuchen tu música y tener seguidores. Hay que generar que el público esté motivado a ir a los shows, comprar merchandising, comentar las publicaciones en las redes sociales, etc. El músico debe cautivar a su público lo suficiente como para que se involucre y de alguna manera participe del proyecto en su rol de público.

Hay varias maneras de generar ese engagement que menciona Herstand (2019). Una podría ser a través de lo estético y visual. Agustina Vivo dice en este sentido “Le doy mucha importancia a generar ese *universo* que acompaña a la música. Yo creo que genero mi engagement con mi público de esta manera principalmente”. Pero en esta sección de la tesis nos enfocaremos en el engagement a partir de la relación con el cliente.

Como punto de partida se podría tomar la frase de Agustina en la que menciona la existencia de un *universo*. El músico a través de varias herramientas, como lo puede ser lo estético que analizaremos más tarde, busca crear un universo. Un mundo ficcional, una comunidad.

Agustina Vivo cuenta que ella siempre busca ser amable con la gente no solo respondiéndoles a los que le escriben por las redes sociales, o repostando covers de canciones que le mandan sus fans por ejemplo. También siempre está muy atenta y busca ser muy amable con la gente que la va a ver a shows en vivo. Intenta estar cerca de ellos antes y después de cada show y también los escucha y les agradece cuando le dicen que les gusta lo que hace. Es decir, si bien la relación con el cliente se da con mayor frecuencia de manera virtual vía instagram, y es muy demandante. El músico también debe relacionarse de manera presencial con su público para generar engagement.

Mateo Mortola cree que no hay una cuestión de que el músico tenga que conocer bien a su público. Es raro que un músico conozca bien a su público aunque esto depende siempre del músico, de la banda y muchas otras cosas. Entonces la relación con el cliente no pasa por que el músico intente conocer puntualmente a cada fan (que incluso en eventualmente esto sería imposible para un músico si su público crece mucho). Sino más bien a la inversa, se trata de que el músico esté todo el día en las redes y en cada oportunidad presencial disponible para su público, intentando generar engagement.

Pero esta exposición del músico hacia su público debe ser sincera para que se genere el engagement. Porque en cuanto uno más sincero es, de algún modo se conecta con gente más parecida a uno, entonces ese engagement después es más fácil. Es como hacerse amigos. Si uno va a hacerse amigos fingiendo ser alguien que no es, probablemente sea difícil mantener esa amistad porque se va a tener que fingir cada vez que se encuentre con esos amigos. Y si se genera una amistad desde la sinceridad, naturalmente esa relación se da.

*“Sobre todo con las bandas independientes que tienen bastante público se genera una especie de vínculo. Creo que por como es el mercado local y por como es la cultura argentina. Somos más bien cálidos, muy de tener vínculos y conectarnos mucho más que en otras culturas. Esto se genera mucho.”* Mateo Mórtola

A la hora de relacionarse con el público, el músico argentino en general, sin hacer distinción de si es independiente o no, tiene una ventaja por sobre los músicos de otros países. Y no es solo el hecho de que las letras están escritas en español, sino el hecho de ser argentino.

*“Yo creo que la escena nacional por ahí aporta el hecho de que estamos viviendo un mismo contexto. Hay algo de identificarse con algunas cosas que por ahí no están tan sobre la mesa a nivel mundial. Me acuerdo, por ejemplo, en el 2018 con todo el movimiento feminista acá en argentina. Había canciones, artistas, etc. que tenían esto muy presente y que no estaba pasando tanto en todo el mundo sino más bien acá. Entonces estas cuestiones sociales que pasan con la gente que comparte una misma geografía digamos, te hacen sentir más identificado.” Feli Colina*

Es fundamental entender si efectivamente existe un segmento de clientes que justifica un modelo de negocio. Las conversaciones con los distintos músicos y productores sugieren que efectivamente existe este segmento. Además de las conversaciones con los distintos músicos y productores, se realizó una encuesta para validar la información (Anexo G).

Gaspar Allende explica que el público es una variante difícil de calcular y por lo tanto difícil de entender. Porque es posible que un músico haga de cada disco algo muy diferente, y entonces el público va cambiando. Pero también existe el músico que se mantiene en una misma línea y tiene un mismo público siempre. Pero hay algunas cuestiones generales que sí se pueden identificar.

El segmento de clientes objetivo de los músicos independientes serían principalmente personas del rango etario de 16 a 35 años. Es decir, centennials y millennials. En cuanto al nivel socioeconómico, es difícil distinguir. Abarca muchos niveles ya que "lo nacional" es un factor de inclusión que borra las líneas divisorias que pueden haber en otros tipos de música.

La mayoría del segmento al que estos músicos apunta está concentrado geográficamente en Argentina, pero no excluyentemente. Hay también

personas que consumen música de estos artistas en otros países de habla hispana como Uruguay, Chile, Perú, México entre los principales. Es decir, el segmento es incluso más amplio más allá de que hay una ventaja y mayor cercanía con el público argentino como se describió anteriormente.

El grupo de personas que consume música de estos artistas independientes son usuarios activos de redes sociales. Específicamente de Instagram, y en menor medida, Facebook, Twitter y Tik Tok. Además, el segmento de clientes suele ser un gran consumidor de plataformas digitales, principalmente de Spotify y Youtube.

En cuanto a los gustos de este segmento, se caracterizan por ser personas a las que les gusta la música. Especialmente los géneros Pop y el Rock Nacional. Son personas que tienen la mayoría de sus necesidades básicas resueltas y acuden a la música en su tiempo de ocio. Es un público contemporáneo que escucha música contemporánea; como lo fue en su momento el público de Spinetta, Charly García o Fito Paez.

### **Actividades, recursos y partners clave**

Se supone y se creería que el músico hace, principalmente, música. Pero la realidad es que hoy en día, el músico no está la mayor parte de su tiempo en el estudio grabando música, ni en ensayos, ni en shows, sino relacionándose con el público y generando vínculo a través de las redes sociales dice Mateo Mórtola.

*“No se puede estar escindido de las redes sociales si se quiere vivir de la música y crecer. Hay que estar literalmente todo el día prendido a las redes sociales generando contenido.”*

Entonces como primera actividad clave de un músico tenemos todo lo que sería la prensa, que se hace principalmente a través de las redes sociales como se explicó anteriormente en las secciones de canales y relación con los clientes. Las discográficas perdieron un montón de funciones y valor que tenían

antes y que aportaban al músico desde el lado de la prensa dice Agustina Vivo. Luego agrega que “la clave es arengar mucho en las redes sociales... Intento y presto mucha atención a que lo que subo sea de mucha calidad y cuidar mucho lo estético y visual en cada publicación”. Aquí entra en juego la segunda actividad clave a ser analizada: la visual y la estética.

“Creo que lo visual se ha vuelto demasiado importante. Trato de estar atento a esa variable porque noto que tiene un gran efecto en la audiencia” dice Franco Saglietti. Mateo Mortola agrega “La estética no es solo el arte gráfico, es la experiencia completa de la banda.” Es decir, la estética y la visual ayudan a crear este universo del que hablaba Agustina Vivo. Ayudan a fortalecer el sentido de comunidad en el público.

Es decir, mientras más frentes se agarran, más claro queda el mensaje que se quiere comunicar. Por ejemplo, en una obra de teatro, si la selección de la música, de la ropa y del teatro acompaña a la obra, entonces todo eso va a fortalecer el producto. En el caso de la música pasa lo mismo. Si uno hace una canción, y después hace un videoclip se entiende diferente si en el videoclip la los colores y la ropa tienen que ver con lo que estás diciendo por ejemplo. Entonces, cuanto más frentes se abordan, más posibilidades hay de comunicar bien y hacer llegar el mensaje.

“El tema de lo visual en la música no es algo nuevo, siempre estuvo” dice Gaspar Allende. Para él lo único que cambió es la tecnología, que permite plasmar todo eso en un nuevo formato. Gaspar lo explica con el siguiente ejemplo: Led Zeppelin es una banda ganó un montón de popularidad en los 60s con toda su estética de rock con el pelo largo, tapados de piel y unos logos muy visuales y únicos. Antes, las tapas de los discos de vinilos también jugaban un papel importante para ver si uno escuchaba o no su música. De la misma manera, hoy los videoclips juegan un papel igual de importante en este sentido. Lo que cambió es que antes se hacían las tapas del disco una vez al año o cada dos años cuando salía el disco. Y se preparaban afiches y vestimenta una vez por semana o por mes cuando tocaba en algún evento. El músico tenía que tener una muy buena propuesta para ese momento para

lograr engagement. En cambio hoy en día los músicos tienen que estar subiendo constantemente videos a instagram, por ejemplo, para generar ese engagement. Hoy el músico tiene que hacer más trabajo en el día a día relacionado con lo visual porque hay muchos más lugares diferentes en donde plasmar todo esto gracias a la tecnología.

Otra actividad esencial para los músicos es la acción de registrar las canciones que crean. Las plataformas y las distribuidoras no obligan a tener las canciones registradas para subirlas a internet, pero sin embargo todos los artistas lo hacen. El motivo es simple, si no se registran las canciones, entonces no se puede obtener ningún tipo de ganancia sobre la música. Y las canciones son, en parte, una fuente de ingreso para los músicos independientes. Registrar las canciones no es una obligación, pero otorga el derecho a la explotación económica y por eso es importante hacerlo. Incluso aunque los problemas legales no suelen ser muy frecuentes para los músicos independientes, dice Agustina Vivo

Con lo que respecta a registro de propiedad intelectual para este tipo de obras Argentina suscribe al sistema de derechos de autor, derivado del Convenio de Berna, y no al sistema de Copyright que tienen países anglosajones como Estados Unidos. Tomás Merello explica que hay dos tipos de elementos que deben ser registrados por los músicos: por un lado los derechos de la obra. Sería la letra y la música o la partitura. Composición es el de la música y autor es el de la letra. Esto se registra en SADAIC y sería la creación de la canción en sí. Y por otro lado, se deben registrar los titulares del fonograma, esto se hace en AADI/CAPIF. El fonograma es la grabación puntual de la canción. Ambas cosas funcionan de manera independiente y que alguien sea dueño de uno no significa que sea dueño de lo otro. En el Anexo I se puede observar un cuadro explicativo que puede ayudar a la comprensión.

Además, tenemos como actividad clave la creación de la música en sí. No se analizará la creación de la música en sí como actividad porque el objetivo de esta tesis es analizar cuestiones estrictamente relacionadas con el modelo de negocio. Entrar en detalle en cómo se lleva a cabo esta actividad implicaría



introducirse en cuestiones de armonía y composición musical. Pero merece la pena mencionarla como actividad clave porque hay un aspecto fundamental en torno a esta actividad para el modelo de negocio de todo músico independiente vinculado a ella. Para hacer música de calidad es necesario tener un *know-how* específico, del cual se hablará a continuación.

La industria de la música es extremadamente competitiva. Para lograr la calidad musical que tiene la competencia, hay que necesariamente acudir a personas que tengan el know how para alcanzar estos niveles, explica Agustina Vivo. Acá en argentina no era tan frecuente esto al comienzo, pero la realidad es que en la industria local escaló tanto, que ya está en ese nivel en el que se tiene que si o si acudir a todo este know how porque sino no se entra en competencia.

Este know how que es fundamental para el músico independiente sería el conocimiento relacionado a cuestiones operativas y técnicas dentro de la industria de la música. Es decir, la formación musical que debe adquirir el músico. Esto incluye conocimiento en teoría y técnica musical, formación en producción musical, en técnicas de grabación en estudio, experiencia técnica en shows en vivo.

Este know how puede venir de dos maneras explica Gaspar Allende, mediante músicos sesionistas, es decir contratando músicos para que hagan cosas puntuales en una grabación, como por ejemplo, tocar la batería. Y mediante productores. Pero acudir a estos músicos sesionistas y productores que tienen el know how es muy caro. “Trabajar con gente que tiene calidad alta es carísimo” dice Agustina Vivo. Y acá aparece una nueva variable que es el capital. Porque más allá de toda la tecnología y abaratamiento de algunos costos, hacer música sigue siendo caro hoy en día.

Otro recurso clave para los músicos independientes son los instrumentos musicales. No necesariamente el músico debe tener una gran variedad de los mejores y más costosos instrumentos musicales; esto no es fundamental. De hecho el músico puede acudir al estudio de grabación en donde suelen tener

gran variedad y calidad de instrumentos musicales en caso de considerar fundamental esto pasando a estar considerado dentro de los costos de grabación. Pero es fundamental porque el músico necesita, por un lado, instrumentos musicales para componer sus canciones. Y por otro lado, instrumentos para tocar en los shows en vivo.

Los principales partners del músico independiente son las distribuidoras y las plataformas digitales. Las plataformas y distribuidoras son claves no en el sentido de que un músico debe tener una excelente relación de proveedor/cliente con alguna en particular, o porque estas empresas sean pocas y tengan un monopolio o poder de negociación importante que pueda llegar a influir en el modelo de negocio de los músicos independientes. Son un partner clave porque son las que permiten al músico independiente el ingreso a la industria. Son las que facilitan y abren el juego a que todos estos músicos se inserten y puedan hacer llegar su música a una industria en la que 20 años atrás era difícil imaginarse un panorama como el actual.

*“Las distribuidoras son fundamentales porque es la única manera que uno tiene para subir su música a las plataformas. Si no es a través de ellas nadie puede subir su música de manera independiente.” Agustina Vivo*

Es más sencillo entender el rol que cumplen las plataformas digitales como Spotify porque son algo más visible. Se puede ingresar a la app y navegar los menús y entender de qué se trata. No es así en cambio con las distribuidoras que hasta acá fueron mencionadas en múltiples ocasiones ¿Quiénes son estas distribuidoras y qué función cumplen?

En el Anexo J se puede observar un cuadro en el que se comparan los servicios que ofrecen varias de las distribuidoras más populares disponibles en Argentina. Las 3 más utilizadas entre los músicos independientes suelen ser Distrokid, CD Baby y Ditto Music. La función que cumplen estas distribuidoras es básicamente la de ocuparse de los trámites burocráticos que implica subir música a las diferentes plataformas digitales. Estos trámites no los pueden

hacer los músicos. Es obligatorio utilizar alguna de estas distribuidoras para llegar a las plataformas digitales.

*“Lo más fácil y práctico para el músico que quiere ser independiente es subirlo por alguna distribuidora independiente. No son caras, ni abusan de los músicos. Pagas un determinado monto de plata y suben la música y listo.”*

Agustina Vivo

Lo más conveniente entonces para el músico independiente es utilizar alguna de estas distribuidoras que, además, cuando uno les paga por el servicio, se firma un contrato en el que ellas se comprometen a ayudar hasta cierto punto en caso de que ocurra algún problema legal con alguna cuestión o algún problema con algún trámite burocrático. El músico no tiene cierto soporte por parte de estas distribuidoras.

Por otro lado, Mateo Mórtola explica que para él es muy importante en esta industria relacionarse con otros músicos y productores para formar alianzas estratégicas que te puedan ayudar a escalar el proyecto y volverlo más masivo. Entonces uno tiene que moverse muy bien y tocar en determinados lugares y fechas, e ir a ciertos eventos para lograr estas alianzas porque es necesario tener de tu lado a buenos productores, que son los que suelen tener el know how. Para el músico independiente es importante generar una red de contactos en donde poder compartir fechas con otros músicos para así reducir costos, por ejemplo, o para que su música sea introducida en alguna Playlist o festival.

En resumen, para el músico independiente es fundamental el proceso de grabación de la música y posterior registro de la propiedad intelectual de las canciones. Para esto es necesario tener instrumentos musicales y cierto know how de la industria. Este know how viene de trabajar con productores y músicos sesionistas que son a su vez partners clave del negocio. Una vez que se tiene la música, se distribuye mediante distribuidoras como Distrokid o CD Baby. Es también importante prestar atención a lo estético y visual, y que los músicos independientes sepan manejar bien las redes sociales y la prensa. A continuación un cuadro a modo de resumen:

| ACTIVIDADES                       | PARTNERS                             | RECURSOS                    |
|-----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|
| Manejo de redes sociales y prensa | Distribuidoras                       | Know How                    |
| Estética/visual/imagen            | Músicos y productores experimentados | Instrumentos                |
| Grabación de la música            |                                      | Expertise en redes sociales |
| Registro de propiedad intelectual |                                      |                             |

### Costos e ingresos

En cuanto a los costos y fuentes de ingresos de los músicos independientes se pudo observar algo muy particular que es que a todos los músicos y productores entrevistados les costaba animarse a decir números exactos. Más que números exactos, como por ejemplo, “crear y lanzar una canción cuesta esto”, todos hablaban en proporciones. Es decir, crear y lanzar una canción cuesta mucho en comparación con lo poco que paga Spotify y el largo tiempo que pasa hasta que uno recupera esa inversión.

Gaspar Allende explica que esta relatividad de los costos y precios en toda la industria de la música está ligada a lo que menciona Mateo Mórtola con respecto a los partners clave y el lobby que uno haga. De ahí la importancia para el músico de tener a productores y músicos con mayor know how como partners clave. Porque no es lo mismo lo que le va a cobrar un productor a alguien que conoce, que a alguien que no conoce tanto. Un productor que tiene mucho know how y conoce a un músico, y sabe que trabaja bien y tiene potencial, no le conviene cobrarle un precio muy elevado por hacerle una canción, porque ese músico eventualmente le puede servir como recurso en un futuro.

El momento en el que un músico o productor con know how le tiene que decir el precio que cobra a un cliente (en este caso otro músico con menor know how probablemente) es complicado. Porque el músico/ productor “senior” puede

pasar un presupuesto elevado y que el cliente se vaya. Gaspar Allende dice que por lo general los músicos y productores experimentados resuelven el dilema de la siguiente manera: si es un trabajo que el músico productor va a estar orgulloso de lo que está haciendo y le sirve para crecer y mostrar, o si cree que en un futuro le puede servir. Entonces le conviene cobrar poco, hacer el trabajo y establecer un vínculo con ese cliente para tenerlo como partner a futuro. Si el músico/productor considera que el trabajo es nada más que un trabajo y no le va a aportar un beneficio de partnership a futuro, entonces le conviene cobrar un precio elevado. Si la respuesta del cliente es que no quiere contratar el servicio entonces el productor/ músico pierde el costo de oportunidad.

Los costos de obtener el know how para un músico independiente entonces, dependen en parte de la capacidad que tenga de hacer networking, lobby y su habilidad para establecer partnerships con músicos con más experiencia. Además, si bien adquirir know how es caro para el músico, se da otro fenómeno en el cual a medida que los músicos independientes se van empapando de este know how entonces los costos le disminuyen. E incluso el músico puede usar ese conocimiento adquirido como fuente de ingreso al cobrarle a otros músicos que están arrancando su carrera.

Algo que suele ocurrir en esta industria es que el costo no suele ser un reflejo inmediato de la calidad del producto. Un artista, si se las ingenia, puede crear una canción por trescientos dólares que compite perfectamente con una que capaz costó más de mil dólares producir. Tomás Merello explica que no solo hay cuestiones técnicas de la grabación en sí como los instrumentos y herramientas utilizadas, sino que también la creatividad juega un papel muy importante. Un ejemplo muy claro de esto, explica el productor, es el auge que experimenta hoy el género *trap*: “Muchas veces son simplemente personas con una computadora que tiran una base musical y un par de rimas con un micrófono, todo hecho con muy bajo presupuesto”. Pero si el músico es un genio haciendo eso y logra enganchar al público de esta manera, se puede lograr un ingreso muy grande en términos de lo que cuesta hacer eso a nivel producción.

Byrne (2012) habla de 4 principales cambios que sufrió la industria de la música en el siglo XX y XXI. Dos de ellos están relacionados con los costos y otros dos con los ingresos de los músicos. En cuanto a los costos, Byrne (2012) dice que en los últimos años los costos de grabación se acercaron a cero, y que los costos de fabricación y distribución también se acercaron a cero.

El ejemplo de Tomás Merello acerca del Trap es útil para ver que los costos de grabación bajaron mucho en los últimos años. Pero el productor advierte que si bien la tecnología es una gran herramienta y puede ser una ventaja para algunos. Todavía hay géneros musicales en los que es necesario ir al estudio para obtener ciertos sonidos. Entonces no es que los costos se redujeron para todos, sino que ahora muchos músicos deben competir no solo contra músicos que van al estudio sino contra producciones más baratas.

Más allá de que muchos precios son relativos en la industria, debido a lo anteriormente explicado, se buscó enumerar y aproximar cuáles eran los costos de los músicos independientes porque son necesarios para saber si los ingresos de los músicos alcanzan o no a cubrir estos costos.

Estos son los costos que un músico independiente tiene: grabación en el estudio, producción musical, mezcla de sonido, masterización, registro en SADAIC/CAPIF, arte de tapa y distribución.

El mayor costo para un músico es el know how que a su vez es un recurso clave. Este know how no se compra de manera directa sino que se adquiere al contratar a músicos experimentados para la grabación en el estudio y la producción musical. Grabar en un estudio en Argentina cuesta aproximadamente 3 mil pesos la hora, tomando como referencia al estudio NAK que suelen usar muchos músicos independientes. En promedio se requieren aproximadamente 8 horas de estudio para grabar una canción. En cuanto a la producción, mezcla y masterización, es común que se realicen en pack. Es decir contratar a una misma persona para que haga la producción y

mezcla, y después que otra persona haga la masterización. O que se contrate a una persona para hacer la producción, y luego a otra para que haga la mezcla y masterización. Estos packs cuestan aproximadamente entre 300 y 500 dólares estadounidenses. Si se necesita contratar a un músico sesionista para que toque un instrumento en particular serían entre 100 y 200 dólares adicionales.

En promedio, grabar una sola canción tiene un costo de 1000 dólares estadounidenses. Si un músico independiente se las ingenia puede llegar a reducir el costo a 300 dólares como mínimo para hacer una canción competitiva. Para llegar a este costo mínimo se requiere know how. Y por el otro lado si desea incrementar la calidad puede llegar a elevar el costo hasta los 2000 dólares. Un disco suele tener entre 8 y 12 canciones.

Registrar una canción tiene un costo de 60 pesos para la letra y música, y 400 pesos para fonogramas. Estos costos deben abonarse ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor (DNDA).

Otros costos adicionales que no son estrictamente necesarios incluyen el arte de tapa que serían aproximadamente 100 dólares. La grabación de un videoclip cuesta entre quinientos y tres mil dólares dependiendo del nivel de la producción.

Siguiendo la lógica que se mencionaba al comienzo de esta sección de que los costos en la industria funcionan en gran medida “en relación de”, una observación interesante al respecto es que uno de los menores costos que tiene un músico independiente, es el de las distribuidoras. Sin embargo, este pequeño costo tiene un gran impacto en el modelo de negocio. Es el que cambió a la industria. Por aproximadamente 30 dólares un músico puede subir su música a todas las plataformas. En el Anexo J se puede ver la tabla con los costos y servicios de algunas distribuidoras.

En cuanto a las fuentes de ingresos de los músicos independientes, estas suelen ser imprevisibles y variables en el tiempo. No hay ingresos de dinero

constantes. Esta característica hace que sea difícil cubrir los costos que, como vimos en la sección anterior, son elevados. Los músicos independientes suelen tardar varios meses en recuperar el capital invertido en hacer un disco.

Spotify paga a los músicos poco menos de cien dólares por cada cien mil reproducciones por una canción. En el caso de que un músico obtenga un millón de reproducciones al cabo de un año, probablemente apenas llegue a cubrir los gastos que implicó hacer la canción o el disco. Los ingresos por Spotify suelen ser un incentivo para grabar eventualmente nuevas canciones en el futuro, pero en el corto plazo el músico se las debe ingeniar para obtener ingresos por otros medios. Con Youtube sucede algo parecido. Si bien Youtube paga un poco más que Spotify, pagar a partir de cierto monto de visualizaciones y consistencia en la suba de videos, que es difícil de conseguir teniendo en cuenta que grabar un videoclip para una canción suele ser incluso más caro que la canción misma.

Herstand (2019) propone a los músicos utilizar el sponsorships de marcas para financiarse. Agustina Vivo dice que hay algunas opciones de marcas que te pueden llegar a dar ropa o algún producto a cambio ya que los músicos independientes suelen ser populares en las redes sociales. Pero estos son extras que simplemente ayudan en determinadas situaciones. El proyecto no puede depender de estos canjes como fuente de ingreso. Además, esto genera en cierto punto una contradicción con la propuesta de valor que los músicos independientes tienen. A diferencia de los influencers que usan su popularidad en las redes sociales como Instagram para obtener ingresos, los músicos independientes, a pesar de ser populares en las redes sociales, no suelen usar esta fuente de ingresos. En verdad no pueden, porque de hacerlo, se caería el valor que ellos tienen para ofrecerle al público. Sería contradictorio no querer estar con una discográfica grande pero sí con una empresa reconocida de cervezas por ejemplo.

¿Cuáles son las fuentes de ingresos de los músicos independientes entonces?



De los cuatro cambios que sufrió la industria de la música que propone Byrne (2012), hay dos que están relacionados con las fuentes de ingresos: que los shows ahora son parte de la fuente de ingresos, y que los artistas hoy en día no suelen cobrar adelantos por parte de discográficas o productoras como lo solían hacer antes.

Con respecto a los shows en vivo, es verdad que los shows son parte de la fuente de ingresos. Pero si bien generan ingresos mayores a los que podría obtener un músico independiente de Spotify o Youtube, este ingreso no es constante en el tiempo. Y tampoco es muy significativo según explica Tomás Merello. El productor dice que si bien los shows son la fuente de ingresos más constante para un músico independiente, la realidad es que de lo que ingresa por tocar en un show la mayor parte es utilizado para pagar sonidista, técnica, y a los músicos sesionistas que acompañan entre otras cosas. Entonces una vez que se descuenta todo esto es relativamente poco lo que le queda al músico independiente como ingreso. Agustina Vivo dice que la manera de contrarrestar esto es haciendo shows reducidos y austeros. Sin tener que llamar a otros músicos, o a técnicos de luces. Este tipo de shows es el más rentable para el músico independiente.

Lo que dice Tomás Merello es interesante porque nos lleva a analizar entonces la fuente de ingresos más estable que tienen los músicos independientes para sobrevivir a la aleatoriedad. Cuando más ingresos estables obtiene un músico independiente, es cuando participa de los proyectos de otros músicos independientes. Es decir, el músico independiente, utiliza todo el know how que va acumulando y por el cual pago e invirtió mucho de su propio dinero, para tocar en otros proyectos musicales. Así es como obtiene gran parte de los ingresos para su propio proyecto. Así, y también produciendo a otros músicos con menor expertise en el tema, o incluso dando clases a otros músicos o aspirantes.

En resumen, son varios los costos y fuentes de ingreso que tienen los músicos independientes. Entre los costos se encuentra la grabación en el estudio, producción musical, mezcla de sonido, masterización, registro en

SADAIC/CAPIF, arte de tapa y distribución. Las distribuidoras si bien son importantes en el modelo de negocio del músico independiente no representan un gran costo. El costo más importante para el músico independiente es el know how. Este know how no se compra de manera directa sino que se adquiere al contratar a músicos experimentados para la grabación en el estudio y la producción musical. A su vez este know how puede ser retransmitido y revendido por el músico independiente a otros músicos formando así parte de su fuente de ingresos junto con los ingresos por shows en vivo y plataformas digitales. A continuación un cuadro a modo de resumen:

| COSTOS  | INGRESOS  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de grabación</li> <li>- Mezcla y masterización</li> <li>- Distribución</li> <li>- Registro de la música</li> <li>- Visuales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas digitales</li> <li>- Shows</li> <li>- Reventa de Know How adquirido</li> </ul> |

## Business Model Canvas

Si bien puede explicarse cómo funciona el negocio de los músicos independientes, no existe un único modelo de negocios para explicarlos ya que no todos estos músicos hacen exactamente lo mismo. Para comprenderlos mejor se puede armar un modelo en base a características similares que muchos comparten y a partir del cual surgen algunas alternativas. A continuación el Business Model Canvas elaborado a partir de la información recolectada y su correspondiente explicación.

| <b>PARTNERS CLAVE</b>   | <b>ACTIVIDADES CLAVE</b>  | <b>PROPUESTA DE VALOR</b>   | <b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>   | <b>SEGMENTO DE CLIENTES</b>   |
|---|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuidoras</li> <li>- Músicos y productores experimentados</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar redes sociales y prensa</li> <li>- Estética/ visual/ imagen</li> <li>- Grabar música</li> <li>- Registrar la propiedad intelectual de la música</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensaje genuino y auténtico</li> <li>- Calidad antes que cantidad</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El músico siempre a disposición del cliente</li> <li>- Vínculo cercano, cálido con el cliente</li> <li>- El músico como líder de una comunidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millennials</li> <li>- Centennials</li> <li>- Hispanos</li> <li>- Usuarios de redes sociales</li> <li>- Oyentes de música contemporánea</li> </ul> |
|   | <b>RECURSOS CLAVE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Know How</li> <li>- Instrumentos musicales</li> <li>- Expertise en redes</li> </ul>  | <b>CANALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas digitales</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- Shows</li> </ul> |  |   |
| <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de grabación</li> <li>- Mezcla y masterización</li> <li>- Distribución</li> <li>- Registro de la música</li> <li>- Visuales</li> </ul> |   |   | <b>FUENTES DE INGRESO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas digitales</li> <li>- Shows</li> <li>- Reventa de Know How adquirido</li> </ul>                                      |   |

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de los músicos independientes no consiste en brindar a sus clientes una solución a una necesidad básica. Lo principal en la propuesta de los músicos independientes es el hecho de tener un mensaje genuino para contar. Ofrecen valor a un segmento de clientes que prioriza la calidad de la producción musical antes que la cantidad, y que además sabe identificar muy bien cuando un mensaje es genuino o falso.

### **Canales**

Los principales canales que usan los músicos independientes en Argentina para llegar a su público son cuatro: Spotify, Instagram, Youtube, y los shows en vivo.

Más específicamente dentro de Spotify como canal tenemos a las Playlists, que son consideradas “la nueva radio”. Las playlists son listados de canciones de artistas y géneros musicales similares, a los que los usuarios acceden a través de Spotify. Estas playlists pueden llegar a catapultar a un músico y hacer crecer mucho su negocio.

El show en vivo, presencial, es el canal más efectivo que tiene un músico para hacer llegar su mensaje al público. El músico debe poner mucho foco en este medio ya que es el medio a través del cual puede llegar a establecer el mejor vínculo con el cliente.

Youtube es un canal que sirve como complemento estético y visual para el músico. Debido a los altos costos que implica usar este canal para el músico independiente no suele ser la opción más conveniente.

Instagram es la red social con más llegada a los clientes del músico independiente y por lo tanto es un gran canal para transmitir no solo las fechas de shows, sino también su mensaje y el material musical y visual nuevo. Es el medio virtual que más acerca al músico a la gente y el que más interacción genera en lo cotidiano.

### **Relación con los clientes**

El músico debe cautivar a su público lo suficiente como para que se involucre y de alguna manera participe del proyecto en su rol de público, es decir, debe generar engagement. Lograr que el público esté motivado a ir a los shows, comprar merchandising, comentar las publicaciones en las redes sociales, etc.

Este engagement se puede generar de diferentes maneras. Una de ellas es mediante la creación de un universo a través de lo estético y visual. Pero principalmente este engagement se logra a través del contacto con el cliente ya sea mediante redes sociales o de manera presencial. Las redes sociales le dan frecuencia a esta relación vendedor/comprador, y el contacto presencial le da profundidad. Si bien es raro que el músico le pueda dar un servicio personalizado a cada persona del público, el músico debe estar a disposición en las redes y en cada oportunidad presencial disponible para su público, para lograr engagement. El hecho de hablar el idioma español y vivir en una misma geografía le da una ventaja en esta relación con los clientes al músico argentino por sobre otros músicos internacionales.

### **Segmento de clientes**

El público del músico independiente es una variante difícil de calcular y por lo tanto difícil de entender debido a que es posible que un músico haga de cada disco algo muy diferente, y entonces el público vaya cambiando.

El segmento de clientes objetivo de los músicos independientes serían principalmente personas del rango etario de 16 a 35 años. Es decir, centennials y millennials. En cuanto al nivel socioeconómico, es difícil distinguir. Abarca muchos niveles ya que "lo nacional" es un factor de inclusión que borra las líneas divisorias que pueden haber en otros tipos de música. La mayoría del segmento al que estos músicos apunta está concentrado geográficamente en Argentina, pero no excluyentemente.

El grupo de personas que consume música de estos artistas independientes son usuarios activos de redes sociales, específicamente Instagram. También son grandes consumidores de plataformas digitales como Spotify y Youtube.

### **Actividades clave**

Las actividades indispensables que todo músico debe ejecutar con cuidado además de la creación de la música en sí son: el manejo de redes sociales, el registro de las letras y fonogramas de las canciones, y tareas vinculadas con la imagen, estética y visual del proyecto.

Como primera actividad clave de un músico tenemos todo lo que sería la prensa, que se hace principalmente a través de las redes sociales. Lo visual y lo estético si bien no son algo nuevo en la industria, son importantes porque tiene un gran efecto en la audiencia y hace a la experiencia completa que percibe el cliente. Mientras más frentes utiliza el músico para transmitir su mensaje, más claro queda lo que se quiere transmitir. Se comunica mejor.

Otra actividad esencial para los músicos es la creación y la grabación de la música en sí, y posteriormente la acción de registrar las canciones que crean. Si no se registran las canciones, entonces el músico no puede obtener ningún tipo de ganancia sobre la música. Y las canciones son, en parte, una fuente de ingreso para los músicos independientes. Registrar las canciones no es una obligación, pero otorga el derecho a la explotación económica y por eso es importante hacerlo. Para hacer música de calidad es necesario tener un know-how específico vinculado a esto.

### **Recursos clave**

La industria de la música es extremadamente competitiva. Para lograr la calidad musical que tiene la competencia, hay que necesariamente acudir a personas que tengan el know how para alcanzar estos niveles. Este know how que es fundamental para el músico independiente sería el conocimiento relacionado a cuestiones operativas y técnicas dentro de la industria de la música. Es decir, la formación musical que debe adquirir el músico. Esto incluye conocimiento en teoría y técnica musical, formación en producción

musical, en técnicas de grabación en estudio, experiencia técnica en shows en vivo. Acudir a músicos sesionistas, productores y personas que tienen el know how es muy costoso en términos económicos. Además, se requiere cierto know how o expertise en el manejo de redes sociales.

Otro recurso clave para los músicos independientes son los instrumentos musicales. El músico necesita, por un lado, instrumentos musicales para componer sus canciones. Y por otro lado, instrumentos para tocar en los shows en vivo.

### **Partners clave**

Los principales partners del músico independiente son las distribuidoras y las plataformas digitales debido a que son estas las que abren el juego y permiten al músico independiente la inserción a la industria musical.

Es muy importante también en esta industria relacionarse con otros músicos y productores para formar alianzas estratégicas que puedan ayudar a escalar el proyecto y volverlo más masivo. Es necesario tener de tu lado a productores expertos, que son los que suelen tener el know how. Para el músico independiente es importante generar una red de contactos en donde poder compartir fechas con otros músicos.

### **Estructura de costos**

Uno de los mayores costos para un músico independiente es el de obtener el know how. Para esto dependen en parte de la capacidad que tenga de hacer networking, lobby y su habilidad para establecer partnerships con músicos con más experiencia. En cuanto más personas de la industria conozcan probablemente menores sean sus costos relacionados al know how. Este know how no se compra de manera directa sino que se adquiere al contratar a músicos experimentados para la grabación en el estudio y la producción musical. Es importante destacar que el costo no suele ser un reflejo inmediato de la calidad del producto en esta industria.

Los principales costos que un músico independiente tiene son: grabación en el estudio, producción musical, mezcla de sonido, masterización, registro en SADAIC/CAPIF, arte de tapa y distribución.

Grabar en un estudio en Argentina cuesta aproximadamente 3 mil pesos la hora, tomando como referencia al estudio NAK que suelen usar muchos músicos independientes. En promedio se requieren aproximadamente 8 horas de estudio para grabar una canción. En cuanto a la producción, mezcla y masterización, es común que se realicen en pack. Estos packs cuestan aproximadamente entre 300 y 500 dólares estadounidenses. Si se necesita contratar a un músico sesionista para que toque un instrumento en particular serían entre 100 y 200 dólares adicionales. En promedio, grabar una sola canción tiene un costo de 1000 dólares estadounidenses. Aunque se puede llegar a ahorrar hasta un costo mínimo de aproximadamente 300 dólares. Registrar una canción tiene un costo de 60 pesos para la letra y música, y 400 pesos para fonogramas. Estos costos deben abonarse ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor (DNDA).

Uno de los menores costos que tiene un músico independiente, es el de las distribuidoras. Subir una canción a las plataformas digitales a través de ellas tiene un costo aproximado de 30 dólares por canción. Sin embargo, este pequeño costo tiene un gran impacto en el modelo de negocio ya que es el que cambió las reglas de juego en la industria.

### **Fuentes de ingresos**

Los ingresos que tienen los músicos independientes son variables en el tiempo por lo que es difícil para el músico independiente cubrir los altos costos. El músico independiente debe trabajar muy duro para escalar el proyecto y que eventualmente comience a autosustentarse. Si bien algo de ingresos obtienen por las plataformas digitales como Spotify o Youtube, el mayor ingreso que tienen estos músicos es a través de los shows en vivo y de la venta del know how adquirido hasta el momento. Spotify paga a los músicos poco menos de cien dólares por cada cien mil reproducciones por una canción. En el caso de que un músico obtenga un millón de reproducciones al cabo de un año, probablemente apenas llegue a cubrir los gastos que implicó hacer la canción o



el disco. Con Youtube sucede algo parecido. Al comienzo, en cuanto más shows en vivo hace y más vende su know how adquirido, más capital obtiene el músico para escalar el proyecto y hacerlo más viable.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Trade-offs

Los autores Hamermesh, Marshall y Pirmohamed (2002) definen al modelo de negocio como la suma de decisiones centrales al negocio y *trade-offs* utilizados por una compañía para obtener ganancias. Estas decisiones y *trade-offs* se pueden diferenciar en cuatro categorías: fuentes de ingresos, gastos clave, tamaño de la inversión y factores críticos del éxito. Teniendo en cuenta todas las variables analizadas ¿Qué trade-offs debería tener en cuenta el músico independiente para ser exitoso?

En cuanto a las fuentes de ingresos, los músicos independientes tienen 3 fuentes de ingresos principales: plataformas digitales, shows en vivo y la venta del conocimiento adquirido. Las plataformas digitales como vimos anteriormente no representan una fuente significativa de ingresos, al menos no al principio. El mejor canal que tiene el músico independiente para llegar al público es a través de los shows en vivo, que a su vez también son parte de su fuente de ingresos. Pero si el músico cobra un ticket a un precio elevado cuando pocos lo conocen, difícilmente su público aumente. Las fuentes de ingresos de los músicos independientes dependen en gran medida de la escala del proyecto. El primer trade off que debe tener en cuenta el músico independiente, es que, debería sacrificar sus ingresos por shows en vivo al principio, con el objetivo de escalar el proyecto.

En cuanto a los gastos clave, se podría decir que el mayor costo para el músico es grabar una canción. Este costo es fijo, las canciones se graban una vez e independientemente de cuantas escuchas obtenga esa canción en las plataformas digitales o en shows en vivo, el costo no va a incrementar. En cuanto más escuchas obtenga el músico y más persona pague por ir a verlo a shows, más rápido se cubre el costo. Este costo es difícil de reducir, y su reducción se logra solo mediante partnerships con otros productores o músicos. Hay un trade off entre costos y partners clave.

El tamaño de la inversión para un músico independiente es grande si se lo compara con los ingresos. Esto hace que el *break even* se de en un horizonte de tiempo lejano si el músico no reinvierte sus ganancias al comienzo para lograr una mayor escala. Es decir, hacer un disco para un músico puede llegar a costar aproximadamente 8 mil dólares que se recuperan en un año aproximadamente. El músico independiente ante este escenario podría invertir los primeros 8 mil dólares, recuperar el dinero al cabo de un año, continuar otro año más juntando ingresos (aunque de manera más relajada porque en este segundo año ya habría recuperado la inversión inicial) y luego dos años más tarde sacar otro disco. O en cambio lanzar su disco, y al cabo de un año cuando estaría por recuperar la inversión, volver a inyectar capital para grabar un segundo disco y así mantener el engagement y seguir apostando por el volumen.

Entonces teniendo en cuenta que los costos son fijos y elevados, y los ingresos no son constantes en el tiempo. Los factores críticos para el éxito de un músico independiente van a ser todos aquellos que aceleren el crecimiento del proyecto para que este tenga la suficiente escala para funcionar. La elección de un mensaje genuino y potente, y la transmisión de este mediante la música y visuales; utilizando a las redes sociales como canal para que el músico pueda establecer una conexión con el público es una cuestión esencial.

## Las 5 fuerzas de Porter

### **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

La amenaza de productos y servicios sustitutos es alta. La industria musical tiene como sustituto a otras industrias muy sólidas dentro del entretenimiento como lo es el cine, Netflix, Youtube, videojuegos, streaming, entre otras. Estas industrias hoy en día funcionan mediante el mecanismo de suscripción y los clientes eligen, por ejemplo, si suscribirse a Spotify, Youtube, o Netflix. La música es una industria que la gente suele consumir como ocio. La música tiene cierta ventaja competitiva frente a las industrias antes mencionadas porque, por ejemplo, una persona no puede mirar una película mientras maneja o hace ejercicio en el gimnasio, pero en cambio sí puede escuchar música. Pero las plataformas de contenido multimedia tuvieron un crecimiento muy elevado en los últimos años.

### **Poder de negociación de los clientes**

Si bien son muchos en cantidad, el poder que tienen los clientes es elevado. Porque están organizados en cuanto al precio que quieren pagar por escuchar música, que es el precio de Spotify y Youtube. Ellos ya definieron que quieren escuchar música allí. En cuanto a los shows en vivo los clientes tienen un poco menos de poder de negociación respecto a las plataformas digitales, pero igual su poder sigue siendo elevado ya que existen varios competidores y productos sustitutos.

### **Amenaza de nuevos competidores**

A la hora de analizar la amenaza de nuevos competidores hay que ser cuidadosos y distinguir entre la amenaza potencial de que ingresen, y los que efectivamente terminan concretando y entrando al mercado. Los que efectivamente ingresan a competir al nivel que requiere la industria no son muchos debido a los altos costos que tiene hacer música y al know how que se requiere. Además, la escala es importante en esta industria y para tener una importante base de clientes hace falta tiempo. El público se desarrolla con el tiempo, no de un día para el otro, lo cual le da una ventaja a los que ya están establecidos.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En cuanto a los proveedores tenemos por un lado a las distribuidoras, o también conocidas como agregadoras, que son necesarias para poder subir la música a las distintas plataformas (Spotify, Youtube Music, etc.). Estas distribuidoras tienen poco poder de negociación porque hay muchos proveedores y todos brindan un buen servicio a los músicos a un costo razonable. En el Anexo I se puede ver un cuadro comparativo con varias de las distribuidoras más utilizadas en Argentina. Por su eficiencia y buen servicio las 3 más conocidas y utilizadas de todas son: Distrokid, CD Baby, Ditto.

Los músicos sesionistas como proveedores de servicio también tienen poco poder de negociación porque hay muchos músicos en el mercado dispuestos a tocar en otros proyectos. Además son fácilmente reemplazables ya que la música tiene su lenguaje, basta con saber leer partituras y un par de ensayos para poder reemplazar a un músico en una banda.

El proveedor que más poder de negociación tendría frente al músico independiente serían aquellos productores, músicos o personas que poseen determinado Know-How de la industria que puede ser clave para el músico independiente. En este caso esta persona tendría un insumo que puede llegar a ser insustituible para producir música de calidad. Estos son menos reemplazables y accesibles que los sesionistas.

Pero en verdad estos productores/ músicos con Know How no son tan inalcanzables y rara vez tienen el monopolio del conocimiento y por lo tanto se podría decir que en general el poder de negociación de los proveedores para los músicos independientes es bajo tanto para el caso de las distribuidoras, músicos sesionistas y personas con know-how.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

Si bien la industria se encuentra en crecimiento y esto deja más espacio para la competencia, la rivalidad dentro de la industria es elevada. Hay muchos jugadores dentro de la industria con los que competir y no solo se compete

entre músicos independientes que pueden estar en una situación económica similar, también se compete con artistas que firman con sellos discográficos que tienen una capacidad económica más elevada.

Los costos de salir del mercado son extremadamente altos. Si se decide salir de la competencia difícilmente se recupere algo de lo invertido ya que por ejemplo vender una canción no es tan sencillo (excepto que sea un hit, o que la canción haya sido compuesta por pedido). No hay manera de recuperar la plata que se invierte en hacer un disco más que con las escuchas en las plataformas digitales o con shows en vivo, por ejemplo.

En la mayoría de casos la mejor estrategia es simplemente “pausar” el proyecto con la esperanza de que algún día sea viable retomarlo y de esa manera recuperar algo de todo lo invertido. Mateo Mórtola de Silvestre y La Naranja cuenta que esto es exactamente lo que sucedió con la banda cuando el proyecto se pausó en 2018. La banda comenzó haciendo música folk en 2012, y de a poco fue mutando a un sonido más psicodélico para 2017 cuando 3 de los 5 miembros decidieron dejar la banda. En 2019 Francisco y Justo, los dos miembros que seguían en pie, decidieron incorporar a nuevos miembros y retomar el proyecto reciclando el nombre, público y trayectoria para hacer música Pop, diferente a lo que la banda había hecho hasta ese entonces.

## Conclusiones

A lo largo de este trabajo se buscó responder dos preguntas principales: Cómo es el modelo de negocio de los músicos independientes y porqué es así.

Finalmente se concluye que si bien puede explicarse cómo funciona el negocio de los músicos independientes, no existe un único modelo de negocios para explicarlos ya que no todos estos músicos hacen exactamente lo mismo. Para comprenderlos mejor se puede armar un modelo en base a características similares que muchos comparten y a partir del cual surgen algunas alternativas.

En cuanto a cómo es el modelo de negocio de estos músicos, en resumen, el músico independiente es aquel que es libre en la producción musical y artística, y a su vez, es dueño tanto del máster como de la editorial de su obra musical. Son músicos que no tienen a las grandes discográficas como “accionistas” de su emprendimiento.

Su propuesta apunta a llegar con una producción musical de calidad y un mensaje genuino a un público de centennials y millennials de habla hispana. Los medios que utilizan para llegar a su público es a través de shows en vivo, plataformas digitales como Spotify y Youtube, y redes sociales. El segmento de clientes utiliza en gran medida Instagram, que es el canal a través del cual los músicos independientes crean un vínculo muy cercano y cálido con ellos. Entonces, el manejo de esta red social es una actividad indispensable para que estos músicos puedan desarrollar este vínculo y llegar al segmento de clientes. Tanto la grabación y registro de su propia música, como la estética y visuales también son clave dentro de las actividades de estos músicos. Para grabar y producir a la altura de las exigencias del público, es fundamental adquirir cierto know how. Este conocimiento es costoso y se obtiene en gran medida al trabajar junto con músicos y productores experimentados. Formar alianzas con estos músicos y productores experimentados ofrece una excelente ventaja a los músicos independientes ya que les ahorra costos y los ayuda a conseguir nuevos shows y fuentes de ingresos. El músico independiente de las grandes discográficas no sería posible como tal sin las distribuidoras, que son las empresas que permiten que estos músicos suban su música a las plataformas

digitales y puedan así llegar al público. Más allá de la importancia que tienen estas distribuidoras para los músicos independientes, no representan un gasto significativo en su negocio cuando se lo compara con otros costos como el de grabar una canción. Los ingresos que tienen los músicos independientes son variables en el tiempo por lo que es difícil para el músico independiente cubrir los altos costos. El músico independiente debe trabajar muy duro para escalar el proyecto y que eventualmente comience a autosustentarse. Si bien algo de ingresos obtienen por las plataformas digitales como Spotify o Youtube, el mayor ingreso que tienen estos músicos es a través de los shows en vivo y de la venta del know how adquirido hasta el momento. Al comienzo, en cuanto más shows en vivo hace y más vende su know how adquirido, más capital obtiene el músico para escalar el proyecto y hacerlo más viable.

En cuanto al porqué es así el modelo de negocio de los músicos independientes, la respuesta se encuentra en la declaración ideológica de estos músicos de no querer formar parte de las grandes discográficas. Su propuesta de valor se alinea perfectamente con una visión, misión y valores muy fuertes y que hasta incluso buscan trascender más allá de los fines capitalistas. Algo en cierto punto comparable a una Organización No Gubernamental.

Si bien las grandes discográficas están cambiando su modelo de negocio en varios aspectos debido a los cambios tecnológicos y nuevos participantes de la industria como lo son las distribuidoras y Spotify, por ejemplo, todavía hay varios artistas también que eligen trabajar con las grandes discográficas. Si bien se pueden llegar a perder ciertas libertades, se debe admitir que el trabajar como músico para una discográfica tiene ciertos beneficios también. Al trabajar con una discográfica grande, si bien muchas veces el músico pierde control de su fuente de ingresos, a su vez, se puede olvidar de los elevados costos de la industria, que muchas veces representan una gran carga y problema para muchos de los músicos independientes.

Fue interesante observar cómo algunos de los conceptos y modelos que plantean los autores citados en el marco teórico de esta tesis se daban en la



práctica, y otros no. Ari Herstan plantea algunas fuentes de ingresos y costos de los músicos que en la práctica, al menos para los músicos independientes no se daban de manera tan lineal. Pero por otro lado este autor habla mucho del *engagement*, que es cierto que es un factor importante a tener en cuenta.

Byrne (2012) habla de 4 principales cambios que sufrió la industria de la música en el siglo XX y XXI. En primer lugar, en cuanto a que los artistas de hoy en día no suelen cobrar adelantos de las discográficas, esto se podría decir que es en parte cierto, pero aplica solamente para los músicos independientes, que son los que se analizaron en esta tesis. Es decir, el cambio que propone Byrne (2012) reconoce que existen músicos que están por fuera de las discográficas lo cual le da sentido al análisis de esta tesis. Al menos para los músicos independientes, efectivamente los shows son una fuente de ingresos como propone el autor. También los costos de fabricación y distribución se podría decir que se acercaron a cero. Con las distribuidoras los músicos pueden subir a un muy bajo costo la música a internet para que millones de personas accedan a ella. Pero si bien este costo se redujo, por otro lado los costos de grabación de los músicos no se acercaron a cero. Los costos siguen siendo elevados, la tecnología simplemente hizo que la competencia sea aún mayor. En el Anexo L se puede observar un cuadro comparativo que muestra cómo varió en este sentido la industria para los músicos y específicamente para el músico independiente argentino.

Además, respecto a los modelos de Byrne (2012), el músico independiente argentino se adaptó muy bien a dos de los seis modelos propuestos por este autor para los músicos. También en la práctica se pudo observar que es cierto lo que dice el autor de que incluso su modelo no es absoluto sino que se pueden dar diferentes combinaciones, lo cual da a la creación de modelos híbridos (Anexo M).

A partir de todo lo expuesto podemos concluir que el modelo del músico independiente tiene un auge en gran medida gracias a la tecnología. Este modelo tiene como positivo el hecho de que habilita a músicos a poder hacer música por fuera de las discográficas, sin tener que ser socio obligatorio de

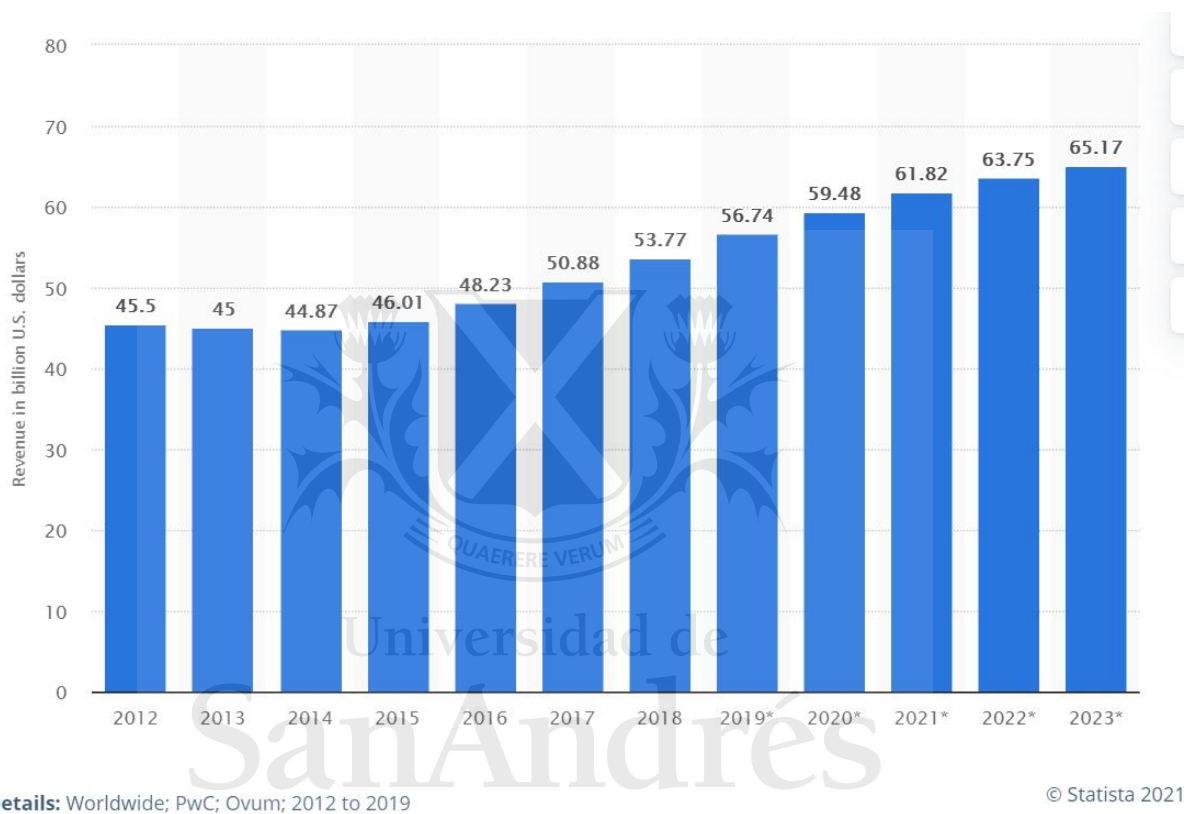
ellas. Las discográficas grandes están teniendo que adaptarse a este cambio y a este nuevo actor en la industria. Pero esto no quiere decir que vayan a desaparecer, ya que por otro lado, las discográficas grandes ofrecen a los músicos que les interesa hacer negocios con ellos, un alivio en un punto de dolor de todo músico que quiere ser independiente: los elevados costos. Ambos modelos conviven en esta industria extremadamente competitiva.



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexos

- **Anexo A : Crecimiento de la industria musical en los últimos años**



Fuente:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/259979/global-music-industry-revenue/> consultado por última vez el 14/6/2021.

- Anexo B : PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024**

Share of E&M revenue by segment: 2018 vs. 2024

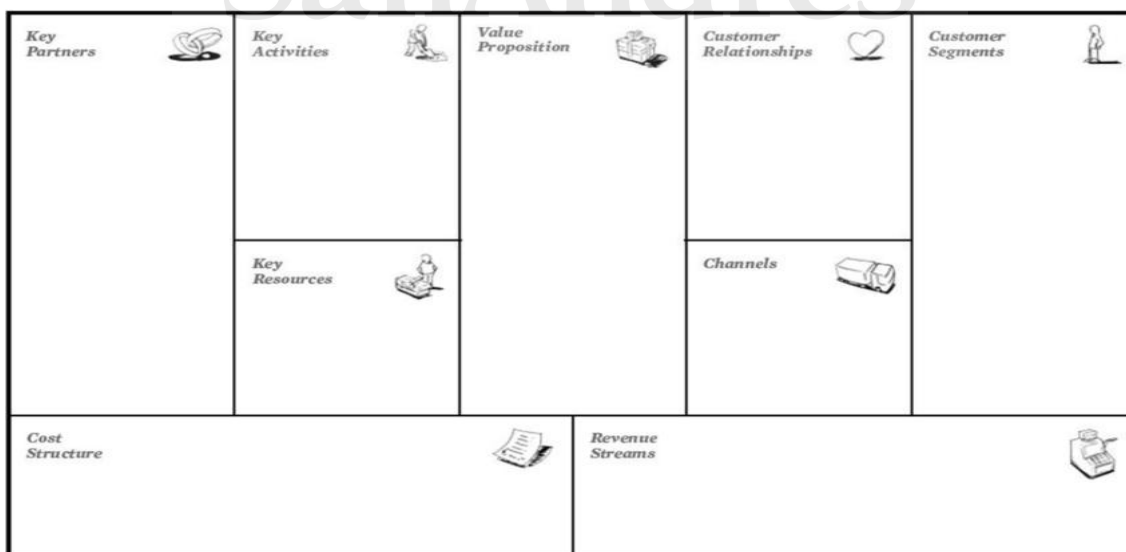
| Segment                           | 2018 actual | 2019 actual | Pre-COVID<br>2024 forecast | 2024 forecast |
|-----------------------------------|-------------|-------------|----------------------------|---------------|
| Internet access                   | 29.4%       | 29.9%       | 29.1%                      | 30.6%         |
| Internet advertising              | 7.1%        | 7.9%        | 9.1%                       | 8.3%          |
| TV and home video                 | 5.2%        | 4.9%        | 3.8%                       | 3.9%          |
| B2B                               | 11.1%       | 10.9%       | 11.8%                      | 11.1%         |
| Video games and esports           | 9.3%        | 9.7%        | 11.5%                      | 12.1%         |
| TV advertising                    | 4.9%        | 4.0%        | 4.5%                       | 3.7%          |
| Newspapers and consumer magazines | 16.7%       | 15.8%       | 12.0%                      | 12.0%         |
| Music, radio and podcasts         | 3.6%        | 3.7%        | 3.8%                       | 3.5%          |
| OTT video                         | 2.1%        | 2.4%        | 3.7%                       | 4.0%          |
| Books                             | 1.1%        | 1.0%        | 0.8%                       | 0.9%          |
| OOH                               | 6.7%        | 6.9%        | 6.9%                       | 7.4%          |
| Cinema                            | 2.9%        | 2.8%        | 2.9%                       | 2.4%          |

Note: 2019 is the latest available data. 2020-2024 values are forecast projections  
 Source: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024, [www.pwc.com/outlook](http://www.pwc.com/outlook)  
 Global E&M Outlook 2020-2024: Hong Kong summary

Fuente:

<https://www.pwccn.com/en/tmt/china-entertainment-and-media-outlook-2020-2024.pdf>  
 consultado por última vez el 14/6/2021.

- Anexo C : Business Model Canvas de Osterwalder & Pigneur**



Fuente: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/business-model-canvas-2/>  
 consultado por última vez el 14/6/2021.

- **Anexo D : 6 modelos de negocio de los músicos según Byrne (2012)**

SIX DISTRIBUTION MODELS WITH DIFFERENT LEVELS OF ARTIST CONTROL



Fuente: Byrne, D. (2012). *How Music Works*. San Francisco, United States: McSweeney's

- **Anexo E : Biografías Músicos independientes argentinos**

### La Femme D'Argent

Es el proyecto de Synth Pop oriundo de Buenos Aires, creado por Agustina Vivo. La Femme pisó firme en la escena local como banda finalista de la Bienal de Buenos Aires. Se la escuchó en las últimas ediciones del Quilmes Rock, Movistar Fri Music, Personal Fest, Cosquín, Baradero Rock, y el festival Sónar, entre otros. En 2019 presentó su primer LP *Muro de Planck* en Niceto Club y desde entonces se ha presentado en diferentes localidades: Córdoba, Rosario, Mendoza, Salta y Uruguay.



## Mateo Mórtola

Mateo tiene un proyecto musical llamado Los Errores y es un ex integrante de la banda de pop Silvestre y La Naranja. Silvestre y La Naranja comenzó como banda de Folk en el año 2011 en Zona Norte. Tras varios años de crecimiento y presentaciones en festivales como el BUE, o el Wilderness en Europa la banda tuvo una pausa desde 2017 hasta 2019 cuando decidieron volver para reconvertirse en una banda pop. Actualmente se encuentran preparándose para presentarse en el teatro Vorterix luego de su paso por el Cosquin Rock, Quilmes Rock y una reciente gira por Chile.



## Isla de Caras

Isla de Caras es el proyecto de pop psicodélico perteneciente a Lautaro Cura. Formado en 2017, el proyecto cuenta con dos discos, y su música llegó a Norteamérica, Europa e Incluso Japón. Luego de su paso por el Cosquin Rock actualmente se prepara para tocar en Niceto junto con la banda Mexicana Clubz. Isla de Caras forma parte del lineup del Primavera Sound Buenos Aires en Noviembre



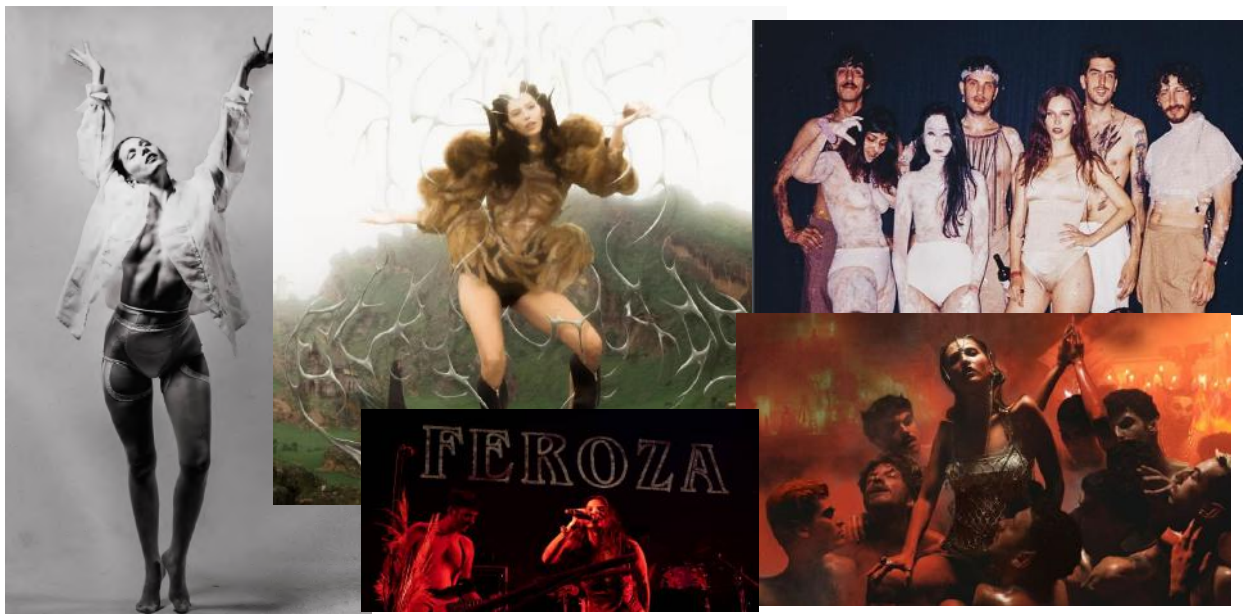
### Franco Saglietti

Músico y compositor cordobés, mayormente conocido por su proyecto Francisca y Los Exploradores. De chico viajó a Buenos Aires junto con Juan Ingaramo con el fin de convertirse en músico. Llegó a tocar y grabar canciones junto a Fito Páez, Adrián Dárgelos (Babasónicos) y Julieta Venegas quien lo catalogó como “un genio absoluto”. Estuvo de gira por Chile, Colombia y México. También recorrió con su música Europa, en donde se dio el lujo de colgar el cartel de “Sold-out”. Debido a su gran habilidad como compositor y letrista es frecuente verlo colaborar con muchos otros músicos de la escena argentina que lo suelen invitar y pedirle ayuda.



### Feli Colina

Nació en Ciudad de Salta en 1994 y con tan solo 19 años viajó a Buenos Aires para iniciar su carrera en la música. Tocando en subtes y estaciones publicó su primer disco. Se desempeñó como corista en los proyectos de Gonzalo Aloras, Francisca y los Exploradores y Conociendo Rusia. Luego de ganar importantes concursos llegó a grabar un disco conceptual en el mítico estudio Abbey Road de Londres, Reino Unido. Participó de importantes festivales como Ciudad Emergente, Quilmes Rock, Cosquín Rock, Harlem Festival y Lollapalooza.



### Lucas & The Woods

Es una banda de rock alternativo/New Wave de Argentina conformada por Lucas Engel (Voz), Mateo Rodo (Guitarras), Willo Sarmiento (Batería), y Andi Schneir (Bajo). Con su primer álbum en 2016 lograron hacer nombre en la escena latinoamericana. Llegaron a firmar con la discográfica Sony Music y con su segundo disco obtuvieron una nominación a los premios Grammy Latinos en la categoría de Mejor Pop-Rock Album (álbum que alcanzó un millón de reproducciones durante su primer mes de lanzamiento). En poco tiempo tocaron en las principales plazas y festivales del país incluso llegando a compartir escenario con Keane. Actualmente la banda se encuentra de gira por México presentando su último EP "Golpe de suerte".



### Gaspar Allende

Músico y productor, formó parte de diferentes proyectos y discos que luego presentó en shows en la Usina del arte, Centro Cultural San Isidro, entre otros. Actualmente se desempeña como guitarrista de la banda Anexo. Técnico en grabación y sonido (Tecson) y estudiante de la carrera de música cinematográfica en la Universidad Católica Argentina. Socio fundador de Totem Estudio en CABA.



### Tomás Merello

Músico y productor. Director de Coros de la Escuela Escocesa San Andrés. Exalumno de la prestigiosa universidad de música contemporánea Berklee College of Music de Boston, Massachusetts. Productor de artistas como Chechi De Marcos o Chiara Parravaccini, ex estrella Disney, a quien acompañó como músico en su presentación en el último Lollapalooza Argentina. Tomás tiene su propio estudio de música en el partido de San Isidro.





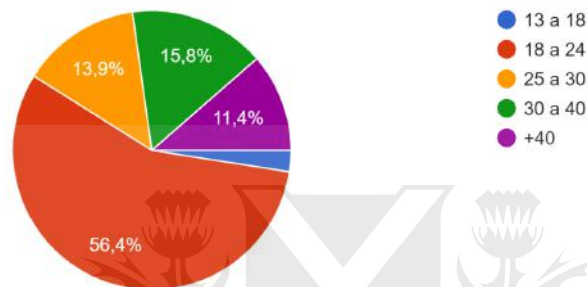
● **Anexo F : Business model Canvas del músico independiente**

|  |   |  |  |   |  |  |
|--|---|--|--|---|--|--|
| <b>PARTNERS CLAVE</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuidoras</li> <li>- Músicos y productores experimentados</li> </ul>  | <b>ACTIVIDADES CLAVE</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejar redes sociales y prensa</li> <li>- Estética/ visual/ imagen</li> <li>- Grabar música</li> <li>- Registrar la propiedad intelectual de la música</li> </ul> | <b>PROPUESTA DE VALOR</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Mensaje genuino y auténtico</li> <li>- Calidad antes que cantidad</li> </ul> | <b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- El músico siempre a disposición del cliente</li> <li>- Vínculo cercano, cálido con el cliente</li> <li>- El músico como líder de una comunidad</li> </ul> | <b>SEGMENTO DE CLIENTES</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Millennials</li> <li>- Centennials</li> <li>- Hispanos</li> <li>- Usuarios de redes sociales</li> <li>- Oyentes de música contemporánea</li> </ul>  |  |  |
|  | <b>RECURSOS CLAVE</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Know How</li> <li>- Instrumento musical</li> <li>- Expertise en redes sociales</li> </ul>   | <b>CANALES</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Spotify</li> <li>- Youtube</li> <li>- Instagram</li> <li>- Shows</li> </ul>             |  | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td data-bbox="172 1299 821 1688"> <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b><br/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de grabación</li> <li>- Mezcla y masterización</li> <li>- Distribución</li> <li>- Registro de la música</li> <li>- Visuales</li> </ul> </td> <td data-bbox="829 1299 1463 1688"> <b>FUENTES DE INGRESO</b><br/> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas digitales</li> <li>- Shows</li> <li>- Reventa de Know How adquirido</li> </ul> </td> </tr> </table> | <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de grabación</li> <li>- Mezcla y masterización</li> <li>- Distribución</li> <li>- Registro de la música</li> <li>- Visuales</li> </ul> | <b>FUENTES DE INGRESO</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas digitales</li> <li>- Shows</li> <li>- Reventa de Know How adquirido</li> </ul> |
| <b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de grabación</li> <li>- Mezcla y masterización</li> <li>- Distribución</li> <li>- Registro de la música</li> <li>- Visuales</li> </ul> | <b>FUENTES DE INGRESO</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas digitales</li> <li>- Shows</li> <li>- Reventa de Know How adquirido</li> </ul>  |  |  |   |  |  |

- **Anexo G : Encuesta**

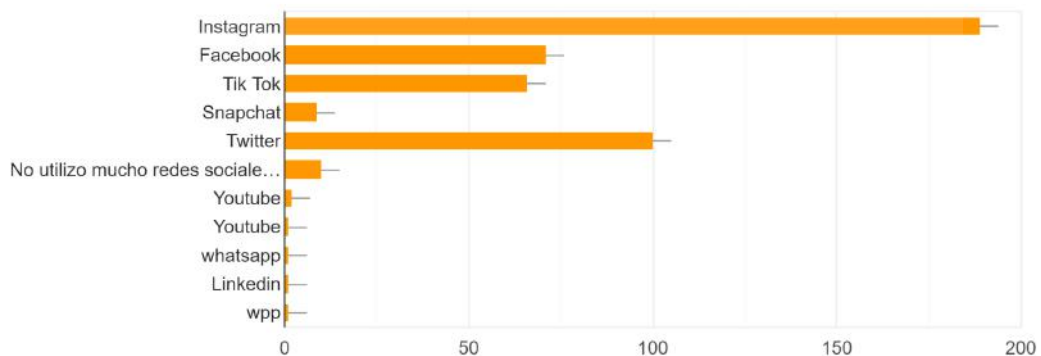
Encuesta realizada a más de 200 personas entre el 25/04/2022 y el 30/04/2022:  
<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vpKMEtFiKfHddMEq5cE0RJHiOJhUfeDmx67sx0i-0T0/edit?usp=sharing>

Edad  
202 respuestas



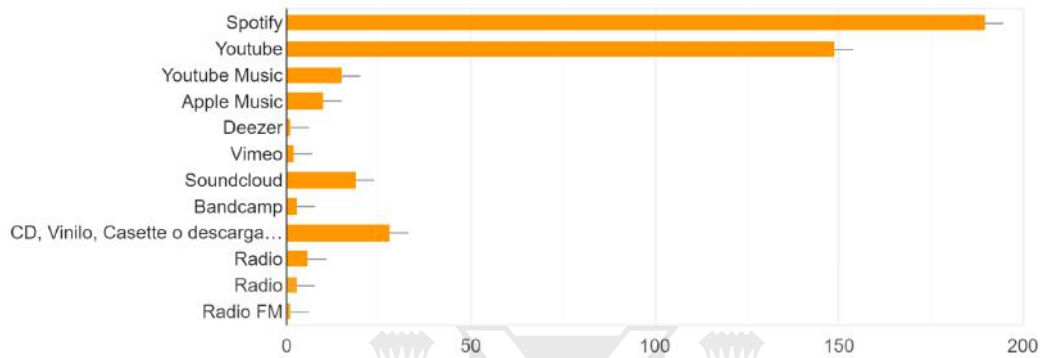
# Universidad de San Andrés

¿Qué Redes sociales utilizas?  
202 respuestas



¿Desde dónde consumís música?

202 respuestas

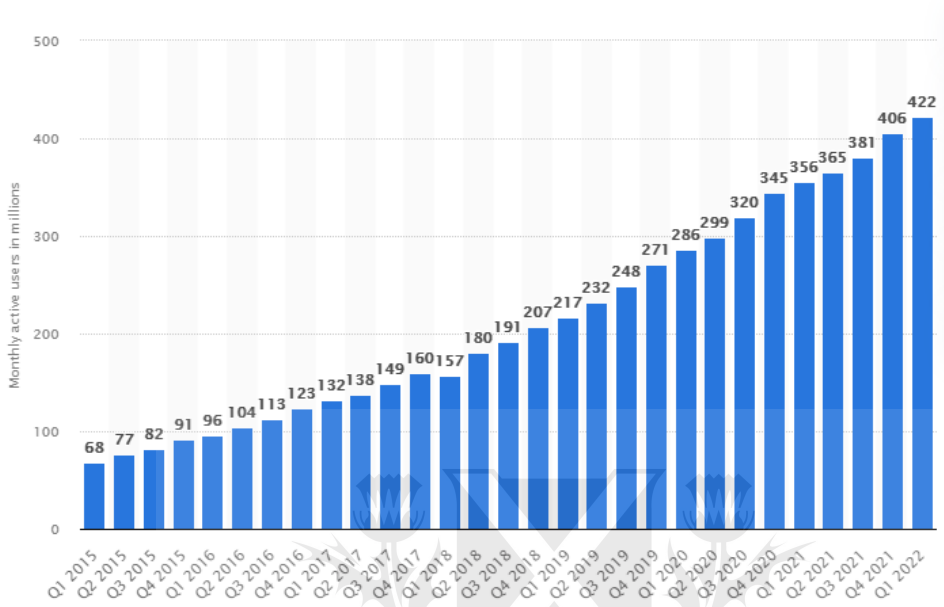


¿Escuchas alguna de estas bandas/ artistas argentinos o alguno similar que no se mencione?  
 (Conociendo Rusia, Salvapantallas, Juan Ingaramo ,...dores, Silvestre y La Naranja, Lucas & The Woods)

202 respuestas



- **Anexo H : Usuarios Activos de Spotify**



Spotify's monthly active users 2015-2022

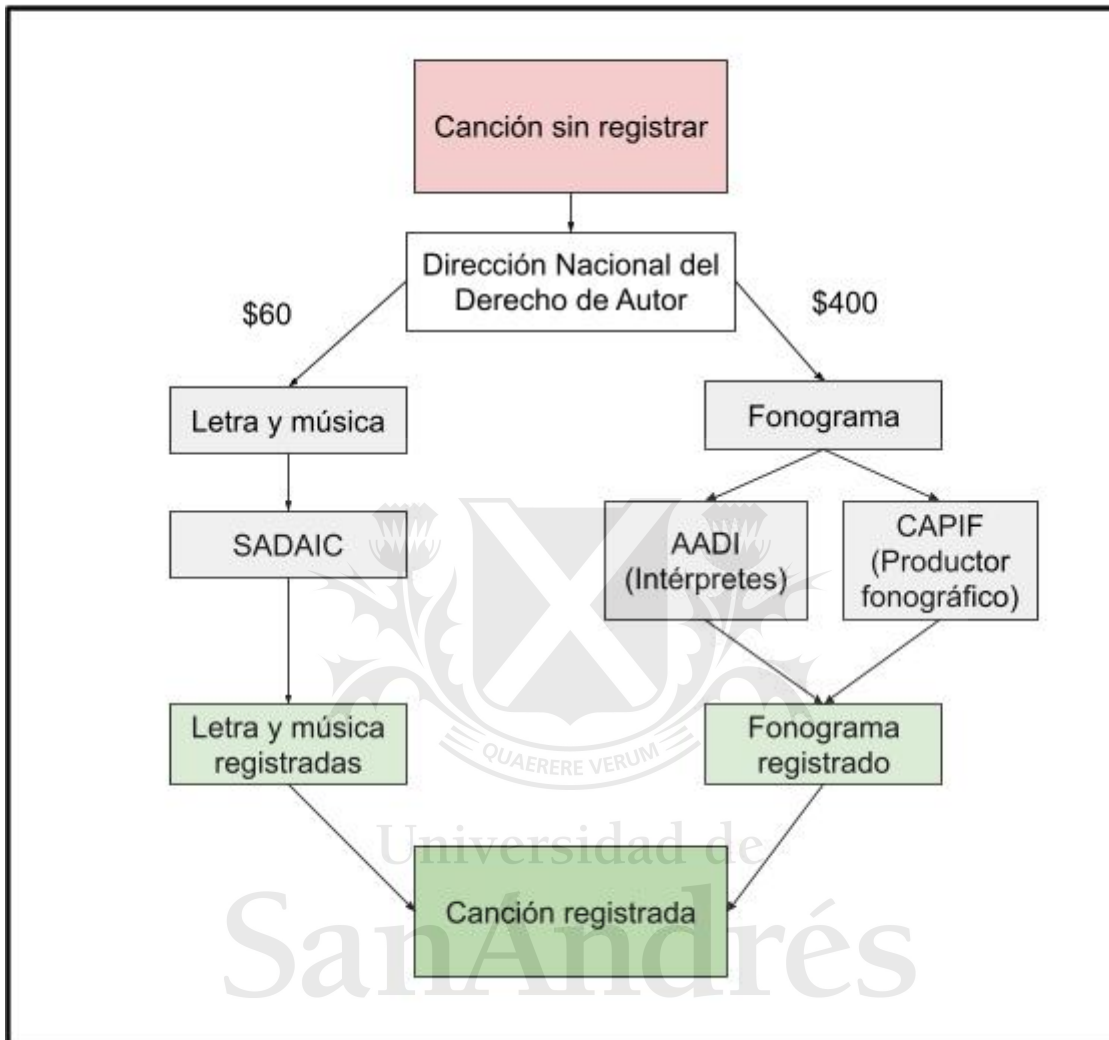
Number of Spotify monthly active users (MAUs) worldwide from 1st quarter 2015 to 1st quarter 2022 (in millions)

Fuente:

<https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/367739/spotify-global-mau/>



- **Anexo I : Registro y propiedad intelectual de canciones**

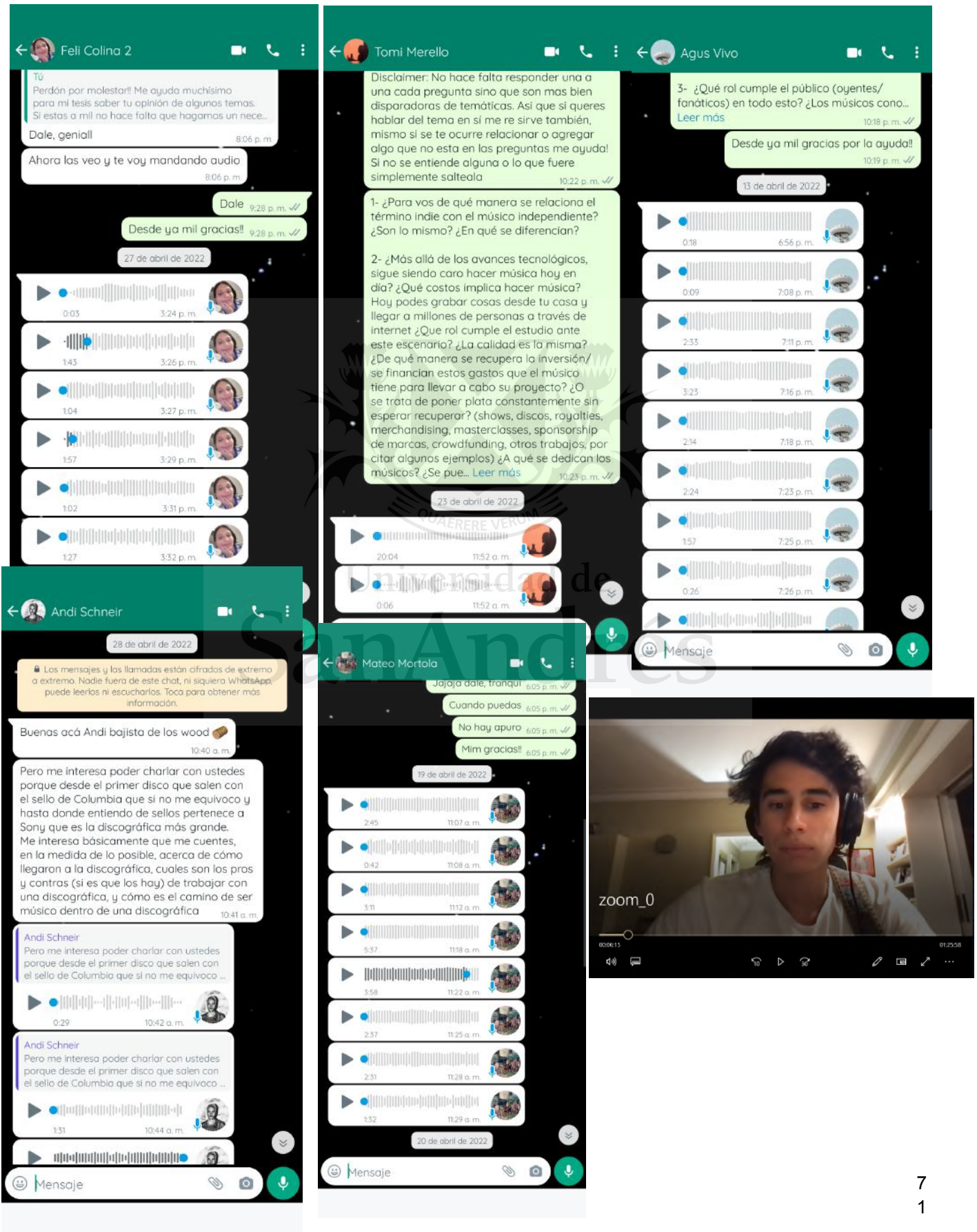


• **Anexo J : Distribuidoras más populares en Argentina**

Fuente: [https://mega.nz/file/EhtmlSB#vEDRQgheS1Nzs\\_W20jPcHBtg4ff\\_fPop32NZERQSIGc](https://mega.nz/file/EhtmlSB#vEDRQgheS1Nzs_W20jPcHBtg4ff_fPop32NZERQSIGc) consultada por última vez el 17/4/2022

|                                    | DISTROKID<br>(PLAN MUSICIAN)                 | CD BABY  | ROUTENOTE                               | TUNECORE                              | IMUSICIAN<br>(PLAN REGULAR)   | AMUSE  | ONE RPM  | LA CUPULA<br>MUSIC                  | DITTO MUSIC<br>(PLAN ARTISTA)               | LATIN WMG             | FRESHTUNES                               | SOUNDROP<br>(COVERS)    | LA FLOTA<br>(PLAN CHARLI GARCIA)            |
|------------------------------------|--|--|---|---------------------------------------|---|--|--|-------------------------------------|---|-----------------------|--|-------------------------|---|
| <b>PAGO / COSTO</b>                | 20 DOLARES POR AÑO                           | 29 (ALBUM 10 (SENCILLO)  | GRATIS/PAGO 10 SINGLE - 30ALBUM         | 10 SINGLE - 30ALBUM                   | (VARIOS PANES) 9 SINGLE - 29ALBUM                                       | 5 MENSUALES (Pagando el Plan Anual) - GRATIS | GRATIS   | 3 POR CANCION                       | 12 POR AÑO                                  | 35 pago unico         | GRATIS                                   | 10 POR CANCION          | 29 POR AÑO                                  |
| <b>CONTENT ID</b>                  | 5 DOLARES CADA LANZAMIENTO(20 % de comisión) | INCLUIDO (30% DE LOS INGRESOS)                                   | INCLUIDO                                | \$10 TARIFA UNICA 20% DE LOS INGRESOS | \$1.2 (POR DISTRIBUCION)  | EN PRO SI FREE NO                            | SI, (30% de los ingresos)  | INCLUIDO                            | INCLUIDO                                    | INCLUIDO              | NO, (SE SOLICITA)                        | NO                      | INCLUIDO                                    |
| <b>GANANCIAS</b>                   | 100%   | 9% de las ventas digitales \$4 de comisión de las ventas físicas | 85% GRATIS 100% PAGO                    | 100% INGRESOS                         | 85% INGRESOS  | 100% FREE Y PRO                              | 85% de regalías para los streams digitales, y el 70% de regalías para la monetización de YouTube | 95% INGRESOS                        | 100% INGRESOS                               | 80% INGRESOS          | 100% INGRESOS                            | 85% INGRESOS            | 93% INGRESOS                                |
| <b>ARTISTAS</b>                    | 1 artista                                    | Flexibilidad   | Flexibilidad                            | Flexibilidad                          | Flexibilidad  | 1 PERFIL EN FRE MULTIPLES EN PRO             | Flexibilidad   | Flexibilidad                        | 1 ARTISTA (POSIBILIDAD DE AUMENTAR EL PLAN) | Flexibilidad          | Flexibilidad                             | Flexibilidad            | 1 ARTISTA (POSIBILIDAD DE AUMENTAR EL PLAN) |
| <b>SOPORTE</b>                     | INGLES (Rapido)                              | ESPAÑOL (Rapido)   | INGLES(Lentto)                          | ESPAÑOL (Muy Rapido)                  | ESPAÑOL (Normal)  | ESPAÑOL (Normal)                             | ESPAÑOL(Normal)  | ESPAÑOL(Normal)                     | ESPAÑOL(Normal)                             | ESPAÑOL               | ESPAÑOL (LENTO)                          | INGLES                  | ESPAÑOL                                     |
| <b>DURACION</b>                    | ANUAL  | DE POR VIDA  | Plan Gratis DE POR VIDA Plan Pago:ANUAL | ANUAL                                 | DE POR VIDA   | MENSUAL/ANUAL FREE: DE POR VIDA              | DE POR VIDA  | DE POR VIDA                         | ANUAL                                       | DE POR VIDA           | DE POR VIDA                              | DE POR VIDA             | ANUAL                                       |
| <b>CODIGO ISRC / UPC</b>           | GRATIS                                       | \$20 ALBUM \$5 SENCILLO  | GRATIS                                  | GRATIS                                | GRATIS  | GRATIS                                       | GRATIS   | GRATIS                              | GRATIS                                      | GRATIS                | GRATIS                                   | GRATIS                  | GRATIS                                      |
| <b>LICENCIAS DE SINCRONIZACION</b> | NO   | SI   | NO                                      | SI                                    | SI (NO QUEDA CLARO EN QUE PLAN ESTA)                                    | NO   | SI (34 DOLARES)  | NO                                  | NO  | NO                    | NO                                       | NO                      | NO  |
| <b>DIVISION DE GANANCIAS</b>       | SI   | NO   | SI (Enviar Una Solicitud)               | NO                                    | NO  | SI   | SI   | NO                                  | NO (no me contestaron)                      | NO                    | NO                                       | SI                      | NO  |
| <b>MEDIOS DE PAGO</b>              | PAYPAL, CHEQUE                               | PAYPAL, CHEQUE, TRANSFERENCIA                                    | PAYPAL                                  | PAYPAL, CHEQUE BANCO(EEUU) PAYONEER   | PAYPAL, TRANSFERENCIA BANCARIA  | PAYPAL O BANCO (DEPENDEN EL PAIS)            | PAYPAL O PAYONEER  | TARJETA DE CREDITO (Stripe), PAYPAL | PAYONEER                                    | PAYPAL                | PAYPAL, TRANSFERENCIA BANCARIA, WEBMONEY | PAYPAL, CHEQUE BANCARIO | PAYPAL                                      |
| <b>LICENCIAS PARA COVERS</b>       | SI   | SI   | NO                                      | SI                                    | NO  | NO   | NO   | NO                                  | NO  | SI (US\$ 35 Cada Una) | NO                                       | SI                      | SI  |
| <b>TIEMPO EN SUBIR</b>             | 2-5 Dias                                     | 3 -7 Dias  | 1-2 Semanas                             | 4 -7 Dias                             | ESTANDAR (2 semanas) EXPRES (1 semana) PRIORITARIO (2 - 4 dias habiles) | Gratis: 4 Semanas PAGO 3-7 Dias              | 4 -8 Dias  | 2 -4 Dias                           | 5 -9 Dias                                   | 10 Dias Aprox         | 2- 8 Dias                                | 5- 7 Dias               | 3- 7 Dias                                   |

● Anexo K : Entrevistas a músicos independientes

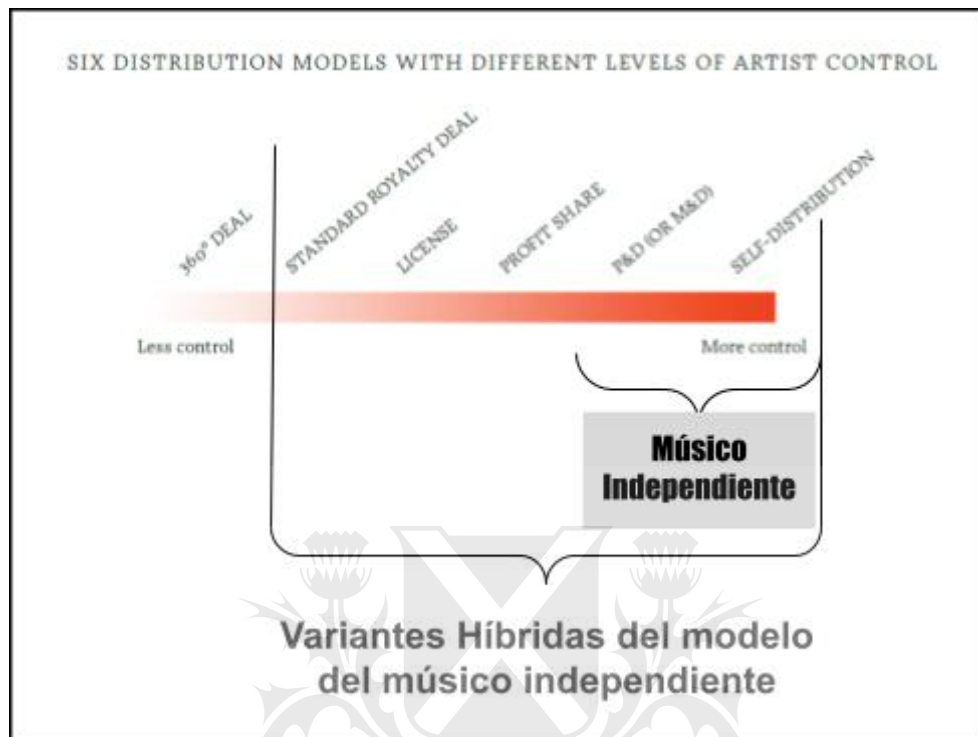


- **Anexo L : Los 4 principales cambios de la industria musical según Byrne (2012). Cuadro comparativo de la teoría vs. la práctica acorde al modelo del músico independiente argentino.**

| TEORÍA  | MÚSICO INDEPENDIENTE  | MÚSICO TRADICIONAL   |
|---|---|--|
| - Los músicos de hoy en día no suelen cobrar adelantos de las discográficas | Si bien aún existen músicos que cobran adelantos de discográficas, en el caso de los músicos independientes esto es cierto. Hoy no es obligatorio cobrar adelantos para ser músico. | Antes era necesario tener a una discográfica dispuesta a financiar y cubrir por adelantado todos los gastos que implica hacer música.                |
| - Los shows en vivo son una fuente de ingresos                              | Efectivamente los shows en vivo son una fuente importante de ingresos, incluso más que lo que recaudan a través de plataformas digitales. Antes                                     | Antes la ganancia grande de los músicos era por la venta de discos, los shows tenían un papel secundario en cuanto a ingresos. Hoy esto es al revés. |
| - Los costos de grabación se acercaron a cero                               | Los costos de grabación de los músicos no se acercaron a cero. Los costos siguen siendo elevados. La tecnología simplemente hizo que la competencia sea aún mayor.                  | Los costos de grabar y hacer música eran elevados.   |
| - Los costos de fabricación y distribución se acercaron a cero              | Con las distribuidoras los músicos pueden subir a un muy bajo costo la música a internet para que millones de personas accedan a ella.  | Antes se necesitaba la fuerza de distribución de una discográfica grande para llegar a vender discos y llegar a un amplio público.                   |



- **Anexo M** : *El músico independiente y los 6 modelos de distribución según Byrne (2012).*



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

### Libros

- Donald S. Passman (2003). *All you need to know about the music business, 5th edition*. NY, United States: Free Press.
- Cámara Argentina de Productores de Fonogramas y Videogramas (2019). *El Libro Blanco de la Música grabada en Argentina 2019*. CABA, Argentina: CAPIF.
- Igarzábal, N. (2018). *Más o menos bien: el indie argentino en el rock post Cromañón (2004-2017)*. Buenos Aires, Argentina: Gourmet Musical Ediciones.
- Byrne, D. (2012). *How Music Works*. San Francisco, United States: McSweeney's
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, United States: The Free Press
- Hamermesh, Richard G., Marshall, Paul G. & Pirmohamed, T. (2002). *Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur*. Harvard Business School, United States.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. John Wiley & Sons.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, Francisco M. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al saber administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Cooperativas
- Richard Osborne (2012). *Vinyl: A history of the analogue record*. Farnham, England: Ashgate Publishing Limited
- SAIMO. (Junio, 2020). *El NSE en tiempos de pandemia*. Recuperado de: <https://www.saimo.org.ar/archivos/2021/el-nse-en-tiempos-de-pandemia.pdf>
- Herstand, A. (2019) *How to Make It in the New Music Business: practical tips on building a loyal following and making a living as a musician*. New York, United States: Liverlight Publishing Corporation. Second Edition
- IQ Magazine. (23 de septiembre, 2019). *Music industry revenue worldwide from 2012 to 2023 (in billion U.S. dollars) [Graph]*. In Statista. Consultado por última vez el 12/06/22 desde <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/259979/global-music-industry-revenue/>

## Documentales

- Entel, I., Talarico, P., Entel, N., & Santaolalla, G.(2020). *Rompan todo: La historia del rock en América Latina*. NY, United States: Red Creek Productions
- Scheinfeld, J. (2020). Herb Alpert Is... .United States: Abramorama

## Entrevistas

- Agustina Vivo, en discusión con el autor, abril de 2022
- Mateo Mórtola, en discusión con el autor, abril de 2022
- Lautaro Cura, en discusión con el autor, abril de 2022
- Franco Saglietti, en discusión con el autor, abril de 2022
- Feli Colina, en discusión con el autor, abril de 2022
- Andres Schneir, en discusión con el autor, abril de 2022
- Gaspar Allende, en discusión con el autor, abril de 2022
- Tomás Merello, en discusión con el autor, abril de 2022

