

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



**“CASO: COLORADO CREATIVE MUSIC”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

## **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

P r e s e n t a

**ALBERTO DANIEL SÁNCHEZ VILLASEÑOR**

Director del Caso:	Mtro. Roberto Sánchez de la Vara
Lectores del Caso:	Mtro. Roberto Montalvo Gómez
	Mtro. Antonio Pica Ruiz

México, D.F.

2015

## **ÍNDICE**

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
1.1.	Ficha resumen de Colorado Creative Music .....	4
1.2.	Estructura organizacional de Colorado Creative Music .....	4
1.3.	Cronología de Colorado Creative Music.....	6
2.	VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES .....	7
2.1.	Visión: .....	7
2.2.	Misión: .....	7
2.3.	Objetivos actuales:.....	7
2.4.	Estrategias actuales: .....	7
3.	AUDITORÍA EXTERNA .....	9
3.1.	Variables sociales, culturales y demográficas .....	9
3.2.	Variables tecnológicas .....	18
3.3.	Variables políticas y legales: .....	22
3.4.	Variables Económicas .....	24
3.5.	Competidores Principales .....	35
3.6.	Tamaño de la CCM respecto a su competencia .....	38
3.7.	Cuadro comparativo de competidores .....	39
3.8.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	40
3.9.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	41
3.10.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	43
4.	AUDITORIA INTERNA .....	45
4.1.	Administración .....	45
4.2.	Marketing.....	46
4.3.	Finanzas .....	47
4.4.	Producción y operaciones .....	52
4.5.	Investigación y desarrollo .....	53
4.6.	Sistemas de Información.....	54
4.7.	Análisis de la Cadena de Valor de CCM.....	55
4.8.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	56
5.	CONCILIACIÓN .....	58
5.1.	Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) .....	59
5.2.	Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE).....	61
5.3.	Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	63
5.4.	Matriz Interna-Externa.....	65
5.5.	Matriz de la gran estrategia .....	66
6.	SOLUCIÓN .....	67
6.1.	Alternativas propuestas .....	67
6.2.	Selección de alternativas .....	68
6.3.	Propuesta de Solución .....	70
6.3.1.	Desinversión.....	70
6.3.2.	Diversificación relacionada .....	71
6.3.3.	Fortalecimiento interno .....	72
7.	CONCLUSIONES.....	78
8.	REFERENCIAS .....	79

## **1. INTRODUCCIÓN**

Colorado Creative Music es una compañía discográfica creada en 1995 por el Lic. En Artes Musicales y guitarrista Darren Curtis Skanson.

La empresa tiene su base en Denver Colorado y se dedica a la creación y comercialización de discografía basada en música acústica instrumental, catalogada por su fundador como clásica ligera.

Para diciembre de 2000, CCM tenía 11 discos diferentes y cuatro líneas de producto, detalladas a continuación:

- **Darren Curtis Skanson:** Guitarra clásica ligera, un enfoque suave e íntimo de la música clásica, interpretada por Darren Curtis Skanson.
- **Acoustitherapy:** Música instrumental acústica suave y sedante para la mente, el cuerpo, el corazón y el alma, interpretada por diversos artistas originales.
- **Andrew Thomas Harling:** Melodías tradicionales y nuevas composiciones escritas por guitarristas clásicos modernos, interpretada por Andrew Thomas Harling.
- **Music for Candles:** Producción y distribución de los álbumes de la etiqueta vanity<sup>1</sup> “Music for Candles”

---

<sup>1</sup> Etiqueta Vanity: Disquera o marca de discos creada por artistas independientes con el fin de grabar y vender su propia música. Suelen ser operaciones de una persona sin distribución formal.

**1.1. Ficha resumen de Colorado Creative Music**

Nombre de la compañía	<b>Colorado Creative Music</b>
Logo	
Descripción	Micro etiqueta especializada en música acústica ligera, principalmente de guitarra.
Audiencia <sup>2</sup>	1,629 oyentes (12,151 scrobblings)
Artistas principales	
Álbumes más escuchados	<b>Classica</b> Darren Curtis Skanson <b>World Meditation</b> Acoustitherapy <b>Peace, Earth &amp; Guitars II</b> Darren Curtis Skanson

Tabla 1 Resumen de CCM. (Last.fm Ltd., 2013)

**1.2. Estructura organizacional de Colorado Creative Music**

La estructura organizacional de la empresa incluye 3 posiciones: un director general, un músico bajo contrato y una asistente administrativa para el músico. Además, se cuenta con el apoyo de una agente externa, dedicada a la promoción de los artistas de la compañía. El organigrama se presenta a continuación:

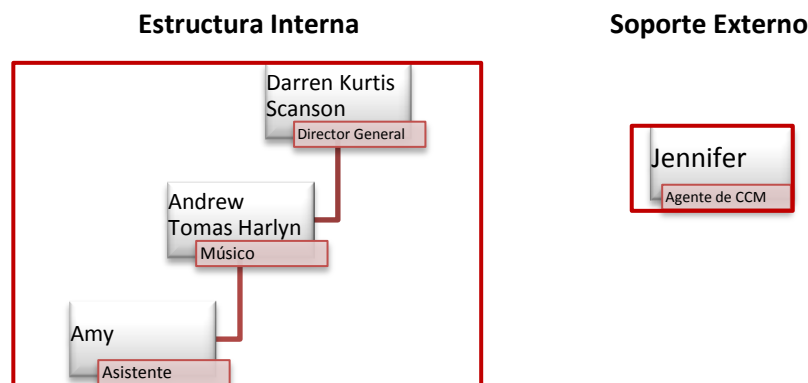


Ilustración 1 Organigrama de CCM. (Rachel Deane Canetta, 2003)

<sup>2</sup> Audiencia: Se compone por dos datos principalmente: escuchas, equivalente al número de usuarios que han escuchado alguna vez un tema de la etiqueta, y scrobblings, equivalente al número de veces que se ha escuchado algún tema de la etiqueta. (Last.fm Ltd., 2013)

El perfil de cada miembro del equipo es el siguiente:

- Darren Skanson
  - Perfil: Licenciado en artes musicales (1989), no concluyó cursos de administración y comercio para su especialización.
  - Trayectoria:
    - 1990: Guitarrista principal de la banda de heavy metal: Mata Hari.
    - 1993: Guitarrista en el dueto de música clásica y New Age: Watson and Company.
    - 1995: Artista principal y director general de Colorado Creative Music (CCM)
- Andy Harling
  - Perfil: Guitarrista clásico
  - Trayectoria:
    - 1999:
      - Auxiliar en trabajo de oficina y mantenimiento de instrumentos y equipo de CCM.
      - Examinar procesos de negocios para hacer más eficiente la operación de CCM.
    - 1999: Artista de CCM. Grabó su primer álbum: Andrew Thomas Harling.
- Amy
  - Trayectoria:
    - 2000: Asistente de Andy Harling en CCM (contestar teléfono y surtimiento de pedidos).
- Jennifer
  - Perfil: Compañera de escuela de Darren Skanson.
  - Trayectoria:
    - 1990 Agente de Watson and Company
    - 1995: Agente de Darren Skanson
  - Logros
    - Dar a conocer a Watson and Company en toda la nación.
    - Aumento de las ventas de Watson and Company en un 150% (100,000 a 250,000 USD)

### 1.3. Cronología de Colorado Creative Music

Año	Mes	Evento
1989	Fin de año	Darren obtiene su título de licenciatura en artes musicales
1990	Inicio de año	Darren se convierte en guitarrista principal de la banda de heavy metal "Mata Hari". Banda que recorría EU tocando en pequeñas localidades y abriendo para bandas mayores en localidades más grandes.
1993	Marzo	Darren se muda a Denver Colorado y obtiene un empleo como guitarrista en el dúo "Watson and Company" acompañando al violinista clásico Malcom Watson.
1995	Enero	Darren inicia Colorado Creative Music
1995	Septiembre	Lanzamiento del álbum "Peace, Earth and Guitars" de la línea Darren Curtis Skanson.
1997	Enero	Lanzamiento del álbum "Peace, Earth and Guitars, Volume II" de la línea Darren Curtis Skanson.
1996	Octubre	Lanzamiento del álbum navideño "Angels, Guitars and Joy" de la línea Darren Curtis Skanson.
1997	Junio	Ted, primo de Darren y estudiante de comercio y administración, comienza su trabajo de tesis basado en la documentación de procesos de CCM.
1997	Septiembre	Lanzamiento del álbum "Relaxation and Regeneration" de la línea Acoustitherapy.
1998	Verano	Darren contrata a un asistente de ventas para CCM sin obtener el resultado deseado.
1998	Octubre	Lanzamiento del álbum "Gentle Passion" de la línea Acoustitherapy.
1998	Diciembre	Ryan, pasante de licenciatura en música, ingresa a CCM para asumir las funciones de documentación de procesos que había dejado Ted y auxiliar en grabaciones y reparación de equipos.
1999	Inicio de año	Darren contrata por fuera la función de contabilidad.
1999	Noviembre	Andy Harling, guitarrista clásico, ingresa a CCM para asumir las funciones de auxiliar en trabajo de oficina y mantenimiento de instrumentos y equipo, así como examinar procesos de negocios para hacer más eficiente la operación.
2000	Inicio de año	Andy Harling realiza su primera presentación en un festival artístico y Darren firma con Andy un contrato de grabación
2000	Inicio de año	Lanzamiento del álbum "The Road to the Soul" de la línea Andrew Thomas Harling.
2000	Mayo	Lanzamiento del álbum "Classica" de la línea Darren Curtis Skanson.
2000	Julio	Lanzamiento del álbum "World Meditations" de la línea Acoustitherapy.
2000	Agosto	Amy ingresa a CCM para asumir las funciones de asistente de Andy así como contestar teléfono y surtir pedidos.
2000	Noviembre	Lanzamiento del álbum "A Christmas Story" de la línea Darren Curtis Skanson.
2000	Diciembre	CCM cuenta con cuatro líneas de producto y 11 discos diferentes. Las cuatro líneas son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Darren Curtis Skanson</li> <li>• Acoustitherapy</li> <li>• Andrew Thomas Harling</li> <li>• Music for Candles</li> </ul>
2000	Diciembre	Darren presenta síntomas de tendinitis en el codo izquierdo.
2001	Inicio de año	CCM coloca en su catálogo el álbum "Starry Night" de la línea Music for Candles
2001	Marzo	<b>Darren comprende que no podía seguir realizando presentaciones y manejar el crecimiento de su empresa a la vez.</b>
2001	Agosto	Lanzamiento planeado del segundo álbum de la línea Andrew Thomas Harling.

Tabla 2 Cronología de CCM. (Rachel Deane Canetta, 2003)

## **2. VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES**

### **2.1. Visión:**

No existe un enunciado de visión formal para la empresa, sin embargo, Darren Skanson tenía una visión personal para CCM, la cual era en un inicio grabar, producir y vender su propia música, así como la de un grupo unido de artistas que integraran una etiqueta de discos y una compañía de distribución únicas. También tenía la visión de un anuncio promocional en las noticias, con un auditorio de miles de personas que lo viera y luego se encaminara a comprar su CD en una tienda.

### **2.2. Misión:**

La empresa no cuenta con una declaración de misión.

### **2.3. Objetivos actuales:**

Largo Plazo

- Crear una etiqueta de grabación redituable con una gama complementaria de artistas.
- Posicionar a Darren Curtis Skanson para que compita con artistas en una etiqueta de grabación en un nivel de igualdad con Sony Classical.

Anuales

- Incrementar las ventas de Darren Curtis Skanson a un volumen de 15,000 unidades de una grabación por año para poder acceder a un contrato para utilizar los canales de distribución minorista tradicionales.

### **2.4. Estrategias actuales:**

- Actuación directa en festivales de arte y centros comerciales para realizar publicidad y venta directa.
- Ventas por sitio web propio.
- Crear una línea de producto, como Acoustitherapy, venderla, y usar los fondos para trabajar en la consecución de los objetivos a largo plazo.
- Definir todo en el negocio como lo hace una franquicia, detallando procesos de promoción, publicidad, ventas, verificación y configuración de equipo, etc.
- Trabajar con la imagen (la percepción en la mente de la gente) de la etiqueta de CCM y de los artistas que CCM emplea.

- Creación de un sistema para redactar boletines de prensa que incluyera información sobre la elección de tiempos y frecuencia de envío.
- Compra de una base de datos de información con mensaje publicitario a escala nacional como auxiliar de la preparación por adelantado de cada viaje.
- Ampliación de su cartera de músicos para impulsar las ventas.
- Producir sólo uno de los dos nuevos CD de Darren Curtis Skanson y dar mayor participación a Andrew Thomas Harling en los festivales produciéndole un nuevo CD.
- Incluir violistas o violinistas en las presentaciones de Darren Curtis Skanson en los festivales más grandes de Colorado.



### 3. AUDITORÍA EXTERNA

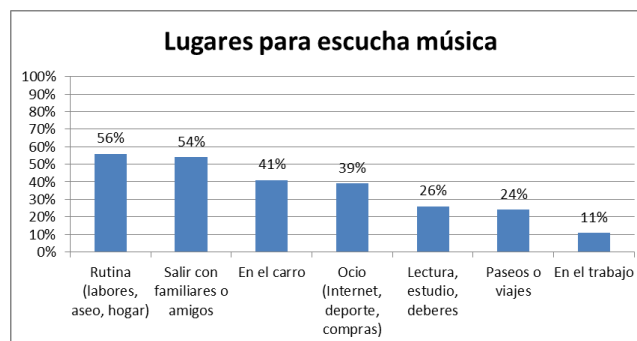
#### 3.1. Variables sociales, culturales y demográficas

Según la Real Academia Española, la música puede definirse como “una sucesión de sonidos modulados para recrear el oído”. Y es un hecho que todos estamos expuestos a la música, la escuchamos incluso de manera involuntaria, en elevadores, tiendas, radios, altavoces, en la calle, en ritos, etc.

Sin embargo, las funciones que la música juega dentro de la sociedad son mucho más amplias y complejas. A continuación se describen las principales:

- **Expresión:** En esta función la música expresa ideas o sentimientos, algunos de los cuales no pueden ser expresados al 100% en lenguaje coloquial, pues la melodía añade un factor emocional que complementa el mensaje.
- **Goce estético:** En esta función se combina la melodía, ritmo y armonía para formar piezas agradables al oído y generar la necesidad de escucharles una y otra vez hasta saciarse.
- **Entretenimiento:** La música pretende hacer pasar un rato ameno y en ocasiones divertido al oyente. Por medio de esta función la música puede aprovecharse para acompañar o ambientar algunas otras actividades, como por ejemplo:
  - La realización de actividades rutinarias (labores, aseo, hogar, etc.)
  - Salir con familiares o amigos (restaurantes, bares, etc.)
  - En el carro
  - Mientras se realizan actividades de ocio (navegar en Internet, salir de compras, deporte, etc.)
  - Lectura, estudio o realización de deberes
  - Paseos o viajes
  - En el trabajo

A continuación se muestra una gráfica con los porcentajes de incidencia en cada una de estas actividades:



Gráfica 1 Realizada con datos del autor. (Ignacio Megías Quirós, 2003)

- Respuesta física: Con esta función se busca estimular el estado físico y anímico del oyente.
  - Una armonía disonante provoca estados de ansiedad, inquietud o agitación
  - Una armonía consonante provoca estados de serenidad, equilibrio, estabilidad y reposo.
  - Los instrumentos de cobre excitan, los de viento impulsan, las cuerdas sedan y los membranófonos calman.
  - Un tono alto provoca excitación o alegría, pero si lo es demasiado provoca molestias e irritabilidad.
  - Una intensidad débil provoca intimidad y quietud, pero cuando es alta puede provocar molestias psicológicas y físicas.

Hoy en día existen muchas aplicaciones donde se aprovecha la música para generar algún tipo de respuesta física en el organismo, como por ejemplo mejorar la productividad y estado de ánimo de los trabajadores con música dentro de las oficinas, tratar los problemas de insomnio escuchando música antes de ir a la cama o tratar los problemas de estrés por medio de música relajante.

- Refuerzo de normas sociales o integración a la sociedad: La música puede ser utilizada como medio de control social, medio de protesta o para unir a los miembros de la sociedad alrededor de un objetivo común.
- Refuerzo de instituciones y ritos religiosos: La música es utilizada para reafirmar la conducta, identidad o creencias que se tienen en alguna institución o religión. Ejemplos de esta función son los himnos nacionales o los cantos gregorianos.
- Contribución a la continuidad y estabilidad de una cultura: Por medio de esta función la música es utilizada para transmitir comportamientos, mitos, leyendas o tradiciones de generación en generación para preservar la esencia de una cultura. Un ejemplo de esta función son los villancicos navideños.

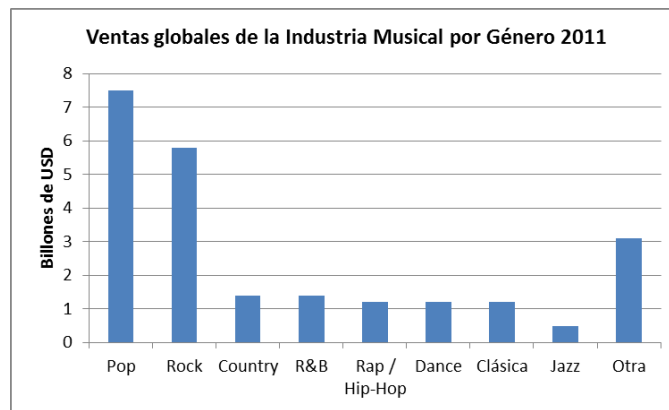
Además de la clasificación por función de la música, ésta puede clasificarse de acuerdo a otras variables como: el autor, contenido, instrumentación e interpretación. Esta clasificación es de donde surgen los conocidos géneros musicales. Cabe señalar, que una misma obra musical, puede pertenecer a varios géneros musicales.

Existen cientos de géneros, sin embargo, los más populares y relevantes en cuanto a ventas son los siguientes:

- Pop: Música popular ligera
- Rock: Diversos estilos derivados del Rock and Roll desde los años 50
- Country: Música vocal surgida en los años 20 en las regiones rurales del sur de Estados Unidos
- R&B: Música popular negra surgida en los años 40

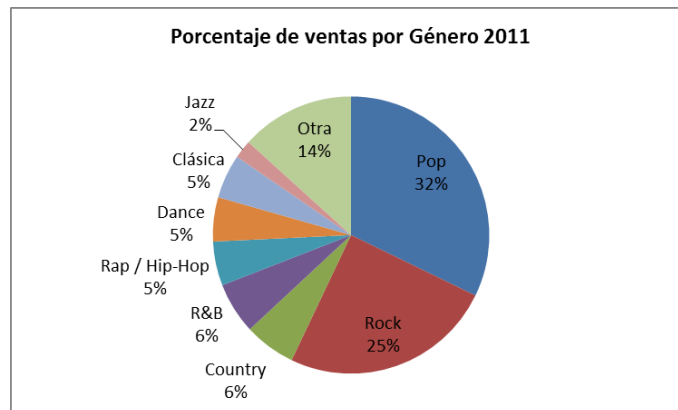
- Rap / Hip-Hop: Género urbano surgido a finales de los años 60 en barrios populares neoyorquinos de comunidades afroamericanas y latinas.
- Dance: Conjunto de estilos de música de baile o electrónica producida para su uso en discotecas.
- Clásica: Música de tradición culta, equilibrada entre armonía y melodía. Surgida en 1750.
- Jazz: Conjunción de ritmos negro africanos con folclor anglosajón. Surgido en Estados Unidos a finales del siglo XIX.

En la siguiente gráfica se muestra el volumen de ventas globales de la industria musical por cada uno de los géneros mencionados:



Gráfica 2 Realizada con los datos del autor. (Music & Copyright's Blog, 2012)

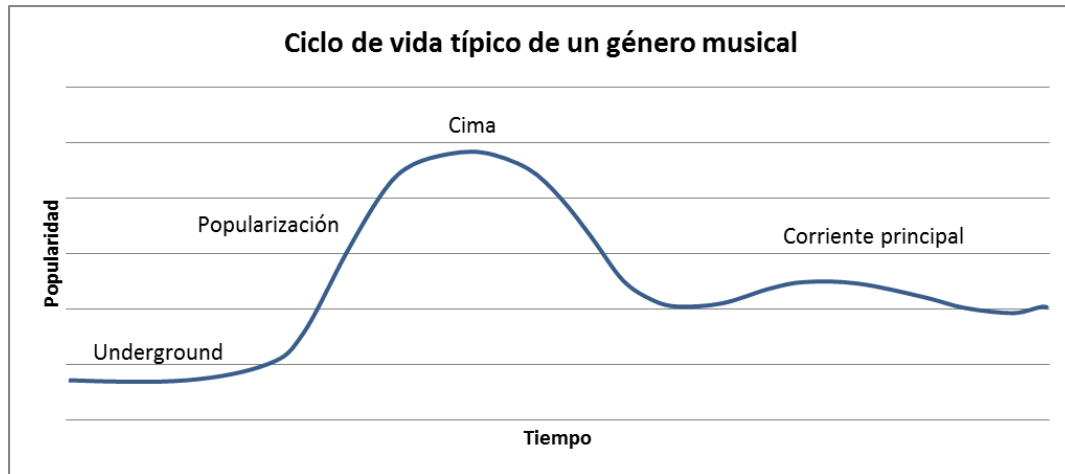
En la gráfica anterior se puede observar que el Pop y el Rock son los géneros reinantes en el mercado musical y que los géneros restantes comparten aproximadamente el mismo nivel de ventas. A continuación se muestran los porcentajes de ventas de cada género:



Gráfica 3 (Music & Copyright's Blog, 2012)

La música también se ve influenciada por la moda, y los géneros van evolucionando con el tiempo, así como su popularidad. De igual forma ocurre con los artistas quienes también tienen un ciclo de vida, donde alcanzan un máximo de popularidad para después descender.

En la siguiente gráfica se muestra el ciclo de vida típico de un género musical:



Gráfica 4 (Roedy Block Publishing Inc., 2013)

Son 4 las etapas que componen este ciclo de vida:

- **Underground:** Generalmente los géneros comienzan como una corriente musical “underground” (clandestina o desapercibida por las masas). Esta fase de formación puede durar años o incluso décadas.
- **Popularización:** La corriente musical adquiere fuerza y popularidad, convirtiéndose en un género ampliamente reconocido en la cultura popular.
- **Cima:** El género se mantiene en lo más alto de gusto popular, pudiendo durar una década o dos.
- **Corriente principal:** Desciende la popularidad y se estabiliza, convirtiéndose en una corriente principal, coexistiendo, influenciando y siendo influenciado por otros géneros. En algunas ocasiones, el género puede adquirir una popularidad renovada durante algunos años.

A continuación se muestra el ciclo de vida de los principales géneros musicales:

**Ciclo de vida de los principales géneros musicales**

	1700	1750	1800	1850	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010
Pop										U	P	C	CP	CP	CP	CP
Rock										U	P	C	CP	CP	CP	CP
Country							U	U	P	C	C	CP	CP	CP	CP	CP
R&B									U	P	C	CP	CP	CP	CP	CP
Rap / Hip-Hop												U	U	P	C	CP
Dance												U	U	P	C	CP
Clásica	U	P	C	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP
Jazz					U	U	P	C	C	CP	CP	CP	CP	CP	CP	CP

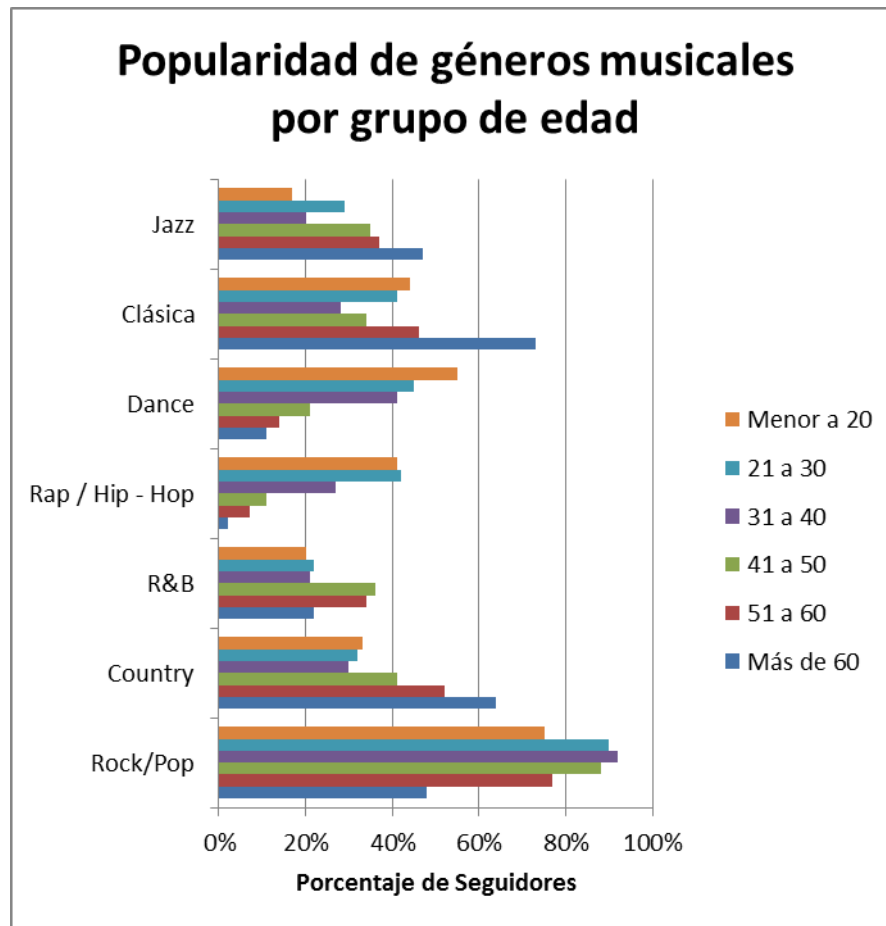
U	Underground
P	Popularización
C	Cima
CP	Corriente principal

**Tabla 3 Realizada con los datos del autor. (Roedy Block Publishing Inc., 2013)**

Con ayuda de la tabla anterior podemos deducir que la música clásica continuará siendo una corriente principal, pues así lo indica la tendencia de los últimos 2 siglos y que los géneros que adquirirán popularidad en los próximos 10 años son aquellas corrientes underground nacidas a finales de los 90s y principios de los 2000s y más populares entre la población joven. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- **Wonky:** Fusión del Dubstep y el Hip-Hop nacida en el verano de 2008 caracterizada por la utilización de sintetizadores inestables de medio rango.
- **Glitch:** Corriente de música electrónica surgida a finales de los 90s que tiene como base el uso de pequeños sonidos y samples, produciendo un efecto de cortes y clicks.
- **Grime:** Género de música electrónica que surgió en el este de Londres, Inglaterra a principios de los 2000, descendiente del garage y el dancehall.
- **Dubstep:** Género de música electrónica de estilo drum and bass surgido a finales de los 90s.
- **Fidget-House:** Estilo de música house caracterizado por tener pequeños espacios de voces que se repiten, con cambios repentinos entre un elemento y otro.
- **Electroswing:** Música creada incorporando melodías de jazz y swing mezcladas con elementos contemporáneos house y hip hop.

Dentro de las preferencias musicales, la edad también juega un papel importante, por lo que es importante analizar los géneros musicales favoritos de acuerdo al grupo de edad:



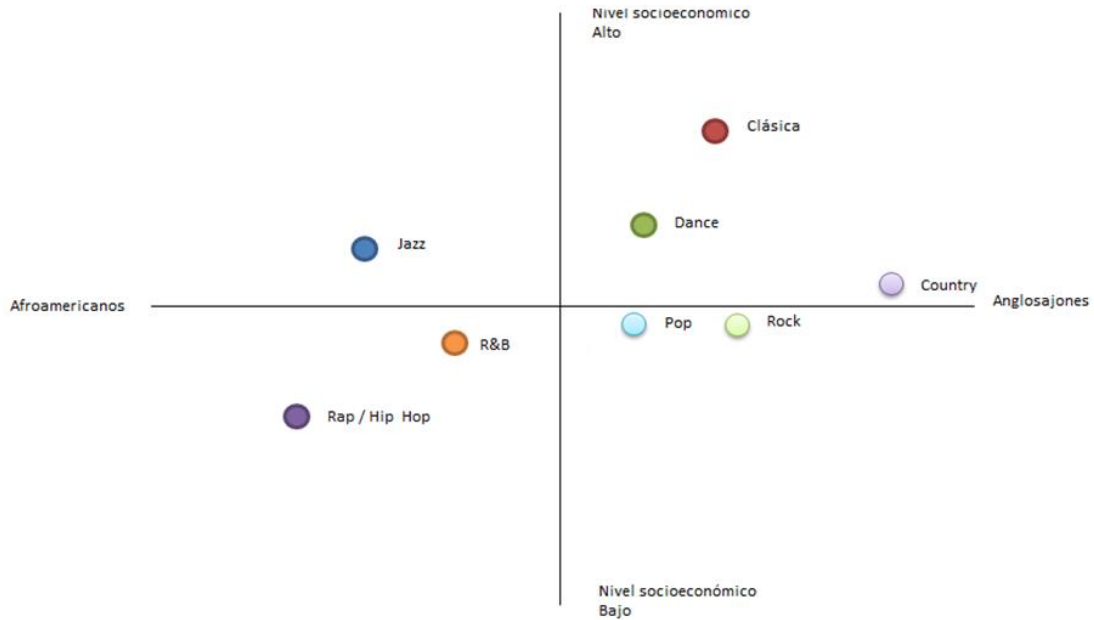
Gráfica 5 Realizada con los datos del autor. (PC Pitstop, 2006)

De la gráfica anterior se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- El rock y el pop son los géneros más populares para la mayoría de las edades, excepto los mayores de 60.
- Los adultos mayores (50 en adelante) son el principal público del Jazz, Clásica y Country.
- La música clásica es la favorita de las personas mayores de 60 años.
- La mayoría de los seguidores del Dance y el Hip-Hop son personas jóvenes (menores a 30 años).
- Los principales seguidores del R&B son los adultos de 41 a 50 años, sin embargo, esta tendencia puede no ser tan exacta, debido a que la mayoría del R&B moderno también puede ser clasificado como Pop, el cual está dirigido principalmente hacia adolescentes.

Es importante señalar que además de la edad, el nivel socioeconómico, el género, la raza, el país de origen y otros factores son determinantes para definir el nivel de popularidad de un género musical en particular.

En la siguiente gráfica se muestra de manera aproximada las preferencias musicales en los Estados Unidos, de acuerdo a la raza y el nivel socioeconómico:



Gráfica 6 Realizada con los datos del autor. (Last.fm Ltd., 2013)

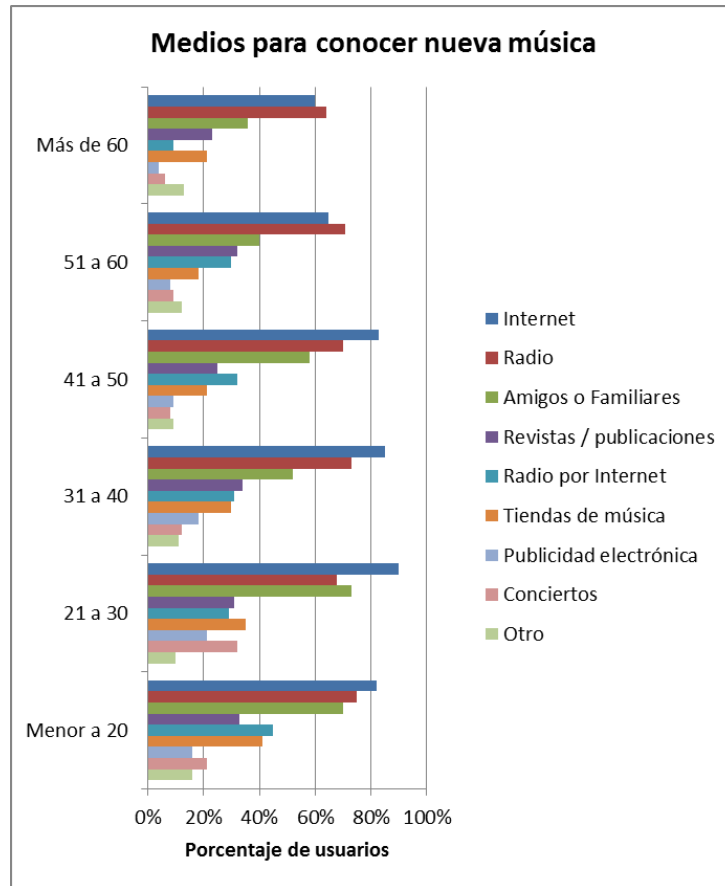
Para el caso particular de la música clásica puede verse que el perfil de su audiencia es en su mayoría gente blanca de nivel socioeconómico y cultural alto.

Hombres y mujeres también cuentan con gustos distintos, y aunque pueden coincidir en el gusto por un género musical, hay algunos que están dirigidos a mujeres y otros a hombres. En la siguiente tabla se ilustra este punto:

Géneros dirigidos a mujeres	Géneros dirigidos a hombres	Géneros compartidos
Pop	Rock	Jazz
R&B	Rap / Hip-Hop	Dance
		Country
		Clásica

Tabla 4 Realizada con los datos del autor. (Last.fm Ltd., 2013)

Por otro lado, es importante señalar que existen diferentes medios por los cuales la gente descubre nueva música, y la selección de ellos también depende de distintas variables. La siguiente gráfica muestra estos medios de acuerdo a los diferentes grupos de edad:

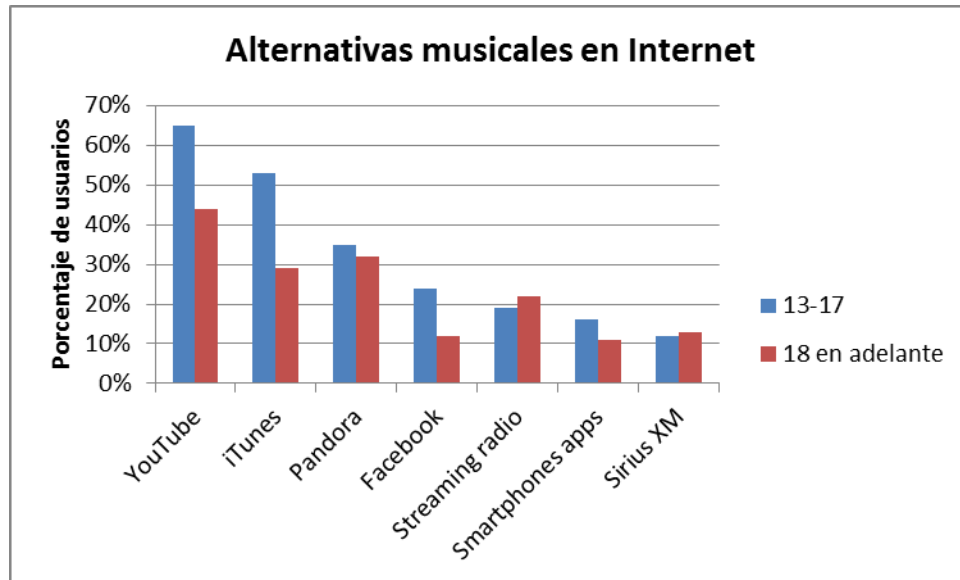


Gráfica 7 Realizada con los datos del autor. (PC Pitstop, 2006)

De la gráfica anterior se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- El Internet, con sus diferentes alternativas, es el medio principal para búsqueda de nueva música entre los menores a 50 años, también la radio por Internet está adquiriendo popularidad, sobre todo entre la población joven. En la siguiente gráfica pueden observarse las principales herramientas de Internet utilizadas por jóvenes y adultos para descubrir nueva música:





Gráfica 8 Realizada con los datos del autor. (Smith, 2012)

- La radio tradicional, continua siendo el medio principal por el cual descubren nueva música los mayores a 50 años.
- Las recomendaciones de amigos o familiares ocupan un lugar importante entre los medios para descubrir nueva música. Para los jóvenes de 21 a 30 años, es el segundo medio más importante.
- Los conciertos o shows en vivo, son un medio que solo es representativo para los oyentes de 21 a 30 años.

El descubrimiento de nuevas propuestas por todos estos medios es de vital importancia dentro de la industria musical, ya que la única manera de que una persona compre una canción o algún producto relacionado con ella es si la ha escuchado previamente, pues no existen las suficientes palabras o propaganda que pueda describir el sonido de una melodía.

### 3.2. Variables tecnológicas

En los últimos 40 años han existido básicamente 6 tipos de formatos para la distribución musical, los cuales se describen a continuación:







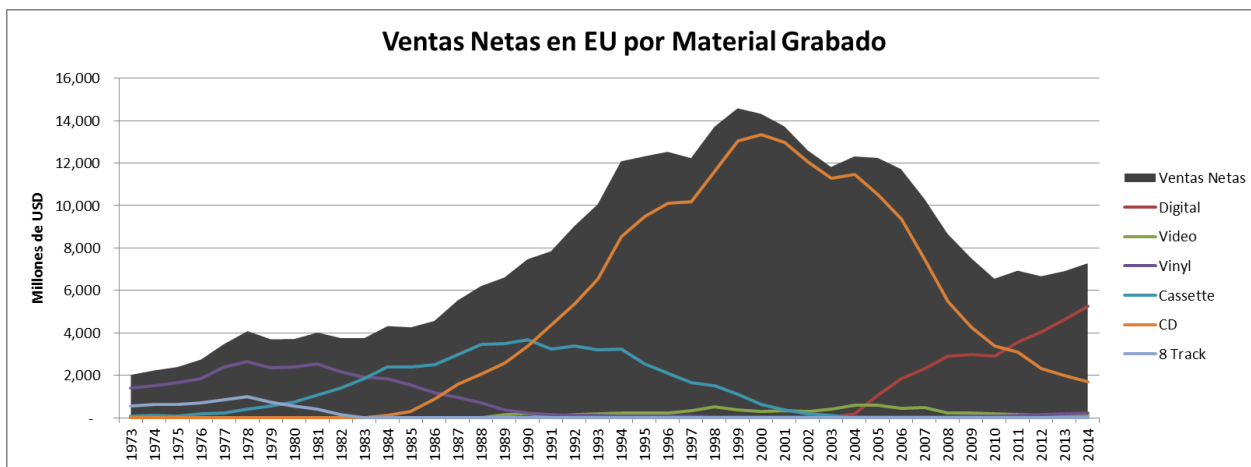
Tecnología	Descripción	Imagen	Década de popularidad	Atributos
<b>8 Track</b>	También conocido como cartucho de 8 pistas o magazine, es un dispositivo basado en cinta magnética creado en 1964 y utilizado hasta principios de los 80s.	 (Daily News Dig Admin , 2012)	70s	Portabilidad
<b>Vinyl</b>	Es un formato de reproducción musical basado en la grabación mecánica analógica, popular en la década de los 70	 (Strauss, 2007)	70s	Confiabilidad y fidelidad
<b>Cassette</b>	Es un formato de grabación analógico basado en cinta magnética. Fue ampliamente utilizado entre los años 70s y 90s.	 (Strauss, 2007)	80s	Confiabilidad, fidelidad aceptable, portabilidad, y bajo precio
<b>CD</b>	Conocido como disco compacto, es un formato de almacenamiento digital óptico. Su calidad y portabilidad le dieron gran éxito a finales de los 90s.	 (Strauss, 2007)	90s y 00s	Fidelidad, portabilidad y rapidez para seleccionar una pista.
<b>Video</b>	Formato de reproducción musical que permite al usuario disfrutar de imagen y sonido a la vez.	 (Amazon.com Inc., 2013)	80s y 90s	Combinación de imagen y sonido.
<b>Digital</b>	Es un formato musical basado en la codificación digital de señales eléctricas que representan ondas sonoras. Su distribución se realiza mediante archivos informáticos.	 (Strauss, 2007)	10s	Fidelidad, portabilidad, confiabilidad, precio y selectividad

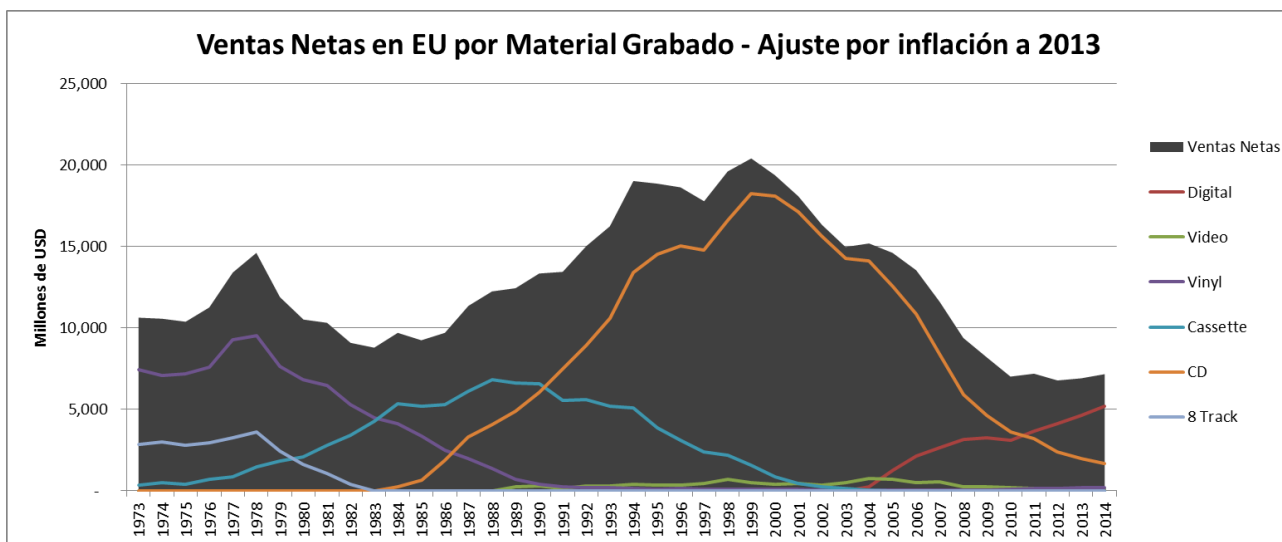
Tabla 5 Evolución de los formatos para la distribución musical. (Strauss, 2007) (Daily News Dig Admin , 2012) (Amazon.com Inc., 2013)

En el siguiente gráfico se presentan las ventas netas de material grabado en EU por cada una de las diferentes tecnologías. Se aprecian claramente la mayor parte de las etapas del ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declive) para cada una de las tecnologías, e incluso para la música en general durante los últimos 40 años.



Gráfica 9 Realizada con los datos del autor hasta 2009 y proyección propia a 2014. (Degusta, 2011)

Sin embargo, esta gráfica no puede ser utilizada directamente para realizar el análisis debido a que no ha sido ajustada por inflación. Después de realizar dicho ajuste al año 2013, se obtiene la siguiente gráfica que servirá como base para poder realizar un análisis más objetivo del comportamiento de la industria musical.



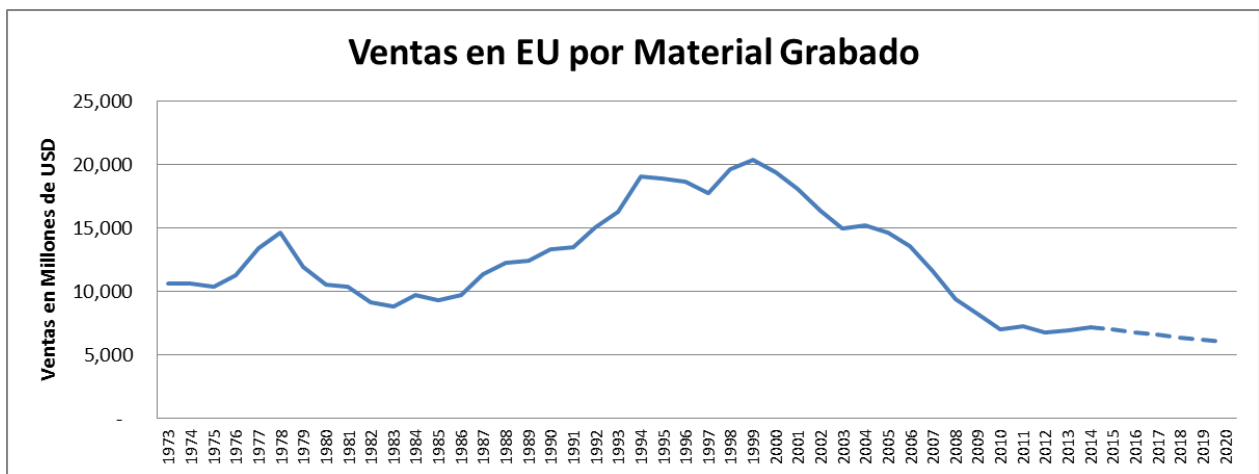
Gráfica 10 Realizada con los datos del autor hasta 2009 y proyección propia a 2014. (Degusta, 2011)

De esta gráfica se desprenden las siguientes observaciones:

- El CD es la única tecnología que ha liderado por 2 décadas. 90s en fase de crecimiento y 00s en fase de declive.
  - Las ventas del CD son casi el doble que el vinyl (91% arriba en sus picos máximos: 1999 CD vs 1978 Vinyl).
  - Gran parte de las ventas en los 90s se deben principalmente a la actualización de álbumes en vinyl o cassette a CD, impulsada por sus mejores atributos y la discontinuación de tornamesas.

- En los 00s el CD continúa a la cabeza de las ventas musicales, pero ahora en su fase de declive, con una pérdida de 14% anual en promedio, pasando de 18,081 a 4,652 millones de dólares de 2000 a 2009 (-74%). Tower Records, Sam Goody y HMV ya se han declarado en banca rota. Los principales motivos son:
  - Piratería en Línea: En 1999 aparece Napster, el primer programa que permitió subir a Internet archivos musicales y compartirlos con otros usuarios de manera gratuita, es decir, comienza la era de la música pirata gratuita por Internet.
  - Piratería física: La clonación de CDs a gran escala se volvió cada vez más sencilla a través de nuevas generaciones de software y torres duplicadoras.
  - Conclusión de la actualización de las colecciones musicales de vinyl o cassette a CD.
  - Aparición de las descargas legales de archivos musicales por Internet, las cuales sustituyeron en gran medida a los CDs. En 2003, aparece iTunes y el iPod se convierte en el reproductor de MP3 más popular.
- En los 10s la música digital ha desplazado a los CDs y ocupa el primer lugar en ventas, manteniendo un promedio de crecimiento de 18% anual del 2005 a 2013. Sin embargo, éstas se encuentran aún muy lejanas a las que lograron en el pasado otras tecnologías. Actualmente ocupan el 4º lugar después del CD, vinyl y cassette, aunque aún se encuentran en fase de crecimiento. En 2014, se estima que las ventas digitales alcancen aproximadamente 5182 millones de USD en los Estados Unidos, apenas el 28% de las ventas de CD en su pico. Por la tendencia que se aprecia, no parece que las ventas digitales alcancen en el futuro siquiera el 50% de las ventas de CDs logradas en 1999. A continuación se describen los principales atributos de la música digital:
  - Fidelidad: A pesar de ser archivos comprimidos, la diferencia en fidelidad es casi imperceptible, pues las partes que se extraen de estos archivos para hacerlos más ligeros son imperceptibles al oído humano.
  - Confiabilidad: Al ser intangibles, estos archivos están exentos de daños o degradación, evitando los cuidados necesarios para mantener un CD en óptimas condiciones.
  - Portabilidad: Las ventajas en este atributo se pueden dividir en 3 principales:
    - Tamaño del reproductor: Los reproductores de MP3 son de mucho menor tamaño que los reproductores de CD portátil o Discman.
    - Variedad de dispositivos: Los archivos digitales se pueden reproducir en una amplia variedad de dispositivos digitales: laptops, tablets, reproductores mp3, y el principal: el teléfono celular. Además la mayoría de estos dispositivos se pueden conectar fácilmente a estéreos fijos, bocinas o autoestéreos.
    - Capacidad: A diferencia de los CDs, donde sólo era posible almacenar un máximo de 12 canciones (número promedio de un álbum), ahora existen dispositivos con una capacidad mucho mayor, por ejemplo reproductores de 64GB equivalentes a 16,000 canciones o 1333 álbumes.

- Precio: Actualmente un sencillo digital se vende en promedio en 1 USD, y un álbum digital en 10 USD. El álbum digital cuesta prácticamente lo mismo que un álbum físico, sin embargo, lo revolucionario de la venta de música digital es que permite la compra de canciones individuales por sólo una décima parte del precio del álbum (un sencillo físico costaba aproximadamente una quinta parte del precio del álbum).
- Selectividad: El usuario puede comprar sólo la canción deseada, sin necesidad de pagar todo un álbum, así puede ahora formar una gran colección de música basada sólo en los éxitos de sus grupos favoritos, evitando comprar álbumes completos, con 2 ó 3 canciones que valgan la pena y las sobrantes contaminando su preciada colección. Según la RIAA (RIAA, 2013), en el año 2000 sólo el 1% de las ventas de CDs estaban constituidas por sencillos, en cambio, en 2012, el 93% de las ventas digitales están constituidas por sencillos.
- Con la salida del CD, se prevé un descenso en las ventas de las ventas por material grabado de 3% anual hasta 2020, como lo muestra la siguiente gráfica:

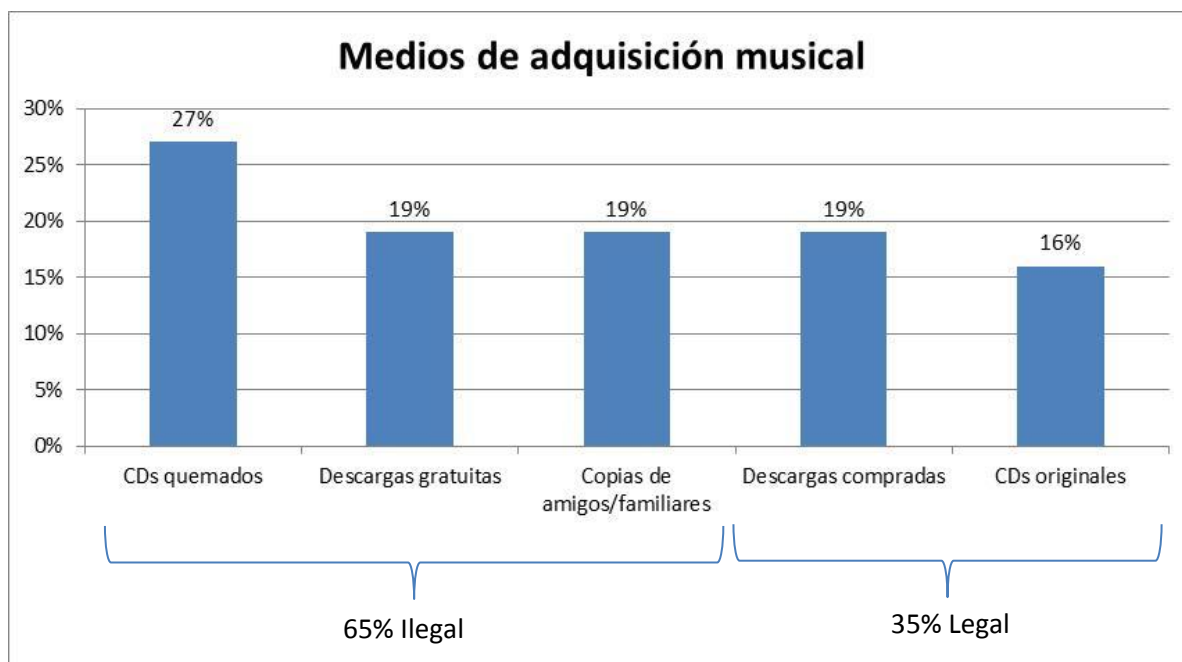


Gráfica 11 Realizada con los datos del autor hasta 2009 y proyección propia a 2020. (Degusta, 2011)

### 3.3. Variables políticas y legales:

El uso o copia de obras musicales sin el consentimiento del titular, se conoce como una infracción de los derechos de autor, conocida popularmente como piratería. En 2011 sólo el 35% de la música obtenida por el mercado de los Estados Unidos era legal.

En la siguiente gráfica se describen los medios de adquisición musical de usuarios en Estados Unidos.



Gráfica 12 Realizada con los datos del autor. (Digital Digest, 2012)

En los Estados Unidos existen penas civiles y criminales para quienes adquieran o compartan material protegido por derechos de autor.

- Las penas criminales para los infractores de primera vez son de hasta 5 años de prisión y multas de \$250,000 USD.
- Las penas civiles pueden alcanzar miles de dólares en indemnizaciones a los autores. La pena mínima es de \$750 USD por canción.

La RIAA-Recording Industry Association of America (RIAA, 2013) en conjunto con otras organizaciones musicales han peleado fuertemente mediante demandas civiles para eliminar los portales y programas de transferencia musical en línea, sin embargo, como puede verse en la gráfica anterior, esto sólo eliminaría una pequeña parte del problema, pues la quema de CDs o las copias de amigos o familiares son delitos más difíciles de perseguir.

Además, es importante señalar que la cantidad de infractores ocasionales es tan grande, que sería casi imposible poder demandarlos a todos. Sin embargo, a principios de los 2000s, la RIAA implementó una estrategia de este tipo, realizando demandas al por mayor hacia personas físicas

que bajaban de Internet canciones de manera ilegal. Sin embargo, esta estrategia, lejos de ser efectiva, fue considerada como abusiva y la RIAA fue duramente criticada, pues muchas de sus demandas fueron dirigidas a jóvenes estudiantes, amas de casa, adultos mayores, etc., y en su mayoría no procedieron por ser consideradas anticonstitucionales debido al castigo exagerado que solicitaban.

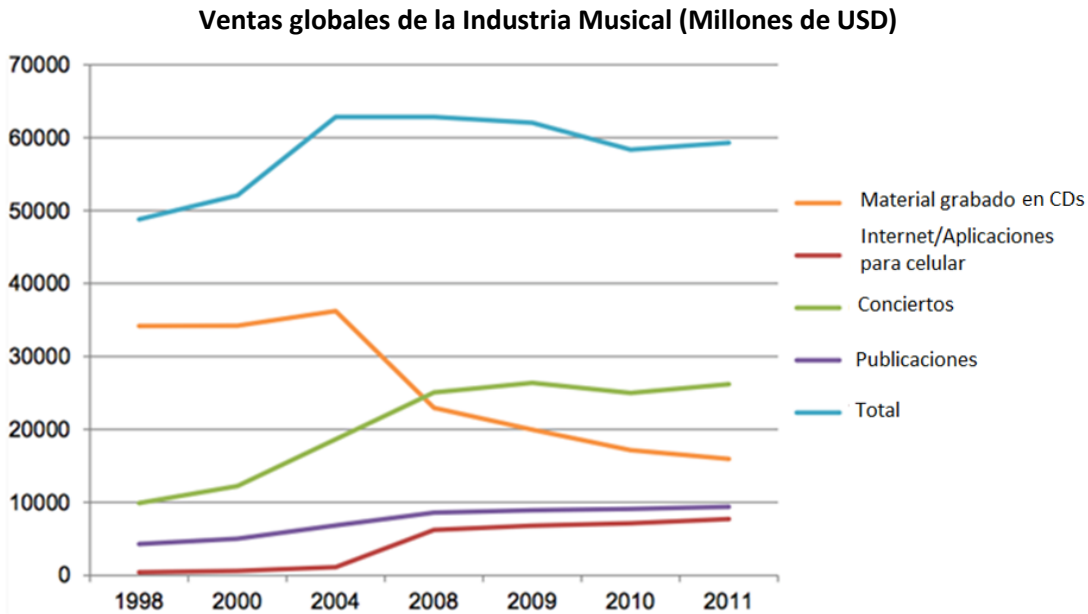
Algunos ejemplos de piratería comunes son:

- Hacer una copia en MP3 de un CD adquirido legalmente y colocarlo en Internet para que millones de personas puedan tener acceso a él.
- Unirse a una red de transferencia de archivos para descargar archivos musicales de manera gratuita desde otros usuarios.
- Pagar una tarifa mensual a distribuidores no autorizados en línea para tener acceso ilimitado a descargas musicales.
- Transferir a amigos o familiares música comprada legalmente a través de servicios de mensajería.
- Hacer copias de un CD comprado legalmente para amigos o familiares.

Por todo esto, actualmente se están explorando otras alternativas más eficientes para limitar el tráfico de canciones por Internet, como filtros o sistemas que notifiquen al servidor local de Internet de una conducta inadecuada. Sin embargo, estas tecnologías aún están en fase de prueba y tendremos que esperar algunos años más para poder verlas en acción.

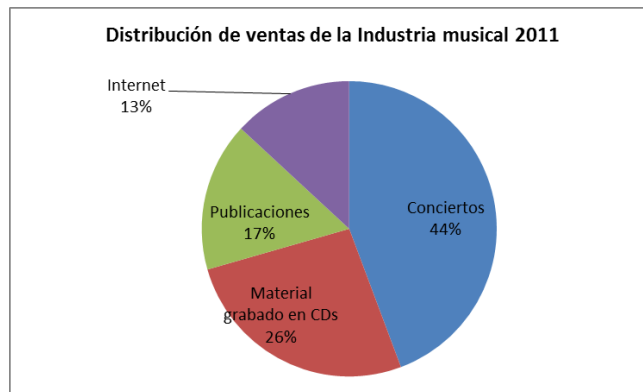
### 3.4. Variables Económicas

Como se mencionó en el apartado de variables tecnológicas, las ventas de material grabado han ido descendiendo paulatinamente debido a la incorporación de nuevas tecnologías y al aumento de la piratería, sin embargo, este concepto no es el único por el cual la industria musical obtiene ganancias. En la siguiente gráfica se muestra el comportamiento de los 4 conceptos principales que conforman los ingresos de la industria musical:



Gráfica 13 (Lee, 2013)

Como puede observarse, existen 3 conceptos cuyas ventas han incrementado notablemente desde la caída del material grabado en CDs: los conciertos, las regalías por publicaciones, las ventas digitales y de aplicaciones por Internet. De aquí se desprende la siguiente gráfica donde se representa la importancia de cada concepto en porcentaje para el año 2011:



Gráfica 14 Realizada con los datos del autor a 2011. (Lee, 2013)

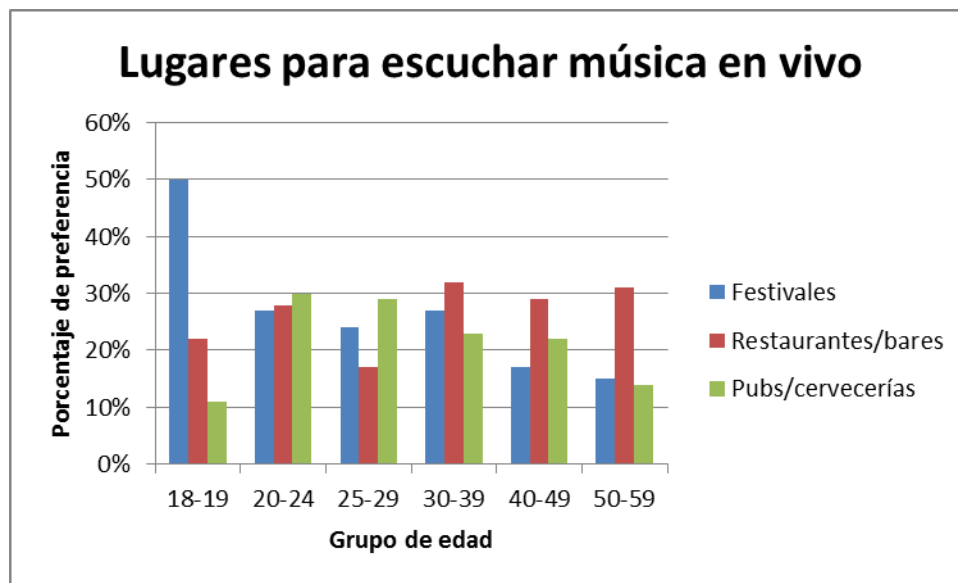


Como puede observarse en la gráfica anterior, de los tres conceptos que han incrementado sus ventas, los conciertos son los más importantes (44% de las ventas en 2011), con un crecimiento anual de 8% y un aumento del 160% de 1998 a 2011. Estos se han convertido en el nuevo gran negocio de las compañías disqueras. Es interesante notar que antes del 2008 las disqueras realizaban conciertos para promover álbumes, y ahora realizan álbumes para promover conciertos.

Andreas Weitekämper, director de A&R para Warner Music Alemania, ha comentado: “Incluso hoy, ver a un artista en vivo es una experiencia irremplazable”. (IFPI-Worldwide independent music, 2012).

Se debe hacer énfasis en que la música en vivo, no sólo está conformada por conciertos llevados a cabo en grandes estadios o arenas, y para escucharla no siempre se debe pagar un boleto específico para ello, es decir, no siempre se usa la música como producto final, sino como medio para disfrutar de alguna otra experiencia, como por ejemplo: bares, restaurantes, galerías, museos, cafeterías, lobbies, espacios corporativos, centros comerciales, celebraciones, etc.

Como se puede ver en la siguiente gráfica, los tres principales lugares para escuchar música en vivo, además de conciertos específicos, son los festivales, restaurantes/bares y pubs/cervecerías. Dentro de los cuales, los festivales son más visitados por los jóvenes y los restaurantes/bares son los más visitados por las personas maduras.



Gráfica 15 Realizada con los datos del autor. (Deloitte Access Economics, 2011)

Las publicaciones son otro concepto que ha adquirido gran relevancia en el siglo XXI (17% de las ventas en 2011) con un promedio de crecimiento de 7% anual y un aumento de 150% de 1998 a 2011. Este concepto está formado por el pago de regalías a las compañías y/o artistas dueños de los derechos de alguna obra musical cuando ésta es utilizada dentro de una película, un anuncio

de radio o tv, cuando se transmite por radio, se toca en un club, en un centro comercial o en un evento público.

En cuanto al material grabado, cabe señalar que a pesar de que los costos para realizar la grabación han bajado enormemente (un estudio de grabación básico puede montarse por sólo \$5000 USD) y de que los artistas mismos pueden promocionar o distribuir su material por Internet, aún sigue siendo necesario el apoyo de una disquera para alcanzar ventas a gran escala.

Las disqueras se especializan en volver famosos a los artistas, para después poder vender todo tipo de productos relacionados con ellos, como su material discográfico, sus presentaciones en vivo, su imagen, ropa y accesorios, etc.

Para lograr este objetivo, las disqueras llevan a cabo las siguientes funciones:

- Estudios de mercado
- Diseño de imagen
- Manejo de prensa
- Manejo y representación del artista
- Gestión de temas administrativos (finanzas, contabilidad, legales, etc.)
- Soporte al artista en la composición de temas musicales, y en muchas ocasiones la composición al 100%.
- Producción, grabación y financiamiento del material discográfico.
- Publicidad del artista y sus temas
- Distribución del material discográfico por todos los medios (radio, internet, TV, tiendas de música, etc.)
- Promoción y financiamiento de tours de presentaciones en vivo

En una conferencia de prensa Neil Young, músico y compositor canadiense, comentó: “Lo que me gusta de las compañías disqueras es que ellas presentan y nutren a los artistas, eso no existe en iTunes ni en Amazon”. (IFPI-Worldwide independent music, 2012).

En una encuesta realizada en 2011 por ReverbNation and Digital Music News, se encontró que el 75% de los artistas no firmados por una disquera en los Estados Unidos buscaban un contrato. Las razones que dieron fueron las siguientes:



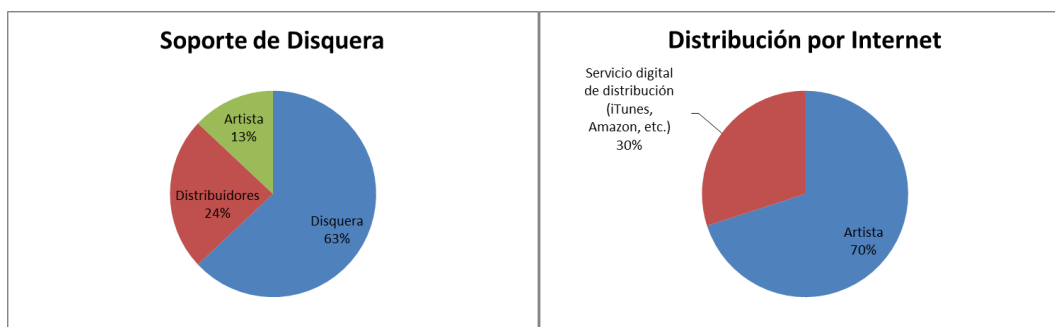
Gráfica 16 Realizada con datos del autor. (IFPI-Worldwide independent music, 2012)

En esta gráfica se observa que la mayor parte de los artistas buscan soporte promocional o de marketing, tratando de delegar esta función a personal dedicado y profesional, para ellos poder dedicarse al proceso creativo, su especialidad.

Anteriormente se mencionó también la importancia que tienen en el negocio los shows en vivo a inicios del siglo XXI, esto también se ve reflejado en la encuesta, pues de manera independiente es muy difícil obtener los contactos y contratos para este tipo de eventos.

Por último, el pago por adelantado, un elemento que también forma parte importante dentro de la carrera de los artistas, pues de alguna forma deben sustentarse mientras alcanzan cierto nivel de popularidad y retribución por su trabajo.

En las siguientes gráficas se ilustra la división de las ganancias en la industria musical en dos esquemas: el primero con el uso de una disquera y el segundo utilizando una distribución por Internet.



Gráfica 17 (Finchy, 2010)

En estas gráficas se observa que cuando un artista se promueve de manera independiente, se queda con la mayor parte de las ganancias (70%), sin embargo, dichas ganancias serán limitadas, y sólo si el artista posee un talento o imagen excepcionales, logrará alcanzar cierto nivel de fama y ventas, que no podrán crecer más allá sin el apoyo de una disquera.

En la siguiente gráfica se ilustra el nivel de fama/ventas a través del tiempo de un artista talentoso que comienza su carrera de manera independiente.



Gráfica 18 Realizada con los datos del autor. (IFPI-Worldwide independent music, 2012)

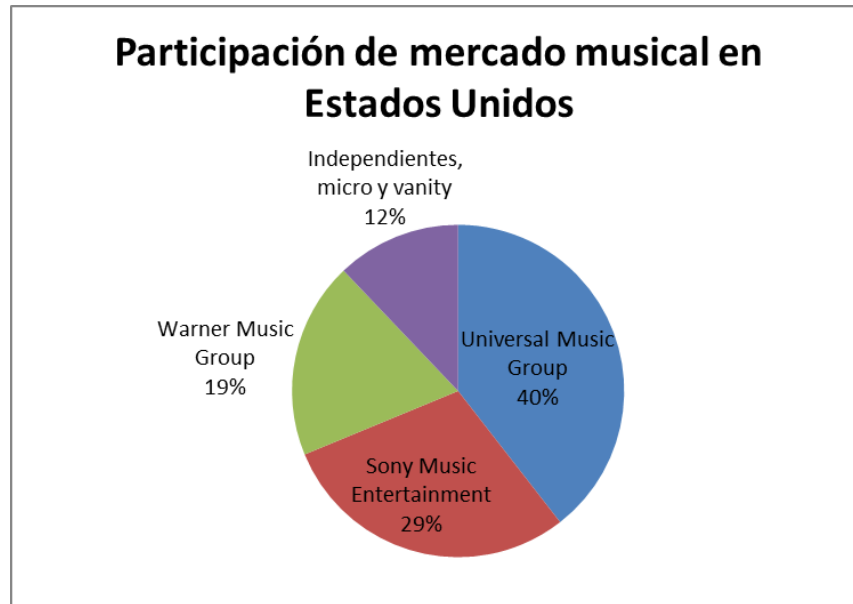
En suma, se puede decir que el Internet, es una buena herramienta para dar a conocer a un artista y distribuir su material de manera inicial, pero después deberá contarse con el apoyo de una disquera para poder alcanzar fama y un mayor nivel de ventas. Un ejemplo de esto es el cantante canadiense Justin Bieber, quien en 2008 subió una serie de videos a YouTube con su material, donde fue descubierto por Island Records, filial de Universal, con quien logró alcanzar la fama mundial.

Las disqueras pueden dividirse en 4 segmentos:

- Principales: Son etiquetas caracterizadas por tener distribución internacional. Cuentan con miles de artistas bajo contrato y representan la más amplia gama de géneros musicales. Las compañías que conforman este grupo son: Universal Music Group, Sony Music Entertainment y Warner Music Group.
- Independientes: Son etiquetas que cuentan principalmente con distribución nacional. Tienen hasta 100 artistas bajo contrato y tienden a enfocarse en uno o dos géneros musicales. Son dirigidas por gerentes profesionales.
- Microetiquetas: Cuentan con menos de 10 artistas bajo contrato, con enfoque en un solo género musical. Tienen poco personal y el propietario/gerente suele ser el artista principal. Su modelo de distribución es directo hacia sus seguidores, clubes o detallistas de la especialidad.

- Vanity: Son etiquetas creadas por artistas independientes que desean grabar y vender su propia música. Suelen ser operaciones de una persona sin distribución formal. Con ventas directas y por Internet.

A continuación se presenta la participación del mercado musical en los Estados Unidos:



Gráfica 19 (Wikipedia, 2012)

Considerando que en 2012 las ventas por material grabado (físico y digital) ascendieron a \$6673 millones de dólares en los Estados Unidos, (RIAA, 2013) las ventas por cada empresa pueden aproximarse de acuerdo a la gráfica anterior:

Empresa	Ventas 2012 en EU (millones de dólares)
Universal Music Group	\$ 2669
Sony Music Entertainment	\$ 1935
Warner Music Group	\$ 1217
Independientes, micro y vanity	\$ 801

Tabla 6 Realizada con los datos del autor. (Wikipedia, 2012)

De acuerdo con IBISWorld, existen 391 empresas consideradas como etiquetas independientes en los Estados Unidos, las cuales alcanzaron ventas por \$354 millones de dólares en 2012, lo que ayuda a complementar la tabla anterior de la siguiente manera:

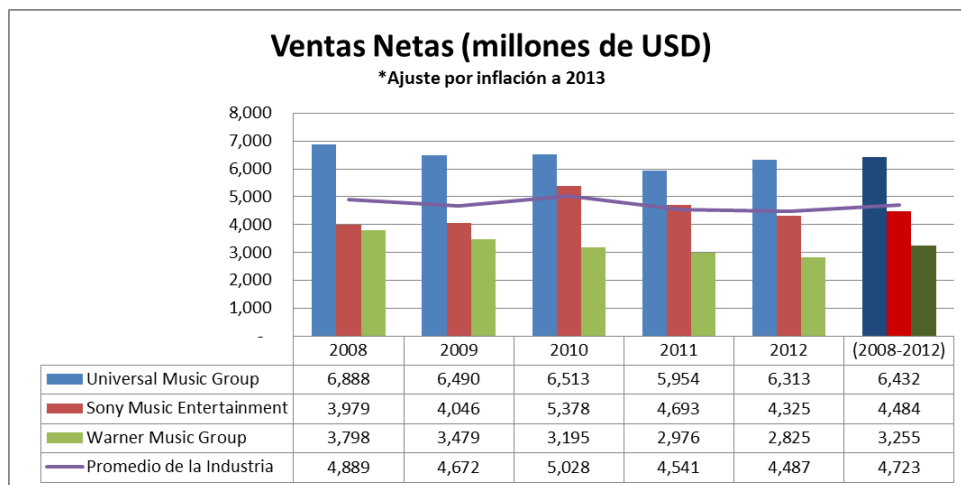
Empresa	Ventas 2012 en EU (millones de dólares)
Independientes	\$ 354
Micro y Vanity	\$ 447

Tabla 7 Realizada con los datos del autor. (IBISWorld, 2013)

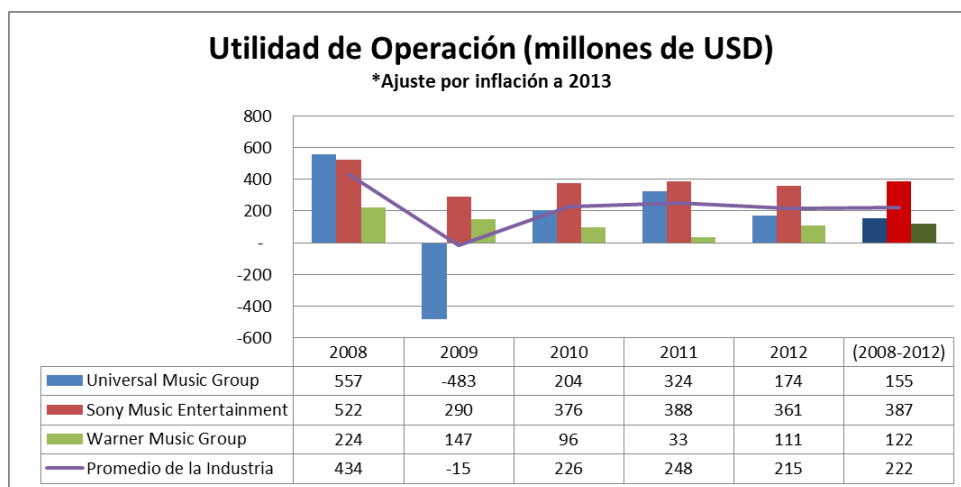
De la tabla anterior se puede deducir que las ventas promedio de una etiqueta independiente en los Estados Unidos son aproximadamente **\$905,370 USD anuales** (\$354 millones / 391 empresas).

No existe un registro exacto que indique el número de microetiquetas y de etiquetas Vanity en los Estados Unidos, sin embargo se estima que sean miles de ellas, donde sus ventas pueden variar en un rango de los cientos de dólares hasta algunos cientos de miles.

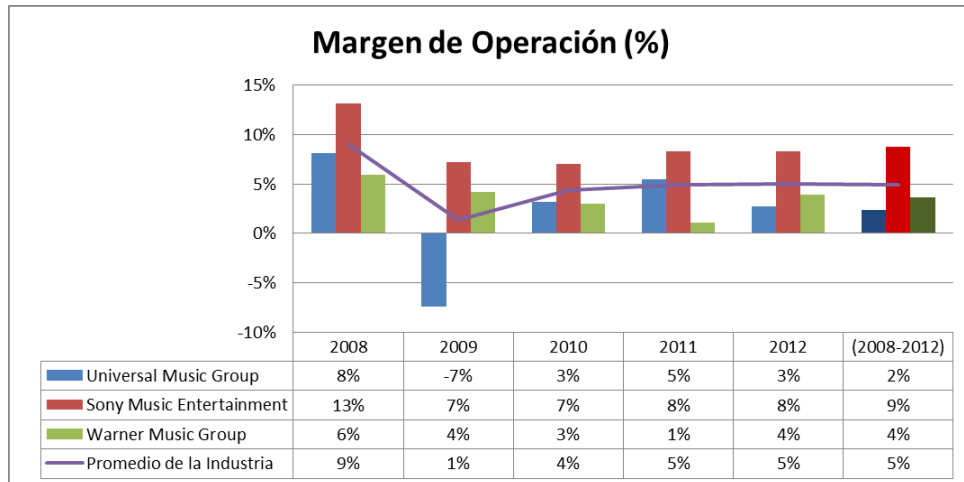
Para obtener una visión más exacta de las tendencias económicas en este tipo de industria se realizó un análisis comparativo de los **indicadores financieros a nivel global** de las 3 principales compañías discográficas, el cual se ilustra a continuación:



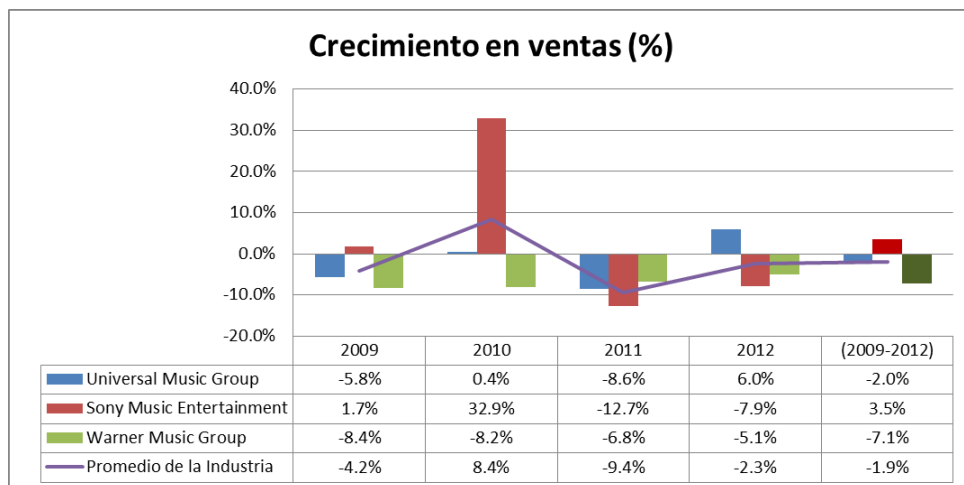
Gráfica 20 Realizada con datos de los resultados anuales (Sony Group, 2012) (WMG, 2012) (Vivendi, 2012)



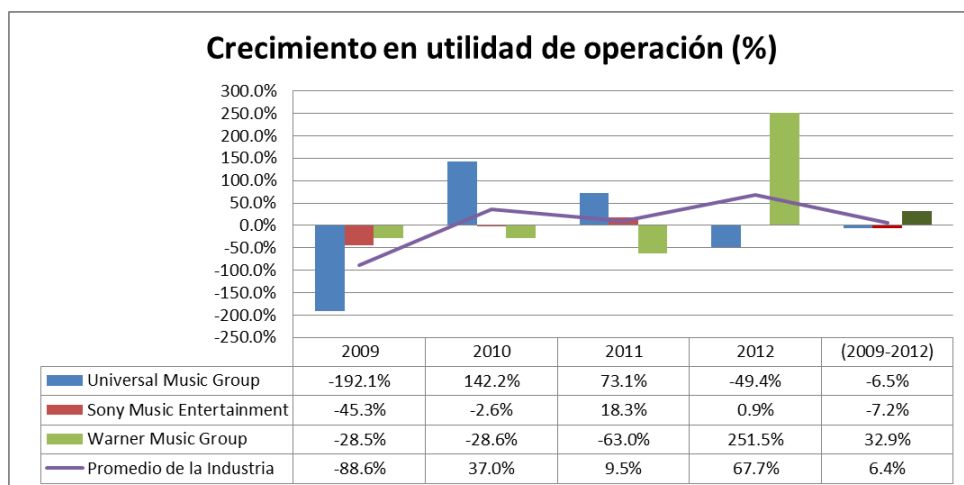
Gráfica 21 Realizada con datos de los resultados anuales (Sony Group, 2012) (WMG, 2012) (Vivendi, 2012)



Gráfica 22 Realizada con datos de los resultados anuales (Sony Group, 2012) (WMG, 2012) (Vivendi, 2012)



Gráfica 23 Realizada con datos de los resultados anuales (Sony Group, 2012) (WMG, 2012) (Vivendi, 2012)



Gráfica 24 Realizada con datos de los resultados anuales (Sony Group, 2012) (WMG, 2012) (Vivendi, 2012)

De las gráficas anteriores se puede observar lo siguiente:

- **Las ventas en la industria en general, han tenido un comportamiento a la baja, en promedio perdiendo 1.9% anualmente**, porcentaje que podría ser mayor de no ser por el crecimiento de Sony Music Group en el año 2010, el cual se debió principalmente a la consolidación de resultados derivados de la compra de la discográfica alemana BMG.
- **El margen de operación promedio de la industria es de 5%**. A pesar de ser el primer lugar en ventas, Universal Music Group ocupa el tercer puesto en este rubro (2%), principalmente debido a amortizaciones surgidas de la combinación de negocios. A su vez, Sony Music Group ha demostrado un sólido manejo de sus costos y gastos, siendo el primer lugar en cuanto a margen (9%).
- A pesar de la contracción del mercado musical, **el crecimiento en el margen de operación ha sido en promedio de 6.4% anual**. Esto debido principalmente a las constantes reestructuraciones para ahorrar en gastos por parte de las empresas.

En comparación con estos resultados, las ventas de las disqueras independientes han tenido un comportamiento ligeramente mejor a las principales perdiendo sólo un 0.7% anual vs el 1.9% de las grandes compañías.

Negocio	Crecimiento Anual (2008-2013)
Disqueras independientes	-0.7%

Tabla 8 (IBISWorld, 2013)

De acuerdo a los datos anteriores puede observarse que las disqueras mayores son las que han sufrido un mayor impacto en sus ventas, esto puede deberse principalmente a que es el material de sus artistas el que principalmente se puede descargar de manera ilegal a través del uso de Internet, además del cambio en los hábitos del consumidor, que ahora puede comprar los sencillos de sus artistas más fácilmente por las vías digitales legales, sin tener que comprar todo el álbum. En cambio, el material de las disqueras independientes es más difícil de hallar de manera gratuita en la Web, y al tratarse de ventas más directas se pueden vender mayor número de álbumes completos.

Al igual que ocurre con los artistas, cuando una disquera de tamaño inferior adquiere cierto nivel de éxito, generalmente es absorbida por una de mayor tamaño, siendo mucho más difícil para la disquera evolucionar hacia la siguiente categoría. En algunas ocasiones las etiquetas Vanity se pueden convertir en microetiquetas, sin embargo, es más difícil que una microetiqueta se convierta en una disquera independiente, y prácticamente imposible que una disquera independiente se convierta en una disquera mayor. Como ejemplo, cabe señalar que en 1998 existían 6 etiquetas mayores: Sony, BMG, Polygram, Universal, Warner y EMI, que después de algunas fusiones y adquisiciones se convirtieron en sólo 3: Sony, Universal y Warner.



La principal estrategia utilizada por las disqueras para aumentar sus ventas, es el **descubrimiento y desarrollo de nuevo talento (A&R<sup>3</sup>)**. En su reporte anual de 2012, Kazuo Hirai, presidente y CEO de Sony comentó: “La participación de mercado y la rentabilidad en el negocio de la música se ha beneficiado por nuestros esfuerzos en descubrir, nutrir y desarrollar nuevo talento artístico” (IFPI-Worldwide independent music, 2012). Por otro lado, durante el Universal Group Investor Meeting de 2011, Lucian Grange, CBE chairman y CEO de Universal Music Group comentó: “Debemos mantener nuestra inversión en creatividad, el éxito del A&R y el descubrimiento de nuevo talento son la base de todo lo que hacemos”

El equivalente del A&R en otras industrias es el área de investigación y desarrollo o R&D<sup>4</sup>, y el presupuesto de éste, es el más defendido entre las disqueras, a pesar de las crisis. De acuerdo con el artículo Investing in Music publicado en 2012 por la IFPI<sup>5</sup> las compañías discográficas dedican el **16 % de sus ventas al A&R**, porcentaje incluso mayor a las compañías farmacéuticas en R&D. Nick Gatfield, director ejecutivo de Sony Music UK comenta al respecto: “Ninguna otra industria comienza incluso a tomar el nivel de riesgo en R&D que nosotros”. (IFPI-Worldwide independent music, 2012)

A continuación se muestra una tabla con los porcentajes promedio destinados a la investigación y desarrollo para diferentes tipos de industria:

Posición	Tipo de Industria	% de ventas para R&D
1	Farmacéutica y biotecnología	15.3
2	Software y servicios para computadoras	9.6
3	Tecnología, hardware y equipo	7.8
4	Bienes de placer	6.2
5	Equipo de cuidado de la salud y servicios	6.1
6	Equipo eléctrico y electrónico	4.2
7	Automotriz	4.1
8	Aeroespacial y defensa	4.0
9	Química	3.1
10	Ingeniería industrial	3.0

Tabla 9 (IFPI-Worldwide independent music, 2012)

Hoy en día, el Internet se ha convertido en una herramienta muy útil y económica para descubrir talento, pues existen múltiples portales y redes sociales donde los artistas nacientes pueden subir y difundir su material, dentro de los cuales destacan: [www.soundcloud.com](http://www.soundcloud.com), [www.google.com/alerts](http://www.google.com/alerts), [www.hotsuite.com](http://www.hotsuite.com), topsy.com, [www.facebook.com](http://www.facebook.com), [www.vine.co](http://www.vine.co),

<sup>3</sup> A&R: Artist and Repertoire, es la división de una discográfica responsable del descubrimiento de nuevo talento y supervisión del desarrollo artístico de los músicos de la compañía. (IFPI-Worldwide independent music, 2012)

<sup>4</sup> R&D: Research and Development, área que utiliza la investigación en ciencias en conjunto con el desarrollo en ingeniería para traer a la empresa productos o servicios innovadores que produzcan un aumento en las ventas. (Wikipedia, 2012)

<sup>5</sup> IFPI: Federación Internacional de la Industria Fonográfica. (IFPI-Worldwide independent music, 2012)

[www.myspace.com](http://www.myspace.com), [www.twitter.com](http://www.twitter.com), [www.youtube.com](http://www.youtube.com), entre otros. Andreas Weitekämper, director de A&R para Warner Music Alemania comenta al respecto: “El internet ha hecho la pre-selección mucho más sencilla. En vez de viajar a cada concierto, puedes hacer gran parte del trabajo en línea, mirando bandas en su página web, MySpace o YouTube”. (IFPI-Worldwide independent music, 2012)

La promoción es el segundo concepto más importante para una compañía discográfica. De acuerdo con el artículo How Record Companies Make Money de Diane Rapaport (Rapaport, 2003), las disqueras principales destinan el **20%** de sus ventas en gastos de promoción, mientras las disqueras independientes dedican el **10%**. Los gastos de promoción incluyen el diseño e impresión de publicidad, boletines, prensa, sitio web, promoción en radio, tv, relaciones públicas, etc.

### 3.5. Competidores Principales

Nombre de la compañía	<b>Narada</b>
Logo	
Descripción	Etiqueta independiente especializada en música New Age, con excelentes temas suaves, cálidos y relajantes.
Audiencia <sup>6</sup>	1,566,152 oyentes (21,853,784 scrobblings)
Artistas principales	
Álbumes más escuchados	

Tabla 10 Ficha Resumen de Narada (Narada Productions Inc., 2007)

<sup>6</sup> Audiencia: Se compone por dos datos principalmente: escuchas, equivalente al número de usuarios que han escuchado alguna vez un tema de la etiqueta, y scrobblings, equivalente al número de veces que se ha escuchado algún tema de la etiqueta (Last.fm Ltd., 2013).





















Nombre de la compañía	<b>Soundings of the Planet</b>												
Logo													
Descripción	Etiqueta independiente especializada en música clásica ligera, relajante y curativa. Su slogan es: “Paz a través de la música”												
Audiencia	56,589 oyentes (741,936 scrobblings)												
Artistas principales													
Álbumes más escuchados	<table border="0"> <tr> <td></td> <td><b>Eagle River</b> Dean Evenson &amp; Soundings Ensemble</td> <td></td> <td><b>Healing Sanctuary</b> Dean Evenson</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Dreamstreams</b> Dean Evenson</td> <td></td> <td><b>Tao Of Peace</b> Dean Evenson &amp; Li Xiangting</td> </tr> <tr> <td></td> <td><b>Wood Over Water</b> Dean Evenson</td> <td></td> <td><b>Desert Moon Song</b> Dean Evenson</td> </tr> </table>		<b>Eagle River</b> Dean Evenson & Soundings Ensemble		<b>Healing Sanctuary</b> Dean Evenson		<b>Dreamstreams</b> Dean Evenson		<b>Tao Of Peace</b> Dean Evenson & Li Xiangting		<b>Wood Over Water</b> Dean Evenson		<b>Desert Moon Song</b> Dean Evenson
	<b>Eagle River</b> Dean Evenson & Soundings Ensemble		<b>Healing Sanctuary</b> Dean Evenson										
	<b>Dreamstreams</b> Dean Evenson		<b>Tao Of Peace</b> Dean Evenson & Li Xiangting										
	<b>Wood Over Water</b> Dean Evenson		<b>Desert Moon Song</b> Dean Evenson										

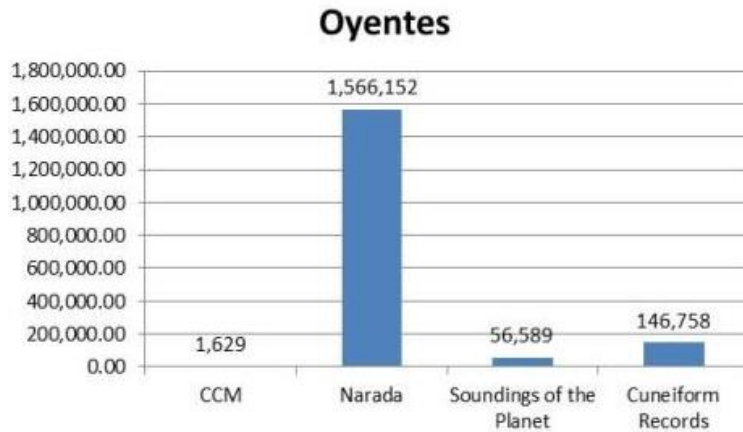
Tabla 11 Ficha resumen de Soundings of the Planet (Soundings of the planet, 2013)

Nombre de la compañía	<b>Cuneiform Records</b>												
Logo													
Descripción	Etiqueta independiente especializada en Jazz Progresivo visionario y atrevido.												
Audiencia	146,758 oyentes (1,868,391 scrobbings)												
Artistas principales													
Álbumes más escuchados	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"><b>Ceux Du Dehors</b> Univers Zero</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"><b>Noisette</b> Soft Machine</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"><b>Boy from Black Mountain</b> Beat Circus</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"><b>Clivages</b> Univers Zero</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"><b>History of the Visitation</b> Guapo</td> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;"><b>Five Suns</b> Guapo</td> </tr> </table>		<b>Ceux Du Dehors</b> Univers Zero		<b>Noisette</b> Soft Machine		<b>Boy from Black Mountain</b> Beat Circus		<b>Clivages</b> Univers Zero		<b>History of the Visitation</b> Guapo		<b>Five Suns</b> Guapo
	<b>Ceux Du Dehors</b> Univers Zero		<b>Noisette</b> Soft Machine										
	<b>Boy from Black Mountain</b> Beat Circus		<b>Clivages</b> Univers Zero										
	<b>History of the Visitation</b> Guapo		<b>Five Suns</b> Guapo										

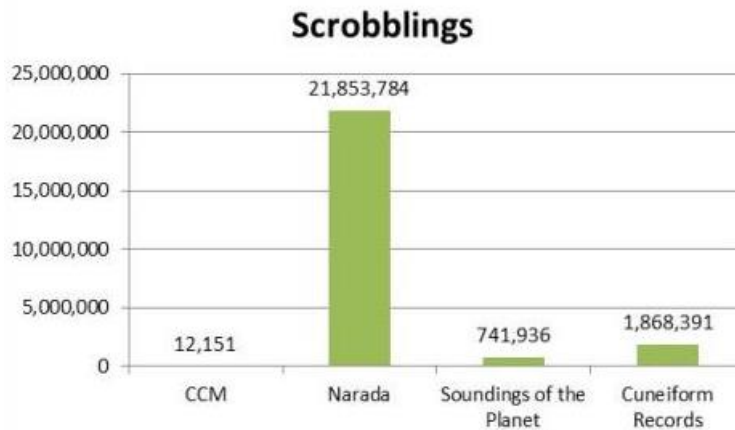
Tabla 12 Ficha resumen de Cuneiform Records (Cuneiform Records, 2013)

### 3.6. Tamaño de la CCM respecto a su competencia

Para calcular el tamaño de la cada una de las compañías consideradas como competidores en el nicho de mercado de CCM, se utilizará el número de oyentes y los scroblings (número de veces que se ha escuchado algún tema de la etiqueta) obtenidos del portal musical Lastfm (Last.fm Ltd., 2013). Las gráficas obtenidas son las siguientes:



Gráfica 25 Realizada con datos del autor. (Last.fm Ltd., 2013)



Gráfica 26 Realizada con datos del autor. (Last.fm Ltd., 2013)

Como puede verse en las gráficas anteriores, Narada es el competidor principal de CCM, seguido por Cuneiform Records y por último Soundings of the Planet, siendo CCM el último en la lista.

### 3.7. Cuadro comparativo de competidores

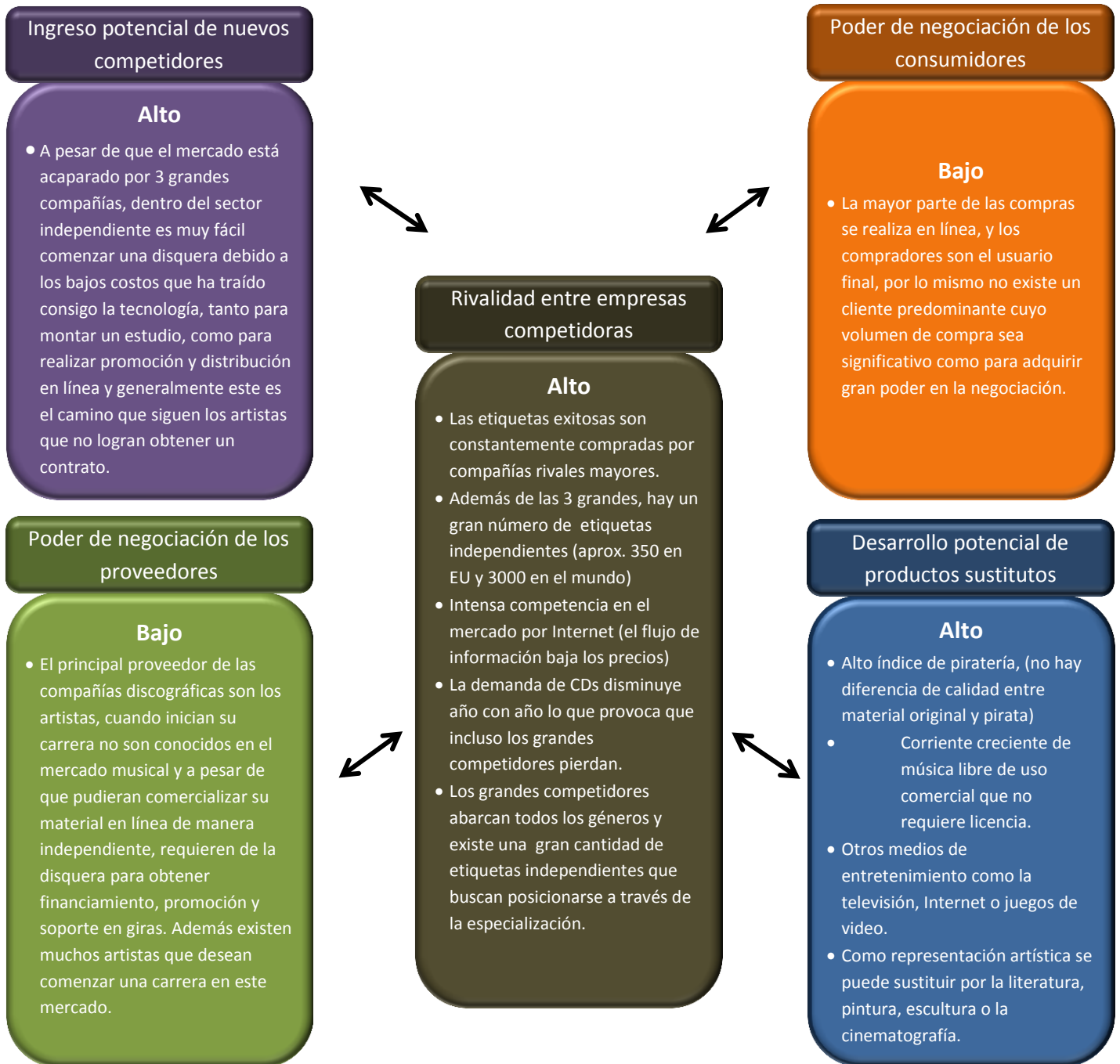
A continuación se presenta un cuadro comparativo basado en los datos recopilados de la página web de cada una de las empresas competidoras:

Factor	Descripción	CCM	Narada	Soundings of the Planet	Cuneiform Records
		Acústica ligera	New Age	Clásica ligera	Jazz progresivo
Capacidad de producción	Número de álbumes	11	642	75	98
Comercio electrónico	Distribución digital por las tiendas virtuales principales	Sí	Sí	Sí	Sí
Comercio electrónico	Tienda virtual propia	Sí	-	Sí	Sí
Competitividad de precios	Ofertas y descuentos en sus productos	Sí	-	Sí	-
Competitividad de precios	Precio promedio del álbum	\$ 17.00	\$ 13.00	\$ 15.00	\$ 16.00
Distribución de ventas	Uso de distribuidores mayores	-	Sí	Sí	Sí
Estructura de la organización	Número de artistas	2	70	14	79
Estructura de la organización	Número de subgéneros musicales	-	14	13	-
Estructura de la organización	Sub etiquetas asociadas	1	2	-	-
Estructura de la organización	Respaldo de etiqueta de principal	-	EMI	-	-
Expansión global	Cuenta con distribuidores físicos en el mercado global	-	Sí	-	Sí
Expansión global	Penetración de mercado global	-	Sí	-	Sí
Experiencia administrativa	Años de experiencia en el negocio	18	16	34	29
Participación de mercado <sup>7</sup>	Número de oyentes	1,629	1,566,125	56,589	146,758
Publicidad	Comunicación con clientes vía boletines	-	Sí	Sí	Sí
Publicidad	Concientización del cliente acerca de la piratería	-	Sí	-	-
Publicidad	Giras continuas	Sí	Sí	Sí	Sí
Publicidad	Presencia en radio tradicional	-	Sí	-	Sí
Publicidad	Presencia en radio por Internet	Sí	Sí	Sí	Sí
Publicidad	Presencia en redes sociales	Sí	-	Sí	Sí
Publicidad	Presencia en los principales portales musicales de Internet	Sí	Sí	Sí	Sí
Publicidad	Demos en página web	Sí	Sí	Sí	Sí
Publicidad	Boletín periódico vía email	-	Sí	Sí	Sí
Servicio al cliente	Buena estructura del sitio web (organizado, fácil de navegar)	-	-	Sí	Sí
Servicio al cliente	Datos de contacto presentes en sitio web (email / teléfono)	Sí	-	Sí	-
Servicio al cliente	Se encuentra la dirección física de la compañía en el sitio web	Sí	Sí	Sí	-
Servicio al cliente	Información actualizada (fechas, eventos, etc.) en sitio web	Sí	-	Sí	Sí
Servicio al cliente	Sitio web funcional al 100% (Ligas, videos, etc.)	Sí	-	Sí	Sí

Tabla 13 Cuadro comparativo de competidores. (Last.fm Ltd., 2013) (Cuneiform Records, 2013) (Narada Productions Inc., 2007) (Soundings of the planet, 2013)

<sup>7</sup> Se utilizó el número de oyentes para estimar la participación de mercado dado que no se cuenta con la información financiera (ventas) por cada empresa competidora. (Last.fm Ltd., 2013)

**3.8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**





## 3.9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Oportunidades		Ponderación	Clasificación	Puntuación
1	La música puede aprovecharse para acompañar o ambientar algunas otras actividades. Lugares para escuchar música: Rutina 56%, Salir con amigos o familiares 54%.	6.1%	2	0.12
2	La principal estrategia utilizada por las disqueras para aumentar sus ventas, es el descubrimiento y desarrollo de nuevo talento (A&R ), destinando el 16% de sus ingresos a este concepto	5.7%	1	0.06
3	El público en general prefiere el rock/pop, los jóvenes gustan del dance, hip-hop y R&B y las personas mayores gustan de la clásica, jazz y country	3.5%	2	0.07
4	Las personas de origen anglosajón con nivel socioeconómico y cultural alto gustan de la música clásica	3.1%	2	0.06
5	Las personas jóvenes descubren nueva música a través del Internet y las personas mayores a 50 años a través de la radio	5.7%	1	0.06
6	La tecnología música digital ocupa el primer lugar en ventas, manteniendo un promedio de crecimiento de 18% anual en los EU del 2005 a 2013, y será la tecnología líder al menos durante la próxima década, con sus diferentes variantes: sencillos, videos y suscripciones principalmente.	6.5%	1	0.06
7	El Internet se ha convertido en una herramienta muy útil y económica para descubrir talento, pues existen múltiples portales y redes sociales donde los artistas nacientes pueden subir y difundir su material	4.3%	1	0.04
8	Los conciertos son la parte más importante de las ventas musicales (44% de las ventas en 2011), con un crecimiento anual de 8% y un aumento del 160% de 1998 a 2011	7.2%	2	0.14
9	Existen 2 lugares principales donde se puede escuchar música en vivo: los festivales son más visitados por los jóvenes y los restaurantes/bares son los más visitados por las personas maduras.	4.6%	3	0.14
10	El 75% de los artistas no firmados por una disquera en los Estados Unidos buscan un contrato, principalmente para obtener soporte promocional, en giras y económico.	3.1%	1	0.03
Amenazas		Ponderación		Puntuación
1	El último de los medios físicos, el CD, está por desaparecer en la próxima década. Mantiene una pérdida en ventas de 14% anual en promedio en los EU. Tower Records, Sam Goody y HMV ya se han declarado en banca rota.	5.4%	1	0.05
2	El 65% de los medios de adquisición musical son ilegales, siendo la piratería un delito muy difícil de perseguir	6.1%	1	0.06
3	Alto presupuesto de la competencia dedicado a la promoción y al A&R (16% y 20% de las ventas respectivamente).	4.6%	1	0.05
4	Difícil adquisición de contactos para realización de shows en vivo y publicaciones en radio. Se da preferencia a las disqueras principales por los convenios que mantienen con ellas	2.4%	2	0.05
5	Las ventas en la industria musical han tenido un comportamiento a la baja, en promedio perdiendo 1.9% anualmente las disqueras mayores y 0.7% las disqueras independientes.	5.0%	2	0.10
6	Tendencia a gastar menos por música. Un álbum digital se vende en promedio por \$10 USD y un sencillo en promedio por \$0.99 USD	5.7%	1	0.06
7	Cuando una disquera de tamaño inferior adquiere cierto nivel de éxito, generalmente es absorbida por una de mayor tamaño, dificultando esto evolucionar a la siguiente categoría.	7.6%	1	0.08
8	Existe una amplia competencia en el mercado musical, con más de 350 etiquetas independientes en los Estados Unidos, y miles de microetiquetas y de sellos Vanity con alto índice de entrada de nuevos competidores por las facilidades para distribuir por Internet.	5.0%	1	0.05
9	Gran variedad de productos sustitutos en la industria como la música libre, otros medios de entretenimiento o artísticos.	2.8%	1	0.03
10	Según la RIAA, en el año 2000 sólo el 1% de las ventas de CDs estaban constituidas por sencillos, en cambio, en 2012, el 93% de las ventas digitales están constituidas por sencillos.	5.4%	1	0.05

**Puntuación ponderada total: 1.37**

Tabla 14 Matriz EFE, realizada con datos de la auditoría externa.

En la matriz anterior se ponderaron y evaluaron cada una de las oportunidades y amenazas surgidas de la auditoría externa. El criterio utilizado fue el siguiente:

- **Ponderación:** Importancia relativa del factor para tener éxito en la industria. Oscila entre 1% (no importante) y 10% (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 100%.
- **Clasificación:** Indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la compañía (Colorado Creative Music) a ese factor, donde: 4= superior, 3= mayor al promedio, 2= promedio, 1= deficiente.
- **Puntuación:** Multiplicación de cada ponderación por su clasificación para obtener una puntuación ponderada para cada factor.
- **Puntuación ponderada total:** Indica qué tan bien responde la organización a las oportunidades y amenazas existentes en su industria, donde 4= excelente, 2.5= promedio, 1= deficiente.

De acuerdo al resultado obtenido: 1.37, puede concluirse que las estrategias actuales empleadas por CCM responden de manera muy deficiente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria musical, y que de seguir por ese camino, puede ponerse en riesgo el negocio.

### 3.10. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	CCM		Narada		Soundings of the Planet		Cuneiform Records	
		Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Participación de mercado	0.2	1	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
A&R (Artistas y repertorio)	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Publicidad	0.13	1	0.13	4	0.52	2	0.26	3	0.39
Comercio electrónico	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36	4	0.48
Expansión global	0.11	1	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33
Distribución de ventas	0.09	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Competitividad de precios	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
Servicio al cliente	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.2	2	0.1
Estructura de la organización	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12
Experiencia administrativa	0.03	2	0.06	1	0.03	4	0.12	3	0.09
<b>Puntuación ponderada total</b>			<b>1.25</b>		<b>3.06</b>		<b>2.36</b>		<b>2.99</b>

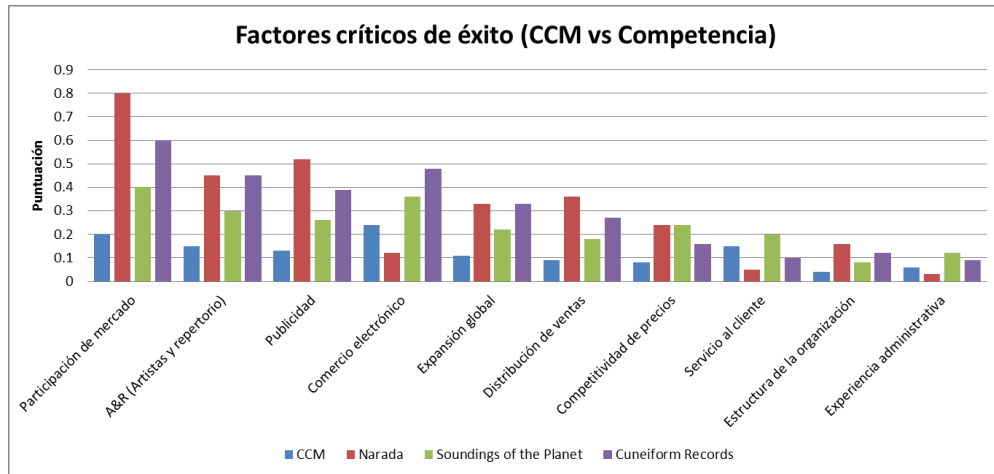
Tabla 15 Matriz MPC, realizada con datos de la auditoría externa.

En la matriz anterior se ponderaron y clasificaron cada uno de los factores críticos de éxito dentro de la industria musical para CCM y cada uno de sus competidores principales, utilizando el siguiente criterio:

- **Ponderación:** Importancia relativa del factor para tener éxito en la industria. Oscila entre 0.01 (no importante) y 0.20 (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.00.
- **Clasificación:** Se refiere a las fortalezas y debilidades de cada compañía, donde 4= fortaleza principal, 3= fortaleza menor, 2= debilidad menor, 1= debilidad principal.
- **Puntuación:** Multiplicación de cada ponderación por su clasificación para obtener una puntuación ponderada para cada factor.
- **Puntuación ponderada total:** Indica qué tan fuerte se encuentra la compañía respecto a sus competidores, donde 4= excelente, 2.5= promedio, 1= deficiente.

De acuerdo al resultado obtenido: 1.25, se puede concluir que CCM se encuentra en una difícil posición respecto a su competencia, donde Narada es el competidor más fuerte, seguido de Cuneiform Records y después de Soundings of the Planet.

A continuación se presentan de manera gráfica los resultados de esta evaluación, donde se aprecia que los factores críticos principales son: participación de mercado, liderado por Narada, en segundo lugar el A&R, donde Narada y Cuneiform Records encabezan la lista, y por último la publicidad, liderada por Narada.



Gráfica 27 Realizada con datos de la matriz EFE.

## **4. AUDITORIA INTERNA**

### **4.1. Administración**

La empresa carece de conceptos de administración estratégica.

Los objetivos y metas de la compañía no han sido definidos formalmente, y distan de ser mensurables.

Actualmente no cuenta con una estructura funcional, no se delegan adecuadamente las funciones a los miembros de la organización.

No son claras las descripciones ni las especificaciones de los puestos de trabajo.

La moral del director está baja por no encontrar la manera de hacer crecer su negocio, lo cual se transmite directamente a los empleados desmotivándolos.

Los logros administrativos llevados a cabo por distintas figuras a lo largo de la historia de CCM se han perdido debido a la falta de continuidad provocada por la rotación del personal.

No existen métodos para evaluar los objetivos de la empresa, ni se asignan recompensas al personal que los alcance.

## **4.2. Marketing**

La segmentación de mercado no se ha considerado en la empresa. Darren Skanson solamente ha notado vagamente que las personas que más se le acercan al final de sus conciertos son adultos mayores de 40 a 60 años.

La compañía no se encuentra bien posicionada entre sus competidores. Como se puede ver en el análisis de auditoría externa, la empresa se encuentra en el último lugar en la matriz del perfil competitivo MPC y ocupa la última posición en cuanto a oyentes.

La empresa no tiene problemas para vender sus CDs en tiendas de música y librerías dentro de Colorado, sin embargo, no cuenta actualmente con canales de distribución confiables ni rentables fuera del estado. Su objetivo es alcanzar el nivel de ventas requerido por los canales de distribución tradicionales (distribuidores mayores – tiendas disqueras), los cuales han dejado de tener relevancia por el auge del comercio electrónico en la industria de la música.

La empresa no cuenta con una organización eficaz de ventas, su estrategia es la creación de procedimientos y métodos para realizar las mismas de manera estandarizada, sin haber considerado realmente las necesidades y deseos de sus clientes.

En resumen, la empresa no cuenta con un segmento objetivo, del cual se preocupe por conocer sus gustos y preferencias, pues no ha realizado una segmentación adecuada, no realiza investigaciones de mercado, ni recurre a las herramientas básicas de marketing.

### 4.3. Finanzas

A continuación se muestra el estado de resultados de Colorado Creative Music, el cual se analizará para determinar fortalezas y debilidades en el campo de finanzas. Cabe señalar que sólo se cuenta con estados de resultados desde 1997 hasta el año 2000, sin embargo, son de utilidad para el cálculo de algunos indicadores que muestren la realidad de la empresa.

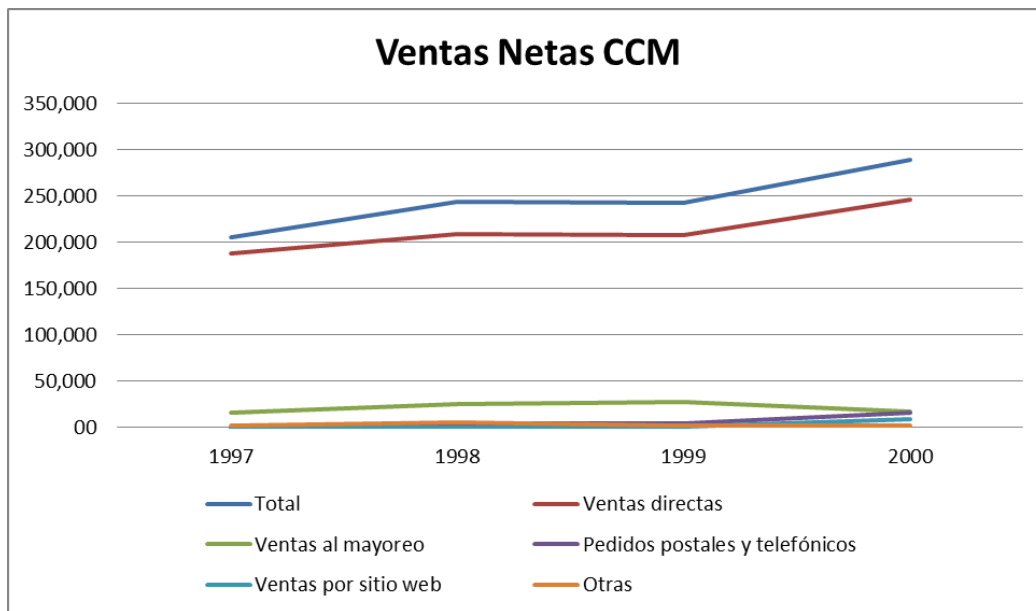
#### Estado de Resultados 1997-2000 Colorado Creative Music

\*Ajuste por Inflación a 2013

	1997	1998	1999	2000
<b>Ventas Netas</b>				
Ventas directas	188,135	208,456	208,333	245,629
Ventas al mayoreo	15,823	25,158	27,373	16,568
Pedidos postales y telefónicos	00	4,503	4,099	15,489
Ventas por sitio web	00	00	1,064	8,690
Otras	1,831	5,314	1,985	2,381
	<b>205,789</b>	<b>243,432</b>	<b>242,854</b>	<b>288,757</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>(52,651)</b>	<b>(52,169)</b>	<b>(32,629)</b>	<b>(29,828)</b>
<b>Utilidad bruta</b>	<b>153,137</b>	<b>191,263</b>	<b>210,225</b>	<b>258,929</b>
<b>Gastos de Operación</b>				
Publicidad	(5,974)	(16,354)	(6,143)	(14,109)
Automóviles	(5,838)	(2,353)	(3,190)	00
Cuotas y suscripciones	(578)	00	00	(14)
Renta de equipo	00	00	00	(665)
Mobiliario y arreglos	(955)	(472)	00	00
Seguros	(1,705)	(3,017)	(3,717)	(3,174)
Licencias y permisos	(475)	(312)	00	00
Misceláneos	(3,318)	(2,092)	(1,508)	(786)
Estacionamiento	(375)	(498)	(925)	(418)
Nómina	00	(7,368)	(9,322)	(21,003)
Envíos por correo y entrega	(3,126)	(2,326)	(3,249)	(8,707)
Impresión y reproducción	(10,769)	(6,315)	(2,545)	(6,351)
Cargos por servicios profesionales	(1,664)	(311)	(3,139)	(40,231)
Renta y almacenamiento	(3,161)	(14,267)	(18,711)	(19,061)
Reparaciones y mantenimiento	(3,240)	(4,603)	(2,608)	(3,427)
Regalías	(1,085)	(2,542)	(12,386)	(23,396)
Embarques	(3,408)	(4,011)	(4,560)	(5,113)
Suscripciones	00	(676)	(620)	(110)
Suministros	(11,987)	(7,644)	(10,278)	(17,791)
Teléfono	(6,910)	(6,952)	(7,376)	(5,955)
Viajes y entretenimiento	(27,748)	(25,406)	(33,438)	(21,871)
Servicios (agua, gas, electricidad)	(356)	(732)	(1,766)	(1,978)
	<b>(92,672)</b>	<b>(108,251)</b>	<b>(125,483)</b>	<b>(194,159)</b>
<b>Utilidad de operación antes de depreciación y amortización (EBITDA)</b>	<b>60,466</b>	<b>83,012</b>	<b>84,742</b>	<b>64,770</b>
Depreciación	00	00	(8,146)	00
Amortización	00	00	00	00
	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>(8,146)</b>	<b>00</b>
<b>Utilidad de Operación (EBIT)</b>	<b>60,466</b>	<b>83,012</b>	<b>76,596</b>	<b>64,770</b>
<b>Intereses</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>(855)</b>
<b>Impuestos</b>				
Impuestos de nómina	00	00	(16,337)	(4,255)
Otros impuestos	(9,878)	(11,388)	(6,549)	(6,423)
	<b>(9,878)</b>	<b>(11,388)</b>	<b>(22,886)</b>	<b>(10,678)</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>2,220</b>	<b>6,193</b>	<b>3,849</b>	<b>4,471</b>
<b>Otros gastos</b>				
Cheques malos	(1,559)	(597)	(816)	(211)
Cargo por servicio de bancos	(3,647)	(4,393)	(6,706)	(7,202)
Comisiones	(40,446)	(43,321)	(43,859)	(44,484)
	<b>(45,652)</b>	<b>(48,310)</b>	<b>(51,380)</b>	<b>(51,897)</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>7,156</b>	<b>29,507</b>	<b>6,179</b>	<b>5,810</b>

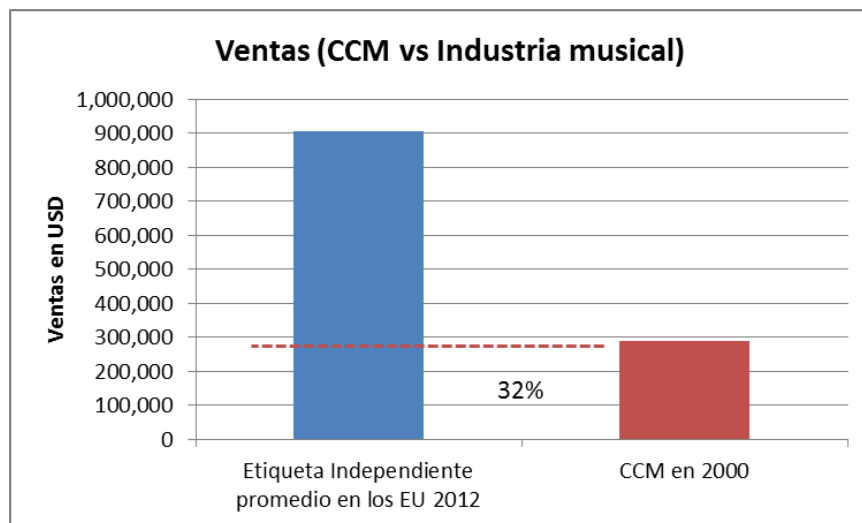
Tabla 16 Realizada con datos del caso. (Rachel Deane Canetta, 2003)

Como puede verse en la siguiente gráfica, las ventas tuvieron un crecimiento importante de 1997 al año 2000, con un crecimiento promedio de 12% anual, aunque resalta el hecho de que la mayor parte de las ventas (85% en el 2000) son ventas directas, producto del esfuerzo de Darren Skanson como ejecutante, agente de publicidad, promotor y vendedor.



Gráfica 28 Realizada con datos del estado de resultados del caso. (Rachel Deane Canetta, 2003)

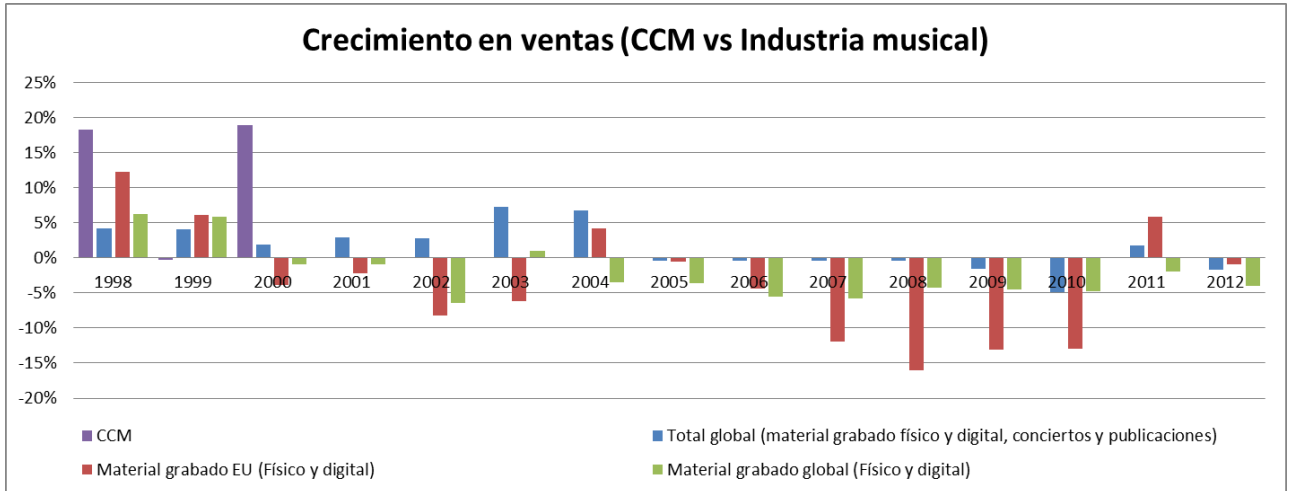
De acuerdo a los resultados presentados en el análisis externo, las ventas promedio de una disquera independiente en 2012, ascendieron a \$905,370 USD. Considerando el efecto de la inflación, en el año 2000 CCM obtuvo ingresos por \$288,757 USD, que equivalen a un 32% del ingreso promedio de una disquera independiente. En la siguiente gráfica se puede ver este comparativo:



Gráfica 29 Realizada con datos del capítulo 3 (Auditoría Externa) y del estado de resultados del caso. (Rachel Deane Canetta, 2003)

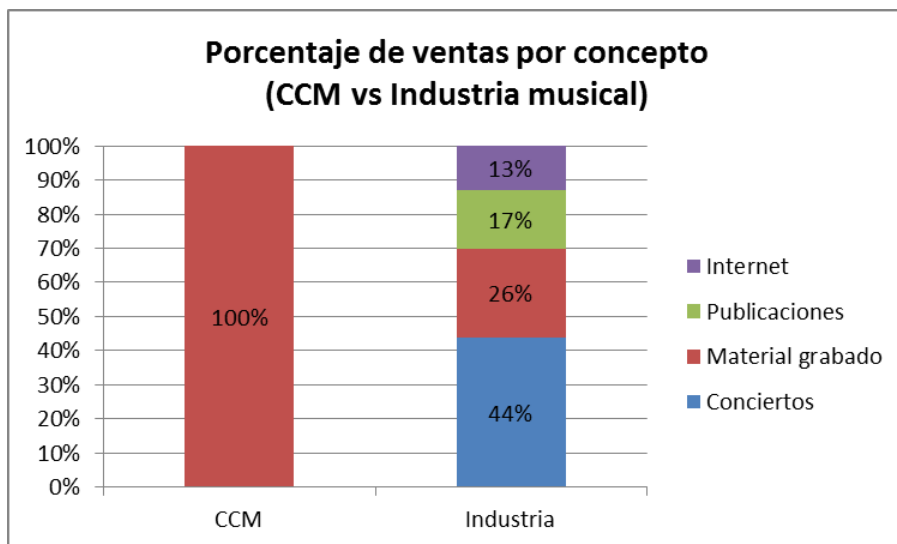


Además, se estima que este haya sido el punto más alto en las ventas de CCM, pues de acuerdo a la tendencia de la industria musical y como puede verse en la siguiente gráfica, el año 2000, es el punto donde comienzan las pérdidas en la industria musical, especialmente en las áreas de material grabado, tanto físico como digital. Sin embargo, también es importante señalar, que antes del 2000 CCM mostraba crecimientos en ventas muy altos (en promedio 12% anual) en comparación con la industria.



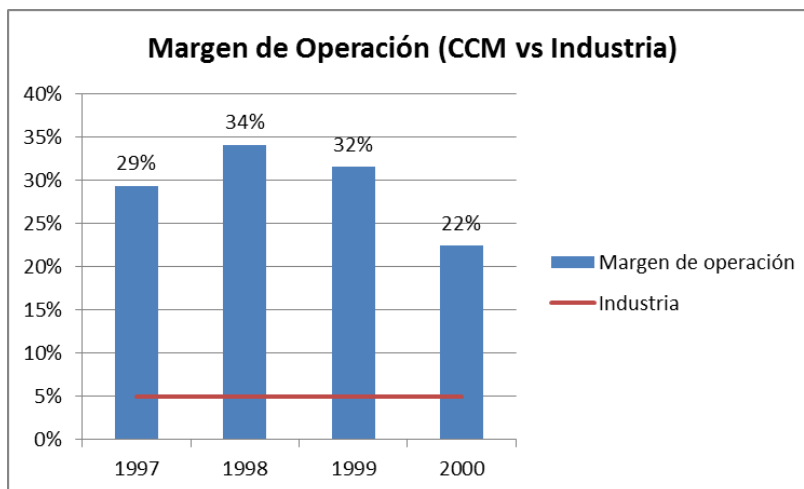
Gráfica 30 Realizada con datos del capítulo 3 (Auditoría Externa) y del estado de resultados del caso. (Rachel Deane Canetta, 2003)

Otro factor importante a considerar son los conceptos por los cuales obtiene ganancias la compañía. Como puede verse en la siguiente gráfica, CCM obtenía durante el 2000 todos sus ingresos de material grabado en CDs, sin obtener ingresos de la principal fuente en la actualidad: los conciertos; o de los otros dos conceptos importantes que han mostrado gran importancia y crecimiento: las publicaciones o la música digital por Internet.



Gráfica 31 Realizada con datos del capítulo 3 (Auditoría Externa) y del estado de resultados del caso (Rachel Deane Canetta, 2003)

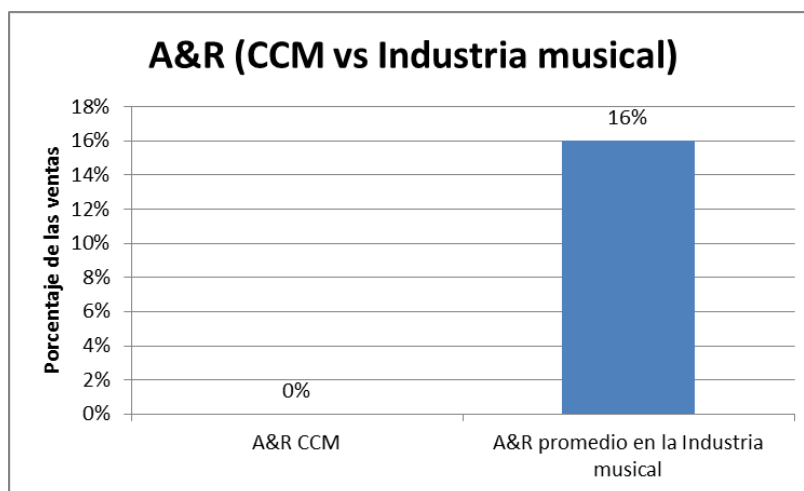
En cuanto al margen de operación, CCM se encontraba muy por encima del promedio de la industria (5%) con un promedio de 29%, aunque presenta en promedio una pérdida de 7% anual.



Gráfica 32 Realizada con datos del capítulo 3 (Auditoría Externa) y del estado de resultados del caso. (Rachel Deane Canetta, 2003)

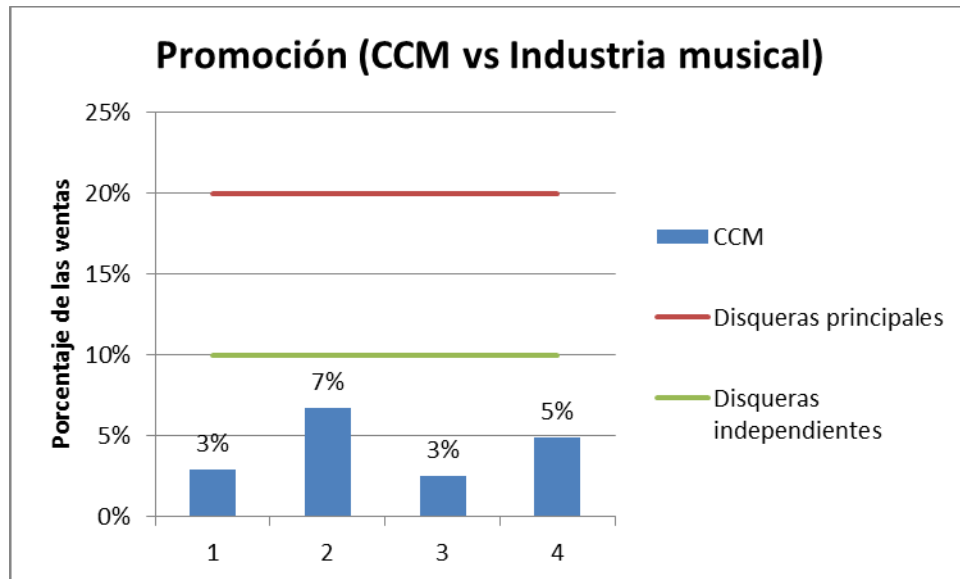
Este alto margen puede deberse, principalmente a tres motivos:

1. La empresa contaba sólo con un par de músicos y una asistente administrativa como parte del equipo. Es importante señalar que el contrato del segundo músico, Andrew Thomas Harling se da a finales de 1999 y el de Amy, la asistente, se da en el 2000, por lo que ahí se genera una caída en el margen de operación de 9%.
2. No existe inversión en A&R (Artist & Repertoire), es decir, no se busca nuevo talento en la empresa ni se desarrolla el que se tiene. El porcentaje de las ventas que la industria musical destina al A&R es de 16%, lo que quiere decir que a mediano plazo las ventas de CCM disminuirán notablemente cuando se agote la popularidad y creatividad de su artista principal, Darren Skanson.



Gráfica 33 Realizada con datos del capítulo 3 (Auditoría Externa) y del estado de resultados del caso. (Rachel Deane Canetta, 2003)

3. Es poca la inversión que realiza CCM en promoción. En promedio las grandes disqueras destinan el 20% de sus ventas a promoción, mientras que las disqueras independientes destinan el 10%. Como se puede ver en la siguiente gráfica CCM sólo destina en promedio el 4% de sus ventas a temas de promoción, lo cual impide que sus ventas puedan crecer de manera consistente.



Gráfica 34 Realizada con datos del capítulo 3 (Auditoría Externa) y del estado de resultados del caso. (Rachel Deane Canetta, 2003)

#### **4.4. Producción y operaciones**

Debido a la necesidad de mayor espacio para el montaje de un estudio musical profesional, la empresa se mudó de un cuarto a una casa grande rentada. Con esto, más la adquisición del equipo requerido, se robusteció una de las principales fortalezas de la compañía: la fidelidad de las grabaciones. CCM contaba ya con la capacidad de realizar ingeniería y producción de CDs con excelente sonido, sin embargo, no se contaba con un método de verificación de calidad de los productos.

Respecto al proceso, desde que se formó la compañía, Darren tuvo la inquietud de generar procedimientos estándar para documentar las operaciones. Una de sus principales influencias fue el libro “The E-Myth” de Michael Gerber, el cual habla de pensar en un negocio como una franquicia, teniendo predefinido todo en sistemas estándar, tal como lo hace McDonald’s.

A finales del 2000 Darren ya había compilado un manual de procedimientos, incluyendo: listas de verificación de equipo en los eventos, configuración de instrumentos y otros.

Sin embargo, para el negocio de CCM, la presentación de sus artistas en festivales era fundamental para promocionar su música y realizar las ventas, lo cual constituía el principal problema: La capacidad. Debido a que Darren Skanson era el artista principal de la compañía, debía tocar en tantos festivales como le fuera posible, estrategia que a la larga no sería sostenible por las implicaciones que conlleva, como afectación de su salud, agotamiento, transportación a grandes distancias desde Denver a casi cualquier estado de los EU y falta de atención a otros aspectos del negocio.

CCM estaba añadiendo dos nuevos títulos por año, lo que complicó cada vez más el manejo de inventario de CDs o catálogos de publicidad. No se contaba con un criterio de producción bien definido que evitara que los catálogos quedaran obsoletos ante la necesidad constante de incluir nuevos ofrecimientos.

Por otro lado, CCM no había definido metas claras a corto plazo para alcanzar los objetivos de la empresa, no contaba con una estructura organizacional con roles bien definidos, o un método para calificar o capacitar al personal de acuerdo a sus responsabilidades.

#### **4.5. Investigación y desarrollo**

En el negocio de la música la investigación y desarrollo son conocidos como A&R (Artists & Repertoire), el cual es muy importante para el desarrollo de nuevo material discográfico, ampliación de ventas y participación de mercado. Actualmente las empresas líderes del mercado invierten millones de dólares en la búsqueda de nuevo talento, destinando un 16% de sus ingresos a este concepto y como se mencionó anteriormente, éste es uno de los pilares de todas las estrategias de los líderes del mercado: Universal, Sony y Warner. Como se pudo ver en el análisis del estado de resultados, CCM no destina ningún recurso a este concepto, por lo que es una marcada debilidad en sus estrategias en comparación con la industria.

No sólo es importante encontrar nuevo talento para la interpretación, sino para la composición de nuevas piezas musicales, siendo ambos aspectos igualmente importantes para el negocio. Cabe señalar, que CCM tuvo un incremento en su pago de regalías de un 95% de 1999 al 2000 por falta de personal dedicado y con el talento necesario para la composición de nuevas piezas. Si bien es cierto, muchos artistas nacen con la interpretación de *covers* o nuevas versiones de éxitos pasados, pero a la larga deben desarrollar material propio para poder alcanzar un éxito sostenible y obtener del negocio el mayor margen posible.

Una de las innovaciones de CCM fue la inclusión de violistas o violinistas que tocaran junto a Darren en los festivales más importantes, modificando para ello las partituras de sus canciones más populares. Debido al éxito de esta medida, CCM buscó la contratación fija de un pianista y un violinista, pero no tuvo éxito, ya que el pianista quería el 50% de la propiedad de CCM, lo llevó al fracaso la negociación.

Es importante señalar, que en sus esfuerzos por desarrollar algo nuevo, la empresa no ha considerado las preferencias de su público o cliente objetivo, y que el éxito de su música mejorada con violines se debió más a una corazonada de Darren, que a un análisis profesional para brindar a su público lo que éste realmente desea escuchar.

En resumen, se puede decir que CCM prácticamente no asigna recursos a la investigación y desarrollo más allá del talento de Darren Skanson, para traer al mercado continuamente nuevos artistas o nuevo material original.

#### **4.6. Sistemas de Información**

Los sistemas de información gerencial son importantes en cualquier tipo de negocio, pues unen todas las funciones de la empresa y son la base para la toma de las decisiones administrativas.

En CCM sólo algunos aspectos del negocio son manejados por sistemas de información. En un inicio, cuando la compañía aún se encontraba en la alcoba de Darren, él era su propio contador, editor, administrador de base de datos, editor de boletines, diseñador de sitio web y redactor de publicidad. Poco después, se desarrolló una base de datos para almacenar los contactos de festivales artísticos y para 1997 toda la información contable también pasó a una base de datos.

Para 1999 Darren contrató por fuera la función de contabilidad y realizó una lista de tareas que había que codificar en las áreas de: Investigación y desarrollo, Operaciones, Marketing y Ventas. Sin embargo, no se llegó a desarrollar un sistema que controlara y entrelazara todas esas funciones.

Por lo que se concluye que no existe un sistema de información integral en CCM que ayude a la compañía a controlar la información y generar reportes confiables que realmente ayuden a la toma de decisiones objetivas.

#### 4.7. Análisis de la Cadena de Valor de CCM

Darren Skanson, en su intento por administrar mejor a su compañía, creó una lista con las actividades que consideró importantes para el negocio. De esta lista se desprende la cadena de valor original de CCM, la cual se ilustra a continuación:



Ilustración 2 Realizada con datos del caso. (Rachel Deane Canetta, 2003)

En esta cadena de valor se puede apreciar lo siguiente:

- Carece de un área dedicada a la planeación estratégica y la dirección.
- Dentro de las actividades principales no se muestra nada acerca de la logística, tanto interna como externa.
- No existe un área destinada al servicio post-venta o atención al cliente que pueda atender reclamos o dar retroalimentar a la compañía.
- No se menciona la función de Recursos Humanos en la organización.
- No existe un área destinada a las compras de materia prima e insumos.
- No se distingue entre las actividades principales y las de soporte.
- El área de investigación y desarrollo es una actividad de soporte, la cual se alimenta principalmente de la información proporcionada por Marketing.
- La investigación de mercado forma parte del área de Investigación y Desarrollo, en vez de pertenecer al área de Marketing.
- En el área de operaciones se encuentra ubicada el área de Contabilidad, en vez de ser señalada como un área de soporte.
- En el área de Marketing se encuentra la actuación en vivo, la cual es parte fundamental de las operaciones de la compañía, más que una actividad de marketing.
- El contenido del sitio web, puede ser administrado por marketing, como parte de la publicidad de la compañía. Sin embargo, hace falta una función de soporte que administre dicho sitio, así como las demás tecnologías de información.

## 4.8. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fortalezas		Ponderación	Clasificación	Puntuación
1	CCM cuenta con una base de clientes sólida, constituida por adultos de 40 a 60 años	4.3%	1	0.04
2	Las ventas tuvieron un crecimiento importante de 1997 al año 2000, con un crecimiento promedio de 12% anual	6.1%	4	0.24
3	El margen de operación de CCM de 1997 a 2000 se encontraba muy por encima del promedio de la industria (5%) con un promedio de 29%.	5.4%	4	0.21
4	Experiencia en el arte musical y el uso de instrumentos clásicos especialmente la guitarra, viola y violín.	3.9%	3	0.12
5	Creación de procedimientos para estandarización de actividades	1.7%	2	0.03
6	Ingeniería y producción de CDs con excelente sonido y fidelidad	6.9%	3	0.21
7	Amplia experiencia tocando en vivo, participando en festivales artísticos a lo largo de todo EU.	7.6%	3	0.23
8	CCM cuenta con su artista principal, Darren Curtis Skanson, guitarrista con amplia experiencia tocando en bandas y con cinco álbumes producidos.	3.5%	1	0.04
9	Contactos en el ambiente musical, excompañeros de escuela, de bandas y otros.	5.7%	1	0.06
10	Fuerte presencia y ventas dentro del estado de Colorado	5.0%	2	0.10
Debilidades		Ponderación	Puntuación	
1	No existen objetivos claros ni medibles en la compañía	6.5%	1	0.06
2	La empresa no se encuentra bien posicionada entre sus competidores. Se encuentra en último lugar en la matriz MPC y ocupa el último lugar en cuanto a oyentes.	5.4%	1	0.05
3	La empresa no cuenta con canales de distribución confiables ni rentables fuera de Colorado	4.3%	1	0.04
4	La empresa no cuenta con un segmento objetivo, ni se preocupa por conocer sus gustos y preferencias.	3.9%	1	0.04
5	CCM obtiene todos sus ingresos de material grabado en CDs, sin obtener ingresos de conciertos, publicaciones o música digital.	6.9%	1	0.07
6	La mayor parte de las ventas (85% en el 2000) son ventas directas y dependen en su mayoría de las presentaciones de Darren Skanson en festivales artísticos.	5.0%	1	0.05
7	No existe inversión en A&R (Artist & Repertoire), es decir, no se busca nuevo talento en la empresa ni se desarrolla el que se tiene.	5.7%	1	0.06
8	CCM sólo destina en promedio el 4% de sus ventas a temas de promoción, en comparación con el 10% que destinan las disqueras independientes y el 20% que destinan las grandes disqueras.	5.0%	1	0.05
9	No se cuenta con un sistema de información que entrelace las funciones de la empresa y que sirva de base para la toma de decisiones.	1.7%	2	0.03
10	La empresa no distingue en su cadena de valor las actividades principales de las actividades estratégicas y de soporte. No se consideran áreas de logística, servicio post venta, recursos humanos, compras, ni tecnologías de información.	5.7%	1	0.06

**Puntuación ponderada total: 1.79**

Tabla 17 Matriz EFI, realizada con datos de la auditoría interna.



En la matriz anterior se ponderaron y evaluaron cada una de las fortalezas y debilidades surgidas de la auditoría externa. El criterio utilizado fue el siguiente:

- **Ponderación:** Importancia relativa del factor para tener éxito en la industria. Oscila entre 1% (no importante) y 10% (muy importante). La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 100%.
- **Clasificación:** Clasificación: Indica qué tan bien se encuentra la compañía respecto a la competencia en ese factor, donde 4= superior, 3= mayor al promedio, 2= promedio, 1= deficiente.
- **Puntuación:** Multiplicación de cada ponderación por su clasificación para obtener una puntuación ponderada para cada factor.
- **Puntuación ponderada total:** Indica tan fuerte es la empresa internamente, donde 4= excelente, 2.5= promedio, 1= deficiente.

De acuerdo al resultado obtenido: 1.79, puede concluirse que la empresa es más débil internamente que el promedio de las compañías en la industria musical, siendo necesario un cambio en la estrategia de la compañía para poder convertirse en una empresa competitiva.

## **5. CONCILIACIÓN**

En esta etapa se realizará un análisis de integración que permita la formulación de estrategias que ayuden a maximizar los resultados de la empresa Colorado Creative Music. Con los resultados obtenidos de las matrices EFE, EFI y MPC desarrolladas en las secciones de auditoría externa e interna, se construirán cinco matrices que alinearán los factores internos e internos para la generación de estrategias viables. Estas matrices son:

- Matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades y amenazas (FODA)
- Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)
- Matriz del Boston Consulting Group (BCG)
- Matriz interna-externa
- Matriz de la gran estrategia

## 5.1. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Las ventas tuvieron un crecimiento importante de 1997 al año 2000, con un crecimiento promedio de 12% anual</li> <li>El margen de operación de CCM de 1997 a 2000 se encontraba muy por encima del promedio de la industria (5%) con un promedio de 29%.</li> <li>Experiencia en el arte musical y el uso de instrumentos clásicos especialmente la guitarra, viola y violín.</li> <li>Ingeniería y producción musical con excelente sonido y fidelidad</li> <li>Amplia experiencia tocando en vivo, participando en festivales artísticos a lo largo de todo EU.</li> <li>Fuerte presencia y ventas dentro del estado de Colorado</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>No existen objetivos claros ni medibles en la compañía</li> <li>La empresa no se encuentra bien posicionada entre sus competidores. Se encuentra en último lugar en la matriz MPC y ocupa el último lugar en cuanto a oyentes.</li> <li>La empresa no cuenta con canales de distribución confiables ni rentables fuera de Colorado</li> <li>La empresa no cuenta con un segmento objetivo, ni se preocupa por conocer sus gustos y preferencias.</li> <li>CCM obtiene todos sus ingresos de material grabado en CDs, sin obtener ingresos de conciertos, publicaciones o música digital.</li> <li>La mayor parte de las ventas (85% en el 2000) son ventas directas y dependen en su mayoría de las presentaciones de Darren Skanson en festivales artísticos.</li> <li>No existe inversión en A&amp;R (Artist &amp; Repertoire), es decir, no se busca nuevo talento en la empresa ni se desarrolla el que se tiene.</li> <li>CCM sólo destina en promedio el 4% de sus ventas a temas de promoción, en comparación con el 10% que destinan las disqueras independientes y el 20% que destinan las grandes disqueras.</li> <li>La empresa no distingue en su cadena de valor las actividades principales de las actividades estratégicas y de soporte. No se consideran áreas de logística, servicio post venta, recursos humanos, compras, ni tecnologías de información.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La música puede aprovecharse para acompañar o ambientar algunas otras actividades. Lugares para escuchar música: Rutina 56%, Salir con amigos o familiares 54%.</li> <li>La principal estrategia utilizada por las disqueras para aumentar sus ventas, es el descubrimiento y desarrollo de nuevo talento (A&amp;R ), destinando el 16% de sus ingresos a este concepto</li> <li>El público en general prefiere el rock/pop, los jóvenes gustan del dance, hip-hop y R&amp;B y las personas mayores gustan de la clásica, jazz y country</li> <li>La tecnología música digital ocupa el primer lugar en ventas, manteniendo un promedio de crecimiento de 18% anual en los EU del 2005 a 2013, y será la tecnología líder al menos durante la próxima década, con sus diferentes variantes: sencillos, videos y suscripciones principalmente.</li> <li>Los conciertos son la parte más importante de las ventas musicales (44% de las ventas en 2011), con un crecimiento anual de 8% y un aumento del 160% de 1998 a 2011</li> <li>Existen 2 lugares principales donde se puede escuchar música en vivo: los festivales son más visitados por los jóvenes y los restaurantes/bares son los más visitados por las personas maduras.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Incurción en nuevos géneros musicales (F1, O2, O3)</li> <li>Aprovechar los festivales artísticos para la venta de productos promocionales (F1, O6)</li> <li>Creación de un centro de enseñanza musical con especialización en guitarra e instrumentos de cuerda (F3, O3)</li> <li>Crear un estudio de grabación para artistas independientes (F4, O4)</li> <li>Crear un centro de presentaciones en vivo (F5, O1, O5, O6)</li> <li>Negociar con las emisoras de radio de Colorado la difusión del material de CCM (F6, O1)</li> <li>Organización de eventos musicales en vivo en el Estado de Colorado (F6, O5, O6)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Definir objetivos en función de su porcentaje de las ventas (D1, O2)</li> <li>Asociar un tema/historia a los artistas o álbumes para desarrollarlos (D2, O2)</li> <li>Realizar una segmentación de mercado para cada tipo de negocio (D2, D4, O3, O6)</li> <li>Aprovechar el Internet para distribuir material musical (D2, D3, D5, D6, O4)</li> <li>Realizar la musicalización de eventos culturales, como teatro, galerías, exposiciones y foros literarios (D5, O1)</li> <li>Realizar presentaciones en vivo en eventos sociales, fiestas corporativas, bodas, bares, restaurantes y clubs (D5, D6, O5, O6)</li> <li>Buscar, reclutar y desarrollar nuevo talento para ampliar el catálogo de artistas (D7, O2)</li> <li>Ampliar promoción aprovechando el Internet (redes sociales, página web, portales, blogs). (D8, O4)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>El último de los medios físicos, el CD, está por desaparecer en la próxima década. Mantiene una pérdida en ventas de 14% anual en promedio en los EU. Tower Records, Sam Goody y HMV ya se han declarado en banca rota.</li> <li>El 65% de los medios de adquisición musical son ilegales, siendo la piratería un delito muy difícil de perseguir</li> <li>Las ventas en la industria musical han tenido un comportamiento a la baja, en promedio perdiendo 1.9% anualmente las disqueras mayores y 0.7% las disqueras independientes.</li> <li>Tendencia a gastar menos por música. Un álbum digital se vende en promedio por \$10 USD y un sencillo en promedio por \$0.99 USD</li> <li>Cuando una disquera de tamaño inferior adquiere cierto nivel de éxito, generalmente es absorbida por una de mayor tamaño, dificultando esto evolucionar a la siguiente categoría.</li> <li>Existe una amplia competencia en el mercado musical, con más de 350 etiquetas independientes en los Estados Unidos, y miles de microetiquetas y de sellos Vanity con alto índice de entrada de nuevos competidores por las facilidades para distribuir por Internet.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Diversificación del negocio (F1, F2, A5, A6)</li> <li>Venta de instrumentos musicales (F3, A1, A2, A3, A4)</li> <li>Realización de arreglos musicales para letras escritas (F3, A6)</li> <li>Descubrimiento y desarrollo inicial de artistas, para después vender sus derechos a compañías mayores (F4, A2, A3, A5, A6)</li> <li>Desarrollar una campaña de responsabilidad social en el estado de Colorado (F6, A6)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Creación de objetivos a largo plazo y anuales para CCM apoyados por políticas y una reestructuración funcional de la compañía (D1, D2, A6)</li> <li>Tienda virtual propia para la venta de productos relacionados (D3, D5, D6, A3)</li> <li>Comunicación y retroalimentación de clientes por medio de suscripciones y boletines (D4, A6)</li> <li>Creación de una estación de radio online para promover su material y vender publicidad (D5, D6, D8, A1)</li> <li>Vender derechos de transmisión a las estaciones de radio online de la especialidad (D5, A2)</li> <li>Incrementar la producción de álbumes a 50/año (D6, D7, A6)</li> <li>Publicar demos gratuitos en la página web para promover a los artistas (D8, A2)</li> <li>Realización de videos musicales para promoción del artista (D8, A6)</li> <li>Realizar una declaración de visión y misión que sirva de base a las estrategias (D2, A6)</li> <li>Completar cadena de valor de CCM con funciones faltantes (D9, A6)</li> </ol>

Tabla 18 Matriz FODA, realizada de acuerdo a metodología del autor. (David, 2008)

En esta matriz se realizó una conciliación de los factores externos e internos clave para generar posibles estrategias alternativas. Estas estrategias se realizaron en cuatro grupos:

- Fortalezas – Oportunidades (FO): Las fortalezas de la empresa se utilizan para aprovechar oportunidades externas.
- Debilidades – Oportunidades (DO): Se busca superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Fortalezas – Amenazas (FA): Se utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
- Debilidades – Amenazas (DA): Se generan tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

Como puede observarse, la mayor parte de las estrategias se generaron en los grupos DO y DA, debido a que la compañía CCM tiene un perfil con un mayor número de debilidades que de fortalezas y esto se debe principalmente a los siguientes factores:

- Los productos que ofrece (CDs) se encuentran en la etapa de decadencia de su ciclo de vida.
- La empresa se encuentra en una industria que decrece.
- CCM es uno de los competidores más débiles en una industria prácticamente monopolizada.

Dentro de las ideas generadas destacan algunas para fortalecer el negocio principal de la compañía (la venta de material discográfico) mediante el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas actuales, por ejemplo el Internet, mantener una fuerte presencia en el estado de Colorado, buscar una diversificación relacionada para minimizar los efectos de la contracción del mercado musical, y mejorar la gestión administrativa creando una declaración de misión, visión, objetivos, políticas y una reestructura funcional de la compañía.

## 5.2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (SPACE)

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza financiera (FF)	Calificación	Estabilidad ambiental (EA)	Calificación
Las ventas tuvieron un crecimiento importante de 1997 al año 2000, con un crecimiento promedio de 12% anual	4	Tendencia a gastar menos por música. Un álbum digital se vende en promedio por \$10 USD y un sencillo en promedio por \$0.99 USD	-4
El margen de operación de CCM de 1997 a 2000 se encontraba muy por encima del promedio de la industria (5%) con un promedio de 29%.	4	El 65% de los medios de adquisición musical son ilegales, siendo la piratería un delito muy difícil de perseguir	-6
Considerando el efecto de la inflación, en el año 2000 CCM obtuvo ingresos por \$288,757 USD, que equivalen a un 32% del ingreso promedio de una disquera independiente.	2	Cuando una disquera de tamaño inferior adquiere cierto nivel de éxito, generalmente es absorbida por una de mayor tamaño, dificultando esto evolucionar a la siguiente categoría.	-5
El margen de operación de CCM presenta una caída de 7% anual	1	Existe una amplia competencia en el mercado musical, con más de 350 etiquetas independientes en los Estados Unidos, y miles de microetiquetas y de sellos Vanity con alto índice de entrada de nuevos competidores por las facilidades para distribuir por Internet.	-4
		Alto presupuesto de la competencia dedicado a la promoción y al A&R (16% y 20% de las ventas respectivamente).	-2
		Según la RIAA, en el año 2000 sólo el 1% de las ventas de CDs estaban constituidas por sencillos, en cambio, en 2012, el 93% de las ventas digitales están constituidas por sencillos.	-4
<b>Promedio</b>	<b>2.8 Promedio</b>		<b>-4.2</b>

Ventaja competitiva (VC)	Calificación	Fortaleza de la industria (FI)	Calificación
Experiencia en el arte musical y el uso de instrumentos clásicos especialmente la guitarra, viola y violín.	-2	Las ventas en la industria musical global fueron de 60 billones de USD en 2011	3
Ingeniería y producción musical con excelente sonido y fidelidad	-2	Las ventas en la industria musical han tenido un comportamiento a la baja, en promedio perdiendo 1.9% anualmente las disqueras mayores y 0.7% las disqueras independientes.	2
Amplia experiencia tocando en vivo, participando en festivales artísticos a lo largo de todo EU.	-1	Los conciertos formaron el 44% de las ventas musicales en 2011 con un crecimiento anual de 8% y un aumento del 160% de 1998 a 2011	4
Contactos en el ambiente musical, excompañeros de escuela, de bandas y otros.	-3	Las publicaciones formaron el 17% de las ventas musicales en 2011 con un crecimiento anual del 7% y un aumento de 150% de 1998 a 2011.	3
No existen objetivos claros ni medibles en la compañía	-5	Los CDs formaron el 26% de las ventas musicales en 2011 con una pérdida de 14% anual en ventas. Tower Records, Sam Goody y HMV ya se han declarado en banca rota.	1
La empresa no se encuentra bien posicionada entre sus competidores. Se encuentra en último lugar en la matriz MPC y ocupa el último lugar en cuanto a oyentes.	-6	La música digital formó el 13% de las ventas musicales en 2011 con crecimiento de 18% anual y será la tecnología líder al menos durante la próxima década, con sus diferentes variantes: sencillos, videos y suscripciones principalmente.	3
La empresa no cuenta con canales de distribución confiables ni rentables fuera de Colorado	-5		
CCM obtiene todos sus ingresos de material grabado en CDs, sin obtener ingresos de conciertos, publicaciones o música digital.	-6		
La mayor parte de las ventas (85% en el 2000) son ventas directas y dependen en su mayoría de las presentaciones de Darren Skanson en festivales artísticos.	-2		
No existe inversión en A&R (Artist & Repertoire), es decir, no se busca nuevo talento en la empresa ni se desarrolla el que se tiene.	-3		
CCM sólo destina en promedio el 4% de sus ventas a temas de promoción, en comparación con el 10% que destinan las disqueras independientes y el 20% que destinan las grandes disqueras.	-3		
La empresa no distingue en su cadena de valor las actividades principales de las actividades estratégicas y de soporte. No se consideran áreas de logística, servicio post venta, recursos humanos, compras, ni tecnologías de información.	-5		
<b>Promedio</b>	<b>-3.6 Promedio</b>		<b>2.7</b>

**Tabla 19 Matriz SPACE, realizada de acuerdo a metodología del autor. (David, 2008)**

En esta matriz se enlistaron una serie de factores clave dentro de 4 rubros de análisis: la fortaleza financiera (FF), la estabilidad ambiental (EA), la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza de la industria (FI). Estos factores se tomaron de las matrices EFE y EFI y de la auditoría externa/interna. A cada factor se le asignó una calificación de acuerdo al siguiente criterio:

- En las dimensiones FF y FI se asignó un valor entre +1 (el peor) y +6 (el mejor).
- En las dimensiones EA y VC se asignó un valor entre -1 (el mejor) y -6 (el peor).

Posteriormente se generó una gráfica con el objeto de revelar el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

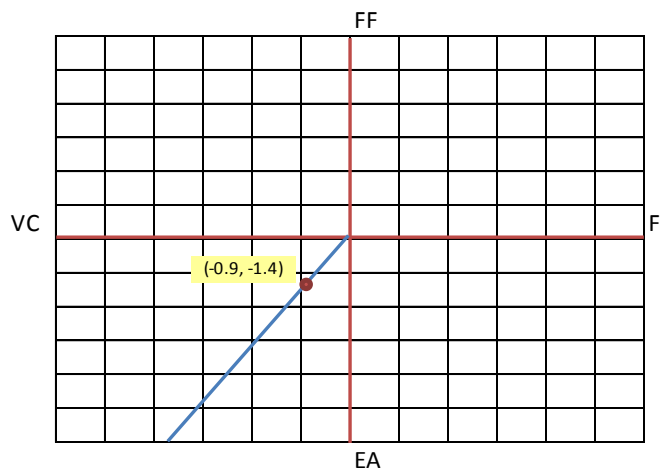
Para generar esta gráfica se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Sumar las puntuaciones promedio de las dimensiones VC y FI para obtener el valor a graficar en el eje x. El resultado obtenido fue: -0.9.
- Sumar las puntuaciones promedio de las dimensiones FF y EA para obtener el valor a graficar en el eje y. El resultado obtenido fue: -1.4.
- Trazar un punto en la gráfica en la intersección xy.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la gráfica a través del punto de intersección xy para determinar el tipo de estrategia recomendada.

La gráfica obtenida se muestra a continuación:

Estrategias conservadoras

Estrategias agresivas



Estrategias defensivas

Estrategias competitivas

Gráfica 35 Resultado gráfico de la matriz SPACE, realizado de acuerdo a la metodología del autor. (David, 2008)

De acuerdo al resultado obtenido, puede observarse que el vector apunta hacia el terreno de las estrategias defensiva donde se mezclan los factores VC y EA, lo que indica que CCM es una empresa con una posición competitiva débil dentro de una industria inestable y cambiante. Esto implica que empresa debe enfocarse en la rectificación de debilidades internas y en evitar amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen la reducción, la desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

### 5.3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz generalmente es realizada para evaluar las divisiones o unidades de negocios de una organización, es decir su cartera de negocios, y con ello determinar cuáles negocios son más y menos rentables para la compañía. Para determinar esto, la matriz localiza cada negocio en uno de sus cuatro cuadrantes en base a su posición relativa de participación de mercado (eje x) y la tasa de crecimiento de ventas en la industria (eje y).

CCM cuenta con 4 líneas de productos (Darren Curtis Skanson, Acoustitherapy, Andrew Thomas Harling y Music for Candles), sin embargo todas ellas son álbumes musicales y pertenecen al mismo mercado, es decir, la industria discográfica o musical. Lo que quiere decir que CCM no cuenta con una cartera de productos, sin embargo, se realizará la matriz con el único producto que ofrece CCM (material discográfico) para determinar en qué posición se encuentra dentro de la matriz BCG y podamos determinar cuál es la mejor estrategia a seguir.

Las coordenadas xy de la matriz BCG para CCM se calcularon de acuerdo al siguiente criterio:

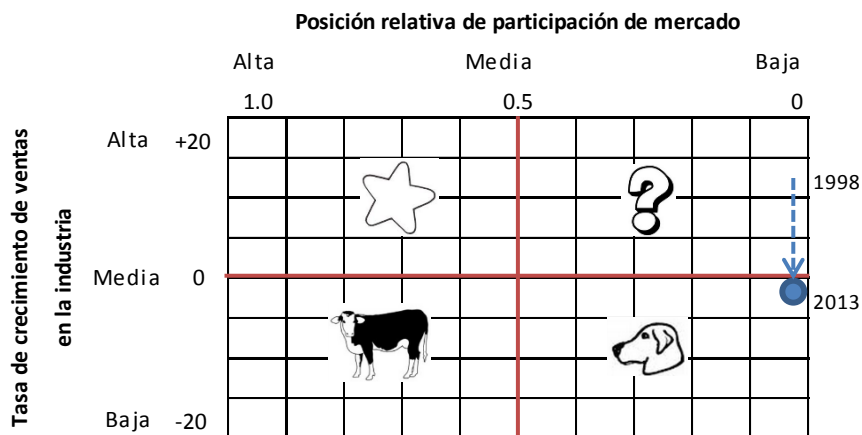
- Posición relativa de participación de mercado (x): Se calculó dividiendo el número de oyentes de CCM reportados por el portal Lastfm en 2013 entre el número de oyentes del líder de las disqueras independientes Narada.

Oyentes CCM	1,629
Oyentes Narada	1,566,152
Participación de mercado CCM (CCM/Narada)	0.1%

Tabla 20 (Last.fm Ltd., 2013)

- Tasa de crecimiento de ventas en la industria (y): De la auditoría externa se sabe que la tasa de crecimiento de ventas de las disqueras independientes es de -0.7%.

Al trazar el punto resultante con las coordenadas (-0.001, -0.7) se obtiene la siguiente gráfica:



Gráfica 36 Matriz del BCG, realizada de acuerdo a metodología del autor. (David, 2008)

De acuerdo a esta matriz, se puede ver que actualmente los productos discográficos de CCM se encuentran en la categoría de perros, aunque no siempre fue así. En 1998 la tasa de crecimiento de material grabado en los Estados Unidos era de 12%, lo que quiere decir que durante esos años el principal producto de CCM era una interrogante, dentro de un mercado con alto crecimiento. Esto explica el porqué de las altas ventas de CCM reportadas en sus estados de resultados de 1997 a 2000. Sin embargo, después de la revolución tecnológica que azotó al mercado musical el panorama es muy distinto para CCM.

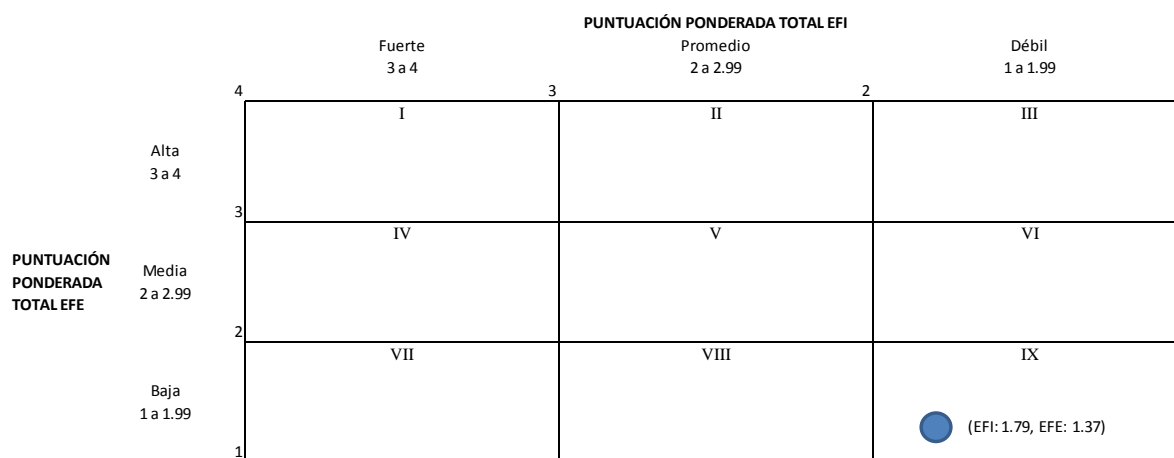
De acuerdo con la matriz de BCG los perros tienen una débil posición interna y externa, por lo que las estrategias recomendadas son la reducción o la liquidación.



### 5.4. Matriz Interna-Externa

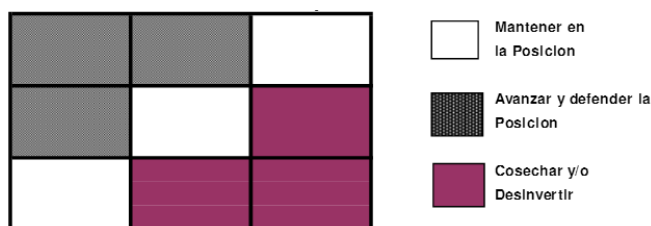
Al igual que la matriz de Boston Consulting Group, la matriz interna-externa sirve para evaluar las diferentes divisiones de una organización. De igual forma, evaluaremos el único negocio de CCM con esta herramienta para determinar las estrategias recomendadas.

Esta matriz se basa en dos dimensiones clave que servirán para ubicar al negocio en uno de los nueve cuadrantes existentes. Estas dimensiones se componen de las puntuaciones ponderadas totales de las matrices EFI (eje x) y EFE (eje y). En el caso de CCM, la puntuación ponderada total de la matriz EFI es igual a 1.79 y la puntuación ponderada total de la matriz EFE es igual a 1.37, con lo que se obtiene la siguiente gráfica:



Gráfica 37 Matriz IE, realizada de acuerdo a la metodología del autor. (David, 2008)

De acuerdo al resultado, el negocio de CCM se encuentra en una posición débil, tanto interna como externamente, por lo que se ubica dentro del cuadrante IX. Como puede verse en la siguiente figura lo recomendado en este cuadrante es cosechar o desinvertir, lo cual se refiere a la aplicación de estrategias defensivas, como la reducción, la desinversión o la liquidación.



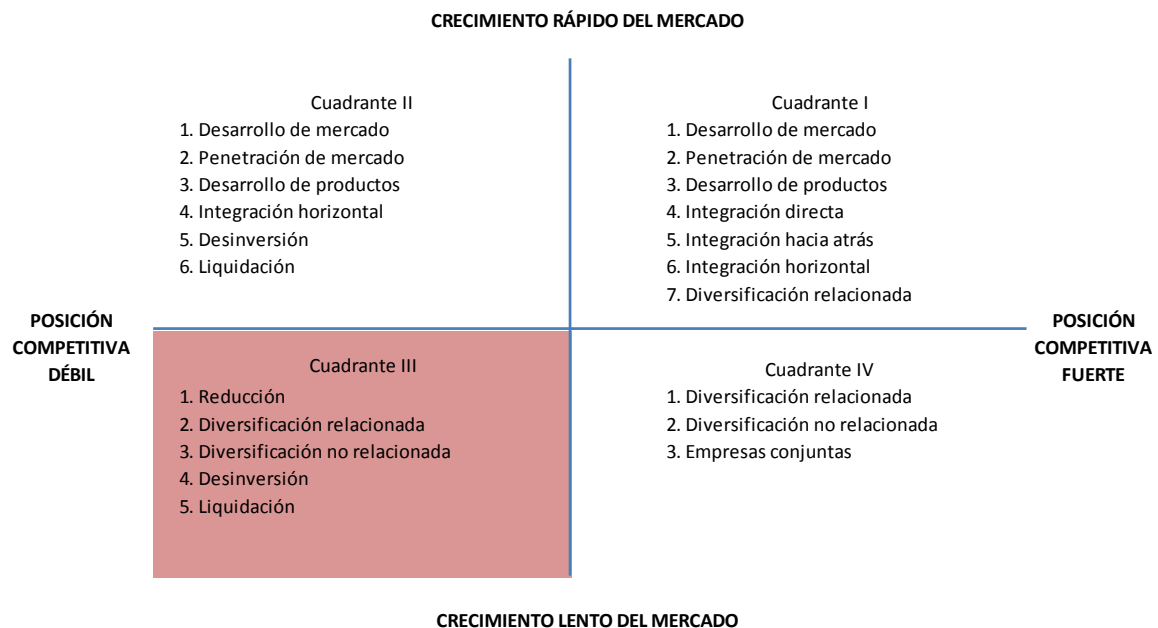
Gráfica 38 Interpretación de la matriz IE. (David, 2008)

### 5.5. Matriz de la gran estrategia

En esta matriz, se ubica la compañía de acuerdo a dos dimensiones:

- Eje x: Posición competitiva
- Eje y: Rapidez de crecimiento del mercado

Como se mencionó anteriormente, la posición competitiva de CCM es débil, y el mercado está decreciendo, por lo que la compañía se ubica en el cuadrante III como se puede ver a continuación:



Gráfica 39 Matriz de la gran estrategia, realizada de acuerdo a la metodología del autor. (David, 2008)

De acuerdo al resultado obtenido, las estrategias sugeridas por esta matriz también son del tipo defensivo, incluyendo la reducción, diversificación relacionada, la diversificación no relacionada, la desinversión o la liquidación.

## 6. SOLUCIÓN

### 6.1. Alternativas propuestas

Las diferentes matrices llevadas a cabo en el análisis de conciliación arrojan un resultado muy similar, recomendando ante todo estrategias del tipo defensivo, pues además de las marcadas debilidades internas de CCM, la compañía tiene la desventaja de participar en un mercado que ha cambiado demasiado y en muy poco tiempo, lo que ha impactado negativamente incluso a los competidores más fuertes.

En la siguiente tabla, se enlistan las alternativas específicas surgidas del análisis FODA sumando a ellas la alternativa defensiva de desinversión, surgida de las otras cuatro matrices analizadas (SPACE, BCG, IE y gran estrategia):

Clasificación	Estrategia general	Estrategia específica
Administrativa	Fortalecimiento interno	Definir objetivos en función de su porcentaje de las ventas
Administrativa	Fortalecimiento interno	Creación de objetivos a largo plazo y anuales para CCM apoyados por políticas y una reestructuración funcional de la compañía
Administrativa	Fortalecimiento interno	Realizar una segmentación de mercado para cada tipo de negocio
Administrativa	Fortalecimiento interno	Ampliar promoción aprovechando el Internet (redes sociales, página web, portales, blogs).
Administrativa	Fortalecimiento interno	Realizar una declaración de visión y misión que sirva de base a las estrategias
Administrativa	Fortalecimiento interno	Completar cadena de valor de CCM con funciones faltantes
Defensiva	Desinversión	Deshacerse del negocio de venta de material discográfico para invertir en otra alternativa
Diversificación	Diversificación relacionada	Creación de un centro de enseñanza musical con especialización en guitarra e instrumentos de cuerda
Diversificación	Diversificación relacionada	Crear un estudio de grabación para artistas independientes
Diversificación	Diversificación relacionada	Crear un centro de presentaciones en vivo
Diversificación	Diversificación relacionada	Organización de eventos musicales en vivo en el Estado de Colorado
Diversificación	Diversificación relacionada	Realizar la musicalización de eventos culturales, como teatro, galerías, exposiciones y foros literarios
Diversificación	Diversificación relacionada	Realizar presentaciones en vivo en eventos sociales, fiestas corporativas, bodas, bares, restaurantes y clubs
Diversificación	Diversificación relacionada	Venta de instrumentos musicales
Intensiva	Desarrollo de mercado	Aprovechar el Internet para distribuir material musical
Intensiva	Desarrollo de mercado	Tienda virtual propia para la venta de productos relacionados
Intensiva	Desarrollo de mercado	Creación de una estación de radio online para promover su material y vender publicidad
Intensiva	Desarrollo de productos	Realización de arreglos musicales para letras escritas
Intensiva	Desarrollo de productos	Incurción en nuevos géneros musicales
Intensiva	Desarrollo de productos	Aprovechar los festivales artísticos para la venta de productos promocionales
Intensiva	Desarrollo de productos	Asociar un tema/historia a los artistas o álbumes para desarrollarlos
Intensiva	Desarrollo de productos	Buscar, reclutar y desarrollar nuevo talento para ampliar el catálogo de artistas
Intensiva	Desarrollo de productos	Incrementar la producción de álbumes a 50/año
Intensiva	Penetración de mercado	Negociar con las emisoras de radio de Colorado la difusión del material de CCM
Intensiva	Penetración de mercado	Descubrimiento y desarrollo inicial de artistas, para después vender sus derechos a compañías mayores
Intensiva	Penetración de mercado	Desarrollar una campaña de responsabilidad social en el estado de Colorado
Intensiva	Penetración de mercado	Comunicación y retroalimentación de clientes por medio de suscripciones y boletines
Intensiva	Penetración de mercado	Vender derechos de transmisión a las estaciones de radio online de la especialidad
Intensiva	Penetración de mercado	Publicar demos gratuitos en la página web para promover a los artistas
Intensiva	Penetración de mercado	Realización de videos musicales para promoción del artista

Tabla 21 Alternativas propuestas surgidas del capítulo 5 (Conciliación).

## 6.2. Selección de alternativas

De manera general, de acuerdo al análisis realizado en la etapa de conciliación, no se recomiendan las estrategias intensivas para Colorado Creative Music, debido a las siguientes razones:

- Los mercados actuales están saturados
- La competencia en la industria es muy amplia, agresiva y variada
- No existen barreras de entrada para nuevos competidores
- Las ventas de la industria musical mantienen una tendencia negativa hasta 2020
- El marco legal para proteger el producto de la piratería es muy débil
- CCM cuenta con una posición competitiva débil

En cambio, las estrategias defensivas, administrativas y de diversificación, son las más recomendadas para poder preservar y fortalecer a CCM.

Además de las estrategias administrativas y defensivas, existen siete alternativas de diversificación propuestas, sin embargo, debido a los costos de implementación, deberán analizarse para determinar cuál o cuáles de ellas pueden llevarse a cabo. Para realizar este análisis se utilizará la matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC (David, 2008). En esta matriz se evaluarán las siete alternativas de diversificación relacionada de acuerdo a los factores internos y externos clave determinados en las matrices EFE y EFI.

Para el llenado de la matriz MPEC se utilizaron los siguientes criterios:

- Las ponderaciones (P) de cada factor fueron las mismas que se determinaron en las matrices EFE y EFI.
- La puntuación del grado de atractivo (PA) se definió de acuerdo a la siguiente escala: 1=no atractiva, 2=poco atractiva, 3=razonablemente atractiva y 4=muy atractiva. Existen factores que no cuentan con evaluación debido a que no son relevantes para la elección de las estrategias que habrán de implementarse en ninguna de las alternativas.
- La puntuación total del grado de atractivo (PTA) es el producto de multiplicar las ponderaciones (P) por las puntuaciones del grado de atractivo (PA)
- La mejor alternativa está dada por la mayor sumatoria total de las puntuaciones del grado de atractivo.

Factores clave		P	Centro de enseñanza musical		Estudio de grabación		Centro de presentaciones en vivo		Organización de eventos musicales en Colorado		Musicalización de eventos culturales		Presentaciones en vivo en eventos sociales		Venta de instrumentos musicales		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Externos	<b>Oportunidades</b>																
	1	La música puede aprovecharse para acompañar o ambientar algunas otras actividades.	6%	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06
	2	La principal estrategia utilizada por las disqueras para aumentar sus ventas, es el descubrimiento y desarrollo de nuevo talento (A&R)	6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3	El público en general prefiere el rock/pop, los jóvenes gustan del dance, hip-hop y R&B y las personas mayores gustan de la clásica, jazz y country	4%	3	0.11	4	0.14	4	0.14	3	0.11	3	0.11	3	0.11	2	0.07
	4	Las personas de origen anglosajón con nivel socioeconómico y cultural alto gustan de la música clásica	3%	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	4	0.13	1	0.03	1	0.03
	5	Las personas jóvenes descubren nueva música a través del Internet y las personas mayores a 50 años a través de la radio	6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	6	La tecnología música digital ocupa el primer lugar en ventas, manteniendo un promedio de crecimiento de 18% anual en los EU	6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7	El Internet se ha convertido en una herramienta muy útil y económica para descubrir talento	4%	1	0.04	4	0.17	4	0.17	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
	8	Los conciertos son la parte más importante de las ventas musicales (44% de las ventas en 2011), con un crecimiento anual de 8%	7%	1	0.07	1	0.07	4	0.29	4	0.29	1	0.07	4	0.29	1	0.07
	9	Existen 2 lugares principales donde se puede escuchar música en vivo: los festivales son más visitados por los jóvenes y los restaurantes/bares son los más visitados por las personas maduras.	5%	1	0.05	1	0.05	4	0.19	4	0.19	1	0.05	3	0.14	1	0.05
10	El 75% de los artistas no firmados por una disquera en los Estados Unidos buscan un contrato	3%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Externos	<b>Amenazas</b>																
	1	El último de los medios físicos, el CD, está por desaparecer en la próxima década. Mantiene una pérdida en ventas de 14% anual en promedio en los EU.	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2	El 65% de los medios de adquisición musical son ilegales, siendo la piratería un delito muy difícil de perseguir	6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3	Alto presupuesto de la competencia dedicado a la promoción y al A&R (16% y 20% de las ventas respectivamente).	5%	4	0.19	2	0.09	3	0.14	4	0.19	4	0.19	4	0.19	4	0.19
	4	Difícil adquisición de contactos para realización de shows en vivo y publicaciones en radio.	2%	4	0.10	4	0.10	4	0.10	2	0.05	3	0.07	3	0.07	4	0.10
	5	Las ventas en la industria musical han tenido un comportamiento a la baja, en promedio perdiendo 1.9% anualmente las disqueras mayores y 0.7% las disqueras independientes.	5%	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
	6	Tendencia a gastar menos por música. Un álbum digital se vende en promedio por \$10 USD y un sencillo en promedio por \$0.99 USD	6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7	Cuando una disquera de tamaño inferior adquiere cierto nivel de éxito, generalmente es absorbida por una de mayor tamaño	8%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8	Existe una amplia competencia en el mercado musical, con más de 350 etiquetas independientes en los Estados Unidos, y miles de microetiquetas y de sellos Vanity	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	9	Gran variedad de productos sustitutos en la industria como la música libre, otros medios de entretenimiento o artísticos.	3%	3	0.08	3	0.08	3	0.08	4	0.11	3	0.08	4	0.11	3	0.08
10	Según la RIAA, en el año 2000 sólo el 1% de las ventas de CDs estaban constituidas por sencillos, en cambio, en 2012, el 93% de las ventas digitales están constituidas por sencillos.	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Internos	<b>Fortalezas</b>																
	1	CCM cuenta con una base de clientes sólida, constituida por adultos de 40 a 60 años	4%	2	0.09	2	0.09	3	0.13	2	0.09	4	0.17	4	0.17	2	0.09
	2	Las ventas tuvieron un crecimiento importante de 1997 al año 2000, con un crecimiento promedio de 12% anual	6%	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
	3	El margen de operación de CCM de 1997 a 2000 se encontraba muy por encima del promedio de la industria (5%) con un promedio de 29%.	5%	2	0.11	4	0.21	4	0.21	3	0.16	4	0.21	3	0.16	3	0.16
	4	Experiencia en el arte musical y el uso de instrumentos clásicos especialmente la guitarra, viola y violín.	4%	4	0.16	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12
	5	Creación de procedimientos para estandarización de actividades	2%	4	0.07	3	0.05	1	0.02	3	0.05	1	0.02	2	0.03	3	0.05
	6	Ingeniería y producción musical con excelente sonido y fidelidad	7%	2	0.14	4	0.27	3	0.21	1	0.07	4	0.27	1	0.07	1	0.07
	7	Amplia experiencia tocando en vivo, participando en festivales artísticos a lo largo de todo EU.	8%	1	0.08	2	0.15	3	0.23	4	0.30	2	0.15	3	0.23	1	0.08
	8	CCM cuenta con su artista principal, Darren Curtis Skanson, guitarrista con amplia experiencia tocando en bandas y con cinco álbumes producidos.	4%	4	0.14	4	0.14	3	0.11	2	0.07	3	0.11	2	0.07	1	0.04
	9	Contactos en el ambiente musical, excompañeros de escuela, de bandas y otros.	6%	1	0.06	3	0.17	3	0.17	4	0.23	2	0.11	1	0.06	1	0.06
10	Fuerte presencia y ventas dentro del estado de Colorado	5%	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	
Internos	<b>Debilidades</b>																
	1	No existen objetivos claros ni medibles en la compañía	6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2	La empresa no se encuentra bien posicionada entre sus competidores. Se encuentra en último lugar en la matriz MPC	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3	La empresa no cuenta con canales de distribución confiables ni rentables fuera de Colorado	4%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4	La empresa no cuenta con un segmento objetivo, ni se preocupa por conocer sus gustos y preferencias.	4%	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
	5	CCM obtiene todos sus ingresos de material grabado en CDs, sin obtener ingresos de conciertos, publicaciones o música digital.	7%	3	0.21	4	0.27	4	0.27	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
	6	La mayor parte de las ventas (85% en el 2000) son ventas directas y dependen en su mayoría de las presentaciones de Darren Skanson en festivales artísticos.	5%	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20
	7	No existe inversión en A&R (Artist & Repertoire)	6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8	CCM sólo destina en promedio el 4% de sus ventas a temas de promoción	5%	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20
	9	No se cuenta con un sistema de información que entrelace las funciones de la empresa y que sirva de base para la toma de decisiones.	2%	3	0.05	4	0.07	4	0.07	3	0.05	4	0.07	3	0.05	2	0.03
10	La empresa no distingue en su cadena de valor las actividades principales de las actividades estratégicas y de soporte.	6%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Suma total de las puntuaciones del grado de atractivo</b>				<b>3.08</b>	<b>3.49</b>	<b>3.86</b>	<b>3.46</b>	<b>3.36</b>	<b>3.19</b>	<b>2.46</b>							

P = Ponderación; PA = Puntuación del grado de atractivo; PTA = Puntuación total del grado de atractivo;  
 Estaca del grado de atractivo: 1 = no atractiva; 2 = poco atractiva; 3 = razonablemente atractiva; 4 = muy atractiva

Tabla 22 Matriz MPEC, realizada de acuerdo a la metodología del autor. (David, 2008)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz MPEC se enlistan las estrategias de diversificación relacionada ordenadas de mayor a menor grado de atractivo:

1. Centro de presentaciones en vivo (3.86 puntos)
2. Estudio de grabación (3.49 puntos)
3. Organización de eventos musicales en Colorado (3.46 puntos)
4. Musicalización de eventos culturales (3.36 puntos)
5. Presentaciones en vivo en eventos sociales (3.19 puntos)
6. Centro de enseñanza musical (3.08 puntos)
7. Venta de instrumentos musicales (2.46 puntos)

### **6.3. Propuesta de Solución**

Como se comentó anteriormente CCM debe adoptar una posición defensiva debido a la gran cantidad de amenazas existentes en la industria discográfica y a su débil posición competitiva, por lo mismo se recomiendan básicamente 3 estrategias, surgidas de los análisis de conciliación y de la matriz MPEC: la desinversión, la diversificación relacionada y el fortalecimiento interno.

#### **6.3.1. Desinversión**

Con los cambios tecnológicos en la industria musical, el negocio originalmente rentable de CCM, el cual consistía en la venta de CDs directo al público después de una presentación en algún festival artístico, ha quedado totalmente obsoleto.

El público menor a 50 años se ha acostumbrado a pagar lo menos posible por un archivo musical digital, e incluso se han popularizado distintos medios para no tener que pagar absolutamente nada por ellos. Con el paso del tiempo, el público en general estará acostumbrado a esto, y es por ello que las compañías dedicadas a la industria musical deben realizar un giro en su modelo de negocio para seguir compitiendo.

Hoy en día los papeles se han invertido, y los álbumes musicales son sólo un requisito para poder lanzar series de conciertos o tours que realmente generen utilidades.

La música, como originalmente se comercializaba ha dejado de ser un negocio rentable y prueba de esto es la desaparición de 3 de las disqueras mayores: BMG, Polygram y EMI o la quiebra de las principales cadenas distribuidoras de CDs en los Estados Unidos: Tower Records, Sam Goody y HMV.

Todos estos cambios, aunados a la débil posición competitiva de CCM en el mercado musical nos indican que el primer paso de la estrategia de CCM debe ser la desinversión a corto plazo en su modelo de negocio basado en la venta de material discográfico, con el fin

de reunir capital para desarrollar nuevos modelos de negocios que sean rentables en estos tiempos.

### **6.3.2. Diversificación relacionada**

A pesar de la baja en las ventas del material discográfico, la música seguirá formando parte de la sociedad, pues sus diferentes funciones juegan un papel primario en la vida de las personas (entretenimiento, transmisión de ideas o sentimientos, goce estético, etc.) y muchos negocios pueden aún generarse en torno a ella.

Con la ayuda de la matriz MPEC se jerarquizaron 7 ideas de negocio relacionadas a la música, con el objetivo de poder seleccionar aquellas que den a CCM los medios para lograr una estabilidad y crecimiento sostenible aprovechando los factores clave internos y externos.

Se propone llevar a cabo las dos ideas con mayor puntaje, es decir, crear un centro de presentaciones en vivo y un estudio de grabación.

A corto plazo se propone comenzar con el estudio de grabación, debido a que CCM cuenta ya con las instalaciones, equipo y experiencia para realizar la ingeniería y producción musical con un excelente sonido y fidelidad aprovechando la gran cantidad de artistas independientes que no cuentan con un contrato y que desean crear su propio material con calidad profesional para poder distribuirlo ellos mismos a través de iTunes, Amazon, YouTube, etc., y les sirva como una excelente carta de presentación a la hora de buscar un contrato. Cabe señalar que CCM ya ha realizado este tipo de trabajo, produciendo el álbum *Starry Night* para la etiqueta Music for Candles.

A mediano plazo, se recomienda abrir un centro de presentaciones en vivo, tipo/restaurante bar donde artistas independientes de géneros instrumentales clásicos como jazz, new age o clásica suave (géneros afines con CCM) puedan realizar la ambientación y les sirva como foro para mostrar su talento; obteniendo ingresos por medio del consumo realizado por los clientes y en ocasiones, cuando el espectáculo lo amerite, cobrando adicionalmente el acceso. Por medio de esta estrategia se pretende aprovechar la tendencia creciente e irremplazable de la música en vivo, la función de la música para amenizar o ambientar otras actividades y el hecho de que las personas de 40 años en adelante (público afín a los géneros de CCM) tienden a acudir en mayor medida a restaurantes/bares que a festivales o conciertos para escuchar música en vivo. Este centro de presentaciones podría ser montado en la casa que actualmente ocupa CCM para sus operaciones, ya que el estudio de grabación y oficinas se encuentran en el sótano, dejando el resto libre. En caso de que la ubicación no favorezca el negocio, pudiera aprovecharse el hecho de que la casa es rentada para cambiar a las instalaciones por unas más adecuadas.

### 6.3.3. Fortalecimiento interno

Las estrategias propuestas para lograr el fortalecimiento interno de CCM son las siguientes:

- Realizar una declaración de visión y misión que sirva de base a las estrategias
- Definición de objetivos medibles anuales y a largo plazo
- Creación de políticas que apoyen las estrategias
- Completar la cadena de valor de CCM
- Realizar una reestructuración organizacional de la compañía
- Realizar una segmentación de mercado para cada tipo de negocio
- Ampliar promoción por medio del aprovechamiento de Internet

#### a) Visión y Misión

Actualmente CCM no cuenta con una declaración de visión y misión formales, lo que dificulta la creación o soporte de las estrategias para la compañía, por lo que, en primer lugar se propondrá una visión que asiente claramente en qué desea convertirse CCM y en segundo lugar una misión que deje en claro cuál es el negocio de la compañía y de qué medios se valdrá para ser exitosa. La visión y misión propuestas para CCM son las siguientes:

##### **Visión**

*Colorado Creative Music aspira a convertirse en una marca sólida en la esfera musical, con líneas de negocio rentables y consolidarse como una empresa de prestigio dentro de los mercados a los que se dirige.*

##### **Misión**

*Irradiar mente, cuerpo y alma con el espíritu de la música, brindando propuestas innovadoras, especializadas en las preferencias de nuestro público para ganar y conservar su fidelidad. Para lograrlo, nos comprometemos con la calidad de nuestros productos y servicios, desarrollamos e impulsamos a nuestro talento humano, aprovechamos las ventajas de las últimas tendencias tecnológicas, operamos con ética, responsabilidad social y visión financiera.*



**b) Objetivos**

Para poner en marcha las estrategias definidas para CCM (desinversión y diversificación relacionada) es necesario generar objetivos a largo, mediano y corto plazo que sean comunicados a toda la organización, para que con su cumplimiento, estas estrategias puedan materializarse.

Los objetivos generales que se proponen para CCM son los siguientes:

**Largo Plazo (5 años)**

*Consolidar a CCM como una empresa rentable con al menos dos líneas de negocio existentes; con una tasa de crecimiento mayor al 10% anual e ingresos mayores a 500,000 USD.*

**Mediano Plazo (2-3 años)**

*-Duplicar los ingresos de la compañía en dos años mediante el inicio de operaciones de la segunda línea de negocio de CCM: Centros de presentaciones en vivo, abriendo su primera sede en Denver Colorado.*

*-Cierre de operaciones en dos años del negocio discográfico de CCM*

**Corto Plazo (1 año)**

*Comienzo del negocio de estudio de grabación, con ventas iniciales de 160,000 USD anuales.*

Además de los objetivos sugeridos, CCM deberá crear una base de objetivos anuales en línea con éstos para cada área e individuo y su cumplimiento deberá estar asociado a una retribución para los colaboradores. De esta manera se contará con el instrumento que permita vigilar el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

**c) Políticas**

Con el fin de apoyar la implementación de estrategias, resolver problemas recurrentes, facilitar la toma de decisiones y orientar a la organización, CCM debe de contar con una base de políticas organizacionales. Estas políticas deben servir para apoyar el trabajo y alcanzar los objetivos trazados.

En primer lugar deberán generarse políticas de alto impacto o generales y posteriormente políticas específicas para cada área de la organización. De manera inicial se sugiere que CCM comience su base de políticas de acuerdo al siguiente esquema, el cual deberá revisarse, adaptarse y enriquecerse periódicamente para reflejar la realidad de la empresa y ajustarse a las necesidades del entorno cambiante.

Generales	Calidad, ambiental, seguridad, responsabilidad social, ética y valores					
Específicas	<b>RH</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Horario</li> <li>•Reclutamiento y selección</li> <li>•Política salarial</li> <li>•Compensación</li> <li>•Evaluación del desempeño</li> <li>•Capacitación</li> </ul>	<b>Finanzas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Pagos</li> <li>•Flujo de caja</li> <li>•Inversiones</li> <li>•Autorizaciones</li> <li>•Presupuesto</li> <li>•Controles</li> <li>•Estados Financieros</li> </ul>	<b>Comercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Compras</li> <li>•Ventas</li> <li>•Publicidad</li> <li>•Comisiones</li> <li>•Precios</li> </ul>	<b>Operaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ingeniería</li> <li>•Producción</li> <li>•Mantto</li> </ul>	<b>Tecnológicas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Seguridad de la información</li> <li>•Accesos</li> <li>•Respaldos</li> <li>•Desarrollo tecnológico</li> </ul>	<b>Logística</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Almacenamiento</li> <li>•Inventarios</li> <li>•Traslados</li> <li>•Pedidos</li> <li>•Flujos</li> </ul>

Ilustración 3 Políticas sugeridas, determinadas de acuerdo a la metodología del autor. (David, 2008)

**d) Cadena de Valor**

Con el fin de mejorar la cadena de valor actual de CCM, se propone dividir esta en tres niveles: estratégico, principal y de soporte.

En el nivel estratégico, es necesaria la función de planeación y dirección estratégica, para poder ayudar a la compañía a enfrentar los retos que demanda el entorno, así como a la competencia.

En cuanto al área principal, es necesario agregar las funciones de logística, tanto interna como externa, así como un servicio post-venta que permita obtener retroalimentación del cliente y atender dudas, quejas o sugerencias, con el fin de brindar un mejor servicio que se convierta en una ventaja competitiva.

En el área de soporte, es necesario contar con las funciones básicas de recursos humanos, investigación y desarrollo, tecnologías de información, contabilidad y finanzas, compras y mantenimiento.

Es importante señalar que la cadena de valor de cada una de las divisiones de negocio (estudio de grabación y centro de presentaciones en vivo) deberá contener los mismos elementos, aunque algunos de ellos sean comunes y otros sean específicos para cada negocio.

La cadena de valor sugerida en un inicio para CCM es la siguiente:

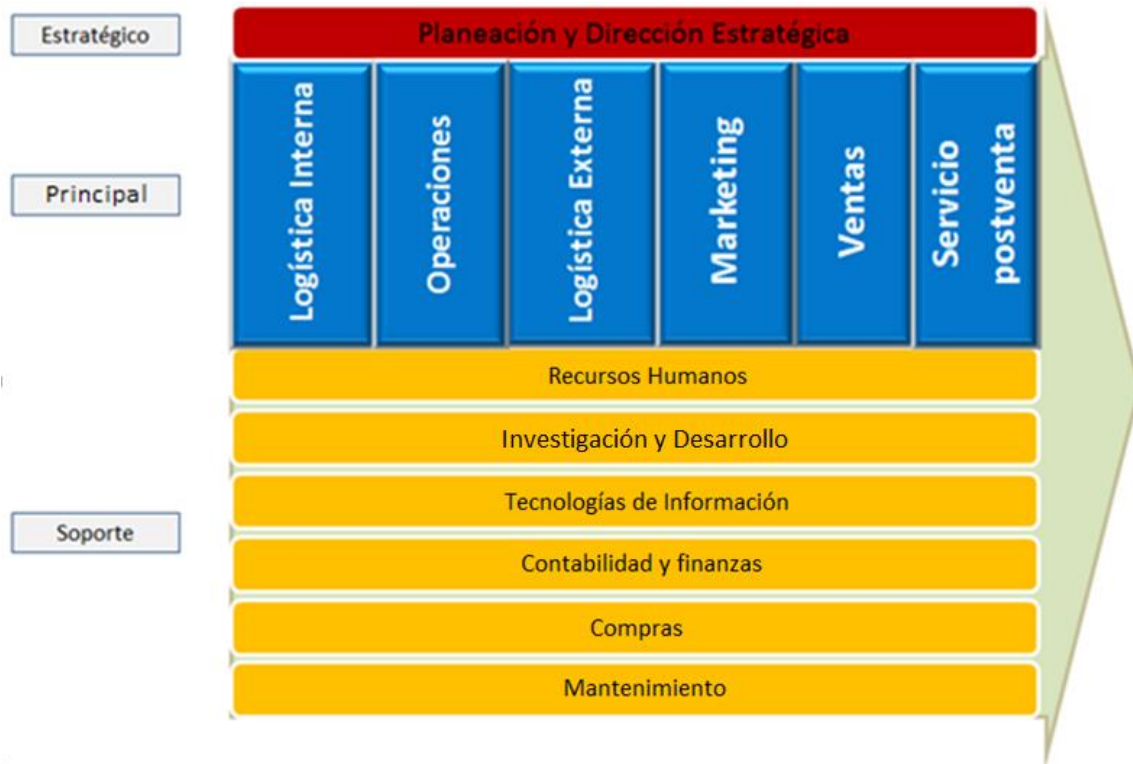


Ilustración 4 Cadena de Valor recomendada, realizada de acuerdo a la metodología del autor. (David, 2008)

#### e) Reestructuración de la compañía

A mediano plazo se sugiere a CCM contar con una estructura organizacional distinta a la actual, la cual ayude de una mejor manera a agrupar actividades, aprovechar eficientemente el talento de la empresa, eliminar sistemas de control complejos y que permita la rápida toma de decisiones.

El dueño, Darren Skanson, fungiría como Director general, asistido por Amy (actual asistente de Andrew T. Harling), para la realización de actividades estratégicas y administrativas.

Se sugiere la contratación de gerentes con estudios y experiencia administrativa para las áreas de operaciones, contabilidad y finanzas, recursos humanos, logística, marketing y R&D.

Adicionalmente se sugiere que existan dos jefes responsables de los dos negocios de CCM, los cuales reportarían al gerente de operaciones. De primera instancia, se sugiere dar la oportunidad a Andrew T. Harling para hacerse responsable del estudio de grabación, debido a su experiencia en el área de producción musical y para el centro de presentaciones en vivo se sugiere contratar a alguien adicional.

Adicionalmente, se deberá contar con un staff de soporte para las distintas áreas de la empresa, concentrándose principalmente en las áreas operativas.

Respecto a las áreas legales, tecnologías de información y mantenimiento de equipo e instalaciones, se sugiere una contratación por vía externa para evitar invertir demasiado tiempo en ellas y poder concentrar los esfuerzos en las áreas críticas para la operación de la empresa. El organigrama directivo propuesto se muestra a continuación:

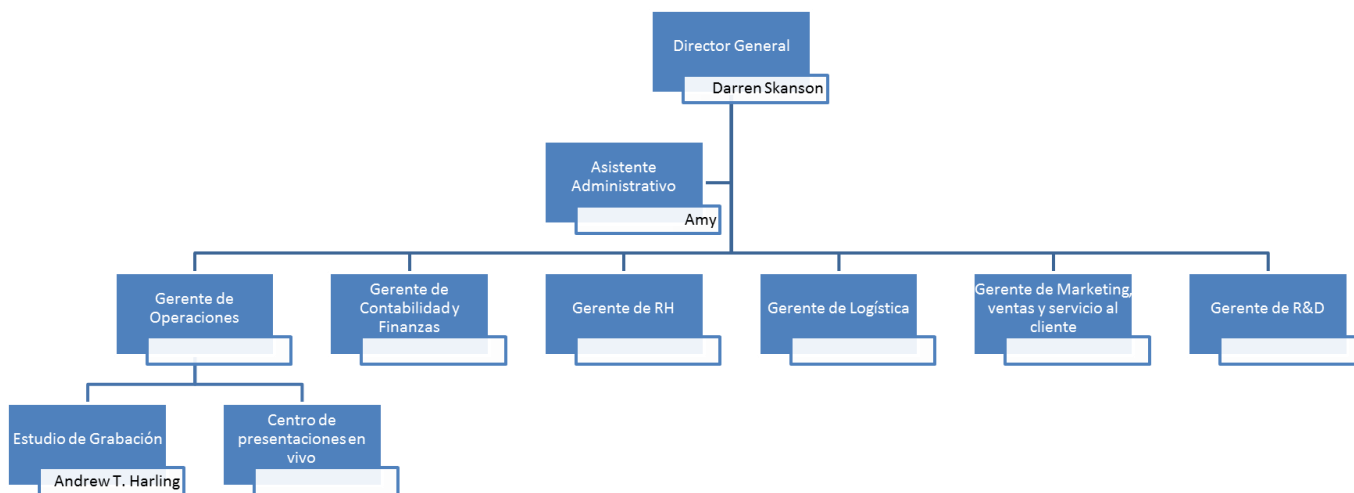


Ilustración 5 Organigrama directivo propuesto para CCM, realizado de acuerdo a la metodología del autor. (David, 2008)

**f) Segmentación de mercado**

Para que los esfuerzos por consolidar a CCM como una compañía fuerte en su industria rindan frutos se deben dirigir sus productos y servicios estratégicamente hacia un segmento de mercado objetivo, del cual se conozcan sus hábitos y preferencias. Por ello se deben determinar las características de quienes conforman dichos segmentos, considerando factores geográficos, demográficos, psicográficos, y conductuales.

A continuación se sugieren los segmentos de mercado para las dos divisiones de negocios propuestas para CCM.

Variable	Estudio de grabación	Centro de presentaciones en vivo
<b>Geográfico</b>	Residentes en los Estados Unidos	Residentes de Colorado, EU principalmente
<b>Demográfico</b>	Artistas y bandas conformadas por hombres y mujeres de 15 años en adelante, con o sin estudios universitarios y de origen étnico variado.	Hombres y mujeres mayores de 40 años, casados o divorciados, con estudios universitarios y de origen étnico caucásico.
<b>Psicográfico</b>	Clase social media baja y media alta, con perfil artístico, creativo, imaginativo, impulsivo, perceptivo y en búsqueda de la diferenciación.	Clase social media alta, con un nivel cultural alto y gusto artístico.
<b>Conductual</b>	Uso del servicio en ocasiones puntuales repitiendo después de al menos 6 meses, buscando principalmente el soporte para obtener un producto de alta calidad.	Uso ocasional con una frecuencia de un mes a tres meses, generalmente en fines de semana, saliendo con amigos o familiares.

Tabla 23 Segmentación de mercado sugerida para CCM, realizada de acuerdo a la metodología del autor. (David, 2008)

**g) Promoción vía Internet**

En la misión de la compañía se menciona que CCM aprovecha las ventajas de las últimas tendencias tecnológicas, y el Internet, siendo la principal fuerza tecnológica del siglo XXI, debe especialmente formar parte de las estrategias de la compañía para posicionarse exitosamente en el mercado.

Como se mencionó anteriormente, CCM no ha aprovechado las ventajas que ofrece el Internet para fortalecer su negocio, por lo que se sugiere hacer fuerte uso de él para realizar principalmente actividades de promoción.

Actualmente CCM cuenta con su propia página de Internet, sin embargo, se requiere modificarla de acuerdo los nuevos giros de la empresa, utilizando un diseño moderno, estético y fácil de utilizar, además de ubicarla en los principales buscadores y directorios. También es importante negociar o patrocinar portales populares en el segmento objetivo para que añadan ligas a la página de CCM y ésta pueda contar con una mayor afluencia de visitantes.

Por otro lado es importante mantener un contacto directo con los clientes, echando mano de las facilidades que otorgan las redes sociales, donde es factible crear espacios dirigidos específicamente al público objetivo, y a través de los cuales se puede informar de eventos o promociones. Así mismo, se sugiere hacer uso del correo electrónico para el envío de boletines con información importante relacionada.

## **7. CONCLUSIONES**

Con la llegada de la era digital, múltiples industrias se han visto fuertemente afectadas, y en muchos casos, compañías trasnacionales que solían ser insignia de solidez y crecimiento financiero han visto pasar sus mejores días, viéndose actualmente al borde de la desaparición. Tal es el caso de Kodak o de Blockbuster, empresas que no pudieron modificar sus estrategias con la anticipación y velocidad que el cambiante entorno ameritaba.

Estos cambios han llegado de manera abrupta, afectando principalmente a la industria del entretenimiento, siendo la música parte importante de ella. Un ejemplo de ello es Colorado Creative Music, una empresa formada en la década de los 90s, cuando los discos compactos alcanzaban gran popularidad y se convertían en el medio de almacenamiento musical más exitoso de todos los tiempos. En ese entonces era muy lógico formar una empresa alrededor de este concepto, aprovechando las ventajas que ofrecía el entorno, hecho que provocó el nacimiento de un sinnúmero de compañías discográficas.

Sin embargo, con el paso del tiempo todas esas ventajas desaparecieron, y los usuarios, ayudados por la tecnología, encontraron la manera de obtener el mismo producto a un precio bastante inferior, y en la mayoría de los casos de manera gratuita. Hecho que provocó que incluso grandes compañías como EMI o BMG desaparecieran.

En este cambiante y adverso entorno, las compañías que deseen subsistir deberán reinventarse para adaptarse a los nuevos retos y estar muy alertas, ya que los cambios siempre generan nuevas oportunidades, y estos generalmente son aprovechados por los competidores menos esperados.

Por todo esto, las estrategias sugeridas para CCM buscaron dar un giro revitalizante al negocio, que le diera nuevamente la oportunidad de crecer, teniendo siempre en mente los factores que le dan esencia y significado a la compañía, es decir, la inspiración, la pasión, el arte y la creatividad.

Sin duda alguna, el futuro seguirá ofreciendo nuevos retos, tal vez incluso más difíciles que los de hoy en día, y CCM deberá afrontarlos confiando en su visión, su misión y aprovechando las herramientas que la planeación estratégica puede brindar.

## 8. REFERENCIAS

- Amazon.com Inc. (12 de 2013). Recuperado el 12 de 2013, de Amazon:  
<http://www.amazon.com/Pioneer-OUTLET-DV-333-DV-333-DVD-Player/dp/B00004WHFM>
- Cuneiform Records. (2013). Recuperado el 12 de 2013, de Cuneiform Records:  
<http://www.cuneiformrecords.com/>
- Daily News Dig Admin . (9 de 08 de 2012). Recuperado el 12 de 2013, de Ten Motoring Inventions That Have Come And Gone: <http://dailynewsdig.com/ten-motoring-inventions-that-have-come-and-gone/>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Degusta, M. (18 de 02 de 2011). Recuperado el 12 de 2013, de The REAL Death Of The Music Industry: <http://www.businessinsider.com/these-charts-explain-the-real-death-of-the-music-industry-2011-2>
- Deloitte Access Economics. (20 de 06 de 2011). Recuperado el 12 de 2013, de The economic, social and cultural contribution of venue-based live music in Victoria:  
[http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.arts.vic.gov.au%2Ffiles%2F8a08d4d4-eeeb-475d-a75b-9f6400af7158%2FThe\\_economic\\_social\\_and\\_cultural\\_contribution\\_of\\_venue-based\\_live\\_music\\_in\\_Victoria.pdf](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.arts.vic.gov.au%2Ffiles%2F8a08d4d4-eeeb-475d-a75b-9f6400af7158%2FThe_economic_social_and_cultural_contribution_of_venue-based_live_music_in_Victoria.pdf)
- Digital Digest. (30 de 06 de 2012). Recuperado el 12 de 2013, de Leaked RIAA Report: Downloads Account For Less Than A Third Of Music Piracy: <http://www.digital-digest.com/news-63431-Leaked-RIAA-Report-Downloads-Accounts-For-Less-Than-A-Third-Of-Music-Piracy.html>
- Finchy. (28 de 10 de 2010). Recuperado el 12 de 2013, de Earning Potential: Major Label Artist vs Independent Artist: <http://routenote.com/blog/earning-potential-major-label-artist-vs-independent-artist/>
- IBISWorld. (2013). Recuperado el 12 de 2013, de Independent Label Music Production in the US: Market Research Report: <http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1251>
- IFPI-Worldwide independent music. (2012). Recuperado el 12 de 2013, de Investing in music. How music companies discover, nurture and promote talent:  
[http://www.ifpi.org/content/library/investing\\_in\\_music.pdf](http://www.ifpi.org/content/library/investing_in_music.pdf)
- Ignacio Megías Quirós, E. R. (2003). *Jóvenes entre sonidos: Hábitos, gustos y referentes musicales*. Recuperado el 12 de 2013, de <http://www.injuve.es/observatorio/ocio-y-tiempo-libre/jovenes-entre-sonidos-habitos-gustos-y-referentes-musicales-fad>

- Last.fm Ltd. (26 de Nov de 2013). Recuperado el 12 de 2013, de LastFM: <http://www.lastfm.es>
- Lee, T. B. (7 de 10 de 2013). Recuperado el 12 de 2013, de Think piracy is killing the music industry? This chart suggests otherwise.: <http://www.washingtonpost.com/blogs/the-switch/wp/2013/10/07/think-piracy-is-killing-the-music-industry-this-chart-suggests-otherwise/>
- Music & Copyright's Blog. (13 de 06 de 2012). Recuperado el 11 de 2013, de Pop to the rescue of the music industry: <http://musicandcopyright.wordpress.com/2012/06/13/pop-to-the-rescue-of-the-music-industry/>
- Narada Productions Inc. (2007). Recuperado el 12 de 2013, de Narada: <http://www.narada.com/>
- PC Pitstop. (2006). Recuperado el 12 de 2013, de Digital Music Survey: <http://www.pcpitstop.com/research/musicsurvey.asp>
- Rachel Deane Canetta, J. W. (2003). *Colorado Creative Music Case Study*. Denver, CO: University of Denver.
- Rapaport, D. (2003). Recuperado el 12 de 2013, de How Record Companies Make Money: <http://www.music-business-producer.com/record-companies-money.html>
- RIAA. (12 de 2013). Recuperado el 12 de 2013, de Recording Industry Association of America: <https://www.riaa.com>
- Roedy Block Publishing Inc. (2013). *What the Gold Standard Song List Looks Like: Graphic Images*. Recuperado el 12 de 2013, de [http://www.goldstandardsonglist.com/Pages\\_Charts\\_Graphs/Charts\\_and\\_Graphs.html](http://www.goldstandardsonglist.com/Pages_Charts_Graphs/Charts_and_Graphs.html)
- Smith, E. (14 de 08 de 2012). *Forget CDs. Teens Are Tuning Into YouTube*. Recuperado el 12 de 2013, de <http://online.wsj.com/news/articles/SB10000872396390444042704577587570410556212>
- Sony Group. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2013, de Financial Information: <http://www.sony.net/SonyInfo/IR/financial/fr/qfhh7c000000ssrv.html>
- Soundings of the planet. (2013). Recuperado el 12 de 2013, de Soundings of the planet: <http://soundings.com/>
- Strauss, P. (8 de 2 de 2007). Recuperado el 12 de 2013, de History of Music Players: <http://technabob.com/blog/2007/02/08/a-brief-history-of-portable-media-players/>
- Vivendi. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2013, de Vivendi Group: <http://www.vivendi.com/>
- Wikipedia. (06 de 2012). Recuperado el 12 de 2013, de Music Industry: [http://en.wikipedia.org/wiki/Music\\_industry](http://en.wikipedia.org/wiki/Music_industry)



WMG. (12 de 2012). Recuperado el 12 de 2013, de Warner Music Group: <http://www.wmg.com/>