



Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias

Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)

Nº 33, Vol. XX, Invierno 2019, Santiago del Estero, Argentina

ISSN 1514-6871 - www.unse.edu.ar/trabajosociedad



Vivir del arte: modelos de negocio en la actividad económica de los músicos independientes en Tijuana, México

Living from art: business models in the economic activity of independent musicians in Tijuana, Mexico

Arte ao vivo: modelos de negócios na atividade econômica de músicos independentes em Tijuana, México

Redi GOMIS* e Iván CECEÑA**

Recibido: 26.07.18

Recibido con modificaciones: 09.04.19

Aprobado: 25.05.19



RESUMEN

El trabajo se enfoca al estudio de la actividad económica de los músicos independientes. Tiene dos objetivos principales: (1) conocer las estrategias o modelos de negocios que despliegan a fin de obtener ingresos a partir de sus propuestas culturales, y; (2) determinar cómo incorporan en estos proyectos las tecnologías de la información. Los datos empíricos provienen de quince entrevistas realizadas a músicos independientes de diferentes géneros musicales que despliegan su labor en la ciudad de Tijuana. En general, tienden a privilegiar las modalidades de presentaciones en vivo por sobre la venta de canciones. El internet, sobre todo las redes sociales como el Facebook, es utilizado fundamentalmente sólo bajo lógicas de promoción.

Palabras clave: músico independiente; modelos de negocio; actividad económica cultural; TIC.

ABSTRACT

The work focuses on the study of the economic activity of independent musicians. It has two main objectives: (1) knowing the strategies or business models that they deploy in order to obtain income from their cultural proposals, and; (2) determine how they incorporate information technology into these projects. The empirical data come from fifteen interviews conducted to independent musicians of different musical genres that display their work in the city of Tijuana. In general, they tend to favor the modalities of live performances over the sale of songs. The Internet, especially social networks like Facebook, is used fundamentally under the logic of promotion.

Keywords: independent musician; business models; cultural economic activity; TICs.

RESUMO

O trabalho centra-se no estudo da atividade econômica de músicos independentes. Tem dois objetivos principais: (1) conhecer as estratégias ou modelos de negócios de músicos independentes para obter

* Profesor-Investigador, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, México. Correo: rgomis@colef.mx

** Maestro en Desarrollo Regional, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, México.

Correo: ivancece777@gmail.com

renda de suas propostas culturais, e; (2) determinar como as tecnologias da informação são incorporadas a esses projetos. Os dados empíricos provêm de quinze entrevistas feitas a músicos independentes de diferentes gêneros musicais que implantam seu trabalho na cidade de Tijuana. Em geral, eles tendem a privilegiar as modalidades de apresentações ao vivo sobre a venda de músicas. A internet, especialmente as redes sociais como o Facebook, é usada principalmente apenas sob a lógica da promoção.

Palavras chave: músico independiente; modelos de negócios; atividade econômica cultural; TIC.

SUMARIO

Introducción. 1 El grupo bajo estudio: los músicos independientes 2 El objeto de análisis: los modelos de negocio 2.1 Naturaleza: ¿qué es un modelo de negocio? 2.2 Estructura: componentes principales de los modelos de negocio. 2.3 Tipología: modelos de negocio en los músicos 3 Una ventana de posibilidades: cambios en las TIC y en el ecosistema de la industria musical 4 Los datos: estrategia empírica 5 Análisis y discusión de la información 5.1 Los músicos independientes en Tijuana 5.2 La actividad económica de los entrevistados a través del *canvas* 5.3 Tipos de modelos de negocio de los músicos independientes. Conclusiones. Bibliografía

Introducción

Este trabajo tiene dos objetivos centrales. El primero y más importante es distinguir y entender las estrategias económicas que despliegan los músicos independientes de la ciudad de Tijuana a fin de generar ingresos a partir de sus respectivas propuestas culturales. En otras palabras, se trata de comprender los modelos de negocio que comúnmente practican.

Calificamos como independientes a aquellos músicos que ejercen profesionalmente su actividad artística, al mismo tiempo que gestionan la producción, distribución y consumo de su arte al margen de las grandes disqueras y los circuitos masivos de la música. Por eso, contemplada de conjunto, la actividad que habitualmente realizan estos músicos independientes tiene un doble carácter. Por un lado, es *artística*. Pero sus productos y servicios artísticos generan valor, y sin los apoyos de las grandes empresas de la industria musical, los músicos independientes se ven prácticamente forzados a desarrollar una suerte de estrategias de negocios con el fin de captar al menos una porción de ese valor (Anderson, 2004; Blackburn, 2006; Brown, 2012). De ahí que, por otro lado, también constituya, casi inevitablemente, una actividad *económica*, que puede llegar a ser tan creativa como la artística (Brown, 2012: 533). Para Gao, Delava, Doyle, Shingler, y Stearns (2009), “el desafío más grande que enfrentan los músicos independientes, aparte de mantener viva su creatividad, es tal vez la gestión de la carrera musical como un negocio” (p. 105).

Carentes por lo regular de los recursos suficientes, se acepta que la actividad económica que realizan los músicos independientes es básicamente autogestionada (Hracs, Grant, Haggert y Morton, 2011; Quiña, 2013, 2014), viéndose obligados a realizar por sí mismos la producción de sus canciones, tramitar los lugares de presentaciones, programar sus eventos, negociar tarifas de pago, vender sus discos, promocionarse, movilizar a sus fanes, administrar los recursos, etc. Ello significa que las condiciones bajo las cuales desarrollan sus labores pueden ser artesanales y bastante precarias. Pero también puede estar indicando que el trabajo que realizan no es para nada estandarizado. Por el contrario, se asume que requiere emprendimiento, creatividad, innovación, inteligencia de negocio. Los músicos independientes deben tener la capacidad de combinar los escasos recursos a su disposición y valorizarlos desde el punto de vista económico. Y es, pues, bajo esta óptica que se vuelve relevante el análisis de las estrategias personales de índole, por así decirlo, empresarial (Del Palacio, 2010).

El segundo objetivo del trabajo es identificar cómo las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) están siendo incorporadas en las estrategias de los músicos independientes. Si bien es cierto que la existencia de este tipo de músicos no constituye un fenómeno completamente nuevo, también lo es que su auge se tornó explosivo en los últimos treinta años. La presencia de los mismos

se ha ido volviendo cada vez más habitual. El extraordinario desarrollo de las TIC desde fines del siglo pasado ha sido justamente el factor al que se le ha atribuido la responsabilidad principal en todas las transformaciones observadas en el sector (Arias Franco, 2013; Quiña, 2013, 2014). Por un lado, el internet, los formatos de archivos manejables y las redes de intercambio, facilitaron el incremento de la piratería, lo que contribuyó en su momento a desafiar el sistema monopólico tradicional de la industria de la música, sustentado en la venta de discos físicos. Los espacios abiertos por las repercusiones sobre la industria tradicional permitieron agilizar el desarrollo de un ecosistema industrial paralelo —más local y menos formal—, al que indistintamente se le ha denominado “industria/espacio/escena...” independiente de la música (Arias Franco, 2013; Quiña, 2013, 2014). Por otro lado, los altos niveles alcanzados por el *hardware* y el *software*, las redes sociales, la nube computacional, etc., han facilitado tanto la autogestión de los músicos—incrementando su capacidad de emprendimiento—, como el florecimiento de los ámbitos independientes de la música para ponerlos al alcance de una mayor cantidad de músicos. Considerando este segundo objetivo, adquiere todo su sentido el estudio de los modelos de negocio de los músicos independientes, en tanto es un concepto central desde el *boom* de internet (Ovans, 2015).

A fin de cumplir con el análisis empírico de estos dos objetivos, se realizaron quince entrevistas a músicos independientes que se desempeñaban artísticamente en la ciudad de Tijuana, Baja California, México. Sus experiencias particulares permitirán reconstruir las lógicas seguidas para obtener ingresos de su música.

Luego de esta breve introducción, lo que sigue se estructura en seis partes. En la primera se debate brevemente la noción de músico independiente. La segunda establece una discusión sobre el concepto de modelo de negocio. La tercera examina de forma somera el contexto industrial dentro del cual los músicos independientes realizan su actividad artística y económica. La cuarta fija la estrategia metodológica y la naturaleza de los datos. En la quinta se realiza el análisis de la información empírica. Y en la sexta, por último, se avanzan las conclusiones del trabajo.

1 El grupo bajo estudio: los músicos independientes

Aunque pudiera parecer elemental, la independencia de un músico no es una idea fácilmente discernible. Puede significar varias cosas. Baste decir, sólo como ilustración, que en el documental *What is indie? A look into the world of independent musicians*¹—dirigido y producido en 2006 por Dave Cool—, se recogen al menos veinte representaciones del término. Entre otras acepciones, aparece como sinónimo de libertad, creatividad, control, emprendimiento, alternativo (“*no mainstream*”), escasez de recursos, ausencia de contrato, y un largo etcétera.

En el estudio que realizan Gao, Delava, Doyle, Shingler y Stearns (2009), a pesar de ser sobre los músicos independientes, no hacen una discusión específica sobre lo que significa ser parte de este grupo de artistas. A lo largo del trabajo, sin embargo, hacen referencia en distintos momentos a los músicos “independientes y no firmados (*unsigned*)” (págs. 105, 106 y 107). Finalmente, su definición operativa toma como único criterio definitorio de músico independiente la condición de “no estar firmado” con alguna de las cinco *majors* o grandes compañías disqueras y del entretenimiento clásicas: Sony, Universal, EMI Music, BMG (Bertelsmann Music Group), Warner (Ochoa Gautier, 2003). Estos autores (Gao et al.) desestiman, pues, el género musical como dimensión útil para comprender la categoría de independencia musical.

Brown (2012) trata de determinar qué tienen de común los músicos independientes que permite categorizarlos como parte de una misma unidad. Al igual que Gao *et al.* (2009), Brown descarta que este rasgo sea el género musical, en tanto es muy amplia la variabilidad encontrada al respecto. Pero identifica tres dimensiones asociadas al concepto de independencia en los músicos: (1) El grado de control sobre el proceso de creación artística; (2) La medida en que las relaciones que sirven de pilar a la actividad económica son redes extensas, informales y flexibles con fanes y colegas. Así, los músicos más independientes tendrían una red más amplia de relaciones, aunque con el inconveniente de que las obligaciones mutuas tendrían un carácter más débil. Las relaciones de los músicos menos

¹ Se puede ver, o descargar, en <<http://davecool.ca/what-is-indie>>.

independientes, por el contrario, serían con socios comerciales, con compromisos más firmes.; (3) El nivel de dominio y autoridad sobre las diferentes áreas en el ejercicio del negocio. El autor sugiere que la independencia no es un estado unívoco. Cada músico estaría posicionado en un valor específico — dentro de todos los posibles— en cada una de estas dimensiones. Y esta posición estaría más bien reflejando la independencia como un *grado* dentro de una escala de extremos.

Una cuestión interesante que se debe destacar dentro de los planteamientos de Brown es que la independencia de los músicos no sólo puede sucumbir frente a las relaciones que establece con los grandes sellos discográficos, sino que igualmente se puede ver comprometida ante la dictadura de los propios seguidores o fanes (p. 531).

Quiña (2014a), por su parte, considera que la independencia musical es un fenómeno complejo cuyas aristas han sido por lo general tratadas separadamente en vez de concebirlo en su integridad. Con el propósito de establecer el carácter multidimensional del fenómeno, sostiene que la independencia musical se expresa en cuatro dimensiones:

- *El género musical.* En este sentido plantea —al igual que lo hacen Gao *et al.* y Brown—, que la música independiente no se confina en la actualidad a ningún género en especial — incluyendo a los “inclasificables”, a esos que Kevin Johansen llamaría “des-generados”², como hace consigo mismo—. Pero matiza este juicio general con dos consideraciones. Una es que en el imaginario de ciertos sectores la expresión todavía se encuentra mayormente asociada al movimiento roquero en sus distintas variantes. La otra es que existe una suerte de acuerdo tácito de que “no se trata de bandas de cumbia, [ni de] grupos de música de cámara, ni de una pequeña compañía de ópera” (Quiña, 2014a: 157);
- *La escala de producción.* Como explica el propio Quiña, esta dimensión concierne al menor tamaño de los emprendimientos de música independiente, tanto editoriales —producción, circuitos de distribución y venta de discos—, como en vivo —cupos de personas en las presentaciones, generalmente en espacios más reducidos—. Se trata, en general, de iniciativas de carácter “no masivos” (Quiña, 2014a: 159);
- *La gestión de los emprendimientos.* En torno al trabajo estrictamente musical es preciso realizar un conjunto grande de actividades relacionadas: explorar lugares donde tocar en vivo; realizar la grabación, mezcla y “masterización” de las canciones; hacerse cargo de la difusión; vender discos a la salida de los conciertos; pagar a los eventuales músicos acompañantes, etc. No sólo aspectos artísticos de su proyecto sino también de negocios (Hracs y Leslie, 2014). En esta dimensión, pues, la independencia se reconoce en el hecho de que la gerencia de esta multiplicidad de tareas ocurre al margen del capital de los grandes sellos discográficos. Y estas tareas son en gran medida realizadas de manera directa y autónoma por parte de los propios músicos. O, al menos, desempeñando en todo caso un protagonismo central. Ser administrador propio tiene ventajas y desventajas (Brown, 2012). Y en dependencia de cuál de estos dos aspectos se privilegie, los músicos independientes tenderían bien a rechazar o bien a apreciar las actividades que tienen que ver con el manejo del negocio. En el primer caso, visto como una suerte de mal necesario, al que se resignan ya sea por falta de recursos suficientes, ya sea a fin de poder mantener la libertad y autonomía artística, o ya sea por carencia de entrenamiento o competencias para el ejercicio de esas tareas. Y en el segundo, por el contrario, como una forma de emprendimiento y creatividad de negocios que generarían satisfacción. Por supuesto que para considerarse como independiente no es obligado que todas las gestiones de negocio sean realizadas únicamente por el propio músico. En este sentido pueden optar, según Brown (2012), por un enfoque múltiple, asumiendo la realización de todas las tareas, pero también pueden externalizar algunas de las funciones de negocio a los seguidores, a sus colegas o, incluso, a empresas especializadas del sector, en especial aquellas consideradas como “empresas independientes” por Ochoa Gautier (2003, p. 18), con relativa soberanía respecto de las *majors*.

² Véase en <<http://www.kevinjohansen.com/>>.

- *El vínculo entre los actores.* Quiña parte de la consideración de que existe una especificidad en el vínculo interpersonal que distingue a los músicos independientes de los que no lo son. En su caso, son directas e informales con respecto a familiares, amigos y colaboradores, prevaleciendo el apoyo y las contribuciones solidarias por sobre las relaciones de carácter mercantil. Y con respecto al público, son relaciones horizontales y cercanas, generalmente cara a cara.

Como puede desprenderse de lo anteriormente examinado, la independencia de los músicos es un fenómeno multidimensionalmente determinado. Pero más allá de esta consideración, en lo específico no existe una definición clara y precisa de cuál es su esencia. Es importante señalar que con la idea de independencia no nos vamos a referir a una cualidad propia de la música compuesta o ejecutada. Por eso no debe ser de ninguna manera confundida con algún género o tendencia musical alternativa. Representa esencialmente una propiedad concerniente a la actividad económica que realiza el músico. En este sentido se puede plantear, buscando armonizar a Brown y Quiña, que el significado de independencia que concebimos tiene que ver fundamentalmente con la práctica de la música como negocio, y en cuya gestión el músico tiene un rol preponderante.

Lo anterior significa que el músico independiente es profesional en términos económicos. Pero no significa, sin embargo, que toda su actividad económica esté relacionada con la música. La multiactividad es una situación comúnmente encontrada entre los músicos independientes. “Lejos de ganarse la vida haciendo música, la mayoría de los músicos financian la práctica de la música ganándose la vida” (CIE, 2005. Citado por Brown, 2012, pág. 521). Esto complejiza, obviamente, lo considerado antes, en tanto la existencia de múltiples trabajos dificulta la diferenciación entre músicos profesionales y *amateurs* (Grant y Buckwold, 2013).

2 El objeto de análisis: los modelos de negocio

Los modelos de negocios forman parte de los cimientos que sostienen las trayectorias de cualquier entidad de carácter económico (Barrios, 2010: 1). Hay dos cuestiones que consideramos importante destacar como nota introductoria de esta parte del documento. La primera es que el uso del término se hizo explosivo con el desarrollo del internet, para designar a las formas novedosas con las que, durante su auge, las empresas “*dot.com*” empezaban a generar ganancias (Magretta, 2002; Ricart, 2009; Shafer, Smith y Linder, 2005; Zott, Amit y Massa, 2011). De hecho, más que “modelo de negocio”, en realidad la expresión que entonces se propagó fue la de “*e-business model*”. Este lazo especial del concepto con el internet sirve de soporte al segundo objetivo presentado previamente en la introducción del trabajo, en términos de indagar cómo los músicos independientes están incorporando en sus modelos de negocio a las TIC. La segunda cuestión que se debe señalar es que, sin embargo, como sugieren Shafer *et al.* (2005), “el uso del concepto es pertinente y aplicable para todo tipo de empresas” (p. 203), y no sólo para las que hacen negocio a través de Internet. Y no solo a las empresas. Hacen extensiva la noción incluso a “todas las organizaciones con fines de lucro” (p. 206), lo que le confiere total sentido al uso de este concepto para abordar el examen de la actividad económica que realizan los músicos independientes.

Siguiendo en parte la organización que proponen Zott *et al.* (2011: 1025) para abordar este objeto de estudio, lo que sigue se va a dividir en tres aspectos: el primero busca describir la naturaleza de los modelos de negocio; el segundo, se va a centrar en el examen de sus componentes o dimensiones; por último, el tercero, presenta algunas de sus tipologías.

2.1 Naturaleza: ¿qué es un modelo de negocio?

Como es común en ciencias sociales, “modelo de negocio” es un concepto polisémico y, en ese sentido, poco preciso. Así, por ejemplo, para Lewis (2012. Citado por Ovans, 2015) es un “plan para ganar dinero”; según Magretta (2002) representan “historias que explican cómo la empresa funciona”; y Drucker (1994) los concibe como “presunciones sobre las fuentes de ingresos”. De ahí que Zott *et al.* (2011) consideren que en realidad no representa un concepto, sino muchos (p. 1036).

Shafer *et al.* (2005) efectuaron una revisión de doce definiciones aparecidas en publicaciones académicas entre los años 1998 a 2002. Recurriendo a un “diagrama de afinidad” aislaron los cuatro elementos semánticos que más se fueron repitiendo. Estos son: decisiones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En base a este resultado los autores fijaron el concepto de modelo de negocios como “una representación tanto de la lógica central como de las decisiones estratégicas subyacentes en una empresa para la creación y captura de valor dentro de una red de valor” (p. 202).

En un trabajo que se ha vuelto clásico, Osterwalder y Pigneur (2010) presentaron unos años más tarde una definición con un enfoque afín a la de Shafer *et al.* (2005), al considerar que la expresión esencialmente describe “la lógica sobre la que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). Aunque entre ellas existen especificidades, en al menos dos consideraciones estas definiciones son muy similares. Una es que el modelo de negocio se refiere más a la lógica subyacente del funcionamiento que al ejercicio práctico de la actividad. La otra es que se relaciona esencialmente con la propuesta de valor. En lo que respecta a los objetivos de este estudio, todo ello significa, en palabras más simples, comprender lo que hacen los artistas para obtener los ingresos necesarios que les permitan continuar reproduciéndose como músicos y, además, seguir siendo independientes.

2.2 Estructura: componentes principales de los modelos de negocio

¿Cuáles son los aspectos que deben tenerse presente para descifrar un modelo de negocio? Osterwalder y Pigneur (2010) tienen una propuesta interesante al respecto. Consideran que los modelos de negocios pueden ser descritos a través de nueve bloques, los cuales en conjunto permitirían mostrar la lógica de cómo se crea, se entrega y se apropia valor. Estos nueve bloques son:

- *Proposiciones de valor.* Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para segmentos específicos de clientes;
- *Segmentos de mercado.* Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa intenta alcanzar y servir. Representan, en esencia, los clientes, quienes constituyen “el corazón mismo de todo modelo de negocios” (Osterwalder y Pigneur, 2010: 20);
- *Canales.* Describe las vías a través de las cuales la empresa se comunica con sus segmentos de mercado y distribuye sus propuestas de valor;
- *Relaciones con los clientes.* Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. Aunque no sean los únicos, los fanes son los clientes más importantes de los músicos. De acuerdo con la teoría de Kelly (2008), mil es la cifra crítica de seguidores fieles (*true fans*) que un músico independiente necesita para solucionar el problema de poder vivir de su música.
- *Fuentes de ingreso.* Representa el dinero que la empresa percibe de cada segmento de mercado;
- *Recursos clave.* Describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios;
- *Actividades clave.* Describe las operaciones más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione;
- *Sociedades clave.* Describe la red de abastecimiento y socios. En esto entrarían las casas editoriales independientes y los organizadores de eventos, entre otros;
- *Estructura de costos.* Describe todos los costos incurridos.

Vistos de conjunto, estos nueve bloques sugieren una operacionalización del concepto modelo de negocio. Fueron integrados en un instrumento de gestión, a la que los autores llamaron lienzo o *canvas*. Constituye una especie de mapa ordenador, que permitiría “describir, visualizar, evaluar y modificar los modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010: 12). Considerando, sin embargo, que el interés de este estudio es académico, el valor atribuido al *canvas* responde, ante todo, a su capacidad para desempeñarse también como una herramienta analítica. Los modelos de negocio de los músicos independientes pueden extraerse de una valoración conjunta a partir del examen particular de cada uno

de los bloques o dimensiones. Sin embargo, dado que el interés estará puesto en la lógica subyacente central, no todos ellos tendrán igual importancia. Según el caso, incluso, algunos podrían hasta llegar a ser descartados.

2.3 Tipología: modelos de negocio en los músicos

El universo de tipologías de modelos de negocios, de manera similar a lo que ocurre con las definiciones conceptuales, es sumamente extenso. Sólo con el ánimo de ilustrar lo que se menciona, vemos que Lai *et al.* (2006) presentan un catálogo de dieciséis tipos de modelos de negocios; Dubosson-Torbay *et al.* (2004) reconocen la existencia de siete; y en un estudio realizado por DosDoce.Com (2015) se enumeran un total de quince. En la mayoría de estas tipologías no aparece siquiera claramente expresado el criterio de base utilizado para realizar la clasificación. En términos generales, se aplican a negocios de naturaleza muy variada: manufactura, servicios, comercio. Y aunque no todos los tipos descritos correspondan a negocios concebidos para la plataforma internet, sí son los que mayor atención reciben (Hedman y Kalling, 2003). La existencia de empresas que aplican muchos de estos modelos constituyen espacios aprovechables por los músicos independientes, como el *crowdfunding*, las ventas directas, etc.

Se han descrito, sin embargo, modelos que son específicos de los emprendimientos de los músicos independientes. Recordemos que en los modelos de negocios el centro va a estar colocado en la propuesta de valor, en términos de creación, entrega y apropiación. En cuanto a la creación, el músico independiente forja dos tipos principales de valores: las composiciones como producto y su ejecución como servicio. En relación a la entrega o suministro de valor, tiene dos opciones: venderlos o regalarlos. Y con respecto a la apropiación de valor, los beneficios derivados de las ventas pueden obtenerse de dos maneras: directamente o a través de intermediarios. Esto es, obviamente, una visión simplista y esquemática. Si se desgrana cada uno de estos aspectos (por ejemplo, los grados de calidad del producto o servicio ofrecido; las diversas formas de vender o, incluso, regalar un valor creado; los intermediarios a los que se recurren; etc.) se obtendría un cuadro mucho más complejo.

Sánchez (2013) describe lo que a su entender son los tres modelos de negocio alternativos que tienen hoy día frente a sí los músicos independientes. Retomamos su taxonomía porque permite analizar algunos aspectos que consideramos importante destacar. Los tres modelos son: (1) vender la música previamente grabada; (2) regalar la música grabada y enfocarse a las presentaciones masivas en vivo, y; (3) presentaciones particulares para amenizar ambientes acotados.

El primero y el tercero representan situaciones clásicas en las que no nos detendremos. El segundo, sin embargo, es un modelo más actual y más interesante, además de ser, al parecer, el más socorrido, en la medida en que la estructura de ingresos favorece las presentaciones en vivo y no la venta de discos físicos (El Gamal, 2012; Quiña, 2014b). Pudiera conjeturarse contra intuitivo en términos económicos: ¿por qué regalar un valor cuya creación tuvo un costo? Esto lleva necesariamente de la mano al problema de la piratería. Puede resultar lógico suponer que mientras exista la opción de bajar la música gratis, o escucharla gratuitamente en *streaming* o en video (Spotify o YouTube, por ejemplo), va a ser difícil que la misma sea comprada, sobre todo por los jóvenes, que en general cuentan con recursos más limitados. Siendo así, la decisión de los músicos de ofrecer gratuitamente su música pudiera ser concebida como un reconocimiento de su impotencia para cambiar una realidad aparentemente irreversible. Sin embargo, al parecer la situación es más compleja. Regalar la música puede no ser únicamente una derrota aceptada frente al tenacidad de la piratería, sino también, y tal vez lo que es más importante, como un recurso deseado y buscado por los propios músicos independientes. Y la razón fundamental para ello pudiera estar, en ausencia de los mecanismos de publicidad de las grandes corporaciones, en la potencia del mecanismo para la penetración en el mercado, porque este resultado tendría dos consecuencias importantes. Una es que la penetración pudiera ser favorable a las ventas. Es difícil que se compre lo que no se conoce. Un estudio realizado por David Blackburn (Blackburn, 2006) mostraba que, a diferencia de lo que ocurría a los músicos consagrados, para el caso de los músicos poco conocidos el intercambio gratuito de archivos por la internet a través de los protocolos P2P (de persona a persona, por sus siglas en inglés [*peer to peer*]) tenía un “efecto promocional” significativo que al mismo tiempo puede permitía

contribuir al aumento de sus ventas. Aunque debe señalarse que si bien hace apenas unos años estos mecanismos se usaban más masivamente, los servicios de *streaming* en la actualidad ha contribuido a reducir la importancia a los recursos P2P y a apagar el entusiasmo por las actividades de piratería. La segunda consecuencia tiene que ver con la construcción y sostenimiento de los fanes. Para Kelly (2008), la única manera en que un músico independiente pueda alcanzar el éxito económico va a depender de su capacidad de formarse una base crítica de seguidores fieles o “*true fans*” —una cifra que el autor establece en mil—, que para preservarla requiere del músico una atención personalizada y constante.

3 Una ventana de posibilidades: cambios en las TIC y en el ecosistema de la industria musical

La última década del siglo veinte y lo que va del veintiuno han sido años fértiles en términos de desarrollos tecnológicos, sobre todo en el ámbito de las TIC. Es ampliamente aceptado que tales avances han sido los principales responsables de las extraordinarias transformaciones ocurridas en la industria de la música (Curien y Moreau, 2009; El Gamal, 2012; Michel, 2006; Oberholzer-Gee y Strumpf, 2007; Preiser y Vogel, 2002), que contribuyeron a crear, ya sea de manera directa o indirecta, nuevas oportunidades de negocios para los músicos independientes (El Gamal, 2012), que eventualmente podrían incorporar a sus estrategias económicas. Sin pretender ser exhaustivos, veamos como ilustración algunos de estos beneficios a la mano, tanto directos como indirectos.

Atendiendo al efecto *directo* del progreso de las TIC, se pueden señalar tres resultados principales: (1) se han reducido los costos de producción de las canciones, ya sea en su modalidad puramente digital o empaquetada en un soporte físico; en este sentido, se ha ido abaratando el precio del *hardware* y del *software* apropiado —computadoras, quemadores, editores de sonido, gestores de discos compactos, etc.—. Hoy día los contenidos musicales pueden ser fácilmente creados en una computadora personal desde la comodidad del hogar. Como señala Quiña (2013): “Los medios para producir música se encuentran en manos de los músicos” (p. 138); (2) se ha incrementado la calidad de esas mismas herramientas, y; (3) se han hecho expeditos los canales de distribución y promoción. En esta última función el internet es una pieza clave (Kruse, 2010: 625). Por su alcance, veamos a continuación con más detalle lo referido a la distribución y la promoción.

En cuanto a la *distribución*, existen varios avances significativos: (1) el llamado Web 2.0, donde los usuarios no están limitados a sólo consumir los contenidos creados previamente por especialistas, sino que pueden agregar los propios sin costo alguno. YouTube y SoundCloud son ejemplos de este tipo de sitios. Al primero se pueden subir videos, al segundo sonidos. Una ventaja adicional de estos sitios pensando en la distribución es que a cada recurso subido se le asigna una dirección propia, cuyo enlace (*link*) puede ser enviado expeditamente por diversos medios; (2) las llamadas *Social Media* (redes sociales) como Facebook y Twitter, que constituyen justamente medios a través de los cuales se pueden distribuir viralmente los enlaces de música y videos previamente cargados; (3) los centros de distribución digital de la música, como iTunes y Spotify. En aquel se venden canciones, como producto, mientras en este último se renta la transmisión de las mismas como servicio. “Colgar” la música en este tipo de sitios tiene la ventaja adicional de que tanto la venta como la transmisión pueden generar ganancias. No son de libre acceso como YouTube y SoundCloud. Pero las posibilidades para los músicos independientes de insertarse en este tipo de sitios son muy altas, gracias en parte al efecto que Anderson (2004) denomina “la larga estela”, aunque realmente no se hayan alcanzado los niveles de democratización musical que prometía este modelo (Quiña, 2015).

En términos de la *promoción*, existen al menos dos herramientas útiles: (1) las mismas redes sociales — Facebook y Twitter — desempeñan un rol de importancia indiscutible. A través de ellas se llegan a establecer comunidades virtuales de seguidores estables y numerosas. Y es un medio usual por el que se dan a conocer nuevas propuestas, se anuncian conciertos, etc.; (2) los *blogs* de música y otros sitios web dedicados a la discusión y análisis de la música nueva, sirven de facto como revistas de música digital (El Gamal, 2012).

Pero todas estas transformaciones definidas por desarrollos en las TIC son, como antes se señalara, ventajas, no preceptos de cumplimiento forzoso. Madden (2004), por ejemplo, encontró que si bien la mayoría (64%) de sus encuestados consideraba al internet como un recurso muy importante en la

creación o distribución de su música, para un 11% éste no constituía un expediente importante. No todos caen en la categoría que Woodside y Jiménez (2012) denomina *trendsetters*, jóvenes con recursos que desde temprana edad han interactuado con las tecnológicas. Y es que puede no resultar obvio que, como se planteara antes, autogestionarse la carrera musical represente un enorme reto para los músicos independientes (Gao et al., 2009). Por una parte, por la inversión que ello representa en el recurso tiempo, en tanto limita aquel a la creatividad. Por otro, por carecer en general de habilidades de negocios. De ahí que, según este mismo autor, los músicos independientes requieran muchas veces de la contratación de servicios empresariales de proveedores externos.

Las nuevas oportunidades a partir de los cambios ocurridos en el ecosistema de la industria de la música también se presentaron para los músicos independientes *indirectamente*, inducido básicamente por el desarrollo de lo que se ha conocido como la escena independiente. (Arias Franco, 2013; Quiña, 2013, 2014). Se refiere al sector de la industria musical conformado por empresas relativamente pequeñas, y generalmente locales, que se encargan de la producción y distribución de discos y de la promoción de artistas —sellos discográficos y productoras de espectáculos en vivo—, por fuera del dominio de las grandes corporaciones multinacionales (Albornoz y Gallego, 2012). Muchas de estas firmas independientes realizan profesionalmente los servicios que requieren los músicos independientes, con costos más al alcance de sus bolsillos y con calidades relativamente equiparables (De Marchi, 2006; El Gamal, 2012).

4 Los datos: estrategia empírica

La información empírica recabada para el examen concreto de la problemática que se examina en este estudio es de naturaleza cualitativa. Para indagar sobre el contenido de la actividad económica de los músicos independientes en Tijuana y poder establecer los elementos principales a través de los cuales determinar tanto sus principales modelos de negocio como el grado de inclusión en ellos de las TIC, se realizaron quince entrevistas semiestructuradas. Lógicamente, el número de entrevistas realizado no hubiera permitido un análisis estadístico confiable. Pero tampoco era ese el propósito. Más que cuantificar o explicar el fenómeno, lo que se pretendía era reconstruir, a partir de los propios testimonios de los músicos independientes, las lógicas seguidas para obtener ingresos de su música, considerando el doble sentido otorgado a su actividad, como arte y como sostén. Más aún a las tradiciones metodológicas interpretativas que a las de corte positivista, aunque sin establecer una ruptura terminante entre ambas, como lo propone Cortés (2000).

Si bien la intención inicial fue realizar una selección heterogénea, que permitiera examinar las probables fuentes de variabilidades —en sexo, edad, género musical y complejidad organizativa (solistas versus bandas), etc.—, la carencia de información concreta previa al inicio del estudio, dificultó esta estrategia. La selección de los entrevistados se guió por el método de bola de nieve, concentrada más bien en las redes de conocidos de los mismos que iban siendo contactados.

5 Análisis y discusión de la información

5.1 Los músicos independientes en Tijuana

Una breve descripción de los quince músicos entrevistados arroja el siguiente perfil. Las edades oscilan en un rango de 26 a 58 años, con un promedio de 38. Dos son mujeres y el resto del sexo masculino. Siete de ellos, poco más de la mitad, son solteros, mientras cinco son casados, cada uno de estos últimos con dos dependientes económicos en promedio. Únicamente cinco viven en casa propia sin tener necesidad de pagar renta. Ninguno es realmente un novato en el medio: llevan, en promedio, nueve años funcionando. El nivel de instrucción es relativamente alto. Once contaba con una carrera, o tenía al menos la preparatoria concluida, aunque solo uno en cuestiones directamente relacionadas con la profesión musical. Son diversos los géneros musicales con los que se identifican, y van desde el *rock* urbano hasta el mariachi, pasando por las norteñas, la trova, el pop, el jazz, el “electropical”, la “neotrova” y el *hard rock*. La inmensa mayoría ejerce individualmente, y solo cinco conforman agrupaciones. Exclusivamente tres tienen protegidas sus creaciones a través del registro de propiedad intelectual. Ninguno se encuentra inscrito en algún régimen de contribución impositiva.

5.2 La actividad económica de los entrevistados a través del *canvas*

En lo que sigue se tratará de desgranar la actividad económica de los músicos independientes entrevistados tomando como referente las dimensiones o bloques del *canvas* de Osterwalder y Pigneur (2010).

Proposiciones de valor. Las proposiciones de valor que satisfacen necesidades en los distintos segmentos de clientes se ofrecen en forma de productos o servicios. Desde la perspectiva de los músicos, el *producto* fundamental está encarnado en las canciones pregrabadas, y los *servicios* en las interpretaciones de viva voz. Las canciones pueden ser: (1) originales o copias; (2) producidas entre lo puramente artesanal y casero, y lo profesional e industrial, con calidades obviamente dispares; (3) suministradas en un soporte físico, generalmente en discos compactos, o digitalmente a través de internet; (4) ofrecidas individualmente o empaquetadas en compilados de varios artistas. Las interpretaciones, por su parte, pueden ser: (1) privadas o públicas; (2) realizadas en escenarios exclusivos o compartidos; (3) ejecutadas a demanda o “impuestas” al público sin mediar solicitud alguna (como en parques, metros y camiones, por ejemplo).

Prácticamente casi todas estas variantes de proposiciones de valor en este terreno estaban presentes entre los entrevistados. Respecto de las canciones, la mayor parte impulsa composiciones originales, aunque algunos sólo interpretan melodías ajenas (*covers*), buscando usualmente amenizar ambientes. Los que se encuentran en este último caso por lo general carecen realmente de productos musicales para ofrecer a los clientes, independientemente de sus intervenciones en vivo. Aquellos con una propuesta propia, por el contrario, tienen discos o videos producidos o proyectan hacerlo en el futuro inmediato, que en casi todos los casos se trata de productos caseros; solo uno había realizado la grabación de la música en un estudio profesional. Es notorio destacar que únicamente una pequeña minoría de los que cuentan con discos, ha “colgado” la versión digital de esa música en la red para su distribución. No es el caso de los que producen videos, que ese es siempre su destino. En cuanto a las presentaciones, vemos que los músicos con una propuesta personal buscan aparecer frente a públicos más amplios —ya sea en bares o en conciertos relativamente concurridos, solos o en programas compartidos con otros músicos—, a diferencia de los que interpretan *covers* de autorías ajenas, cuyas presentaciones son por lo regular privadas.

Tomando en cuenta la manera particular cómo se integran los dos elementos examinados antes en los músicos independientes entrevistados, se pueden establecer al menos cuatro niveles de complejidad en sus propuestas de valor: (1) sin producto propio, solo interpretaciones en vivo de *covers* a la carta³; (2) canciones originales producidas artesanalmente y presentaciones públicas exclusivas, pero informales; (3) canciones originales producidas artesanalmente y presentaciones públicas en eventos formalmente programados, que puede ser en escenarios exclusivos o compartidos; (4) similar a la propuesta anterior, con el valor añadido de que la música es producida profesionalmente y, por tanto, de mayor calidad que la confeccionada caseramente.

Segmentos de mercado. La mirada aquí está dirigida a los clientes, a quienes se esperaría alcanzar con las propuestas de valor formuladas, que entre los músicos independientes se plasma fundamentalmente en los fanes, que son quienes adquieren los discos y pagan por asistir a los conciertos. Se pueden identificar cuatro tipos distintos de clientes: (1) los que compran directamente los discos; (2) los que encargan los discos por medios digitales indirectos; (3) los que asisten intencionalmente en persona a presentaciones en vivo con costo de admisión; (4) los que de manera contingente son alcanzados por las presentaciones en vivo.

Es notable, sin embargo, que entre los entrevistados no exista una estrategia con enfoque económico claramente definida hacia los mismos. En ningún caso es evidente un plan meditado que involucre significativamente a los seguidores. En general más bien tratados como una masa *indiferenciada*. Prácticamente todos mantienen un contacto más o menos estable con sus seguidores a través de Facebook, que es la plataforma que les permite anunciar las novedades y promover las propuestas de valor. La mayoría cuenta en esta plataforma con páginas profesionales (*fanpage*) —en

³ Por supuesto que existen interpretes cuyo principal valor es el virtuosismo en la interpretación. Pero ninguno fue incluido en la selección de músicos entrevistados.

vez de personales—, que entre otras ventajas generan estadística sobre las características de los seguidores —sexo, edad, ubicación geográfica, etc.—. Sin embargo, los músicos no parecen utilizar esta información para discriminar entre ellos, agruparlos en segmentos y adecuar consecuentemente sus tácticas de promoción y prácticas de mercado de acuerdo con sus respectivas necesidades específicas. Uno de los entrevistados, curiosamente el único con un disco producido en estudio —y del que se esperaría tal vez por eso un mayor profesionalismo general—, tampoco parece desarrollar una labor estratégica hacia los seguidores: “Tengo una presentación una vez al año. Solo. Regularmente lanzo la invitación por medio de Facebook. Va el que quiera ir y el que no quiera ir no va”.

Canales. Son las rutas a través de las cuales se establece el contacto los clientes. Hay dos maneras de concebir esta dimensión con los músicos: (1) como conducto de *comunicación*. El internet es vital como medio para la transmisión de mensajes. Las llamadas redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter) constituyen el principal y más eficaz canal de comunicación. Y de manera especial, como ya se planteó, el Facebook es la plataforma de transmisión de mensajes más usada por los entrevistados. Se usa para dar a conocer nuevas composiciones, promover discos, publicar enlaces a canciones, convocar a conciertos o presentaciones, etc. El internet no es la única vía, pero es la más socorrida, sobre todo por su costo mínimo. Como fue comentado por uno de los entrevistados sobre la promoción de sus presentaciones: “Yo creo que el 80% es por redes sociales, tanto Facebook, Instagram, Twitter, ... Y muy pocas veces, cuando hay presupuesto en el bar, se imprimen pancartas”; (2) como medio de *distribución y/o venta* de las propuestas de valor. Desde esta perspectiva la relación entre lo físico y lo virtual se invierte. Si bien unos pocos utilizan internet para distribuir su música —sobre todo como videos en YouTube, como sonido en SoundCloud, o correo electrónico para entrega de canciones compradas—, los entrevistados privilegian la venta directa de sus discos, que cargan consigo a sus presentaciones en vivo. En menor medida, a la par de estos dos canales de distribución —digital y directo—, se pueden implementar otras formas tradicionales de envío de los discos, como es el correo de paquetería, previa solicitud y pago por adelantado.

Relaciones con los clientes. Sin lugar a duda, en términos generales los seguidores representan un factor importante en la perspectiva del trabajo de los músicos. Se advierten, en general, al menos cuatro orientaciones: (1) desatención o indiferencia. El concepto de seguidores o fanes ni siquiera está presente —como podría ocurrir en los grupos uno y dos en cuanto al nivel de proposición de valor (ver epígrafe anterior), tal vez por el carácter circunstancial y efímero de los clientes—; (2) manejo receptivo. Se observan los rastros que van dejando los seguidores —comentarios, *likes*, *dislikes*, etc.—, como orientación sobre lo que se acepta o rechaza, y establecer *a posteriori* sobre lo que se enfatiza o se desecha; (3) correspondencia reactiva de cortesía. Son respuestas de atención a quienes solicitan información, y de agradecimiento a quienes realizan comentarios de admiración o simpatía en páginas propias; (4) acercamiento proactivo. Implica una actitud de búsqueda de cercanía afectiva con los fanes. Uno de los músicos entrevistados constata esta idea de la siguiente forma:

Intentamos hacer una relación muy estrecha. Sentimos que una comunicación cercana con tus *fans* es una manera de ganártelos. Siendo humildes, hablándoles uno a uno... Entonces, siempre intentamos hacer amistad, platicar y hacer convivencia, y es lo que le gusta a mucha gente: platicar, los saludamos, foto, calcomanía, todo... Los mantenemos felices.

Las conexiones de los músicos con sus fanes siempre son horizontales, personalizadas y de carácter informal. Puede ser directa, como ocurre en las presentaciones, pero sobre todo tiene lugar en forma de vínculo virtual.

Fuentes de ingreso. Aunque la venta de discos representa para algunos una fuente importante de ingreso, las presentaciones en vivo siguen siendo la forma principal en la que los músicos independientes se ganan la vida. Sin excepción, todos los entrevistados coincidieron en reconocer que de sus presentaciones procedía, o bien la totalidad de sus ingresos, o bien la mayor parte de estos. Son cuatro las modalidades fundamentales de retribución a partir de las presentaciones: (1) por pieza ejecutada; (2) por horario establecido; (3) por evento; (4) por donativo o propina. En los tres primeros tipos mencionados, siempre existe una suerte de acuerdo —generalmente de carácter informal—, entre el artista y un agente externo. La presentación tendría lugar, en general, con arreglo a lo pactado entre

ambos. En el último tipo, por el contrario, no media arreglo previo alguno. Los artistas realizan sus ejecuciones de manera voluntaria frente a públicos no comprometidos, por las cuales solicitan luego una recompensa o reciben propina de manera espontánea. Su referente por excelencia son los artistas callejeros.

Tener a las presentaciones como origen exclusivo de las retribuciones económicas significaba, para todos los músicos entrevistados, que la interpretación de canciones era, al menos en esos momentos, el único valor entregable de sus propuestas. Algo válido tanto para los creadores como para los que solo trabajaban *covers*. Y esto es un dato importante. Como se sabe, no todos los componentes de las propuestas de valor tienen que terminar por fuerza siendo comercializados. En el segundo modelo descrito por Sánchez (2013) se distribuía gratuitamente la música para concentrarse en los beneficios derivados de los conciertos. Pero ninguno de los compositores entrevistados se regía por esta premisa. De hecho, aunque reconocían el efecto promocional derivado de la piratería, le atribuían no obstante más daños que beneficios.

Las creaciones musicales propias, por tanto, no eran planeadas como donación, sino como mercancía. Todos los que tenían discos producidos buscaban alguna manera de venderlos. Y son estos —los discos, no las canciones por separado— la segunda fuente de ingreso de los músicos independientes estudiados. Mayormente la venta de los discos se realiza: (1) directamente; (2) en los lugares de las presentaciones; (3) al término de las mismas. Pocos logran colocar su mercancía en espacios donde su venta puede ser enajenada y diferida, como en los establecimientos en los que regularmente se presentan. O en librerías o cafés en los circuitos territoriales donde se mueven. Generalmente los dueños de estos espacios son conocidos, enfatizando la idea del peso de las redes personales en el desarrollo de las actividades económicas de los músicos independientes.

Recursos y actividades clave. No son realmente financieros los recursos más importantes con los que cuentan los músicos independientes estudiados para realizar las actividades necesarias que les permitan hacer avanzar sus proyectos, tanto en términos culturales como económicos, pues casi la totalidad carece prácticamente de liquidez.

Las actividades principales que desarrollan están relacionadas: (1) con la producción de canciones y; (2) con la presentación de estas en eventos. En cuanto a la *producción*, sólo uno reconoció haber pagado con ahorros personales un estudio para la grabación de las canciones que componían su disco. El resto, como ya se dijo, no puede producir sus discos sino artesanalmente, en computadoras personales propias o prestadas que, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016: 8), es una herramienta con la que contaba para mediados del 2016 el 40% de los hogares mexicanos. Pero, de cualquier manera, para alcanzar este logro todos necesitaron por igual de una dosis alta de talento y creatividad personal. Sin estos recursos intelectuales, difícilmente podrían haberse establecido, y menos haber conservado, su presencia en el mercado. En cuanto a las *presentaciones*, por su parte, los músicos requieren de espacios o locales para realizar sus conciertos, de equipos especiales y de seguidores que atiendan esos eventos. Siempre las funciones se realizan en espacio que no les pertenecen. Y aunque todos son dueños de los instrumentos que tocan, en general dependen de terceros —generalmente los propietarios de esos espacios—, para tener acceso a los equipos de iluminación y sonido que les permita presentarse en escenarios más grandes, con espacios que den cabida a algunas decenas o cientos de personas. Ante la carencia de recursos financieros para tener sus propios locales en los cuales presentarse, necesitan, por un lado, afinar su propuesta artística —en composición y ejecución—, a fin de incrementar la fidelidad y el número de seguidores, de manera tal que contratarlos se convierta en un atractivo para los dueños de bares y para los organizadores de los espectáculos. Y ello sin desestimar un recurso necesario como el tiempo que debe dedicarse a cultivar esas relaciones, tanto en las redes sociales como de manera personal. Pero, por el otro, también necesitan de recursos sociales extensos. Redes de apoyo compuestas de fanes, amigos, familiares y otros conocidos, que les permitan realizar todas las actividades ineludibles al menor costo posible. En el siguiente epígrafe se volverá sobre este punto.

Debe añadirse, por último, que conjuntamente con la estrechez de recursos financieros, otra insuficiencia importante detectada en los entrevistados es la falta de capacidades administrativas necesarias para el desarrollo de una real “empresarialidad” entre los músicos, una observación en total correspondencia con lo que Del Palacio (2010) reconocía como un punto central en el emprendimiento

cultural: su profesionalización. Un indicador de tal carencia es la ausencia de protección legal de las canciones producidas. Únicamente tres de los entrevistados contaba con material registrado ante el Instituto Nacional de Derechos de Autor (INDATUR). Otro es la falta de registros sistemáticos que les permitan medir con cierta precisión los costos y los ingresos.

Sociedades clave. Lo primero que resalta es que los músicos entrevistados realizan por sí mismos casi todas las tareas necesarias. Una situación que se facilita cuando se trata de colectivos, pues al menos algunos miembros de la banda se especializan en funciones específicas, como es reconocido por un entrevistado: “Entre nosotros, los de la banda, nos formamos un perfil profesional para no necesitar mucho de las demás personas. Mi baterista es ingeniero en audio. Yo manejo las relaciones públicas y las redes sociales. Y el vocalista y el bajista son como la imagen de la banda”.

Sin embargo, como se sabe, en general son pocas las empresas que poseen todos los recursos suficientes para implementar íntegramente sus modelos de negocio, razón por la que recurren a otras organizaciones para suplir tales carencias (Osterwalder y Pigneur, 2010: 39). Con mucha mayor razón es una realidad imperante entre los músicos independientes. Considerando entonces sus limitaciones financieras, ¿con quién o quiénes se asocian para extender sus capacidades internas?

Obviamente, sus relaciones de negocio no son en lo fundamental con otras empresas. Solo en un caso se contrataron formalmente los servicios de un estudio de grabación. Y en algunas ocasiones igualmente establecieron algún tipo de relación comercial con dueños de establecimientos en los que realizaron presentaciones. Pero aún en estos casos, el contacto con estos empresarios se produjo mediante la intervención —directa o por recomendación— de conocidos personales. Las sociedades clave son en lo fundamental, por tanto, con personas cercanas y de naturaleza informal. Algunas —amistades o familiares— más cercanas, con años de relación. Otras —fanés— tal vez menos cercanas, pero con alta disposición a cooperar. Las tareas de apoyo que se externalizan por esta vía son de múltiple naturaleza, y pueden ir desde prestar una computadora para mezclar sonidos, hasta trasladar y cargar los instrumentos al lugar de los eventos, pasando por el diseño de las portadas de los discos, la difusión de los productos y presentaciones a través de las redes, la video grabación de las sesiones para la memoria artística o para promoción en YouTube, etc. De cualquier manera, todo ello permite no solo mantener los costos de operación a niveles muy bajos, sino también suplir los roles que en organismos más complejos realizan usualmente departamentos especializados. A diferencia de lo que ha sido encontrado por otros autores (por ejemplo, Brown, 2012), en el caso de los músicos entrevistados la sociedad con los fanes no parece ser tan importante.

Otro tipo de asociación encontrada durante el estudio es la que se establece con otros músicos. Es interesante, porque tienen lugar en base a relaciones de cooperación. Se identificaron dos tipos: (1) apoyo promocional, dando espaldarazos a otros músicos, ya sea alentando a sus propios fanes para asistir a sus conciertos o publicando notas críticas a su favor; (2) invitándolos a compartir escenarios o discos compilados.

Estructura de costos. Es aceptado que el importe de los proyectos musicales no es en general muy elevado, aunque en lo particular sus costos totales pueden resultar sumamente variados, directamente relacionados con la calidad perseguida tanto en los productos como en los servicios. En relación con la estructura de costos, el hallazgo más importante a destacar del estudio es el desconocimiento generalizado de los entrevistados acerca de sus gastos. Ninguno pudo fijar una cifra concreta que indicara cuánto en promedio tenían que desembolsar para la realización de una presentación. Y únicamente dos lograron con esfuerzo establecer en mil quinientos dólares lo que significaba para sus bolsillos la edición de un disco casero. Pero igualmente mostraron esa misma ignorancia respecto a sus ganancias. Y, claro, si no existe un control de costos, con dificultad se pueden deducir los ingresos netos. Uno llegó a decir que “lo único que me importa es que lo que gano me alcanza para vivir”. Resulta evidente que la carencia de capacidades administrativas empresariales, como en el control de las finanzas, con toda seguridad puede representar un hándicap para el éxito de cualquier estrategia económica de los músicos independientes.

5.3 Tipos de modelos de negocio de los músicos independientes

De quedarnos con el análisis por separado de las dimensiones correspondientes a los modelos de negocio examinados podría establecerse la idea de que las lógicas centrales de los entrevistados para obtener beneficios económicos son sumamente heterogéneas. Sin embargo, y aunque tal vez no resulte muy obvio, se pueden advertir patrones o configuraciones por sobre esa aparente pluralidad de experiencias. La idea, pues, es establecer una tipología que sistematice mejor la información empírica examinada en el apartado anterior. No todas las dimensiones del *canvas* tienen el mismo peso diferenciador en lo concerniente a la actividad económica de los músicos. Un hallazgo importante es que las presentaciones constituyen la propuesta de valor sobre la cual gravitan los mayores esfuerzos dirigidos a obtener beneficios. Y es justamente por eso que la forma concreta en las que tienen lugar las presentaciones se tomará entonces como variable de control para establecer los tipos de modelos concretos de negocios identificados. De acuerdo con este criterio de clasificación, se pueden distinguir al menos cuatro tipos: (1) ejecución habitual de interpretaciones únicas con tarifas prefijadas; (2) entrega reiterada de interpretaciones no solicitadas con remuneración irregular y no asegurada; (3) realización de funciones frecuentes con arreglo a compromisos previamente establecidos; (4) actuaciones especiales en conciertos extraordinarios.

Las *interpretaciones únicas de tarifas prefijadas* esbozan el proceder de los mariachis y tríos de plazas y restaurantes. Las ejecuciones sólo tienen lugar si media antes una petición expresa, que puede ser de paquete o al menudeo, generalmente de canciones conocidas que se otorgan como regalos de aniversario a los homenajeados. Por eso estas representaciones siempre tienen un carácter privado, aunque otros usuarios que se encuentran cercanos también alcancen a escucharla. Algunos esperan fijos en un lugar a que clientes no presentes aparezcan y los contraten. Otros, se mueven proponiendo individualmente a los concurrentes sus servicios, como en restaurantes, yendo mesa por mesa. En ambos casos, los clientes son fortuitos y rara vez se repiten. Excluyendo casi improbables excepciones, las canciones que tocan no son originales. Difícilmente produzcan discos, tanto por el bajo perfil de la propuesta artística, como por carecer de una base de fans que los adquiriera. No usan las TIC en función de estas actividades. La búsqueda pasiva o activa de solicitudes de enganche se repite casi cotidianamente. Aunque en algunos la actividad se presenta en intervalos diferentes, como una vez por semana, lo cual sugiere un multiempleo. Para el caso de los mariachis, cuyas agrupaciones usualmente permanecen en un lugar de concentración a donde acuden los solicitantes, la competencia entre ellos puede ser intensa: “Nos peleamos por los trabajos, porque no hay trabajo... tenemos que pelearnos con todo el montón de mariachis que hay”. En realidad, representa una actividad económica que responde más a una lógica de autoempleo precario que de emprendimiento y autogestión, por lo cual resulta verdaderamente difícil considerar a este modelo como un modelo, en términos estrictos, de negocios. Así se señala esta condición por uno de los implicados: “Si hay trabajo, se gana, pero la mayoría del tiempo no hay dinero. Los clientes no pagan lo que es [...] regatean mucho, y se van con los más baratos. Y de verdad que no sale para las ocho personas que somos”. Puede decirse, por último, que es de las modalidades menos prestigiosas, y son insultados incluso por las propias policías: “Incluso los policías nos agreden. Andamos por la Segunda y nos dicen: ‘Váyanse pallá pinches mariachis mugrosos, los vamos a subir a la patrulla’”.

La idea de una entrega reiterada de *interpretaciones no solicitadas con remuneración irregular y no asegurada* remite a aquellos músicos que interpretan de manera espontánea las canciones en lugares más o menos concurridos, esperando luego del público una propina por ello y, en el mejor de los casos la compra de discos y otros suvenires. A diferencia del tipo examinado anteriormente, nunca son representaciones privadas y no cobran una tarifa prefijada de antemano con el “cliente”, sino que el oyente puede o no dejar al final una cooperación voluntaria. Sin embargo, en algunos aspectos las condiciones de esta estrategia son similares respecto de la anterior. En primer lugar, en éste también se encuentran algunos músicos que permanecen fijos en un lugar —en parques, en tiendas—, tratando de captar la atención de los transeúntes; mientras que otros son más móviles —en el transporte público— generando de esta forma una suerte de clientes cautivos a quienes se buscaría tocar con las interpretaciones. En segundo lugar, los clientes son igualmente fortuitos —aunque la probabilidad de que en este caso se repitan es mayor, teniendo en cuenta las pautas de movilidad espacial de las

personas dentro de la ciudad—. En tercer lugar, tampoco muestra apremio en el cultivo de sociedades de fanes, pues para vivir de la música realmente pueden prescindir, contrario a lo que supone Kelly (2008), de la contribución de seguidores fieles y entregados a su arte. En cuarto lugar, generalmente salen a realizar esta rutina diariamente; aunque, por otro lado, a diferencia de aquellos, suelen ser artistas con una propuesta original, ya sea por las composiciones o por virtuosismo en la voz o en la ejecución de algún instrumento. Algunos cuentan con discos propios, y su venta, como resultado de la influencia positiva de la presentación sobre los oyentes, es un objetivo primordial a alcanzar. Por todo ello, igualmente puede ser una estrategia de autoempleo de carácter temporal en espera de oportunidades mejores. Aunque limitado, no está ausente completamente el uso de las herramientas de internet tanto para la promoción como para la distribución de la música propuesta. Por ejemplo, en uno de los casos, con disco propio grabado artesanalmente, los interesados en comprarlo lo contactaban por Facebook, y luego de haber recibido el pago acordado, les revelaba un *link* de DropBox para bajar la música adquirida. En definitiva, como puede apreciarse, es un modelo más diversificado y con mayores probabilidades de escalamiento. El argumento de uno de los músicos es que cuando se tiene cierta constancia en un mismo lugar, hace que te conozcan, y al final del día no sólo se obtiene el dinero que de a poco te van dejando los transeúntes, sino también alguna invitación especial para el fin de semana.

Tras la realización de *funciones frecuentes con arreglo a compromisos previamente establecidos* se encuentra la venta de espectáculos para amenizar espacios de asueto —bares, peñas—. Los arreglos de carácter económico se establecen entre los músicos y los dueños de esos espacios, y pueden ser de dos tipos. Uno, se establece un pago puntual como subcontratación del servicio de espectáculo, que se conoce en el argot del oficio como “residencia”. Dos, lo recaudado por el cobro de la entrada sería para el músico y el consumo se quedaría en el lugar. Por lo general la periodicidad de las presentaciones originadas dentro de este modelo no sería diaria, sino semanal u otra. Por eso, también por lo general, no son actividades únicas para el músico, sino que es complementada con otros empleos: “Es difícil vivir de ser músico. Es necesario que la persona tenga otro oficio que lo sustente, y que lo empuje a comprarse un nuevo instrumento [...] porque es muy difícil que el promotor, o los dueños de los bares, paguen lo que realmente vale el talento del artista”. Suelen ser compositores con propuestas originales y con discos propios producidos, en lo fundamental, mediante métodos artesanales. Normalmente las presentaciones se combinan con la venta de esos discos luego del término de estas, aunque a veces en números reducidos: “Viajo con mis discos cuando voy a tocar [...] Y al término de la tocada a veces vendo unos diez, quince, veinte, máximo”. En el caso de este modelo es trascendente el manejo de fanes, lo cual ocurre generalmente, como vimos, a través principalmente de Facebook, pero también de otras redes sociales. En general, tienen una utilización más importante de las redes sociales, a fin de promover sus tocaditas y producciones musicales: “La red social más importante ahorita es Facebook, y todo lo hacemos ahorita por ahí”. Por último, habría que agregar que, si bien los arreglos a los que se hacen referencia son por lo general informales, al mismo tiempo son respetados en cuanto a horario y pagos. Y representan, además, una de las fuentes de ingreso más eficaces y estables para el músico independiente.

En el último tipo de modelo, las *actuaciones especiales en conciertos extraordinarios*, los músicos son invitados a presentarse en programas formalizados por sus organizadores, de quienes reciben una remuneración por sus actuaciones. Los conciertos pueden ser de escenarios exclusivos o compartidos. Tienen por lo general un carácter más cultural, y por eso se realizan sobre todo en espacios públicos, que también, por supuesto, pueden ser bares. Lógicamente, estas invitaciones especiales suponen un reconocimiento a una trayectoria artística, lo cual es generalmente otorgado a músicos con propuestas originales distintivas: “Nos mantenemos gracias sobre todo por presentaciones. Nos difundimos más que nada por la música que hicimos al principio propia, y es como nuestra carta de presentación para buscar los eventos”. Comparten rasgos específicos con los músicos de “residencia” en bares, aunque sobre una base más ocasional. Son músicos por lo general con discos propios, que cargan consigo a los eventos para venderlos al término de los mismos. Siendo extraordinarias sus presentaciones, precisan de fuentes de ingreso alternativas. Y aunque los fanes tampoco constituyen el centro de sus preocupaciones, se comunican sistemáticamente con ellos a través de las redes sociales. Pero también se distinguen en otros aspectos. Los foros son de naturaleza

completamente distintas. Sus producciones son más profesionales, con canciones grabadas en estudios y luego “masterizadas” antes de su publicación. Y aunque la distribución y venta física sigue siendo en gran medida por canales directos y precarios, la distinción fundamental de este modelo respecto de los demás es el grado en que se utilizan las plataformas especializadas, como iTunes o Spotify o, incluso, YouTube, para la distribución en línea de la música, y que les permite obtener ingresos adicionales por venta, o regalías por número de *likes* o volumen de reproducciones.

Conclusiones

Una vez finalizado el examen de la información de campo se pudiera intentar recapitular los resultados encontrados mediante una serie de ideas puntuales, presentadas a manera de conclusiones y en diálogo con la literatura reseñada antes en los primeros apartados:

- En primer lugar, no siempre las actividades económicas de los músicos independientes exponen una real estrategia subyacente. Como era esperable de acuerdo con la literatura, la dimensión económica de la actividad de los músicos independientes entrevistados no parece ser, en general, su principal preocupación. A veces más bien se ajustan a una noción de autoempleo precario que a una de autogestión con horizontes de mercado. Y en casos como esos difícilmente podrían ser equiparadas a verdaderos modelos de negocios. Pero aún en aquellos en los que se podía intuir una actividad más orientada a fines económicos, tampoco resultaba evidente —aunque algunos manifestaran verbalmente lo contrario—, que su actividad representara auténticas estrategias para lograr una autosuficiencia en los ingresos. Este es un hallazgo que corrobora la opinión respaldada por Brown (2012) en el sentido de que los músicos independientes tienden a ver las tareas administrativas de negocios, en el mejor de los casos, como un mal necesario y bastante estresante.
- En segundo lugar, fue apreciable una insuficiencia o carencia de capacidades administrativas y empresariales, lo cual podría estar explicando, al menos en parte, el desinterés o falta de preocupación de los músicos independientes entrevistados por la dimensión económica de su actividad, mostrada en el punto anterior. Un resultado esperable de acuerdo con la literatura. Del Palacio (2010) advierte en su trabajo que la profesionalización en cuestiones empresariales es una insuficiencia que requería revertirse para el éxito del emprendimiento en materia cultural.
- En tercer lugar, como las entradas de dinero provenientes de la música no resultaban suficientes —en parte debido tanto a la falta de interés como a las carencias de competencias en el área económica de la actividad realizada—, la inmensa mayoría de los músicos independientes requería de otros trabajos para poder sobrevivir, una situación común encontrada entre aquellos que se ubican en esta categoría de músicos (Brown, 2012).
- En cuarto lugar, ninguno de los esquemas o estrategias de negocio seguidos por los músicos descansaba únicamente en la comercialización de los productos musicales. De conformidad a la tendencia señalada antes por autores como El Gamal (2012) y Quiña (2014b), la principal forma de obtener retribuciones fue las presentaciones en vivo. Aunque la venta de discos, en general de manufactura artesanal, era igualmente implementada como complemento.
- En quinto lugar, como unidades de negocio, ya sea como agrupación o en solitario, las unidades de negocio de los músicos independientes funcionan, en su mayoría, como organismos económicos bastante aislados, fuera de entramados productivos y mercantiles. En general, realizan por sí mismos casi todas las tareas que requiere la actividad. Y tampoco hay evidencia clara de que las redes de fanes contribuyan sustancialmente a sostener toda la estructura no artística de la actividad de los músicos independientes estudiados, como ha sido señalado por otros autores (Brown, 2012)). Los fanes son vistos por los músicos entrevistados más bien como consumidores del producto musical que como parte de un equipo de apoyo persistente. Y este es tal vez el resultado más discrepante con respecto a lo que se señala en la literatura, un aspecto que requeriría estudios posteriores complementarios.

- Por último, en sexto lugar, en cuanto a las TIC, vemos que existe un uso desigual de las mismas. En algunos casos es muy primario. Los que realizan interpretaciones únicas con tarifas prefijadas apenas las incorporan a su actividad. En los otros casos, el uso es más amplio, aunque por lo general no de forma muy avanzada. Más bien se utiliza grabar artesanalmente la música y para comunicarse con los fans en las redes sociales y el correo electrónico, y no de manera sofisticada, como facilitadora del complejo conjunto de funciones y tareas que requiere el desarrollo de sus actividades. Al igual que en los sujetos estudiados por Woodside y Jiménez (2012), en los músicos independientes entrevistados en este estudio tampoco hacen pleno uso de las TIC a fin de explotar todo su potencial.

En general, puede decirse que en ninguna de las dos dimensiones de la actividad de los músicos independientes en las que se concentró este estudio —económica y uso de TIC—, parece existir una estrategia clara. Más bien surgen como un aprovechamiento intuitivo de algunos de los recursos que le ofrece el entorno, pero sin incorporarlos a un plan sistematizado de largo o mediano plazo. El resultado es una persistente situación de informalidad, incertidumbre y precariedad, aspectos apenas esbozados en este estudio, pero sobre los cuales sería importante profundizar en estudios futuros.

Bibliografía

- Albornoz, Luis A. y Gallego, J. Ignacio (2012): "La industria de la música popular en España: los sellos independientes en la era digital". En: *Revista E-Compós*, 15 [Vol.], 2 [Nr.], pp. 1–19.
- Anderson, Chris (2004): "The Long Tail". En: *Wired*, 12 [Vol.], 10 [Nr.], pp. 170–177.
- Arias Franco, Erika (2013): "La industria de la música independiente y su consumo cultural". En: *Derecho a Comunicar*, 8 [Mayo – Agosto] [Nr.], pp. 29–46.
- Barrios, Marcelo (2010): "Modelo de negocio". En: <http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf> (11 de diciembre de 2016).
- Blackburn, David (2006): "The Heterogenous Effects of Copying: The Case of Recorded Music". En: <http://www.davidjhblackburn.com/papers/blackburn_fs.pdf> (11 de marzo de 2015).
- Brown, Hugh (2012): "Valuing Independence: Esteem Value and Its Role in the Independent Music Scene". En: *Popular Music & Society*, 35 [Vol.], 4 [Nr.], octubre, pp. 519–539. DOI: 10.1080/03007766.2011.600515.
- CIE [report] (2005): *Digital Content Industry Futures*. Canberra / Sydney: Centre for International Economics (CIE), (Serie ICT Industry Reports). En: <<http://ict-industry-reports.com.au/digital-content-industry-futures-cie-dcita-may-2005/>> (6 de diciembre de 2016).
- Cortés, Fernando (2000): "Algunos aspectos de la controversia entre investigación cualitativa e investigación cuantitativa". En: *Argumentos*, 36 [Nr.], pp. 81–108. En: <http://argumentos.xoc.uam.mx/tabla_contenido.php?id_fasciculo=178> (20 de mayo de 2019)
- Curien, Nicolas/y Moreau, François (2009): "The Music Industry in the Digital Era: Toward New Contracts". En: *Journal of Media Economics*, 22 [Vol.], 2 [Nr.], junio, pp. 102–113. DOI: 10.1080/08997760902900254.
- De Marchi, Leonardo [tesis] (2006): "A nova produção independente: indústria fonográfica brasileira e novas tecnologias da informação e da comunicação". Niterói, Brasil: Programade Pós-Graduação em Comunicação, Centro de Estudos Gerais, Universidade Federal Fluminense. En: <http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_arquivos/28/TDE-2006-08-03T132213Z-250/Publico/UFF-Com-Dissert-LeoMarchi.pdf> (28 de noviembre de 2016).
- Del Palacio, Elvira (2010): "Las industrias creativas y el emprendedor cultural". En: Jaron Rowan (Ed.), *Emprendizajes en cultura: discursos, instituciones y contradicciones de la empresariedad cultural* (pp. 31–51). En: <<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/89>> (17 de mayo de 2019).

- Dosdoce.com [reporte] (2015): *Evolución de los nuevos modelos de negocio en la era digital*. Madrid: Dosdoce.com. En: <<http://www.dosdoce.com/2015/11/11/evolucion-de-los-nuevos-modelos-de-negocio-en-la-era-digital/>> (6 de abril de 2016).
- Drucker, Peter F. (1994): "The Theory of the Business". En: *Harvard Business Review*, 5 [September-October] [Nr.]. En: <<https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>> (9 de diciembre de 2016).
- Dubosson-Torbay, Magali/Pigneur, Yves/y Usunier, Jean-Claude [ponencia] (2004): "Business models for music distribution after the P2P revolution". En: "Proceedings of the Fourth International Conference on Web Delivering of Music, 2004. WEDELMUSIC 2004. Barcelona, Spain" Michigan: The Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 13 de septiembre. DOI: 10.1109/WDM.2004.1358115.
- El Gamal, Ashraf [senior thesis] (2012): "The Evolution of the Music Industry in the Post Internet Era". Claremont, CA: Claremont McKenna College. En: <http://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1501&context=cmc_theses> (22 de abril de 2016).
- Gao, Tao/Delava, Brittanie/Doyle, Myke/Shingler, Matt/y Stearns, Chad (2009): "Independent Musicians' Needs for and Satisfaction with Business Services from External Providers: An Exploratory Study". En: *Services Marketing Quarterly*, 30 [Vol.], 2 [Nr.], marzo, pp. 104–121. DOI: 10.1080/15332960802619009.
- Grant, Jill L./y Buckwold, Benjamin (2013): "Precarious creativity: immigrant cultural workers". En: *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6 [Vol.], 1 [Nr.], pp. 1–17. DOI: 10.1093/cjres/rss008.
- Hedman, Jonas/y Kalling, Thomas (2003): "The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations". En: *European Journal of Information Systems*, 12 [Vol.], 1 [Nr.], marzo, pp. 49–59. DOI: 10.1057/palgrave.ejis.3000446.
- Hracs, Brian J./y Leslie, Deborah (2014): "Aesthetic labour in creative industries: the case of independent musicians in Toronto, Canada: Aesthetic labour in creative industries". En: *Area*, 46 [Vol.], 1 [Nr.], marzo, pp. 66–73. DOI: 10.1111/area.12062.
- Hracs, Brian J./Grant, Jill L./Haggett, Jeffry/y Morton, Jesse (2011): "A tale of two scenes: civic capital and retaining musical talent in Toronto and Halifax". En: *Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, 55 [Vol.], 3 [Nr.], septiembre, pp. 365–382. DOI: 10.1111/j.1541-0064.2011.00364.x.
- INEGI (2016): "Estadísticas a propósito del Día Mundial de Internet (17 de mayo)". En: : Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). En: <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/internet2016_0.pdf> (19 de enero de 2017).
- Kelly, Kevin [blog] (2008): "1,000 True Fans". *KK, The Technium*. En: <<http://kk.org/thetechnium/1000-true-fans/>> (26 de octubre de 2015).
- Kruse, Holly (2010): "Local Identity and Independent Music Scenes, Online and Off". En: *Popular Music & Society*, 33 [Vol.], 5 [Nr.], diciembre, pp. 625–639. DOI: 10.1080/03007760903302145.
- Lai, Richard/Weill, Peter/y Malone, Thomas (2006): "Do Business Models Matter?". En: . En: <<http://seeit.mit.edu/Publications/DoBMsMatter7.pdf>> (12 de diciembre de 2016).
- Lewis, Michael (2012): *The New New Thing: A Silicon Valley Story*. London: Hodder & Stoughton.
- Madden, Mary [report] (2004): *Artists, Musicians and the Internet*. Washington, D.C.: Pew Internet & American Life Project. En: <<http://www.pewinternet.org/2004/12/05/artists-musicians-and-the-internet/>> (20 de diciembre de 2016).
- Magretta, Joan (2002): "Why Business Models Matter". En: *Harvard Business Review*, mayo, pp. 86–92.
- Michel, Norbert J. (2006): "The Impact of Digital File Sharing on the Music Industry: An Empirical Analysis". En: *Topics in Economic Analysis & Policy*, 6 [Vol.], 1 [Nr.]. DOI: 10.2202/1538-0653.1549.
- Oberholzer-Gee, Felix/y Strumpf, Koleman (2007): "The Effect of File Sharing on Record Sales: An Empirical Analysis". En: *Journal of Political Economy*, 115 [Vol.], 1 [Nr.], febrero, pp. 1–42. DOI: 10.1086/511995.

- Ochoa Gautier, Ana María (2003): *Músicas locales en tiempos de globalización*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Osterwalder, Alexander/y Pigneur, Yves (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ovans, Andrea (2015): "What Is a Business Model?". En: *Harvard Business Review (HBR)*, enero. En: <<https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>> (11 de marzo de 2015).
- Preiser, Jürgen/y Vogel, Armin (2002): *The music industry in the 21st century: Facing the digital challenge*. London: Screen Digest.
- Quiña, Guillermo Martín (2013): "Parte de la religión: Un abordaje crítico sobre la producción musical independiente en Argentina". En: *Papeles de Trabajo*, 25 [Nr.], pp. 121–142.
- Quiña, Guillermo Martín (2014a): "Las múltiples dimensiones de la música independiente". En: *Revista Versión, Estudios arte y humanidades*, 33 [marzo-abril] [Nr.], pp. 154-166.
- Quiña, Guillermo Martín (2014b): "De la autogestión al modelo de negocios 360°. La producción musical independiente en vivo en la ciudad de Buenos Aires". En: *aposta [revista de ciencias sociales]*, 60 [enero-febrero-marzo] [Nr.], pp. 1–27.
- Quiña, Guillermo Martín (2015): *Acerca de la llamada "teoría de la larga cola" y la digitalización musical*. Ponencia presentada en Las Jornadas de Sociología de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNCuyo, Mendoza, Argentina (27-28 de agosto). En: <<http://bdigital.uncu.edu.ar/8144>> (14 de mayo de 2019).
- Ricart, Joan E. (2009): "Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica". En: *Universia Business Review*, 23 [Nr.], pp. 12–25.
- Sánchez, Esteban [entrada de blog] (2013): "Modelo de negocios en la industria musical". *The Enterpriser*. En: <<https://theenterpriser.com.mx/2013/02/13/modelo-de-negocios-en-la-industria-musical/>> (2 de diciembre de 2016).
- Shafer, Scott M./Smith, H. Jeff/y Linder, Jane C. (2005): "The power of business models". En: *Business Horizons*, 48 [Vol.], 3 [Nr.], mayo, pp. 199–207. DOI: 10.1016/j.bushor.2004.10.014.
- Woodside, Julián y Jiménez, Claudia (2012): "Creación, socialización y nuevas tecnologías en la producción musical". En: García Canclini, Néstor, Cruces, Francisco y Urteaga, Maritza (eds.): *Jóvenes, culturas urbanas y redes digitales. Prácticas emergentes en las artes, las editoriales y la música* Madrid: Ariel / Fundación Telefónica, pp. 91–107.
- Zott, Christoph/Amit, Raphael/y Massa, Lorenzo (2011): "The Business Model: Recent Developments and Future Research". En: *Journal of Management*, 37 [Vol.], 4 [Nr.], pp. 1019–1042. DOI: 10.1177/0149206311406265.