

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

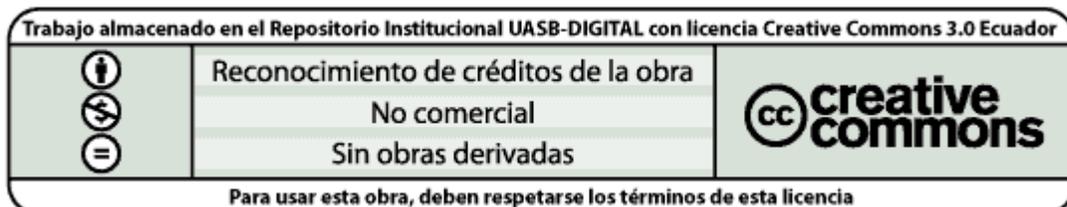
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Estudio de la estructura y funcionamiento de la industria
musical de rock en Quito y propuesta de mejoras**

Marco Antonio Lalama Gross

2014



CLAÚSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Marco Antonio Lalama Gross, autor de la tesis intitulada “Estudio de la estructura y funcionamiento de la industria musical de rock en Quito y propuesta de mejoras”, mediante el presente documento de constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha.

Firma:



Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Estudio de la estructura y funcionamiento de la industria musical de rock en Quito y
propuesta de mejoras”

Tutor: Ec. Gary Flor García

Autor: Marco Antonio Lalama Gross

Quito, 2014

RESUMEN

La producción de rock en Quito puede ser enmarcada como una actividad propia de las *industrias creativas* en el Ecuador. Este trabajo estudia la producción del género musical en cuestión desde una perspectiva de gestión empresarial, con el fin de determinar su situación actual y formular una propuesta para mejorar su competitividad. Es un primer acercamiento al tema desde el mencionado campo conceptual de las industrias creativas, y por tanto una investigación exploratoria. Quizá el mayor aporte de este esfuerzo académico sea el de ubicar a la actividad creativa dentro del debate de la producción económica, señalando las situaciones particulares propias del sector.

Para la redacción del presente trabajo se han utilizado los postulados conceptuales sobre las industrias creativas enunciados por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, o WEF, por sus siglas en inglés), la conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (United Nations Conference on Trade and Development, o UNCTAD por sus siglas en inglés), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, o UNESCO, por sus siglas en inglés) y una profesora titular de una prestigiosa universidad a nivel mundial.

En el presente trabajo se ha observado una débil posición de los músicos dentro del encadenamiento productivo de la industria; y al mismo tiempo se ha visto que su nivel de profesionalización, en términos generales, puede mejorar. Se encontró que hay poca continuidad en la operación de las bandas de rock, y también que existe un paradigma que entiende al éxito comercial como un condición que impide la originalidad de los trabajos musicales; al mismo tiempo que se conoció sobre una renuencia a profesionalizarse del sector, en términos generales. También se evidenció la importancia de la tecnología audiovisual para acompañar los temas musicales, y una relativa escasez de proveedores y actores complementarios y de apoyo para las bandas. Adicionalmente, se recogieron varios testimonios sobre una realidad económica compleja para las personas que deciden dedicarse profesionalmente a la carrera musical en el género de rock.

Otros hallazgos de esta investigación giran en torno a una división cultural entre músicos del norte y del sur de la ciudad. También se analizaron los impactos positivos y negativos de varias Políticas Públicas y una falta de institucionalidad y seguridad jurídica para los promotores de conciertos y espectáculos en vivo. Finalmente, se notó una división entre públicos para espectáculos internacionales y locales, con su respectiva y considerable diferencia en los precios que están dispuestos a pagar los grupos en mención; y por tanto se nota la necesidad para que las bandas locales posicionen su oferta a través de asociaciones con nombres o artistas extranjeros. Esto, a su vez, facilitaría el acceso a los medios de comunicación masiva, mismos que –según testimonios recogidos– no tienen mayor interés en la producción local de música rock.

ABSTRACT

Rock music production in Quito can be understood as being part of the creative industries in Ecuador. The following research project presents a study on the production of the aforementioned music genre from a managerial perspective, in order to determine its current state and to devise a strategic proposal aiming to improve its competitiveness. It is a first-time approach to the subject from the creative industries conceptual framework, and thus it ought to be considered as exploratory research. Perhaps the main contribution of the present research project is to uphold creative and artistic work as part of mainstream economic production, while singling out its unique conditions.

The conceptual framework used in the writing of this research project, with regard to the creative industries, was sourced from the World Economic Forum (WEF), The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) and a tenured professor at a prestigious world-renowned university.

It has become evident that musicians hold a weak position within their value chain. At the same time, it can also be noted that the professional craftsmanship of the artists can be improved, in general terms. Lack of continuity in bands was also a repeated finding during this research project. Noteworthy is a paradigm that excludes the possibility of a certain composition being both original and commercially successful, as pictured by a majority of local bands. Additionally, there is certain resistance from rock bands to enter and follow-through a professional track. The key role of audiovisuals was a recurring theme during the project; and a relative scarcity of suppliers became a common topic during interviews. Additionally, many testimonies tell of economic hardship when musicians decide to become professional artists in rock music.

Other findings relate to a cultural divide between musicians that come from the northern and the southern part of the city. Positive and negative influences of Public Policy are also taken into account, along with lack of institutionalism and rule of law for concert promoters. Finally, a marked divide between public for local and international acts was very clear during the course of this work. There is a considerable difference on the willingness to pay for a live show between these two publics, rendering only one a market segment. Local musicians do not have access to this segment, and changing this reality, could facilitate also the media exposure needed to improve local rock production.

DEDICATORIA

A los dos Pablos: al Piñas y al Diablo.

AGRADECIMIENTOS

El siguiente trabajo ha sido un largo ejercicio de autodisciplina y tenacidad. Por este motivo, agradezco al economista Gary Flor, quien ha tenido la paciencia y la dedicación para dirigir acertadamente el mismo.

A la par, también debo agradecer a mi esposa y a mis hijos; a quienes he arrebatado incontables horas de vida familiar a fin de terminar este trabajo y los estudios de maestría, al mismo tiempo enfrentando los costos personales que esta decisión acarrea. Debo mencionar especialmente a mi hijo Joaquín, quien tenía seis años cuando comencé este programa de estudio y hoy tiene diez.

A todo el personal del Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar; y en especial a su director, el Dr. Wilson Araque, por todo su apoyo, en especial en lo relacionado a la realización de la Mesa de Análisis que es parte de este trabajo de investigación.

No me arriesgo a mencionar a todas las personas que colaboraron con su experiencia y conocimiento a través de numerosas entrevistas, grupos focales, conversatorios, mesas de análisis, conversaciones informales y encuestas; criterios sin los cuales este trabajo hubiera resultado imposible.

Todo error u omisión de los criterios expuestos en este trabajo son de absoluta responsabilidad del autor.

Rock n´roll ain´t noise pollution

-AC/DC¹

(El Rock n´roll no es un ruido contaminante)

¹ AC/DC es una banda de rock australiana formada en 1973. Su último tour denominado “*Black Ice Tour 2008-2010*” generó ingresos por 441.6 millones de dólares. Información disponible en <http://www.acdc.com/us/node/11775>

En Latinoamérica no existen las estrellas de rock.

-Flavio Cianciarulo²

² Bajista de la exitosa banda de rock metal latinoamericana "De la Tierra". Disponible en la siguiente dirección: <http://www.elcomercio.com/tendencias/entretenimiento/latinoamerica-no-existen-estrellas-de.html>.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	14
RESUMEN DEL PLAN DE TESIS.....	18
CAPITULO I – LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE LAS ARTES	23
1.1 Las industrias creativas.....	23
1.2 Análisis del macroambiente bajo el modelo PEST.....	26
1.3 El análisis FODA	26
1.4 La competitividad vista por Michael Porter	27
1.5 La innovación y la imitación, vistas por Peter Dickson	30
1.6 Concepto de segmentación	31
1.7 El marketing estratégico y las artes	32
1.8 Marco Conceptual.....	45
CAPÍTULO II - ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL SECTOR.....	48
2.1 La música comercial y la música independiente.....	48
2.2 ¿Qué es <i>rock</i> ?.....	50
2.3 La producción musical: etapas y actores involucrados.....	52
2.3 Panorámica de la industria musical de rock en Quito.....	55
2.3.1 Análisis PEST	55
2.3.2 Análisis de competitividad del sector bajo las cinco fuerzas de Porter	67
2.3.3 Análisis de la cadena de valor del sector.....	74
2.4. Análisis interno del sector.....	81
2.4.1 Proceso creativo, gestión y mercadeo del talento	82
2.4.2 Producción sonora.....	83
2.4.3 Promoción, comercialización y desarrollo de productos	84
2.4.4 Gestión actitudinal y dinámica personal de interacción.....	85
2.4.5 Comunicación dentro de la industria.....	85
2.4.6 Otros factores relevantes	86
2.5 Algunos elementos comunes con el cine y el arte local. Directores de cine ecuatoriano: Alfredo León y Álex Cisneros	87
2.6 Análisis FODA del sector	88

2.6.1 Análisis de Oportunidades	88
2.6.2 Análisis de Amenazas	89
2.6.3 Análisis de Fortalezas y Debilidades	90
CAPÍTULO III – LOS CASOS DE ÉXITO / “BEST PRACTICES”	94
3.1 Los Beatles.....	94
3.2 Britney Spears y el manejo de la estrategia digital	98
3.3 Stanley Kubrick, Michael Porter y el control sobre las prácticas de la industria	100
3.4 Casos ecuatorianos, colombianos y Enchufe TV	104
CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE MEJORAS.....	108
4.1 Mejoras con respecto al proceso creativo, de gestión y mercadeo del talento	108
4.2 Mejoras con respecto a la producción sonora	110
4.3 Mejoras con respecto al proceso de promoción, comercialización, desarrollo de productos y gestión de portafolios de productos	112
4.4 Mejoras con respecto a la gestión actitudinal y la dinámica personal de interacción	115
4.5 Mejoras con respecto a la comunicación dentro de la industria	117
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
5.1 Principales elementos de la propuesta de mejoras	121
5.2 Conclusiones	122
5.3 Recomendaciones	128
BIBLIOGRAFÍA	132
ENTREVISTAS Y REFERENCIAS PRIMARIAS.....	134
ANEXOS	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – El canal de marketing para bienes creativos	34
Figura 2 – Tres preguntas clave	34
Figura 3 – Ciclo de vida de los bienes creativos	36
Figura 4 – Ciclo de vida del talento creativo: valor vs. riesgo	40
Figura 5 – Pasos para una producción profesional de un fonograma	54
Figura 6 – Análisis competitivo del sector / Cinco fuerzas de Porter	74
Figura 7 – Estructura cadena productiva y fonograma clúster	75
Figura 8 – Cadena de valor básica para conciertos de música en vivo	79
Figura 9 – Propuesta de mejoras para la industria del rock en Quito	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Precio de compra de música grabada	59
Gráfico 2 – Compra de música	59
Gráfico 3 – Frecuencia de compra para música grabada	60
Gráfico 4 – Precios entradas bandas locales	60
Gráfico 5 – Precios entrada bandas extranjeras	61
Gráfico 6 – Precios entrada bandas extranjeras, datos agrupados	62
Gráfico 7 – Periodicidad de asistencia a conciertos en vivo	62
Gráfico 8 – Tipo de concierto	63
Gráfico 9 – Bandas, primera mención, recordación espontánea	69
Gráfico 10 – Bandas con más de una mención	70

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

Tabla 1 – Estado de bandas en el <i>Top of Mind</i>	71
Tabla 2 – Matriz de Oportunidades	89
Tabla 3 – Matriz de Amenazas	90
Tabla 4 – Fortalezas y Debilidades del Sector	91
Tabla 5 – Fortalezas y Debilidades en la producción de fonogramas	92
Tabla 6 – Fortalezas y Debilidades en la producción de conciertos en vivo	93
Tabla 7 – Aplicación de los conceptos de Porter en la obra de Stanley Kubrick	104

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Lista de participantes en esta investigación	136
Anexo II – Detalle de encuestas realizadas	138
Anexo III – Resumen de entrevistas realizadas	148

INTRODUCCIÓN

Las ceremonias de inauguración y clausura de los Juegos Olímpicos celebrados en Londres en el año 2012 tuvieron como telón de fondo el rock clásico producido en la Inglaterra de los años sesenta y setenta. Junto a personajes como James Bond, el célebre agente del servicio secreto británico, la ceremonia se condujo en base a una banda sonora que incluyó principalmente música de Pink Floyd, John Lennon, The Who, Queen, Los Beatles y otras bandas británicas. Mientras, en la ceremonia de clausura, el afamado músico de rock Paul McCartney, ex-integrante de Los Beatles, fue el encargado de cerrar el acto³. Lo anterior es una pequeña muestra de lo relevante que las industrias creativas, y la música rock en especial, pueden llegar a ser para una sociedad.

En el Ecuador, la industria musical no presenta un desarrollo comparable al de sus pares en otros países, pese a que existen músicos con el mismo o mayor potencial creativo. Este es un supuesto sobre el cual se basa la presente propuesta; y el cual debe fundamentarse. A decir de varios entrevistados (Benavides, Cruz, Cueva, Kingman, 2014), los músicos de rock locales son “buenos”; es decir, tienen un nivel competitivo en términos de habilidades, destrezas y talento musical. Adicionalmente, los entrevistados José Cruz, representante de bandas, Pablo Rodríguez, periodista de rock y Andrés Benavides, músico profesional, todos con amplia experiencia en el mercado, han coincidido en que, una vez que se logra consolidar prácticas profesionales, los músicos ecuatorianos han conseguido logros interesantes en otros géneros, específicamente con Juan Fernando Velasco (Cruz, 2014) y Kiruba (Benavides, Rodríguez, 2014). A decir de Andrés Yépez, músico profesional

³ Información obtenida del sitio oficial del movimiento olímpico. Disponible en <http://www.olympic.org/news/london-2012-the-opening-ceremony/204829>, sección “The Music”.

radicado en Los Ángeles, EEUU, y quien ha compuesto temas para uso de series de TV y ha tocado con su banda en escenarios importantes de dicha ciudad, el talento de varios de sus colegas músicos locales es suficiente para tener éxito en el exterior. Según Yépez, el problema es más bien una cierta actitud devenida de las costumbres y la cultura quiteña (Yépez, 2014).

A pesar de los avances de las últimas décadas, la producción de música rock en Quito es aún una industria incipiente, inclusive cuando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación incrementan exponencialmente el potencial de difusión de los trabajos musicales en otros mercados y al mismo tiempo reducen los costos de producción de manera muy significativa. Desde hace más de treinta años se habla del “apoyo al talento nacional”, frase que muchas veces termina usándose para justificar propuestas musicales carentes de trascendencia en la escena musical local, tal como lo señala el experto Roberto Aguilar, en su artículo “40 principales: cuatro sorpresas chocantes”⁴. Gestores culturales con muchos años de experiencia no terminan por encontrar un modelo de producción musical que permita que los músicos ecuatorianos se proyecten como una industria creativa legítima y sostenible, generando polémica en el medio musical, tal como se demuestra en el artículo “Polémica en premios a bandas nacionales”⁵. Por estas razones, un diagnóstico de la problemática que enfrenta la producción de rock en Quito es un primer paso para proponer acciones que mejoren el desempeño de este sector entendido como una actividad económica que presenta ciertas particularidades.

⁴ Roberto Aguilar, “40 principales: cuatro sorpresas chocantes”, en Hoy, Quito, 29 de Septiembre de 2012, disponible en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/40-principales-cuatro-sorpresas-chocantes-562632.html>

⁵ MV, “Polémica en premios a bandas nacionales”, en Hoy, Quito, 26 de Enero de 2011, disponible en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/polemica-en-premios-a-bandas-nacionales-455035.html>

En este trabajo se ha pretendido dar un primer paso para comprender la faceta empresarial de la producción musical dentro del contexto de las industrias creativas ecuatorianas. Como se menciona, es un acercamiento inicial para construir una comprensión sistemática del tema, que sirva como referencia para estudiarlo y diagnosticar sus virtudes, falencias y debilidades; todo con el fin de que el sector de la creatividad ocupe el lugar que se merece en la sociedad ecuatoriana, que avanza a paso firme en su desarrollo hacia una verdadera sociedad del conocimiento.

Para lograr el objetivo propuesto, el trabajo se dividió en cuatro partes. La primera se ocupa de citar conceptos teóricos relevantes que sirven como marco de referencia para una comprensión inicial del tema. Los mismos han sido ordenados y analizados con el fin de construir el primer esbozo de un modelo aplicable a la producción musical en el Ecuador. La segunda parte se ocupa de la aplicación de estos conceptos a un estudio de campo en la ciudad de Quito. En la tercera parte se estudian algunos casos y prácticas exitosas en relación a las industrias creativas, y en la cuarta parte se realizan ciertas precisiones y recomendaciones para mejorar el desempeño del sector de producción de música rock en Quito.

El objetivo, enunciado en el plan de tesis, se ha cumplido: hacer una propuesta de mejoras a la industria que produce música rock en Quito. Sin embargo, quizás el valor de este trabajo radique más bien en plantear el tema de la producción creativa como una actividad seria, sostenible, relevante y a veces lucrativa, dentro del marco de la gestión empresarial y la producción económica del Ecuador. Uno de los retos del análisis desarrollado en el transcurso de este trabajo fue efectivamente caracterizar una actividad que está compuesta, en partes iguales de arte, entretenimiento y negocio dentro del pensamiento de la gestión moderna, cuando –en la superficie- estos conceptos parecen

incompatibles. Se espera que este trabajo, enfocado en la producción de rock en Quito, sea un primer paso en el desarrollo sistemático de un estudio serio de la actividad creativa en el país, desde el punto de vista empresarial.

RESUMEN DEL PLAN DE TESIS

La pregunta central definida en el plan de tesis aprobado para la ejecución de este trabajo fue la siguiente: ¿Cómo está conformada la estructura de la industria que produce rock en Quito? Con este antecedente, se planteó el objetivo general de hacer una propuesta de mejoras a la industria que produce música rock en Quito. Al mismo tiempo, se dividió el objetivo general en los siguientes objetivos específicos:

- Desarrollar un marco teórico que permita el análisis de la gestión empresarial en la producción de rock en Quito.
- Desarrollar un diagnóstico de la industria de producción musical de rock en Quito
- Desarrollar una propuesta de mejoras para la industria de producción musical de rock en Quito.

Como siguiente paso, se definió la hipótesis sobre la cual se desarrolló el trabajo como sigue: Existen factores determinantes dentro de la industria de producción musical en Quito que pueden mejorar el desempeño de la misma en términos de gestión empresarial.

La justificación teórica se argumenta bajo la premisa de que este trabajo permitirá aplicar conceptos de la gestión empresarial al mundo de las artes y la producción musical. Como tal, el valor de construir un conocimiento local en base a teorías aplicadas en otros lugares y en otras áreas del conocimiento empresarial es importante puesto que el resultado puede constituirse en un primer paso para desarrollar una comprensión teórica fundamentada en la realidad de las industrias creativas en el Ecuador.

La justificación metodológica viene dada por la utilización de entrevistas en profundidad, conversaciones *in situ*, observaciones tradicionales y observaciones participativas como una oportunidad para estudiar el campo de la producción musical y

sentar las bases de un mapeo de actores de la industria más riguroso, en Quito. Es importante tener en cuenta que no existe un estudio sistematizado del sector y por esta razón un estudio cualitativo es el primer paso para lograr una comprensión más detallada de la industria.

La justificación práctica viene dada en tanto que la música ecuatoriana tiene el potencial para masificarse y consolidarse como un importante elemento de refuerzo para el posicionamiento del país a nivel internacional. Como tal, la producción de música en el Ecuador es una industria legítima de un potencial considerable, tanto en lo económico como en otros aspectos de relevancia social y política. El estudio de una industria creativa, como es la producción de rock en Quito, es un paso indispensable para el desarrollo de una sociedad que produce y consume cultura localmente; y que exporta su obra a otros países.

Este trabajo de investigación podría convertirse en un primer paso para un estudio más profundo, permanente y cuantificable del estado del sector, y a su vez también en la base para posibles cursos académicos y seminarios de capacitación sobre el tema. Una industria musical sana y responsable se traducirá en la generación de empleos en todos los ámbitos descritos con anterioridad, incluyendo la producción de material grabado y espectáculos en vivo; y también en una población ecuatoriana más orgullosa de su producción musical de alta calidad y relevancia.

En el plan, se consideró dividir el trabajo en cuatro partes:

La primera parte tuvo como objetivo el desarrollo de un marco teórico coherente que relacione la actividad creativa musical con la gestión empresarial de producción de este tipo de contenidos; para, a su vez, desarrollar un análisis sistemático de la industria en mención. Se tomó en cuenta las definiciones del término “industrias creativas” postuladas por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, o WEF, por sus siglas en inglés), la

Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (United Nations Conference on Trade and Development, o UNCTAD por sus siglas en inglés) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, o UNESCO, por sus siglas en inglés). En este mismo sentido se hizo eco de la autora Anita Elberse en lo concerniente a otra definición de “industria creativa”. También se tomaron los conceptos de gestión del autor Michael Porter, en especial lo concerniente a la diferenciación competitiva, el análisis del sector y la cadena de valor. En seguida se repasaron los conceptos del ciclo de innovación e imitación postulados por el profesor Peter Dickson. Como siguiente paso se estudiaron los conceptos relacionados al marketing estratégico y las artes, postulados por la profesora Joanne Scheff-Bernstein, junto al reconocido autor de marketing Philip Kotler. Se mencionan también los conceptos de marcas identitarias del profesor Douglas Holt, en relación con las bandas de rock en Quito; y finalmente se cubre los postulados de la profesora Anita Elberse específicamente en cuanto a marketing en las industrias creativas. Ella divide la gestión del mismo en tres frentes: a) manejo de productos y portafolios de productos; b) manejo y mercadeo del talento; y c) gestión de la tecnología digital.

La segunda parte se propuso describir la situación actual de la producción musical en Quito, a través de un estudio de campo que involucró consultas con los actores más importantes dentro de la producción de rock local. Para esto, primeramente se hace una diferenciación conceptual entre música independiente y música comercial. Luego, se recogen los criterios de expertos en relación a la producción musical en Quito. En tercer lugar se hace un recuento panorámico de diferentes elementos que conforman la escena musical del rock en Quito, a través de varias puntualizaciones que tienen su origen en

fuentes primarias y secundarias de información. Finalmente, se hace un resumen de las entrevistas realizadas a los diferentes actores de la escena musical del rock en Quito.

La tercera parte de este trabajo incluye la recopilación escrita de algunos notables casos de éxito en la gestión empresarial de la producción de rock, incluyendo aciertos en la gestión local de bandas y artistas. Inicialmente, se cita el caso emblemático de Los Beatles, paradigma de éxito comercial e innovación musical hasta el día de hoy. Luego se comenta el caso de la cantante de pop Britney Spears, en cuanto a su manejo de la estrategia de promoción digital de su carrera. En tercer lugar se cita el caso del cineasta Stanley Kubrick y se lo relaciona con los conceptos del profesor Michael Porter, con el fin de evidenciar los paralelismos entre ambas industrias creativas.

La cuarta parte del trabajo planteó recopilar la propuesta de mejoras en las categorías en las cuales se dividió el estudio de tema, mismas que fueron desarrolladas a partir del marco teórico de la primera parte. Estas son: mejoras con respecto al proceso creativo, gestión y mercadeo del talento; mejoras con respecto a la producción sonora; mejoras con respecto al proceso de promoción, comercialización, desarrollo de productos y gestión de portafolios de productos.; mejoras con respecto a la gestión actitudinal y la dinámica personal de interacción; y mejoras con respecto a la comunicación dentro de la industria

El trabajo de investigación bibliográfico partió del análisis de libros, artículos, y notas técnicas que contienen los conceptos citados en el primer capítulo. Para realizar este trabajo se utilizó la investigación cualitativa, principalmente a través de la herramienta denominada entrevista a profundidad; pero también se recopiló información a través de conversaciones in situ, observaciones participativas e intercambios de información por la vía electrónica, un grupo focal, un conversatorio y una mesa de análisis según la idoneidad

del contexto. Adicionalmente, se realizó una recopilación de información en base a dos encuestas, a fin de obtener datos exploratorios sobre aspectos puntuales de la recordación espontánea o *top of mind* de bandas, la venta de fonogramas y la asistencia a conciertos. Los detalles de esta metodología se incluyen en los anexos I, II y III. Esencialmente se buscó determinar las coincidencias, diferencias y opiniones sobre el proceso de producción y comercialización de la música, por parte de los actores involucrados. Todo el ejercicio ha sido debidamente documentado.

El contexto relevante para esta investigación ha sido las salas de ensayo, estudios de grabación y escenarios de producción musical en Quito. Los casos a investigar han sido los músicos como individuos y como miembros de bandas o proyectos musicales; los productores musicales; los promotores de eventos y espectáculos; y los agentes y representantes de los músicos. La temporalidad de la investigación está planteada para los meses entre septiembre de 2013 y septiembre de 2014.

Finalmente, se planteó cerrar el trabajo con las conclusiones y recomendaciones respectivas.

CAPITULO I – LA COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR DE LAS ARTES

En este capítulo se desarrolla un marco teórico coherente que permite relacionar la actividad creativa musical con la gestión empresarial de producción de contenidos creativos; lo cual, a su vez, permitirá, más adelante, desarrollar el análisis sistemático de la industria del rock en Quito.

1.1 Las industrias creativas

A nivel internacional, tanto el Foro Económico Mundial (WEF) como la conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) han puesto en evidencia la relevancia de las industrias creativas.

Por un lado el WEF, en su página correspondiente a la agenda global 2012 del Consejo sobre el Rol de las Artes en la Sociedad, dice textualmente: “Desde las artes visuales a la literatura, y desde la música a las artes dramáticas, las artes ejercen una poderosa influencia en el desarrollo de la sociedad.”⁶

A su vez la UNCTAD define a las industrias creativas como “cualquier actividad económica que genera productos simbólicos basada principalmente en la propiedad intelectual y para un mercado tan amplio como sea posible.” (UNCTAD, 2004: 13) Más adelante, en su reporte sobre el tema del año 2008, la misma UNCTAD dice:

⁶ World Economic Forum, “*Global Agenda Council on the Role of the Arts in Society 2012-201*”, <<http://www.weforum.org/content/global-agenda-council-role-arts-society-2012-2013>>. Consulta Diciembre 2013.

“Hay una clara necesidad para comprender de mejor manera las complejas interacciones entre los aspectos económico, cultural, tecnológico y social que guían las dinámicas de la economía mundial y la forma cómo viven las personas en el siglo XXI. En esta era de transformación, la creatividad y el conocimiento están convirtiéndose rápidamente en medios para incentivar ganancias en el desarrollo. En este contexto, la interacción entre creatividad, cultura, economía y tecnología, expresada en la habilidad para crear y circular capital intelectual, tiene el potencial para generar ingresos, trabajos y exportaciones al mismo tiempo que promueven la inclusión social, la diversidad cultural y el desarrollo humano.” (UNCTAD, 2008:iii)

Por su parte, la UNESCO hace la siguiente diferenciación entre el término “industria cultural”

El término “industria cultural” se refiere a industrias que combinan la creación, producción y comercialización de contenidos creativos que son intangibles y culturales por naturaleza. Los contenidos son típicamente protegidos por el *copyright* y pueden tomar la forma de bienes o servicios. Las industrias culturales generalmente incluyen producciones impresas, audiovisuales, fonográficas publicación de contenidos y multimedia y cinematográficas así como las artesanías y el diseño.” (UNESCO, s/f:p.1)

Y el término “industria creativa”:

El término “industria creativa” engloba un rango más amplio de actividades que incluyen a las industrias culturales más toda la producción artística y cultural, desarrollada en vivo o producida como una unidad individual. Las industrias creativas son aquellas en las que el producto o servicio contiene un elemento sustancial de corte creativo o artístico e incluye actividades tales como la arquitectura y la publicidad. (UNESCO, s/f:p.1)

Como se puede apreciar, el término “industria creativa” conjuga dos términos que deben reconocerse como mutuamente dependientes para efectos de este análisis, pese a su aparente incompatibilidad. Por un lado está el término “industria”, entendido como una actividad productiva con fines de lucro, propia de las áreas económicas y administrativas, que ha desarrollado una tecnología propia para su producción y que está compuesta por varios actores que interactúan y compiten por consumidores en un mercado determinado. Por otro lado, dicha producción industrial está circunscrita al campo de la creatividad, donde se encuentran, según apunta la UNESCO anteriormente, actividades de corte artístico y de entretenimiento.

Así entonces, el concepto de industria creativa rompe con la aparente dicotomía irreconciliable entre “independencia creativa” y “aceptación en el mercado”; y junta los conceptos antedichos de una manera que ambos puedan coexistir en una misma actividad económica. La precisión aquí mencionada genera importantes consecuencias para el análisis posterior realizado en este trabajo, especialmente en cuanto a la música auto-catalogada como “independiente” o “alternativa”; y también en cuanto a los postulados de autoras como Scheff-Bernstein y Elberse, más adelante reseñadas.

Por otro lado, la profesora de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Anita Elberse, toma la definición del economista Richard Caves, quien argumentó que estas industrias comparten ciertas características económicas, entre las que se puede citar: que la demanda tiene un alto grado de incertidumbre, que los productos se diferencian en base a dimensiones subjetivas de calidad, y que hay una necesidad muy alta de coordinar las actividades de producción y la realización de los ingresos. Tomadas en su conjunto, estas características distinguen a las industrias creativas del resto de industrias (Elberse, 2011:3).

En otro artículo, referente a la promesa de la tecnología digital, Elberse dice lo siguiente: “Las firmas en las industrias creativas -incluyendo editoriales, salas de cine, productoras de televisión, productoras de música, artes escénicas, juegos de video y los deportes- producen bienes que proveen valor artístico, cultural o de entretenimiento a sus consumidores”; y de esta manera define el concepto de los “bienes creativos”. (Elberse, 2011:1)

1.2 Análisis del macroambiente bajo el modelo PEST

Los autores Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez, en su libro de texto “La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”, incluyen un modelo de análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST) como herramienta para realizar el análisis del entorno general (Martínez y Milla, 2012:34) en las industrias. Conceptualmente, cualquier análisis de un sector, según los autores, debe “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro.” (Martínez y Milla, 2012:35). Esencialmente, los factores que deben tomarse en cuenta al realizar este análisis son aquellos que afectan directamente el desarrollo de los actores dentro de la industria. Así, en cuanto a lo económico, como ejemplo se citan los siguientes factores: PIB, demanda, empleo, inflación o costos de energía. En cuanto a lo político, se citan factores como legislación, cambios políticos e incentivos públicos. En lo referente a lo social, se citan factores demográficos y de estilo de vida, entre otros. Finalmente, en cuanto a lo tecnológico, los autores citan como ejemplos las innovaciones tecnológicas y el internet para realizar el análisis (Martínez y Milla, 2012:34).

Tomando en cuenta lo anterior, se utilizará la herramienta de análisis del entorno general denominada análisis PEST, para ordenar los hallazgos encontrados, adaptando los conceptos de acuerdo a la información recogida durante el proceso de investigación.

1.3 El análisis FODA

Según los autores Philip Kotler y Kevin Lane-Keller, el análisis FODA consiste en analizar el ambiente de marketing interno y externo (Kotler y Lane-Keller, 2009:52). El análisis del entorno se compone de la consideración de las oportunidades y amenazas (Kotler y Lane-Keller, 2009:52) y debe tomar en cuenta las fuerzas del *macroentorno*,

como son las demográfico-económicas, naturales, tecnológicas, político-legales y socio-culturales; y los actores significativos del *microentorno* como clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios. La consideración más importante al tomar en cuenta estas fuerzas y actores es su capacidad para influir en la generación de utilidades de la empresa.

Por otro lado, el análisis del ambiente interno (Kotler y Lane-Keller, 2009:53) permite a la empresa evaluar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades que presenta el entorno arriba mencionado. “La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas” (Kotler y Lane-Keller, 2009:53). Es importante recalcar que las fortalezas y debilidades de la unidad de análisis están en directa relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el *macroentorno*.

1.4 La competitividad vista por Michael Porter

Son tres los conceptos más importantes de Michael E. Porter -uno de los académicos más influyentes en el campo de la dirección de empresas- que se utilizan en este trabajo. El primero tiene que ver con el análisis de un sector o industria utilizando su clásico modelo de las cinco fuerzas, con el fin de determinar el nivel de competitividad en el mismo (Porter, 2004: 4). Esencialmente, Porter junta en un solo modelo el análisis de cinco factores para determinar el nivel de competitividad de un sector. Dichas “fuerzas” o factores son:

- La probabilidad y facilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado. Se refiere a las barreras de entrada para nuevos competidores en el sector. Si las mismas son muchas o muy fuertes, el segmento será menos competitivo.
- El nivel de competencia que existe actualmente en el mercado. Se refiere a la intensidad de la competencia que existe entre las empresas que operan en ese preciso momento dentro de un segmento.
- La probabilidad y facilidad de que se desarrollen productos sustitutos, que suplan la misma necesidad con una tecnología diferente. A una mayor facilidad o probabilidad de que se desarrollen productos sustitutos, habrá una mayor competitividad entre los actores del sector.
- El nivel de competitividad que existe entre proveedores, igualmente tiene que ver con la cantidad y la calidad de los proveedores. A una menor cantidad de proveedores, el segmento será más competitivo.
- El nivel de competencia que existe entre los clientes o consumidores, lo cual se entiende como la cantidad y la exigencia de calidad de la oferta en un segmento determinado. A menor cantidad de clientes, mayor competitividad del sector.

Este modelo es perfectamente aplicable para analizar la industria de producción de rock en la ciudad de Quito, puesto que los actores de producción musical pueden incluirse para su análisis dentro de este modelo. De esta manera se empiezan a unir conceptualmente la producción industrial y empresarial con la actividad artística y creativa, como se señaló en la sección 1.1.

El segundo concepto de Porter tiene que ver con el modelo de la “Cadena de Valor”, el cual consiste en estudiar cada una de las actividades de la empresa por separado y sus

respectivos “encajes”, o dinámicas de interacción entre las mismas, a fin de hacerlas mejor o de manera diferente al resto de la competencia y así lograr la diferenciación sostenible en el tiempo – o ventaja competitiva. El modelo hace una diferenciación entre las actividades primordiales, o productivas, y las actividades de soporte que corresponden a las que apoyan todo el proceso productivo. Las actividades primordiales son: la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y ventas, y servicio post venta. Las actividades de apoyo citadas por Porter son: aprovisionamiento, soporte y desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, e infraestructura de la empresa. Como se menciona con anterioridad, la ventaja competitiva de una organización, que en este caso pueden ser las bandas de rock, dependerá de la efectividad –entendida como la suma de eficacia y eficiencia- de cada uno de los “eslabones” de la cadena de valor y de cómo éstos se complementan o “encajan” a modo de engranajes.

Al igual que en el caso anterior, el modelo de la cadena de valor resulta muy útil para estudiar la producción de rock en la ciudad de Quito, es decir, analizar una actividad artística desde un punto de vista estratégico y empresarial.

El tercer concepto utilizado en este trabajo está directamente relacionado con el anterior, y corresponde a la diferenciación, específicamente como la señala Porter, para crear una “combinación única de valor” (Porter, 2009:76).

En este punto vale la pena hacer una reflexión, pues como se verá en el Capítulo III, las bandas y artistas que verdaderamente llegan a gozar de un éxito sostenido en el tiempo han desarrollado un sonido propio, característica fundamental de ellos e inimitable; es decir, una “combinación única de valor”, en este caso en relación a la estética auditiva y la imagen de las bandas y su producción.

Por otro lado, y extendiendo la lógica de este concepto, estas mismas bandas y artistas han conseguido la relevancia cultural a través de la constante innovación –no exenta de fracasos- de su propuesta sonora; equivalente a la propuesta de valor de cualquier empresa comercial. Es importante notar que, las antedichas innovaciones muchas veces han sido causa de merma en las ventas de discos y obras en el corto plazo; pero han reportado beneficios mucho más relevantes en el largo plazo, incluso muchas veces llegándose a transformar las mencionadas obras innovadoras en clásicos referentes de la cultura occidental y fuentes de ingresos constantes en el tiempo.

Como se puede apreciar, una obra de creatividad bien realizada conjuga los conceptos de creatividad, relevancia cultural y rentabilidad a largo plazo de manera perfectamente armónica. En su intervención de Octubre de 2011, realizada en el Hotel Marriott en Quito, Porter señaló que “no hay una estrategia de marketing, de logística o de costos; sino más bien la estrategia es una sola e incluye una planificación de cada uno de estos factores”⁷; y este pensamiento integrador se aplica claramente a la producción de rock en Quito.

1.5 La innovación y la imitación, vistas por Peter Dickson

El profesor Peter Dickson, en su libro *Marketing Management*, habla sobre el ciclo de innovación/imitación. Según el autor, cuando se introduce una innovación importante en el mercado, los competidores más ágiles la imitarán; y mientras esto sucede, la firma innovadora se ubicará más adelante en la curva de aprendizaje del mismo. A esta dinámica del mercado, Dickson la llama el ciclo de innovación/imitación. Según el autor, esta conducta tiene un efecto multiplicador que afecta a todos los actores del mercado. Algunas innovaciones son fáciles de copiar, y esto toma poco tiempo; al contrario que otras

⁷ Porter, Michael E., “*Diapositivas de presentación en Quito*”, Octubre 2011.

innovaciones que son difíciles de replicar, puesto que atañen al *core business* (actividad primordial) de las empresas. (Dickson, 1997:241-246)

Sobre estos conceptos, vale la pena entender que la dinámica del mercado afecta de igual manera a los productores locales de música; y si bien hay que comprender que las innovaciones tecnológicas afectan al proceso de producción musical, también hay que hacer una importante diferenciación en cuanto a la composición musical: la necesidad de las bandas de no caer en la imitación de sonidos e ideas musicales; aun cuando las influencias artísticas son inevitables. Es decir, en términos de competitividad, la imitación se deberá estudiar en cuanto a procesos de grabación, mezcla y masterización; pero no cabe hacer el mismo ejercicio con respecto al proceso creativo.

1.6 Concepto de segmentación

En su libro Dirección de Marketing, duodécima edición, Philip Kotler dice:

“No a todos nos gustan los mismos cereales, la misma habitación de hotel, el mismo restaurante, el mismo automóvil, la misma universidad o la misma película. Así que los mercadólogos comienzan por dividir el mercado en segmentos. Identifican y separan los diferentes grupos de compradores que comparten definiciones específicas de producto o servicio. Para identificar los grupos se utilizan variables demográficas, psicográficas y conductuales de los compradores.” (Kotler y Lane-Keller, 2006:24)

Kotler enfoca su modelo en las características presentes de los compradores, y luego propone factores de agrupación que pueden ser aplicados en el orden también propuesto por él. En el texto, cita varios ejemplos de cada una de las estrategias de segmentación postuladas. Adicionalmente, Kotler enuncia cinco requisitos para realizar una segmentación útil y eficaz. Para el autor, un segmento debe ser:

- Medible, en referencia al tamaño, poder adquisitivo y características susceptibles de medición

- Sustancial, en referencia a si es suficientemente grande y rentable para que valga la pena atenderlo

- Accesible, en referencia a que debe existir la posibilidad de alcanzar el segmento y atenderlo con eficacia

- Diferenciable, en referencia a que deberá ser conceptualmente diferenciable y responder de manera distinta a los diferentes programas y elementos de marketing.

- Procesable, en referencia a que debe ser posible formular programas de marketing para servir al segmento de forma competitiva y rentable. (Kotler y Lane-Keller, 2006:262)

El concepto de segmentación es útil para este trabajo porque arroja luces sobre una realidad básica en cualquier actividad económica: para que exista una oportunidad de negocio no sólo debe existir una necesidad insatisfecha, sino que –conjuntamente- debe existir la capacidad adquisitiva del grupo de personas que detentan dicha necesidad. Sólo cuando estas dos condiciones –aparte de las mencionadas por el autor- ocurren, un grupo de personas se convierte en un segmento de mercado.

1.7 El marketing estratégico y las artes

La profesora Joanne Scheff-Bernstein, junto a Philip Kotler, reconocido autor en el campo de marketing, ha escrito dos obras sobre la aplicación de los principios de marketing a las artes escénicas. Scheff-Bernstein y Kotler señalan:

Ni una adhesión pura a un enfoque centrado en el mercado ni a un enfoque centrado en el arte podría funcionar en el contexto de las artes escénicas, donde se deben considerar tanto el artista como el público. Por lo tanto, es necesario explorar y descubrir un equilibrio armonioso entre los dos extremos del espectro, una mezcla que beneficia tanto a los proveedores y los consumidores del producto. Cuando está en su mejor momento, la decisión artística es bien recibida, incluso demandada por el público. Y, en su mejor momento, la decisión centrada en el mercado está cargada de un alto valor artístico. A lo

largo del continuo de decisiones basadas entre el arte y el mercado, el producto ideal es aquel en el que los dos conceptos se convierten en uno. (Kotler & Scheff-Bernstein, 1996:23)

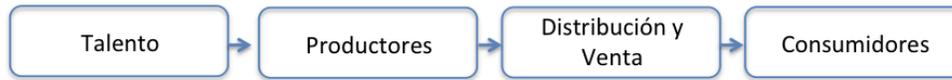
Es importante destacar lo antes enunciado como un paradigma que rompe con la aparente incompatibilidad de una obra creativa cargada de autenticidad y otra que únicamente fue realizada para complacer al público, sin un trabajo verdaderamente innovador o creativo. Uno de los propósitos más importantes de este trabajo es explorar la percepción de los músicos locales con respecto a este tema. Gran parte de las recomendaciones que se puedan realizar en cuanto a esta situación se expresan en la sección correspondiente y se basan en los resultados obtenidos.

Se considera un artículo especializado sobre la producción y comercialización de la música y las artes, en la forma de una nota técnica para educadores de la profesora de la Escuela de Negocios de Harvard Anita Elberse, y que se refiere a la aplicación del marketing estratégico en las “industrias creativas”.

El canal de distribución genérico de las industrias creativas, según la perspectiva de marketing estratégico de Elberse se compone de cuatro niveles: (1) el talento, compuesto por autores, actores, músicos, atletas y otros “trabajadores creativos”; (2) los productores de contenidos, que incluyen editoriales, estudios de televisión y de cine, compañías discográficas y los equipos deportivos y sus ligas u asociaciones; (3) los distribuidores o puntos de venta de contenidos, como los almacenes de música, librerías, cadenas de cine, cadenas de televisión y sitios de video online; y (4) los consumidores. En muchos casos, los productores y vendedores compiten tanto por la atención de las audiencias como por los auspiciantes y anunciantes que buscan llegar a dichas audiencias (Elberse, 2011: 3). La autora grafica el canal de distribución genérico de una industria creativa de esta manera:

Figura 1

El canal de marketing para “bienes” creativos

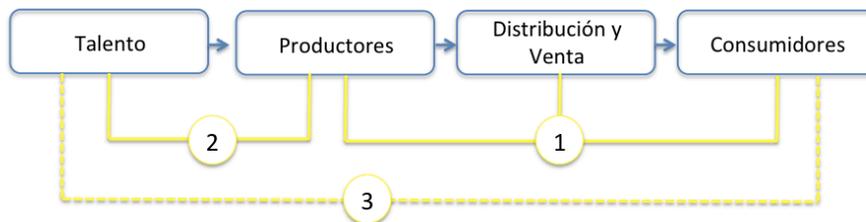


Fuente y elaboración: Elberse, Anita, Strategic Marketing for Creative Industries – Course Note for Educators 5-511-011, Boston, Harvard Business School Publishing, 2011. página 4.

Es importante señalar que los estudios de esta autora están principalmente basados en la producción de películas, pese a que sus conceptos se aplican a la gama completa de las industrias creativas, con sus correspondientes adaptaciones. En este documento se apunta la necesidad de dividir la gestión de las industrias creativas en tres partes: el manejo de productos y portafolios de productos; el manejo y mercadeo del talento; y la promesa de la tecnología digital.

Figura 2

Tres preguntas centrales



1. ¿Cómo manejar los productos y los portafolios de productos?
2. ¿Cómo manejar el talento?
3. ¿Cómo manejar la gestión, dadas las nuevas tecnologías?

Fuente y elaboración: Elberse, Anita, Strategic Marketing for Creative Industries – Course Note for Educators 5-511-011, Boston, Harvard Business School Publishing, 2011. página 5.

Manejo de productos y portafolios de productos

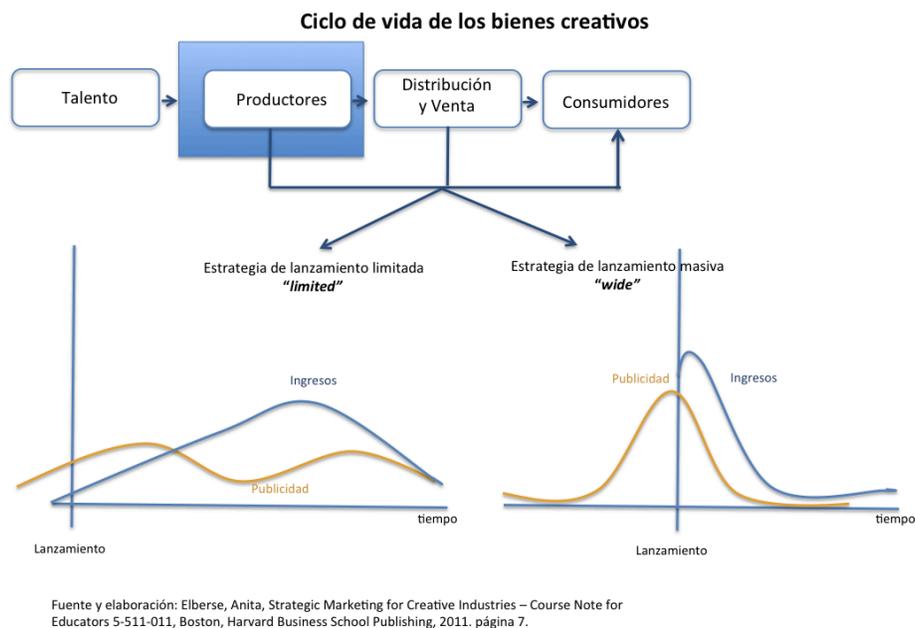
En cuanto al manejo de productos y portafolios de productos, la autora lista ciertas propiedades que caracterizan a los “bienes creativos”; a nombrar:

- Estos bienes típicamente tienen altos costos de producción, pero costos casi nulos de reproducción, lo cual causa que los productos exitosos (“*hits*”, en inglés), sean desproporcionadamente rentables.
- Tienden a ser “holísticos”, lo cual significa que todas las partes son interdependientes y crean un producto único. Por ejemplo, no se puede sustituir al actor principal en una película y esperar que el desempeño de la misma no se vea afectado significativamente. Lo mismo ocurre con las bandas musicales. Este concepto es muy similar al concepto de diferenciación de Porter, resumido en “una combinación única de valor”.
- Son productos de “experiencia” lo cual significa que los consumidores no pueden juzgar la calidad y el valor de los mismos antes de haberlos consumido. Esto explica la gran importancia de las recomendaciones de expertos y de consumidores en el desempeño de dichos productos.
- Son “horizontalmente diferenciados” lo que quiere decir que son seleccionados en base a criterios subjetivos y que la calidad o el valor del producto no radica en diferencias tangibles. Según Elberse, la calidad depende de la apreciación subjetiva de los consumidores.
- La demanda para estos productos es muy difícil de predecir. Esto hace que muchas veces se piense al respecto como productos pasajeros, de moda efímera.
- En los mercados para bienes creativos, el éxito por lo general produce más éxito. Muchas veces el producto es seleccionado porque alguien más lo adquirió, y de esta

manera se pueden intercambiar experiencias con respecto al mismo. Esto puede causar que ligeras variaciones en la calidad del producto generen amplias variaciones en su desempeño, e incluso, muchas veces, que dos productos de igual calidad tengan desempeños muy distintos. (Elberse, 2011: 6)

Algunos bienes creativos optan por una estrategia limitada de lanzamiento, denominada “*limited*” en inglés, que se asemeja a la de los productos tradicionales, la cual pasa por las fases de introducción, crecimiento, madurez y declive. En contraste, los bienes creativos producidos por organizaciones líderes en el mercado, optan por una estrategia de amplio alcance, denominada “*mainstream*”⁸ o “*wide*” en inglés. Esta estrategia es fundamentalmente diferente, puesto que la inversión en promoción y distribución se realiza intensivamente previa al lanzamiento del producto, y el mismo se consume intensivamente en las primeras semanas y sufre un declive súbito en los siguientes períodos.

Figura 3



⁸ El término *mainstream* se refiere a la parte principal de una industria. Nota del autor.

Tomando en cuenta que los bienes creativos tienen costos muy bajos de reproducción, que su demanda se ve influenciada por las opiniones de expertos, consumidores y pares conocidos y que las preferencias del consumidor pueden variar súbitamente, una estrategia de amplio alcance (“*wide*”) permite a los ejecutivos recuperar los altos costos de distribución y producción.

Con respecto al manejo de portafolios o carteras de productos, Elberse señala que la inversión se coloca desproporcionadamente en unos pocos productos que se cree van a tener éxito en el mercado. Esta estrategia se conoce como “*blockbuster*”, y es muy distinta a colocar la inversión equitativamente en todo el portafolio de productos de la empresa. La razón para adoptar semejante estrategia es que el mercado de los bienes creativos es uno de “*winner takes all*”, lo cual significa que los ganadores se llevan una proporción muy alta del mercado, además de que la demanda de productos creativos es muy difícil de pronosticar, y que el costo de reproducción de las obras es muy bajo. Estas características hacen que los productos “ganadores” requieran inversiones muy altas, sean desproporcionadamente rentables y que solamente unos pocos productos dominen el mercado (Elberse, 2011:7). Se debe tener en mente que estas apreciaciones son especialmente ciertas para la industria cinematográfica, pero que para la producción musical, salvo arreglos sinfónicos o similares, el costo de producción comparativo de la música es más bien conservador.

Debido a esta dinámica, el mercado constantemente está apostando por conceptos que se asemejan a éxitos pasados, y los precios de los mismos tienden a elevarse hasta llegar a niveles que comprometen la rentabilidad de los productos. A esta situación la autora la denomina la “trampa del *blockbuster*”, y hace notar la necesidad imperiosa de una gestión efectiva de los portafolios de productos. (Elberse, 2011:8)

El manejo y mercadeo del talento

La estructura del mercado de talento es piramidal, según Elberse. Esto quiere decir que existen protagonistas talentosos que ganan altas sumas de dinero, y que concentran las ganancias de manera significativa. Los mercados tienen la característica “*winner takes all*”, que quiere decir que solamente un grupo reducido de actores concentran la actividad económica y determinan el valor de los contenidos producidos. “Estas superestrellas a menudo ganan gran cantidad de dinero y dominan las actividades en las cuales están inmersos.” (Elberse, 2011:9)

Las superestrellas a las que hace referencia la autora se han convertido en marcas reconocidas dentro de los mercados de los bienes creativos, y son un factor crítico en la decisión de compra de los consumidores y de los distribuidores; son atributos del contenido creativo producido. (Elberse, 2011:9) Algo similar señalaba el director Stanley Kubrick en sus Notas del Director, publicadas en el diario The Observer el 4 de diciembre de 1960:

Muchas veces se supone que, para hacer películas enteramente como uno quiere, sin tener que pensar en la taquilla, uno debe dejar a un lado a las estrellas de cine, a fin de concretar las películas con presupuestos bajos. En realidad, el costo de una película casi nunca tiene que ver con los honorarios de los actores. Más bien tiene que ver con el número de días que toma la filmación; y uno no puede hacer una película tan bien como se quiere si no se tiene el tiempo suficiente para hacerla...De esta manera, nada se gana eliminando a las estrellas de cine y apuntando a las casas de arte [de cine independiente]. Únicamente al utilizar estrellas y al colocar la película en el circuito comercial se puede comprar el tiempo necesario para hacerle justicia [a la película] (Kubrick en Castle, 2005: 324).

En el caso de la música, se puede decir que estas ideas son aplicables, puesto que existen un número reducido de actos o bandas reconocidas que generalmente venden muy bien, y muchas otras bandas que son igual de buenas, pero que no tienen el mismo éxito comercial.

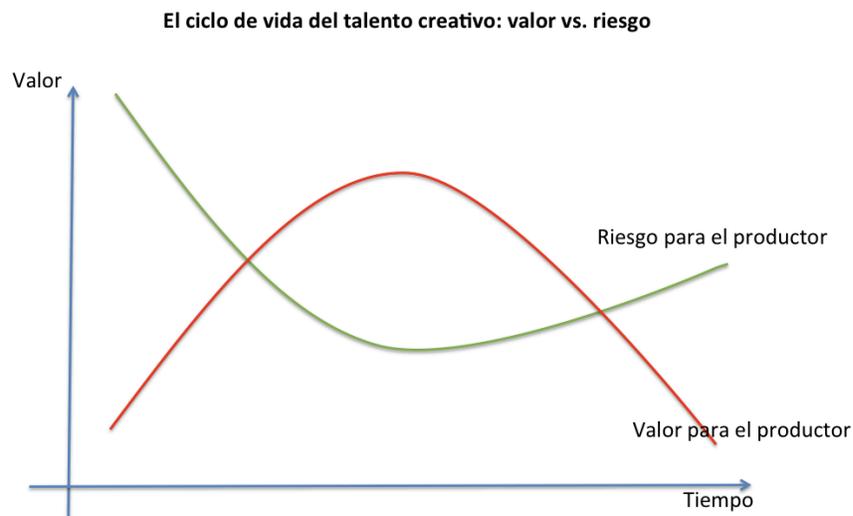
Sin embargo, valorar el talento es una tarea muy difícil, puesto que los mismos atributos que generan confianza y atraen a un segmento generalmente tienen el efecto contrario en otro segmento, de iguales características demográficas. El asunto se hace más complicado aún con la imposibilidad de cuantificar con precisión el aporte del talento de cada actor, más aún cuando éste se da en el contexto de la interacción. En otras palabras, puede ser que un músico talentoso no sea capaz de generar contenidos de calidad, sin el productor musical apropiado, independientemente de que existan varios productores profesionales disponibles para la tarea. “La calidad de un producto creativo depende de que todos los aportes se realicen a un mínimo nivel determinado” (Elberse, 2011: 8). De igual manera, al ser productos “holísticos”, lo cual significa que son una combinación única de talentos, es difícil separar los aportes de cada uno de los miembros del equipo. A esta situación se debe agregar que existe una abundancia de personas ofreciendo sus servicios o trabajo creativo, generando una amplia oferta de talento.

Se explica la preferencia por actores, músicos o individuos creativos reconocidos por la presión que enfrentan los ejecutivos para rentabilizar un producto, puesto que dichas “marcas” aportan un “sello de calidad” frente al producto creativo. De igual manera, dado que los costos de reproducción de las obras son prácticamente nulos, se puede pensar que el talento contratado a precios altos se puede amortizar con copias de muy bajo costo, si el producto tiene éxito; esto hace que las estrellas reconocidas como talentosas sean opciones atractivas a contratar. (Elberse, 2011:9)

Según Elberse, el valor de un talento creativo para los productores sigue una forma de campana a través del tiempo, iniciando lentamente y luego creciendo precipitadamente, hasta alcanzar una cúspide luego de la cual empieza el declive. Así mismo, el riesgo de contratar un talento creativo sigue la forma inversa, siendo muy alto cuando el talento es

desconocido, y reduciéndose éste cuando ya la estrella está posicionada. Al final, este riesgo se incrementa debido a la edad del talento. Para mercadólogos y talentos creativos por igual, este modelo puede ser útil en términos de contratación y en términos del rumbo que debe escoger el siguiente proyecto. (Elberse, 2011:10)

Figura 4



Fuente y elaboración: Elberse, Anita, *Strategic Marketing for Creative Industries – Course Note for Educators 5-511-011*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2011. página 10.

En estas circunstancias, el desarrollo de un esquema de compensación del talento resulta una tarea compleja, que deberá equilibrar las expectativas de los consumidores y los miembros del canal de distribución antes mencionado. Según Elberse, la decisión entre contratar talentos reconocidos o desarrollarlos desde sus inicios depende del contexto y la cantidad de recursos disponibles de las firmas productoras (Elberse, 2011:11). En este sentido, si la compañía tiene los recursos disponibles, tiene más sentido contratar talento ya formado; en cambio si la compañía se encuentra en la situación contraria, tiene más sentido empezar por una estrategia de “siembra” o desarrollo de talentos. Esto se puede aplicar a clubes deportivos y productoras musicales.

La compensación de los talentos se puede dar en una variedad de acuerdos, desde un pago fijo hasta un pago variable en relación a los beneficios obtenidos por las obras. En el capítulo siguiente se investiga sobre los acuerdos financieros que se manejan en el Ecuador; y concretamente en Quito.

La promesa de la tecnología digital

Esta sección se refiere al artículo “Las industrias creativas: la promesa de la tecnología digital”, también publicado en 2011 por la profesora Anita Elberse; y corresponde a la tercera parte de la teoría. El artículo muestra una investigación de la profesora en mención, y señala en lo principal una contraposición entre la estrategia de nichos y la estrategia de “*blockbusters*” o grandes éxitos. (Elberse, 2011: 1-4)

Paradigma de la distribución de contenidos en línea, el famoso artículo “La larga estela” ó “*The long tail*”, del editor de la revista *Wired*, Chris Anderson, en su base principal argumenta que, dado el costo nulo de almacenamiento de contenidos digitales, hoy la regla de Pareto del 80/20 en cuanto a concentración de rentabilidad en el 20% de los productos en existencia tiende a desaparecer. Esto quiere decir que, una vez que el consumidor tiene a su disposición una virtual infinidad de contenidos a través de los canales digitales, la antigua concentración de las ganancias de los productores de contenidos creativos en pocos productos tenderá a disiparse en la “larga estela” de millones de productos creativos de acogida limitada por nichos muy específicos de consumidores (Elberse, 2011:5). De esta manera la estrategia de “*blockbusters*” se vería amenazada por la gran cantidad de contenidos disponibles digitalmente para los consumidores.

Sin embargo, según las investigaciones de Elberse, el escenario contrario es mucho más factible, entendiendo que el escenario más probable es que la demanda se concentre en aún menos productos estrella o *blockbusters*. (Elberse, 2011:5)

Si se toma en cuenta el canal de distribución del bien creativo, citado en la figura 1, la tecnología presenta importantes alteraciones al mismo:

- En términos de talento, más talento puede entrar al mercado y existe la posibilidad de que dicho talento llegue directamente al consumidor, saltándose a productores, distribuidores y vendedores.
- En términos de los productores, más productores estarían en capacidad de llegar directamente a los consumidores, saltándose a distribuidores y vendedores.
- Hay la posibilidad de mayor intervención por parte de piratas que distribuyen contenidos de manera ilícita.
- Los distribuidores *on-line* tienen una mayor capacidad de almacenaje de contenidos digitalizados en comparación a distribuidores físicos de productos grabados (cines, televisión, audio, libros y otros).
- Por parte de los consumidores, hay la posibilidad de que muchos elijan convertirse en generadores de contenido; a la vez que se potencia la posibilidad de intercambio de experiencias con respecto al consumo de un bien creativo determinado. (Elberse 2011:6)

Sin embargo, según la autora, hay muy poca evidencia que estos cambios disipen la demanda en nichos específicos; y más bien lo opuesto ha ocurrido. Como ejemplo de lo antedicho cita la experiencia del joven *Justin Bieber*, quien hizo uso de la tecnología para promocionarse en Youtube, pero firmó un contrato con la firma *Island Records* en conjunto con una figura establecida llamada *Usher*, para ganarse el mercado masivo. Elberse cita una cifra que ejemplifica su postura: de los 63 álbumes que vendieron más de 250,000 copias en EEUU en 2011, 61 fueron distribuidos por empresas discográficas de larga trayectoria (Sony, EMI, Universal y Warner). (Elberse, 2011:8).

Con estos antecedentes, Elberse afirma que el modelo de *blockbuster*, masivo, con actores establecidos, se ha fortalecido en el contexto de las nuevas tecnologías.

Sin embargo, esto no quiere decir que las nuevas tecnologías deben ignorarse. Más bien, la autora es muy clara en afirmar que las estrategias ganadoras en el marco de las industrias creativas son las *blockbusters*, de lanzamiento masivo; pero que las mismas deben apoyarse en los nuevos canales de distribución digitales que existen en la actualidad.

Finalmente, y relacionado a los talentos establecidos y reconocidos, es válido citar un artículo del profesor Douglas Holt, y se refiere al *branding* cultural. Este académico habla de marcas identitarias, las cuales corresponden a los bienes creativos. Al respecto, dice:

Las marcas *identitarias* son diferentes. Ellas compiten con otros productos culturales para desempeñar mitos que resuelven contradicciones culturales. Las marcas *identitarias* participan en el mercado de los mitos, compitiendo y colaborando con el cine, la música, la televisión, los deportes y los libros. (Holt, 2008: 1)

Con esta afirmación, se podría cerrar esta sección argumentando que las bandas establecidas en el escenario del rock nacional o global son marcas identitarias, de las características antes señaladas.

Este capítulo recopila los principales conceptos de profesores y académicos sobre las industrias creativas, y relaciona otros conceptos tradicionales del campo de la gestión empresarial a la práctica de generación de contenidos creativos.

Considerados los postulados teóricos arriba citados, se pueden realizar algunas puntualizaciones:

- La autora Scheff-Bernstein, junto a Philip Kotler postulan que hay una tensión inherente entre la creatividad independiente y las obras que son creadas con el mercado en mente; sin embargo, las mejores obras de creatividad conjugan éxito

comercial y una marcada innovación en la creatividad. Dichas obras, generalmente continúan generando réditos en el largo plazo, y pasan a ser referentes culturales.

- En los bienes creativos, la diferenciación competitiva, concepto acuñado por Michael Porter, es altamente subjetiva, según la autora Elberse; y la misma se ve influenciada por opiniones de expertos y pares de los consumidores
- El concepto de cadena de valor de Porter, y el de canal de distribución de bienes creativos de Elberse son herramientas útiles que pueden servir para entender el proceso completo de generación de valor de la producción de música rock en Quito.
- El modelo de las cinco fuerzas de Porter también es aplicable para determinar el nivel de competitividad de la industria de producción de rock en Quito.
- Cabe señalar que el ciclo de imitación/innovación postulado por el autor Peter Dickson debe ser utilizado tal cual para el proceso de grabación, masterización y comercialización de los bienes creativos. En cambio, para el proceso de composición musical, la imitación puede ser una decisión letal; pese a que, según Elberse, la industria cinematográfica exitosa busca las fórmulas del éxito taquillero de esta manera.
- Anita Elberse habla específicamente del marketing en las industrias creativas, y divide la gestión del mismo en tres frentes: a) manejo de productos y portafolios de productos; b) manejo y mercadeo del talento; y c) gestión de la tecnología digital. Este modelo resulta útil al momento de estudiar la producción de rock en Quito.

Uno de los principales desafíos que se enfrenta en este trabajo de investigación es el desarrollo de un planteamiento original, que incorpore coherentemente los conceptos aquí expuestos en un modelo apto para utilizarse en el análisis la producción de rock en Quito; y así plantear mejoras en el desempeño de la mencionada industria. La tarea es ambiciosa, y

debe entenderse como un primer acercamiento que deberá perfeccionarse a medida que la aplicación del conocimiento aquí recopilado arroje luces sobre los factores críticos que determinan que las industrias creativas ecuatorianas se desarrollen al nivel de sus pares internacionales.

1.8 Marco Conceptual

Para facilitar la comprensión del aspecto técnico de este trabajo, a continuación se incluye un detalle de los principales términos técnicos utilizados a lo largo del mismo, junto a una explicación puntual de cada uno.

- *Agente de booking* es la persona que se encarga de agendar los conciertos en vivo para las bandas.

- *Arreglo musical* es el detalle único en la ejecución musical de una pieza. Una pieza escrita puede tener infinito número de ejecuciones, y los arreglos son lo que las diferencian y las hacen únicas.

- *Booking* es un anglicismo que se refiere al agendamiento de shows o conciertos en vivo

- *Compositor* es quien escribe el tema, incluyendo letra y música.

- *Distribución digital* es la venta de música grabada en formatos digitales y a través de plataformas de distribución en línea, como *iTunes* de Apple o *Spotify*.

- *Estudios de grabación* son instalaciones especialmente diseñadas para grabar la música.

- *Fonograma* es un registro digital o magnético que contiene la grabación de los temas.

- *Ingeniero de sonido* es la persona quien se encarga de que la grabación tenga estándares profesionales

- *Interpretación* es la forma particular como un músico o banda toca una composición.

- *Licenciamiento de temas* es el otorgamiento del derecho de difusión o utilización de un tema o canción a cambio del pago de regalías por el uso del mismo.

- *Manager o representante* es la persona que se encarga de representar a la banda frente a todos los actores de la industria. Es una especie de gerente de la banda que vela por los intereses comerciales y empresariales de la misma.

- *Obra* es un término que se refiere a la pieza musical terminada.

- *Promotor* es la persona encargada de organizar espectáculos en vivo, desde pequeños conciertos hasta grandes eventos en lugares masivos.

- *Productor musical* es quien guía y asesora a las bandas o músicos para desarrollar y obtener un sonido único. Es la persona que tiene el conocimiento para hacer realidad la visión e ideas creativas del músico.

- *Rider técnico* es un documento desarrollado por las bandas que detalla todos los equipos que necesita la misma para generar el sonido profesional gestionado a través de un productor musical.

- *Sala de ensayo* es una habitación adecuada para que las bandas ensayen sus temas. Generalmente estas salas no están equipadas con equipos profesionales de grabación.

-*Streaming* es un término técnico que refiere a la difusión en tiempo real de los temas.
También se aplica para contenidos audiovisuales, al estilo de la plataforma Netflix.

CAPÍTULO II - ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DEL SECTOR

2.1 La música comercial y la música independiente

El profesor Ryan Hibbert, de la Universidad de Illinois del Norte (Northern Illinois University)⁹ en su artículo ¿Qué es el indie rock¹⁰? (*What is Indie Rock?*), define al rock independiente como un método de diferenciación social y una herramienta de marketing. El autor utiliza el concepto de Pierre Bourdieu de “Capital Cultural” para dibujar un paralelismo entre el rock independiente norteamericano y el arte sofisticado (*high art*); evidenciando que la valoración de ambos depende de una falta de difusión masiva y que su apreciación plena requiere de un conocimiento especializado. (Hibbet, 2005:1), criterio similar al expresado por la autora Elberse, en el sentido de que el valor de los bienes creativos depende de las referencias de terceros (Elberse, 2011: 6).

En principio, la música independiente se podría definir en contraposición con la música comercial. Mientras la música comercial es aquella que se produce, toca y comercializa por canales establecidos y bajo los lineamientos dictados por las principales empresas del sector, la música independiente lo hace a través de la autogestión y por medio de canales alternativos; y de allí su nombre: música independiente. Prácticamente la totalidad de los músicos entrevistados para este trabajo se definieron como independientes. El trabajo de Juan Pablo Viteri, en su tesis de investigación para la Maestría en Antropología Visual y Documental de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en Quito titulada “*Música y Globalización: Hardcore y Metal en el Quito del siglo XXI*”, evidencia

⁹ Los datos oficiales del profesor Hibbert se detallan en la siguiente dirección:
<http://www.engl.niu.edu/faculty_staff_directory/instructors/hibbett.ryan.shtml>

¹⁰ El *indie rock* hace referencia a un anglicismo que define un cierto tipo de rock que se produce desde mediados de la primera década del siglo XXI, y que surge, en sus inicios, de una producción independiente. Es un término relativamente nuevo, que se refiere a este subgénero del rock.

la tensión entre creatividad y éxito comercial de la cual hablan los autores Scheff-Bernstein y Kotler y se manifiesta en los músicos de la escena local:

“Para muchos de los miembros de la escena local de hardcore y metal, el éxito comercial y masivo del pop lo desvalida como arte. No obstante, reconocen que la falta de una industria pone en riesgo la subsistencia de su escena. Esto hace que parte de lo que los identifica y caracteriza como escena sea la autogestión; es decir, el que sus mismos miembros sean quienes se encarguen de los procesos de producción y circulación de las producciones musicales, así como de la organización de los conciertos y presentaciones en vivo. Esto no ha representado, sin embargo, ningún beneficio económico, por lo que pone al límite su existencia y sustentación” (Viteri, 2011:37).

En la escena local, los músicos con quienes se ha dialogado se refieren a las “chauchas” como trabajos donde tocan música, generalmente *covers* (música ajena, conocida y famosa de grupos importantes con fines exclusivos de entretenimiento), por motivos económicos (Benavides, 2014). La definición de “chaucha” está en clara contraposición con la música propia, auténtica, creada y producida por los músicos, a través de la inspiración creativa pura. En definitiva, las “chauchas” son comerciales, mientras que la música de composición propia correspondería a la música original e independiente.

Vale la pena anotar que uno de los grupos de mayor recordación en la escena local se llama “Chaucha Kings”, o “los reyes de las chauchas”. Adoptan este nombre al apropiarse de la costumbre, en principio no tan bien vista, de tocar “chauchas” para vivir. Los Chaucha Kings se enorgullecen de ser “chaucheros”; algo que un músico tradicionalmente no haría.

A través de casi ocho años de gestión en el bar *Strawberry Fields*, el autor de este trabajo ha notado que el target del negocio reacciona de manera mucho más favorable cuando se presentan espectáculos de covers (música famosa tocada por músicos ecuatorianos) que cuando se presentan espectáculos de música propia; a tal punto que los espectáculos de música original de bandas locales casi no tienen entrada para tocar en el mencionado negocio. Este fenómeno es un importante indicador sobre las preferencias del

consumidor. Los clientes de este bar, que opera desde 2006 en Quito, están dispuestos a pagar por un espectáculo de música famosa; pero no están dispuestos a hacerlo por un concierto de música original.

Sin embargo, en Quito, en los últimos años, se han presentado con importante acogida, grandes espectáculos de shows internacionales, de precios considerables. Esto señala que existiría un segmento de mercado; pero que los roqueros quiteños no han sido capaces de crear un producto adecuado para captar dicha demanda.

Kotler y Scheff-Bernstein hablan de la aparente dicotomía entre el éxito comercial y la autenticidad creativa de las obras de arte; y dicen que, cuando se ejecutan bien, dicha dicotomía desaparece (Kotler & Scheff-Bernstein, 1996:23). Tomando en cuenta todo lo anterior, al músico ecuatoriano le queda comprender que la dicotomía entre lo comercial y lo alternativo es una decisión individual; pero que una obra exitosa en el ámbito comercial no necesariamente carece de valor creativo.

2.2 ¿Qué es *rock*?

Definir un género musical de manera rigurosa resulta siempre problemático, puesto que un artista puede incursionar en varios géneros. Quizá un ejemplo claro de esto es el músico David Bowie, quien ha incursionado en muchos géneros a lo largo de su trayectoria musical¹¹.

Una vez aclarada esta situación, es importante marcar algunos puntos clave sobre el género musical *rock*. Al respecto, la enciclopedia *Britannica* dice:

¹¹ Para un análisis en profundidad de la trayectoria del músico, puede consultar la siguiente dirección: <http://blog.pucp.edu.pe/item/80324/el-camaleon-david-bowie>

Rock, también llamado rock and roll, rock & roll, o el rock 'n' roll, es una forma de música popular que surgió en la década de 1950. Puede argumentarse que, a finales del siglo 20, el rock fue el género dominante en el mundo de la música popular. Originario de los Estados Unidos en la década de 1950, se extendió a otros países de habla inglesa y a Europa en los años 60, y por los años 90 su impacto era evidente en todo el mundo. Su importancia comercial para entonces se refleja en la organización de la industria discográfica multinacional, en los bastidores de ventas de los minoristas de registros internacionales, y en las políticas de reproducción de radio de la música y la televisión". (What is Rock?, Enciclopedia Britannica)¹²

En cuanto a la diferenciación del género musical *rock* frente al género *pop*, la misma enciclopedia arroja luces sobre el tema:

El término *rock* fue desarrollado para diferenciarse de ciertas prácticas de producción, composición y escucha asociadas con el *pop*. Lo que estaba en juego no era tanto un sonido sino una actitud. En 1990, los legisladores británicos definieron la música pop como "todo tipo de música que se caracteriza por un elemento rítmico fuerte y una confianza en la amplificación electrónica por su desempeño." Esto llevó a las fuertes objeciones de la industria de la música, pues tal definición no tuvo en cuenta la clara diferencia sociológica entre *rock* ("música basada en disco para adultos") y *pop* ("música instantánea dirigida a adolescentes solteros"). (What is Rock?, Enciclopedia Britannica)¹³

Dado que un análisis en profundidad de este tema escapa a la delimitación de esta investigación, se puede decir que el rock es un género musical que se define por cierta actitud sociológica asociada a la resistencia, rebeldía y a la auto-afirmación, y que se ejemplifica en ciertos grupos como Los Rolling Stones, Led Zeppelin, Deep Purple, AC/DC o Nirvana; mientras que el pop es un género más comercial, de un sonido más digerible y que se ejemplifica en figuras como Madonna, Michael Jackson o la cantante Britney Spears. A nivel local, se puede citar nombres como Sal y Mileto, Contravía o la Rocola Bacalao como bandas de *rock*, mientras que Fausto Miño, Kiruba o Juan Fernando Velasco son nombres más asociados con el género *pop*. Las diferencias con otros géneros

¹² "What is Rock?" en enciclopedia Britannica, 2014. Disponible en <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/506004/rock>

¹³ "What is Rock?" en enciclopedia Britannica, 2014. Disponible en <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/506004/rock>

como el tropical o la tecnocumbia son más evidentes, puesto que los sonidos, ritmos, timbre, melodías, armonías y la estética de las bandas son claramente diferentes.

2.3 La producción musical: etapas y actores involucrados

Con respecto a la producción musical, el experto ecuatoriano Marcelo Vásquez, en un correo electrónico dirigido al autor de este trabajo el 15 de febrero de 2014¹⁴, señala los siguientes pasos para producir una grabación o fonograma profesional:

- Establecer un plan de producción. Tal como en producción audiovisual, definir cuál es la estructura del tema, tiempo, escala, ritmo, ritmo emocional, etc. Posteriormente definir que se va a grabar y que se va a secuenciar (dependiendo del género musical, gusto del productor y de los músicos).

- Selección de equipos. En donde se debe decidir que microfonía utilizar, efectos a tiempo real si fuese necesario, interfaz de audio, etc.

- Determinación del estudio más adecuado para grabar. Si fuese del caso para definir condiciones acústicas y ergonómicas para la grabación.

- Establecer un productor y/o arreglista para coordinar la fase de grabación y mezcla. En ocasiones es bueno que una o más personas fuera del grupo, tengan opinión sobre la composición y mezcla, además de los conocimientos técnicos necesarios.

- Establecer el software de grabación y mezcla con los “plug ins” requeridos por el grupo y/o productor

- Grabación multicanal. Empezando por los instrumentos rítmicos (percusión, bajo), y terminando con las voces. Se recomienda que la grabación se la realice con metrónomo, a fin de mantener una linealidad “matemática” en el compás y tempo.

¹⁴ Vásquez, Marcelo. Correo electrónico al autor. 15 de febrero de 2014.

- Establecer niveles, a fin de que no hayan diferencias de nivel entre un mismo instrumento o vocal a lo largo del tema. Para esto es necesario utilizar herramientas que manejen la dinámica de la onda, como son los compresores, limitadores, etc.

- Verificar la fase. Es decir comprobar que no exista cancelación de una canal a otro. Para esto se tienen que verificar problemas de fase en base a la polaridad de la onda. Existen analizadores de espectro y fase en softwares especializados.

- Ecuilizar. Una de las cosas que siempre hay que tomar en cuenta, con el objeto de definir cuáles son los tonos o instrumentos que sobresalen o son muy tibios en la mezcla. Esta ecualización es en los canales específicos, no en el máster.

- Establecer el *headroom*. Es decir, la diferencia entre el nivel máximo de la onda y el valor 0 Db. Con un buen nivel o rango de headroom, se podrá tener más espacio para trabajar con la masterización.

- Determinar la fase de Mastering, es decir establecer los equipos (digitales hoy en día) a ser utilizados y, si es del caso, al Ingeniero que deba procesar la mezcla.

- Realizar el Mastering. Fase donde entran diversos pasos como la compresión multibanda, ecualización, normalización, aplicación de efectos, parámetros de manejo estéreo, *loudness* etc.

Ya con la fuente máster se puede proceder a la prensación de cds (el formato más popular aún) o de otros formatos más conocidos en otras latitudes como el sacd, shmcd o mp3¹⁵ (Vásquez, 2014).

Un resumen de lo anterior se ilustra en la siguiente figura:

¹⁵ La abreviación SACD equivale a Super Audio Compact Disc; la abreviación SHMCD a Super High Material Compact Disc; y la abreviación MP3 equivale a Moving Picture Expert Group Layer III. Los tres términos se refieren a los sistemas digitales de codificación de audio que utilizan las diferentes marcas y equipos. Nota del autor.

Figura 5



Fuente : Vásquez, Marcelo. Correo electrónico al autor. 15 de febrero de 2014.
Elaboración: Marco Lalama, 2014

Por su parte, el Ingeniero Jorge Altamirano T., en su tesis de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Quito, de 2008, "*Perspectivas de transformación de la industria discográfica en el Ecuador*", señala una "cadena de valor tradicional de la música" (Altamirano, 2008:24) en la cual señala varios eslabones:

- 1) Creación del fonograma
- 2) Administración de los contenidos
- 3) Grabación y fabricación de los discos compactos
- 4) Actividades de marketing y promoción
- 5) Distribución y ventas

En el trabajo de Jorge Altamirano se combinan aspectos del proceso de grabación de los fonogramas, incluidos en los puntos 1 y 3, con el proceso de gestión de una banda o solista, en los puntos 2, 4 y 5. Es decir, este trabajo no diferencia entre la grabación del fonograma,

que resulta ser una tarea técnica; con la gestión de una banda, lo cual se asemeja más a la dirección de un proyecto, empresa u organización.

Lo importante de esta sección es señalar que hay una diferencia importante entre la grabación del fonograma y la producción o gestión de una banda como un emprendimiento o proyecto. Este trabajo se enfoca en la gestión empresarial de las bandas de rock en Quito.

2.3 Panorámica de la industria musical de rock en Quito

Esta sección presenta un análisis general de la industria musical que produce rock en Quito. Para el mismo se han utilizado tres herramientas que permiten sistematizar la información recabada de una manera coherente; y a la vez visualizar los diferentes aspectos de la industria como componentes interrelacionados que, juntos, forman un sector. Las herramientas seleccionadas han sido el análisis PEST, que recoge los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos; el análisis de competitividad del sector desarrollado por Michael Porter, según se lo cita en el Capítulo I; y el análisis de la cadena de valor del sector, también de Porter, tomando en cuenta que existen diferentes rubros de ingresos, y por ende cadenas de valor, para los artistas.

2.3.1 Análisis PEST

Aspectos del ámbito político que afectan al sector.-

Son cinco los principales componentes que fueron mencionados durante la investigación en cuanto a la influencia del ámbito político en la producción de rock en Quito, mismos que impactan al sector en diferente medida. Estos componentes son: El Fondo Fonográfico, las entidades estatales, los festivales públicos, el Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento en Innovación o COESC y la nueva Ley de Comunicación. Los mencionados componentes se analizan a continuación:

El Fondo Fonográfico del Ministerio de Cultura, programa de financiamiento otorgado bajo concurso para nuevos talentos, es visto como una iniciativa positiva para jóvenes profesionales. La mecánica del concurso se anuncia públicamente y se seleccionan los ganadores en base a estándares de calidad y profesionalismo (López, 2014). El concurso se categoriza por géneros musicales, siendo el rock uno de ellos. Se notó que esta gestión podría mejorar en términos de acceso y selección de participantes (Asanza, 2014); sin embargo, la actitud frente a la iniciativa en cuestión es positiva.

Otras instancias estatales, sin embargo, no gozan de la misma aceptación. Se notó que existe cierta inconformidad entre los entrevistados y participantes con respecto al acceso a las instancias políticas, en el sentido de que no todos los músicos accederían de manera igualitaria a los contactos con los entes públicos. Adicionalmente, se cuestionó de manera casi unánime la demora en los pagos pactados con el sector público por parte de los músicos (Benavides, Cueva y Yagué, 2014).

En cuanto a los festivales organizados por instancias públicas, hubo menciones en referencia a los retrasos en los pagos y también un cuestionamiento de orden comercial. Muchos entrevistados piensan que la participación de bandas locales en los festivales gratuitos auspiciados por el Estado afecta negativamente al sector, dado que el público espera para ver a la banda en dichos festivales y evita el pago en conciertos particulares (Baumann, Benavides, Cruz, y Cueva, 2014). En una de las entrevistas realizadas, el músico profesional Andrés Benavides señaló que una banda local atrajo a 30,000 personas en el festival gratuito QuitoFest, y la misma banda atrajo a 150 personas con un precio de boleto, o *cover*, de \$8 (Benavides, 2014). Al parecer, la elasticidad de la demanda para conciertos en vivo de bandas locales es muy alta.

Otro importante aspecto es el impulso por parte del Gobierno Ecuatoriano a la redacción del Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento e Innovación o COESC, cuerpo legal que derogará la Ley de Propiedad Intelectual vigente en la actualidad. Si bien este Código se enfoca principalmente en la propiedad del conocimiento derivado de investigaciones originales, también incluye las obras creativas mediante el Sistema Nacional de Cultura (COESC, Art.1). Los principales cambios que este Código implementaría en la legislación ecuatoriana tienen que ver con la declaración de utilidad pública de los conocimientos (COESC, Art 3, numerales 3 y 4). Así, las obras creativas pueden ser adquiridas de manera obligatoria por el Estado, para ser puestas a disposición del público en general, en caso de que se juzgue que las mismas son requisito para cumplir con algún derecho, en este caso de acceso a la cultura. El mismo Código garantiza que la propiedad de las obras creativas será reconocida, y que la misma será compensada (COESC, Art.6.12 - 6.14). La implementación de este Código y sus implicaciones para el rock en Quito ameritan un análisis más profundo del tema, el cual escapa al enfoque de este trabajo. Sin embargo, a priori se puede especular que el mismo, seguramente, afectará la producción en la medida que las prácticas cotidianas, el derecho consuetudinario con respecto a la creación musical y la jurisprudencia vayan generando precedentes favorables o desfavorables para el músico y demás actores de la industria musical quiteña, especialmente en cuanto a los ingresos generados por derechos de autor.

La nueva Ley de Comunicación establece que al menos el 50% de los contenidos transmitidos por estaciones de radio y televisoras deben ser desarrollados localmente. A esta sección de la ley se la conoce como “uno por uno”, y la misma aún no entra en vigencia. Hay voces que concuerdan con la necesidad de esta ley, y la justifican comparando los casos colombiano y brasileño (Garcés, 2014); y hay otras voces opinan que

no debe existir una disposición estatal al respecto, sino que la producción local debe ser capaz de competir con la producción extranjera (Yépez, 2014).

Aspectos económicos que afectan al sector.-

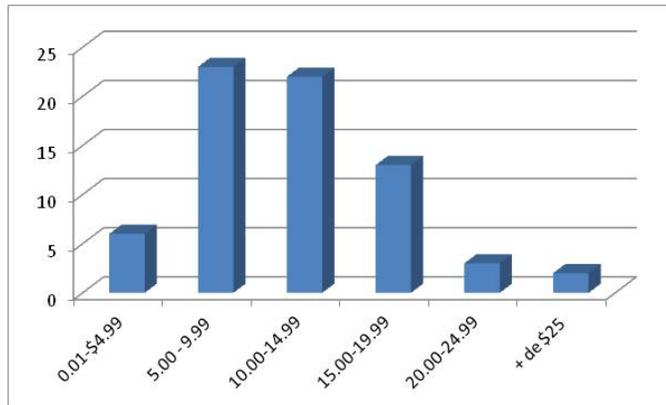
Quizá uno de los factores más mencionados y que denotan un mayor impacto en los músicos entrevistados es la excesiva demora en los pagos por parte del sector público y privado. Prácticamente todas las personas entrevistadas manifestaron su molestia e inconformidad con esta situación y supieron explicar cómo esta realidad afecta la economía de los músicos y su motivación. La siguiente cita de la vocalista profesional Paola Gómez¹⁶ lo expresa claramente:

A todos aquellos dueños de bares y/o restaurantes, les recordamos que no nos están haciendo un favor al `dejarnos` tocar en sus establecimientos. Me molesta tanto el poco valor que algunos de ustedes le dan a nuestro trabajo. Nosotros también invertimos dinero y tiempo, como para que ustedes quieran que toquemos gratis o por una remuneración miserable (que por cierto, llega después de varios meses). Les dejo esta reflexión a ustedes señores dueños, y también a mis compañeros músicos, para que hagan respetar y valorar lo que hacen con tanto amor y esfuerzo. **NO REGALEMOS NUESTRO TRABAJO!!!! VALOREMOS LO QUE HACEMOS!** (Gómez, 2014).

Parecería que los precios de la música grabada tienden a ser similares para los artistas extranjeros y locales, según los datos exploratorios obtenidos a través de una de las encuestas realizadas para este trabajo. A la pregunta ¿Cuánto pagaste en tu última compra?, se nota una concentración de respuestas en los precios que están entre \$5 y \$20, como se muestra en el Gráfico 1. Esto apuntaría a una diferencia inmaterial en los precios de adquisición de música grabada en el mercado para música local frente a la extranjera, lo cual se constituye en una situación favorable para las bandas locales.

¹⁶ Gómez, Paola. Publicación en su cuenta de Facebook, Mayo de 2014. Disponible en <https://www.facebook.com/RockenQuito/posts/1435219980060704>

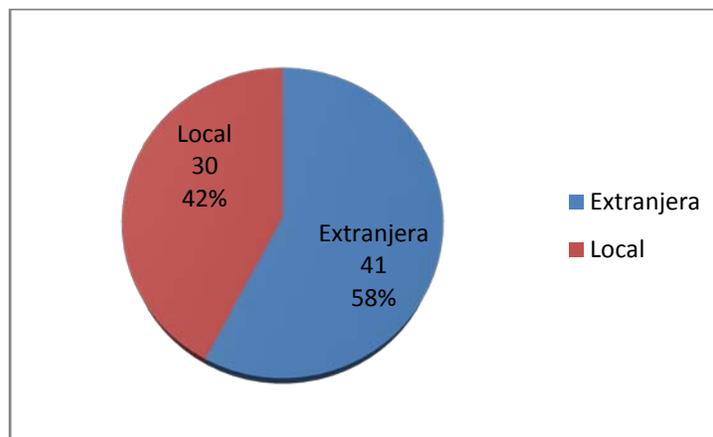
Gráfico 1 - Precio de compra de música grabada



Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

También se nota una participación equilibrada de la música nacional frente a la extranjera, en términos de volumen de compra, tal como se puede apreciar en el Gráfico 2; lo cual apuntaría a mostrar que, en el mercado de música grabada, la música local y extranjera comparten porciones importantes del mercado.

Gráfico 2 - Compra de música

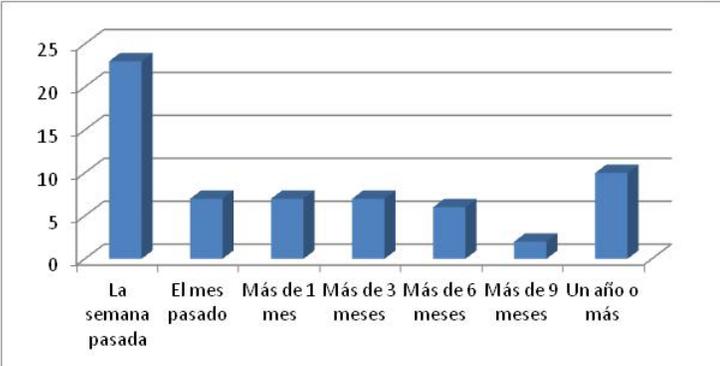


Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

Finalmente, en cuanto a frecuencia de compra, se nota que las respuestas, de datos exploratorios, son bastante alentadoras, puesto que la mayor concentración se agrupa en torno a la primera opción, denominada “la semana pasada”, como se nota en el Gráfico 3.

Al parecer, hay una alta frecuencia de compra de música grabada, y la música local comparte precios y participación de mercado con sus contrapartes extranjeras.

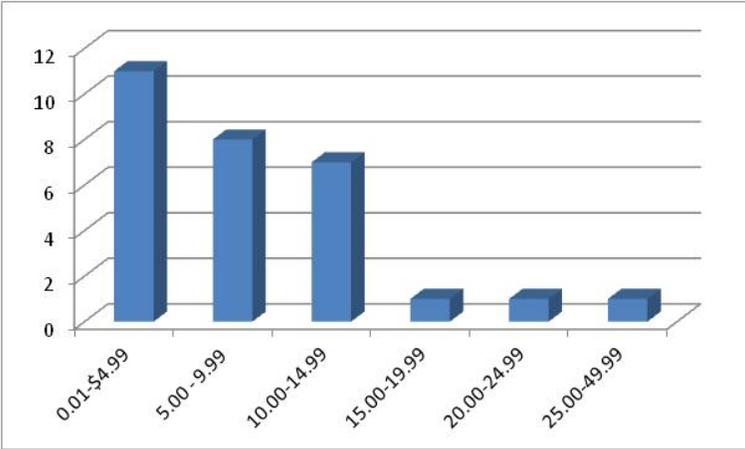
Gráfico 3- Frecuencia de compra para música grabada



Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

Una situación muy diferente se encontró en cuanto a precios de los boletos de entrada para conciertos en vivo. En el Gráfico 4 se puede observar que los precios pagados por un show de bandas locales, en su mayoría, son inferiores a \$15,00; y que casi no hay casos en los que se ha pagado más dinero por un espectáculo local.

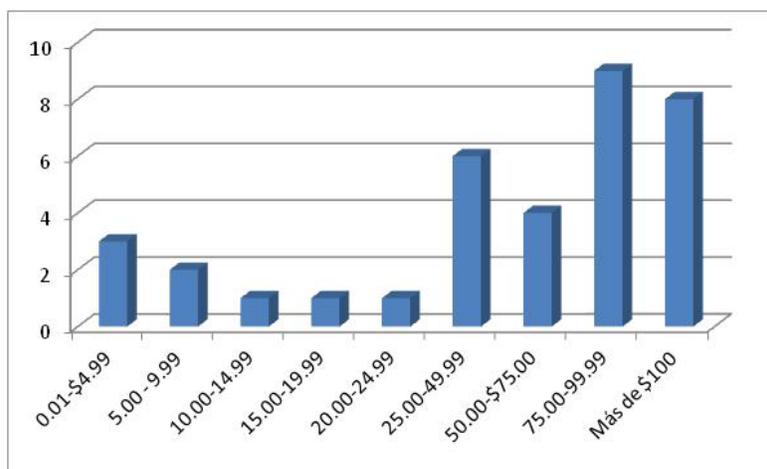
Gráfico 4- Precios entradas bandas locales



Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

En contraste, los precios pagados por espectáculos de bandas extranjeras inician en \$25, y un porcentaje considerable de los mismos están concentrados en valores superiores, como se aprecia en el Gráfico 5.

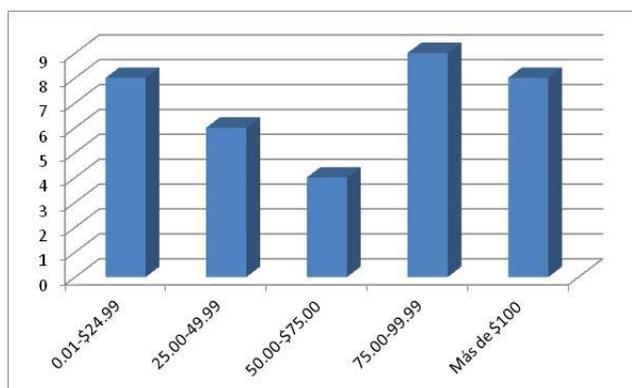
Gráfico 5- Precios entradas bandas extranjeras



Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

Más aún, cuando se agrupa los datos, se puede apreciar una considerable concentración de respuestas en la franja de precios superior a \$75, como se muestra en el Gráfico 6. Esto apuntaría a la noción de dos segmentos muy distintos en el mercado de conciertos en vivo de rock en Quito: uno de precios bajos y otro de precios altos. De aquí se podría entender que las bandas deberían fijar el objetivo empresarial de posicionar su oferta en el segmento de precios altos.

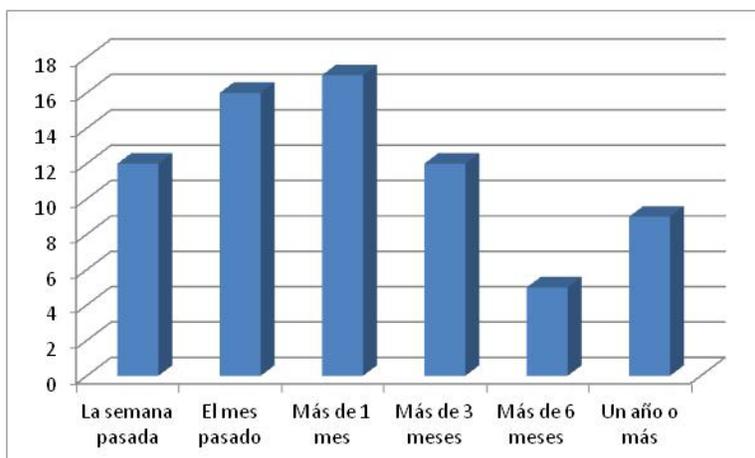
Gráfico 6 - Precios entrada bandas extranjeras, datos agrupados



Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

En cuanto a frecuencia de asistencia a conciertos, la gran mayoría de respuestas se centra en una periodicidad de tres meses o menos; cifra que parecería ser optimista, en el sentido de que una persona promedio en Quito, asistiría aproximadamente a 4 eventos por año, y que si se añade la información de precios, confirmarían la existencia de un mercado considerable. El Gráfico 7 muestra esta información:

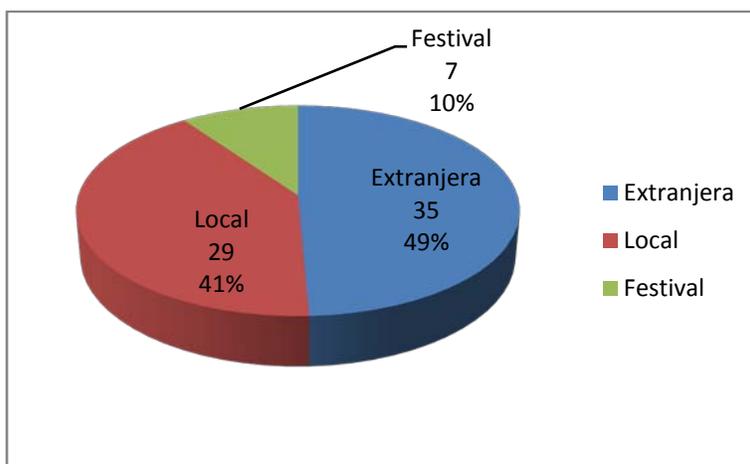
Gráfico 7 - Periodicidad de asistencia a conciertos en vivo



Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

Finalmente, en cuanto a asistencia de espectáculos por tipo, se aprecia una distribución equitativa entre la oferta local y la extranjera, cifra también positiva, por cuanto se podría entender que efectivamente hay público para la oferta local, lo cual se muestra en el Gráfico 8. La asistencia a festivales es considerablemente menor que a conciertos de bandas o solistas individuales.

Gráfico 8 - Tipo de concierto



Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

Otro factor económico tiene que ver con la alta incertidumbre y variabilidad de los ingresos que presenta el sector. Prácticamente todas las personas entrevistadas y que intervinieron en los diferentes grupos focales y eventos dieron cuenta de la difícil situación económica que afrontan los músicos. Adicionalmente, quienes se encargan de tareas complementarias, como promotores y managers, hablan de una alta variabilidad en los ingresos, especialmente en cuanto a conciertos en vivo (Barros, 2014). Estas aseveraciones permitirían pensar que la industria musical es una industria de alto riesgo, dada la volatilidad de sus resultados; lo cual coincidiría con la afirmación de la autora Elberse en el sentido de que la demanda de bienes creativos es muy difícil de predecir (Elberse, 2011: 6).

Finalmente, al parecer la distribución de los márgenes dentro de la cadena de valor de la producción musical y de la producción de conciertos en vivo parece ser problemática para los músicos. La demora en los pagos antes mencionada por la generalidad de los participantes y entrevistados haría pensar en una situación de debilidad de los músicos, dada la estructura actual de la industria. Esta situación se perfila como muy parecida a la que sufren los agricultores frente a los intermediarios con respecto al acceso a los mercados.

Aspectos del ámbito social que afectan al sector.-

María Elena Bedoya, en su tesis de investigación para la Maestría en Estudios Latinoamericanos de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Quito, titulada “*Nos veremos en el escenario: prácticas musicales locales dentro del género del rock y mercados globales*”, concluye: “El panorama de gestación de propuestas artísticas roqueras es complejo, en la medida en que, siempre está (des)conectado a los flujos internacionales de comercio musical y atravesado por la problemática entre su “autenticidad” y el mercado.” (Bedoya, 2005:76). Según lo visto en este estudio, esta cita describe con claridad el entorno social dentro del cual se mueven los actores que hacen rock en Quito.

En referencia al mismo tema, Juan Pablo Viteri, en su tesis de investigación para la Maestría en Antropología Visual y Documental de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) en Quito, hace referencia a otra situación que fue aludida de manera tácita por algunos entrevistados para este trabajo: una especie de división de los roqueros entre Sur y Norte.

Por otro lado, el rock en Quito ha sido asociado con el sur de la ciudad y con una juventud de clase obrera; sin embargo, desde finales de los años noventa, juventudes de las clases medias del norte de Quito han desarrollado espacios de producción musical propios, generando una tensión de clase entre el rock del norte y el del sur de ciudad (Viteri, 2011:13).

Lo anterior describiría los aspectos sociales que más afectan la producción de rock en Quito: una división entre el Norte y el Sur; y una dicotomía, al parecer irreconciliable entre éxito comercial y autenticidad de la propuesta. Ambas condiciones ameritan una reconsideración por parte del sector, dado que dificultan la gestión profesional y comercial de las bandas y, por consiguiente, su viabilidad.

Adicionalmente, se mencionó que los espectáculos de rock en vivo siguen considerándose eventos de alto riesgo (Benavides, 2014) y que los controles por parte de las autoridades, al parecer no son completamente transparentes.

Otro aspecto cultural tremendamente importante para fines de este análisis es la necesidad, expresada por varios entrevistados y participantes de un “aval extranjero” (Benavides y Cueva, 2014), que valide socialmente la propuesta musical. Tanto la autora Elberse como varios entrevistados coincidieron en que la apreciación de una obra musical depende mucho del criterio de pares y líderes de opinión y por tanto es fundamentalmente subjetiva (Elberse, 2011: 7). Quizá este es uno de los retos más importantes que deben enfrentar los músicos locales: validar la legitimidad y calidad de su trabajo a partir de opiniones de expertos y pares extranjeros.

Aspectos del ámbito tecnológico que afectan al sector.-

En el medio local existen algunos productores y estudios de grabación profesionales. En la sección 2.2 se explica el proceso de grabación de un fonograma, lo cual demuestra que existe el conocimiento suficiente para realizar producciones sonoras de alta calidad. Según entrevista con José Cruz, manager de las bandas quiteñas Papaya Dadá y Swing Original Monks, la industria musical en Quito se ha desarrollado en los últimos años, pese a que aún faltan pasos importantes. Cruz ha señalado que en el medio existen productores musicales

que efectivamente tienen un nivel competitivo; y que otros nuevos están apareciendo (Cruz, 2014). Varios músicos locales mencionan las dificultades en la producción y gestión de una banda y el periodista de rock Pablo Rodríguez mencionó que los grandes éxitos del rock local han sido producidos por las propias bandas; es decir, sin un productor ni un arreglista profesional (Rodríguez, 2014). Javier López, director del Fondo Fonográfico del Ministerio de Cultura agrega un criterio sobre el tema, cuando menciona que el rock ha sido renuente a la profesionalización (López, 2014); lo cual se ve reflejado en la calidad de los fonogramas y también en las prácticas de gestión empresarial de las bandas. Lo anterior muestra que, pese a que existen –de manera incipiente- las instalaciones, equipos y actores para crear producciones de calidad, esto no ha sucedido como tendencia o práctica común dentro del sector del rock en Quito. Cabría indagar las causas para esta situación; sin embargo se ha encontrado por lo menos dos criterios que deben verificarse: el primero sería la falta de recursos económicos de los músicos, lo cual no les permite pagar los precios de acceso a estos servicios; y el segundo sería un público que no distingue ni valora las producciones de calidad, según comentarios de varios entrevistados (Barros, Benavides, Cueva, y Rodríguez, 2014).

Por otro lado, la promoción digital es vista como una alternativa ante la falta de difusión de los medios de comunicación tradicionales. Hubo comentarios generalizados en cuanto a la dificultad para generar cobertura y promoción de la música local por parte de los medios tradicionales; y por lo menos un criterio en el sentido de que la producción nacional carece de un estándar competitivo en términos de calidad, para acceder a dicha difusión (Mesa de Análisis, 2014). Una situación compleja se perfila a partir de esta problemática: por un lado una supuesta falta de calidad de los fonogramas y por otro una supuesta falta de interés de los medios masivos; y por tanto del gran público al cual llegan. Ante esta situación, la

promoción digital podría suplir la necesidad de cobertura e información. La tecnología existe, está disponible y es de bajo costo; sin embargo, se necesita de un presupuesto modesto y sobre todo de personal especializado y capacitado para el diseño y la administración de una estrategia de promoción digital integrada. Al respecto, en el Capítulo III se explica el exitoso caso de la estrategia de promoción digital empleada por la cantante Britney Spears vía redes sociales, principalmente.

Otro importante aspecto tecnológico que afecta al sector es la distribución digital de contenidos. Hay criterios encontrados sobre el futuro de este canal comercial, dado que algunos entrevistados piensan que el mismo reemplazará la venta de discos compactos (CD) (Asanza, Cruz, y Kingman, 2014) mientras que otros piensan que la venta de música grabada es una categoría que tiende a desaparecer (Barros y Benavides, 2014). En cualquiera de los dos escenarios, sin embargo, es importante que las bandas se capaciten sobre el tema. Juan Martín Kingman, en su intervención en la Mesa de Análisis sobre el rock en Quito, realizada en junio de 2014, mostró las numerosas y diferentes alternativas de distribución digital de contenidos a disposición de las bandas (Kingman, 2014), mismas que deben explorarse con detenimiento y cuidado. En definitiva, la distribución digital es una opción que las bandas deben considerar.

2.3.2 Análisis de competitividad del sector bajo las cinco fuerzas de Porter

Esta sección analiza el sector de la producción de rock en Quito desde la perspectiva de competitividad desarrollada por Michael Porter, y citada en el Capítulo I.

a) Amenaza de entrada de competidores potenciales

Aparentemente, las barreras de entrada para nuevas bandas son bajas, puesto que el costo de los instrumentos y el conocimiento para ejecutarlos no son difíciles de obtener.

Sin embargo, un análisis más profundo muestra que un grupo de personas que se juntan a tocar música no equivalen a una banda profesional.

Para gestionarse con éxito, una banda profesional requiere no sólo de instrumentos profesionales, sino de una estructura bastante elaborada y compleja alrededor de los músicos. La misma incluye, entre otros, productores profesionales y arreglistas, *managers* o representantes, agentes de *booking* o promotores, promotores de giras y conciertos en vivo, agentes de prensa y acceso a estudios de grabación profesionales. Adicionalmente, la calidad del esfuerzo y tiempo dedicado al aspecto creativo para crear un sonido propio por parte de los integrantes de una banda se constituyen en un *know-how* o conocimiento especializado que conlleva una rigurosa curva de aprendizaje.

Considerando lo anterior, en conjunto con lo expresado por varios entrevistados, en el sentido de que las bandas sufren de poca continuidad (Benavides, Cruz, Cueva y Kingman, 2014), se puede afirmar que hay bajas barreras de entrada al sector, pero que las mismas son bajas por el nivel de desarrollo del mismo. En otras palabras, hay mucha facilidad para que una banda produzca música; sin embargo, hay fuertes barreras de entrada para que una banda se gestione de manera profesional.

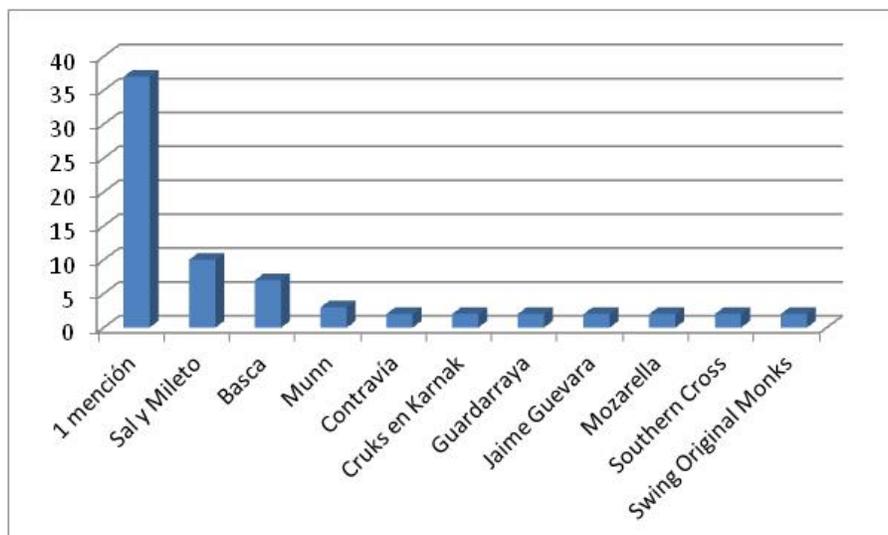
b) Competidores existentes

A través de la encuesta conducida en el transcurso de este estudio, se obtuvo resultados exploratorios referentes a la recordación espontánea de bandas locales. El primer hallazgo que se encontró fue una muy larga lista de bandas con una sola mención: de setenta y un respuestas, se obtuvo 36 nombres de bandas en esta situación, lo que daría cuenta de un amplio conjunto de evocación y poca existencia de marcas

fuertes en el mapa de posicionamiento del sector, situación que se muestra en el Gráfico

9.

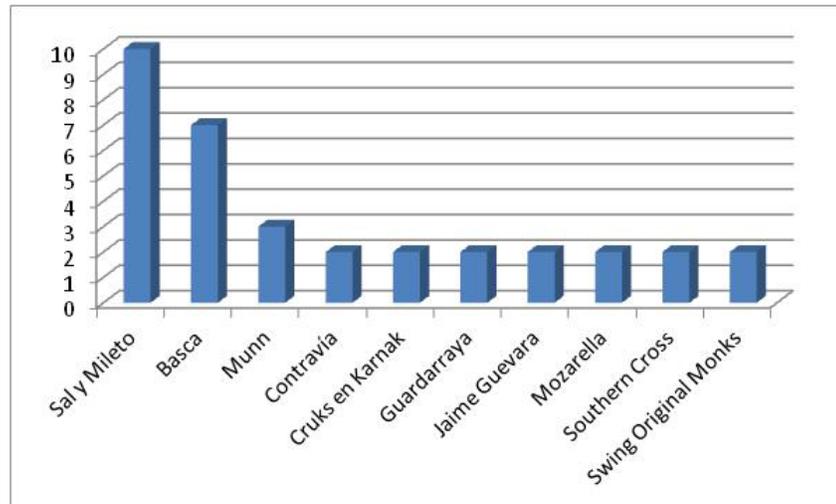
Gráfico 9 - Bandas, primera mención, recordación espontánea



Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

En un análisis subsecuente, tomando en cuenta las bandas con más de una mención, se notó que pocas bandas obtuvieron puntajes considerables. Únicamente las bandas “Sal y Mileto” y “Basca” obtuvieron puntajes significativos, de diez y siete menciones respectivamente. Una banda registró tres menciones y los siete nombres adicionales registraron el bajo puntaje de dos menciones. Al parecer, sólo dos bandas tendrían un posicionamiento medianamente definido dentro de la categoría. Esta información se muestra en el Gráfico 10:

Gráfico 10 - Bandas con más de una mención



Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

Adicionalmente, se notó que varias bandas citadas en el ejercicio de recordación espontánea ya no existen o están inactivas. Dado que varios entrevistados han mencionado que un problema es la continuidad de las bandas (Benavides, Cruz, Cueva y Kingman, 2014), y que muchas de las bandas mencionadas saltaron a la popularidad hace años, parecería que aquí yace un problema: para ser recordada dentro del conjunto de evocación o *top of mind*, una banda necesita de tiempo; pero la generalidad de las bandas no tienen continuidad, posiblemente por las circunstancias del mercado y la industria, y por tanto no posicionan su marca en el público.

Tabla 1 - Estado de bandas en el *Top of Mind*

Banda	Menciones	Estatus
Sal y Mileto	10	Inactiva
Basca	7	Activa
Munn	3	Activa
Contravía	2	Ya no existe
Cruks en Karnak	2	Ya no existe
Guardarraya	2	Activa
Jaime Guevara	2	Activa
Mozarella	2	Ya no existe
Southern Cross	2	Activa
Swing Original Monks	2	Activa

Fuente: Investigación directa.
Elaboración: Marco Lalama, 2014.

En suma, se puede afirmar que existen un número muy alto de competidores dentro del sector; que no hay marcas fuertes en términos generales; y que varias de las marcas que muestran un posicionamiento relativo más fuerte están inactivas o ya no existen.

c) Productos sustitutos como amenaza

En el mercado de la música grabada, existen varios productos sustitutos que presentan serias implicaciones para la estructura de la misma. Al momento, hay un gran número de proveedores disponibles para la distribución digital de fonogramas (Kingman, 2014). Adicionalmente, la tecnología del *streaming*¹⁷ con servicios como *Spotify*, *Deezer*, *Grooveshark* o *Google play music*¹⁸, presentan alternativas sustitutas a la compra de fonogramas. En el mercado de música grabada se prevé grandes cambios en un horizonte cercano, situación que debe ser tomada en cuenta por las bandas al momento de emprender sus proyectos. Como se señala anteriormente, hay varios entrevistados que opinan que la música grabada es un mercado que tiende a desaparecer (Barros y

¹⁷ Se refiere a la difusión en línea de contenidos, en tiempo real; modelo diferente a la descarga de música. Nota del autor.

¹⁸ Los nombres *Spotify*, *Deezer*, *Grooveshark* o *Google play music* son proveedores del servicio de *streaming* que compiten entre sí. Nota del autor.

Benavides, 2014), y otros que opinan que los servicios mencionados en este apartado serán los que sustituyan la venta física de fonogramas (Asanza, Cruz y Kingman, 2014).

El caso es distinto para el mercado de música en vivo, acerca del cual no hubo menciones sobre verdaderas alternativas que sustituyan la experiencia de ver al músico en vivo, por lo que este riesgo competitivo se puede calificar como bajo.

d) Poder de negociación de los clientes

Hay un gran público para la música rock en Quito, como lo demuestra la asistencia masiva a los festivales gratuitos existentes en la ciudad (Benavides y Rodríguez, 2014). Sin embargo, esto no significa que exista un mercado para la misma. De hecho, los comentarios de la gran mayoría de los entrevistados y participantes en la presente investigación en torno al tema se manifiestan en el sentido de que el público no está dispuesto a pagar por ver bandas locales (Asanza, Barros, Benavides, Cruz, Cueva, Kingman y Rodríguez, 2014); y que más aún ni siquiera diferencia una propuesta de calidad de una que no la tiene (Benavides y Rodríguez, 2014). Contrasta, sin embargo el hecho de que en Quito se han presentado las bandas de rock más emblemáticas del mundo, como *Metallica* y Paul McCartney (Rodríguez, 2014), con afluencias de público importantes. Se podría entender que en Quito existen dos tipos de público (Benavides, 2014), pero uno de ellos no es un segmento de mercado, por cuanto no está dispuesto a pagar por los conciertos en vivo. A las bandas locales les queda apuntar a aquel “otro público” que si está dispuesto a pagar por un concierto de nivel internacional como los antes mencionados. Al ser eventos de concurrencia masiva, el poder de negociación de los clientes en este segmento es bajo; sin embargo, la volatilidad de la demanda es alta (Barros, 2014). De igual manera, al ser un producto de

consumo masivo, en el mercado de música grabada el poder de negociación de los clientes es bajo.

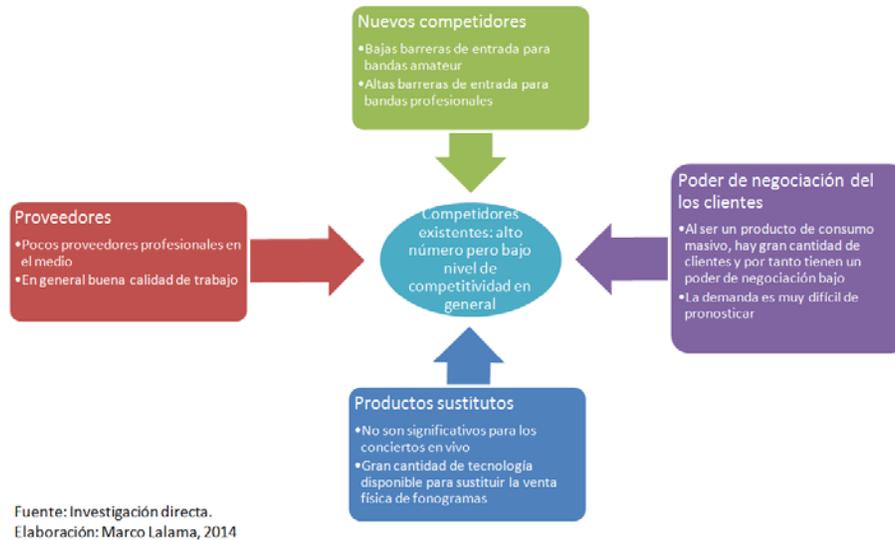
e) Poder de negociación de los proveedores

Algunos entrevistados (Cueva y Kingman, 2014) mencionan que existen pocos actores en las diferentes áreas que afectan la gestión de las bandas –por ejemplo proveedores de equipos y lugares donde tocar; y que esto perjudica al sector de una forma análoga a como un oligopolio afecta la eficiencia en un mercado (Kingman, 2014). Esta situación se hace especialmente evidente en cuanto a la difusión y promoción de la música en medios masivos. Como solución, se menciona la necesidad de una fuerte gestión en el campo de la difusión por canales digitales, principalmente las redes sociales. En la Mesa de Análisis realizada en la UASB, se vio que existe conciencia de las diferentes funciones que son necesarias para que una banda funcione con niveles competitivos de profesionalización, tales como *managers*, agentes de *booking*, productores de fonogramas, promotores y productores de espectáculos en vivo, agentes de prensa, publicidad y comunicación, entre otros; y sin embargo, se evidenciaron falencias en todos estos aspectos. Se puede afirmar que el poder de negociación de los diferentes proveedores es alto, por la escasez de los mismos. Como se mencionó antes, entre éstos se puede contar a *managers*, agentes de *booking*, productores de fonogramas, promotores y productores de espectáculos en vivo, agentes de prensa, publicidad y comunicación, entre otros.

El análisis precedente se grafica en la Figura 6:

Figura 6 - Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria del rock en Quito

Análisis de las cinco fuerzas de Porter para la industria del rock en Quito



2.3.3 Análisis de la cadena de valor del sector

Esta sección analiza las diferentes fuentes de generación de valor en relación a la producción de rock en Quito, utilizando el concepto de cadena de valor desarrollado por Michael Porter, citado en el Capítulo I y adaptado según los hallazgos encontrados en la presente investigación.

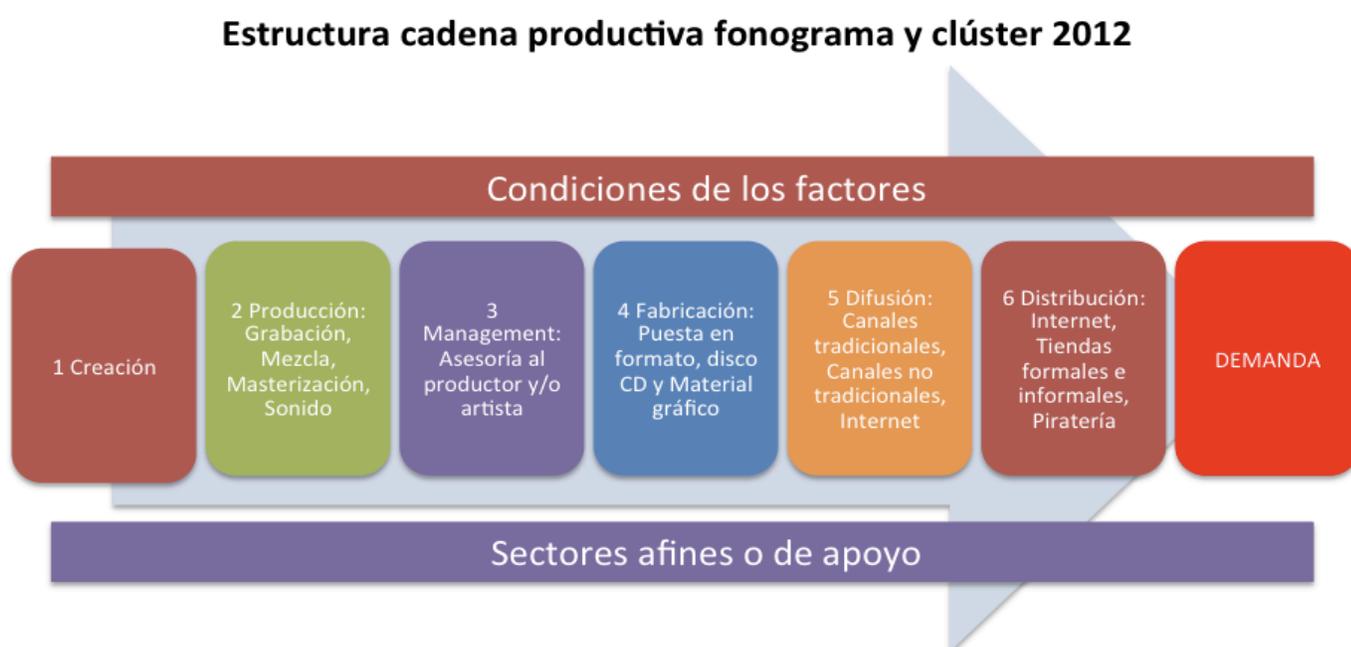
a) Cadena de valor de los productos fonográficos

El Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador publicó la obra titulada “Diagnóstico y Políticas para el Desarrollo de la Industria Fonográfica Ecuatoriana” en el año 2012. El mencionado trabajo está centrado en la música grabada para todos los géneros; y en la contratapa de dicha publicación, reza el siguiente texto:

“Este trabajo pretende caracterizar a la producción musical y fonográfica en el Ecuador como actividad productiva, con el objeto de comprender la situación actual de dichas actividades, medir su impacto económico y proyectar una serie de políticas públicas que permitan el salto de las prácticas musicales y de producción discográfica hacia el desarrollo de una verdadera industria fonográfica, como parte del camino hacia el cambio de la matriz productiva ecuatoriana.” (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013: contratapa)

La obra es un extenso estudio que presenta, entre otras cosas, un modelo de cadena de valor (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013: 97) y un *cluster* de la industria fonográfica ecuatoriana (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013: 98) que identifica los actores dentro de la misma.

Figura 7



Fuente : Ministerio de Cultura y Patrimonio – Dirección de Emprendimientos e Industria Fonográfica, Diagnóstico y Políticas para el Desarrollo de la Industria Fonográfica Ecuatoriana, Quito, Dirección de Emprendimientos e Industria Editorial, 2013, página 97
Elaboración: Empresa Forum Consultor, 2012

El estudio desarrolla el modelo citado en la Figura 6 para incluir a todos los actores dentro de la producción de fonogramas; y si bien el mismo no hace mención a las particularidades del sector de la música rock en Quito, la cadena de valor presentada puede ser utilizada como herramienta de análisis de la industria.

En dicha figura se puede apreciar que la creación de los fonogramas ocupa el primer lugar en la cadena de valor, lo cual comprende la composición, y conceptualización de la

pieza; es decir el trabajo creativo musical. El segundo eslabón tiene que ver con la grabación, desarrollo de arreglos musicales, trabajo de preproducción y finalmente la grabación en estudio; para posteriormente realizar los trabajos de mezcla y masterización del fonograma (ver sección 2.3). El tercer eslabón tiene a cargo el trabajo de *management* o representación (ver sección 1.8) que incluye asesoría y realización de trabajos de gestión empresarial. Este paso incluye la parte legal, comercial y financiera de la producción musical.

El cuarto paso tiene que ver con la fabricación de los fonogramas y la decisión de adopción de formatos (ver sección 2.3); y también con el desarrollo de la identidad gráfica de la obra. En este punto se debe decidir si la distribución del fonograma va a utilizar los canales físicos y digitales disponibles. El quinto paso tiene que ver con la estrategia de difusión del trabajo y obedece al desarrollo de una estrategia de comunicación que incluya publicidad y *free press* o notas de prensa gestionadas por un experto en el tema.

El sexto paso describe la estrategia de distribución del fonograma, y debe guardar coherencia con el punto anterior, puesto que los canales de promoción y distribución muchas veces coinciden y ameritan un tratamiento especial. Finalmente, la cadena de producción termina con la demanda, la cual –según se ha visto en las encuestas realizadas– no discrimina mayormente en términos de precios cuando se trata de fonogramas o música grabada; caso totalmente contrario al comportamiento de la demanda cuando se trata de espectáculos en vivo locales frente a los extranjeros.

Hay que notar que el único eslabón que involucra directamente de los músicos es la creación del fonograma; y que el resto de eslabones dependen de otros actores, que no necesariamente tienen los mismos incentivos o intereses económicos que los músicos. Esto, junto a la repetida mención sobre la demora en los pagos, hace pensar en la posibilidad de

una distribución inequitativa de los márgenes de contribución dentro de la cadena productiva. La misma figura también ilustra la cantidad de actores requeridos en adición a los músicos para producir fonogramas de manera profesional. En las entrevistas realizadas, se conoció que la gran mayoría de los temas importantes del rock en Quito han sido producidos de manera empírica por los propios músicos (Rodríguez, 2014); y también de la existencia de un “trabajo que no se ve” (Cueva, 2014). Lo antes mencionado ayudaría a explicar la falta de competitividad del sector del rock en Quito, puesto que al ser los músicos actores no especializados en el resto de eslabones de la cadena, los resultados de la misma no serían los óptimos si ellos los ejecutan.

Adicionalmente, se debe mencionar que la música grabada empieza a ser distribuida por dos canales adicionales, que presentan estructuras distintas y quizá ameritan un análisis de cadena de valor separado. Estos canales son la distribución y venta de fonogramas por vía de descargas digitales, y el canal de distribución de contenidos por vía de *streaming* o transmisión en línea. Ambos escenarios presentan particularidades que incluso dependen de cada proveedor; y se puede considerar a la situación como un momento histórico en el sector, el cual atraviesa por un cambio disruptivo y aún no consolidado. Sobre este asunto, una consideración importante es el costo de promoción de la descarga; que probablemente superará al de producción de la misma.

Finalmente, llama la atención la cita siguiente encontrada en la obra del Ministerio de Cultura y Patrimonio: “La diversidad de actividades a las que se dedican las 59 empresas asociadas al concepto música demuestran la ausencia de una verdadera industria musical.” (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013: 108). Esta aseveración, en conjunto con lo anteriormente citado, daría razón de un encadenamiento productivo que adolece de competitividad en los actuales momentos.

b) Cadena de valor de los conciertos en vivo

Dada la situación de cambio profundo que atraviesa la venta de música grabada, es importante entender una segunda, y quizá más importante, fuente de ingresos para los músicos. A decir de José Cruz, la organización y producción de giras es una actividad donde se puede obtener rentabilidad sobre la inversión (Cruz, 2014) y en el género pop esta situación ha permitido que ciertas figuras del género tengan acceso a otros mercados en el extranjero (Cruz, 2014). Sin embargo, la producción de conciertos en vivo tampoco está exenta de una alta variabilidad en los resultados (Barros, 2014); y como tal puede considerarse como válido el postulado de la autora Elberse en el sentido de que la demanda de bienes creativos es muy difícil de pronosticar (Elberse, 2011: 6). En los casos de bandas internacionales, quien corre con el riesgo de la operación es el promotor (Barros, 2014); puesto que las bandas cobran un valor fijo por su actuación. En el caso del pop, los riesgos son también asumidos por el promotor (Cruz, 2014). En contraste, en el caso de rock no se mencionaron giras o conciertos de estas características. Se conoce que en el país existen los proveedores para desarrollar espectáculos de calidad internacional; sin embargo, ningún participante o entrevistado hizo mención a promotores de conciertos de rock nacional, lo cual si ocurre en el género pop (Cruz, 2014).

Tomando en cuenta lo anterior, se ha desarrollado un modelo de cadena de valor para los conciertos en vivo, con seis pasos productivos, que son:

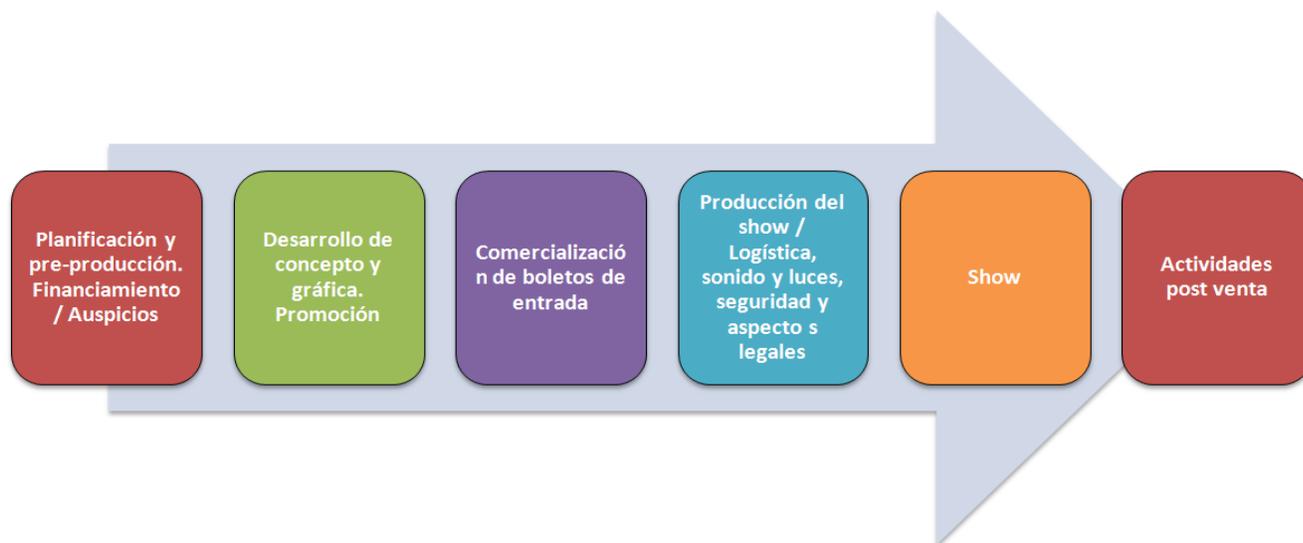
- 1) Planificación y pre-producción, incluyendo gestión de financiamiento y auspicios
- 2) Desarrollo de concepto y gráfica, incluyendo la promoción del concierto
- 3) Comercialización de boletos de entrada
- 4) Producción del concierto
- 5) Show

6) Actividades post-venta

Estos pasos se muestran en la Figura 7:

Figura 8

Cadena de valor básica para conciertos de música en vivo



Fuente : Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

Esta cadena productiva incluye seis pasos. El primero tiene que ver con actividades de planificación y pre-producción de un show en vivo. Cuando se trata de shows de alta envergadura, la búsqueda y gestión de auspicios y financiamiento es una tarea especializada que debe ser llevada a cargo por personas expertas. El segundo paso tiene que ver con la visualización del show, desarrollo de una identidad gráfica y la promoción del espectáculo; se requiere de personal especializado en asuntos de publicidad y ventas; y el desarrollo de un plan de promoción y comunicación. El tercer eslabón dentro de la cadena productiva se refiere al plan y proceso de venta de boletos para el show, para lo cual se necesita acudir a una empresa especializada en esta tarea como *ticketshow*. El cuarto eslabón de la cadena

está a cargo de empresas productoras de los espectáculos, que incluyen la logística del show, el sonido, la dirección de cámaras, la iluminación, seguridad y aspectos legales del día del show. El quinto eslabón se refiere a la actuación en vivo de los músicos y depende principalmente del profesionalismo empleado en el eslabón anterior y de la experiencia que la banda tenga sobre el escenario. Finalmente, el último eslabón se refiere a actividades post-show, como cierre de contratos, actividades públicas complementarias de relaciones públicas y demás tareas que cierran los procesos abiertos en eslabones anteriores.

Al igual que en la sección anterior, se nota que las bandas son una de muchas piezas dentro de un engranaje productivo; y que si el resto de eslabones no se gestionan por actores especializados en la materia, la calidad del producto final puede ser inferior al estándar internacional. Se conoce que los riesgos de estos emprendimientos son asumidos por promotores (Barros y Cruz, 2014), y por tanto, son ellos quienes se beneficiarán de los réditos correspondientes. En este caso también aplica la afirmación de la autora Elberse en el sentido de que la demanda de bienes creativos es muy difícil de pronosticar (Elberse, 2011: 6).

c) Otras fuentes de ingreso

José Cruz, manager profesional de bandas señaló que existen otros rubros de ingresos para las bandas (Cruz, 2014). A la vez, Pablo Rodríguez, periodista de rock, en su participación en la Mesa de Análisis realizada por motivo de este trabajo, al referirse a los ingresos de las bandas mencionó que muchas bandas también “venden camisetas” (Rodríguez, 2014). Tomando en cuenta esto, se puede entender que existe otro rubro de posibles ingresos por la elaboración y venta de mercancía relacionada con las bandas. De las entrevistas realizadas, se podría pensar que las bandas también ejecutan directamente esta actividad, ya que nadie mencionó el licenciamiento de la marca de las bandas para

producción de mercancías. Con estos antecedentes, cabría pensar en el desarrollo de una cadena de valor para la producción de mercancía de las bandas, en una investigación posterior y complementaria a la presente.

Un rubro que posiblemente se consolide como la primera y más importante fuente de ingresos para las bandas en un futuro cercano es el de los ingresos derivados por derechos de autor, como se ha mencionado anteriormente. A su vez, estos ingresos se derivan de dos actividades diferentes. La primera tiene que ver con el uso de los temas en lugares públicos, como oficinas, bares, centros comerciales, cafeterías y otros. La segunda actividad tiene que ver con el licenciamiento de los temas para su utilización en el desarrollo de otros contenidos creativos, como películas, series, obras de teatro, comerciales para la televisión y la radio y otros. Al respecto, hubo comentarios en el sentido de que muchas bandas no tienen conocimiento sobre el tema (Asanza, 2014) y también existe una gran incertidumbre sobre el impacto que el COESC pueda tener en este aspecto. Una vez que este sector se configure, ameritará analizar la cadena de valor del mismo en un estudio subsecuente. No obstante, las bandas deberán escoger un proveedor para ejecutar esta tarea, puesto que, una vez más, son solamente un eslabón dentro de la cadena productiva que genera ingresos por derechos de autor.

2.4. Análisis interno del sector

En esta sección se analizan factores internos que inciden en el desempeño competitivo del sector de producción de rock en Quito. En el mismo se ha tomado como base los postulados teóricos enunciados por la autora Elberse, y se han agregado categorías en base a los hallazgos encontrados en el transcurso de la investigación.

2.4.1 Proceso creativo, gestión y mercadeo del talento

El entorno económico adverso y el componente cultural, ambos factores citados con anterioridad, inciden directamente en el proceso creativo de las bandas. La banda profesional requiere desarrollar un sonido propio y diferenciado, y para lograrlo necesita de un fuerte compromiso de muchas horas de trabajo creativo y ensayo práctico. Adicionalmente, el paradigma mencionado con insistencia en cuanto a la dicotomía entre éxito comercial y originalidad de la propuesta, entranpan el libre desarrollo de la creatividad en la música. Por lo menos un entrevistado dio cuenta de la personalidad creativa y su inherente falta de estructura (Asanza, 2014), y por lo tanto la dificultad de establecer rutinas de trabajo.

En cuanto a la gestión del talento, entendida como parte complementaria del proceso creativo, se puede apreciar que nuevos actores empiezan a aparecer en el medio, en la forma de *managers* o representantes (Barros y Cruz, 2014). Al ser un fenómeno nuevo para el género rock en Quito, se carece de información para calificarlo y evaluar sus fortalezas y debilidades, pese a que, a decir de algunos entrevistados (Cruz y Kingman, 2014), en otros géneros esta representatividad ya funciona a nivel local con buenos resultados.

En lo que respecta al mercadeo del talento, nuevamente el mencionado paradigma que se evidenció durante el estudio, en referencia a la dicotomía entre éxito comercial y autenticidad de la propuesta musical (Bedoya, 2005:76) (Rodríguez, 2014) (Viteri, 2011:13), no permiten una gestión efectiva del mercadeo de talento. También existe el caso de una gestión de mercadeo entendida exclusivamente como actividad promocional, y en ese sentido existiría una tendencia a la sobre-exposición mediática de propuestas que necesitan de mayor sustancia, elaboración o solidez creativa (Asanza y Yépez, 2014). Aquí, cabe recalcar la afirmación de los autores Kotler & Scheff-Bernstein, en el sentido que las

grandes obras creativas conjugan perfectamente una propuesta creativa original y diferenciada con el éxito comercial (Kotler & Scheff-Bernstein, 1996:23).

2.4.2 Producción sonora

Como se menciona en secciones anteriores, en el país existen pocos estudios, productores y arreglistas profesionales (Cruz y Kingman, 2014). También se ha mencionado que prácticamente todos los temas importantes del rock nacional han sido producidos por los mismos músicos, de manera empírica (Rodríguez, 2014). En este sentido, se puede afirmar que existen los recursos para una producción sonora profesional en el país, pero que los mismos no han sido utilizados como práctica estándar en el sector. Valdría la pena analizar más profundamente la causalidad de este fenómeno, pero como se señala anteriormente, existen por los menos dos supuestos, sujetos a confirmación. El primero tiene que ver con los precios que tienen los servicios profesionales de productores, arreglistas y estudios de grabación profesionales frente a la difícil situación económica que enfrentan las bandas en general; y el segundo tiene que ver con la renuencia a profesionalizarse de algunas bandas, guiadas por el paradigma excluyente entre éxito comercial y autenticidad de la propuesta musical (Bedoya, 2005:76) (López, 2014) (Viteri, 2011:13).

Javier López, director de Industria Fonográfica en el Ministerio de Cultura del Ecuador, en entrevista del 24 de Julio de 2014, ha dicho que el rock ha sido el género musical más renuente a dar el salto empresarial en el Ecuador (López, 2014). Pese a lo anterior, hay bandas ecuatorianas como Basca o Descomunal, que empiezan a tener “éxito”, entendido como una gestión integral exitosa desde el punto de vista artístico y empresarial (Cueva, 2014).

2.4.3 Promoción, comercialización y desarrollo de productos

Ya mencionado con anterioridad, los criterios en relación a la promoción de los productos se refieren a dos temas en concreto. El primero tiene que ver con la falta de acceso a los medios de comunicación (Benavides y Cruz, 2014) y el segundo tiene que ver con la supuesta tendencia a sobre-exponer trabajos que requieren de mayor elaboración en cuanto a sustancia o fondo (Asanza y Yépez, 2014).

Por otra parte, la comercialización de fonogramas a nivel mundial está experimentando cambios radicales. Como se menciona anteriormente, la tecnología digital de distribución de contenidos vía descarga digital y *streaming* están cambiando la forma cómo las personas consumen música grabada. En esta situación, cobran mayor importancia las regalías derivadas por utilización de temas en lugares públicos, entre los cuales se puede contar a: centros comerciales, bares, instituciones públicas y otros. A decir de dos entrevistados, el tema de los derechos de autor empieza a tomar cuerpo en el Ecuador (Asanza y Cruz, 2014) y en ese sentido, los ingresos por la vía de consumo de música grabada se alejan de la venta de fonogramas, especialmente físicos, y se acercan a los obtenidos por uso de los temas en lugares públicos. La problemática de los derechos de autor en la actualidad ecuatoriana se analiza con mayor profundidad más adelante.

En cuanto a la comercialización de shows en vivo, simplemente cabe anotar que los recursos y conocimientos necesarios, en términos de equipos y personal ya existen en el país (Rodríguez, 2014). Esto abre la posibilidad de organizar conciertos en vivo con altos estándares de calidad; sin embargo hacerlo conlleva un riesgo considerable que afecta a las bandas, pero que es asumido por promotores privados, cuando se hace con fines de lucro (Barros, 2014).

2.4.4 Gestión actitudinal y dinámica personal de interacción

“La vida del músico es un constante sube y baja” (Cueva, 2014) fue la frase que mejor describió la situación en cuanto a la dinámica de interacción personal, tanto al interior de las bandas como entre actores del sector. Muchos entrevistados han mencionado el problema de la falta de continuidad de las bandas (Benavides, Cueva y Kingman, 2014) y la falta de estructura de la personalidad creativa (Asanza, 2014).

Sin embargo, la gestión de talento humano por parte de representantes de bandas presenta los mismos desafíos que cualquier emprendimiento o empresa. Se requiere de un objetivo claro, y trazar la estrategia respectiva; y como en cualquier sector, abordar las particularidades del mismo con prácticas gerenciales innovadoras. Cabe resaltar las palabras de Andrés Benavides, músico profesional, en el sentido de que “esto es una profesión; uno paga cuentas con esto” (Benavides, 2014) lo cual se puede interpretar como una conciencia en los músicos de lo que implica y se debe hacer cuando se opta por una vida dedicada profesionalmente a la música.

2.4.5 Comunicación dentro de la industria

Quizá la debilidad más grande que se pudo vislumbrar durante la elaboración de este trabajo fue la falta de una visión común entre los actores investigados, y por ende una falla en la comunicación dentro de la industria. Hay una cierta idea de los problemas que enfrenta el rock en Quito, pero las definiciones claras están ausentes y faltan espacios de diálogo abierto entre actores, con el fin de diagnosticar precisamente los problemas, compartir experiencias y conocimientos especializados y trazar acciones en conjunto. En ese sentido, varias pueden ser las iniciativas para avanzar en el desarrollo de la industria, las cuales se citan en el Capítulo IV.

2.4.6 Otros factores relevantes

En la actualidad, uno de los puntos más importantes y relevantes para las bandas profesionales es la redacción e implementación del nuevo Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento, (COESC). Según varios entrevistados, una fuente de ingresos potencial, son las regalías por derechos de autor (Asanza, Cruz y Kingman, 2014). Éstas se derivan no sólo del uso de temas en lugares públicos sino también del licenciamiento de los mismos para su uso en películas, series de televisión, comerciales, obras de teatro y otros eventos similares. Se podría pensar que la correcta implementación del COESC daría vía a que las pérdidas en ventas de fonogramas se compensen con los ingresos derivados del licenciamiento de los derechos de autor de los temas para su utilización en situaciones antes descritas.

Otro aspecto importante mencionado por dos entrevistados fue el caso de las disqueras independientes (Kingman, 2014), las cuales tienen un enfoque de sostenibilidad que toma en cuenta los intereses de los músicos, a diferencia de las grandes transnacionales, las cuales no tienen políticas en ese sentido para bandas independientes (Benavides, 2014). Está claro que las bandas profesionales requieren de una estructura de soporte de un “trabajo que no se ve” (Cueva, 2014), el cual se refiere a toda la gestión de representación, agendamiento de conciertos, promoción y gestión en medios y la producción fonográfica; y que las disqueras independientes, al parecer, podrían suplir dicha necesidad para desarrollar proyectos profesionales de bandas de rock en Quito.

Un último factor que merece ser mencionado es el denominado “payola”, que consiste en compensar de manera ilegítima a personas de los medios de comunicación, generalmente en la radio, para obtener rotación en la programación regular de las emisoras.

Este aspecto fue mencionado de manera tangencial y fuera de registro por varios entrevistados.

2.5 Algunos elementos comunes con el cine y el arte local. Directores de cine ecuatoriano: Alfredo León y Álex Cisneros

De conversaciones mantenidas con Alfredo León León, director de cine ecuatoriano (Mono con Gallinas) y Álex Cisneros, actor y director (A estas alturas de la Vida, otros), entre marzo y junio de 2014, saltan a la vista algunos elementos comunes con el rock nacional. Principalmente, ambos personajes coinciden en la necesidad de una especie de “aval extranjero”, que en el cine se genera a través de la participación en festivales de cine (Cisneros y León, 2014). Así, para que una película ecuatoriana tenga mayor “entrada” en las salas de cine comerciales, la misma se exhibe primero en festivales internacionales, y de esta manera la promoción se facilita por el prestigio que genera la participación en los mismos. Si se extiende esta idea a la producción de música rock, agentes de *booking* internacionales podrían gestionar la colocación de bandas locales en festivales o conciertos internacionales, con el objetivo de mejorar la percepción de calidad de las bandas locales.

En otros aspectos, los dos expertos mencionaron que en el país la industria cinematográfica ha experimentado un crecimiento considerable (Cisneros y León, 2014), tal como lo han afirmando varios entrevistados, de manera análoga, a la producción de rock en Quito. Las limitaciones que enfrentan las personas que hacen cine en el Ecuador, al parecer, son muy similares a las que enfrentan los roqueros quiteños: pocas salas de exhibición, dificultad de entrar en el mercado *mainstream*, escasez de proveedores, y principalmente una demanda que crece, pero que aún es incipiente y que no valora la calidad. La competencia con los *blockbusters* es el reto más importante en la actualidad para los

cineastas ecuatorianos, según los entrevistados (Cisneros y León, 2014); situación análoga a la que enfrentan los músicos frente a la oferta extranjera.

2.6 Análisis FODA del sector

Para finalizar este capítulo se ha organizado la información recolectada en un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA). Se ha adaptado el mismo de las matrices de análisis presentadas por los autores Kotler y Lane-Keller en la obra Dirección de Marketing, citada oportunamente en el Capítulo I. A las matrices y tablas expuestas por los autores antes mencionados se les ha realizado las modificaciones pertinentes para representar de mejor manera la situación del sector. Vale la pena señalar que dicho análisis se ha desarrollado como un ejercicio agregado, y no representa un análisis individualizado de un actor o circunstancia de la industria; sino más bien se lo presenta a manera de resumen de los hallazgos encontrados en el transcurso de la investigación.

2.6.1 Análisis de Oportunidades

En la Tabla 2 se pueden apreciar las principales oportunidades que se presentan para el sector que produce rock en Quito. La herramienta relaciona la probabilidad de éxito de optar por la oportunidad en el corto plazo frente al atractivo de las mismas. No se identificaron oportunidades que gocen de una alta probabilidad de éxito en el corto plazo, pero sí se identificaron cuatro oportunidades de alto atractivo. De éstas últimas, se pone especial atención en la demanda de conciertos de nivel internacional y en el licenciamiento de los temas para fines comerciales o utilización en otras obras de contenido creativo. Se considera que el sector tiene una probabilidad media de tener éxito al optar por estas oportunidades.

Tabla 2 - Matriz de Oportunidades

		Probabilidad de éxito en el corto plazo		
		Alta	Media	Baja
Atractivo	Alto		Hay un mercado de conciertos que no está al alcance de las bandas locales	
	Alto		Licenciamiento de las obras creativas para uso de otros contenidos creativos (películas, comerciales, etc.)	
	Alto			La ley del 1x1 abre la posibilidad de una difusión masiva de las obras y composiciones musicales locales.
	Alto			Las nuevas tecnologías permiten el acceso de la venta de fonogramas a otros mercados
	Medio		Oportunidad para generar ingresos en base al uso de temas en lugares públicos (cafeterías, oficinas, etc.)	
	Bajo		Existiría la demanda para mercadería relacionada con los nombres de las bandas (camisetas, artículos varios)	

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

2.6.2 Análisis de Amenazas

En cuanto a la identificación de las amenazas del sector, se ha desarrollado una matriz que relaciona la gravedad de la amenaza con su probabilidad de ocurrencia en el corto plazo. En total se han identificado nueve amenazas, de las cuales tres se consideran de alta gravedad y probabilidad media de ocurrencia. Como se observa en la Tabla 3, las tres amenazas principales se refieren a un posible incremento de las tasas e impuestos para los espectáculos en vivo, una implementación del COESC sin tomar en cuenta los intereses de la industria del rock y la posibilidad de que la venta obligatoria o forzosa de los derechos de las obras desincentive la producción fonográfica y audiovisual.

Tabla 3 - Matriz de Amenazas

		Probabilidad de ocurrencia en el corto plazo		
		Alta	Media	Baja
Gravedad	Alta		Las tasas e impuestos para la realización de espectáculos en vivo se incrementen	
	Alta		El COESC sea implementado sin tomar en cuenta intereses de la industria del rock	
	Alta		La venta obligatoria de los derechos de las obras desincentive la producción fonográfica y audiovisual	
	Alta			La tecnología para difusión de contenidos creativos se censure
	Alta			La tecnología para producir fonogramas suba de precio
	Alta			La tecnología para venta de fonogramas se transforme en un oligopolio
	Media		Los aranceles de importación de equipos e instrumentos se incrementen	
	Media			Las tasas para venta de fonogramas físicos (CDs) se incrementen
	Baja			Presión para formalizar la venta de mercadería por parte de SRI

Fuente: Investigación directa
 Elaboración: Marco Lalama, 2014

2.6.3 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Para este análisis, se han dividido los resultados en tres matrices. La primera resume las fortalezas y debilidades del sector. En la misma se destacan la creatividad y la destreza musical como fortalezas principales de alta importancia. En contraste, se han identificado nueve debilidades principales de alta importancia, mismas que están detalladas en la Tabla 4.

Tabla 4 - Fortalezas y debilidades del sector

		Valoración					Importancia		
		Fortaleza Principal	Fortaleza Secundaria	Neutral	Debilidad Secundaria	Debilidad Principal	Alta	Media	Baja
Organización	Creatividad	x					√		
	Destreza musical	x					√		
	Conceptualización musical		x				√		
	Dedicación					x	√		
	Orientación emprendedora					x	√		
	Prácticas gerenciales					x	√		
	Especialización de tareas					x	√		
Marketing	Reputación del sector			x					√
	Participación de mercado (frente a otros géneros)				x		√		
Finanzas	Costo y disposición de capital					x	√		
	Flujo de efectivo					x	√		
	Estabilidad financiera					x	√		
Otros	Licenciamiento para otras obras creativas					x	√		
	Cobro por uso en lugares públicos					x	√		
	Gestión de artículos promocionales				x			√	

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

En la Tabla 5 se realiza el mismo ejercicio, aplicado a la producción de fonogramas. En este análisis se han identificado cuatro fortalezas principales de alta importancia, que dan cuenta de la capacidad local de producir música grabada de alta calidad. A la par, también se han identificado cuatro debilidades principales de alta importancia, todas relacionadas con la estrategia de mercadeo para los mencionados fonogramas. En un primer momento se podría pensar que esta área goza de una situación relativamente favorable; sin embargo, como se anotó anteriormente, el sector de la venta de música grabada atraviesa por una situación de cambio disruptivo.

Tabla 5 - Fortalezas y debilidades en la producción de fonogramas

	Valoración					Importancia		
	Fortaleza Principal	Fortaleza Secundaria	Neutral	Debilidad Secundaria	Debilidad Principal	Alta	Media	Baja
Producción de fonogramas	Instalaciones		x			√		
	Economías de escala		x					√
	Diseño de producto	x				√		
	Mano de obra capacitada / <i>Know-how</i>	x				√		
	Habilidades técnicas de fabricación	x				√		
	Calidad del fonograma			x		√		
	Eficacia del precio					x	√	
	Eficacia de la promoción					x	√	
	Eficacia de la innovación					x	√	
	Alcance geográfico	x					√	
	Disposición para la compra					x	√	
	Número de actores en el sector					x		√
Calidad de actores en el sector			x			√		

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

En la Tabla 6 se realiza el análisis respectivo de fortalezas y debilidades para la producción de espectáculos en vivo. En el mismo se han identificado cuatro fortalezas principales que dan cuenta de la infraestructura existente en el país y la disposición para la compra de conciertos por parte de un segmento importante de mercado. Como debilidad principal de alta importancia se ha identificado la estrategia de precios de los espectáculos locales, los cuales, como se vio en la sección correspondiente, comandan precios muy inferiores a sus pares extranjeros. Como se puede inferir en este cuadro, existe un segmento de mercado importante al cual, al parecer, los músicos locales no tienen acceso.

Tabla 6 - Fortalezas y debilidades en la producción de espectáculos en vivo

	Valoración					Importancia		
	Fortaleza Principal	Fortaleza Secundaria	Neutral	Debilidad Secundaria	Debilidad Principal	Alta	Media	Baja
Producción de espectáculos en vivo	Instalaciones	x				√		
	Economías de escala				x		√	
	Diseño de producto	x				√		
	Mano de obra capacitada/ <i>Know-how</i>		x			√		
	Habilidades técnicas de producción	x				√		
	Calidad del espectáculo			x		√		
	Eficacia del precio					x	√	
	Eficacia de la promoción			x		√		
	Eficacia de la innovación			x		√		
	Disposición para la compra	x				√		
	Número de actores en el sector				x		√	
	Calidad de actores en el sector		x			√		

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

CAPÍTULO III – LOS CASOS DE ÉXITO / “BEST PRACTICES”

En este capítulo se reseñan tres casos exitosos en las industrias creativas. En primer lugar se realiza un análisis esquemático de los factores que conformaron la estrategia de gestión empresarial del que probablemente fue el grupo rock más exitoso de la historia: Los Beatles. En segundo lugar, se analiza el éxito obtenido por la cantante Britney Spears en la implementación de su estrategia de promoción digital, utilizando como fuente un caso de estudio desarrollado por académicos del Kelley School of Business de la Universidad de Indiana. Con estos antecedentes, la siguiente cita de la exitosa cantante Annie Lennox resulta relevante:

La preparación lo es todo. Necesitas practicar para tener confianza en el escenario, saber las canciones muy, muy bien, y lo que va a pasar muy, muy bien. Tiene que salir perfecto. Tengo que haber descansado bien y así tener mi voz en buen estado, de tal manera que no tenga miedo que no podré desempeñarme bien. Y luego, cuando estoy preparándome con el maquillaje y el atuendo, me concentro profundamente en lo que voy a hacer. Cuando estás sobre el escenario, debes casi convencerte de que ésta es tu última función. Actúas como si nunca lo hubieras hecho antes y como si jamás lo vas a volver a hacer (Lennox, 2: 2010)

En tercer lugar se estudian las paradigmáticas prácticas de gestión empleadas por el cineasta Stanley Kubrick, con el objeto de mostrar los paralelismos que existen con el cine, otra de las industrias creativas, de la cual se pueden tomar ejemplos de prácticas valiosas.

3.1 Los Beatles

Quizás la banda de rock más importante de todos los tiempos, Los Beatles son una referencia casi obligada para toda la música creada a partir de la década de los sesenta del siglo pasado. Cincuenta años después de su llegada por primera vez a EEUU y de su famosa presentación en el show de Ed Sullivan, vista por la cifra record de más de setenta

millones de personas¹⁹, Paul McCartney y Ringo Starr han sido reconocidos y ovacionados por la Academia Nacional de Artes y Ciencias de la Grabación de EEUU, y premiados en la correspondiente ceremonia con un nuevo premio GRAMMY en enero de 2014²⁰. La lista de reconocimientos e influencia en la cultura occidental de los Beatles no se puede subestimar.

Al analizar la gestión empresarial en torno a la producción musical de este grupo, se observan algunos puntos que pueden servir de referencia para el propósito de este estudio:

Empezaron componiendo, grabando y tocando una versión propia de un género que ya existía y estaba en boga en ese momento. Sin embargo, se nota una evolución creativa muy fuerte a partir del género básico sobre el cual empezaron. En varios episodios de esta vertiginosa innovación creativa, los músicos tomaron grandes riesgos en términos musicales, los cuales no fueron comprendidos por un grupo considerable de sus seguidores. Siempre tratando de innovar, no faltaron episodios donde el producto final no tuvo éxito inmediato y muchas veces el mismo fue incomprendido al inicio. Tal fue el caso de la película *Magical Mystery Tour* y del proyecto *Let it Be*, cuyas cifras de venta iniciales no fueron las esperadas.

El productor jugó un papel determinante en el destino de la banda²¹. Sir George Martin, afamado productor y músico de gran capacidad y amplia formación académica, fue capaz de transformar las ideas musicales de la banda en realidades grabadas en pistas sonoras. Sin esta contribución, probablemente las ideas alocadas y progresistas de los

¹⁹ CNN Pressroom “*THE SIXTIES - The British Invasion*’ Executive Produced by Tom Hanks and Gary Goetzman Premieres Jan. 30”. <http://cnnpressroom.blogs.cnn.com/2014/01/14/the-british-are-coming-special-presentation-of-the-sixties-the-british-invasion-executive-produced-by-tom-hanks-and-gary-goetzman-premieres-thursday-jan-30/>

²⁰ The Telegraph, “Grammys 2014: Beatles Paul McCartney and Ringo reunite on stage” Disponible en <http://www.telegraph.co.uk/culture/grammys/10598532/Grammys-2014-Beatles-Paul-McCartney-and-Ringo-reunite-on-stage.html>

²¹ Si se requiere profundizar sobre el tema, se recomienda leer dos obras fundamentales: “All you need is ears” y “Summer of Love: the making of Sgt. Pepper’s” ambas del productor George Martin. Nota del autor.

jóvenes Beatles no hubieran llegado a sonar como las conoce el mundo. De igual importancia es la calidad en la grabación y la prolijidad en la interpretación musical. Los equipos utilizados en los estudios Abbey Road eran de muy alta calidad, y el personal que manejaba los mismos sabía aprovecharlos al máximo de su capacidad técnica. Por otro lado, la interpretación musical, en términos de armonías y afinación de instrumentos y voces es impecable. Los errores que se pueden detectar en las grabaciones son mínimos, en comparación con otros grupos de la época. Al parecer, conscientes o no, hicieron su trabajo como si hubiesen sabido que estaban creando obras maestras para la posteridad.

El promotor, Brian Epstein, también jugó un papel fundamental en la primera parte de la historia. Epstein impuso un código visual; en primer lugar reemplazando las chaquetas de cuero con trajes de corte sastre y corbata²². Epstein controlaba todos los aspectos en términos de imagen de la banda; y realizaba muchos contactos para gestionar las apariciones en público, incluyendo la famosa aparición en EEUU en el programa de Ed Sullivan de febrero de 1964, mencionada anteriormente. Por estas costumbres -más tarde adquiridas por los Beatles, y que mantienen hasta el día de hoy- uno puede disfrutar de miles de imágenes que documentan la evolución de la banda, donde siempre aparecen ataviados en concordancia con su evolución musical. Los Beatles siempre vistieron para la ocasión; y siempre tenían una cámara para documentarlo.

La maquinaria de promoción de la obra de los Beatles era feroz; pero nunca se mezcló con el proceso creativo. Los Beatles fueron intensamente mediáticos; y los ingresos que generaban ocurrían gracias a una estrategia de promoción tremendamente sofisticada e intensiva. Fueron el primer grupo pop con una línea de material promocional propia que

²² El Universal, “Permanece la leyenda de Brian Epstein a 40 años de su muerte”. Disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/notas/445215.html>

incluyó juguetes, goma de mascar, club de fans, serie animada, afiches, y un largo etcétera. Pese al éxito obtenido por medio de la promoción mediática, los Beatles fueron lo suficientemente inteligentes, estratégicos, innovadores y arriesgados para separar la promoción de la composición. Al momento de componer, los Beatles no temían romper lo establecido; y hacían un esfuerzo para seguir creando, probando e incorporando nuevos elementos musicales en términos de instrumentos, composición y ritmos²³. En su trabajo, los Beatles fueron los primeros en utilizar influencias de la música oriental, *country*, clásica y electrónica; aparte de ser los primeros en romper con una larga lista de prácticas estándar de la industria en términos de instrumentación, ritmo, duración de las canciones y concepción de los álbumes.

En la segunda mitad de su carrera, tienen éxitos con los sencillos, pero no los incluyen en los álbumes; los cuales son obras separadas, completas, experimentales, monumentales y tremendamente innovadoras. A partir de su evolución de grupo pop a músicos innovadores, los Beatles se dan cuenta que el álbum es un espacio para crear conceptos complejos y abstractos; los cuales no son aptos para el consumo de las masas. Por este motivo, ellos siguen lanzando sencillos que tienen éxito comercial y que los mantienen en su posición de liderazgo, pero no dejan de generar y producir obras mucho más complejas; las cuales se lanzan como proyectos de álbumes enteros. Esta decisión tuvo la importante consecuencia de mantenerlos en un posicionamiento como un fenómeno comercial, al mismo tiempo que los ubicó como pioneros en la experimentación musical. Casi ningún grupo ha logrado lo antes mencionado. Al día de hoy, casi todo el mundo ha escuchado de

²³Taylor, Derek. "Yellow Submarine sleeve notes. Disponible en <http://udel.edu/~mm/beatles/music/sleeveNotes/yellowSubmarine.html>

los Beatles, pero son relativamente pocas las personas que conocen a fondo su trabajo más elaborado, plasmado en sus álbumes a partir del denominado *Rubber Soul* (1965)²⁴.

3.2 Britney Spears y el manejo de la estrategia digital

El manejo de la comunicación es una parte fundamental de la estrategia de gestión de cualquier industria creativa. En cuanto a músicos pop se refiere, el caso de Britney Spears ha sido estudiado por académicos y los resultados han sido publicados por el Kelley School of Business de la Universidad de Indiana. De acuerdo con los autores Andreas Kaplan y Michael Haenlein:

Aparte de sus logros artísticos, lo que hace que Britney Spears se destaque es la manera casi perfecta como ella y sus empleados se apoyan en las redes sociales para construir y fortalecer su imagen de marca como celebridad. (Kaplan y Haenlein, 2011:1).

En vez de depender de los medios tradicionales y ruedas de prensa, Britney Spears utiliza las redes sociales Twitter, Youtube y Facebook para emitir noticias importantes sobre su actividad. Los reporteros y periodistas se ven forzados a depender de estas herramientas para ejercer su actividad.

Los encargados de manejar la comunicación digital de Britney Spears hacen una clara diferenciación entre los mensajes emitidos directamente por la estrella y los que se hacen a través de los *community managers*, o encargados de estas tareas. Una colaboradora llamada Lauren Kozak se asegura de que los mensajes publicados en las diferentes plataformas sean coherentes; y que las tres plataformas sirvan como una estrategia integrada de comunicación digital. (Kaplan y Haenlein, 2011:1)

²⁴ Si se requiere profundizar sobre este tema, se recomienda la obra "The Beatles Anthology", que consta de 6 CDs, 3 DVDs y un libro que narra la historia de la banda desde sus inicios. Otra fuente confiable sobre el tema es el documental de 1982 llamado "The Compleat Beatles." Nota del autor.

Estrategias de lanzamiento utilizadas

En el caso de lanzamiento un nuevo sencillo llamado *Hold it against Me*, una versión demostrativa (demo), sin acabar se filtró al internet. En reacción, Britney Spears publicó una nota diciendo algo así como: “Si te gustó el demo de la canción, espera a escuchar la versión final el martes”. El lanzamiento oficial del tema se llevo a cabo en la fecha prevista en un programa de radio de muy alta sintonía. Este es un ejemplo estratégico de lanzamiento que toma en cuenta la dinámica del mercado digital y cómo ésta ha forzado a modificar las prácticas de mercadeo de nuevos productos musicales. (Kaplan y Haenlein, 2011:2)

En el caso del video para el mismo sencillo, la estrategia fue igualmente transgresora. En vez de producir un video para lanzarlo junto a la canción, éste se rodó dos semanas después del lanzamiento del sencillo. En este caso, se utilizó la plataforma *Twitter* para publicar noticias de los avances del rodaje. De esta manera, la expectativa por el producto final se manejó para ventaja de Britney Spears. Se publicó un *teaser* (avance) diario de 5 segundos durante 14 días previo al lanzamiento del video. Adicionalmente, el video incluyó *product placement* de cuatro productos relacionados con la marca Britney Spears: un perfume, un maquillaje, Sony y una página web. Nótese la innovación en la estrategia de lanzamiento tanto del video como del sencillo.

La filtración del demo de la canción incentivó la creación de contenidos de seguidores de Britney Spears, especulando cómo sería la misma. Lejos de tratar de silenciarlos, las redes sociales de Britney Spears publicaron enlaces a los videos mejor logrados, y de esta manera generaron una mayor vinculación o *engagement* con la audiencia y posibles consumidores del producto musical. Los resultados de ventas fueron sobresalientes: la

canción fue descargada 411,000 veces en el portal *iTunes*, rompiendo algunos records de ventas de la propia Britney Spears y del sitio mismo.

Como principales lecciones, los autores apuntan lo siguiente:

- Escoger pocas plataformas para evitar la excesiva complejidad en la estrategia digital, dadas las incontables opciones que existen en términos de plataformas tecnológicas.

- Combinar las plataformas de terceros con las propias; es decir Facebook, Twitter y Youtube con la página propia de la cantante

- Integrar y alinear la estrategia de comunicación, en términos de contenidos y mensajes.

- Mantener activas las plataformas y generar contenidos interesantes y que crean expectativa en los usuarios y consumidores

- Ser honestos y utilizar lenguaje coloquial. Esto quiere decir que los mensajes publicados por Britney Spears directamente son diferenciados del resto de mensajes.

(Kaplan y Haenlein, 2011:4)

Como se puede apreciar en esta sección, el manejo de la estrategia digital de esta artista puede brindar valiosas pautas para la industria musical de rock en Quito.

3.3 Stanley Kubrick, Michael Porter y el control sobre las prácticas de la industria

El gurú de la estrategia empresarial, Michael Porter visitó Quito en Octubre de 2011, y en su intervención habló de la ventaja competitiva, la cual se define en sus libros como una “combinación única de valor” (Porter, 2009:76). El paralelismo de estas ideas con el caso del director Stanley Kubrick y el actor Kirk Douglas es evidente.

En 1959, a la edad de 31 años, el joven cineasta Stanley Kubrick recibió una llamada de Kirk Douglas, una de las estrellas más importantes del Hollywood de aquel entonces. Durante la primera semana de filmación de su nueva película “Espartaco”, Douglas había

despedido al director Anthony Mann y enfrentaba la urgencia de conseguir un nuevo director con el talento suficiente para terminar la épica obra cinematográfica que él producía. Kubrick, en cambio, llevaba dos años sin haber filmado. Kubrick y Douglas ya habían trabajado antes en la película “Patrulla Infernal” (Paths of Glory) con excelentes resultados (Phillips en Castle, 2005:316).

Pese al éxito de taquilla, las excelentes críticas y las nominaciones a varios premios, la experiencia de dirigir la película “Espartaco” fue un auténtico desastre para Kubrick. Enfrentado a las celebridades más cotizadas de la época, entre quienes estuvieron Laurence Olivier, Charles Laughton, Peter Ustinov, el director de fotografía Russel Metty y el propio Douglas, el joven Kubrick vio cómo su autoridad y visión artística fueron muchas veces ignoradas y ridiculizadas. “En Espartaco aprendí que si no tienes autoridad legal, no tienes autoridad de ninguna índole” señaló a la revista Newsweek en 1972 (Castle, 2005:317).

Kubrick, famoso por su extremo cuidado con los detalles de filmación y por su visión cinematográfica atípica fue víctima de burlas veladas y del desprecio tácito de las grandes figuras de aquel entonces. A partir de esta experiencia, Kubrick decidió que en adelante tendría control absoluto de todos los aspectos relacionados con la elaboración de sus películas, incluyendo la distribución y la selección de salas en las cuales se proyectaban las mismas (Kubrick en Castle, 2005:316).

Que un joven de 31 años haya tomado dicha decisión en 1959 era algo insólito e incluso risible. Nadie, en su sano juicio, hubiese creído posible lograr el control absoluto en la producción y distribución de películas en el Hollywood de aquellos años. Sin embargo, es bien conocido que Kubrick logró su propósito y con ello marcó definitivamente la historia del cine. Sus obras siguientes marcaron hitos en la forma de hacer cine de su generación y todas las posteriores.

Tal como se cita anteriormente, en sus Notas del Director, publicadas en el diario *The Observer* el 4 de diciembre de 1960, Kubrick señalaba:

Muchas veces se supone que, para hacer películas enteramente como uno quiere, sin tener que pensar en la taquilla, uno debe dejar a un lado a las estrellas de cine, a fin de concretar las películas con presupuestos bajos. En realidad, el costo de una película casi nunca tiene que ver con los honorarios de los actores. Más bien tiene que ver con el número de días que toma la filmación; y uno no puede hacer una película tan bien como se quiere si no se tiene el tiempo suficiente para hacerla...De esta manera, nada se gana eliminando a las estrellas de cine y apuntando a las casas de arte [de cine independiente]. Únicamente al utilizar estrellas y al colocar la película en el circuito comercial se puede comprar el tiempo necesario para hacerle justicia [a la película] (Castle, 2005:315)

A partir de entonces, Kubrick se consolidó como uno de los más importantes e innovadores directores de todos los tiempos, con películas como “*Lolita*” (1962), “*El teléfono rojo*” (1964), “*2001: Odisea en el Espacio*” (1968), “*La naranja mecánica*” (1971), “*Barry Lyndon*” (1975), “*El resplandor*” (1980), “*Nacido para matar*” (1987) y “*Ojos bien cerrados*” (1999). En cada una de sus obras, Kubrick marcó la pauta en el arte de hacer cine, rompiendo esquemas y fijando nuevos paradigmas en prácticamente todos los géneros en los cuales incursionó (Webster, 2010:187). Llegando al extremo de recolectar muestras de tierra de los campos de batalla en los cuales Napoleón libró sus batallas para reflejar exactamente los detalles (Phillips en Castle, 2005:496-498), y muchas veces tomándose días interminables para filmar una sola escena (Herr en Castle, 2005: 520), Kubrick se ganó la posición que hasta hoy mantiene en la industria cinematográfica. Mientras tanto, las grandes figuras de los años cincuenta, quienes se burlaron del joven director, son recordadas con cariño y respeto, pero sin el peso histórico que goza Stanley Kubrick.

Por su parte, Michael Porter indica en sus intervenciones que, para tener éxito y obtener una rentabilidad sostenida, se debe configurar una posición única dentro de la estructura de la industria en la cual la empresa se desenvuelve, creando productos únicos; es decir totalmente diferenciados de los competidores (Porter, 2009:76). Porter señala que

la base de la diferenciación es hacer las cosas mejor que la competencia o de manera diferente de ella.

Es evidente que Kubrick logró exactamente lo antes citado: a través de una visión única y una hábil e inédita estrategia empresarial dentro de la industria del cine, creó productos – es decir películas- totalmente diferentes a los estándares de la industria, obteniendo negociaciones y condiciones con los estudios cinematográficos jamás antes vistas. Como ejemplo se puede citar el hecho de que Kubrick tuvo la decisión absoluta sobre cuales salas de cine iban a proyectar su película “2001: Odisea en el Espacio” (1968) (Geduld en Castle, 2005:373); o los cinco años que tardó en filmar su última película llamada “Ojos bien cerrados” (1999) (Hill en Castle, 2005: 482).

Porter, a su vez, es el más destacado profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard; es titular de la cátedra Bishop William Lawrence, la más prestigiosa cátedra de dicha universidad, y es la persona más joven en haber obtenido dicha distinción en la historia de la universidad²⁵. Las ideas de Porter dieron origen al estudio de la competitividad y estrategia a nivel mundial; y las mismas se siguen aplicando y enseñando en las universidades más prestigiosas del mundo. Al igual que Kubrick, Porter dio origen a una nueva disciplina de estudio, tomando los estándares de la industria –en este caso el estudio de la economía y la administración de empresas- y enfocándolos de una manera distinta a todo lo que se había hecho hasta entonces. La similitud en los dos casos en cuestión salta a la vista.

Del análisis que precede este apartado, se puede inferir que la idea de Porter de generar un producto único e irreplicable también aplica en el sector de las artes, entre los cuales

²⁵ La información del profesor Porter está disponible en el siguiente enlace:
<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

están la música y el cine. En la Tabla 7 se puede apreciar un resumen de los conceptos de Porter y su aplicación en la obra creativa de Stanley Kubrick.

Tabla 7 - Aplicación de los conceptos de Porter en la obra de Stanley Kubrick

Concepto de Porter	Aplicación en la obra de Kubrick
Combinación única de valor	Las películas de Stanley Kubrick son únicas en prácticamente todos los sentidos.
Encaje de actividades dentro de la cadena de valor	El producto final, en este caso las películas, son el resultado de una serie de actividades dentro de la cadena de valor que son realizadas de manera única y que encajan con las otras generando la ventaja competitiva.
Estrategia	A excepción de la película “Espartaco”, todos los aspectos de las películas fueron controlados directamente por Kubrick, de tal manera que los proyectos quedaban prácticamente blindados ante movimientos ofensivos de la competencia.
Diferenciación	Las películas son únicas, como se menciona con anterioridad.

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

3.4 Casos ecuatorianos, colombianos y Enchufe TV

Mencionadas por los entrevistados, algunas prácticas ecuatorianas pueden ser tomadas en cuenta como ejemplos o casos de estudio para el sector del rock en Quito. En primer lugar, a decir de José Cruz, manager de varias bandas ecuatorianas, el caso de Juan Fernando Velasco contiene indicadores importantes de gestión empresarial. Según lo anotado, Juan Fernando Velasco firmó con una disquera internacional y fijó su meta en comercializar su producto en Colombia (Cruz, 2014). El resultado de esta gestión, fue que obtuvo varios reconocimientos y difusión masiva en el vecino país, lo cual facilitó su posicionamiento dentro de la escena musical. Adicionalmente, el mencionado artista, luego de consolidar su nombre en Colombia, decidió lanzar un disco de pasillos y boleros clásicos, de esta manera aprovechando las canciones que son ya conocidas por el público.

Con esta estrategia, Juan Fernando Velasco ha sido el único artista de pop ecuatoriano que ha logrado llenar el aforo de coliseo Rumiñahui (Cruz, 2014).

Otro caso interesante en la historia de la música ecuatoriana es el del grupo Kiruba, derivado del *reality show* Popstars, proyectado por Teleamazonas en el año 2009. Las cifras de venta y el éxito de los espectáculos en vivo²⁶ dan cuenta de un proceso empresarial detrás de una banda que deviene en resultados de éxito comercial tangible. Si bien este experimento se hizo con el género *pop*, existen valiosas experiencias que se pueden extrapolar al género *rock*, como la preparación previa de los músicos/intérpretes, y la visibilización de todo el trabajo conexo que es necesario para producir una banda profesionalmente. De este evento, Gabriela Villalba, integrante de Kiruba, pasó a formar un grupo de pop internacional llamado Kudai.²⁷

Enchufe TV es un caso de éxito en otra industria creativa. El proyecto nació en 2011 a cargo de cuatro cineastas y ha logrado un éxito sin precedentes en la historia de producción audiovisual independiente en Ecuador. Según su página oficial, para julio de 2012 el proyecto contaba con 71,000 suscriptores, y actualmente cuenta con más de 4 millones²⁸

La productora Touché films, dueña del proyecto, cuenta actualmente con apoyo de empresarios nacionales, lo que le ha permitido realizar comerciales para marcas importantes dentro del país²⁹; lo cual posibilita cierta independencia financiera para desarrollo libre de los temas de los sketches. Posiblemente por una publicación en twitter del humorista mexicano “Werevertumorro”, su segunda plaza de popularidad está en la

²⁶ “Kiruba ha vendido cinco mil copias”, diario Hoy, 24 de abril de 2003. Disponible en

<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/kiruba-ha-vendido-5-mil-copias-144550-144550.html>

²⁷ “Gaby Villalba tiene el respaldo de los empresarios del grupo Kudai”, diario El Comercio, 30 de abril de 2010.

Disponible en <http://www.elcomercio.com/tendencias/entretenimiento/gaby-villalba-respaldo-empresarios-del.html>

²⁸ Datos obtenidos de la página web oficial de Enchufe TV. Disponible en <http://www.enchufe.com/quees/>

²⁹ “La TV les dijo No, pero 78 millones de vistas les dicen sí”. Revista Expresiones, 22 de octubre de 2012. Disponible en <http://www.expresiones.ec/ediciones/2012/10/23/gente/nacional/la-tv-les-dijo-no-pero-78-millones-de-vistas-les-dicen-si/>

ciudad de Puebla, en México³⁰; y en septiembre de 2014 ganaron un “streamy award”, premio importante para contenidos web³¹. La propuesta de Enchufe TV se basa en un humor de burla hacia “uno mismo” y nunca hacia el resto. Las piezas refieren a situaciones cotidianas que los realizadores han experimentado directamente³².

Los aportes de EnchufeTV a la realización de rock en Quito podrían ser la originalidad de la propuesta, en términos de la creatividad y la originalidad de la misma. También se nota la calidad técnica de los videos, producidos con estándares internacionales de producción audiovisual. Adicionalmente, se nota que la estrategia comercial paralela de filmación de comerciales permite que la creatividad no dependa de financiamiento externo. Finalmente, el uso innovador y efectivo de las redes sociales y el internet para divulgar su mensaje es un buen ejemplo para los músicos que hacen rock en Quito.

El caso de la colombiana Shakira también aporta algunos indicadores que pudieran ser tomados en cuenta al momento de profesionalizar una banda de rock en Quito. La cantante Shakira inicia su carrera en 1991 con su primer disco “Magia”. Para el año 1995 obtiene su primer éxito a nivel latinoamericano con el album “Pies Descalzos”, y para el año 1999 ya lanza su album “unplugged” a través de la cadena MTV para el mercado norteamericano³³. Si se analiza las composiciones de Shakira, se nota una clara evolución desde una composición más tradicional y roquera hacia una composición mucho más electrónica y orientada hacia el pop de consumo masivo en EEUU. A partir de este año, Shakira empieza a lanzar música cantada en inglés, y también se asocia con otros actos populares de EEUU

³⁰ “La TV les dijo No, pero 78 millones de vistas les dicen sí”. Revista Expresiones, 22 de octubre de 2012. Disponible en <http://www.expresiones.ec/ediciones/2012/10/23/gente/nacional/la-tv-les-dijo-no-pero-78-millones-de-vistas-les-dicen-si/>

³¹ “Los planes de Enchufe TV luego de ganar un premio internacional”, Diario El Comercio, 11 de septiembre de 2014. Disponible en <http://www.elcomercio.com/tendencias/planes-enchufetv-premio-internacional-streamyawards.html>

³² “El fenómeno EnchufeTv, líder en México, Colombia y Perú”, diario El Universo, 26 de noviembre de 2014. Disponible en <http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2014/11/26/nota/4273991/fenomeno-enchufetv-lider-mexico-peru-colombia>

³³ Información obtenida de la página oficial de facebook, la cual está en inglés. Disponible en <https://www.facebook.com/shakira/info?tab=milestone>

como Beyoncé o Mary J. Blige. Sus giras se planifican desde EEUU a partir del año 2002; y su consagración como una estrella *mainstream* del mercado norteamericano llega con su disco “Oral fixation” también lanzado en español. Posteriormente Shakira es nombrada embajadora de buena voluntad de UNICEF, y es escogida para escribir el tema del mundial de fútbol 2010.

La carrera de Shakira muestra una clara orientación hacia el mercado, pese a que muchos piensan que su originalidad ha decaído considerablemente a partir de que decidió entrar en el mercado norteamericano³⁴. Como lecciones importantes para la producción de rock en Quito, se puede apreciar las decisiones estratégicas que una artista latina ha tomado para acceder al mercado norteamericano. También es importante señalar las asociaciones y duetos formados con marcas establecidas de artistas consagrados en el mercado anglosajón. Adicionalmente, se puede también apreciar una agenda de exposición mediática constante y planificada, la cual ayuda en el posicionamiento del nombre del artista o banda.

³⁴ “Shakira, la mujer que se vendió” Revista Fucsia, 9 de mayo de 2012. Disponible en <http://www.fucsia.cl/2012/05/09/shakira-la-mujer-que-se-vendio/>

CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE MEJORAS

En el presente capítulo se plantean consideraciones para una mejor gestión de la producción de rock en Quito, a partir de lo establecido en los capítulos precedentes.

4.1 Mejoras con respecto al proceso creativo, de gestión y mercadeo del talento

Las entrevistas mantenidas con varios músicos indican que hay mucho talento en Quito. En este caso, la recomendación está en seguir el ejemplo de los Beatles, quienes fueron muy exitosos en producir obras de alto contenido creativo, y a la vez exitosas en términos comerciales; es decir, separar con claridad el proceso creativo de la promoción comercial, y ser efectivos en ambos. Esta recomendación hace eco de los planteamientos del profesor Peter Dickson, citado en el Capítulo I, en el sentido de imitar ciertos aspectos e innovar en otros. Al igual que los Beatles, se pueden comercializar sencillos de alta calidad, más “digeribles” y las composiciones más elaboradas y creativas reservarlas para discos o contenidos en internet.

Repetidamente se mencionó la necesidad de contar con un productor musical profesional, para obtener calidad en los productos grabados, tanto en términos de arreglos musicales como de ingeniería de sonido. Este paso es fundamental e ineludible para las bandas que aspiren a hacer una carrera profesional en la música, puesto que la producción de calidad es el primer requisito para competir en el mercado musical profesional.

También se recomienda que las bandas tengan en mente los “avales extranjeros” necesarios para ganar aceptación en el medio, y que se componen básicamente de referencias de calidad por parte de personajes o marcas extranjeras. Dado que la percepción de calidad de las obras está influenciada fuertemente por la opinión de pares y expertos, como se vio en la teoría de Elberse y en las declaraciones de algunos entrevistados, la misma se vuelve un factor clave en la gestión estratégica de una banda. La referencia de

calidad en cuestión puede tomar la forma de participación en festivales extranjeros, o una asociación directa o indirecta con personajes, músicos y bandas de reconocida calidad, en su mayoría extranjeras. Sin embargo, se debe tener en cuenta las observaciones recogidas, en el sentido de que muchas veces en el medio quiteño, hay una exagerada exposición mediática de productos que requieren de mayor calidad y elaboración.

Al parecer, en Quito existe un segmento de consumidores dispuestos a pagar entradas para espectáculos en vivo de precios considerablemente altos. Acceder a este segmento de mercado constituye un desafío tremendo para las bandas nacionales de rock, pese a que en el pop ya se lo ha logrado. En éste y los apartados siguientes se postulan algunas pautas para lograr dicho objetivo.

- *Trayectoria de producción musical sostenida e innovadora por largos períodos de tiempo.* Todas las bandas mencionadas en las encuestas como favoritas, y las que fueron mencionadas como primer lugar en recordación tienen por lo menos veinte años de trayectoria. En este sentido, se puede inferir que profesionalizar una banda es un proyecto de largo plazo. Adicionalmente, debe considerarse que todas las bandas que comandan altos precios en sus entradas, son bandas con extensas trayectorias profesionales. Para lograr este punto de la propuesta de mejoras, las bandas deben llegar a un compromiso formal que tome en cuenta todas las posibles distracciones y obstáculos que generalmente se encuentra en la gestión profesional de una banda, a fin de evidenciarlos y discutirlos *a priori*.

- *Video clips y material audiovisual de grado profesional.* Varios de los entrevistados enfatizaron la importancia del material visual que acompaña a la música. En ese sentido, la producción audiovisual, especialmente a partir de la masificación del internet en términos de acceso vía dispositivos móviles, es una clave sin la cual la promoción de una banda es prácticamente imposible. La banda y su manager deben conocer los procesos de producción

audiovisual, para obtener resultados acorde al nivel de su producción sonora. Vale la pena acotar que en cuanto a la producción audiovisual, muchas veces los conceptos creativos suplen la falta de presupuesto. Los principales factores para ejecutar las recomendaciones de este punto estarían determinados por el conocimiento y la creatividad audiovisual, los contactos con productores audiovisuales profesionales y hasta cierto punto, los recursos económicos.

- *Producción de shows en vivo de alta calidad y creatividad.* Se ha visto que en el Ecuador hay los recursos tecnológicos y de conocimiento para montar espectáculos en vivo de calidad internacional. Este punto simplemente debe considerar lo anterior, añadiendo que la parte visual de los shows en vivo, marcada por pantallas LED y la proyección del público asistente en dichas pantallas son un requisito del mercado actual. Por este motivo, la contratación de expertos en temas audiovisuales, tanto en producción grabada como en proyección en vivo es necesario para operativizar esta sección de la propuesta.

- *Promoción intensiva del espectáculo.* Como en cualquier campaña publicitaria, los elementos fundamentales para desarrollar una estrategia de promoción de un evento parten del concepto publicitario del mismo, la producción profesional de las piezas y una selección de medios desarrollada en base a una segmentación apropiada y efectiva en términos de alcance y frecuencia. Para operativizar esta sección de la propuesta se necesita de la participación de expertos en temas de comunicación, relaciones públicas, creatividad publicitaria y planificación de medios; por tanto acudir a una agencia de publicidad o de comunicación sería el paso necesario para ejecutar esta parte de la propuesta.

4.2 Mejoras con respecto a la producción sonora

En este trabajo se ha visto que prácticamente ninguna banda de rock nacional de trayectoria ha trabajado con un productor; y esto tiene serias implicaciones en la calidad del

fonograma, tanto a nivel de calidad del sonido como de arreglos musicales. Muchos entrevistados coincidieron en la necesidad de elevar la calidad de los fonogramas como un requisito indispensable para ser considerados como material de difusión en medios de comunicación masivos, pese a que dicha mejora en la producción de los mismos no garantiza la difusión de los temas en los medios tradicionales.

Elevar la calidad de la producción sonora también será el primer paso para posicionar la oferta nacional a la par de la oferta extranjera en términos de calidad. Los requisitos para hacerlo son claros:

- *Composiciones originales y creativas, con un sonido de banda único.* Un sonido propio y una oferta de música diferenciada son la base para iniciar una carrera profesional en la música. Al igual que con cualquier otro producto en una industria competitiva, la diferenciación es la clave para ganar un segmento de mercado. En este contexto, las ideas de Michael Porter sobre el desarrollo de una propuesta única de valor son claramente aplicables, al igual que la constante innovación en la oferta musical, marcada por la creatividad. Las variables principales para generar este componente serían la creatividad musical, la destreza y técnica en la ejecución de los instrumentos, el engranaje entre los miembros de la banda, y los aportes del productor y el arreglista en términos de musicales. Para operativizar esta sección se debe practicar y estudiar a profundidad temas de composición musical, tomando como ejemplo maestros del género y de otros géneros, y poniendo muchas horas de práctica y fuerza de voluntad por parte de los músicos.

- *Fonogramas de calidad internacional.* Parte complementaria de lo anterior es la técnica de grabación de la música como tal. Para ser competitiva, la grabación de una banda, independientemente de su nacionalidad, debe estar acorde con los estándares internacionales, si apunta a estar posicionada dentro del conjunto de evocación del target o

grupo objetivo. Las variables para lograr un fonograma de alta calidad están relacionadas con la calidad de los instrumentos, la calidad de los equipos utilizados, la disponibilidad de recursos instrumentales novedosos, la ingeniería de sonido y en general la accesibilidad en términos de equipos y especialmente los conocimientos del personal de producción musical. Para operativizar esta sección se requiere de una asesoría importante por parte de profesionales, probablemente extranjeros. Dado que en el país existen en poca cantidad productores, arreglistas e ingenieros de sonido, las bandas deberán buscar contactos a través de las casas disqueras extranjeras o de músicos y agentes extranjeros que puedan facilitar la transferencia de tecnología requerida para elevar aún más la producción fonográfica.

- *Algunos expertos recomiendan un minucioso trabajo de pre-producción para aprovechar las horas en el estudio.* Sin embargo, la dinámica de bandas varía en cuanto a este tema, puesto que existen bandas que prefieren que las canciones vayan evolucionando de manera “orgánica” una vez que se juntan a tocar en las salas de estudio.

4.3 Mejoras con respecto al proceso de promoción, comercialización, desarrollo de productos y gestión de portafolios de productos

Se ha visto que las bandas locales enfrentan problemas en el acceso y la difusión de sus obras en medios de comunicación masivos. En este ámbito, el caso de Britney Spears, citado en la sección 3.2, puede aportar con ejemplos valiosos. Más de un entrevistado mencionó la importancia de la difusión y la necesidad de gestionar la misma de manera efectiva. La venta de música grabada es un mercado que tiende a reducirse; mientras que los ingresos empiezan a desplazarse a partir de tres fuentes: los derechos de autor, la mercadería promocional y los conciertos en vivo. Para mejorar el proceso de promoción,

comercialización, desarrollo de productos y gestión de portafolios de productos, se hace las siguientes recomendaciones:

- *Investigaciones cualitativas y cuantitativas del mercado.* Con el fin de determinar las características del público local y profundizar los resultados de esta investigación exploratoria. Estas investigaciones tendrán que abarcar temas de tamaño de mercado, tendencias de consumo, preferencias del consumidor frente a la oferta extranjera, consumo de medios y presupuesto dedicado a actividades de entretenimiento y cultura.

- *Constante exposición mediática, a través de la generación de noticias y contenidos relevantes.* Al igual que con cualquier producto de consumo masivo, se ha visto que la constante exposición mediática genera o refuerza el posicionamiento de marca de la banda que se promociona, en términos de recordación e imagen de marca. En ese sentido, se comprende que una presencia mediática fuerte en los medios de comunicación tradicionales es requerida; y también un impulso y gestión constante en los medios digitales. Por lo menos tres factores son clave en este punto: la generación de noticias y contenidos relevantes, la gestión de los mismos en medios tradicionales a través de las relaciones públicas de la banda, y la gestión de difusión digital en redes sociales a través de un *community manager*, suponiendo que la banda ya ha tomado una decisión con respecto a su imagen pública, en términos de atuendo y otros aspectos visuales. Para operativizar esta sección de la propuesta se requiere de la contratación de personas especializadas en publicidad, comunicación o relaciones públicas, de tal manera que ellas puedan trazar una estrategia sostenida de comunicación que permita que las bandas gocen de una permanente exposición mediática.

- *Desarrollo de una estrategia para la distribución digital de contenidos.* Se evidenció que para muchos de los involucrados en la escena de la música, el formato físico del disco

compacto está en vías de extinción. Hay opiniones sobre una sustitución de este formato por el digital, y hay opiniones en el sentido de que el modelo de la música grabada como fuente de ingresos por ventas al consumidor final está acabado. En cualquiera de los casos, es muy importante que las bandas se capaciten sobre la distribución digital de sus fonogramas, puesto que se ve una clara tendencia de migración hacia el formato digital. Quizá Juan Martín Kingman fue la voz más contundente en este sentido, al mencionar la cantidad de plataformas de distribución digital disponibles para los músicos. Dada la situación actual de la distribución a nivel mundial se sugiere contactar con especialistas en este campo, a sabiendas de que el mismo aún no está consolidado y que puede sufrir cambios abruptos y dramáticos en poco tiempo. La distribución digital es un tema que necesita abordarse desde una perspectiva experimental, puesto que, fuera de iTunes, al momento no existe una plataforma dominante para la tecnología de *streaming*. En este punto cabe recordar el concepto de curva de aprendizaje, que aplica perfectamente a esta situación.

- *Capacitación sobre los derechos de autor y gestión de los mismos.* Una de las dos fuentes de ingreso más importantes de los músicos, en el futuro inmediato, se constituirá en los derivados de las regalías recibidas por derechos de autoría sobre sus temas. Los mismos permiten la generación de ingresos cada vez que el tema suena en lugares públicos, y también el licenciamiento de los mismos para su utilización en comerciales, series de TV, películas, obras de teatro y otras obras creativas. Con estos antecedentes, cualquier banda profesional debería ser consciente de sus derechos y las posibilidades de comercialización y generación de ingresos por la vía de los derechos de autor. Por lo que se ha podido ver, este tema está tomando mayor relevancia en la agenda del gobierno actual, y parecería que las prácticas con respecto al mismo se consolidarán en el Ecuador de los próximos años. Para

operativizar esta sección se requerirá del desarrollo de un conocimiento con respecto al tema, a sabiendas de que el mismo aún está en construcción. La búsqueda de ejemplos de otros países puede ayudar a desarrollar un temario de capacitación; y la apertura de espacios de diálogo también puede apoyar la formación de un plan de capacitación en temas de propiedad intelectual.

Aún cuando el “*Do it Yourself*” (*DIY*)³⁵ va tomando fuerza, es notorio que se requiere de un equipo de trabajo para ocuparse de las tareas mencionadas en esta sección. Entre las mismas, se cuenta la necesidad de una banda profesional para trabajar por lo menos con *managers*, productores musicales, agentes de *booking*, promotores de espectáculos en vivo y publicistas o relacionistas públicos. Todos estos términos fueron oportunamente definidos en la sección correspondiente.

4.4 Mejoras con respecto a la gestión actitudinal y la dinámica personal de interacción

Varios entrevistados mencionaron que existe una falta de compromiso por parte de los integrantes de las bandas, y que ésta ocasiona inestabilidad dentro de las mismas. Esto, a su vez, es un factor importante en la continuidad y poca duración de las bandas. Si, al parecer, las bandas que llenan estadios con boletos de precios superiores a \$75 son aquellas que tienen alrededor de veinte años de trayectoria sostenida, este punto se debe considerar seriamente antes de empezar el proyecto de una banda profesional.

Por lo menos dos componentes se pueden considerar con respecto a esta situación:

- *Las necesidades materiales del músico y la poca estabilidad económica que ofrece el mercado en su estado actual.* Con respecto a esta situación, José Cruz mencionó que si la banda llega a trabajar con un *manager*, el trabajo complementario a la creación musical lo

³⁵ “*Do it yourself*” o DIY es un término que hace referencia a la auto-producción de material discográfico a cargo de los propios músicos. Nota del autor.

asume dicha persona y por consiguiente los músicos pueden utilizar el dicho tiempo para mantener trabajos estables. Tomando esto en cuenta, para operativizar estos contratos se necesitaría de un diálogo previo que junte las necesidades de los músicos y las expectativas de los representantes o *managers*. La ayuda de un consejero legal o abogado especializado en asuntos de propiedad intelectual y gestión de industrias creativas puede dar como fruto acuerdos de mutuo beneficio con validez legal. El desarrollo de este punto también está sujeto a una curva de aprendizaje, puesto que no es costumbre en la industria actual.

- *Un segundo factor aludido como “falta de estructura” (Asanza, 2014), mismo que se puede entender como el desorden propio de la personalidad creativa. Se debe entender que cualquier músico exitoso ha logrado cumplir con tiempos y plazos requeridos por su actividad a través de la madurez y el profesionalismo, sin dejar de lado la creatividad. Aquí entonces, salta la necesidad de entender una banda profesional de rock como un emprendimiento de alto riesgo y largo plazo. La comprensión de este paradigma gerencial por parte de todos los involucrados en la escena del rock en Quito es fundamental para el desarrollo profesional de las bandas; y el mismo puede constituirse como una respuesta tentativa a la pregunta de investigación del presente trabajo. Hace falta una formación en prácticas gerenciales para músicos, a fin de solucionar este asunto. Ya en 1975, la banda de rock australiana AC/DC compuso una canción al respecto: “It’s a long way to the top, if you want to rock n’roll³⁶” o “Es un largo camino a la cima si quieres rocanrolear”. La canción narra las tribulaciones de la banda cuando eran jóvenes y desconocidos; hoy, casi cuarenta años después, son una de las bandas más grandes del planeta. Una opción para abordar esta problemática sería la capacitación en buenas prácticas gerenciales y de gestión,*

³⁶ Primera canción del álbum TNT, de 1975. Disponible en <http://www.acdc.com/us/music/tnt/its-long-way-top-if-you-wanna-rock-n-roll>.

especialmente para los músicos. Para operativizar esta recomendación se necesita desarrollar un temario a priori y realizar las investigaciones correspondientes para adaptarlo a las necesidades de los músicos. El desafío en este sentido está en la habilidad de los capacitadores de acomodar su estilo y contenidos del curso al lenguaje y costumbres de los músicos, generándose una oportunidad para ampliar la difusión de conceptos gerenciales a sectores donde todavía no son de curso común.

4.5 Mejoras con respecto a la comunicación dentro de la industria

Como se menciona anteriormente, en el desarrollo de esta investigación se palpó una falta de comunicación y coordinación entre los actores participantes y entrevistados. Parecería que la industria del rock en Quito está en sus primeros albores, pese a que otros géneros, como el pop, ya gozan de un desarrollo mayor en este sentido. Son varias las observaciones que se pueden realizar en esta sección, y que constan a continuación:

- *Un estudio más profundo y extenso del sector puede arrojar luces sobre acciones concretas que se pueden tomar para el avance de la industria.* La sistematización y difusión de este conocimiento puede tomar la forma de cursos o seminarios profesionales. También se puede considerar la formación de un área o cátedra de “Estudios del Rock Ecuatoriano”, por parte de la universidad quiteña, como parte de una facultad dedicada al estudio y desarrollo de las industrias creativas en el Ecuador. Una primera aproximación o punto de partida a esta idea puede ser el estudio mencionado en el Capítulo II y titulado “*Diagnóstico y Políticas para el Desarrollo de la Industria Fonográfica Ecuatoriana.*”, elaborado por el Ministerio de Cultura y Patrimonio del Ecuador. En el mismo se da cuenta de una falta de información del gremio de la industria musical, situación que empeora con el rock en Quito. Esta iniciativa incluso podría resultar sostenible y/o rentable, dada la cantidad de personas en Quito interesadas en conocer del tema a través de cursos y otros

eventos académicos y de difusión. Se podría evaluar la pertinencia de ofrecer un grado de tecnología o especialización en la gestión profesional de la música y otras industrias creativas en el ámbito local. Para operativizar esta propuesta se necesitan importantes estudios de factibilidad que avalen las inversiones necesarias para que dicho proyecto crezca orgánicamente en referencia a la demanda efectiva existente en la ciudad y en el país. Es una propuesta ambiciosa, pero que puede devenir en resultados importantes vistos en la actualidad en ciudades como Buenos Aires o Rio de Janeiro (Buitrago y Duque, 2014:24, 27).

- *Agremiarse*. Pese a las dificultades mencionadas por varios entrevistados, el camino a la agremiación puede mejorar la comunicación al interior de la industria. El desafío en este sentido es la capacidad de dialogar y acordar de los involucrados, a fin de lograr una verdadera gestión empresarial como soporte de la creación artística. Según se puede apreciar en la investigación realizada, al parecer, los músicos se encuentran en una situación muy vulnerable dentro del encadenamiento productivo de la música en Quito; situación muy similar a la que ocurre con los pequeños productores agrícolas, quienes reciben márgenes muy pequeños por su producción.

Según parece, los márgenes de contribución de la cadena de valor del sector se quedan en los intermediarios, especialmente en cuanto a producción de espectáculos en vivo. Por este motivo, cabría evaluar la posibilidad de que los propios músicos conformen sus empresas de producción de espectáculos en vivo, de manera análoga a lo que se ha logrado con el género pop, a decir de José Cruz. Vale la pena aclarar que la organización de espectáculos en vivo conlleva altos riesgos, según lo mencionado por Rubén Barros en la sección correspondiente. Para operativizar esta propuesta, en primer lugar se necesita desarrollar una agenda de temas y coordinar los espacios de diálogo conducentes a

acuerdos de diferentes naturaleza y envergadura. Es muy importante fijar las reglas del diálogo antes de discutir los aspectos y detalles de fondo del asunto. Uno de los aspectos más importantes para que dichos diálogos generen un resultado tangible son las formalidades, en el sentido de la forma que deben tomar las apreciaciones y declaraciones durante la etapa de diálogo. Esta es una tarea compleja que puede ser facilitada por expertos en el tema de la mediación y resolución de conflictos.

- *Las disqueras independientes se pueden integrar con otros servicios necesarios para la gestión profesional de las bandas.* Pese a que esta recomendación va en contra de la idea clásica de la especialización del trabajo, en este punto del desarrollo de la industria, las empresas disqueras podrían también encargarse de ofrecer otros servicios relacionados con *booking* y *management* de las bandas, a manera de una integración vertical de la industria. Una vez que la industria se desarrolle, lo cual probablemente tardará varios años, seguramente se dará paso a la especialización de tareas. Para operativizar esta tarea se debería empezar por abrir un diálogo e investigación sobre los conocimientos y las expectativas de los empresarios con respecto a una integración vertical de funciones dentro de la cadena productiva. Es importante comprender que una integración vertical conlleva una curva de aprendizaje y que la misma incluye tiempo y costos. En definitiva, habría que evaluar la predisposición de estos actores para llevar a cabo una expansión de sus negocios de disqueras.

La siguiente figura resume la propuesta de mejoras explicada en este capítulo:

Figura 9

Propuesta de mejoras para la industria del rock en Quito



Fuente : Propuesta de mejoras, Capítulo IV.
Elaboración: Marco Lalama, 2014

CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Principales elementos de la propuesta de mejoras

La propuesta de mejoras explicada en el capítulo anterior y resumida en la figura 9, abarca cinco elementos, los cuales han sido derivados de la teoría sobre las industrias creativas de la profesora Anita Elberse.

La primera sección contiene propuestas para mejorar el proceso creativo, gestión y mercadeo del talento. En esta sección se hacen recomendaciones para que las bandas tengan como objetivo consolidar una trayectoria sostenida en el tiempo. También se sugiere que las bandas desarrollen video-clips de alta calidad como acompañamiento a sus composiciones, y que los espectáculos o conciertos en vivo se monten con estándares de producción internacionales. Finalmente, se recomienda desarrollar estrategias de promoción y difusión intensivas para las bandas que conforman el sector.

La segunda sección contiene propuestas para mejorar la producción sonora. En la misma se recomienda a las bandas trabajar y profundizar en la tarea composición musical para que las obras y temas muestren originalidad. Paralelamente, se recomienda que las bandas que deciden profesionalizarse opten por producir fonogramas bajo estándares internacionales, dado que los mismos son un requisito para generar un producto competitivo. Finalmente, se recomienda que las bandas hagan un trabajo de pre-producción, para que aprovechen el tiempo en el estudio de grabación de la mejor manera.

La tercera sección contiene propuestas para mejorar el proceso de promoción, comercialización, desarrollo de productos y gestión de portafolios de productos. En este sentido se hacen tres recomendaciones puntuales. La primera tiene que ver con el desarrollo de una agenda de contenidos que produzca una constante presencia mediática. La segunda tiene que ver con el desarrollo de una estrategia de distribución digital para los fonogramas;

y la tercera tiene que ver con una muy necesaria capacitación en temas relacionados con los derechos de autor.

La cuarta sección contiene propuestas para mejorar gestión actitudinal y la dinámica personal de interacción. En relación a este aspecto, se recomienda desarrollar contratos de representación, y en los mismos incluir las necesidades materiales de los músicos, a fin de que esto les permita dedicar el tiempo y el esfuerzo requeridos para producir obras de calidad. También se propone el desarrollo de una agenda de capacitación en temas gerenciales para músicos, de tal manera que la parte empresarial resulte más familiar para los artistas.

La quinta sección contiene propuestas para mejorar la comunicación dentro de la industria. En primer lugar se recomienda el establecimiento de una cátedra o facultad de industrias creativas, donde se pudiera incluir los estudios del rock ecuatoriano como uno de sus ejes. En segundo lugar se recomienda que los músicos conformen un gremio con el fin de fortalecer su posición dentro de la estructura de la industria y del mercado de las industrias creativas. Finalmente, se sugiere la integración vertical de las disqueras con el fin de ofrecer los demás servicios que las bandas profesionales necesitan para su gestión empresarial.

5.2 Conclusiones

La primera y más importante conclusión a la que se puede llegar luego de realizar este trabajo es que las bandas profesionales pueden ser entendidas como un emprendimiento de alto riesgo y largo plazo, que requiere de capital y muchos agentes conexos para gestionarse. De lo anterior se pueden desprender dos inferencias:

- a) Según la teoría financiera, si las bandas son un proyecto de alto riesgo, el potencial de retorno y rentabilidad, aunque improbable, es muy alto.

b) Se requiere de muchos años de una trayectoria musical sostenida y marcada por la innovación para consolidar a una banda como una marca identitaria o de posicionamiento fuerte, puesto que son un proyecto de largo plazo.

Para entrar al mercado *mainstream* local, ejemplificado en los conciertos de Paul McCartney (2014), Metallica (2014) o Soda Stereo (2007), se necesitan años de gestión sostenida, un catálogo de éxitos importantes, un nivel de producción profesional de todo el catálogo en mención y una puesta en escena de nivel internacional. Así entonces, la falta de continuidad de las bandas locales es un problema que impediría que el rock en Quito tome una mayor vigencia dentro de la escena cultural y de la matriz productiva del país.

El rock ha sido renuente a la profesionalización. Los temas emblemáticos del género han sido producidos por los propios músicos en su totalidad; y de aquí nace la necesidad de otro cambio paradigmático. Al parecer, la dicotomía entre éxito comercial y originalidad de la música se comprenden como una situación mutuamente excluyente, lo cual es un error conceptual, ya que se ha visto que la situación ideal conjuga ambas condiciones, si se separa el proceso creativo de la promoción comercial.

En relación directa con lo anterior, se evidencia la importancia de la tecnología visual para acompañar a la música. Varios entrevistados fueron muy claros en resaltar que la música debe apoyarse en una realización visual y audiovisual de alta calidad como requisito indispensable para su promoción y difusión. Pese a esto, al día de hoy, el acompañamiento audiovisual no garantiza acceso a la difusión masiva a través de medios de comunicación tradicionales.

El entorno en el cual se desenvuelve la producción de rock en Quito, a decir de varios entrevistados, es adverso. Esto genera desgaste en los actores involucrados, y muchas bandas por consiguiente dejan de ser una prioridad para sus integrantes. Existe la necesidad

y la oportunidad para que emprendedores formen iniciativas empresariales de apoyo a los músicos, dado que se puede afirmar que el talento de los músicos existe en cantidades importantes.

En relación a esto último, al parecer, también existe una escasez relativa de actores en la industria, lo cual afecta a la misma de manera análoga a cómo los oligopolios afectan la eficiencia y competitividad de un mercado. Esta aseveración se refiere a medios de comunicación, almacenes de equipos, cantidad de sitios para tocar, número de agentes de *booking*, managers, relacionistas públicos, productores musicales, entre otros actores involucrados en la producción de rock en Quito.

También se hizo mención a una división Norte/Sur que afecta la coordinación de un solo movimiento roquero en Quito. Adicionalmente, se evidenció palpable la necesidad de generar una cultura de confianza dentro de la escena rock en Quito, condición importante para enfrentar un entorno adverso.

Queda por analizar y verse los impactos del COESC en la producción de rock en la ciudad. Este aspecto es muy relevante, en especial porque una fuente de ingresos potenciales de gran importancia para los músicos son los flujos que provienen de los derechos de autor y licenciamiento de las creaciones originales.

También por analizar queda lo relacionado a las políticas públicas en cuanto al fomento de la creación musical. Según los testimonios recogidos, el Fondo Fonográfico del Ministerio de Cultura es una iniciativa útil y muy válida para bandas que inician su carrera. Por otro lado, existe la posibilidad de que el impacto que tienen los festivales gratuitos auspiciados por diferentes entidades del Estado sea negativo para los ingresos de las bandas, puesto que según varios entrevistados, el público no está dispuesto a pagar por ver a una banda local en vivo, en caso de que exista la posibilidad de hacerlo de manera

gratuita. Adicionalmente, la demora en los pagos por concepto de actuaciones en estos festivales complica el panorama. Se mencionó que el Estado podría ayudar al sector reduciendo los aranceles en la importación de equipos e instrumentos, lo cual facilitaría la producción nacional de música y el material audiovisual acompañante, mismos que vienen mejorando sostenidamente durante la última década. Las demoras en los pagos también ocurren con frecuencia en el sector privado; y se piensa que esto ocurre por la estructura actual del sector y la posición de los músicos dentro de las cadenas de valor locales.

Al parecer existen dos públicos para el rock en Quito, pero solo uno puede considerarse como un segmento de mercado. Hay un gran público que asiste a conciertos gratuitos, pero que tiene tasas de consumo inmateriales y no diferencia la calidad de la oferta, lo cual lo hace inviable como segmento de consumo. Tanto la banda MadBrain como el manager de bandas José Cruz coincidieron en la estrategia de hacer pocos conciertos de alta convocatoria, para enfrentar esta situación. Por otro lado, existe una demanda para espectáculos –hasta ahora internacionales– de alta calidad y que comandan precios considerables en sus boletos de entrada; y las bandas locales no tienen acceso a dicho segmento de mercado. Lo anterior es de capital importancia, puesto que existen criterios expertos que opinan que la venta de discos o música grabada al consumidor final es una fuente de ingresos que tiende a desaparecer.

La distribución de los márgenes dentro de la cadena de valor del sector, según lo evidenciado, es un problema. Los intermediarios se quedan con la mayor parte del mismo y, dada la estructura del sector, los músicos no reciben una compensación suficientemente atractiva por su trabajo. Por un lado, hay un gran público que no está dispuesto a pagar por la música –en vivo o grabada– y por otro, lado el grueso de la producción de rock en Quito no cumple con estándares de calidad internacional. Sin embargo, existe otro importante

segmento de consumidores para espectáculos de nivel y calidad internacional, y una minoría de bandas dispuestas a transitar por el largo camino de la profesionalización musical. A decir de algunos entrevistados, esto ya ocurrió en el género pop.

En relación con esto último, un “aval extranjero” aparece como una solución para el rock producido en Quito, situación que posiblemente se repite para el resto de industrias creativas de la ciudad. Se vio una coincidencia entre los planteamientos teóricos de Anita Elberse y las expresiones de algunos entrevistados con respecto a lo subjetivo del valor y la calidad de una obra creativa y cómo ésta se ve influenciada por las opiniones de pares y expertos sobre la misma.

A más de cuarenta años de los primeros acontecimientos relacionados al rock en Quito, el mismo sigue perpetuándose como un género de resistencia en los testimonios recogidos; especialmente en el Sur de la ciudad. Los espectáculos siguen considerándose como eventos de alto riesgo y la institucionalidad de la autoridad frente a la gestión del rock al parecer, no es la más transparente. Aún existe un imaginario de persecución y resistencia en torno al rock, cuestión que, por su romanticismo, también puede funcionar como un interesante argumento de posicionamiento frente al gran público. Frente a esto último, contrasta la iniciativa de ciertas bandas de metal e *indie* de someterse a un proceso de profesionalización y apostarle al mismo, en términos de recursos económicos y dedicación de tiempo.

En cuanto a promoción y difusión de las obras, según lo visto, hay una gran cantidad de material que no cumple con estándares de calidad para su rotación en medios de comunicación masiva. Adicionalmente, hay afirmaciones en torno a que el rock de Quito no está dentro de la agenda o interés de los principales medios de comunicación. De esta

situación se derivan tres problemáticas que merecen un análisis complementario a este trabajo:

- a) El impacto de la ley del 1x1, que manda a que el 50% del material transmitido por emisoras de radio y televisión sea de origen nacional en la producción de rock en Quito.
- b) La profesionalización y profundización en el desarrollo de estrategias de difusión por la vía digital, como solución alternativa a las barreras de entrada a los medios tradicionales
- c) La “payola”, o pago directo a radiodifusores a cambio de la rotación del tema en radios, práctica ilegítima pero común en el sector de la música local; situación que fue mencionada de manera tangencial y fuera de registro por algunos actores.

En este punto se debe mencionar que la pregunta central de este trabajo ¿Cómo está conformada la estructura de la industria que produce rock en Quito? se ha contestado en la manera como se planteó inicialmente; es decir, de manera exploratoria. En cuanto al objetivo general enunciado como “hacer una propuesta de mejoras a la industria que produce música rock en Quito”, el mismo se ha cumplido en la medida en que toda la propuesta está descrita en el capítulo IV.

Los objetivos específicos planteados para esta investigación se cumplieron a cabalidad.

Los mismos fueron:

- Desarrollar un marco teórico que permita el análisis de la gestión empresarial en la producción de rock en Quito.
- Desarrollar un diagnóstico de la industria de producción musical de rock en Quito
- Desarrollar una propuesta de mejoras para la industria de producción musical de rock en Quito.

Finalmente, la hipótesis de trabajo enunciada como “existen factores determinantes dentro de la industria de producción musical en Quito que pueden mejorar el desempeño de la misma en términos de gestión empresarial” resultó ser verdadera, como se ha evidenciado en este trabajo.

5.3 Recomendaciones

Toda vez que este es un estudio exploratorio, y que, como tal, es un primer paso en la obligatoria curva de aprendizaje requerida para desarrollar un conocimiento sistemático más preciso sobre la producción de rock en Quito, y de las industrias creativas en el Ecuador en general, es importante hacer algunas recomendaciones que pueden influir en los estudios futuros sobre el tema.

En primer lugar, se necesita determinar el impacto económico actual y potencial de la producción de rock en Quito. Esto significa cuantificar la demanda para los diferentes bienes creativos, como fonogramas, licenciamiento de temas, espectáculos en vivo y demás; y evaluar el impacto de los mismos en términos fiscales y de empleo y sub empleo en la economía quiteña y ecuatoriana. Con el antecedente de este estudio exploratorio, el análisis subsiguiente podría incluir un cálculo de la elasticidad de la demanda de dichos bienes, pues, al parecer, la misma es muy pronunciada en el mercado local.

Una segunda recomendación viene dada por la necesidad de generar modelos de gestión propios de la industria de producción de rock en Quito. Las particularidades presentadas a lo largo de este trabajo muestran una industria incipiente, la cual requiere de la aplicación de prácticas gerenciales modernas; sin embargo, para tener éxito, estas prácticas deberán adaptarse a la realidad aquí mostrada. En este sentido, no se recomienda ceñirse a prácticas comunes sin antes plantear un plan piloto para el desarrollo de un modelo de gestión adaptado al entorno quiteño. Este planteamiento deberá tomar en cuenta,

sobretudo, los aspectos humanos de la industria, puesto que la producción es enteramente de corte intelectual.

Un siguiente aspecto que amerita un estudio a profundidad es el impacto del COESC y la Ley de Comunicación en la producción musical y creativa en el Ecuador. Estos dos cuerpos legales afectarán directamente al desarrollo de las industrias creativas, y se recomienda plantear un análisis detallado sobre dichas afectaciones.

Se requiere un cambio de visión entre los músicos de rock que deciden profesionalizarse; y el mismo pasa por un enfoque dirigido a los mercados internacionales. Esto conlleva la implementación de prácticas y estándares internacionales en la conceptualización, producción y comercialización de los bienes creativos. La recomendación se hace en el sentido de fijar como objetivo principal la comercialización de la producción en mercados internacionales en primera instancia, ya que de esta manera la entrada al mercado local se facilitaría considerablemente.

Si bien existen proveedores profesionales en el medio, también vale la pena incentivar la entrada de nuevos actores en este campo y la mayor profesionalización de los mismos en base a la transferencia de tecnología y conocimientos desde mercados más desarrollados. En este sentido, se recomienda juntar un grupo de interesados para elaborar una estrategia que tenga por objeto incrementar la colaboración con profesionales extranjeros de un mayor nivel competitivo. Esta colaboración se pudiese dar en torno a prácticas gerenciales, promoción de las obras, gestión de derechos de autor, grabación de fonogramas y producción de espectáculos en vivo.

En la misma línea del párrafo anterior, valdría la pena considerar el establecimiento de alianzas con promotores y representantes internacionales, a fin de producir giras internacionales para las bandas profesionales quiteñas de rock. Al tomar contacto con

mercados más desarrollados, el nivel competitivo de las bandas seleccionadas para esta tarea probablemente mejore de manera cualitativa. Un importante mercado para la música latinoamericana se encuentra en los estudiantes universitarios procedentes de dicha región, que estudian en Canadá, Estados Unidos y Europa. Adicionalmente sobre este tema, se debe considerar que una alianza con un personaje o marca reconocida incrementa el valor percibido de los bienes creativos, según se evidenció en este trabajo; lo cual se conforma en una recomendación adicional.

Otra problemática compleja, que amerita un estudio en profundidad, tiene lugar en cuanto a la difusión masiva de las obras creativas. En este sentido, se recomienda generar espacios de diálogo y acuerdos que establezcan las condiciones para una difusión justa y efectiva de las composiciones musicales. En todo caso, si se logra implementar una estrategia de difusión en mercados extranjeros para la producción nacional, la apertura de los medios locales probablemente sea mayor.

También se requiere una evaluación en profundidad del impacto que tienen las políticas públicas en la producción de rock en Quito y en la producción de las industrias creativas en general. Si bien el tema se ha mencionado en el presente trabajo, para obtener una imagen más precisa sobre el tema se requiere de un estudio en profundidad; lo cual facilitaría una mejor toma de decisiones por parte de los gestores y ejecutivos involucrados en la producción de contenidos creativos. Adicionalmente, a partir de dicho estudio se podrían plantear mejores políticas desde el sector público, en cuanto a capital de trabajo y otros incentivos económicos, entre los cuales se pudiera contar a préstamos libres de interés o fondos no reembolsables e incentivos arancelarios.

Existe además una gran oportunidad para desarrollar, sistematizar y difundir el conocimiento con respecto a esta industria, posiblemente en una escuela o facultad, que

coordine el *know-how* y a los actores involucrados en la industria del rock en Quito, y los proyecte a través de eventos y programas académicos y de difusión. Una facultad de industrias creativas podría ser el eje que coordine un programa de capacitación para músicos, un programa gerencial para representantes o *managers*, una base de datos de proveedores de la industria, iniciativas de emprendimiento relacionadas al tema y los diversos estudios de profundización recomendados en esta sección. Además dicha institución podría convertirse en un importante espacio para la asesoría en cuanto a producción, exportación y licenciamiento de contenidos creativos para todo el planeta. Esta facultad tendrá entre sus primeras labores levantar una red de contactos con otros proyectos y programas de estudio académico sobre temas creativos, como por ejemplo con la Universidad de las Artes en Guayaquil, o los programas de diversos institutos y universidades ecuatorianas.

En suma, este trabajo ha mostrado una escena musical en ruta de crecimiento, que enfrenta retos muy grandes; y una oportunidad para desarrollar una verdadera industria musical y creativa, que forzosamente debe orientar la calidad de su producción en torno a estándares de mercados internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, Roberto, *40 principales: cuatro sorpresas chocantes*, en Hoy, Quito, 29 de Septiembre de 2012, disponible en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/40-principales-cuatro-sorpresas-chocantes-562632.html>
- Altamirano W., Jorge, *Perspectivas de transformación de la industria discográfica en el Ecuador*, tesis de maestría en dirección de Empresas, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, 2008.
- Beard, Allison, *Life's Work: an interview with Annie Lennox*, Boston, Harvard Business Review, 2010.
- Bedoya Hidalgo, María Elena, *Nos veremos en el escenario: prácticas musicales locales dentro del género del rock y mercados globales*, tesis de maestría en Estudios Latinoamericanos, Quito, Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador, 2005.
- Buitrago Restrepo, Felipe, y Duque Márquez, Iván, *La economía naranja*, Banco Interamericano de Desarrollo, Editorial Aguilar, 2013.
- Castle, Allison, compiladora, *The Stanley Kubrick Archives*, Taschen, 2005.
- CNN Pressroom “THE SIXTIES - The British Invasion’ Executive Produced by Tom Hanks and Gary Goetzman Premieres Jan. 30”. Disponible en <http://cnnpressroom.blogs.cnn.com/2014/01/14/the-british-are-coming-special-presentation-of-the-sixties-the-british-invasion-executive-produced-by-tom-hanks-and-gary-goetzman-premieres-thursday-jan-30/>
- Código Orgánico de la Economía Social del Conocimiento – wiki, 2014. Disponible en <http://coesc.educacionsuperior.gob.ec/>
- Dickson, Peter, *Marketing Management*, Pensilvania, Dryden Press, 1997.
- El Universal, “Permanece la leyenda de Brian Epstein a 40 años de su muerte”. Disponible en <http://www.eluniversal.com.mx/notas/445215.html>
- Elberse, Anita, *Strategic Marketing for Creative Industries – Course Note for Educators 5-511-011*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2011.
- Elberse, Anita, *Should you invest in the Long Tail?*, Boston, Harvard Business Review, Julio-Agosto 2008.
- Hibbet, Ryan, *What is Indie Rock?*, Illinois, Popular Music and Society 28 no. 155-77 F, 2005. Disponible en

<http://mail.spsp.net:7081/users/jbealle/Misc/Indie%20Project/What%20Is%20Indie%20-%20PopMus%26Soc.html>

- Holt, Douglas B., *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Boston, Harvard Business Press, 2008.
- Kaplan, Andreas M. y Haenlein, Michael, *The Britney Spears universe: Social media and viral marketing at its best. Estudio de caso*, Kelley School of Business, Indiana University, 2011.
- Kotler, Philip, y Scheff-Bernstein, Joanne, *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*, Boston, Harvard Business Press, 1996.
- Kotler, Philip y Lane-Keller, Kevin, *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación, 2009.
- Kotler, Philip, y Lane-Keller, Kevin, *Dirección de Marketing*, 12ava edición, México, Prentice Hall/Pearson Educación, 2006.
- Martinez Pedros, Daniel, y Milla Gutiérrez, Artemio, *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*, Ediciones Díaz de Santos, 2012.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio – Dirección de Emprendimientos e Industria Fonográfica, *Diagnóstico y Políticas para el Desarrollo de la Industria Fonográfica Ecuatoriana*, Quito, Dirección de Emprendimientos e Industria Editorial, 2013
- MV, “Polémica en premios a bandas nacionales”, en Hoy, Quito, 26 de Enero de 2011, disponible en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/polemica-en-premios-a-bandas-nacionales-455035.html>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO, *Políticas para la Creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*, Paris, 2010
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 2004.
- Porter, Michael E., *Ser Competitivo*, Deusto / Harvard Business School Press, 2009.
- Rodríguez, Pablo, *Quito en clave de Rock*, Revista Q, No. 48, Quito, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Marzo-Abril 2014.
- Scheff-Bernstein, Joanne y Kotler, Philip, *Arts Marketing Insights*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

- Taylor, Derek. “Yellow Submarine sleeve notes . Disponible en <http://udel.edu/~mm/beatles/music/sleeveNotes/yellowSubmarine.html>
- The Beatles, *The Beatles Anthology*, San Francisco, Chronicle books, 2000.
- The Telegraph, “*Grammys 2014: Beatles Paul McCartney and Ringo reunite on stage*” Disponible en <http://www.telegraph.co.uk/culture/grammys/10598532/Grammys-2014-Beatles-Paul-McCartney-and-Ringo-reunite-on-stage.html>
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD, *Creative Industries and Development* (document TD(XI)/BP/13, 4 June 2004).
- United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD, *Creative Economy Report*, 2008.
- UNESCO, *Understanding Creative Industries*, disponible en http://portal.unesco.org/culture/es/files/30297/11942616973cultural_stat_EN.pdf/cultural_stat_EN.pdf
- Valles, Miguel S., *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*, Madrid, Editorial Síntesis, 2003.
- Viteri, Juan Pablo, *Música y Globalización: Hardcore y Metal en el Quito del siglo XXI*, tesis de maestría en antropología visual, Quito, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO Ecuador, 2010.
- Webster, Patrick, *Love and Death in Kubrick*, Editorial MacFarland, 2010.
- World Economic Forum, “Global Agenda Council on the Role of the Arts in Society 2012-2013”, < <http://www.weforum.org/content/global-agenda-council-role-arts-society-2012-2013>>.

ENTREVISTAS Y REFERENCIAS PRIMARIAS

- Asanza, Jorge. Entrevista a profundidad. 18 de junio de 2014.
- Barros, Rubén. Entrevista a profundidad. 2 de julio de 2014.
- Baumann, Gabriel. Conversatorio “Nuevas tendencias en la industria de la música independiente y el futuro de las nuevas herramientas tecnológicas de distribución”. 27 de marzo de 2014
- Benavides, Andrés. Entrevista a profundidad. 19 de mayo de 2014.

Carrillo, Carlos. Entrevista grupal. 19 de mayo de 2014.

Cisneros, Álex. Diálogos informales. Abril-Mayo 2014.

Cruz, José. Conversatorio “Nuevas tendencias en la industria de la música independiente y el futuro de las nuevas herramientas tecnológicas de distribución”. 27 de marzo de 2014.

Cruz, José. Entrevista a profundidad. 17 de abril de 2014.

Cruz, José. Mesa de Análisis Estructura y funcionamiento de la industria del rock en Quito. 5 de junio de 2014

Cueva, Félix. Entrevista a profundidad. 26 de junio de 2014.

Gómez, Paola. Entrevista grupal. 19 de mayo de 2014.

Gómez, Paola. Publicación en su cuenta de Facebook, mayo de 2014. Disponible en <https://www.facebook.com/RockenQuito/posts/1435219980060704>

Icaza, Zak. Entrevista grupal. 19 de mayo de 2014.

Kingman, Juan Martín. Entrevista a profundidad. 7 de mayo de 2014.

Kingman, Juan Martín. Mesa de Análisis Estructura y funcionamiento de la industria del rock en Quito. 5 de junio de 2014

León, Alfredo. Diálogos informales. Abril – Mayo 2014.

López, Javier. Entrevista a profundidad. 24 de Julio de 2014.

Monar, Juan Pablo. Entrevista grupal. 19 de mayo de 2014.

Naranjo, Jordan. Entrevista grupal. 19 de mayo de 2014.

Rodríguez, Pablo. Entrevista a profundidad. 9 de Abril de 2014.

Rodríguez, Pablo. Mesa de Análisis Estructura y funcionamiento de la industria del rock en Quito. 5 de junio de 2014

Vásquez, Marcelo. Correo electrónico al autor. 15 de febrero de 2014.

Vega, Mauricio. Comentario en facebook. 14 de Septiembre de 2014.

Yagué, Jean. Entrevista grupal. 19 de mayo de 2014.

Yépez, Andrés, Garcés, Chicho. Entrevista a profundidad. Marzo 29, 2014.

ANEXOS

ANEXO I – LISTA DE PARTICIPANTES EN ESTA INVESTIGACIÓN

1. Entrevistados

Entrevistado	Ocupación	Lugar	Fecha
Andrés Yépez y Chicho Garcés	Músicos profesionales	Bar Strawberry Fields	Marzo 29, 2014
Pablo Rodríguez	Periodista y gestor cultural	Oficina del autor	9 de Abril de 2014.
José Cruz	Manager profesional	Oficina del entrevistado	17 de abril de 2014
Juan Martín Kingman	Manager y productor profesional	Oficina del entrevistado	7 de mayo de 2014
Andrés Benavides	Músico profesional	Universidad de las Américas	19 de mayo de 2014
Jorge Asanza	CEO Editora musical	Oficina del entrevistado	18 de junio de 2014
Félix Cueva	Músico profesional	Cafetería Boca Abierta	26 de junio de 2014
Rubén Barros	Manager y músico profesional	Bar Strawberry Fields	2 de julio de 2014
Javier López	Director del Fondo Fonográfico	Ministerio de Cultura	24 de Julio de 2014
Álex Cisneros	Cineasta	Oficina del autor	Abril-Mayo 2014
Alfredo León	Cineasta	Oficina del autor	Abril – Mayo 2014

2. Participantes en Grupo Focal

Lugar: Biblioteca de la Universidad de las Américas

Fecha: 19 de mayo de 2014

Participante	Ocupación
Paola Gómez	Vocalista profesional
Jean Yagué	Músico profesional
Juan Pablo Monar	Músico profesional
Zak Icaza	Músico profesional
Jordan Naranjo	Músico profesional
Carlos Carrillo	Músico profesional

3. Mesa de Análisis Estructura y Funcionamiento de la Industria del Rock en Quito

Lugar: Sala Manuela Sáenz, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Quito

Fecha: 5 de junio de 2014

Participante	Ocupación
Pablo Rodríguez	Periodista y gestor cultural
José Cruz	Manager profesional
Juan Martín Kingman	Manager y productor profesional

4. Conversatorio “Nuevas tendencias en la industria de la música independiente y el futuro de las nuevas herramientas tecnológicas de distribución”.

Lugar: Sala Manuela Sáenz de la Universidad Andina Simón Bolívar – sede Quito.

Fecha: 27 de Marzo de 2014

Participante	Ocupación
José Cruz	Manager profesional
Gabriel Baumann	Músico profesional – Swing Original Monks

ANEXO II – DETALLE DE ENCUESTAS REALIZADAS

En esta sección se presentan los resultados exploratorios de dos encuestas realizadas para este trabajo de investigación

ENCUESTA #1

Datos de la encuesta

Encuesta exploratoria.

Realizada el 5 de junio de 2014, en la sala Manuela Sáenz de la Universidad Andina Simón Bolívar. Inicialmente prevista para el 7 de mayo de 2014.

Distribuida en formularios de papel

24 respuestas

Target:

Personas que asistieron a la mesa de análisis “Estructura y funcionamiento de la industria musical del rock en Quito”.

Margen de error:

Con 24 respuestas, los resultados son totalmente exploratorios.

Resultados

4 Ocupación de quien contesta

No se muestra tendencia alguna

5 Banda nacional, primera mención

Varios nombres mencionados corresponden a bandas que ya no existen. No se muestra tendencia alguna.

6 ¿Cómo conoció la banda?

La referencia personal es la respuesta más común. Otras menciones incluyen TV, la familia y conciertos.

7 ¿Qué le falta a esta banda para tener éxito en el extranjero?

No se muestra tendencia alguna en las respuestas obtenidas.

5a. Última vez que adquirió música

Respuestas oscilan entre la opción “la semana pasada” y “más de un año”. La opción con más respuestas es “menos de 3 meses”.

5b. ¿Fue música local?

Si: 6 personas; No: 15; No responde: 3

5c. ¿Cuánto pagaste?

Respuestas oscilan entre \$1 y \$70. Promedio en música local: \$11. Promedio en música extranjera \$21.

6a. ¿Hace cuanto fue la última vez que asististe a un concierto?

Respuestas oscilan entre la opción “la semana pasada” y “más de un año”. La opción con más respuestas es “menos de 3 meses”.

6b. El concierto mencionado, ¿Fue de una banda local, extranjera o un festival?

Extranjera 12, Local 9, Festival 1, no responde 2

6c. ¿Cuánto pagaste?

Respuestas oscilan entre \$1 y \$550. El promedio en bandas locales es de \$5; en bandas extranjeras es de \$179.

7. Menciona tu banda favorita

Todos los nombres son extranjeros. Únicamente Los Beatles aparecen con tres menciones. Todo el resto de bandas tienen una sola mención

8. En una palabra, ¿cómo la describirías?

Términos mencionados: Espectacular, Profesionales, *True Metal*, Lo máximo, Completa, Mórbida, Nivel, Sólida, Espiritual, Magia, Universal, Rebeldía, Perfecto, Pasión, Sensacional, Letras bien elaboradas, Emocionante, Producción

Las respuestas obtenidas en esta primera encuesta fueron la base para elaborar la encuesta #2, que se expone a continuación:

ENCUESTA # 2

Encuesta realizada para la tesis de maestría en Dirección de Empresas intitulada “Estudio de la estructura y funcionamiento de la industria musical de rock en Quito y propuesta de mejoras” del estudiante Marco Lalama G.

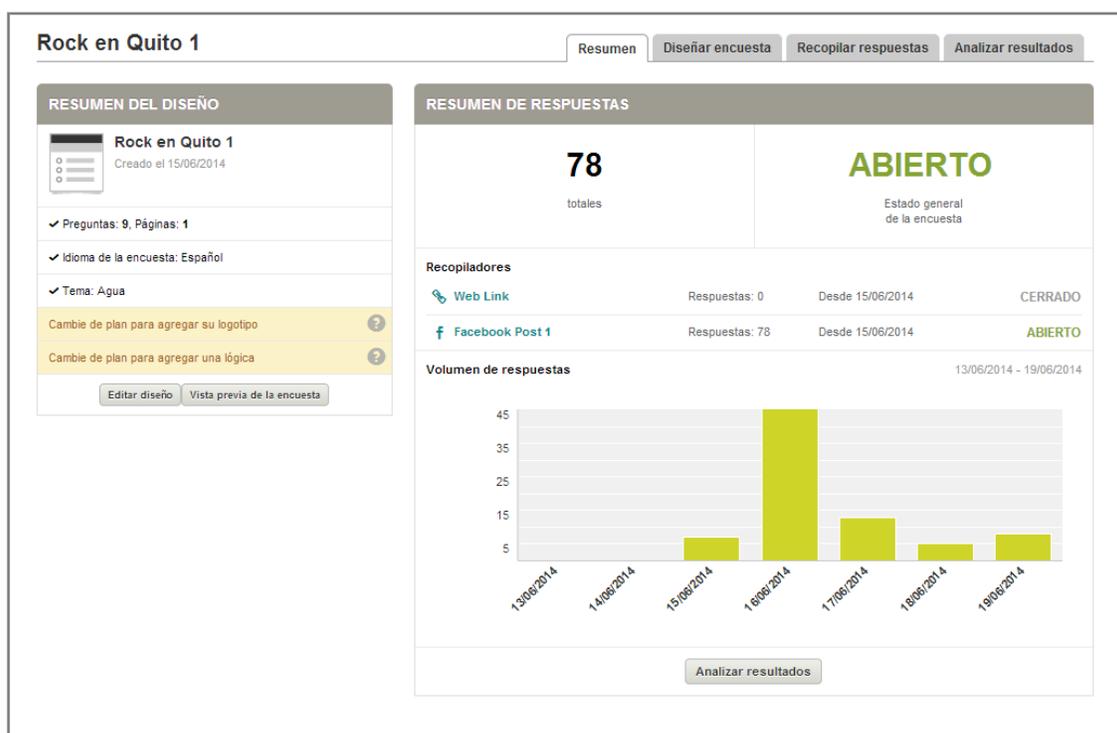
Datos de la encuesta

Encuesta on-line

Realizada entre el 15 y el 19 de Junio de 2014

Distribuida vía redes sociales, a través de la página en Facebook "Rock en Quito: Industria Creativa", manejada por el autor

78 respuestas; 73 respuestas válidas



Target:

Personas que tienen una cuenta en Facebook, que viven en Quito, entre 18 y 65 años, que gustan de: John Coltrane, Herbie Hancock o Thelonious Monk, músicos de reconocida trayectoria entre las personas que conocen de música. Se escogió esta forma de segmentación porque los tres músicos son muy famosos dentro de un círculo reducido de gente aficionada a la música.

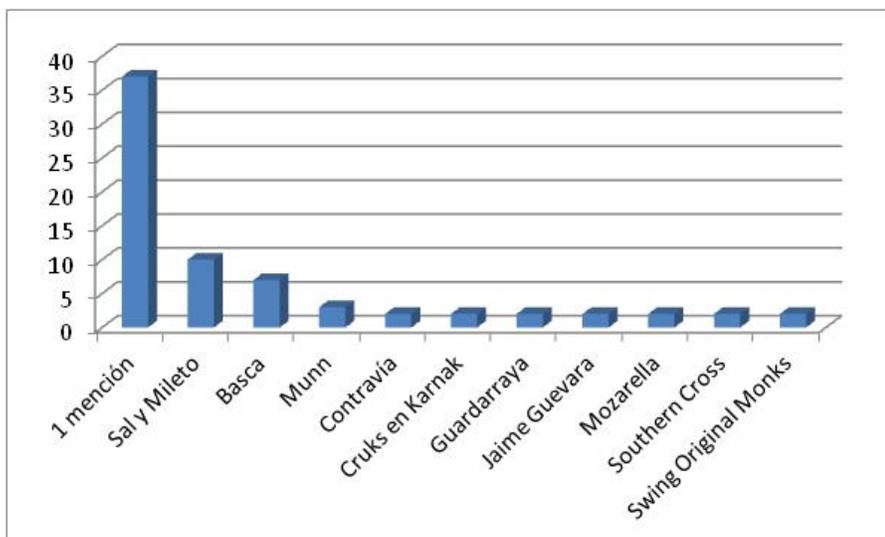
Margen de Error: Con 68 respuestas válidas se obtiene un margen de error del 10%, con un nivel de confianza del 90%, para una población de dos millones de personas, valor similar a la población de la ciudad de Quito. *Por el mencionado margen de error los resultados pueden ser considerados exploratorios.*

Margen de Error (entre 1% y 10 %)	10 %
Nivel de confianza (90%, 95%, o 99%)	90%
Tamaño del universo:	2000000
El tamaño de la muestra es:	68

Resultados

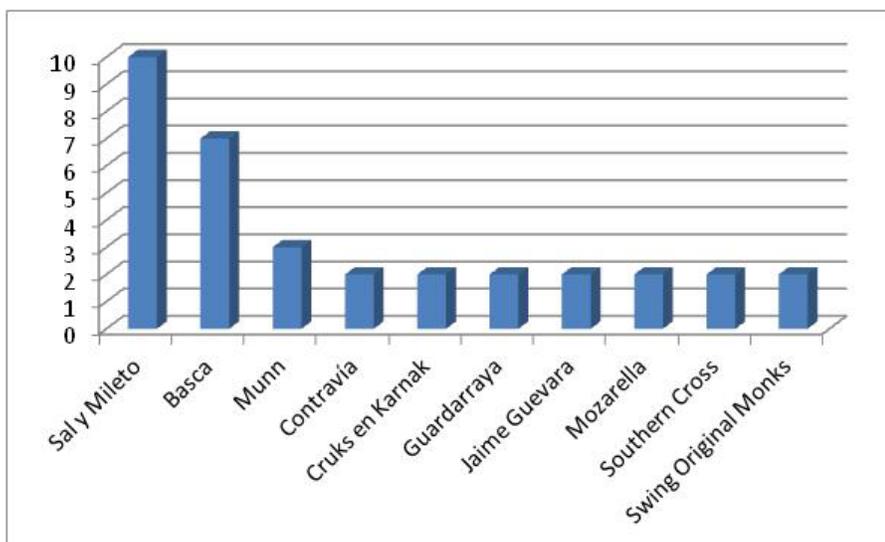
1. Banda ecuatoriana, primera mención

a) Todas las respuestas



Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

b) Bandas con más de una mención



Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

Observaciones sobre los resultados obtenidos:

Banda	Menciones	Estatus
Sal y Mileto	10	Inactiva
Basca	7	Activa
Munn	3	Activa
Contravía	2	Ya no existe
Cruks en Karnak	2	Ya no existe
Guardarraya	2	Activa
Jaime Guevara	2	Activa
Mozarella	2	Ya no existe
Southern Cross	2	Activa
Swing Original Monks	2	Activa

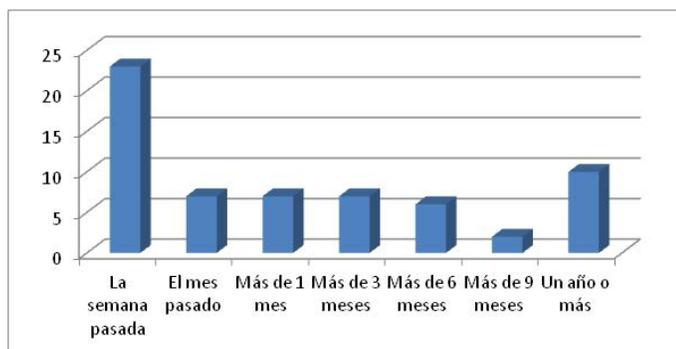
Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

Comentario:

Varias bandas citadas ya no existen o están inactivas. Dado que varios entrevistados han mencionado que un problema es la continuidad de las bandas, y que muchas las bandas mencionadas saltaron a la popularidad hace años, parecería que aquí yace un problema: para ser recordada dentro del conjunto de evocación o *top of mind*, una banda necesita de tiempo; pero la generalidad de las bandas no tienen continuidad posiblemente por las circunstancias del mercado y la industria.

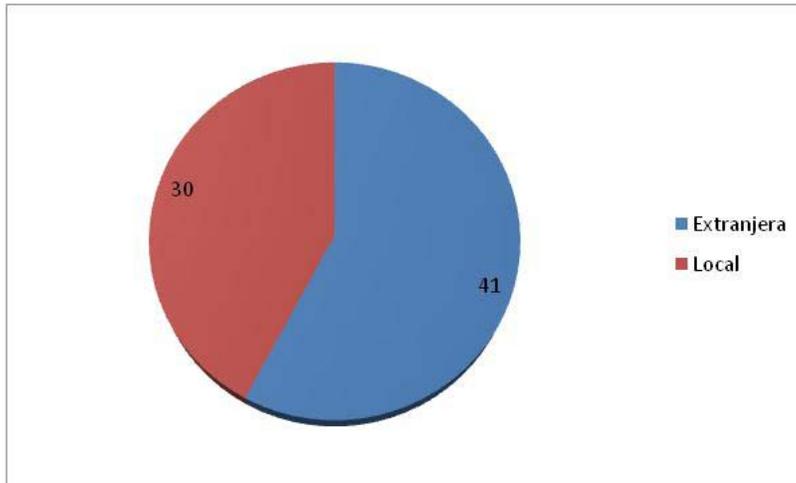
COMPRA DE MÚSICA

2. ¿Hace cuanto tiempo fue la última vez que adquiriste música?



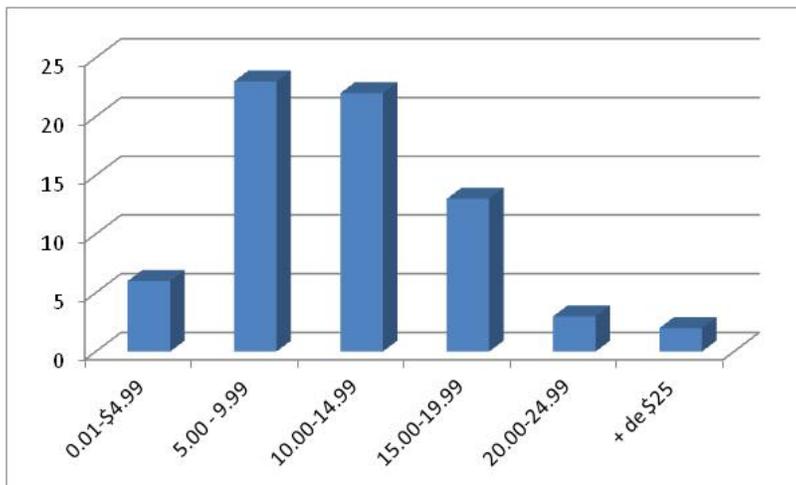
Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

4. (Tu compra), ¿Fue música local o extranjera?



Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

4. ¿Cuánto pagaste en tu última compra?



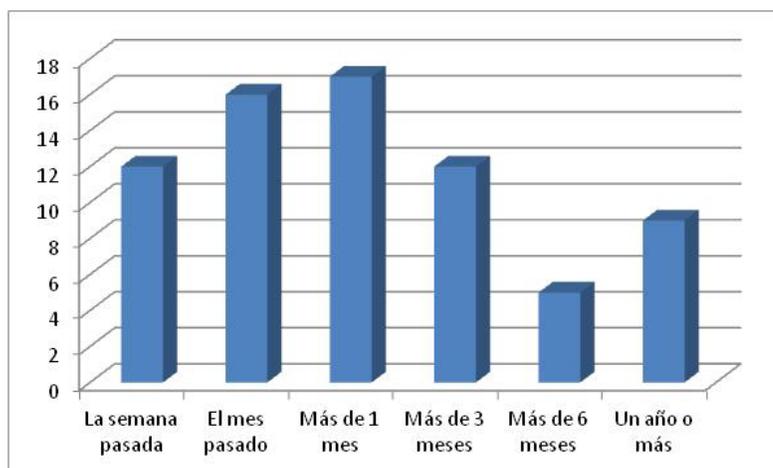
Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

Comentario:

Se nota una participación equilibrada de la música nacional versus la extranjera. Parecería que la frecuencia de compra entre el target es bastante alta, con relación a la pregunta 3; y se nota una concentración de respuestas en los precios que están entre \$5 y \$20.

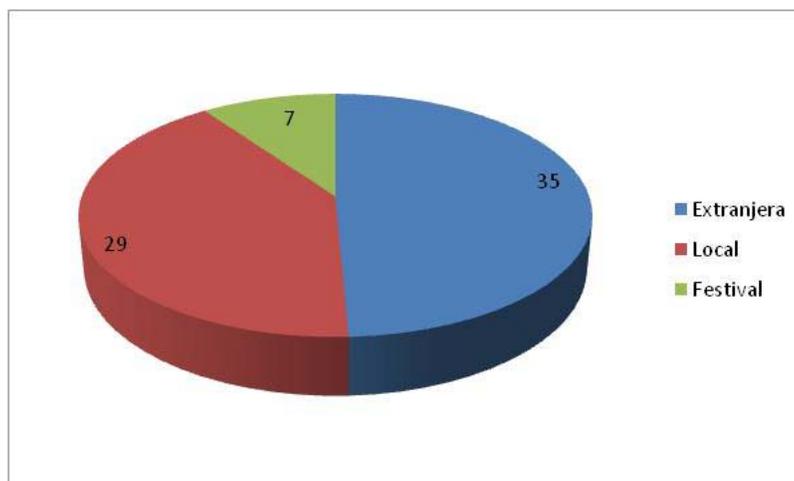
ASISTENCIA A CONCIERTOS

5. ¿Hace cuanto tiempo fue la última vez que asististe a un concierto?



Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

6. Al concierto que fuiste, fue un concierto de música:



Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

Comentario:

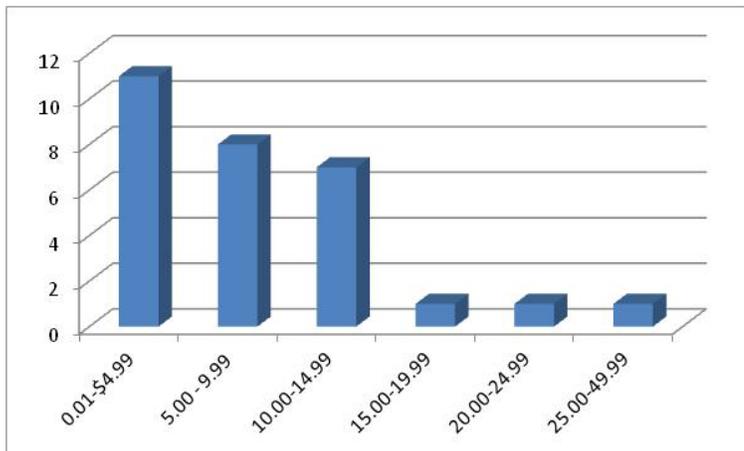
La gran mayoría de respuestas se centra en una periodicidad de tres meses o menos, lo cual apuntaría a una asistencia de cuatro eventos por año. Los eventos se reparten

equitativamente entre música local y extranjera, y la asistencia en festivales es considerablemente menor.

PRECIOS DE CONCIERTOS

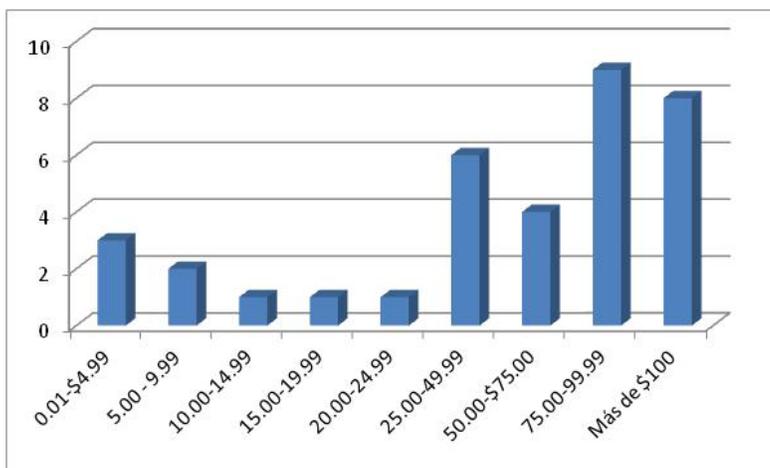
8. ¿Cuánto pagaste por la entrada al concierto en mención?

Bandas Locales



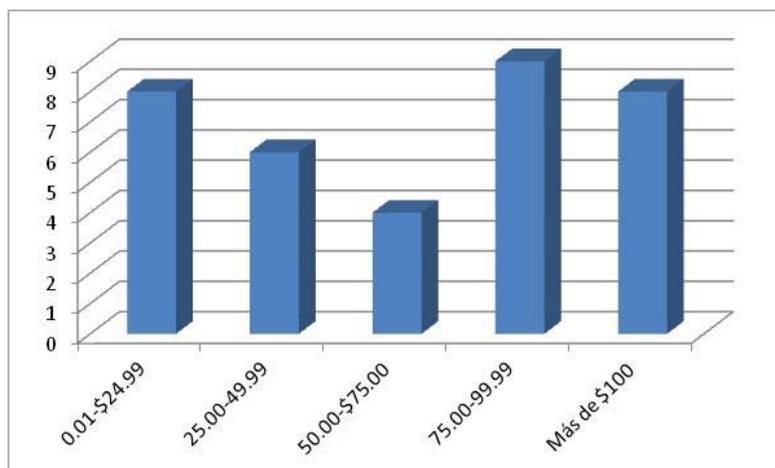
Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

Bandas Extranjeras



Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

Bandas Extranjeras, datos agrupados



Fuente: Investigación directa
Elaboración: Marco Lalama, 2014

Comentario:

Este punto quizá resulta el más interesante de la encuesta. Se puede observar que los precios pagados por un espectáculo de bandas locales, en su mayoría son inferiores a \$15,00. En contraste, los precios pagados por espectáculos de bandas extranjeras inician en \$25, y un porcentaje considerable de los mismos sobrepasa los \$75. Esto apuntaría a la noción de dos segmentos muy distintos en el mercado de rock en Quito: uno de precios bajos y otro de precios altos. De aquí se podría entender que las bandas deberían fijar el objetivo empresarial de posicionar su oferta en el segmento de precios altos.

ANEXO III – RESUMEN DE ENTREVISTAS REALIZADAS

En esta sección se presentan resúmenes de las entrevistas mantenidas con varios profesionales del medio musical quiteño. En cada apartado se detalla la fecha y el lugar de las entrevistas realizadas.

“El pop aquí es la chicha³⁷: Rosero, Morán, etc. Velasco es una minoría.

La música es para un público minúsculo.”

-Andrés Benavides, músico profesional de rock en Quito.

a) Andrés Yépez y Chicho Garcés, músicos profesionales de rock de amplia trayectoria en la escena musical de la ciudad. Lugar: Bar Strawberry Fields. Fecha: Marzo 29, 2014.

Andrés Yépez opina que en principio, es una cuestión cultural. Menciona que en Argentina tuvieron que pasar por una dictadura y cero música importada; y por esta razón, solo se consumía música local. Dice que en aquel país “hay un fanatismo loco; mientras que aquí tenemos seguidores de bandas”, es decir una cuestión de pasión, lo cual es cultural.

También opina que se valora más lo extranjero que lo nacional; y no está de acuerdo con la ley de comunicación que fuerza la difusión de 50% de contenido local y 50% extranjero. El opina que esto no debería forzarse, sino que debería darse naturalmente por una cuestión de preferencia del consumidor. Opina que hay que ganarse el respeto del público y que si han habido buenas producciones en el medio. No comparte la idea del “artista nacional”, y cree que puede existir una tendencia a la sobre-exposición sin

³⁷ El término “chicha” se refiere a géneros populares, especialmente a la tecno cumbia y relacionados. Nota del autor

necesariamente la existencia de contenidos de calidad que deben acompañar a una difusión intensiva.

Chicho Garcés coincide con la apreciación en cuanto a lo cultural, pero no coincide con la apreciación en relación a la ley del 50/50. Él cree que hay buenas bandas, pero que las mismas se desarrollan en la escena “*under*”³⁸, es decir los medios independientes descritos en el apartado 2.1; y cree que el mercado es pequeño.

b) Pablo Rodríguez, gestor cultural y periodista de rock de amplia trayectoria en la ciudad. Lleva más de 25 años de gestión cultural a favor del rock en Quito, especialmente lo relacionado con el movimiento en el sur de la ciudad. Lugar: Oficina del autor. Fecha 9 de Abril de 2014.

Cree que existe la necesidad de un periodismo de investigación del tema del rock; y que se debe pasar de la convivencia a la gestión cultural y de medios como radio, prensa escrita y TV. Según Pablo Rodríguez, hay cuatro elementos clave en la escena del rock:

- Público
- Bandas
- Promotores
- Medios

Para el entrevistado, el rock es calle “y si pierdes eso, entonces no haces rock”; el rock debe tener mucho que ver con el artista y su vivencia cotidiana. Según Pablo Rodríguez, el discurso de la radio es que no hay producción de calidad, y por esto no se difunde el rock local. Por esto, hacen falta productores; y menciona que los temas más conocidos y emblemáticos del rock local han sido producidos por los propios músicos, en vez de un productor profesional.

³⁸ La escena “*under*” o “*underground*” se refiere a bandas desconocidas que tocan en lugares muy poco concurridos. Tiene relación con la música independiente que se menciona en el apartado 2.1. Nota del autor.

También menciona que la tecnología HD aleja al espectador, y que antes el público era más exigente, pero que hoy se satisfacen con contenidos que se obtienen vía internet. Piensa que las pantallas LED y el show suplieron la puesta en escena. Hoy los conciertos tienen inmensas pantallas, cámaras y directores de cámara. “Vas a ver la música”; y el público reacciona favorablemente cuando sale proyectado en la misma pantalla del concierto.

*c) José Cruz, manager de bandas de rock Swing Original Monks y Papaya Dadá.
Lugar: oficina del entrevistado. Fecha: 17 de abril de 2014.*

José Cruz opina que no hay industria musical. También opina que se necesitan buenos shows para que comience a gustar (refiriéndose a las bandas) y comenzar a vender el disco, siempre pegado a productos visuales. Expresó que no sólo se necesita producir un único video sino una estrategia de difusión digital integral; y que la calidad de lo visual es fundamental. Todo esto, en paralelo a tocar en vivo.

Sobre los festivales, opina que algunos festivales auspiciados por el sector público pagan montos razonables a bandas que efectivamente convocan gente. Sin embargo, la estrategia de Cruz es tener menos apariciones privadas a un mejor precio. “Lo escaso hace que la gente vaya más.”

La rentabilidad de la actividad musical viene por uno mismo producir sus propios shows, según el entrevistado. Puso el ejemplo de un afamado cantante de pop del país, quien produce sus propios shows y los de las bandas Verde 70 y Tercer Mundo, con buenos resultados económicos. En opinión de José Cruz, va a haber negocio cuando haya más presencia del rock local en los medios y se pueda salir en giras de 5 o 6 fechas. Su objetivo es realizar tres presentaciones por año en la ciudad.

También comenta que se debe ser eficiente en dividir el trabajo. “El músico hace de todo aquí”. Si un músico (o banda) tiene un equipo profesional detrás, puede dedicar dos o tres horas a su banda y el resto del tiempo puede trabajar tranquilamente. Hay cuatro fuentes de ingresos para los músicos:

- Shows en vivo
- Discos / Cds
- Mercancía (camisetas, pines, etc.)
- Derechos de autor

Los derechos de autor están comenzando a funcionar en el país.

Un problema es que las bandas locales no le dan continuidad a su trabajo. El público, en cambio tiene que acostumbrarse a pagar por música al igual que paga por diversión (como en una discoteca). Según José Cruz, bajaron los impuestos y esto generó que haya muchos shows internacionales en la ciudad.

Cruz opina que un cantante reconocido ya lo hizo con el pop; ahora hay que hacer lo mismo con el rock; es decir popularizar el género para hacerlo “*mainstream*”³⁹. Este mismo cantante ahora mismo está produciendo giras. “Cuando una banda está de moda, la gente paga”.

Las bandas nuevas deben trabajar desde un principio con un equipo; sobre todo con un productor. Hay buenos productores en Quito, y están en crecimiento. Los costos de producción pueden variar entre USD \$1,000 y USD \$72,000. El fonograma tiene que tener el nivel de calidad necesario para sonar en la radio. El negocio del “*songwriting*”

³⁹ En este contexto, el término *mainstream* hace referencia a la música comercial, en contraste con la música independiente. Nota del autor.

(composición musical) está comenzando a funcionar en el país. “A la final, tú tienes que disciplinarte; como un trabajo normal.” Todo se basa en un productor; quien te lo exige, dijo, refiriéndose a la disciplina.

d) *Juan Martín Kingman, productor musical, manager y músico profesional. Lugar: oficina del entrevistado. Fecha 7 de mayo de 2014.*

Juan Martín Kingman opina que la frecuencia de las “tocadas” (shows en vivo) afecta la concurrencia. Habla del *wallet share*⁴⁰ y hace la comparación con Argentina: mientras que el ecuatoriano se endeuda para ir a un concierto, el argentino tiene un presupuesto para este tipo de gastos. Esta aseveración también la hizo otro entrevistado, en referencia al público en Brasil.

Kingman dijo que las bandas necesitan tener nuevo material cada año. Los músicos locales pasan su tiempo en los medios y en la farándula, y no tocan con la frecuencia necesaria; por tanto no generan tendencias.

Para el entrevistado, la escena local está en desorden. “No estamos categorizados”, (en contraste, por ejemplo con la categoría automotriz, servicios profesionales o restaurantes) “no hay información del gremio ni datos cuantitativos”. “No se sabe qué mismo es un disco de oro”. Hay muy pocos actores en ciertos círculos de la escena musical, por ejemplo solamente tres almacenes para equipos musicales de buen nivel. No hay agentes para las funciones de: *booking*⁴¹, management (gestión), *booking* internacional; faltan productores musicales y los bares no ofrecen *riders técnicos*⁴², acota.

⁴⁰ El término *Wallet Share* hace referencia a algo así como participación en el gasto del consumidor. Nota del autor.

⁴¹ El término *booking* hace referencia al agendamiento de shows en vivo. Nota del autor.

⁴² El término *rider* hace referencia al equipo de amplificación que requieren las bandas para tocar en vivo. Nota del autor.

Señala que hay una demanda para *covers*, y si el músico sale a vender música original encuentra resistencia. También hay reticencia por parte de los artistas en la exploración de temas un poco más rebuscados. “El artista debe romper hasta que se marque una tendencia.”

En su experiencia, la mejor manera de que una banda progrese es “salir”, lo que quiere decir tocar en el extranjero. Su banda BROK lo hizo y obtuvo buenos resultados. Los festivales gratuitos no favorecen y el Estado podría ayudar bajando o eliminando los aranceles para la importación de equipos; de esta manera las bandas tendrían un mayor acceso a herramientas para producir con calidad. “Las bandas que no tienen equipos propios no conocen su sonido”.

“La respuesta está en tocar. No es para todos, porque es difícil afrontar los costos de la vida.”

Señala que otra barrera son los medios de comunicación, que no tienen interés en la producción local. Dice que ellos creen que sus auspiciantes les piden productos seguros; las bandas no tienen continuidad y el ciclo de vida de las mismas es muy corto para recuperar la inversión.

e) Andrés Benavides, músico profesional de amplia trayectoria a nivel nacional.

Lugar: biblioteca universidad de las Américas. Fecha: 19 de mayo de 2014.

Para Andrés Benavides, hay diferentes tipos de públicos. Los de *covers*⁴³, o los que van a (el concierto de) Metallica son distintos públicos. Para bandas locales, el público espera el QuitoFest⁴⁴ para verlo gratis y asisten 30,000 personas; con un *cover*⁴⁵ (entrada)

⁴³ En esta frase, el término *cover* se utiliza para referirse a música de bandas o autores reconocidas que se toca a manera de imitación o versión

⁴⁴ Festival gratuito organizado por el Municipio de Quito, de amplia convocatoria. Nota del autor.

⁴⁵ En este contexto, el término *cover* se utiliza para describir un monto que se paga como entrada a un concierto en una discoteca o un bar.

de \$8, asisten 150 personas para ver a la misma banda. Al parecer, la elasticidad de la demanda para shows en vivo de bandas locales es muy alta.

Se refirió a la situación con el Municipio y el Ministerio de Turismo manifestando que complican la escena; y los policías siguen molestando. “El rock sigue siendo perseguido.” En el concierto de Iron Maiden hubo operativos de última hora, pese a toda la planificación. “Un concierto de rock sigue considerándose un evento de alto riesgo”; en el ámbito juvenil la cosa está mejor según expresó.

Según Andrés Benavides, las discográficas están en crisis y la venta de discos está “fregada”. La relación con las disqueras depende mucho si ellas te buscan o no. “te sacan full plata”; y mientras más pequeña es la disquera, es más justa. Hay disqueras independientes.

Acotó que hay productores musicales que tienen más *edge*⁴⁶ comercial, y que en otros países componer es lucrativo; aquí no. No hay regalías; los lugares no quieren pagar. “A veces todos nos conformamos.” Existe este concepto errado de que a las bandas nacionales “se les hace un favor” cuando tocan en festivales grandes por la exposición que reciben. “Nos ofrecieron \$350 por abrir la Feria del Libro”. La excepción es la Feria de Quitumbe y La Carolina; el municipio paga bien en estos eventos porque no se cobra los impuestos y tiene un presupuesto importante, según el entrevistado.

Andrés Benavides opina que existe una ausencia de industria y una escena de bares arcaica. Hay una concepción del músico nacional como si ni siquiera fuese una profesión. “uno vive de esto, paga cuentas, etc.”. Ser músico es una profesión; los propios músicos deberían entenderlo, manifestó.

⁴⁶ El término se refiere a productores que tienen una orientación de su trabajo hacia un sonido más comercial.

Mencionó que otro problema es la inestabilidad de las bandas. Cualquier cosa es más importante que la banda; y por esta razón, “casi nunca pasan del segundo disco”. “La gente de clase media se quiere largar. Se amarró y la novia no le deja ensayar; la impuntualidad es común”. Para Andrés Benavides, el músico no se la juega como en otros lados. Expresó frases muy decidoras como: “El público es tibio; somos gente poco comprometida”; “Cualquier excusa vale”; “Ni los propios músicos valoran su trabajo”. Según él, el público no distingue la calidad musical; le da lo mismo. “La “chicha” es con *playback*⁴⁷ y a la gente no le importa”. “Te toca chauchar, a diferentes niveles” dijo, en referencia a cómo subsisten los músicos en el Ecuador.

Según Andrés Benavides, el 90% de los medios de comunicación tienen un concepto muy estrecho de lo que es comercial; no buscan más. Así, Sudakaya nunca rotó en radios pese a que era tremendamente comercial. Hay “un montón” de bandas que eran muy comerciales y se mantuvieron en el “*under*” y tienen “full público.” Los personeros de los medios son muy ignorantes en términos musicales.

“El pop aquí es la chicha: Rosero, Morán, etc. Velasco es una minoría. La música es para un público minúsculo.” Dijo que la gente no está acostumbrada a pagar por discos ni por shows, en contraste con Colombia, donde quemaron la mercadería pirata; aquí emiten facturas.

“El 1x1 (ley del 50/50) va a pasar lo mismo”. La mentalidad de la gente de la radio es muy cerrada.

Entonces, para llegar al país hay que salir, puesto que el trato cambia cuando han viajado al exterior a tocar. Enfatiza que se necesita de un aval internacional y opiniones de

⁴⁷ El término *playback* hace referencia a una presentación en vivo con pista, sin instrumentos musicales, muy al estilo de un karaoke. Nota del autor.

la gente de fuera. “Hay un complejo en esperar la aprobación extranjera”, expresó. Esta afirmación coincide con lo expresado por varios músicos; especialmente por Juan Martín Kingman en su intervención en la Mesa de Análisis que se cita más adelante.

Contó que el reality show de Popstars⁴⁸ marcó un hito. Kiruba fue la primera banda (de pop) nacional que causó euforia. Vendieron 25,000 discos originales y 150,000 copias pirata.

Expresó que si se habla de estos temas entre los actores de la industria; “todos sabemos”. La gente debe saber, los músicos si lo saben. Se necesita armar un debate sobre qué es comercial.

Según el entrevistado, no hay managers, no hay quien se encargue; mientras que en el pop si existen. Actualmente, el “Do it yourself” (DIY)⁴⁹ está tomando fuerza en todo lado, “a menos que superes cierto nivel”. Los medios básicamente te ignoran. Hay buenas bandas actualmente, según comentó.

f) Entrevista grupal (“focus group”) con músicos estudiantes. Lugar: biblioteca Universidad de las Américas. Fecha: 19 de mayo de 2014.

Paola Gómez: “Hay trabas para tocar en lugares”. “El público quiere gratis y los bares te hacen un favor”.

Jean Yagué: “Hay un problema serio en la cultura y no hay apertura para escuchar música diferente”.

Juan Pablo Monar: “El problema es la apertura de la gente; el público es cerrado”. “La organización es la que permite tocar en vivo”.

⁴⁸ Fue un *reality show* proyectado por Teleamazonas y que trataba sobre la producción íntegra de un grupo de pop nacional. Nota del autor

Zak Icaza: Dijo que pese a que “ya hay gente que nos cacha”, el apoyo no es suficiente. Es ambiguo, nos escriben, vendemos copias del disco. Los shows en vivo son muy importantes.

Jordan Naranjo: Quienes manejan los festivales “nos pagan 9 meses tarde”. “Estamos al final de la cadena”. Dijo que “Solo nos pagan al último”. Los eventos del gobierno son los que más se demoran.

Carlos Carrillo: El músico se decepciona. “Esperamos mucho del público que no hay”. Somos muy pocos y chiquitos. “Te tratan mal.” Hay apatía y no se valora la música.

g) Jorge Asanza Gallardo, C.E.O, Redway, sello discográfico y editora musical local, Lugar: oficina del entrevistado, Redway. Fecha: 18 de junio de 2014.

Jorge Asanza opina que la poca industria que existe está cerrada, y que hay mucha buena “materia prima” que no sale a la luz; y a la vez otra que no es tan buena y que si sale. Habla de la necesidad de un modelo de negocio que no existe para que la música se pueda gestionar desde una óptica empresarial. Dijo que hay un modelo obsoleto de los años 2005-2010 y no existe aún un sustituto, especialmente para la producción independiente. Pese a esto, el cambio está empezando a sentirse y el momento es ahora. Él mira a una banda como un emprendimiento y habla de “tropezones” y de constancia; en especial en cuanto a hábitos de trabajo. Llegar a estos hábitos es difícil, porque en algunos casos los artistas no planifican y validan estratégicamente sus proyectos.

Según Jorge Asanza, existe la necesidad de elegir a la gente correcta, en cuanto a las necesidades del proyecto artístico. Éste debe estar enfocado en crear e idealizar su proyecto, a fin de fijar “a donde vamos” y plantar firmemente sus metas. Muchos músicos se estancan en esa etapa.

Expresó que en algunos casos las bandas no conocen todas las fuentes de ingresos que pueden tener y que les permitiría generar un modelo de negocio autosustentable. “Las bandas venden el carro para hacer el disco y luego no saben qué hacer con él; y peor aún nunca se proyectaron”. Opina que la música va a ser gratuita en un futuro cercano, debido al gran desarrollo de la tecnología, y que “nuestra misión como emprendedores en la industria musical, es adaptar ese cambio tecnológico y evolucionar a nuevos modelos de negocio para así ir aportando al crecimiento y desarrollo de la industria.” Según Jorge Asanza, es fundamental que los artistas se manejen de manera independiente pero siempre instruyéndose y apoyándose en profesionales para satisfacer y solucionar las necesidades de sus proyectos y así salir adelante.

Sobre el rol del Estado, cree que ha apoyado mucho; que ha sido beneficioso. Ve positivamente la gestión del fondo fonográfico, pero cree que las iniciativas no solo deben ser del sector público, sino buscar otras fuentes de financiamiento privadas independientes y colaborativas.

En la parte negativa, cree que el anteproyecto COESC, inicialmente es un proyecto que tiene más debilidades que fortalezas. Sin embargo habló de un acercamiento entre los gestores del anteproyecto con autores, interpretes, productores y sociedades de gestión colectivas de derechos para llegar modificar algunas disposiciones que inquietaban mucho a los intervinientes. La parte positiva en este sentido es que hay la apertura para dialogar y forjar en conjunto no solo con los intervinientes sino con la comunidad en general, los aspectos más relevantes del texto.

La iniciativa para crear un ambiente propicio para el desarrollo del rock en Quito debe salir de quienes están en el pico de la carrera musical y apoyar a los nuevos artistas, además él aplaude la constante lucha de muchos gestores culturales independientes, ya que “ha sido

muy enriquecedora para fomentar y activar festivales para no dejar morir la tradición del rock en el Ecuador”. El entrevistado aseveró: “Sigo siendo un fiel creyente de que juntos podemos crear industria y que el tiempo es ahora.”

h) Félix Cueva, músico profesional, miembro de la banda MadBrain, que abrió el concierto de la banda Metallica. Estudió “Music Business” en Los Ángeles, California en 2005. Lugar: Café Boca Abierta. Fecha: 26 de junio de 2014.

Para Félix Cueva, las cosas han cambiado en comparación con cinco años atrás. Habló de las ocupaciones formales de músicos profesionales, por ejemplo en ventas de petróleo, rector de un colegio o médico. Habla del DIY (ver nota 17) como una alternativa al sistema, y de un entorno o comunidad con otros principios. ¿Por qué hacer música si hay pérdida económica? “Porque esta es tu causa”

Habló de una división en el metal quiteño, entre el norte y el sur, afirmación que coincide con la investigación de Juan Pablo Viteri citada anteriormente en el apartado 2.3. Bandas como Colapso, Descomunal, Muscaria y Madbrain tienen su enfoque en la profesionalización.

Por otro lado, existe una brecha en el aspecto político; y cree que hay diferencias en el acceso a los contactos con el Estado. “El tema es marginal en la agenda del Municipio y del Estado.”

En cuanto a la demanda, cree que si hay mercado, pero que no hay convergencia en lo local. El entorno es adverso y en el caso de su banda, hay un desgaste que deviene en falta de voluntad. En Quito, se requiere de mucho esfuerzo y hay pocas posibilidades de éxito. Cree que hay un mercado emergente; Madbrain no ha tocado en conciertos de menos de 2000 personas.

En Quito hay conciertos grandes, los aspectos técnicos mejoran y hay problemas en la demora con los pagos. La dinámica de poder va cambiando a medida que crece el nombre de la banda. Hay pocos promotores con un gran poder de negociación, según Félix Cueva; situación que se ha mencionado por otros entrevistados de manera repetida. Una fuente de ingresos es la mercancía, y para eso se requiere un buen manejo de marca. En los últimos meses “nos dimos cuenta de la importancia de esto”. “Los músicos roqueros tenemos un estereotipo”.

Da cuenta de la necesidad de alguien que administre todo el trabajo relacionado con la banda. “Hay un trabajo adicional que no se evidencia y es clave”. Menciona varias tareas, como el posicionamiento en Redes Sociales y el manejo de imagen y marca. Habló de utilizar las herramientas “capitalistas” para salir adelante, al estilo de marketing social. “Vendes una causa, con fines artísticos.”

El mercado no paga por un producto de mayor calidad; éste no diferencia. Se necesita de un cambio cultural y el Estado puede generarlo. Opinó que el *QuitoFest* es bueno, pero debe mejorar en las condiciones, el seguimiento y una mejor toma de decisiones.

Hay un problema de continuidad de las bandas, “es muy a corto plazo y debes saber manejar esta realidad”; situación mencionada por otros entrevistados. Aún así, en Quito hay más avances que en el resto del país.

Opinó que la música rock tiene mucho mayor público, y se requiere de una política pública para desarrollarlo, en términos tributarios, de fomento y regulación, y que Metallica es una banda de pop.

Dentro de las bandas hay muchas diferencias y conflictos. Se requiere de una cultura de confianza y esos cambios son muy lentos. Una banda es un proyecto de alto riesgo, y por eso las “chauchas”. El *tradeoff* es la familia. El costo personal es mucho más alto que para

otras opciones de profesión. A Madbrain no le llaman porque se cree los precios que cobran son muy caros”. Hay bandas como Basca que les va mejor localmente; y otras como Descomunal que les va mejor internacionalmente, acotó.

i) Rubén Barros, músico profesional, integrante de la banda MadBrain, que abrió para Metallica, manager y productor de rock en Quito. Emprendedor en asuntos relacionados al rock en Quito. También participó Félix Cueva. Lugar: Bar Strawberry Fields. Fecha: 2 de Julio de 2014.

El éxito comercial de su primer emprendimiento, la revista de rock “Hard News”, se vio opacado por una competencia de muy baja calidad y precio. A partir del 2003 empieza a producir conciertos, de bandas colombianas y peruanas. En el 2005 fue promotor de varios shows de metal y rock internacional, con bandas latinoamericanas, norteamericanas y europeas. Produjo alrededor de 30 shows internacionales, entre los cuales se cuenta a *Deep Purple, The Doors, Los Jaguares y Misfits*; bandas de gran renombre en el rock internacional. Luego de esta experiencia, con resultados positivos y negativos según el show, nuevamente su éxito se vio opacado por una oferta de la competencia de baja calidad y precios. Dijo: “Hay mucha incertidumbre cuando traes bandas medianas.” El negocio resultó muy intenso y sufrió un desgaste.

Posteriormente se desempeñó como agente de *booking* y vendió shows de bandas como *Apocalíptica* en Argentina, Chile y Brasil. También vendió la banda *Obituary* para toda Sudamérica y la banda *Fear Factory* para toda América Latina. Menciona que siempre funcionaron las giras, pero que implican mucho desgaste desde el punto de vista personal.

En 2009 empieza su trabajo de manager de bandas locales, como Suburbia, Basca y MadBrain. Menciona que “no puedes dedicarte a esto por las condiciones del mercado”; y hace referencia a los problemas de demoras en los pagos. Culturalmente, la gente es

diferente. En Brasil, por ejemplo, la gente tiene un presupuesto para shows de alta calidad. “Eso no hay aquí”. Con esto coincide con Juan Martín Kingman, según lo mencionado en el apartado c) de esta sección.

Habló de una “sobrepoblación” de festivales y mencionó una situación semejante a un monopolio por parte del Estado en ese sentido y a un número muy reducido de promotores que afectan la eficiencia del mercado de shows. También mencionó que la gente está acostumbrada a “que todo sea gratis”.

Menciona que la estructura actual de la escena del rock en Quito no favorece a las bandas, las cuales son la última prioridad dentro de la misma. “La banda no tiene plata y los músicos tienen trabajos normales y las bandas ocupan un lugar secundario en la vida de los músicos”. Generalmente, la producción tampoco tiene un alto nivel de calidad. El manager presiona para elevar la misma, pero no existen los incentivos apropiados. Los medios no tienen interés en el tema; y se inclinan por propuestas de moda, lo cual genera un círculo de copia.

Dice que siguen apostándole a *MadBrain* solamente porque han llegado a un acuerdo con un inversionista; y solamente porque hubo consenso entre los integrantes luego de abrir el concierto de *Metallica*. En este punto, Félix Cueva acotó que el cambio cultural necesario para que el rock surja es muy lento, pero que la demanda está creciendo. Como ejemplo, dijo: “Hoy se venden las series bajas de marcas importantes” refiriéndose a instrumentos musicales para hacer rock.

El entrevistado finalizó acotando que la vida del músico es un constante “sube y baja”.

j) *Javier López, director de emprendimientos de la industria fonográfica en el Ministerio de Cultura del Ecuador. Lugar: oficina del entrevistado. Fecha: 24 de Julio de 2014.*

Habló sobre la primera participación del Ministerio de Cultura en el MicSUR, que significa el “Mercado de industrias culturales del Sur”, espacio para que los empresarios de las industrias culturales tengan acceso a contactarse con sus pares y cerrar negocios. La intención de esta iniciativa es la de generar un mercado regional para contenidos culturales. Habló también de “Expresarte”, un canal de promoción musical que cada semana tiene una temática.

La sección de emprendimientos de industria fonográfica del Ministerio se creó en 2012, con el fin de que el desarrollo de la industria musical apoye el cambio en la matriz productiva. Han sido actores en la creación del mercado formal de DVD en Ecuador, en alianza con el IEPI. También han impulsado la iniciativa del Fondo Fonográfico para desarrollo de la industria musical.

Menciona que hay la necesidad de elevar el estándar de producción musical, y que también se producen obras que no son difundidas; para esto, se necesita la ley del 1x1. La redistribución de frecuencias también ayudará a la difusión de contenidos; y los roqueros podrían ser validados como una organización social y así presentar una propuesta para obtener una frecuencia.

Dijo que la política pública busca dinamizar la producción cultural, recuperar la memoria histórica y darle un estándar de producción apto para la difusión radial. Cada obra artística tiene protección intelectual de los derechos de autor para generar ingresos. También hay un “derecho conexo” del productor que se reconoce según puntualizó.

El rock en Ecuador es que el grupo que más se ha resistido a dar el salto empresarial, según el entrevistado. Actualmente los músicos más jóvenes, de denominación “*indie*” tienen una visión más empresarial. Menciona también una diferencia entre los músicos ecuatorianos y los colombianos: mientras que en Colombia únicamente se paga los pasajes

a los músicos para que asistan al MicSur, en Ecuador se paga todo. Si se hiciera como en Colombia, seguramente los involucrados protestarían fuera del Ministerio.

k) Conversatorio “Nuevas tendencias en la industria de la música independiente y el futuro de las nuevas herramientas tecnológicas de distribución”. Lugar: Evento realizado en la sala Manuela Sáenz de la Universidad Andina Simón Bolívar – sede Quito. Fecha: 27 de Marzo de 2014.

El evento tuvo por objeto compartir experticias respecto a la consolidación y avance de las redes alternativas de gestión cultural; y propiciar nexos de colaboración entre los protagonistas de la gestión local y las redes internacionales de gestión cultural alternativa.

Intervención de José Cruz, manager de grupos de rock.-

El participante mencionó que cuando las bandas comienzan, no tienen lugares donde presentarse, y que el mercado no es grande. “Todos somos independientes.” También acotó que hay una gran diferencia entre “viejos y nuevos” refiriéndose a bandas locales. Dijo que la mayoría de las bandas no tienen un productor musical cuando comienzan, las grabaciones son malas y esto hace que “la calidad de las obras sea un problema”. “El productor pule y fortalece las canciones”. Discrepa con las críticas sobre la una escasez de actores en el medio.

A la pregunta ¿cómo vender la música?, comenta que Delfín Quishpe⁵⁰ gasta \$100 en un video y obtiene 8 millones de visitas en 5 años. “El principal distribuidor de música son las Redes Sociales. La diferencia entre una banda que conocida y una desconocida está en el video clip”. Menciona que las personas consumen mucho por referencia de amigos y personas cercanas; lo cual coincide con la afirmación de la autora Elberse, que enuncia que

⁵⁰ Cantante local de tecno cumbia. Nota del autor.

el valor de las obras creativas es subjetivo y depende mucho de los comentarios de personas allegadas al consumidor (Elberse, 2011:3).

Intervención de Gabriel Baumann, músico de *Swing Original Monks*.-

Menciona que “la falta de lugares es un gran problema”, en referencia a sitios para que las bandas toquen en vivo. Acota que “mucho evento gratuito desvaloriza el hecho de pagar por ver una banda. Lo nacional no se paga, mientras por Metallica se paga \$100” haciendo referencia a la diferencia de precios entre bandas nacionales y extranjeras. Dice que el problema está en el valor que se le da al arte; y que “los medios de promoción son otro problema”. “Tuvimos éxito al lanzar un video de un tema en vivo sin tener disco, y así nos dimos a conocer”. Expresa que para promover una banda, “lo visual ayuda mucho”. “También es muy importante tener un tema en vivo para presentarse fuera del país”. Mencionó que así recibieron auspicios de dos marcas de instrumentos.

1) *Mesa de Análisis “Estructura y funcionamiento de la industria del rock en Quito”.*

Lugar: Evento realizado en la sala Manuela Sáenz de la Universidad Andina Simón Bolívar – sede Quito. Fecha: 5 de junio de 2014.

Participaron José Cruz, manager de grupos de rock; Juan Martín Kingman, músico, manager y productor de bandas de rock quiteño; y Pablo Rodríguez, gestor cultural y periodista de rock con más de 25 años de trayectoria profesional.

Intervención de José Cruz.-

Mencionó que no estudió la universidad, porque en el Ecuador no había la carrera que él quería. También dijo que no hay circuitos a nivel nacional y no hay espacios donde tocar, y que en Holanda él quería cambiar la idea que las bandas ecuatorianas no podían tocar allá. Rocola Bacalao fue la primera gira de una banda en Europa. Hubo bandas que tocaron

en festivales, pero no hubo giras. “En Europa hay infraestructura para hacerlo; en América Latina no.”

En 2008 volvió a viajar: “y regresé a Europa con mi banda”. Mencionó que comenzaron tocando en la calle, y que el público es distinto. “Hicimos 35 conciertos y regresamos a Ecuador con todas las ganas”. En Austria tuvieron la oportunidad de grabar un disco, y entonces se dieron cuenta que estaban “haciendo las cosas mal”; puesto que los temas que tenían los habían compuesto con arreglos propios y como les dieron dos días en Austria en un estudio con un ingeniero de sonido, no aprovecharon el tiempo por falta de un productor musical. “Fracasamos. Yo no sabía lo que es una producción musical; no teníamos un productor.” Se dieron cuenta que sus canciones no eran tan buenas; y que “hay otras personas que pueden hacerlo mejor que yo.”

Con los contactos que hizo en Europa, empezó a trabajar con otras bandas y también a explicar “como es la cosa de tocar allá”, en términos de discos, impuestos, etc. Los Tomback, una banda local, le buscaron y comenzó a hacer manager y *booking*. Hizo dos giras en 2011 y 2012. Tenía 22 años, y nadie confiaba en él.

Finalmente, la banda La Vagancia confió en él. “Le debo mucho”. Fue la primera vez que pudo implementar un sistema de planificación estratégica para una banda. Las bandas, “atrás tienen un productor musical. Una persona con mucha experiencia”. Dijo que al inicio la banda no era buena y que no representaba su sonido en la radio. “Las puertas estaban cerradas. Todos nos cholearon” (bandas). “Nos hacían tocar cuando querían”. Pese a esto, en el 2012-2013 lograron facturar USD \$37,000 en un mes, del 20 de noviembre al 20 de diciembre 2012. “Tocamos todos los días. El cinco de diciembre hicimos 8 shows.”

“Mi meta siempre ha sido hacia fuera. Estoy asesorando a los *Swing Original Monks* desde el inicio. Asesorando en el video, con el disco. Empecé en Enero 2013 y hemos

tocado 4 giras. Tocado en EEUU, Europa, Chile. He podido desarrollar una planificación estratégica. Tengo un miedo; porque no me dicen que no”.

Intervención de Juan Martín Kingman.-

BROK (su grupo) es una perspectiva empresarial. “Con un disco, pusimos una disquera”. Tiene contratos con tres nuevas agrupaciones y busca talentos (A&R).

Según Juan Martín Kingman, una industria implica estados, funciones. Dijo que Quito tiene un estándar muy bajo comparado con otras ciudades; y que es importante saber esto cuando uno se dedica a la música. Habló de distinguir las dos fases del cerebro: entre lo empresarial y lo creativo.

Según el participante, “la banda tiene que planificar su futuro como organización”. El estándar es bajo en Quito, porque “tener una foto bonita e ir a un programa de radio NO es ser banda”; práctica común en la industria. También menciono que en una industria tiene que haber muchas bandas que toquen a menudo, que giran, “eso es ser banda”. Hay buenos músicos; pero no hay planificación. Es común que lleguen borrachos o tarde. Según Juan Martín Kingman, “todavía no hay industria”.

BROK tuvo un productor. “Una banda vende entretenimiento. Sin productor y planificación no hay banda”. Según el participante, no hay un mercado desarrollado y la demanda está deprimida. “Yo prefiero verle a Paul McCartney que a mi primo”. Mencionó que todos los chicos en Argentina tienen un presupuesto para ir a ver bandas, y que para un chico Argentino es un honor que su amigo esté en una banda. En cambio, en Ecuador estamos “alienados por el gusto por lo extranjero”.

Mencionó que al menos se debe hacer un análisis externo e interno. “Es como trabajar como los carpinteros antiguos. El sonido es una ciencia exacta, mientras que la música es

abstracta. Lo que los junta es el *'craftmanship'*⁵¹. Aseveró que el disco tiene que estar bien hecho. Contó que “BROK logró un poco de eso a través de la Combi, y ahorrar plata en hospedaje e ir lejos”.

“Si algo te falta, todavía no eres banda”. En resumen, hacer rock es una mezcla de la técnica con la creatividad.

Después mencionó que lo segundo es entender cómo funciona la distribución digital, puesto que la música tiende a tener rendimientos decrecientes.

Intervención de Pablo Rodríguez.-

El participante empezó su intervención haciendo un recuento histórico del rock en Quito. Mencionó que el rock nace de hacer música, y que al inicio se conformaron grupos de amigos que salen a tocar en kermeses en colegios cristianos; puesto que a inicios de los años setenta estos colegios tenían instrumentos. Esto generó censura, según Pablo Rodríguez. Dijo que el público era muy limitado y que empieza a generarse el boca a boca en esa época. Menciona que productores pequeños vieron alguna oportunidad de negocio y que así se empieza a conformar un mercado. Así las cosas, le propusieron al grupo La Tribu que grabe un disco de *covers* de rock mejicano. La respuesta fue negativa, y más bien dijeron que “vamos a grabar nuestros temas”. Expresa que no llegan a grabar y que esto es una primera pista: no hay un aspecto comercial en el rock en Quito sino más bien el mismo se hace para satisfacer una necesidad artística.

Pablo Rodríguez contó que en los años 80 se edita el disco *In Vitro* de la banda “Mozarella”. El empresario JD Feraud Guzmán les propuso grabar sus propios temas

⁵¹ El término “*craftmanship*” hace referencia a la habilidad de un artesano de suprema competencia. Nota del autor.

inéditos; y el disco se grabó en Fediscos en Guayaquil. La mezcla fue realizada en *Criteria Studios*, donde se grabó el disco *Heaven and Hell* de *Black Sabbath*. Resultó que el disco de Mozarella fue un éxito y que se vendieron tres tirajes, de 5000 unidades el primero. Luego, el segundo disco no tuvo éxito y la banda se disolvió, acotó el participante.

Señaló que empieza a gestarse un movimiento, y que en la emisora Teleonda Musical es la primera vez que ponen rock en la radio (*Rolling Stones, Doors, etc.*). Se ve un mercado de los casetes, que se empiezan a grabar por la facilidad de reproducción donde Don Medardo⁵²; pero se dañó. Entonces, cuenta el participante, las bandas terminan de grabar sus casetes en casa.

“La vida del roquero es trabajar por el día; tocar por la noche, grabar en el fin de semana y luego dividirse el resto de trabajo”. Así resume la situación del rock en Quito; y deja entrever la falta de profesionales que apoyan la producción musical.

También comentó que no había sitios donde comprar música, pese a que el consumo de casetes era grande; y que “sigue sin haber medios”. Acotó que se da el trueque; y que “no es tan imprescindible” la presencia de medios masivos, puesto que la música se difunde por necesidad.

Enumeró cuatro elementos clave en la industria del rock en Quito:

- Bandas
- Público
- Productores
- Medios

Mencionó que el rock no forma parte de la agenda de los medios masivos. Por ejemplo, hizo notar que no hay notas de la gira por Tailandia de la banda Custodia. Cuando la banda “Sal y Mileto” regresó de tocar en el importante festival colombiano “Rock al Parque”,

⁵² Músico de aquella época, de la famosa banda “Don Medardo y sus players”. Nota del autor

aquí “no pasa nada”. Retomó su relato mencionando que a mediados de los años noventa “empiezan a traer música extranjera”, como Bon Jovi o Def Leppard. “La gente que ve un pequeño negocio”.

A continuación comentó que en el año 2000 la banda “Los Ángeles del Infierno” vino a Ecuador y “fue impresionante”. Mencionó que la televisión le dio una gran cobertura. Pese a esto, señaló que “traer un grupo internacional no es una mina de oro”, y que no siempre el resultado es el esperado. Aun así, se siguen produciendo discos, no con el objetivo de vender, sino para promocionar. “Difícilmente venden más de 1000 discos las bandas; viven de vender camisetas”. Finalizó diciendo que el rock sigue existiendo y que siguen los músicos siguen haciéndolo pese a que “saben que no va a vivir de esto”.