



Gestión en la industria musical: generación de un modelo de negocio

Víctor Hugo Ñopo-Olazábal*

* Doctor en Administración, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Filiación Institucional: Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Correo: victorhugonopo@gmail.com. Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5797-5330>

Resumen

Los modelos de negocios generalmente pueden esclarecer la lógica de una industria; para el caso de la industria de la música, esta está pasando por un altísimo grado de transformación, que, sin embargo, es poco analizado en el campo de la gestión. En este artículo de investigación se busca responder al interrogante: ¿cómo las actividades de gestión dan forma al modelo de negocio del músico? Implementando un diseño metodológico de tipo cualitativo con un estudio de caso múltiple, donde los resultados permitieron identificar cómo el sistema autogestionado dio forma al modelo de negocio de los casos estudiados. Se concluyó que este modelo es afectado por la industria, al mismo tiempo la modela, pues determinar un modelo de negocio óptimo solo dependerá de la comprobación del mismo en el mercado. Finalmente, se evidenció que los propietarios de estos negocios necesitan una formación integral que favorezca la toma de decisiones gerenciales en un entorno altamente competitivo; de este estudio se pueden derivar cambios en los modelos de negocios particulares y en las ofertas educativas en el sector.

Palabras clave: autogestión; negocios musicales; negocio unipersonal; industria cultural; modelo de negocio

Abstract

Business models can reveal the logic behind some industries. For the music industry, this scenario has been going through a high degree of transformation; however, it is little addressed in the management field. We seek to answer the question: how do management activities shape the musician's business model? The research is qualitative with a multiple case study design. This study's results made it possible to identify how the self-managed system shaped the business model of the cases studied. It was concluded that this model is affected by the industry and, at the same time, models it. Determining an optimal business model will only depend on testing in the market. It was evidenced that the owners of these businesses need comprehensive training that favors managerial decision-making in a highly competitive environment. Changes in particular business models and educational offerings in the sector can be derived from this study.

Keywords: self-management; music business; one-person business; cultural industry; business model

Resumo

Os modelos de negócios geralmente podem revelar a lógica de uma indústria; no caso da indústria da música, esta está passando por um alto grau de transformação; no entanto, é pouco abordado no campo da gestão. Neste sentido, no presente artigo de pesquisa procura-se responder à pergunta: como as atividades de gestão moldam o modelo de negócios do músico? Implementando um desenho metodológico qualitativo com estudo de caso múltiplo, onde os resultados permitiram identificar como o sistema autogerenciado configurou o modelo de negócio dos casos estudados. Concluiu-se que este modelo é afetado pela indústria e ao mesmo tempo o modela, pois determinar um modelo de negócio ideal dependerá da verificação do mesmo no mercado. Por fim, ficou evidenciado que os proprietários desses negócios precisam de uma formação integral que favoreça a tomada de decisões gerenciais em um ambiente altamente competitivo; deste estudo podem-se derivar mudanças nos modelos de negócios específicos e nas ofertas educacionais no setor.

Palavras-chave: autogestão; negócios musicais; negócio unipessoal; indústria cultural; modelo de negócio



Introducción

Este estudio parte de la premisa de que un modelo de negocio tiene la capacidad de modelar la lógica de una industria (Teece, 2018). Esto es lo que ocurre en la industria musical. De acuerdo con Teece (2010), un modelo de negocio es la manera como una empresa crea y entrega valor al cliente o consumidor, y a la vez hace referencia a los mecanismos para recibir parte de ese valor. De esta manera, Teece condensa el concepto de modelo de negocio en la arquitectura o los mecanismos de creación, entrega y captura de valor (véase también Foss y Saebi, 2018; Toniut, 2020). Esta es una herramienta que permite el análisis de los pilares del negocio y sus relaciones e interconexiones para entregar valor al consumidor (Toniut, 2020).

Sin embargo, no existe a la fecha un consenso sobre la estructura que debería tener un modelo de negocio, y las definiciones a nivel operativo se centran en la arquitectura del negocio y en los procesos internos (Werani *et al.*, 2016). En el nivel estratégico, la discusión gira alrededor de la generación de valor para los clientes o consumidores (Osterwalder y Pigneur, 2011; Teece, 2010).

Por otro lado, la industria musical es compleja y atravesada por una transformación acelerada. El progreso tecnológico ha permitido la evolución de los formatos utilizados para la música grabada, intensificándose el uso de los formatos digitales y de la Internet (Zilber y Froes de Abreu, 2015). La introducción de estos canales para la difusión y transmisión de sonido ha abierto posibilidades comerciales, pero también implica nuevos desafíos de gestión (Fountoukidis, 2015; Zilber y Froes de Abreu, 2015).

Así mismo, existen en la industria musical una serie variada de productos o campos de acción, como los conciertos, música de sincronización, radio y discografía. Pero en esta industria, el componente discográfico se toma como indicador para evaluar el desarrollo del sector (Fountoukidis, 2015). Además, el músico puede verse involucrado en diversas actividades comunes en una pequeña empresa, y ser visto como un artista y un gerente que debe tomar múltiples decisiones (Foppiano, 2016; Sedita, 2008; Sjöholm y Pasquinelli, 2014).

Aunque la formación del músico es altamente especializada, su actividad profesional lo lleva hacia tareas de

gestión para las que se requiere desarrollar habilidades y capacidades en la conducción de negocios. Esta situación es el punto de partida para un modelo de negocio predominante en la industria musical (Burns y Pichilingi, 2000; Sedita, 2008; Sjöholm y Pasquinelli, 2014; Teece, 2010). Por su parte, Burns y Pichilingi (2000) manifiestan que la falta de habilidades para los negocios puede poner en dificultades las actividades de los músicos que buscan emprender (ver también Philp, 2015).

Para Menger (1999; 2014) el trabajo independiente es una de las formas laborales habituales del artista y tiene un énfasis en el emprendimiento. De esta manera, los músicos independientes se conducen como pequeñas empresas que desarrollan relaciones contractuales con otras organizaciones (Menger, 1999; Zilber y Froes de Abreu, 2015). Esta actividad autogestionada consiste en la autoadministración de las actividades concernientes al negocio y que se han desarrollado de manera histórica en el campo musical (Guillet de Monthoux, 2013; Philp, 2015).

Por lo ya expuesto, este estudio busca analizar cómo los músicos gestionan su actividad para enfrentar los desafíos que la industria presenta. La pregunta de investigación que lo orienta es: ¿cómo las actividades de gestión dan forma al modelo de negocio del músico? Luego de realizar la revisión de la literatura, el trabajo se presenta en tres secciones: la metodología utilizada, los resultados y por último, la discusión. Esta investigación contribuye al campo de la gestión de los negocios a través de la presentación de un modelo que explica la autogestión en la industria musical y revela sus necesidades.

Método

Se aplicó el método cualitativo con enfoque postpositivista y el diseño de estudio de caso múltiple bajo el criterio de replicación literal (Yin, 2018). La replicación literal señala que los casos deben ser seleccionados esperando que la información provea resultados similares. De acuerdo con Eisenhardt y Grabner (2007) el uso de casos múltiples favorece la generación de teoría más robusta porque las proposiciones están más profundamente arraigadas en la evidencia empírica (ver también Creswell y Poth, 2018; Eisenhardt, 1989; Yin, 2018).



Selección de los casos

Uno de los aspectos más desafiantes para la construcción de teoría es la selección de los casos (Eisenhardt y Grabner, 2007). Se utilizó el muestreo por juicio donde las unidades de estudio corresponden a siete músicos que poseían distinta formación profesional, se enfocaban en distintos géneros musicales y eran residentes de Lima, Perú.

Por otra parte, todos los participantes tienen producciones discográficas, que es un indicador del nivel de involucramiento en la industria musical. Además, los músicos seleccionados tienen edades y una trayectoria artística variada lo cual favoreció el criterio de máxima variación. Los siete casos estuvieron conformados por cuatro músicos que trabajaban de manera individual (A1, A2, A3 y A4), un director de orquesta sinfónica (D5) y dos bandas de música representadas en este estudio por sus vocalistas (B6 y B7). El caso B6 fue incluido a través del muestreo de bola de nieve (Ver la tabla 1, Resumen de los participantes).

Es pertinente señalar que el caso B6 poseía siete integrantes, cinco de los cuales eran estudiantes de la carrera de música; uno de ellos también era bachiller en filosofía y otro en ingeniería de transportes. Otro de los integrantes era bachiller en ingeniería de sistemas y la vocalista, en

periodismo. En cuanto al caso B7, estaba integrado por tres músicos: la vocalista era bachiller en comunicación audio visual, el baterista era ingeniero de sonido y la tecladista era licenciada en administración y marketing.

Recolección de los datos

Las entrevistas se realizaron cara a cara a través de un protocolo con una guía de preguntas semiestructuradas. El protocolo estuvo conformado por ocho preguntas abiertas acerca de las actividades diarias que los participantes realizaban en su negocio artístico, la relación con sus colaboradores y seguidores, el desarrollo de su música, la preparación de conciertos y el manejo de dificultades e imprevistos. Tres de las entrevistas fueron realizadas en los centros de trabajo de los participantes, una en el domicilio y las otras tres en cafeterías.

En cuanto al aspecto ético, antes de iniciar las entrevistas, todos los participantes fueron informados verbalmente y por escrito acerca de los objetivos y el manejo de la información del estudio, luego se procedió a la firma del consentimiento informado. Así mismo, todos los participantes accedieron a que sus nombres sean vinculados con el estudio, opción disponible en el documento que firmaron.



Tabla 1

Resumen de los participantes

Caso	Especialidad	Género	Vida artística en años	Producciones discográficas	Conciertos anuales aprox.	Área de formación de base
A1	Violín	Clásico	35	100+	90+	Música
A2	Canto	Fusión	15	4	12	Comunicaciones
A3	Canto	Andino y criollo	50	11	100+	-
A4	Guitarra	Criollo	64	100+	12+	Administración
D5	Dirección orquestal y coral	Clásico	44	5	12	Música
B6	Banda	Fusión y <i>world music</i>	19	2	24	Periodismo; Filosofía; Ingeniería de transportes; Ingeniería de sistemas
B7	Banda	Rock pop-alternativo	12	1	5	Comunicación audiovisual; Ingeniería de sonido; Administración y marketing; Música.

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el rigor en investigación cualitativa es el concepto que permite juzgar la aplicación de los métodos científicos y sus técnicas de manera escrupulosa en el proceso de obtención y análisis de datos (Noreña *et al.*, 2012), por ello, se consideraron los siguientes criterios: a) la credibilidad, que busca la existencia de una relación directa entre los hallazgos y los participantes del estudio; b) la transferibilidad, que está relacionado con poder aplicar los resultados a otros contextos; c) la relevancia, vinculada a la evaluación del logro de objetivos y a la consecución de un mejor conocimiento del problema, y d) la reflexividad, que se relaciona con el papel del investigador y sus alcances y limitaciones sobre el fenómeno en estudio (Noreña *et al.*, 2012).

De este modo, para aplicar el criterio de credibilidad se entregó a los participantes la redacción de los hallazgos para su conformidad y verificar que hubieran sido interpretados de forma adecuada. Aunque solo uno envió su respuesta y aceptación. Para alcanzar el criterio

de transferibilidad, se ofrece una descripción detallada del contexto y de los participantes del estudio. Respecto al criterio de relevancia, el estudio provee una comprensión profunda de la gestión artística musical, lo que se correlaciona con la justificación de la investigación. Finalmente, el investigador es también músico profesional, y algunos detalles de la sección de discusión han sido complementados con observaciones del funcionamiento de la industria donde tienen actividad artística los participantes del estudio, aplicando de este modo el criterio de reflexividad.

Análisis de los datos

Las siete entrevistas fueron grabadas en formato de audio y luego transcritas. El texto de cada entrevista fue examinado a través del software Atlas.Ti versión 7. Para obtener un análisis anclado en los datos, se siguió el proceso inductivo a través del criterio de codificación de contenido, sistematizando y categorizando los datos con las técnicas de análisis

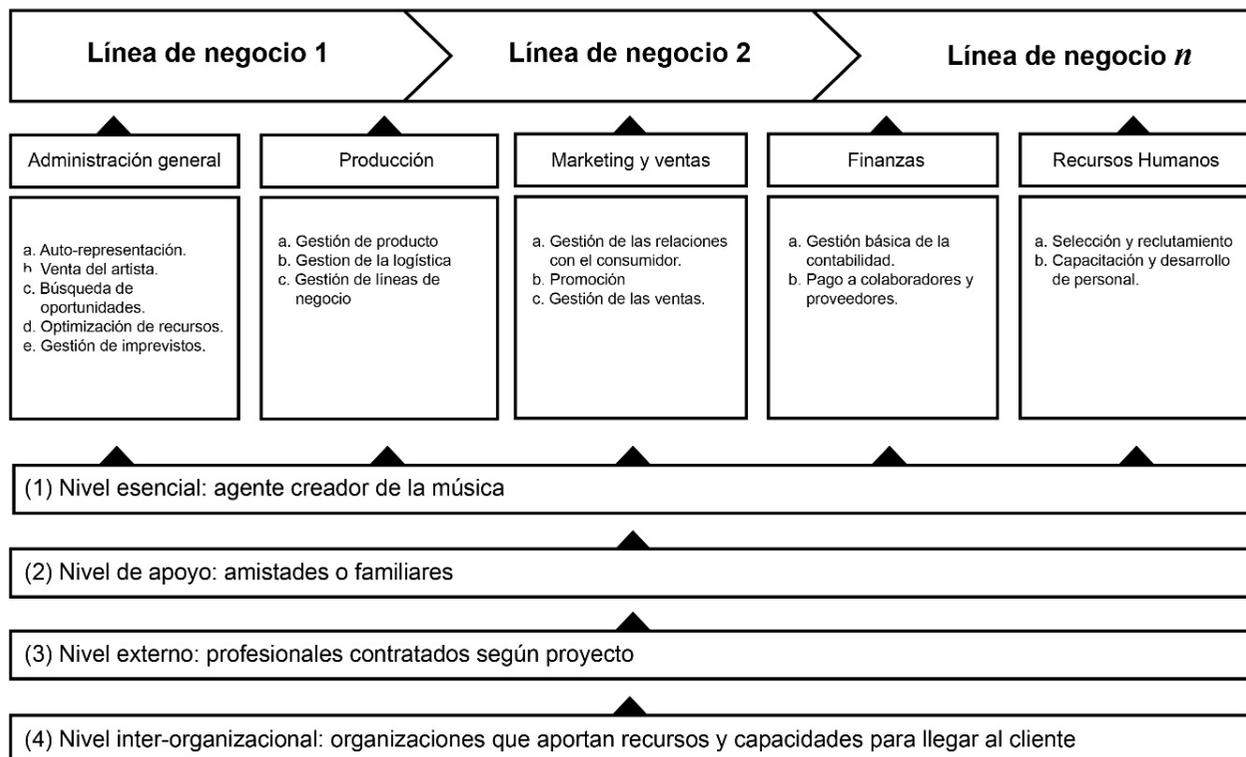
de la teoría fundamentada (Charmaz, 2014; Vaismoradi, Turunen y Bondas, 2013). Estos datos fueron codificados, y en una segunda codificación se depuraron dichos códigos para alcanzar la definición de las categorías y establecer los temas. Del mismo modo, se realizó el análisis de casos cruzados y el desarrollo de sus implicancias (Eisenhardt y Grabner, 2007; Yin, 2018).

Resultados

Del análisis de los datos emergieron tres temas: a) el entorno de la gestión musical, b) las áreas funcionales, y c) los niveles de gestión. La figura 1 presenta la integración de las áreas funcionales y los niveles de gestión. Este modelo cohesiona de manera global las distintas líneas de negocio del músico.

Cada línea de negocio conforma un modelo de negocio en sí mismo, integrado por su propuesta de valor, los canales utilizados y todos los componentes que permiten realizar cada una de sus operaciones. Sin embargo, se identifica un macromodelo de negocio del músico conformado por los distintos negocios a su cargo, las relaciones entre ellos y el sistema autogestionado. De esta manera, un negocio permite financiar a otro, funcionando como un sistema. Al respecto, uno de los participantes declaró: “Nos hemos dado cuenta que [sic] tenemos que ver la forma de encontrar negocios paralelos que nos ayuden a sostener esta nueva inserción al mercado de esta música” (B6). Se identificó que el músico puede ejercer al mismo tiempo como trabajador independiente y como dependiente, mostrando una gestión híbrida o mixta.

Figura 1. Macromodelo de negocio autogestionado



Nota: El modelo muestra que el negocio de los músicos que fueron parte del estudio se encuentra conformado por cinco áreas funcionales. Estas áreas son la administración general, producción, marketing y ventas, finanzas y recursos humanos. Con independencia de la cantidad de líneas de negocio, el modelo es el mismo para los casos estudiados. Además, se identificaron cuatro niveles de gestión que vinculan las distintas actividades de negocio del músico y que sostienen las diversas líneas. Fuente: elaboración propia.

Entorno de la gestión musical

El principal motivo para que los músicos operen a través del modelo autogestionado es la ausencia de un *manager* (representante). Se observó que los siete casos del estudio autogestionaban sus actividades. Las razones para que un

músico no utilice los servicios de un representante son variadas. Lo dicho por uno de los artistas lo ilustra: “No tengo *mánager*, yo soy una persona que se autogestiona, es difícil encontrar a uno, y sobre todo que respete tu gusto musical” (A2). Sin embargo, algunos músicos tuvieron representante, pero eligieron mantener la relación solo para proyectos particulares.

También se identificó un desbalance entre las actividades de negocio del músico autogestionado y su educación formal. Esto queda ejemplificado en el caso A4, el único músico solista que tenía educación formal para la gestión empresarial. Así mismo, los artistas que conformaban las bandas musicales estudiadas (B6 y B7) reportaron haberse capacitado en seminarios de gestión para negocios musicales, y ya poseían educación formal en otras áreas. Además, los énfasis de las actividades de cada artista fueron influenciados



por sus carreras profesionales. Incluso, los estudios profesionales pueden haber sido elegidos para darle aplicación en el negocio musical. La vocalista de una banda musical dijo: “Elegí el periodismo porque siempre sentí que era una herramienta vital, la comunicación [...] que necesitábamos los artistas para llegar a la gente” (B6).

Se debe añadir que los artistas que participaron en el estudio hacen un alto uso de las tecnologías de la información (TIC), lo cual facilita la autogestión en la industria musical. Esto ocurre en la manera como se interrelacionan con su público a través de las redes sociales y la forma de utilizar los medios digitales para generar ventas.

Por otra parte, los participantes manifestaron una pasión muy grande por su actividad, lo que llevó a algunos a asumir altos riesgos, como la pérdida de grandes sumas de dinero en proyectos complejos, o emprender la producción discográfica por cuenta propia. Una de las vocalistas expresó sobre la producción de sus discos: “A veces, no necesariamente terminas recuperando todo [...] a veces, ni lo cuestionas tanto porque es un tema más de pasión y de amor, que quieres tener ahí tu música y escucharla ya lista” (B7).

Áreas funcionales

Otro aspecto de la actividad comercial de los casos estudiados es la identificación de cinco áreas funcionales que canalizan las acciones realizadas: a) administración general, b) producción, c) *marketing* y ventas, d) finanzas y e) recursos humanos.

Área de administración general. Las funciones de esta área se identificaron en las siguientes actividades: a) *autorrepresentación*, b) *venta del artista*, c) *búsqueda de oportunidades*, d) *optimización de recursos*, y e) *gestión de imprevistos*.

En primer lugar, la *autorrepresentación*, referida a actuar en nombre propio para toda situación de negocio, es el componente que determina el trabajo autogestionado del músico. Una participante declaró: “En realidad los tres [miembros de la banda], principalmente, somos los que hacemos contactos. Si vemos una oportunidad de nuestro lado, nosotros nos encargamos de tomarla” (B7).

En segundo lugar, la *venta del artista*, concerniente a ofrecer el producto musical, es fundamental para lograr la contratación. Esta tarea puede darse ante instituciones o incluso ante representantes o productores. Sirva de ejemplo

el caso A4, cuyos conocimientos de la industria musical, el manejo de criterios financieros y las habilidades de negociación, fueron cruciales para alcanzar condiciones poco comunes en las negociaciones con la empresa promotora que los representaría en las giras en Europa:

Le dije que quería el 80 % de la taquilla y el 20 % para ellos. Me dijeron que estaba loco, que a ningún artista ellos le pagaban el 80 % de la taquilla [...] Les expliqué y les dije que [...] yo les proponía eso porque lo nuestro [la agrupación musical] era el *boom* del momento (A4).

En tercer lugar, la *búsqueda de oportunidades* consiste en detectar las mejores ocasiones para hacer negocio. Esto es una constante para los músicos: “Lo tienes que hacer tú mismo, y tú mismo autogestionarte [...] presentarte y tocar todas las puertas” (B7). “Mandas [el currículum] a todo el mundo [...] [a] toda convocatoria que veamos” (B6).

En cuarto lugar, la *optimización de recursos* radica en aprovechar las competencias y conocimientos individuales de manera más eficiente. Estas acciones se aprecian sobre todo en las agrupaciones musicales, a través de la distribución de las funciones administrativas entre los integrantes. Por ejemplo, la participante B7 afirmó: “Cada uno tiene su punto fuerte que maneja más, y tratamos de aplicarlo” (B7). Se observó, además, que las responsabilidades y las rutinas han sido definidas de modo informal: “Tenemos pasos descritos en nuestra mente” (B7). “Es un poco caótico a veces, pero nos ha funcionado hasta el momento” (B6).

En quinto lugar, la *gestión de imprevistos* consiste en el manejo de situaciones problemáticas de negocio. Por ejemplo, la gestión de las comunicaciones con el público, a través de las redes sociales ante la cancelación por parte del teatro debido a problemas internos: “Lo que hicimos fue decir la verdad [...] que lamentablemente se suspendió la fecha por fuerza mayor y que nos iban a reprogramar” (B7). Otro músico relató la cancelación de dos conciertos por manifestaciones políticas: “Hice una gira [...] perdí 30 mil dólares [...] Pero les pagué a todos” (A4).

Área de producción. En el área de producción de los músicos se han identificado los componentes de a) *gestión de producto*, b) *gestión de la logística* y c) *gestión de líneas de negocio*.

En primer lugar, la *gestión del producto* está constituida por las actividades relacionadas con la planificación,

creación y desarrollo de distintos productos. Comprende cuatro productos principales: el artista, la música, el concierto y el evento corporativo. Para empezar, el *producto artista* surge al identificar al músico como un producto que se crea con base en su estilo y especialidad musical, su imagen visual y personalidad: “Se ve el vestuario para el concierto, se realizan sesiones fotográficas lo cual es importante para la artista” (A3). Por otro lado, el *producto musical* se refiere al proceso de creación de la música. Se obtuvieron respuestas como: “Siempre prima expresar lo que sientes o algo que sientes que tienes que decir” (B7). El *producto concierto*, que consiste en pensar en cada concierto como un producto en sí mismo donde el artista es el centro de la actividad. Finalmente, en contraposición al producto concierto, se encuentra el *producto evento corporativo* que se distingue porque el público asiste para participar del acontecimiento, sin tener en cuenta quién sea el artista. La siguiente declaración muestra las diferencias entre ambos productos:

Yo confundí el hecho de que los eventos [corporativos] crecían [...] dije ‘me está yendo bien porque me están llamando para cantar en eventos’. Pero me di cuenta que [sic] no [...] era un público que era *fan* de mi ‘chamba’ [trabajo], pero no de mi música [...] Ahora ya me doy cuenta de que son dos cosas completamente distintas dentro del mismo medio musical. (A2)

El segundo componente, dentro del área de producción, es la *gestión de la logística*, referida a las acciones para la realización de las presentaciones públicas, sean conciertos o eventos corporativos. La logística podría comprender aspectos como: alojamiento de los artistas, uso de equipos de sonido, iluminación, fotografía y traslado de materiales para ejecutar el proyecto. Así, por ejemplo, el director de orquesta sinfónica del estudio manifestó: “Hay algunas personas a quien yo delego [...] tiene que haber una movilidad que pueda llevar esos instrumentos. Las sillas, tienen que ser sillas sin brazos [...] los atriles [...] las partituras [...] para cada área hay un protocolo” (D5).

En tercer lugar, se encuentra la *gestión de las líneas de negocio*, integrado por las acciones para emprender, mantener y dar crecimiento a distintos negocios paralelos, generalmente, relacionados con la música. Este tema resultó recurrente en la actividad de los casos estudiados.

Algunas de las líneas de negocio identificadas en este estudio fueron: “Alquilar los equipos para eventos” (B6), “Eventos corporativos” (A2), “Grabaciones para distintos artistas” (A1), “Mi programa radial” (A3), “En la televisión como director musical” (A4) y “Productor discográfico [corporativo]” (A4).

Área de marketing y ventas. Entre las actividades de esta área se encuentran a) la *gestión de las relaciones con el consumidor*, b) la *promoción* y c) la *gestión de las ventas*.

Para empezar, la *gestión de las relaciones con el consumidor* consiste en administrar las comunicaciones y el contacto con el público. Esta comunicación suele ocurrir a través de las herramientas TIC, incluso para la preparación de los programas de conciertos: “En los conciertos trato de cantar algunas canciones que me piden, y con el programa radial recibo llamadas [...] y, también, por la página de Facebook de la radio” (A3).

Por otro lado, la *promoción* consiste en la comunicación y difusión de los productos. Una artista comentó: “Otra parte muy importante [...] es el tema de publicitar ese evento [...] vamos haciendo la intriga y anunciando el concierto” (B7). De esta manera se observó que las relaciones con el consumidor y la publicidad son actividades relacionadas pero distintas en su intención; mientras una trata de cultivar la cercanía con los consumidores de la música, la otra busca dar a conocer las próximas actividades o novedades.

En último lugar, la *gestión de las ventas* comprende las decisiones, planificaciones, acciones y procesos para maximizar la decisión de compra del consumidor: “Vendimos bastante en puerta [de la sala de concierto], pero el hecho de estar en una de estas plataformas [boletería electrónica] hace que también haya una exposición, porque ellos tienen una agenda que le llega a mucha gente” (A2).

Contrario a los casos mencionados, también hay artistas que no realizan estas actividades, ya que ellos suelen ser convocados por otros: “Normalmente no doy mi tiempo para hacer el marketing de los conciertos [...] porque generalmente yo estoy acompañando a otras personas” (A1).

Área de finanzas. El área financiera ha sido manejada de manera menos estructurada en la mayoría de los casos estudiados. Se identificó a) la *gestión básica de la contabilidad* y b) el *pago a colaboradores y proveedores*.

Respecto a la *gestión básica de la contabilidad*, está compuesta por el control de ingresos y gastos en la organización. Esta tarea la atiende de forma directa el músico individual o algún integrante de la banda musical: “Uno de nosotros [...] que es el ingeniero [...] siempre tiene el dinero y él es como el tesorero” (B6).

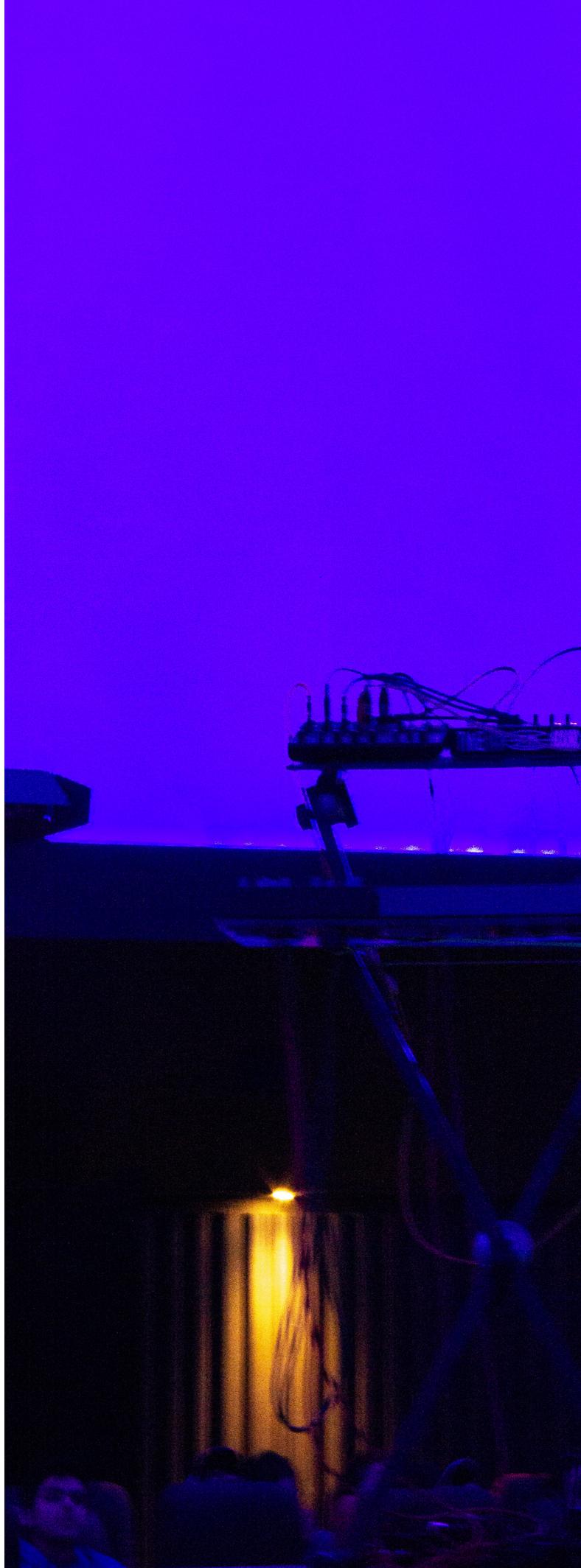
El segundo aspecto es el *pago a colaboradores y proveedores*, que consiste en el cumplimiento de las obligaciones económicas generadas por las adquisiciones o servicios recibidos. Se entiende como colaboradores a los músicos que conforman las mismas bandas u orquestas, y como proveedores aquellos servicios musicales y no musicales contratados para la realización de eventos particulares. Sobre el pago a colaboradores uno de los artistas manifestó: “Tempranito, cuando estábamos yendo a la otra ciudad, allí me dedicaba yo a pagarles” (A4).

Cabe resaltar que la gestión de las finanzas, en algunos casos, se ve como parte de un proyecto de formalización futuro: “Uno de los pasos que quisiéramos dar sería formalizar el proyecto, quizás como empresa [...] pero eso significaría que ahí sí haya dos personas externas que vean el tema de las finanzas” (B7).

Área de recursos humanos. Aquí se identificaron las actividades de a) *selección y reclutamiento*, y b) *capacitación y desarrollo de personal*.

En cuanto a la *selección y reclutamiento*, es un proceso que consiste en elegir adecuadamente a quienes brindarán sus servicios en la organización. Este proceso y el personal requerido dependía del proyecto que los artistas emprendieran: “Para mí es muy importante el armar el equipo de trabajo [...] siempre voy llamando gente dependiendo del evento” (A2). Otro rasgo característico en el círculo laboral del músico fue la participación de personas de mucha confianza para el artista. “Tengo un grupo de confianza que está compuesto por mi familia. Está mi hija, mi hijo, mi esposo y mi hermano [...] nos reunimos y trabajamos a través del núcleo familiar” (A3). “Y en cuanto al [área] legal [...] mis papás son abogados” (B7).

Por otro lado, la *capacitación y desarrollo de personal* consiste en procesos que permiten la incorporación de nuevos conocimientos y competencias útiles para un mejor desempeño organizacional. Al respecto se observó que, en algunos de los casos de músicos jóvenes, la búsqueda de



conocimientos que complementen su formación académica ya adquirida se encuentra muy presente, tanto en los solistas como en los miembros de las bandas: “El taller [...] era gestión de carreras artísticas, entonces, nosotros entramos” (B6). “El Ministerio de Cultura [...] dictó un taller de autogestión de carreras musicales en el que participamos” (B7).

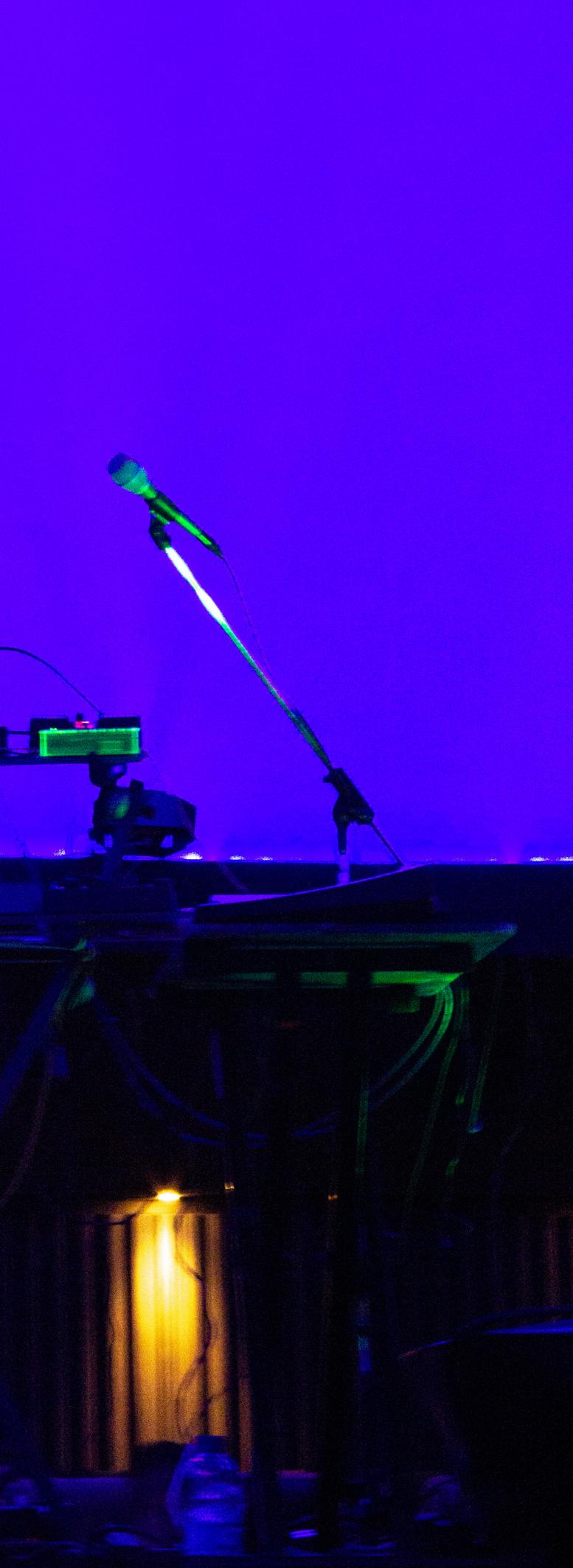
Niveles de gestión

En la actividad comercial de los siete artistas se identificaron cuatro niveles de gestión que actúan como base de su modelo de negocio y como una red que permite integrar los esfuerzos realizados.

Primero, el *nivel esencial* está conformado por el agente que produce directamente la música, es decir el músico solista, la banda u orquesta. En este nivel se hace sustancial el componente humano, ya que él es la fuente de producción musical; en el caso de las bandas, el producto es generado por todos los participantes. Este componente humano es valorado en las relaciones musicales porque se buscan personas con un alto grado de especialización.

Además, en el nivel esencial de las bandas o elencos artísticos se identificaron componentes cohesionadores. Estos componentes fueron la confianza, la cultura, la ética, la reputación y las historias que son muy identificables en la actividad de los artistas. Un ejemplo significativo, es lo que uno de los artistas hacía con el informe de ingresos de los conciertos para generar una cultura de transparencia y confianza durante las intensas giras: “Lo pegaba en mi puerta [de la habitación del hotel] para que ellos [los integrantes del elenco] vean lo que ingresó en la noche anterior y [lo que] [...] iban a cobrar” (A4). Por último, este primer nivel de gestión se relaciona de forma directa con las cinco áreas funcionales del modelo de negocio autogestionado.

Segundo, el *nivel de apoyo* está compuesto por personas que brindan respaldo en actividades específicas, tienen una relación de amistad o vínculo familiar con el artista y no son necesariamente músicos. Entre ellos se encuentran el *stage manager*, el sonidista de la agrupación, el encargado de coordinaciones, el fotógrafo y el abogado. Este nivel se caracteriza por el vínculo personal hacia el artista, donde prima la relación de amistad o lazo familiar. Una artista explicó: “En el tema de entradas o ventas de discos, sí, normalmente hemos tenido que contar con alguien externo; buscar a alguien que nos pueda apoyar” (B7).



Tercero, el *nivel externo*, constituido por profesionales contratados de acuerdo al proyecto. Este nivel puede suplir, en algunos casos, al nivel de apoyo de manera parcial o total. Aquí se encuentran el agente publicitario, el diseñador gráfico; incluso, el fotógrafo y el sonidista contratados.

En cuarto lugar, se localiza el *nivel interorganizacional* donde se ubican las organizaciones que aportan recursos y capacidades para que el producto llegue al cliente. Este nivel es sustancial para la realización de los conciertos. Aquí figuran los teatros, las salas de concierto, las empresas de venta electrónica de entradas y otros similares. De esta manera se integra una estructura que permite la entrega de valor para los consumidores de la música de estos artistas y revela el funcionamiento de la industria. Una de las artistas declaró sobre sus conciertos en una franquicia internacional de restaurantes con escenario: “[Hay] una persona que se encarga de organizar los conciertos en distintos lados [de la franquicia] [...] contacta directamente con el local y cierra la fecha” (B7).

Buen ejemplo de los niveles de apoyo, externo e interorganizacional, es que durante el análisis de los datos surgió un código que pone de relieve la suma de capacidades y conocimientos en la organización: *Mientras más personas estén involucradas, mejor*. Este código surgió cuando una de las artistas participantes habló acerca del trabajo conjunto con organizaciones culturales que tenían salas de conciertos y departamentos definidos para las coordinaciones artísticas. Sus palabras fueron: “Entonces, creo que depende mucho de qué institución sea u organización. Porque siempre, mientras más grande y más personas estén involucradas [mejor] te ayudan a moverlo [el concierto]” (B7).

Discusión

El propósito principal de esta investigación fue identificar cómo las actividades de gestión dan forma al modelo de negocio del músico a través del estudio de siete casos peruanos. Este estudio de caso múltiple contribuye con la presentación del modelo de negocio generado en la industria, favoreciendo la comprensión de las pequeñas empresas y negocios unipersonales del sector musical. Ahora discuto la forma como este modelo de negocio y la información surgida de la investigación se conectan con la literatura sobre las organizaciones.

Entorno de la gestión musical

En el entorno de la gestión musical se identificó una tendencia marcada hacia la autogestión de las actividades comerciales. Esto refuerza la visión de que los músicos pueden ser vistos como emprendedores, lo cual se muestra en el negocio artístico y en sus líneas de negocio. De esta manera, la autogestión del negocio musical se presenta como autogestión individual en el caso de los músicos solistas o autogestión comunitaria en el caso de las bandas musicales: como negocio unipersonal y como pequeña empresa, respectivamente (Korunka *et al.*, 2011; Laffranchinia, Kima y Posthumab, 2017; Organización Internacional del Trabajo, 2015).

Además, la formación profesional del músico puede ser variada, y sus conocimientos ser aprovechados en beneficio del negocio artístico. En este estudio vinculé la formación académica de base con la actividad musical autogestionada, identificando ese conocimiento como un recurso valioso. En este sentido, Chinomona (2013) reconoce el impacto del conocimiento y la experiencia de los propietarios de pequeñas empresas sobre su desempeño. La comprensión integral del músico sobre su trabajo creativo, así como los conocimientos transversales para su integración en la industria son fundamentales para el futuro del sector.

Igualmente, este estudio sugiere que en la industria musical la propensión al riesgo es alta. La pasión y el sentido de autorrealización mueven al artista. Esto es inusual en las empresas grandes (Ang, 1991; Fuller y Parker, 2008), pero resulta interesante pensar que esto podría haberles permitido a estos músicos progresar en sus proyectos.

También se identificó el valor de capacidades en el manejo de TIC en la industria analizada. Se identificaron actividades relacionadas con el manejo de las redes sociales, las comunicaciones a través de Internet y la comercialización de música digital. Esto brinda un contexto ideal para la autogestión porque favorece la interconexión y la rápida inserción en el mercado.

Áreas funcionales

De acuerdo con este estudio, la autogestión musical se define como una actividad de negocio conducida por los músicos y conformada por cinco áreas funcionales: a) administración general, b) producción, c) *marketing* y

ventas, d) finanzas y e) recursos humanos. La literatura vincula estas áreas con las tareas básicas en las pequeñas empresas (Fuller y Parker, 2008; Hasegawa, 2003). Esto refleja la necesidad de conocimientos específicos y generales sobre la gestión de cada una de estas áreas.

Sin embargo, se encontró, en la mayoría de los músicos del estudio, la falta de formación o conocimientos sobre el manejo de los negocios. Además, se identificó que el área funcional menos atendida es la de finanzas; esto coincide con la literatura que muestra que las pequeñas empresas tienen una comprensión muy básica de esta área (Fuller y Parker, 2008; Halabi, Barrett y Dyt, 2010). Esto constituye una debilidad en el modelo autogestionado del músico que no debe pasarse por alto.

Respecto a la gestión del producto, se aprecia que su creación está marcadamente orientada hacia las preferencias del artista, y no hacia el mercado. Fillis (2011) señala que esta es una tendencia artística. Los hallazgos mostraron que estos músicos ya tienen un género predefinido que domina en su producto final, y las variantes de su música suelen moverse dentro de ciertos límites impuestos por el estilo y la estructura de su género musical. Lo anterior conduce a que el músico cree productos conforme a su propio gusto y deseo artístico. Sin embargo, no se identificó que este aspecto tenga influencia sobre el modelo de negocio.

Niveles de gestión

Se detectaron cuatro niveles de gestión que permiten la inserción y participación en la industria: esencial, de apoyo, externo e interorganizacional. Estos niveles son una plataforma para las áreas funcionales. Son una red de contactos individuales y organizacionales que cohesionan e impulsan las actividades de los negocios estudiados. La construcción de relaciones con fines comerciales puede considerarse como la piedra angular en las pequeñas empresas (Warren y Zsostek, 2017). Samujh (2011) reconoce que estas redes en el autoempleo deben desarrollarse como amistades con los proveedores, clientes y hasta donde sea posible extenderlas.

Adicionalmente, los componentes identificados en el *nivel esencial* se asocian en la literatura con el *capital organizacional* que tiene como evidencias la historia interna, los sistemas de coordinación, las relaciones, la confianza y la cultura organizacional atribuida al grupo de trabajo (Barney, 1991, 1995; Martín de Castro *et al.*, 2006; Pauli, 2016). En otras industrias no se identifica un agente creador

como se ha presentado en el primer nivel del macromodelo de negocio autogestionado; y esto estaría más asociado a actividades artísticas. En otros sectores el agente creador sería equivalente al área de desarrollo de productos.

El *nivel de apoyo* es parte fundamental para el negocio de estos músicos porque confían en quienes participan en él, y es muy probable que puedan reducir costos al contar con personal en este nivel. Así mismo, puede ser amplio tanto en músicos con mucha como con poca trayectoria. Los músicos con mayor tiempo en la industria también se pueden sentir cómodos con personas de confianza en su equipo de trabajo.

El *nivel externo* tiene relevancia porque ofrece funciones especializadas. Por esto, el costo de este nivel puede ser muy superior al del nivel de apoyo. Los artistas buscan un equilibrio entre ambos niveles, de apoyo y externo, basados en la confianza, la calidad y el costo. De esta manera se logra equilibrar las actividades variadas del negocio mencionadas por Fuller y Parker (2008) y Hasegawa (2003), como el *marketing* y las finanzas.

Por otro lado, el *nivel interorganizacional* se vincula con el *capital social*, entendido como la colaboración entre organizaciones (Martín de Castro *et al.*, 2006; Neneh, 2017; Nonino, 2013). El capital social aporta el soporte de la red de organización que estos músicos requieren: provee personal en el lugar del concierto, equipos electrónicos, la infraestructura requerida para la presentación en público, el soporte de la venta electrónica, promoción y distribución de folletería.

También, se detecta que la capacidad del músico para seleccionar a las personas y vincular sus conocimientos a alguno de los cuatro niveles de gestión es el factor más relevante para tornar productivas sus actividades. Esto se asocia con el reconocimiento, asimilación y aplicación del conocimiento, conocidos en la literatura como capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990; Rezaei-Zadeh y Darwish, 2016; Zahra y George, 2002).

El modelo presentado, además, permite identificar el trabajo del músico autogestionado en bandas como un *equipo empresarial*, muy distinto al *equipo de gestión*. De acuerdo con Huovinen y Pasanen (2010), los equipos empresariales suelen estar integrados solamente por los propietarios y fundadores del negocio, mientras que los equipos de gestión, por propietarios y personas contratadas.

El modelo de negocio dependiente-independiente o híbrido en el que suelen actuar los músicos es llamado por Bögenhold y Klinglmair (2016) como autoempleo híbrido, y posibilita el trabajo autocontrolado y mayor nivel de responsabilidad. En esta investigación se observó que el uso del modelo híbrido es común por las características de la industria. En todo caso, las diversas formas de operar conforman el macromodelo de negocio autogestionado del músico.

Conclusiones

Con esta investigación se generó la representación y explicación de un modelo de negocio presente en la práctica de la industria musical. Además, se pudo determinar el funcionamiento de la actividad comercial de los casos estudiados. Se estableció que el sistema autogestionado ha primado en estos negocios. Así mismo, se observó que este modelo es influenciado por la industria, pero que al mismo tiempo influye en la industria. Determinar un modelo óptimo solo dependerá de la comprobación en el mercado. Este estudio aporta información empírica para el campo de estudios sobre los modelos de negocio y para que los participantes de la industria musical puedan evaluar sus acciones.

Para terminar, el sistema autogestionado en la industria musical moderna hace necesario que el músico posea una formación integral que permita una apropiada toma de decisiones gerenciales en un entorno altamente competitivo. En definitiva, considero que la combinación del estudio de caso múltiple con las técnicas de la teoría fundamentada ha permitido contribuir a la literatura científica de manera consistente a través de esta investigación.

Implicaciones académicas y prácticas

El estudio presenta información práctica y relevante para la comprensión de la industria musical que resulta útil para quienes compiten o buscan entrar en ella. A su vez, existen implicaciones académicas para las instituciones que ofrecen la carrera profesional de música, en cuanto a la construcción de una oferta educativa que integre tanto la formación artístico-musical, como las herramientas de gestión que favorezcan la toma de decisiones en el ámbito laboral. De esta manera, se ofrece un marco referencial que permite orientar la toma de decisiones de los profesionales de la música.

Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

Se identifica como limitación que la investigación no incluye más géneros musicales que podrían aportar información adicional al estudio. Otra limitación es que los casos estudiados se han circunscrito a la ciudad de Lima, Perú, lo cual favoreció la profundización en la realidad local. Sin embargo, incorporar una muestra de participantes que incluya otras ciudades o países ampliaría el conocimiento sobre esta industria.

Como estudio cualitativo, este concentra su análisis en los casos seleccionados y las variables identificadas, aunque pueden existir otros factores que influyen en los modelos de negocios, como el capital cultural y el capital social.

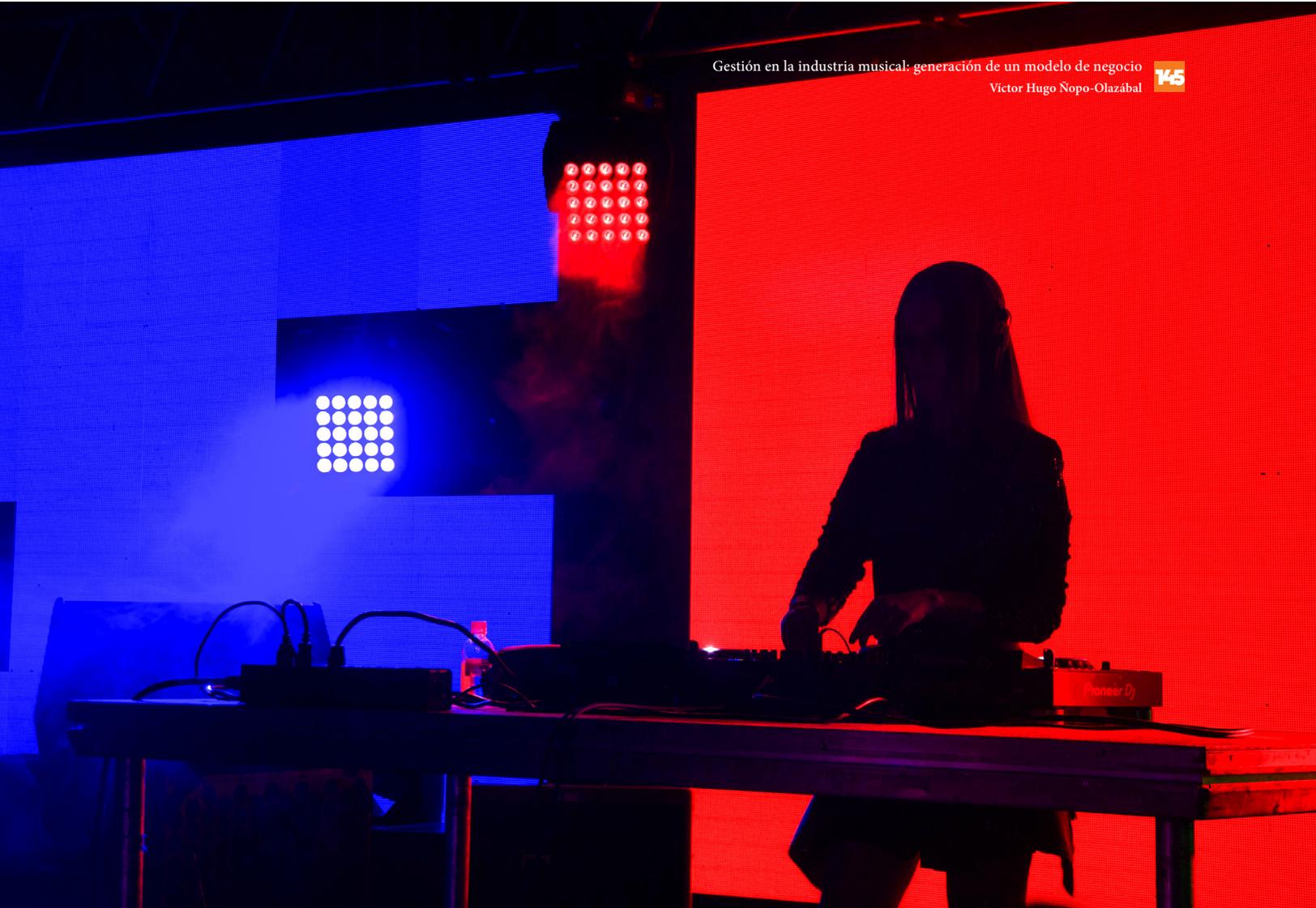
De igual forma, estudios con diseños cualitativos que favorezcan muestras mayores, como la teoría fundamentada, o de tipo cuantitativo que validen el modelo presentado, podrían ayudar a documentar este campo. Por otro lado, los estudios sobre el funcionamiento de pequeñas empresas y negocios unipersonales constituyen una línea de investigación, así como la influencia de las nuevas tecnologías en su desempeño. Tales investigaciones, a la luz de este trabajo, pueden incluir a los músicos en sus poblaciones de investigación.

Agradecimientos

Agradezco el invaluable soporte metodológico de la Dra. Niria Goñi Ávila y la Dra. María Antonia Rodríguez, y el valioso apoyo brindado por el Dr. Ralph Jauregui Arroyo. Así mismo, expreso mi agradecimiento a los músicos Albania Sánchez, Beatriz Portales, Desiré Mandrile, José “Pepe” Torres, María Elena Pacheco, Stefanía Braganini y Wilfredo Tarazona, quienes participaron de esta investigación y aceptaron gustosos su mención en esta sección. Finalmente, agradezco la colaboración del trabajo gráfico de Lourdes Ñopo Arias y de Luis Ñopo Olazábal en la revisión de los textos en inglés.

Referencias

- Ang, J. S. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of Small Business Finance*, 1(1), 1-13.



- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49.
- Bögenhold, D. y Klinglmair, A. (2017). One-person enterprises and the phenomenon of hybrid self-employment: Evidence from an empirical study. *Empirica*, 44(2), 383-404. <https://doi.org/10.1007/s10663-016-9332-8>
- Burns, S. y Pichilingi, D. (2000). Training artists as managers within a higher education context: A case study. *Journal of Arts Management, Law, and Society*, 30(2), 113-122.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2ª ed.). Sage [versión Kindle].
- Chinomona, R. (2013). Business owner's expertise, employee skills training and business performance: A small business perspective. *Journal of Applied Business Research*, 29(6), 1883-1896.
- Cohen, W. y Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Creswell, J. W. y Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design* (4a ed.). Sage [versión Kindle].
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fillis, I. (2011). The evolution and development of arts marketing research. *Arts Marketing*, 1(1), 11-25. <https://doi.org/10.1108/20442081111129842>
- Foppiano, G. (2016). *Negocios Musicales. ¿Se puede vivir del arte en el Perú? Tomo I*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Foss, N. J. y Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.006>

- Fountoukidis, E. F. (2015). The impact of rapid technological developments on industry: a case study. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(1), 215-253.
- Fuller, B. K. y Parker, D. F. (2008). An investigation of the types of problems faced by small firms and how they affect the funding choices made by three distinct market segments. *The Journal of Entrepreneurial Finance and Business Ventures*, 12(3), 71-91.
- Guillet de Monthoux, P. (2013). The insider artist: A quartet of case studies. *Society and Business Review*, 8(3), 269-280. <https://doi.org/10.1108/SBR-08-2013-0055>
- Halabi, A. K., Barrett, R. y Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 7(2), 163-179. <https://doi.org/10.1108/11766091011050840>
- Hasegawa, H. (2003). Survival and strategy of small/micro firms. *International Journal of Asian Management*, 2(1), 65-79. <https://doi.org/10.1007/s10276-003-0012-7>
- Huovinen, S. y Pasanen, M. (2010). Entrepreneurial and management teams: What makes the difference? *Journal of Management and Organization*, 16(3), 436-453.
- Korunka, C., Kessler, A., Frank, H. y Lueger, M. (2011). Conditions for growth in one-person startups: A longitudinal study spanning eight years. *Psicothema*, 23(3), 446-452.
- Laffranchinia, G., Kima, S. H. y Posthumab, R. A. (2017). A metacultural approach to predicting self-employment across the globe. *International Business Review*, 27(2), 481-500. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.001>
- Martín de Castro, G., Navas, J. E., López, P. y Alama, E. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324-337. <https://doi.org/10.1108/14691930610681438>
- Menger, P. M. (1999). Artistic labor markets and careers. *Annual Review of Sociology*, 25, 541-574.
- Menger, P. M. (2014). *The economics of creativity. Art and achievement under uncertainty*. Harvard University Press [versión Kindle].
- Neneh, B. N. (2017). Gender specifics in entrepreneurs' social capital: implications for firm performance. *Gender and Behaviour*, 15(1), 8462-8478.
- Nonino, F. (2013). The network dimensions of intra-organizational social capital. *Journal of Management and Organization*, 19(4), 454-477. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.20>
- Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G. y Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación. *Aquichan*, 12(3), 263-274.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Panorama temático laboral 2. Pequeñas empresas, grandes brechas*. Lima: OIT. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_398103.pdf
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley [versión Kindle].
- Pauli, U. (2016). Enhancing SMEs' growth by investing in organizational capital. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 103-116. <https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040308>

- Philp, D. (2015). Magical mystery tour: failures from the Beatles' self-managed era and lessons for today's DIY musicians. *MEIEA Journal*, 15(1), 37-64.
- Rezaei-Zadeh, M. y Darwish, T. K. (2016). Antecedents of absorptive capacity: A new model for developing learning processes. *The Learning Organization*, 23(1), 77-91.
- Samujh, R. H. (2011). Micro-businesses need support: Survival precedes sustainability. *Corporate Governance*, 11(1), 15-28. <https://doi.org/10.1108/14720701111108817>
- Sedita, S. R. (2008). Interpersonal and Inter-organizational networks in the performing arts: the case of project-based organizations in the live music industry. *Industry and Innovation* 15(5), 493-511. <https://doi.org/10.1080/13662710802373833>
- Sjöholm, J. y Pasquinelli, C. (2014). Artist brand building: Towards a spatial perspective. *Arts Marketing*, 4(1), 10-24.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Toniut, H. R. (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review*, 22, 139-156.
- Vaismoradi, M., Turunen, H. y Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15, 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Warren, G. E. y Szostek, L. (2017). Small business strategies for sustainability beyond 10 years. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1) 111-122.
- Werani, T., Freiseisen, B., Martinek-kuchinka, P. y Schaubeger, A. (2016). How should successful business models be configured? Results from an empirical study in business-to-business markets and implications for the change of business models. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft*, 86(6), 579-609. <http://dx.doi.org/10.1007/s11573-015-0795-z>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6ª ed.). Sage [versión Kindle].
- Zahra, S. A. y George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zilber, S. N. y Froes de Abreu, O. (2015). Transformations in the music industry in Brazil: changes in the business model by the use of internet. *Revista Administração em Diálogo*, 17(1), 86-117.