



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BAJA CALIFORNIA (U.A.B.C.)**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO TERMINAL
Investigación Aplicada**

Plan estratégico comercial para el sector musical del género *rock* independiente en
Tijuana, Baja California

PRESENTA:

Juan Carlos Escandón Castillo

Matrícula: 1211020

CVU:
1098940

Directora: Dra. Blanca Estela Bernal Escoto
Codirector: Dr. Ricardo Fernando Rosales Cisneros

Tijuana, Baja California

Dedicatoria

Este trabajo es dedicado con amor y gratitud a la música, que ha sido mi inspiración y motor durante todo este proceso. También quiero dedicar este trabajo a mis padres, por su constante apoyo y por enseñarme el valor del trabajo duro y la perseverancia.

A mis abuelas, que siempre han sido mi ejemplo de fortaleza y sabiduría. Y a mi banda, que ha sido mi gran apoyo y compañía en las buenas y en las malas.

A mis compañeros y compañeras de estudios, por ser parte importante de mi formación académica y por su amistad. En especial, quiero agradecer a mi directora de tesis, la Doctora Blanca Estela Bernal, por su paciencia, sabiduría y guía durante todo este proceso. Gracias por ayudarme a dar forma a mis ideas y a hacer posible la realización de este trabajo.

Con todo mi cariño y agradecimiento,

Juan Carlos Escandon Castillo

Agradecimientos

Quiero agradecer a la Universidad Autónoma de Baja California por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de maestría en Administración, en una línea distinta a mi formación previa como ingeniero. Agradezco a todos los profesores que compartieron sus conocimientos y experiencia durante mi formación académica.

También quiero agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por otorgarme la beca que me permitió dedicar mi tiempo completo al desarrollo de este proyecto y formarme como profesional en la materia. Su apoyo económico fue fundamental para alcanzar los objetivos planteados y realizar un trabajo de calidad.

Asimismo, agradezco a todas las personas que me brindaron su ayuda y colaboración durante el proceso de investigación y elaboración de esta tesis, en especial a los miembros de la banda Niña Galaxia, quienes aportaron su experiencia en el sector musical y fueron una fuente de inspiración constante.

Gracias a todos los que formaron parte de este proyecto, su apoyo y confianza fueron determinantes para su culminación.

Juan Carlos Escandon Castillo

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Matriz Metodológica	6
Capítulo I. Introducción	7
Resumen	8
Abstract	9
1.1 Introducción	10
Capítulo II. Generalidades del proyecto	11
2.1 Antecedentes	12
2.2 Planteamiento y definición del problema	13
2.3 Objetivo General	14
2.4 Objetivos Específicos	14
2.5 Preguntas de Investigación	14
2.6 Justificación Metodología	15
2.7 Justificación Económica	15
2.8 Valor teórico	15
Capítulo III. Marco Teórico	17
3.1 Marco Conceptual	18
3.1.1 Ciencias Económico-Administrativas	18
3.1.2 Planeación Estratégica	21
3.1.3 Modelos de planeación estratégica	37
3.2 Marco Contextual	42
3.2.1 Situación Actual del sector musical	42
3.2.2 Clasificación del sector	44
Capítulo IV. Metodología	48
4.1. Método y técnicas de recolección de datos	50
4.2. Cálculo de la muestra	50
4.2.1 Ambigüedad	51
4.3. Trabajo de campo	52
4.3.1 Selección de participantes	52
4.2 Procedimientos de la investigación	53
4.3 Análisis de datos	54

	5
4.4 Consideraciones Éticas	54
Capítulo V. Resultados	55
5.1 Análisis de los resultados: Objetivo general	56
5.2 Análisis de los resultados: Objetivos específicos	57
5.3 Evaluación de mejores prácticas en el sector musical de Bogotá Colombia	57
5.4 Análisis del proyecto Niña Galaxia	58
5.5 Propuesta de clúster	61
5.6 Resultados de modelos administrativos	63
5.6.1 Cinco fuerzas de Porter	63
5.6.2 Matriz ERIC	67
5.6.3 Matriz BCG	69
5.6.4 Discusión de Resultados de la encuesta	70
5.6.5 Cuestionario	78
Capítulo VI. Plan estratégico comercial para el sector musical del género <i>rock</i>	81
6.1 Componentes del plan	83
6.1.1 Tijuana: Ciudad de la música	85
6.2 Conclusiones y Recomendaciones	87
Referencias	89

Matriz Metodológica

Para comenzar, en la Tabla 1 se muestra la matriz metodológica de este proyecto de investigación, la cual resume el proceso investigativo y proporciona una secuencia lógica e hila cada elemento que lo compone, en efecto, la finalidad es mantener una correlación entre los objetivos de estudio, áreas conceptuales, categorías de análisis, análisis de datos y conclusiones; por ende, este trabajo propone un aporte científico valioso, pertinente y viable en el campo educativo y empresarial, específicamente, el musical.

Asimismo, la metodología se desarrollará con base en el modelo del plan de negocios propuesto por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2014). A continuación, se presenta la matriz metodológica que sirve como elemento de verificación, donde se valida que todos los elementos desarrollados en el trabajo tienen una organización lógica y congruente respecto del objetivo general. Cabe mencionar que este modelo fue elegido porque, para efectos de esta propuesta de investigación, se consideró la metodología más completa y ordenada de las opciones contempladas al inicio.

Tabla 1. Matriz metodológica

Disciplina	Ciencias administrativas
Área de Conocimientos	Administración de negocios
Línea de Investigación	Competitividad y productividad
Especialidad	Sector musical
Objetivo del estudio	Diseñar un plan estratégico comercial para el sector musical del género <i>rock</i> , que concentre un conjunto de estrategias de competitividad por medio de modelos estratégicos para incrementar su valor.
Sujetos de estudio	Músicos (solistas y/o conjuntos), <i>managers</i> , promotores y disqueras.
Problema a abordar	El desarrollo de un plan estratégico comercial, ya que, como otros sectores económicos, el musical necesita ser rentable para funcionar, no obstante, al estar en el área del arte, los temas económico-administrativos se relegan a personas externas que en su mayoría desconocen tal sector; por lo que es necesario que el mismo creador pueda autoadministrarse.
Finalidad	Diseñar estrategias de comercialización para que los proyectos musicales, emergentes y establecidos, implementen e incrementen su valor comercial.
Tipo de investigación	Investigación aplicada
Modelo	Análisis FODA, Blue Ocean Strategy–ERIC, Boston Consulting Group y Diagrama PORTER
Instrumento de recolección de datos	Cuestionarios
Autor	Juan Carlos Escandón Castillo

Nota. Elaboración propia.

Capítulo I. Introducción

Resumen

Este documento de investigación tiene como objetivo proponer un trabajo terminal para elaborar una tesis sobre el "Plan estratégico comercial para el sector musical del género rock independiente en Tijuana, Baja California", con el fin de generar una propuesta de valor para los proyectos musicales en la ciudad. La tesis propuesta busca desarrollar estrategias para diversificar las fuentes de ingresos y crear nuevas oportunidades comerciales para los artistas independientes de rock en Tijuana. El objetivo es identificar y solucionar las razones por las cuales el sector musical en la ciudad no es tan rentable como otros sectores, como la gastronomía o la industria. Además, se busca promover el sector musical de Tijuana en el país y generar oportunidades económicas para los músicos de rock independiente.

Se usaron varios modelos administrativos, incluyendo FODA, Matriz ERIC, Boston Consulting Group y los 5 diamantes de Porter, junto con una encuesta que consta de 6 secciones y 38 ítems para obtener la opinión de los protagonistas del sector musical. La investigación cuantitativa combinó los enfoques exploratorio y descriptivo, con un universo de 42 integrantes del sector musical de rock independiente en Tijuana, B.C. La encuesta consta de seis secciones y 38 ítems de tipo escala de Likert; con una confiabilidad de Alpha de Cronbach de 0.890. Los resultados muestran la necesidad de profesionalizar y fomentar la colaboración entre los actores del sector y con otros sectores para generar más actividad y exposición para la ciudad.

Además, se hizo una investigación en Bogotá y se encontró que a pesar de tener factores similares en el sector musical que Tijuana, la colaboración entre los actores del sector es promovida. Bogotá cuenta con un Clúster musical que impulsa el sector musical con estrategias personalizadas. Por lo tanto, se propone la implementación de un Clúster musical similar en Tijuana para fomentar la colaboración y el desarrollo del sector musical independiente de rock en la ciudad. La propuesta de investigación busca desarrollar un plan estratégico comercial para el sector musical de rock independiente en Tijuana, Baja California, para generar una propuesta de valor para proyectos musicales. El plan busca diversificar las áreas de valor de los proyectos musicales y explorar nuevas formas de generar ingresos para los artistas independientes del género rock en Tijuana, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19.

Abstract

The purpose of this research paper is to propose a terminal work to elaborate a thesis on the "Strategic commercial plan for the independent rock music sector in Tijuana, Baja California", in order to generate a value proposal for musical projects in the city. The proposed thesis seeks to develop strategies to diversify income sources and create new commercial opportunities for independent rock artists in Tijuana. The objective is to identify and solve the reasons why the music sector in the city is not as profitable as other sectors, such as gastronomy or industry. In addition, it seeks to promote Tijuana's music sector in the country and generate economic opportunities for independent rock musicians.

Several management models were used, including SWOT, ERIC Matrix, Boston Consulting Group and Porter's 5 diamonds, along with a survey consisting of 6 sections and 38 items to obtain the opinion of the protagonists of the music sector. The quantitative research combined the exploratory and descriptive approaches, with a universe of 42 members of the independent rock music sector in Tijuana, B.C. The survey consists of six sections and 38 Likert scale type items; with a Cronbach's Alpha reliability of 0.890. The results show the need to professionalize and encourage collaboration among the actors in the sector and with other sectors to generate more activity and exposure for the city.

In addition, research was conducted in Bogota, Colombia and it was found that despite having similar factors in the music sector as Tijuana, collaboration between the actors in the sector is promoted. Bogota has a music cluster that promotes the music sector with customized strategies. Therefore, the implementation of a similar music cluster in Tijuana is proposed to foster collaboration and development of the independent rock music sector in the city. The research proposal seeks to develop a strategic business plan for the independent rock music sector in Tijuana, Baja California, to generate a value proposition for musical projects. The plan seeks to diversify the value areas of musical projects and explore new ways to generate income for independent rock artists in Tijuana, especially in the context of the COVID-19 pandemic.

1.1 Introducción

Durante los últimos años, la industria musical ha experimentado cambios significativos en la forma en que los artistas generan ingresos. Según Krueger (2019), los eventos en vivo se han convertido en una fuente de ingresos importante para los artistas, superando incluso a los conciertos. Por lo tanto, muchos artistas han centrado sus esfuerzos en la realización de presentaciones en vivo para obtener ganancias. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto importante en la industria musical a nivel mundial, especialmente en la realización de eventos en vivo. La cancelación de conciertos y festivales ha llevado a una disminución significativa en los ingresos de los artistas, lo que ha generado la necesidad de explorar nuevas formas de generar ingresos y diversificar las áreas de valor de los proyectos musicales. Aunque la pandemia ya pasó, es importante analizar todo lo sucedido durante este periodo para poder explicarse y tener un amplio panorama de como actualmente funciona el sector música. En particular, para los proyectos independientes del género rock en Tijuana, es importante desarrollar estrategias que les permitan adaptarse a la situación actual y sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Es necesario encontrar formas de generar ingresos y llegar a nuevos públicos, y esto puede lograrse a través de la implementación de un plan estratégico comercial sólido.

Aunque no todo en la música se trata del aspecto económico Según Krueger (2019), la música es el arte de generar emociones en los demás, y esto no solo aplica hacia el público, sino también a los músicos. El principal incentivo para un artista no es el monetario, sino el amor por hacer música y tener la oportunidad de sentir la reacción de su audiencia. Las presentaciones en vivo son una forma de incentivar a los músicos, pero no son la única. Por lo tanto, es importante generar un plan estratégico que permita a los artistas independientes del género rock en Tijuana explorar nuevas formas de generar ingresos y crear una propuesta de valor sólida para sus proyectos musicales.

Capítulo II. Generalidades del proyecto

2.1 Antecedentes

Por supuesto, el mercado musical es altamente competitivo, tanto, que actualmente el acceso a la información es casi de manera inmediata, y se tiene a disposición millones de canciones, géneros, estilos, grupos y/o solistas con una amplia diversidad. Por consiguiente, la oferta es casi igual de grande que la demanda, y la industria musical —productores, disqueras, radiodifusoras, compañías de *streaming* y artistas— ha estado en constante cambio a partir de que el Internet empezó a utilizarse como distribuidor de contenido musical (Interactive Advertising Bureau México, 2019). Sin embargo, subir una canción a Internet no asegura el éxito en lo absoluto: las herramientas existen, no obstante, se deben explotar de tal forma que generen el mayor valor posible. De aquí que las redes sociales, los servicios de *streaming* y demás plataformas digitales sean canales de distribución masiva; pero hay que tener en cuenta que se necesita conocer a fondo su estructura y funcionamiento, quién es el público objetivo que las utiliza y, sobre todo, cómo captarlo.

Por otro lado, las fuerzas económicas afectan profundamente el tipo de música popular, los aditamentos que se utilizan para ello, los géneros que se producen y el monto que se está dispuesto a pagar por una presentación en vivo, un disco físico o por *streaming*, por consiguiente, el cambio tecnológico ha afectado profundamente a la industria, y en consecuencia, en 35 años se ha evolucionado del disco en vinilo y el cassette, al CD, el mp3 y ahora al *streaming* (Castro, G., 2005). Esto ha sido estudiado por múltiples productores (Gustavo Santaolalla en Argentina, Max Martin en Estados Unidos) durante los últimos años y, en definitiva, ha cambiado la estructura de lo que ahora se necesita en la industria para generar “éxitos de radio”. Desde la duración de la canción, hasta la estructura rítmica, vocal e instrumental para poder captar dentro de los primeros segundos, esto debido a que las plataformas digitales pagan dependiendo del tiempo que permanece reproduciéndose la canción, sin tomar en cuenta el número de reproducciones.

2.2 Planteamiento y definición del problema

Dedicarse a la música en 1985 es muy distinto de hacerlo en 2021, puesto que el sector musical ha tenido cambios sustanciales a lo largo de todos estos años. Tales cambios han generado mejoras en el producto final, ya que abarataron costos de producción, distribución y manejo (Hannoncourt, N, 2006). Todos estos cambios, en conjunto, impactan a la industria de tal forma que los músicos han tenido que irse adaptando a la corriente digital. No obstante, ante estas nuevas herramientas es necesario saber cómo utilizarlas de manera que funcionen para incrementar el valor de los proyectos emergentes y los ya existentes. Es por ello que nace la necesidad de desarrollar un plan estratégico comercial que utilice modelos administrativos aplicados a este sector para que, como en cualquier otro sector económico, sea rentable, competitivo y de alta calidad.

Como botón de muestra, un plan estratégico comercial aplicado a un artista es la teoría Bowie (2019), ésta menciona que para que un artista escale entre sus competidores debe encontrar su diferenciación respecto de los demás, tal cual lo hizo el célebre artista David Bowie, con sus vestimentas llamativas, sus letras con historias del espacio exterior, etcétera, en otras palabras, buscó destacar entre sus colegas, y así, en su tiempo Bowie fue único en la industria musical.

Tal situación es común en las empresas, en los negocios familiares, incluso en el comercio informal como un puesto en la calle, siempre se busca la diferenciación y así resaltar las virtudes del porqué se debe elegir cierto producto y no la competencia. No obstante, en el ámbito del arte, en específico en el sector musical, se vuelve un tema incluso negativo. Ya que posicionar al arte como trabajo o negocio ha sido una disyuntiva en el proceso creativo del artista, pero, realmente es otra industria como la industria de la salud o la textil, y se debe tener estrategias claras para la industria musical.

De esta manera, según la Asociación Mexicana de Productores de Fonogramas y Videogramas (AMPROFON) en México la industria musical representó un ingreso de 292,955 millones de pesos en 2016, lo que significó un incremento de 23% en cinco años, además de 168 millones de pesos generados por el sector de la música independiente. Asimismo, habría que sumar el ingreso de mercancía, venta de boletos y demás productos complementarios que ofrecen los músicos. Cabe recalcar que este ingreso recibió una baja considerable debido a la situación actual, definitivamente es un gran impacto económico a miles de personas involucradas en el sector musical.

2.3 Objetivo General

El objetivo es crear un plan estratégico comercial para fortalecer el sector musical del género rock con base a la identificación de debilidades y aplicación de estrategias administrativas y de negocio.

2.4 Objetivos Específicos

- Identificar la situación económico-administrativa actual del sector musical para incrementar el valor económico del mismo realizando una revisión bibliográfica de la literatura sobre las principales estrategias comerciales y modelos de negocio en la industria.
- Identificar los aspectos más críticos del sector musical del género rock mediante el análisis de la información recopilada en la encuesta realizada.
- Diseñar estrategias para incrementar la competitividad y mejorar la calidad del sector, tanto local como hacia el exterior evaluando el desempeño de los actuales modelos administrativos utilizados en la industria musical del género rock, identificando sus fortalezas y debilidades.
- Desarrollar estrategias administrativas y modelos de negocio específicos para mejorar los aspectos más débiles identificados.
- Establecer metas y objetivos claros para el plan estratégico comercial, que permitan una evaluación clara del éxito o fracaso del plan y proponer recomendaciones para la implementación del plan.

2.5 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el sector musical del género rock en términos económicos?
2. ¿Cómo se pueden aplicar modelos administrativos y estrategias comerciales efectivas para mejorar la situación del sector musical del género rock?
3. ¿Cuáles son las opiniones y percepciones de los actores clave del sector musical del género rock acerca de las estrategias y modelos propuestos?
4. ¿Qué recomendaciones se pueden hacer para mejorar la situación del sector musical del género rock en el futuro?

2.6 Justificación Metodología

El objetivo de la metodología de esta investigación consiste en generar nuevas estrategias para aplicarlas en la industria musical con base en un modelo administrativo aplicado a este sector; se utilizarán herramientas combinadas con una estrategia de *marketing* enfocada a los cambios tecnológicos que han modificado la forma de escuchar música. Tal acción tendrá como resultado un documento útil para un proyecto emergente o uno ya establecido. Se realizará un análisis documental para recopilar información sobre la situación actual del sector musical del género rock en Tijuana. Se revisarán estudios previos y documentos oficiales, así como artículos de prensa y entrevistas con expertos en el tema. Se aplicará una encuesta a un conjunto de empresas y organizaciones del sector musical del género rock en Tijuana, con el objetivo de identificar los aspectos más críticos del sector y evaluar el desempeño de los modelos administrativos y estrategias comerciales existentes.

2.7 Justificación Económica

El sector musical ha sido sumamente rentable en el país, por lo que México ha sido punta de lanza para proyectos internacionales, es por ello que el desarrollo de esta tesis producirá alternativas y mejoras en el desarrollo de este sector. Además, en el sector musical no sólo existen músicos involucrados, sino todo un *staff* que depende de esta actividad económica, y esto redundará en miles de familias que verán beneficios al incrementar el valor y la competitividad en este sector. Con este trabajo de investigación se pretende demostrar cómo el sector musical del género rock puede contribuir al desarrollo económico de Tijuana, generando empleo, atraer turismo y promoviendo la actividad comercial en la ciudad. Además, con base en el análisis de las tendencias y necesidades del mercado musical del género rock podría ayudar a identificar oportunidades de negocio para empresas y organizaciones del sector, lo que podría traducirse en nuevos empleos y mayores beneficios económicos.

2.8 Valor teórico

Se espera que con esta investigación los participantes del sector musical independiente logren desarrollar mejores prácticas de comercialización y encontrar una propuesta de valor, respecto de la rentabilidad en este sector económico y cultural. Además de contribuir al conocimiento en el campo de la gestión estratégica al desarrollar un plan estratégico específico para un sector musical en particular. Futuras investigaciones en el campo de la gestión estratégica podrán acceder a esta investigación, así como para empresas y organizaciones que operan en el sector musical en Tijuana y otras regiones. El sector musical del género rock en Tijuana podrá identificar los aspectos más críticos que tiene y sus efectos en la economía local. Esto podría ser útil para futuras investigaciones en el campo de la economía y la cultura, así como para empresas y organizaciones que operan en el sector musical en Tijuana y otras regiones.

Capítulo III. Marco Teórico

3.1 Marco Conceptual

3.1.1 Ciencias Económico-Administrativas

Respecto de la interdisciplinariedad en las ciencias sociales, con ella es posible explicar fenómenos complejos de nuestra actualidad y entorno. Tanto la economía como la administración son disciplinas que proveen técnicas y herramientas para la adecuada organización, dirección y control de los recursos de una organización, abarcando desde los recursos financieros y materiales hasta los tecnológicos. y sobre todo, la dimensión que las sitúa dentro de las ciencias sociales: los seres humanos (Universidad de Guadalajara, 2021).

Las ciencias económico-administrativas se orientan hacia distintos campos, pero comparten una zona de convergencia. Esta área interdisciplinaria es fundamental en las organizaciones actuales y aborda temas como la ventaja competitiva, la estructura, las estrategias organizacionales y la innovación. La administración y la economía, dentro de las ciencias sociales, han estudiado detalladamente a las empresas e industrias, así como los fenómenos que se presentan en el mundo empresarial.

3.1.1.1 Administración

Es importante mencionar que, actualmente, se vive en la era de globalización e innovación, donde se ha potenciado la interconectividad gracias a la tecnología. Este suceso ha traído cambios y mejoras en diversos aspectos del funcionamiento de una sociedad, por ejemplo, en la administración (Münch, 2018). Por su parte, Ernest Dale (1965) declara que la administración es el conjunto de objetivos para que en el futuro se pueda obtener lo necesario y así cumplir con los objetivos propuestos, tal aspecto es inherente a la administración, ya que ésta se desarrolla continuamente gracias al impacto social; sin embargo, este desarrollo ha ido variando debido al cambio en las responsabilidades, las formas, los actores, y factores externos a las empresas, puesto que no es lo mismo desarrollar una empresa en Alemania que en México, porque las leyes, los precios y la cultura de trabajo cambia; no obstante, la ciencia de la administración ha permitido que su estudio se aplique en cualquier entorno.

Asimismo, diversos autores definen la administración como un proceso que encuentra su esencia en la historia de la humanidad; ya que, para subsistir, el ser humano tuvo que colaborar con su entorno, dividirse el trabajo, idear, dirigir, llevar a cabo y controlar (Taylor y Fayol, 1966)

y (Koontz y Weihrich, 2004). Esta ciencia se ha caracterizado a lo largo de la historia por incluir en sus procesos avances tecnológicos de suma importancia como la automatización de procesos, la adición de programas informáticos que, a su vez, han ayudado a cumplir funciones como planificar, organizar, dirigir y controlar. Todo esto gracias a las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) y su utilización en las empresas.

Ante todos estos cambios, la administración fue experimentando un desarrollo acelerado por cada sociedad según las necesidades y contextos. Por su parte, Mollineda (2019) nos explica la administración descomponiéndose en tres leyes fundamentales:

1. Ley de la adaptabilidad a la sociedad en correspondencia con la necesidad social y la tendencia a la posibilidad de su satisfacción: siempre se debe ajustar al contexto de una sociedad y organización pues requiere de un respaldo económico, político y social que la sostenga.
2. Ley de la correspondencia entre la doble orientación del proceso administrativo subordinación y coordinación: en todo proceso directivo se integran las relaciones de subordinación y coordinación entre dirigentes y dirigidos para alcanzar los objetivos.
3. Ley de la filosofía de la administración: es necesario contar con una determinada filosofía, pues ella determina la forma como el directivo piensa, analiza, toma decisiones y emprende acciones.

Ante este panorama, se puede apreciar que las ciencias administrativas se encuentran en constante cambio debido a que el entorno que rodea su función también cambia, y es necesario fluir con estos cambios para mejorar el funcionamiento de una organización, empresa o proyecto. Así mismo se puede implementar el proceso administrativo dentro del proyecto musical.

3.1.1.2 Economía

El origen etimológico de la palabra economía se encuentra en el término griego *oikonomos*, que hace referencia al individuo encargado de administrar una casa. Al principio este origen podría parecer peculiar, pero, de hecho, las casas y la economía tienen mucho en común (Mankiw, 2001). Según menciona Lionel Robbins (1932), la economía y la administración son ciencias sociales que estudian el comportamiento humano en relación con la gestión de recursos limitados, como el dinero. A pesar de que ambas ciencias se encuentran en constante evolución debido a los cambios en el entorno en el que se desenvuelven, ha existido la discusión de si la economía es una disciplina científica o simplemente un arte basado en la intuición. En general, se reconoce como científicas únicamente a aquellas disciplinas que tienen relación con las ciencias naturales, debido a la posibilidad de someter las hipótesis a experimentación y validarlas o rechazarlas mediante métodos estadísticos. (Romo, 2016).

Sin embargo, con la economía es posible realizar hipótesis, experimentación y aplicar el método científico sobre aspectos que afectan la economía macro, pero tomando como objeto de estudio entornos más pequeños, siempre que se pueda demostrar aspectos que repercutan en un sector amplio. Es por ello que el estudio de la economía del sector musical será de suma importancia, debido a que se espera que mediante el estudio del sector del género *rock* independiente en Tijuana, se diseñe un plan estratégico que pueda ser replicado en otra parte del mundo.

Además, al hablar de las ciencias económico-administrativas no se puede dejar de citar a Adam Smith, filósofo moral de origen escocés quien resumió en una teoría condiciones e ideas de su época (1723-1790), que, no obstante, siguen vigentes hasta el día de hoy y el sector musical no es la excepción, así, el concepto de bienestar se ha asociado comúnmente con la satisfacción de necesidades y deseos materiales a través del consumo en el mercado. Sin embargo, se reconoce cada vez más que el bienestar no se limita únicamente a lo material, sino que también incluye aspectos psicológicos, sociales y emocionales. (Monares, 2005), en efecto, este es un tema de vital importancia en este trabajo de investigación, y como se comentó en el resumen, los músicos necesitan satisfacer sus necesidades creativas para crear más y mejores obras.

Ahora bien, la satisfacción de esas necesidades no sólo es monetaria, sino que en absoluto pudiera tratarse de dinero, por ejemplo, está el caso de artistas como Sid Barret de Pink Floyd o

Peter Gabriel de Genesis, a quienes no les importo el dinero ni la fama, por lo tanto, es ahí donde la economía y la administración generan un estudio social, porque al final, se sigue tratando de personas los que generan productos para su venta en la industria musical, y hay que tener bien identificadas las necesidades económicas y, sobre todo, las que no lo son para, así, tener un plan estratégico comercial completo.

3.1.2 Planeación Estratégica

Esta investigación se basa en la elaboración de un plan estratégico comercial para impulsar el desarrollo del sector musical en la región de Tijuana, Baja California, específicamente enfocándose en el género *rock* independiente. Esto debido a que, como cualquier otra sección económica, existen investigaciones, documentos y artículos con una base científica que detallan con claridad cuáles son los lineamientos a seguir para poder desarrollar una actividad; sin embargo, para el arte se torna subjetivo debido a la naturaleza de la profesión, y resulta complejo ponerle precio a la creación de un artista. No obstante, se debe tomar al sector musical como cualquier otra área económica y desarrollar un plan con base en el funcionamiento que tiene en la región, y así impulsarlo en cualquier parte donde se aplique.

La planeación estratégica resulta del esfuerzo realizado por un grupo de individuos que trabajan en un proyecto, llámese empresa, negocio o, para esta investigación, en una banda musical, y así establecer propósitos, objetivos, políticas y estrategias, para desarrollar un plan detallado con el fin de ponerlo en práctica y cumplir con los objetivos planteados. Es importante señalar que no es lo mismo estrategia que táctica, la primera requiere de un plazo mediano a largo para realizarse, la segunda es a corto plazo y puede ajustarse y estar enfocada en metas muy específicas.

De este modo, una parte importante en un plan estratégico es el impacto en el cliente, para ello, la mercadotecnia, de acuerdo con Wirtz, Lovelock (2016), es un proceso social y administrativo donde la sociedad satisface sus necesidades al crear y cambiar bienes y servicios. En la actualidad, el origen del marketing de servicios se atribuye a diversos factores, uno de los cuales es la importancia del factor humano en las interacciones y en el servicio que se presta al cliente. El personal encargado de prestar el servicio juega un papel fundamental en la materialización y generación del servicio en el momento en que se brinda al cliente. De manera

similar, en un grupo musical, los miembros que lo integran son fundamentales para la calidad del servicio que se presta a los espectadores durante una presentación en vivo. Por ejemplo, pudiese existir infinidad de grupos que toquen canciones de otros artistas, sin embargo, el grupo al que siempre contratan es aquel que ofrece un mejor espectáculo o *show*, y quienes hacen el *show* son los miembros del grupo, dejando inclusive en segundo término la ejecución musical; al final, en un *show* musical lo más importante es la transmisión de sentimientos de los músicos hacia el público y viceversa (Krueger 2019).

Ahora bien, dentro de los elementos de la mercadotecnia se encuentran las ya famosas 4 P: el producto (o servicio), precio, plaza (o distribución) y promoción; aunque a esas P se debería agregar una muy importante: personal. En este sentido, Collarte (2019) establece que el personal es de suma importancia en prácticamente todas las empresas, especialmente en aquellas que no ofrezcan al público un producto tangible; entonces, el cliente forma su impresión de la empresa basándose en el comportamiento y aptitudes de los empleados, así, las personas son vitales tanto desde la realización hasta en la entrega de los servicios, y de esta forma, son parte de la diferenciación donde las organizaciones de servicio crean un valor agregado y a su vez logran ventaja competitiva a partir del personal, de igual forma, en el sector musical han existido muchos ejemplos donde se ha intentado competir, pero es la persona lo que termina dando la diferencia.

Un ejemplo de ello fue el intento, medianamente logrado, de competir con las *boy bands*¹ de los años sesenta, donde los principales estandartes eran *The Beatles*, *The Rolling Stones* y *The Beach Boys*, los primeros dos formaban parte de la invasión británica² y los últimos representaban el sonido californiano que arrasaba en Estados Unidos. Ante esta situación, una de las grandes cadenas de televisión en Estados Unidos, la *National Broadcasting Company* (NBC), decidió inventar desde cero lo que el público estaba consumiendo; sin embargo, este grupo, originalmente creado para un programa de comedia, nunca tuvo el éxito comercial mundial que se buscaba, y precisamente fue porque la elección fue realizada con fines lucrativos y no les importó el individuo, tanto así, que en múltiples conciertos ni siquiera eran los miembros originales los que subían al

¹ Grupo musical conformado por hombres que normalmente tienen una imagen homogénea.

² Fue el movimiento musical predominante hacia mediados de los años 1960, cuando grupos de rock procedentes del Reino Unido alcanzaron popularidad

escenario, y ni hablar del evidente *playback*³. El grupo que se menciona es *The Monkeys*, un grupo *one hit wonder*⁴, otro intento más por competir contra los tres grandes del *rock* en ese momento.

La teoría administrativa y sus elementos no son ajenos al sector musical, sin embargo, es difícil de conectar debido a los sentimientos involucrados en la cadena de valor del proceso de creación de un músico; no obstante, es necesario un plan de acción para enriquecer el sector, por tal motivo, la elaboración del plan estratégico requiere de un proceso de estudio previo, análisis y realización de acciones; por consiguiente, el procedimiento está conformado por cuatro etapas: diseño, preparación, ejecución y evaluación (EducaMarketing 2005).

Pues bien, la primera etapa es donde se realiza la mayor cantidad del desarrollo de la investigación debido a que aquí se encuentra el objetivo, el análisis del mercado, análisis FODA⁵, y la determinación de las estrategias. Las etapas consiguientes son donde se lleva a cabo dicho plan y se evalúa su ejecución. Las etapas se definen a continuación (véase Figura 1):

- Definición del objeto de análisis: en este caso el objetivo principal es impulsar al sector musical del género *rock*.
- Análisis estratégico de la situación: realizar un análisis estratégico de la situación actual del objeto de estudio, considerando tanto los factores internos como externos que puedan estar influyendo en su desarrollo y rendimiento.
- Diagnóstico de la situación: en este paso se busca identificar las posibles consecuencias de la situación actual y de los cambios futuros en el objeto de análisis. Para lograrlo, se utiliza el análisis FODA, esto permite tener una visión más clara de la situación y tomar decisiones estratégicas acertadas.
- Planeación: en esta etapa se fijan los objetivos comerciales, así como las estrategias.
- Ejecución del plan.

³ Fingir cantar en un concierto en vivo.

⁴ Artistas que cuentan solamente con un éxito en sus carreras.

⁵ Técnica originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos, cuyas siglas significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Figura 1. Guía para la elaboración de un plan de marketing.

Nota. Elaboración propia a partir de EducaMarketing, 2005.



3.1.2.1 Competitividad

En la actualidad, la competencia entre las organizaciones es feroz y constante, ya que buscan ganar el reconocimiento de los clientes y obtener una posición destacada en el mercado frente a la competencia. Por ello, la competitividad es un factor determinante en la estrategia de las empresas, y la innovación se convierte en una herramienta clave para lograrla. (Garnica y Nuño 2017); por consiguiente, la competitividad se ha vuelto cada vez más importante y efectiva gracias a diversos factores, como el aumento de la competencia global, la rápida obsolescencia de los productos y las cambiantes demandas de los consumidores. En la actualidad, el concepto de competitividad ha ganado importancia en la literatura especializada para analizar el progreso económico tanto de países como de empresas. De hecho, su significado es tan amplio que puede aplicarse a nivel de la empresa, sector local o nacional. (Saavedra y Milla, 2012).

En la actualidad, la competitividad se ha convertido en un aspecto clave tanto para los países como para las empresas, especialmente debido al incremento de la competencia global, la corta vida de los productos y las cambiantes demandas de los consumidores. El término competitividad tiene un amplio significado que puede variar desde el nivel de la empresa, sector local o nacional.

En el caso de un país, la competitividad se refiere a su capacidad para mantener su participación en los mercados y para elevar el nivel de vida de sus habitantes, lo cual a su vez implica la innovación y la creación de nuevos negocios. En el caso de una empresa, la competitividad se sostiene a partir de diversos factores como la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones con otras empresas, el sector y su infraestructura. (Saavedra, 2010).

Ahora bien, si se toma en cuenta la importancia del concepto de competitividad en un sector económico, la presente investigación hará uso de lo propuesto por el ingeniero y economista Michael Eugene Porter, con su modelo de las cinco fuerzas competitivas; según Porter (1982): “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”, de esta manera, las cinco fuerzas del modelo clásico de Porter son:

- Competidores potenciales: Un posible competidor es una empresa que no está actualmente compitiendo en un mercado determinado, pero tiene la capacidad de ingresar y convertirse en competencia.
- Productos sustitutos: Los bienes sustitutos son aquellos que pueden ser consumidos en lugar de otros debido a su similitud en características y finalidad. Esto significa que el consumidor tiene la opción de reemplazar uno por el otro según su conveniencia, ya que ambos satisfacen una misma necesidad o deseo.
- Rivalidad en el mercado: Normalmente, se da en situaciones donde las empresas compiten por una posición en el mercado, utilizando diversas tácticas.
- Poder del comprador: La influencia del consumidor puede ser determinante para que las empresas ofrezcan productos y servicios de mayor calidad, mejoren el servicio al cliente y reduzcan los precios.

- Poder del proveedor: La capacidad superior a la hora de vender insumos, materias primas, bienes o servicios a las empresas es conocida como poder de negociación de los proveedores.

3.1.2.1.1 Ventajas Competitivas

La ventaja competitiva no se obtiene por la imperfección de factores externos, sino por la calidad y la forma como se utilizan los factores internos, de esta manera, Porter (1982), en su libro *Estrategia competitiva*, se propone que todas las empresas deben tener estrategias competitivas explícitas e implícitas que se enfoquen en el entorno del mercado. Se sugiere que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas por el entorno, según el enfoque estructuralista. Este enfoque se basa en el paradigma estructura-desempeño de los aspectos económicos de la organización industrial a partir de los años ochenta. En conclusión, la competitividad de una empresa dependerá de sus ventajas competitivas y de su capacidad para participar en el mercado.

Además, una de las contribuciones más importantes de Porter es el concepto del "diamante de la competitividad". Este modelo permite diagnosticar la situación competitiva de una empresa, considerando preguntas como: ¿cuál es nuestra posición actual en el mercado?, ¿dónde nos encontramos dentro del entorno competitivo?, y ¿cuáles son los elementos clave de nuestra competitividad? (Gracia, 2008). El modelo señala que cinco fuerzas convergen en contra de la rentabilidad del sector y que el conocimiento de estas fuerzas y sus orígenes es fundamental para identificar los aspectos fuertes y débiles de la empresa, así como para identificar tendencias del sector que pueden representar oportunidades o amenazas. (Espinoza, 2006).

En el mismo orden de ideas, el concepto aplicado a esta investigación servirá para conseguir distinguirse de la competencia existente, por ejemplo, el cantante David Bowie inició su carrera siendo un cantautor como cientos de artistas que estaban en el ojo público en Inglaterra, país de origen del cantante; sin embargo, una serie de diferentes aspectos e ideas que se desarrollaron en la vida de Bowie, generaron una transformación y logró crear todo un concepto con base en su imagen en los discos, la letra de sus canciones, su vestimenta, maquillaje, el sonido de sus canciones etcétera, así, David Bowie se convirtió en Ziggy Stardust, un personaje que inventó el propio Bowie para destacar en un sector tan competitivo y, efectivamente, funcionó a

tal grado que empezó a llenar conciertos, a tener un público específico que lo seguía y, sobre todo, le interesaba y consumía su inusual propuesta.

3.1.2.1.2 Rentabilidad

Otro punto es la empresa como actor socialmente económico, esto porque siempre busca ser eficiente y tener una adaptación continua ante los cambios en el entorno que les rodea, ya sea social, económico, tecnológico y medioambiental; ante esta situación, las técnicas clásicas como el proceso de adaptación y su posterior ejecución no son suficientes, sino que deben formularse herramientas innovadoras que faciliten este proceso.

En consecuencia, en la actualidad las empresas han buscado idear alternativas para incrementar al máximo su eficacia y eficiencia y alcanzar los resultados necesarios para llevar su economía al camino del éxito y la calidad. Esto se logra a través de la reducción de gastos, la reingeniería de procesos, y la búsqueda de formas de financiamiento. De igual forma, en el sector musical, desde los grupos y artistas emergentes que se autofinancian hasta los artistas posicionados que buscan patrocinios o disqueras para llevar la economía de su proyecto, continuamente se busca financiamiento para alcanzar el éxito económico.

Así también, gracias a la tecnología, en la industria musical se ha buscado reducir gastos respecto a la producción de una canción, por lo que ahora ya no es necesario un gran estudio con consolas gigantescas, sino que en una computadora de escritorio se puede generar música con todas las herramientas de edición necesarias, en consecuencia, respecto a la reingeniería de procesos, ante una situación como la pandemia provocada por la COVID-19, se ha tenido que encontrar una forma distinta de trabajo que va desde conciertos en *streaming*⁶, auto-conciertos e inclusive los ensayos por videollamada.

Por otro lado, ser rentable no es una tarea fácil y no es lo mismo ser suficiente que ser eficiente; estos dos conceptos son muy importantes en la vida económica de un músico ya que se tiende a pensar que es muy difícil vivir de la música y sólo algunos pueden hacerlo; sin embargo, la profesión de músico es igual que cualquier otra forma de trabajo, entonces, la eficiencia puede ser medida a través de indicadores, donde la rentabilidad económica es la que permite evaluar de

⁶ Servicio de transmisión de datos multimedia en tiempo real a través de Internet.

forma sostenida y rigurosa los resultados, ahora bien, la rentabilidad ha sido definida de distintas formas, una de ellas la concibe como la utilidad, es decir, el excedente del ingreso sobre los costos totales relacionados con la actividad productiva del negocio (Faga y Ramos, 2006), de modo que la rentabilidad es una herramienta para dirigir las actividades de los productores como parte de sus funciones, una vez que proporciona un punto de referencia con el cual todas las operaciones pueden ser medidas.

Rivero y Cuervo (1986) señalan que el estudio de la rentabilidad puede realizarse en función del tipo de resultado que se quiera medir. Por lo tanto, el objetivo principal de medir la rentabilidad es evaluar la eficacia del negocio. Para ello, es necesario comprender los costos que incurren los productores, los cuales pueden variar según el establecimiento y manejo de las diferentes unidades productivas. Por ejemplo, utilizar una orquesta en una canción de pop para un grupo emergente no sería rentable, pero sí lo sería para un grupo que está celebrando su aniversario en el Auditorio Nacional de Ciudad de México y ya ha vendido todas las entradas.

Desde una perspectiva económica, la rentabilidad se ve afectada por la eficiencia, lo que implica una gestión adecuada de los costos de producción, es decir, minimizar los costos y aumentar los ingresos (Varían, 2016). Por lo tanto, es necesario realizar análisis adecuados de la rentabilidad económica para planificar y gestionar eficazmente las unidades productivas. Otro ejemplo es la gran cantidad de artistas que generan su primera producción desde un estudio casero, como el caso de la artista Billie Eilish Pirate Baird O'Connell, quien con ayuda de su hermano hicieron su primer disco *When We All Fall Asleep, ¿Where Do We Go?*, que prácticamente fue gestionado desde su habitación con equipo amateur pero, para su género y estilo musicales, era más que necesario para convertirse en un éxito mundial, y así, el costo beneficio fue positivo, o sea, la rentabilidad económica fue casi perfecta.

3.1.2.1.3 Desarrollo de estrategias competitivas

En un ambiente de constante innovación como el sector musical, y sumado a la globalización, el aumento de la competencia, el surgimiento de nuevas tecnologías y las cambiantes demandas de los consumidores, los actores del sector deben enfocarse en el crecimiento y el desempeño a largo plazo. Para lograr esto, es necesario analizar las oportunidades

y amenazas externas y desarrollar una estrategia que permita generar capacidades y obtener ventajas competitivas (Cortes, 2013).

En consecuencia, una estrategia competitiva puede ser definida como el conjunto de acciones y decisiones que una empresa implementa para lograr un desempeño superior al de sus competidores. Esta metodología se enfoca en dirigir una serie de actividades hacia la organización, para que ésta pueda generar una posición ventajosa en un entorno altamente competitivo, y al mismo tiempo, tener la capacidad de proteger su posición en el sector donde se desenvuelve, lo que le permitirá lograr un desempeño superior sobre su competencia. (Porter, 1982).

En un entorno de rápidos cambios, la globalización presenta oportunidades para organizaciones tanto grandes como pequeñas. Sin embargo, las entidades más limitadas tienen una mayor posibilidad de aprovechar estas oportunidades debido a su flexibilidad para adaptarse y responder al entorno en el que operan. Por lo tanto, su capacidad de innovación suele ser mayor (Freeman, 1982), este aspecto es posible en el sector musical cuando se cuenta con una nueva propuesta y se intenta desarrollar en un ambiente competido, por lo que es más fácil que un grupo emergente pueda estudiar su competencia, determinar las altas y las bajas y, con base en una propuesta original, distinguirse de los demás grupos.

Como se ha mencionado previamente, en un contexto globalizado es común buscar destacar entre los competidores. Por lo tanto, la investigación en administración estratégica se ha enfocado en determinar el origen de la ventaja competitiva. Diversos estudios coinciden en que la base del éxito y la ventaja competitiva reside en la estrategia competitiva aplicada, los recursos, y la capacidad de organización y adaptación a las condiciones (Barney, 1991). Asimismo, señalan la existencia de una relación significativa entre estas actividades estratégicas y la formulación de recursos y capacidades. En este sentido, se propone la orientación a los mercados como una forma de construir algún tipo de ventaja competitiva que minimice el impacto de las fuerzas del mercado sobre los objetivos organizacionales y permita alcanzar un desempeño superior (Ynzunza e Izar 2010).

En el ámbito de la competencia empresarial, el aprendizaje organizacional se presenta como un mecanismo esencial para el desarrollo de recursos potenciales y, además, puede considerarse como una capacidad dinámica. Esto se debe a que el aprendizaje organizacional fomenta la adquisición de habilidades y conocimientos tanto internos como externos, lo que permite aprovechar al máximo los recursos disponibles y detectar oportunidades de innovación

(Barney, 1986) y (Teece, 2007). Simultáneamente, la capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento se ha identificado como un factor crítico que ayuda a explicar la creatividad organizacional (Echeverri, 2018) y la competitividad (Simanca, 2016).

Así pues, lo ideal sería que las organizaciones pudieran aplicar una estrategia híbrida, que de forma equilibrada tenga una aplicación de los procesos comunes, pero también se mantenga en una constante búsqueda de innovación como fuente de ventaja competitiva.

3.1.2.2 Sector musical

Los sectores económicos son la división de la actividad económica de un territorio en sectores primario, secundario y terciario (Kenessey, 2012). Para efectos de esta investigación, el estudio de una industria musical (sector terciario) consiste en realizar un análisis económico, estructural y competitivo de la misma, y para llevar a cabo el presente trabajo, se han de presentar las estrategias comerciales pensadas para la nueva normalidad, por tanto, la importancia de este estudio es promover alternativas a las bases del sector musical que ha sido la más afectada, y que tal acción provoque un reforzamiento de todo el sector en general.

La música actual se puede clasificar en diferentes categorías. Según Harnoncourt (2006), se pueden distinguir tres niveles: música popular, música ligera y música seria. La música popular incluye la música tradicional y la música étnica, mientras que la música ligera o comercial se deriva de los estilos pop y rock del siglo XX, originados a partir de la música negra norteamericana (blues). Por último, la música seria se refiere a la música culta o clásica, que se limita a un periodo artístico específico, como la música de Haydn, Mozart o Beethoven. Este término ha sido ampliamente popularizado en los últimos años, especialmente entre el público en general que no tiene un conocimiento profundo de la música.

Por ende, la industria musical ha sido afectada por los cambios tecnológicos desde sus primeros años, mismos que han permitido su distribución, creación y ejecución hasta convertirla en una experiencia vivida e interactiva, ahora desde la comodidad del hogar y en cualquier momento con servicios como el *streaming*; de modo que los cambios tecnológicos más significativos, en los últimos setenta años, están asociados a las técnicas de grabación y almacenamiento de la música, desde el desarrollo del disco de acetato, pasando por el cassette, el disco compacto y ahora los formatos digitales, fueron las mismas discográficas las que impulsaron

las innovaciones tecnológicas, debido a lo beneficioso que era para la generación de bienes económicos para el sector.

3.1.2.2.1 Clasificación

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la clasificación de la actividad económica del sector musical en la ciudad de Tijuana, Baja California, es la siguiente:

- (71) Servicios de esparcimiento culturales y deportivos y otros servicios recreativos.
 - (7111) Compañías y grupos de espectáculos artísticos y culturales.
 - (71113) Cantantes y grupos musicales.
 - (7113) Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares.
 - (71131) Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares que cuentan con instalaciones para presentarlos.
 - (71131) Promotores de espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares que no cuentan con instalaciones para presentarlos.
 - (7114) Agentes y representantes de artistas, deportivos y similares.
 - (71141) Agentes y representantes de artistas, deportivos y similares.
 - (7115) Artistas, escritores y técnicos independientes.
 - (71151) Artistas, escritores y técnicos independientes.

3.1.2.2.2 El negocio de la música, propiedad intelectual y géneros musicales

La industria musical se basa en la creación y explotación de la propiedad intelectual de la música. Los compositores crean canciones y letras que luego se interpretan en vivo, se graban y se distribuyen a los consumidores, además de conceder licencias para otros tipos de uso, como la venta de partituras (BBVA, 2022). Como resultado, la industria musical se ha dividido en tres sectores principales: la industria discográfica, la concesión de licencias musicales y la música en vivo.

La propiedad intelectual es una rama del derecho que comprende tanto el derecho de autor como la propiedad industrial. El derecho de autor se refiere a la protección legal de obras literarias, artísticas, software, productores de fonogramas y organismos de radiodifusión. Por otro lado, la propiedad industrial incluye patentes, signos distintivos, circuitos integrados, diseños y dibujos

industriales. En términos generales, la propiedad intelectual es una forma de proteger legalmente las creaciones humanas que surgen del ingenio, la creatividad y la capacidad inventiva. Esta protección puede ser a nivel nacional o internacional, dependiendo del registro correspondiente. (Tarrago 2020).

A nivel mundial, la propiedad intelectual abarca tanto los derechos de autor como la propiedad industrial. Los derechos de autor se refieren a la propiedad intelectual escrita propiamente dicha, es decir, al derecho de propiedad de la obra por parte del autor. No obstante, esto solo constituye una parte de la propiedad intelectual, ya que también incluye la propiedad industrial, que se refiere a otros tipos de creaciones, como patentes y marcas comerciales. Por tanto, es necesario que los Estados establezcan mecanismos para proteger a los autores y otros creadores de propiedad intelectual (Dumont, 2017).

Ante esta situación, es importante contar con una fuerte participación del Estado, del cual una de sus funciones, no siempre ejecutada de la mejor forma, es la de acompañar y acelerar estos procesos. En el sector musical mexicano, el organismo encargado para el registro de las obras artísticas es el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR), este organismo define los siguientes conceptos (INDAUTOR, 2017):

- ¿Quién es el autor?
 - Toda persona física que crea una obra literaria y artística.
- ¿Qué es el derecho de autor?
 - Es el reconocimiento que otorga el Estado a todo creador de obras literarias y artísticas, en virtud del cual el autor goza de derechos de tipo personal, llamado derecho moral y económico llamado derecho patrimonial.
- Derecho Moral.
 - Consiste en el derecho de todo autor a ser reconocido como tal, a decidir el momento de la divulgación y evitar deformaciones o mutilaciones a su obra, entre otras. Es inalienable, imprescriptible, irrenunciable e inembargable.
- Derecho Patrimonial.
 - Consiste en la facultad que tiene el autor para explotar por sí mismo su obra, así como para autorizar o prohibir a terceros dicha explotación en cualquier forma

dentro de los límites que establece la Ley Federal del Derecho de Autor. Este derecho es transmisible por escrito y debe ser oneroso y temporal.

- ¿Qué es una obra?
 - Es toda creación original susceptible de reproducirse por cualquier medio o forma.
- ¿Qué vigencia tiene el derecho de autor?
 - La vida del autor y 100 años después de su muerte, con las excepciones y salvedades que establece la Ley.

Ahora bien, los seres humanos interactúan constantemente con la música, desde los *soundtracks*⁷ de las series, las bases musicales de los videos en redes sociales o bien en una fiesta, es una constante con las personas y su entorno de vida, por lo que realmente es poco probable encontrar alguien que no tenga preferencia musical alguna, ya que forma parte de todos los seres humanos, consecuentemente, escuchar música tiene grandes ventajas: la motivación al aprendizaje, el desarrollo de la inteligencia, mejoramiento del lenguaje y de aprender uno nuevo, el incremento de la productividad o la relajación por mencionar algunas (Altun *et al.*, 2018).

Además, existen diversos factores que designan el gusto musical de las personas, como el idioma, factor que facilita la comprensión de letras y melodías musicales, provocando sentimientos y emociones, ya que, por factores como la cultura, alguien que pertenece al mismo ambiente en el cual está hecha la música, genera una conexión más rápida; por otra parte, la complejidad que pueda tener un género de música influye en su posterior lo cual se asocia con la aceptación (McDermott, 2012).

Es fundamental destacar que la música es una herramienta en la vida cotidiana que permite a las personas interactuar con su entorno y expresar sus emociones y sentimientos a través de ella, lo que contribuye a mejorar su calidad de vida (Souza, 2014). De hecho, la música tiene un gran impacto en diversas actividades, incluyendo la educación, la economía, la psicología y la actividad física, entre otras.

⁷ Listas de canciones que conforman un Proyecto audiovisual

3.1.2.3 Cambios tecnológicos

La industria musical es actualmente uno de los sectores más potentes y de mayor crecimiento en la economía mundial. No solo fabrica productos utilizados por otros sectores, sino que también es un componente importante en la electrónica, publicidad y telecomunicaciones (Dolfsma, 2004). La digitalización de la información ha permitido no solo almacenar y reproducir contenido, sino también producirlo desde cero y generarlo a voluntad (Adell, 2011). En un mundo globalizado, la imagen y la música que la acompaña son a menudo los aspectos más atractivos para los jóvenes en su entorno digital preferido. (Porta y Peñalver, 2017).

A lo largo de la historia, el consumo de música ha estado estrechamente ligado a la innovación tecnológica, desde la invención del fonógrafo hasta la aparición de las plataformas de streaming. Estas últimas han transformado la industria de la música tal y como la conocemos, cambiando la forma de consumir música y la manera en que los artistas interactúan con su público. Como bien señaló Warner (2017), la tecnología no solo actúa como una mediación, sino que crea una experiencia musical a través de la escucha.

3.1.2.3.1 Streaming

El servicio de transmisión en línea, conocido como streaming, es una forma de transferir datos que permite la distribución de contenido multimedia, ya sea video o audio, a través de Internet en tiempo real (Avast, 2023). Con el paso de los años, este servicio ha mejorado significativamente, ofreciendo una mejor calidad de transmisión y una reducción en el consumo de datos, lo que ha contribuido a su creciente popularidad.

En estas condiciones, el usuario, reproduce el contenido en tiempo real, a medida que recibe los datos, y todo ello sin necesidad de haberlos descargado previamente; a diferencia de servicios como el P2P⁸ que era también intercambio de datos, pero sin funcionar en tiempo real y con la necesidad de almacenamiento, a diferencia del *streaming*, que sólo almacena los datos temporalmente y después es eliminado; además, cualquier persona a través de su dispositivo celular inteligente, *tablet* o computadora, puede escuchar o ver, cuando lo desee, la ejecución de una pieza musical, este proceso se describe como *click & get* (clic y obtener), y como menciona

⁸ Peer to peer es una red de computadoras conectadas entre sí, que comparten información.

Castro (2005) el *streaming* pasó de ser una tecnología novedosa y cara, a convertirse en una herramienta cotidiana más.

En el mismo orden de ideas, el uso del streaming para el consumo habitual de música es una importante actividad en México, obteniendo el segundo lugar según el Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos entre usuarios mexicanos de 2019 (IABMéxico, 2019). De los usuarios que participaron 51% son miembros de servicios de *streaming* de música de pago, sólo detrás de los usuarios de video (76%), donde el líder del mercado de suscriptores es Spotify, esta plataforma concentra 89.1% de usuarios, mostrándose dominante en cuanto a música *streaming*. Respecto al dispositivo más usado para escuchar música es el *smartphone*, con 98% de usuarios.

Además, los servicios de audio y video en línea están en constante evolución gracias a la gran cantidad de infraestructuras web disponibles y al avance en la oferta de ancho de banda. Es por eso que surgen nuevas propuestas para implementar y mejorar estos servicios en poco tiempo (Pozueco, 2015). La empresa Cisco, líder en soluciones de redes, estimó que hubo un aumento del tráfico de Internet a través de *streaming*, pasando de 64% en 2014 a 80% en 2019. Este crecimiento en su estructura de funcionamiento como empresa es debido a la gran popularidad de los servicios que ofrecen este servicio y el incremento de dispositivos conectados (usuarios) (CISCO, 2019). De esta manera, las ventajas del uso del *streaming*, entre otras, son las siguientes (Zavala *et al.*, 2011):

- Se puede emplear una técnica de descarga progresiva a través de HTTP, lo que permite al usuario saltar adelante y atrás en el contenido sin tener que esperar a que se descargue todo el archivo de manera completa (la transmisión es en tiempo real).
- Optimizar los recursos del ancho de banda (Se puede disfrutar del contenido al mismo tiempo de descargarlo, y puedes borrarlo después).

Pero no sólo aporta ventajas técnicas, también da una mayor participación de audiencia, ahorro de dinero (dado al ahorro técnico, no es necesario contar con dispositivos de almacenamiento muy grandes para consumir mucho contenido), la sencillez de su manejo y la posibilidad de llegar a un público objetivo, y al ser por medio de plataformas, permite la segmentación del público. Las plataformas que ofertan música descargable en *streaming* presentan tres posibilidades:

- Gratuito: donde el usuario escucha gratis un número limitado de canciones con publicidad.
- De pago: ofrece música ilimitada por una cuota reducida durante un periodo limitado de tiempo (normalmente el pago se hace por mes o bien se deja de pagar sin penalización).
- Por suscripción: es como la de pago, pero la suscripción se paga por períodos más largos de tiempo que van de tres meses, seis meses o un año.

3.1.2.4 Factor Humano

Sin duda, el talento humano dentro de una organización ha tenido una transformación y evolución constante. Antes se asignaban tareas exclusivas a los trabajadores de cada departamento y sus funciones eran específicas, lo que causaba una sensación monótona y, por ende, un posterior aburrimiento debido a la repetición de las actividades designadas, no obstante, en la actualidad la industria tiene un enfoque más humanista ante este aspecto y está consciente que la administración del talento humano es mucho más que recurso humanos y la contratación o asignación de tareas, pues significa todo un conjunto de procesos que buscan ser atractivos como empresa para los trabajadores, y una vez dentro de la empresa, se busca que los trabajadores se desarrollen y motiven y, en última instancia, que se mantengan y formen parte de la empresa, de tal manera, que se sientan parte de una comunidad y no sólo que trabajan para sobrevivir (Díaz y Quintana, 2021).

En el mismo orden de ideas, la competitividad del mercado laboral requiere que los productos y servicios de las empresas cuenten con estándares de calidad cada vez más altos, así como un valor agregado, y como el talento humano es de los recursos más importantes y con valor en las organizaciones, es necesario establecer una diferencia entre los distintos competidores del mercado, por consiguiente, la gestión del talento humano se posiciona como un proceso vital dentro de un sistema de gestión integral, pues es en el talento humano es donde descansa gran parte del éxito o fracaso de una compañía (Atehortúa, Bustamante y Valencia de los Ríos, 2008).

Esta situación obliga tanto a las empresas nuevas como a las ya establecidas en el mercado, a utilizar estrategias que les permitan afrontar eficientemente el entorno competitivo generado por causa de la globalización y la evolución de los mercados. Este es un enfoque que hace ver la realidad de lo que es ser un trabajador, es decir, un ser humano lleno de habilidades y capacidades intelectuales para gestionar, crear bienes y servicios, y lograr los objetivos generales y estratégicos de una organización (Chiaventato, 2002). Así, gran parte de la gestión del talento en una empresa

sucede dentro de los procesos mutuos que involucran tanto a la organización como a los individuos, aspecto que compete a los recursos humanos (Sanabria, 2015).

3.1.3 Modelos de planeación estratégica

La planificación es una de las funciones más importantes de la gestión en las organizaciones actuales, especialmente la planificación estratégica, si bien no es un concepto nuevo, se considera como necesaria a nivel empresarial, público o privado y constituye una herramienta de gestión que ayuda en la toma de decisiones en diferentes entornos políticos, económicos o sociales relacionados con la empresa y la dirección de todos esfuerzos y estrategias, adaptándose a los correspondientes cambios impuestos por el entorno, en ella se mezcla eficacia, eficiencia y calidad de los bienes y servicios que proporciona la empresa.

3.1.3.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite evaluar tanto las fortalezas como las debilidades internas de una empresa, así como también las oportunidades y amenazas externas (Sarli, 2015, p. 2). El término FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats), que en español se traduce como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Según Thompson (1998), el análisis FODA busca medir la efectividad de la estrategia para lograr un equilibrio o coherencia entre las capacidades internas de la organización y su entorno externo, es decir, las oportunidades y amenazas.

Figura 2. FODA

Nota. Elaboración propia.



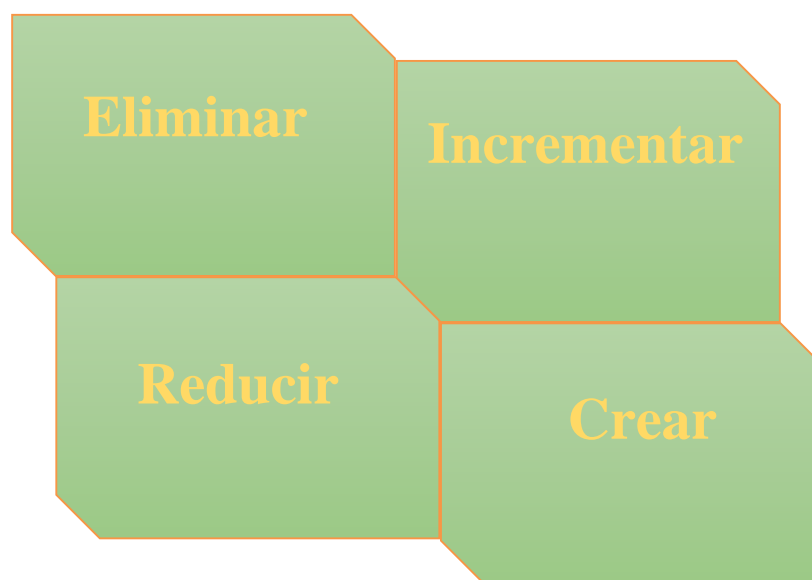
3.1.3.2 Estrategia de los Océanos azules (Matriz ERIC)

Blue Ocean Strategy es una metodología de gestión estratégica creada por los profesores del European Institute of Business Administration (INSEAD), W. Chan Kim y Renée Mauborgne. Esta metodología sugiere que, para tener éxito en el mercado, es necesario dejar de competir en un espacio saturado y encontrar un nuevo espacio de mercado, es decir, crear océanos azules en lugar de luchar en océanos rojos. (Ortiz, González, Molina, Soler y Camarero, 2020).

La primera condición, en relación con la competencia, significa que las empresas deben dejar de competir para tener éxito. Así, todas las empresas que actualmente están en el mercado se incluyen en los océanos rojos, mientras que las industrias que aún se desconocen, las que actualmente no existen, corresponden a los océanos azules. Los océanos rojos se llaman así debido a la "competencia a muerte que sangra las aguas rojas del océano".

Figura 3. Matriz ERIC

Nota. Elaboración propia.



3.1.3.3 Boston Consulting Group

La matriz de Boston Consulting Group (BCG) fue introducida en 1968 por la organización del mismo nombre: The Boston Consulting Group (Boston Consulting Group, 2022), en un artículo titulado "Portafolio de productos", para asesorar en la gestión del catálogo de productos de una empresa, basada en el flujo de efectivo y la tasa de crecimiento, y así clasificar los productos en la

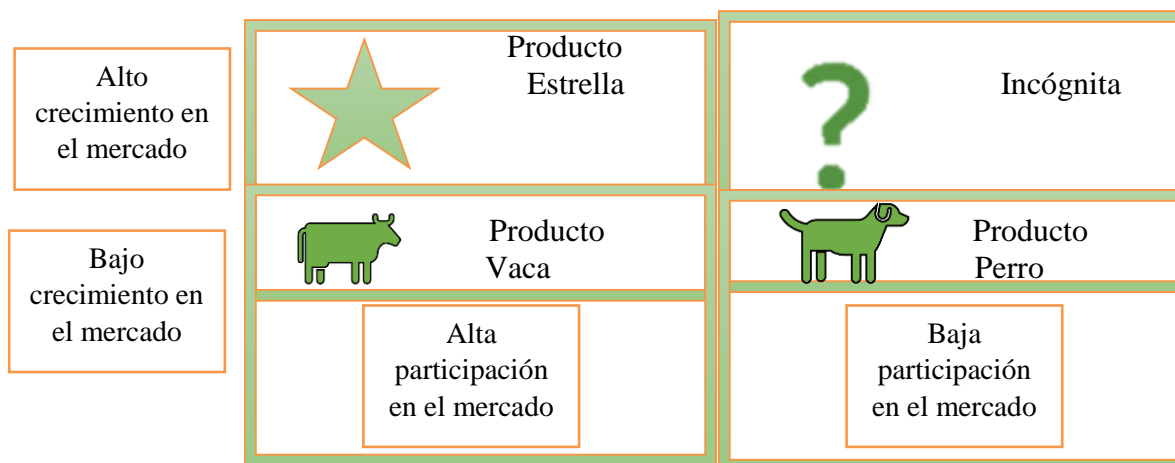
cartera de la empresa como *estrella*, *vaca*, *perro* o *signo de interrogación*, según la tasa de crecimiento y la participación de mercado.

En el momento en que se desarrolló la matriz BCG, el contexto económico y social era diferente al actual, según lo indica Kiechel III (2010). Para poder entender su significado e impacto en el desarrollo de la matriz, es importante comprender el contexto histórico en el que fue creada. En aquel entonces, la competencia no se entendía en los mismos términos que hoy en día, ya que fue un momento marcado por el lanzamiento de productos tecnológicos, la búsqueda de mejoras en los procesos clave de fabricación y la preocupación por respuestas a los problemas de inflación en la economía. La matriz BCG incluye diversas categorías, como las siguientes:

- **Producto estrella:** son productos con alto crecimiento y alta participación de mercado. Generan fondos (liquidez) y están en un mercado en crecimiento.
- **Producto vaca:** se trata de empresas con alta cuota de mercado y bajo crecimiento. Generan mucha liquidez y requieren muy poca inversión. Éstos son productos maduros en el mercado.
- **Producto interrogante:** son productos con alto crecimiento y baja participación de mercado. Dadas las condiciones de crecimiento, requieren una alta inversión y ganan poco debido a la baja participación de mercado.
- **Producto perro:** son productos con bajo compromiso y bajo crecimiento de mercado. Estos productos son dañinos porque consumen muchos recursos y no brindan ningún beneficio.

Figura 4. Boston Consulting Group

Nota. Elaboración propia.



3.1.3.4 Diamante de Porter

La teoría de Porter sobre la ventaja competitiva de las naciones es muy extensa, sin embargo, en este estudio se abordarán únicamente tres aspectos clave: las cinco fuerzas en competencia, el diamante y el posicionamiento. Las cinco fuerzas de Porter son fundamentales en la estrategia, ya que incluyen las fuerzas competitivas y las causas subyacentes que determinan la rentabilidad actual de la industria, además, brindan un marco para anticipar e influir en la competencia a lo largo del tiempo (Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 2008). Las cinco fuerzas sugeridas por son:

1. Nuevos entrantes: éstos amenazan a los nuevos entrantes en la industria; aportan nueva capacidad y deseo de ingresar al mercado ejerciendo presión especialmente sobre el precio y el costo para ser competitivos.
2. Poder de negociación de los proveedores: pueden obtener más valor para ellos cobrando precios más altos, reduciendo la calidad o el servicio o cambiando los costos para los participantes de la industria.
3. Poder de negociación de los compradores: los compradores tienen más poder cuando pueden bajar los precios en la industria, al exigir mejor calidad o mejor servicio.
4. Amenaza de productos sustitutos: estos productos realizan la misma o similar función que el producto de la industria, pero de manera diferente, por lo tanto, a veces la amenaza de un sustituto no es tan obvia o directa cuando un sustituto tiene un lugar en la industria.
5. Competencia entre competidores existentes: esto toma muchas formas familiares, incluidas reducciones de precios, innovaciones de nuevos productos, campañas publicitarias y mejora del servicio.

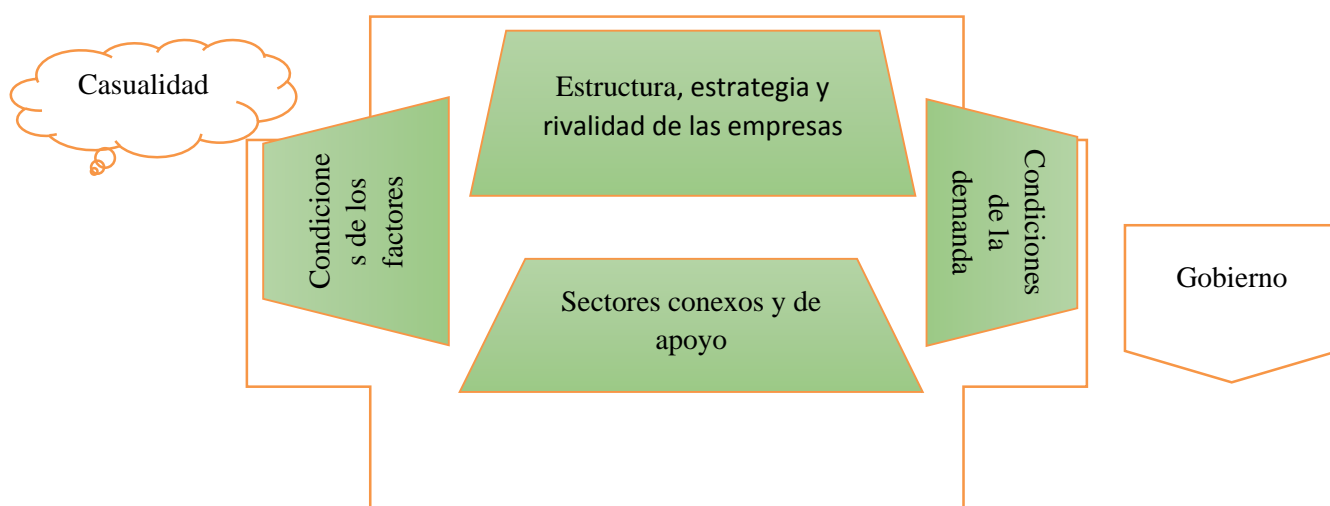
Por su parte, los determinantes del diamante de (Porter, 1990) son los siguientes:

1. Condiciones de los factores: son los factores de producción necesarios para ser competitivos en la industria.
2. Términos de la demanda: se refiere a la demanda de los productos o servicios de la industria.
3. Segmentos relacionados y afiliados: se enfoca en tener proveedores competitivos internacionalmente y segmentos relacionados.

4. Estrategia, estructura y competidores empresariales: son las condiciones comunes en el país que rigen la forma como se crean, organizan y administran las empresas por su naturaleza de competencia interna.
5. Gobierno: incluye algunas acciones que pueden afectar positiva o negativamente a cada uno de los cuatro determinantes.
6. Oportunidades: son eventos aleatorios que son difíciles de controlar y planificar.

Figura 5. Diamante de Porter.

Nota. Elaboración propia a partir de: La ventaja competitiva de las naciones, Porter, 1990.



3.1.3.5 Clúster

El concepto de *Clúster* o *grupos* en un escenario económico es consistente con los enfoques temáticos establecidos por Michael Porter, en su trabajo en la década de 1990, defendía la gestión eficiente de los recursos, al mejorar los procesos de innovación y competitividad de las empresas a nivel local, y después internacional. El autor también dice que las empresas deben estar vinculadas entre sí, para que no sólo se puedan hacer mejoras y actualizaciones a nivel de empresa, sino que también se produzcan mejoras en esta área, y así conocer más sobre la existencia de negocios justos, entre éstas se encuentran las políticas de geolocalización.

Después, en una planeación estratégica se busca su institución, ya que es una herramienta de gestión para establecer el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, que a su vez impactan directamente en la competitividad del sector ya que su importancia radica en saber cómo administrar los recursos de la empresa, incrementar su productividad y estar

prevenido para los requerimientos del mercado. Así pues, existen cuatro aspectos básicos para el surgimiento de un clúster que tenga posibilidades de prosperar, éstos son:

- Unión: en un entorno cada vez más globalizado y donde la diversidad es una realidad, supone una ventaja en términos de empleabilidad.
- Compromiso: fijar una meta en conjunto, como empresas, permitirá tener un fin común para mejorar el desarrollo de los profesionales.
- Visión en conjunto: se trata de poner el impacto de la recuperación en la perspectiva de todo el negocio, no solo del área que parece afectada.
- Líderes proactivos: permiten enfrentar los problemas, anticiparse a las consecuencias y enfocarse en la innovación, para que las personas puedan mejorar sus habilidades personales y profesionales.

3.2 Marco Contextual

3.2.1 Situación Actual del sector musical

En la actualidad, la pandemia de COVID-19 ha terminado, pero su impacto en la industria musical aún se siente. Ahora, la mayoría de los eventos en vivo se llevan a cabo con medidas de distanciamiento social y protocolos sanitarios específicos. Además, la pandemia ha acelerado la transición hacia la música en línea y las plataformas de streaming, que han aumentado su popularidad. Muchos artistas también han aprovechado el tiempo para experimentar con nuevas formas de crear y presentar música, lo que ha llevado a una mayor diversidad en el panorama musical actual. En resumen, la pandemia ha provocado una transformación en la industria musical que ha cambiado la forma en que se crea, se produce y se presenta la música.

No obstante, el sector, como cualquier industria, está formada por personas, y en ella cada vez hay menos gente y menos presupuestos; sin embargo, la producción de música sigue su curso, aunque ahora los grupos emergentes apuestan por hacer sus propias producciones, asimismo, las artes escénicas siguen siendo representación artística, aunque hoy en día es común que los músicos se representen a sí mismos, o sea, los conceptos no cambian.

Cabe señalar que la industria de la música ha cambiado drásticamente durante la última década, Internet y todas las plataformas de transmisión han jugado un papel muy importante en el

desarrollo de la música en el aspecto digital. Cuando piensas en *streaming*, la primera plataforma que suele venir a la mente es Spotify, que es un canal que, sin duda, se renueva a lo largo del año y ofrece nuevos servicios para que los artistas tengan nuevas opciones a su alcance. Una de las últimas innovaciones es Canvas, una nueva herramienta que te permite incrustar *loops* de video de tres a ocho segundos en cada canción.

Otro punto es que, en el contexto de la pandemia, las ventas físicas, que representan una cuarta parte de las ventas de música grabada, cayeron alrededor de un tercio, mientras que las ventas de música digital disminuyeron alrededor de 11 %, las estadísticas también muestran que la forma cómo los usuarios escuchan música mientras están aislados también ha cambiado. Spotify, por ejemplo, ha notado un cambio en los hábitos de consumo y dice que los hábitos diarios reflejan el consumo de música durante el fin de semana, así como los tipos de relajación cada vez más populares.

Asimismo, en China, Tencent Music Entertainment (TME), informa que hubo cambios en el comportamiento de escucha de música durante la pandemia, con más consumidores que usan la aplicación en televisores y dispositivos inteligentes: "En el primer trimestre de 2020, los ingresos por suscripciones de música en línea crecieron un 70%. El número de usuarios de transmisión de música de paga alcanzó los 42,7 millones de usuarios, un aumento del 50,4%" según Tsai Chun Pan, vicepresidente de TME.

Asimismo, una característica clave de este cambio es que los artistas independientes y emergentes no sólo son dueños de su música, sino también de sus audiencias. Incluso, hay una razón por la que las celebridades más importantes de la actualidad comparten sus números de teléfono en las redes sociales y les piden a los fanáticos que envíen mensajes de texto: los artistas quieren información sobre sus fanáticos, es decir, una imagen íntima se convierte en muchos gustos y opiniones.

3.2.2 Clasificación del sector

3.2.2.1 Manegment

Un *manager* es alguien que trabaja con el artista gestionando diferentes aspectos de su carrera, éste actúa como su representante en la industria de la música, donde la relación entre manager y artista debe ser de confianza mutua y su principal función es promover el desarrollo profesional de un grupo o un artista solista, cabe mencionar que los managers no suelen trabajar para un solo artista, y aunque los órganos de manejo tienen varios artistas en cartera, el trabajo representativo también puede incluir una gran cantidad de aspectos o sólo unos pocos, según sea la situación.

3.2.2.2 Editoriales musicales

Éstas son las empresas encargadas de “gestionar y administrar los derechos de autor” (Promusicae, 2018). En la industria de la música popular, los editores de música dedican sus esfuerzos a promover negocios en el mercado y tratar de involucrarlos en proyectos de grabación y publicidad a cambio de la cesión de los derechos de explotación. La base del negocio editorial son los catálogos de música y la capacidad de estas empresas para popularizar los negocios en la industria, la capacidad de atraer el interés de las compañías discográficas y las agencias de publicidad.

3.2.2.3 Producción musical

Existen diferentes configuraciones en la industria discográfica: multinacional, mediana, discográfica independiente y discográfica autogestionada. En la actualidad solo hay cuatro empresas multinacionales que operan a nivel internacional: Sony Music Entertainment, Universal Music Group, Warner Music y EMI Music; no sólo continuó la fusión de empresas multinacionales, hecho que simboliza el declive de la industria discográfica, sino que recientemente, EMI Music dio un giro y se fusionó a Sony y Universal, con esta acción, actualmente alrededor de 90% del mercado mundial de discos está en manos de estos tres importantes jugadores.

Por el momento, la producción de música en sí misma no se considera un negocio rentable, según palabras de David Crespo (Foehn Records), las discográficas independientes logran sus

objetivos cuando están “en cero”, es decir, cuando venden suficientes discos para pagar las facturas, y lo que se paga por crearlos, así: “las ganancias, si las hay, provienen de la venta o cesión de temas a empresas audiovisuales o editoriales”, explica. Como se puede observar, el principal gasto al que se enfrenta la discográfica proviene principalmente de la creación de copias en papel y, llamativamente, los comerciantes que continúan fabricándose para venderlo creen que es un producto al borde de la extinción. Inclusive en la actualidad algunas instituciones encargadas de galardonar a la música llevan a cabo sus mediciones contabilizando los escuchas en las plataformas digitales.

3.2.2.4 Promoción y producción de espectáculos

En el mismo orden de ideas, dentro de la industria de la música en vivo, las empresas que promueven la programación realizan una función similar a la de los productores de música en la industria discográfica, es decir, los promotores patrocinan fiestas y asumen riesgos económicos, y así, estas empresas pretenden lucrar con la venta de entradas, aunque los conciertos gratuitos patrocinados por organizaciones también son una forma de promoción típica.

3.2.2.5 Estudios de grabación

Un estudio de grabación es una instalación dedicada a la grabación de música, con ellos, las compañías externas brindan servicios de grabación a bandas y productores, aunque muchas compañías discográficas han sido propietarias de este servicio en el pasado, en las últimas décadas la tecnología de la información ha penetrado en el proceso de grabación de música y ha abaratado los costes, lo que ha llevado a la aparición de estudios pequeños y domésticos, en detrimento de los estudios tradicionales. Hoy en día, las bandas pueden aspirar a grabar en estudios de bajo costo y, al mismo tiempo, aumentó la oferta de pequeños estudios y estudios domésticos.

3.2.2.6 Salas de conciertos

La definición de una sala de conciertos es un espacio destinado a presentaciones de música en vivo. El término se utiliza comúnmente para describir lugares con espacio suficiente para alojar a un gran número de músicos, y para la cantidad de personas que generalmente asisten a este tipo de eventos culturales (Mortier 2010).

3.2.2.7 Distribución

Los distribuidores tradicionales son los encargados de entregar el producto físico terminado en los puntos de venta (tiendas especializadas, supermercados y tiendas departamentales), por su parte, la logística, almacenamiento y transporte de copias físicas es un campo estrechamente relacionado, como en otras dimensiones, tras la crisis estándar optaron por diversificar su oferta con la venta de mercancías como camisetas, golosinas, complementos de moda, etcétera.

Asimismo, la distribución digital es clave para la transición al nuevo modelo de mercado. Los cambios en los medios y el paulatino abandono de la copia física al público están obligando a la industria a buscar mejores alternativas comerciales en este tipo de distribución, además de la distribución digital de bandas sonoras grabadas, las entradas de conciertos en línea juegan un papel cada vez más importante en la industria.

3.2.2.8 Definición de Variables

En primer lugar, la *comercialización*, que indica la meta fundamental e implica crear y mantener intercambios, tomar una decisión y cubrir todas sus necesidades, promoviendo productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores, así, cuando se realiza una investigación de mercado es más fácil saber cuáles son las necesidades y deseos del mercado meta, ayudando a una mejor comercialización, para que los consumidores hagan comparaciones cuando eligen la marca, el precio y la calidad, en fin, es necesario hacer énfasis en todas las características físicas del producto, ya que ayudan al consumidor a tomar su decisión.

En segundo lugar, el *marketing*, en efecto, el concepto clásico de departamento de *marketing* no es suficiente puesto que debe ser el indicado para que la organización se oriente hacia

el estudio en el sector musical, desde este punto de vista se puede distinguir dos grupos funcionales:

- a) *Marketing* estratégico: el entorno competitivo requiere el análisis de oportunidades y amenazas en el mercado, así como la posición competitiva de la empresa en diferentes mercados y sectores. Sobre la base de sus diversas capacidades y recursos, la empresa desarrollará una estrategia para adaptarse al entorno competitivo.
- b) *Marketing* operacional: le compete el diseño y ejecución del plan de *marketing-mix*, para, de acuerdo con la estrategia formulada, diseñar, poner en práctica y controlar la oferta que se realiza en el mercado. La importancia de estos grupos de funciones depende del grado de desarrollo y competencia del sector y del tipo de organización.

El *marketing* estratégico comienza con un análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones, de esta manera, al comprar un producto, el consumidor busca una solución a un problema o un beneficio que éste le pueda brindar, no el producto en sí. Asimismo, el conocimiento de los recursos y capacidades de la empresa es un aspecto esencial de la metodología para la obtención de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Por último, la *competencia*, que en este enfoque se asumen como implementaciones complejas que son relevantes en contextos particulares, integran diferentes conocimientos: saber hacer, saber cómo, saber convivir, éstas realizan actividades o resuelven problemas con sentido de desafío y motivación, flexibilidad, creatividad, introspección y emprendimiento desde la perspectiva del procesamiento mental, la mejora continua y el compromiso ético, con el objetivo de contribuir al crecimiento personal, a la construcción y fortalecimiento de las estructuras sociales, a la búsqueda constante del desarrollo musical-empresarial, al cuidado y protección de los músicos y demás sujetos que conforman el sector.

Capítulo IV. Metodología

El presente capítulo corresponde al desarrollo de la investigación, donde se define los conceptos clave que llevan al desarrollo de éste, adecuándose al método de recolección de datos para llegar a un resultado de acuerdo con los objetivos de este análisis. Para efectos de esta investigación, el método a utilizar será mixto de orden transversal; ya que los datos cualitativos y cuantitativos recogidos se observan en un solo momento del tiempo, y la recogida de datos se realizó de 1 de abril del 2022, al mes de julio del mismo año. Cabe resaltar que el análisis de datos se desarrolla en el capítulo de resultados.

Asimismo, este trabajo de estudio es una investigación aplicada al sector musical del género *rock* de la ciudad de Tijuana, Baja California, México; específicamente, se analizarán las estrategias a implementar con la finalidad de generar un valor comercial al grupo de interés, conformado por músicos locales, managers, promotores y disqueras, del sector económico en cuestión; por lo que el método de investigación a utilizar dependerá de los criterios que se describen a continuación.

Los criterios de investigación de este trabajos son: *a*) el propósito es de índole aplicada, ya que busca conocimientos específicos para de generar otros nuevos, para un mercado específico de estudio (Cordero, 2008); *b*) según el nivel de profundidad es descriptivo, ya que puntualiza en las características de la población en estudio (Question Pro, 2022); *c*) por la naturaleza de los datos y la información es mixta, ya que reúne puntos de vista, técnicas cuantitativas y cualitativas, y selecciona combinaciones de aproximaciones, métodos y diseños que encuadran o se ajustan al planteamiento del problema (Cedeño, 2012); *d*) por los medios para obtener los datos es de campo, ya que permite obtener nuevos datos cualitativos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural (Question Pro, 2022); *e*) por su manipulación de variables es experimental, puesto que se manipula la acción de la investigación para luego analizar los resultados, además, se mide y relaciona causas o antecedentes para analizar sus efectos (Gómez, 2015); *f*) por la inferencia es de tipo estadística, porque el conjunto de procesos ordenados sigue una variedad de etapas, es decir, presenta una similitud con el método científico donde las hipótesis son afirmaciones relativas a la distribución de una o más variables aleatorias, y el objetivo del procedimiento es analizar los resultados a fin de describir el comportamiento de la variable o sólo establecer conclusiones y, por ende, posibles soluciones (Universidad Militar Nueva Granada, 2022); y *g*) según el periodo de tiempo en el que se realiza es una investigación transversal, debido

a que la investigación es de grado observacional y analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido (Question Pro, 2022).

Por último, los modelos a utilizar en la presente investigación se desarrollarán a partir del análisis FODA, Estrategia de los Océanos azules (Matriz ERIC), Matriz del Boston Consulting Group y el diagrama Porter; mismos que servirán de base para el diseño del instrumento de recolección de datos.

4.1. Método y técnicas de recolección de datos

Para la obtención de los datos de la opinión de los integrantes del sector musical de *rock* de la ciudad de Tijuana, B.C., se diseñó una encuesta que consta de seis secciones y 38 ítems de tipo escala de Lickert; mismos que fueron sometidos a la prueba de confiabilidad de Alpha de Crombach; obteniendo un valor de 0.890 lo que implica que el instrumento es altamente confiable debido a que se encuentra por encima de la media establecida (0.60). Para el procesamiento de los datos se utilizó el *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

4.2. Cálculo de la muestra

Para el cálculo, se tomará en cuenta datos obtenidos de la página del INEGI, que cuenta con una extensa información tanto de empresas como de personas censadas en el último año, asimismo, la página cuenta con la herramienta DENUÉ, donde se puede consultar datos de identificación, ubicación, actividad económica y tamaño de más de cinco millones de establecimientos a nivel nacional, por entidad federativa y municipio; con esta base de datos se podrá determinar quiénes son sus principales y cercanos competidores, y así realizar un cálculo del tamaño de la demanda con base en el censo de población y vivienda; también será posible el cálculo del tamaño de la muestra de población finita, y con toda esta información se realizará un análisis y una estrategia de mercadotecnia y comercial que dirija la investigación hacia el sector musical.

Para lograr lo anterior, se diseñó un cuestionario aplicado a un grupo de expertos ligados a la industria de la música en México y Latinoamérica, entre los que destacan: músicos, productores, empresarios, periodistas, entre otros. Por consiguiente, la selección del experto en el sector musical implica establecer una serie de características que lo sitúen dentro del sector que se estudia; para esta acción, los criterios se describen a continuación:

4.2.1 Ambigüedad

- Haber participado profesionalmente en la industria musical.
- Ser docente dentro del sector.
- Tener conocimiento integral del desarrollo de la industria musical dentro del país.
- Tener una amplia trayectoria dentro de la industria, ya sea en el ámbito musical, radial o periodístico.
- Pertenecer o haber pertenecido a una organización o empresa importante dentro del sector.

Por su parte, el estudio de los grupos de interés se desarrollará bajo el método de la encuesta dirigida a integrantes del sector musical del *rock* localizados en la ciudad de Tijuana, B.C.; asimismo, acorde con el objetivo de estudio, se desarrollará una investigación de tipo cuantitativa, combinando los enfoques exploratorio y descriptivo (Tamayo, M., 2017). En cuanto al universo total de análisis, se compone de 42 integrantes del sector en la localidad de Tijuana, B.C., registrados en el Censo de Población y Vivienda de INEGI (2021) (Véase Tabla 1); igualmente, para la determinación del tamaño de la muestra se estableció un error absoluto de 5% y un nivel de confianza de 95 %, lo que proyectó una muestra no paramétrica de 42 sujetos de estudio, los cuales fueron seleccionados mediante el método no probabilístico por conveniencia, debido a la actual contingencia sanitaria de COVID-19 (Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020).

Respecto a los materiales utilizados, se han clasificado en dos tipos: secundarios, integrados por la información documental y bibliográfica para conceptualizar y contextualizar el estudio; y fuente primaria, obtenida mediante una encuesta estructurada con 38 ítems de tipo cerrado, politómicas, opción múltiple y escala de valoración. Posteriormente, la encuesta se someterá a la prueba de fiabilidad de alfa de Cronbach, para obtener el índice de confianza con el propósito de determinar si el instrumento es altamente confiable (Sampieri y Baptista, 2014, p. 295). Sin embargo, y debido a la situación actual con una población total de sólo 42 instituciones registradas de manera oficial ante esta institución, se tomó la decisión de abrir la encuesta a todos los interesados que cumplan con el perfil requerido en el sujeto de estudio, incluso sin registrarse en el INEGI. Ahora bien, para el sector musical en Tijuana el tamaño de la muestra de población finita es de 42 utilizando la siguiente fórmula y método:

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

n = es el tamaño de la muestra poblacional a obtener.

N = es el tamaño de la población total.

$\sigma = 0.5$

Z = 95% (1.96)

e = 5% (0.05)

- N= 42
- z=1.96
- e = 0.05
- $\sigma = 0.5$

Para este trabajo N= 42 con base a los DENUÉ

Desarrollo matemático:

$$\begin{aligned} & (1.96)(1.96) * (.5)(.5) * (42) / (.05) (.05) (42-1) + (1.96)(1.96) * (0.5)(0.5) \\ & (3.8416) (.25) (42) / (.0025)(41) + (3.8416) (.25) \\ & 40.3368 / (1.025)+(.9604) \\ & 40.3368 / 1.9854 = 20.3167 = \mathbf{20.32} \end{aligned}$$

4.3. Trabajo de campo

4.3.1 Selección de participantes

Para asegurar una representación completa del sector musical del género rock en Tijuana, se seleccionó cuidadosamente una amplia gama de participantes para esta investigación. Los participantes fueron seleccionados en base a su experiencia, conocimientos y relevancia en el sector musical.

Para ello, se llevaron a cabo entrevistas con productores nacionales e internacionales, quienes cuentan con una amplia experiencia en la producción musical y son conocedores de la industria musical en general. También se entrevistaron a funcionarios de gobierno involucrados en la promoción de la música en Tijuana, ya que su perspectiva es importante para conocer las políticas y programas que se están implementando en el sector.

Asimismo, se incluyó a músicos locales de Tijuana, ya que su experiencia en el terreno es fundamental para conocer las dinámicas del sector musical en la región. Además, se entrevistaron

a músicos internacionales de Colombia y de otros estados de México para poder tener una perspectiva más amplia de cómo se maneja el sector en diferentes regiones y países.

Finalmente, se realizaron encuestas presenciales y en línea dirigidas a músicos, productores y otros profesionales del sector musical en Tijuana, para conocer sus opiniones y perspectivas en cuanto a las debilidades y fortalezas del sector, así como para identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan. La selección cuidadosa de los participantes garantiza una representación completa y diversa del sector musical del género rock en Tijuana y permitirá obtener resultados precisos y significativos.

4.2 Procedimientos de la investigación

El procedimiento de la investigación comenzó con la identificación y selección cuidadosa de los participantes que representan diferentes perspectivas dentro del sector musical del género rock. Para ello, se utilizaron diversas fuentes, como redes sociales, listas de contactos de eventos y festivales, y recomendaciones de expertos en la materia.

Las entrevistas en videollamada se realizaron de manera semiestructurada, permitiendo al investigador explorar las opiniones y perspectivas de los participantes en profundidad. Se preparó un conjunto de preguntas previamente, y durante la entrevista, se permitió una cierta flexibilidad para profundizar en temas relevantes que surgieran.

Además, se llevó a cabo una investigación de campo en las ciudades de México, Tijuana y Bogotá, Colombia, para obtener una comprensión más amplia del sector musical del género rock en diferentes contextos. Durante la investigación de campo, se realizaron visitas a diversos locales musicales, festivales y eventos en vivo para interactuar con los músicos y otros profesionales del sector musical.

Por último, se realizó una visita a la Cámara de Comercio de Bogotá al área del Cluster musical de Bogotá con la presidenta de dicha sección de la cámara la licenciada Paola Vacca para investigar cómo se maneja el clúster musical en la ciudad. La visita incluyó reuniones con representantes de la cámara de comercio antes mencionados y otros profesionales del sector musical en la ciudad, para obtener información detallada sobre las mejores prácticas utilizadas para apoyar el sector musical en la ciudad y cómo se podría aplicar en Tijuana.

4.3 Análisis de datos

En cuanto al análisis de contenido, se llevaron a cabo varias etapas para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. En primer lugar, se transcribieron todas las entrevistas en videollamada y se convirtieron las respuestas de las encuestas en datos estadísticos. Luego, se categorizaron y codificaron las respuestas de acuerdo con los temas y patrones emergentes.

Para garantizar la validez de los resultados, se realizó una triangulación de los datos, lo que implicó el uso de diferentes fuentes de datos y métodos de recolección de datos para corroborar los resultados. Además, se utilizó el análisis comparativo para identificar las similitudes y diferencias entre los datos recopilados en diferentes contextos y fuentes.

El análisis de los datos también incluyó la identificación de las fortalezas y debilidades del sector musical del género rock en Tijuana, así como las oportunidades y desafíos que enfrenta el sector en la actualidad. Se evaluaron las mejores prácticas utilizadas por otros clústeres musicales en diferentes ciudades para identificar posibles soluciones y estrategias que podrían implementarse en Tijuana. En general, el análisis de los datos se centró en proporcionar recomendaciones específicas para mejorar el sector musical del género rock en Tijuana.

4.4 Consideraciones Éticas

Se tomaron en cuenta las consideraciones éticas para proteger los derechos de los participantes en la investigación. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos y procedimientos de la investigación y se obtuvo su consentimiento antes de la realización de las entrevistas y encuestas. También se garantiza la confidencialidad de los datos recopilados y se adoptaron medidas para garantizar que los datos se utilizarán sólo con fines de investigación.

Se utilizó una variedad de métodos de recolección de datos, incluyendo entrevistas en videollamada, encuestas en línea y presenciales, trabajo de investigación en campo y una visita a la Cámara de Comercio de Bogotá. El análisis de los datos recopilados permitió identificar los desafíos y oportunidades del sector musical del género rock en Tijuana y en otros lugares, así como las mejores prácticas utilizadas por otros clústeres musicales.

Capítulo V. Resultados

5.1 Análisis de los resultados: Objetivo general

Este trabajo terminal de tesis permitió a los actores involucrados en el sector musical del género rock en Tijuana tener un plan de acción para iniciar con una profesionalización del gremio, y se espera que sirva como una herramienta para fomentar el crecimiento y desarrollo de la industria musical en la ciudad. El fortalecimiento del sector musical contribuye al desarrollo económico y cultural de la ciudad de Tijuana. Cabe recalcar que el desarrollo de este objetivo ha tenido un impacto significativo en el desarrollo del proyecto local de rock independiente *Niña Galaxia*. La banda se formó al mismo tiempo que se llevaba a cabo el desarrollo de la investigación y, gracias a los conocimientos y estrategias adquiridos durante el desarrollo del trabajo, lograron crecer y posicionarse en el mercado musical.

A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló un plan estratégico comercial con el objetivo de abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas. El plan se centra en la colaboración entre los participantes, la creación de alianzas estratégicas y la implementación de una gestión administrativa eficiente para los proyectos musicales. Se sugiere la creación de un clúster musical en la ciudad de Tijuana que tenga como objetivo principal fortalecer el sector musical del género rock, aunque también podría ser aplicable a la música en general en la ciudad.

También durante el proceso de investigación, se identificaron diversos desafíos y oportunidades en el sector musical del género rock en Tijuana. Entre los principales desafíos se encuentran la falta de colaboración entre los participantes, la falta de apoyo financiero y la falta de una gestión administrativa eficiente en los proyectos. Sin embargo, también se identificaron oportunidades para el crecimiento y fortalecimiento del sector, como la rica historia musical de la ciudad, la presencia de una audiencia comprometida y una ubicación geográfica estratégica para la difusión de la música hacia otros mercados.

La aplicación de las estrategias propuestas en el plan ha permitido que *Niña Galaxia* se posicione de manera efectiva en el mercado y que logre mejorar sus resultados en términos de presencia en redes sociales, escuchas y percepción del público.

5.2 Análisis de los resultados: Objetivos específicos

La investigación identificó los principales desafíos y oportunidades que enfrenta el sector musical del género rock en Tijuana partiendo desde el estudio de este, primero de manera general en la historia, y luego de forma específica, tomando en cuenta también el contexto con el que se vive en la ciudad. Uno de estos factores estudiados es la competencia de otros géneros musicales, que a menudo reciben más apoyo financiero y atención de los medios que el rock. Otro factor es la falta de un enfoque estratégico y coordinado en la gestión y promoción del sector musical del género rock en la ciudad. También se proponen iniciativas para promover y difundir el género rock en Tijuana, así como para aumentar la presencia de talentos locales en la escena musical regional e internacional.

La implementación de las estrategias de marketing y la aplicación de modelos como el análisis FODA y la matriz BCG han permitido a su vez, que la banda *Niña Galaxia* y a otras bandas del sector musical independiente de Tijuana a tomar decisiones de negocio más informadas y a encontrar nuevas formas de llegar a su público objetivo.

Los resultados obtenidos de este trabajo de investigación han sido valiosos para la creación de un ecosistema musical más fuerte y sostenible en la región, lo que a su vez ha generado oportunidades para otros proyectos involucrados que se han visto beneficiados por estas estrategias, como lo es la creación de giras en conjunto por el estado, el desarrollo de festivales locales como el “*Hoyo Funky*” cuya edición no solo fortaleció al sector al inicio de la pandemia, si no que contó con el debut de 2 proyectos nuevos en la ciudad, razón por la cual el sector se fortalece.

5.3 Evaluación de mejores prácticas en el sector musical de Bogotá Colombia

La investigación realizada permitió no solo evaluar la situación del sector musical del género rock en Tijuana, sino también analizar las mejores prácticas utilizadas por otros clústeres musicales en Bogotá, Colombia. A partir de esta comparación, se pudo identificar que la colaboración entre los participantes y el fortalecimiento de los aspectos administrativos de la gestión de los proyectos son elementos fundamentales en el éxito de cualquier clúster musical.

Además, se encontró que existen diversas prácticas exitosas en la promoción y el desarrollo del sector musical que podrían ser aplicadas en Tijuana. En particular, se observó que la creación de festivales de música es una estrategia que ha sido utilizada con éxito en otros clústeres musicales, ya que permite no solo la promoción de la música, sino también la generación de ingresos y la atracción de turismo musical. También se identificó que la promoción del turismo musical es otra práctica exitosa que se ha implementado en diferentes ciudades para fomentar el desarrollo del sector musical, involucrando a diferentes actores y generando una sinergia que beneficia al sector en su conjunto. Estos resultados se utilizaron para desarrollar un plan estratégico comercial que busca fortalecer el sector musical del género rock en Tijuana, con un enfoque en la colaboración y el fortalecimiento de los aspectos administrativos de la gestión de los proyectos, y la implementación de prácticas exitosas en la promoción y el desarrollo del sector.

5.4 Análisis del proyecto Niña Galaxia

Uno de los principales objetivos de este proyecto de tesis fue desarrollar un plan estratégico comercial para el sector musical del género rock independiente en Tijuana, Baja California, con la finalidad de generar una propuesta de valor para proyectos musicales. La banda Niña Galaxia fue uno de los proyectos que se vieron beneficiados por este plan.

Gracias a la aplicación de modelos administrativos como FODA, Matriz ERIC, Boston Consulting Group y los 5 diamantes de Porter, se logró identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la banda. Además, se aplicó un enfoque de recursos humanos y se designaron roles para cada uno de los miembros de la banda, lo que permitió una mejor gestión del equipo y el manejo de conflictos internos.

Uno de los principales logros de este proyecto fue la visión empresarial que se adoptó en la banda Niña Galaxia. A través de la definición de metas de corto y mediano plazo, se logró establecer objetivos claros y concretos que permitieron un enfoque más estratégico en la gestión del proyecto musical. Como resultado, la banda consiguió un contrato con una disquera y experimentó un importante crecimiento en redes sociales y plataformas de distribución de música. Además, se logró una mayor exposición de la banda en la Ciudad de México y en Tijuana se está poniendo en marcha la idea para la creación de un clúster musical que pretende dar un espacio para que los demás proyectos de la ciudad también vean su banda como un negocio.

En resumen, el proyecto de tesis logró su objetivo de desarrollar un plan estratégico comercial para el sector musical del género rock independiente en Tijuana, y la banda Niña Galaxia fue uno de los proyectos que se vio más beneficiado por este plan. Se adoptó una visión empresarial, se definieron roles y metas claras, se logró un contrato con una disquera y se experimentó un importante crecimiento en redes sociales y plataformas de distribución de música.

A continuación, se agregan gráficos que demuestran el crecimiento durante el desarrollo del trabajo terminal de tesis a la par del crecimiento de la banda:

Figura 6. *Grafica de reproducciones Periodo 2021-2022.* Nota. Elaboración propia.



Figura 7. Listado de ciudades Periodo 2021-2022. Nota. Elaboración propia.

1	Tijuana Mexico	64
2	Ciudad de México Mexico	39
3	Ensenada Mexico	4
4	San Diego United States	3
5	Orange United States	1

Figura 8. Grafica de reproducciones Periodo 2023-Actualidad. Nota. Elaboración propia



Figura 9. Listado de ciudades Periodo 2023-Actualidad. Nota. Elaboración propia

Ciudades donde más se escuchó esta canción		
	ÚLTIMOS 28 DÍAS	REPRODUCCIONES
1	Ciudad de México México	4,553
2	Tijuana México	136
3	Delegación Gustavo A. Madero México	46
4	Ensenada México	38
5	Puebla México	15

Figura 10. Presentación de nuevo tema por parte de la disquera. Nota. Elaboración propia



5.5 Propuesta de clú

Con base en los resultados de la investigación, se desarrolló un plan estratégico comercial para el sector musical del género rock en Tijuana. El plan se centra en la creación de un clúster musical

que tenga como objetivo fortalecer el sector musical en la ciudad. El clúster estará compuesto por diferentes participantes, incluyendo músicos, productores, promotores, funcionarios gubernamentales y otros profesionales del sector musical.

El plan incluye medidas para fomentar la colaboración entre los participantes, mejorar la infraestructura para eventos musicales, promover la marca de Tijuana como un destino musical y financiar proyectos musicales innovadores. Además, se proponen iniciativas para la promoción del turismo musical y la creación de festivales de música en la ciudad.

El sector musical cuenta con una amplia y variada oferta de actividades, en este rubro el elemento común a todos ellos y el hilo conductor de la cadena de valor es la existencia de "contenidos musicales", es decir, música en diferentes formas, ideas musicales codificadas y transmitidas de diferentes maneras, desde partituras tradicionales hasta diferentes tipos de música, notación o programación, archivos digitales, grabaciones en todos los formatos posibles y todas las interpretaciones o actuaciones posibles.

Figura 11. *Propuesta de clúster.* Nota. Elaboración propia.



En Tijuana, el sistema complejo de producción musical se basa en una estructura simple que define un centro creativo, cinco subsectores operativos y varios proveedores que ofrecen una amplia gama de bienes y servicios en diferentes puntos de la cadena productiva, de modo que los

profundos cambios tecnológicos que se han producido en las últimas décadas, como la digitalización de archivos musicales, aumento del ancho de banda y de la capacidad de almacenamiento, etcétera, han afectado especialmente a la industria discográfica.

Todo ello ha afectado las ventas de discos, cambiado el formato y creado una gran incertidumbre sobre los modelos de negocio actuales y futuros, por consiguiente, la industria se está moviendo hacia nuevas configuraciones, incluida la redefinición del alcance del evento, la forma como se contrata a los artistas, el estilo de gobierno corporativo y cómo funciona el mercado.

Todas las áreas de la actividad musical han experimentado importantes cambios tecnológicos que revolucionan la producción, distribución y consumo de bienes y servicios con contenido musical. Esto ha tenido un gran impacto en los límites entre diferentes actividades y subsectores, ya que los límites entre compañías discográficas, compañías de gestión de artistas, productores de programas, editores y administradores de propiedad intelectual, entre otros, comienzan a desdibujarse, porque las actividades a las que se está comprometido se superponen e integran cada vez más, y cada vez es más difícil mantener una actividad, en particular sin una comprensión profunda del funcionamiento de todas las demás.

Una alta concentración de empresas multinacionales o especializadas es importante para este contexto, pero al mismo tiempo el lugar siempre es dinámico, con roles notables y exitosos como artistas importantes y compañías independientes relativamente pequeñas. En un entorno de mercado más pequeño, esto abre la oportunidad de desarrollar habilidades y productos con gran dinámica y elementos creativos. Las oportunidades de exportación y la mayor o menor experiencia de desarrollo en estos mercados se destacan en casi todos los subsectores de actividad.

5.6 Resultados de modelos administrativos

5.6.1 Cinco fuerzas de Porter

5.6.1.1 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Una vez que se definen los factores de desempeño, sigue un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, diseñado para presentar los rasgos más característicos de la situación y el entorno interno de la industria, en éste, las fortalezas y debilidades son internas a la industria y son observables, por lo que se relacionan con el estado actual del negocio; de igual forma, las oportunidades y amenazas identifican características del entorno y son potenciales, especificando así posibles escenarios futuros, y el análisis se refiere a los factores de desempeño, ya que cada elemento es evaluado por su capacidad para mejorar las dimensiones que afectan el desempeño.

5.6.1.1.1 Fortalezas

1. Existe una importante presencia de la música tijuanaense en el mercado local. Esta proporción es significativa si se considera el tamaño del país en relación con el centro de producción cultural del español y otros idiomas. No es raro que la música producida localmente sea tan popular entre la población. Un buen comienzo para presentar cualquier producto en el exterior es que la gente de la ciudad de origen lo aprecie y valore.
2. Se desarrollan importantes habilidades creativas, técnicas y productivas, particularmente en relación con la experiencia de artista, agente y empresa.
3. En un contexto de globalización de actividades y descentralización de los procesos productivos de bienes, especialmente servicios, Tijuana ofrece una interesante relación precio-calidad, que le permite atraer actividades desarrolladas localmente en combinación con procesos en otras ciudades.
4. Los artistas tijuanaenses y sus productos han recibido importantes reconocimientos: recibir premios, distinciones y otros logros profesionales refuerza la visión de su propio potencial.
5. Se considera que los productos culturales de Tijuana tienen un nivel importante de calidad y desarrollan una identidad cultural identificable. Según algunos participantes, los artistas de Tijuana tienen un concepto de "frescura", al menos en ciertas áreas.

5.6.1.1.2 Debilidades

1. El mercado local de música y otros eventos de Tijuana es lo suficientemente pequeño como para beneficiarse de las economías de escala únicas de la industria cultural. Esto crea una falta de masa crítica, lo que dificulta el nivel de habilidades, capacitación y experiencia necesarios para existir en los escenarios internacionales más exigentes.
2. Las conexiones con el mundo exterior aún son raras, asistemáticas y en gran medida impulsadas por impulsos personales.
3. Las conexiones con el mundo exterior aún son raras, asistemáticas y en gran medida impulsadas por estímulos personales.

4. Hay una falta de profesionalismo en las diversas actividades de la industria, así mismo falta dedicación y estándares de calidad en el servicio, soluciones técnicas y relación con el cliente.
5. Se observa falta de financiamiento por falta de entendimiento del sector como actor económico confiable y horizonte de planeación de mediano y largo plazo.
6. No existe la fomentación del registro de marca ni de productos.

5.6.1.1.3 Oportunidades

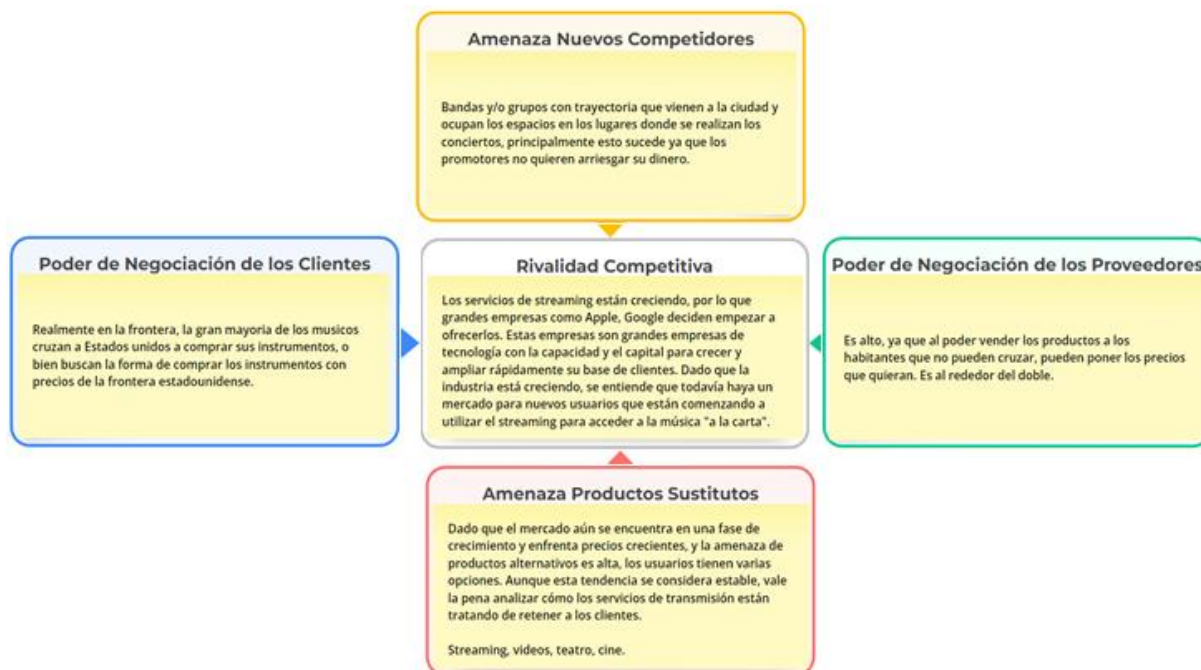
1. El proceso de migración manufacturera ligado al proceso de globalización brinda oportunidades para las empresas tijuanaenses y proveedores de servicios. El proceso de producción se ha dividido en fases descentralizadas y se ha redistribuido a lugares relativamente remotos utilizando nuevas tecnologías y equipos a través de Internet. En este caso, existen varios medios fiscales que pueden ser proveedores de estas materias primas.
2. La creciente demanda mundial de música y su presencia en la vida de las personas ha creado nuevas oportunidades para que las agencias ofrezcan productos atractivos y de calidad.
3. Algunos aspectos del cambio tecnológico reciente han facilitado actividades en países con bajos niveles de capital, pero con otros aspectos importantes en la construcción de productos de arte. En particular, dado que los costos de registro y distribución han disminuido, se han eliminado importantes barreras de entrada. Se puede satisfacer necesidades específicas en cantidades más pequeñas a un precio más razonable.
4. Es posible utilizar nuevos casos de coordinación para desarrollar proyectos conjuntos, uno de los cuales es el propio clúster de música. La reducción del paisaje urbano crea una oportunidad para el entendimiento mutuo y reduce la distancia entre los actores de la industria, creando así el potencial para la confianza y la cooperación.
5. Otros aspectos de la conexión de Tijuana con el mundo exterior presentan oportunidades interesantes para el departamento de música. La presencia de millones de turistas cada año hace que al menos parte del público extranjero tenga contacto directo con la música mexicana.

5.6.1.1.4 Amenazas

1. Respecto al contexto internacional, si bien, los procesos de globalización brindan oportunidades, también pueden ser vistos como amenazas en la medida en que conducen a una mayor estandarización del consumo musical con base en normas comunes. La división internacional del trabajo en la creación de bienes culturales puede redistribuir insumos y/o actividades creativas con menor valor agregado a los países menos desarrollados.
2. La incertidumbre sobre los modelos de negocio puede tener un efecto paralizador. La dificultad de predecir con precisión el curso de un modelo de negocio hace que sea costoso elegir un curso que implique inversiones significativas que pueden ser difíciles de recuperar más adelante.
3. La falta de conciencia o visión empresarial, así como la capacidad para desarrollar una estrategia, se convierte en un factor de riesgo. La inacción o el hecho de no aprovechar las oportunidades puede resultar en "oportunidades perdidas" y el cierre de oportunidades individuales. Los proyectos de asentamiento y desarrollo pueden tener un plazo limitado.
4. En relación con el mayor desarrollo de la imagen musical de Tijuana en el exterior, la tendencia a asociarse con la región puede considerarse como una amenaza, por ejemplo, el desplazamiento de varios géneros musicales en la escena independiente.
5. Muchos países tienen restricciones a las oportunidades de exportación, impuestos diferenciados, multas por extorsionar a los traductores locales, etcétera.

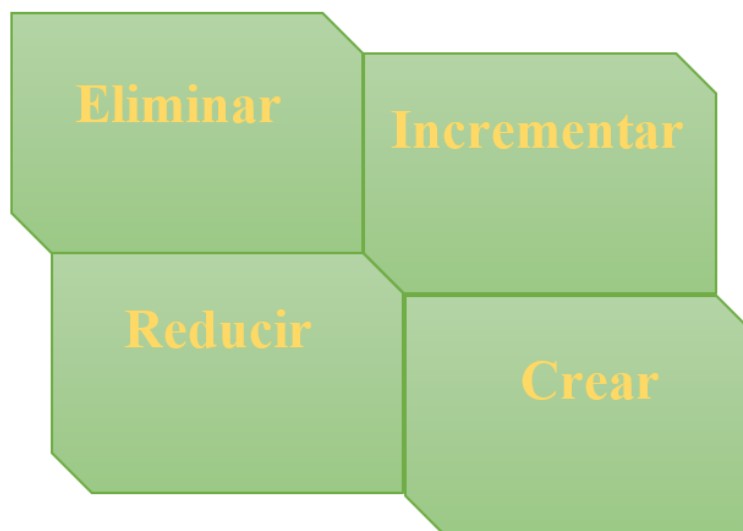
Figura 12. Fuerzas de Porter.

Nota. Elaboración propia.



5.6.2 Matriz ERIC

Figura 13. Matriz ERIC. Nota. Elaboración propia.



La colaboración es la base angular de las propuestas de este trabajo, es por ello que la matriz ERIC es utilizada para encontrar las mejores estrategias, y para la construcción del modelo en el cual se basó el cuestionario para encontrar los problemas y las soluciones para el sector.

5.6.2.1 Eliminar:

- Distinciones entre bandas. No puede existir una diferencia entre géneros ni algún otro aspecto musical. Al tratarse de músicos, la colaboración y la unión es lo que mejores resultados dará.
- Gastos innecesarios. Se debe tener una estrategia lógica de los gastos que se realicen para el proyecto. Un ejemplo sería comprar indumentaria necesaria para presentaciones en vivo, en lugar de repartirse el dinero entre los miembros. Se tiene que tener una cultura de la inversión en el proyecto para que éste funcione.
- Presentaciones improvisadas. Las presentaciones que se realicen tienen que tener una justificación para realizarse y no solo por querer hacerla. Cada presentación funciona para generar experiencia, pero también puede ser contraproducente al tener oportunidades mal aprovechadas, y no sea una presentación que suma al proyecto.

5.6.2.2 Incrementar:

- Mercancía. Es necesario tener material para poder autogestionarse. La creación de mercancía para vender o regalar, es fundamental al inicio del proyecto, porque además de generar una conexión con el público, también permite generar ganancias para poder seguir trabajando.
- Inversión. Es de suma importancia tener en mente que es sumamente necesario la inversión en los proyectos debido a que, así como cualquier otro sector económico, al inicio será necesario costear ciertos gastos importantes para el funcionamiento del proyecto, pero teniendo en cuenta que será redituable conforme mayormente se trabaje en dicho proyecto.
- Ensayos. La importancia del ensayo es vital, se debe designar un tiempo, de preferencia sistemático, para el ensayo.

5.6.2.3 Reducir:

- Cancelaciones. Cuando se tiene un compromiso, es importante mantenerlo, y es de mal gusto cancelar presentaciones.
- Impuntualidades. Es sumamente importante la puntualidad con el proyecto, no debería haber una diferencia entre llegar a tiempo a la oficina, que llegar a tiempo a un ensayo o a una presentación.
- Consumo de sustancias antes de una presentación. Volviendo con el ejemplo de la oficina, si es impensable consumir alguna sustancia en horario de trabajo, debería tomarse esa misma lógica para las presentaciones musicales, el público merece respeto, y es importante estar en las mejores condiciones a la hora de presentarse.

5.6.2.4 Crear

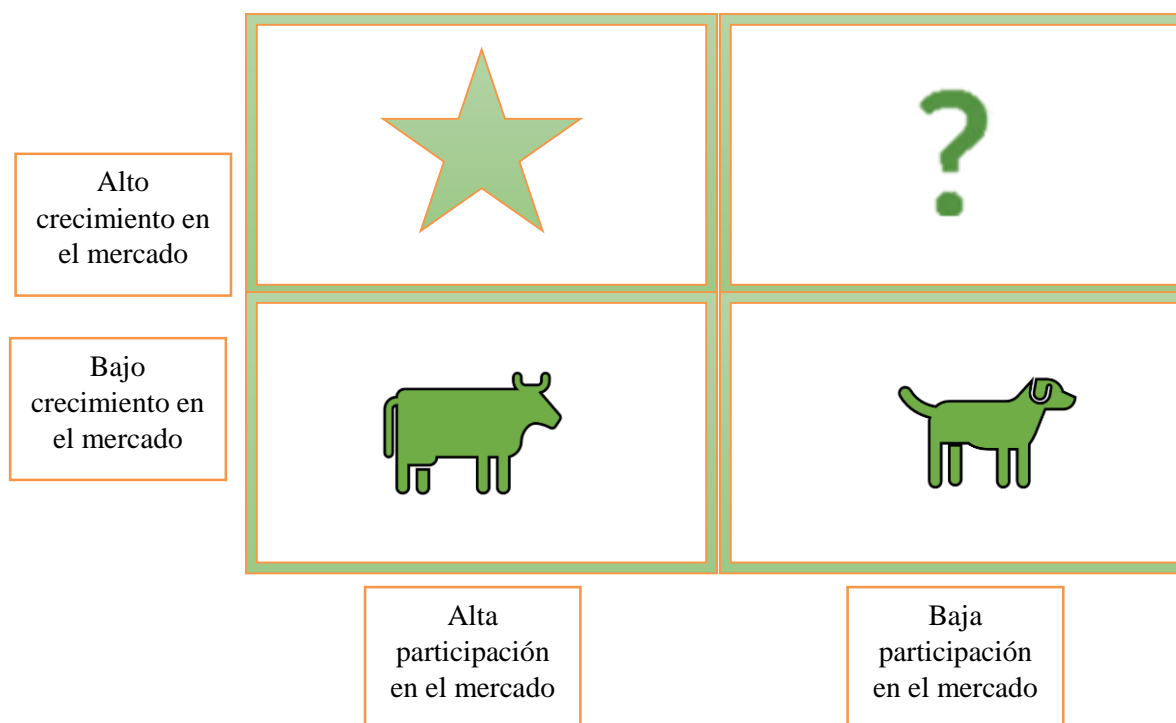
- *Shows* propios. Si no es posible encontrar invitaciones para poder tocar, es importante buscar abrir esos espacios por sí mismo. Cabe recalcar que además de crear nuevos

espacios para la autopresentación, esto fomenta la colaboración, porque se abre la oportunidad de invitar a otros proyectos y compartir escuchas.

- Canales de comunicación alternativos con el público. El método actual no proporciona un método directo, subir historias o hacer publicaciones ya no basta. Buscando alternativas cómo compartir sesiones en vivo, crear retos virales con el público, o realizar concursos interactivos en redes, se puede buscar establecer una relación con el público meta mucho más estrecha y esto generaría una convivencia más efectiva entre artista y público.
- Producciones múltiples. Volviendo a la colaboración, no habría que temer realizar eventos de diferentes estilos, de diferentes géneros, ya que, al colaborar proyectos distintos, lo que sucede es que se comparte público entre los proyectos, y no hay nada mejor como público completamente nuevo, donde deja de existir variables como el que el público sea únicamente de personas conocidas, y se empiece a diversificar.

5.6.3 Matriz BCG

Figura 14. Boston Consulting Group
Nota. Elaboración propia



Por último, la matriz del Boston Consulting Group, se suele utilizar para evaluar los departamentos o unidades de negocio de una empresa u organización, es decir, su cartera de empresas, determinando así cuáles empresas son el menor o mayor beneficio para la empresa. Para determinar esto, la matriz ubica a cada empresa en uno de sus cuatro cuadrantes que se basan en sus posiciones relativas de cuota de mercado (eje x) y relaciones crecimiento de las ventas dividido por industria (eje y).

- P. Estrella: Música digital.
- P. Incógnita: Mercancía del proyecto.
- P. Vaca: Presentaciones en vivo.
- P. Perro: NFT's.

5.6.4 Discusión de Resultados de la encuesta

La muestra está conformada por 42 sujetos de estudio, mismos que conforman el grupo de interés del sector musical para esta investigación. Los resultados que se presentan a continuación son un avance de la opinión de un total de 42 participantes, lo que implica que se lleva 100% de avance en cuanto a la muestra total. Sin embargo, uno de los objetivos de la presente investigación es recolectar la mayor información posible, teniendo que recurrir a más personas más allá de las registradas oficialmente. A continuación, se presentan los resultados de acuerdo con las secciones del instrumento de recolección de datos.

5.6.4.1 Análisis e interpretación de resultados

La variedad de técnicas de recolección de información utilizada durante la fase de investigación de campo requiere el análisis de datos y su correspondiente interpretación, procediendo de acuerdo con un patrón general definido por diferentes técnicas, y se seguirá un proceso con un resumen de estos análisis e interpretaciones, incluyendo todos los datos obtenidos.

5.6.4.2 Descripción de sujetos de estudio

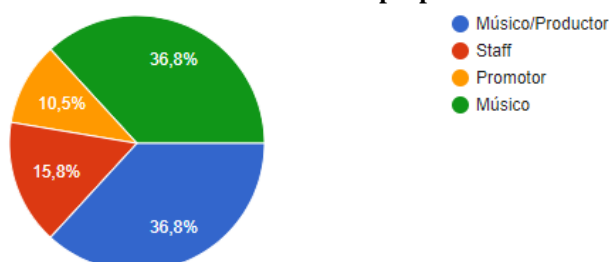
La muestra está constituida por personas o grupos pertenecientes a un grupo con características, opiniones, experiencias, condiciones de vida y otras características y rasgos de particular importancia para la investigación por métodos cuantitativos o cualitativos (véase figura 7).

- Músicos de rock en Tijuana (índice de participación en la encuesta 36.8%). Es una persona que toca un instrumento musical. Cualquiera que compone, dirige o interpreta música se denomina músico. A un músico que toca un instrumento musical también se le conoce como ejecutante o instrumentista. Los músicos pueden especializarse en cualquier estilo musical, y algunos tocan una variedad de estilos diferentes según su cultura y sus antecedentes. Algunos ejemplos de las múltiples actividades que puede desarrollar un músico incluyen interpretación, dirección, canto, improvisación musical, composición, arreglos, orquestación y producción musical.
- Productor de *rock* en Tijuana (índice de participación en la encuesta 36.8%). Un productor es alguien que trabaja con el artista gestionando diferentes aspectos de su carrera. Actúa como su representante en la industria de la música. La relación entre director y artista debe ser de confianza mutua. Su función es promover el desarrollo profesional de un grupo y un artista solista. Los directores no suelen trabajar para un solo artista, aunque los órganos de gobierno tienen varios artistas en cartera. El trabajo representativo también puede incluir una gran cantidad de aspectos o sólo unos pocos, según la situación.
- Promotor en Tijuana (índice de participación en la encuesta 10.5%). Son las empresas encargadas de “gestionar los grupos musicales” (Promusicae, 2018). En la industria de la música popular, los promotores de música dedican sus esfuerzos a impulsar negocios en el mercado y tratar de involucrarlos en proyectos de grabación y publicidad a cambio de la cesión de los derechos de explotación. La base del negocio son los eventos de música en vivo y la capacidad de estas empresas para popularizar los negocios en la industria, la capacidad de atraer el interés de las compañías discográficas y las agencias de publicidad.
- *Staff* en Tijuana (índice de participación en la encuesta 15.8%). Los integrantes del *staff* es un grupo de personas que forman un equipo bien definido dentro de la empresa para realizar

tareas específicas como consultar, brindar información o enfocarse en una investigación en particular.

Figura 15. Sujetos de estudio

Nota. Elaboración propia

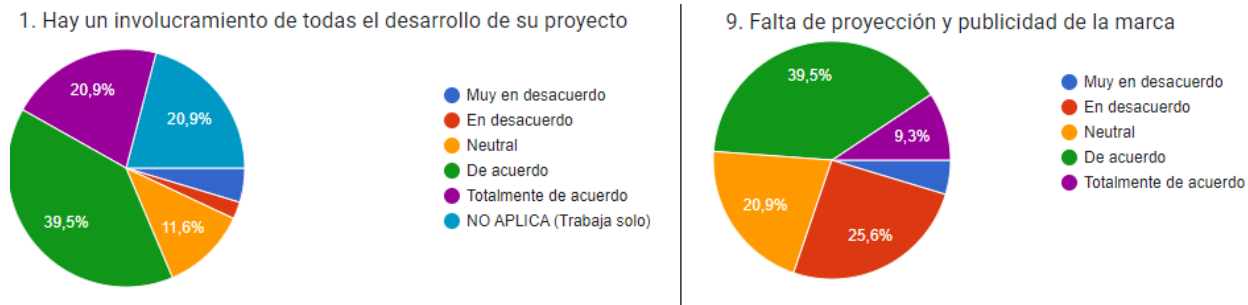


A. Condiciones de los factores internos (producción)

Para la sección de “Condiciones de los factores internos” se estudian los factores del contexto interno de la organización, las cuales son las fortalezas y las debilidades. Entendiendo fortaleza como las ventajas que poseen las empresas que pueden impulsar el negocio, y las debilidades como las carencias o desventajas que posee la organización. Respecto de los resultados en esta sección fueron los esperados, donde podemos notar que entre los proyectos locales existe un involucramiento generalizado por los miembros de estos grupos; sin embargo, la mayoría también coincide con que hace falta exposición mediática de los mismos.

Figura 16. Resultados sección A

Nota. Elaboración propia



B. Términos de la demanda/Clientes

En este apartado que se aplica en el modelo realizado, específicamente para el sector musical, el cual se concentra en todo lo relacionado con la identificación de patrones y tendencias del mercado,

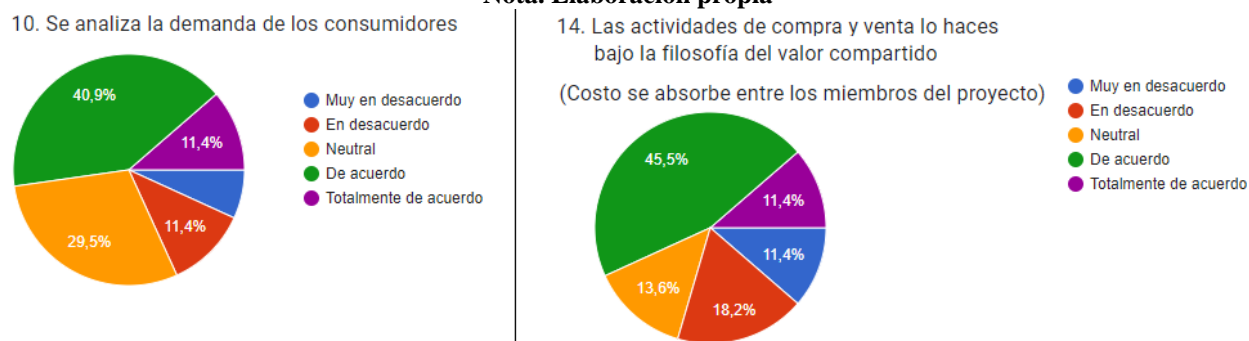
se tomó en cuenta las tres habilidades principales necesarias en la adaptación al cliente, mismas que muestran que las organizaciones son efectivas, dichas habilidades son:

- Crean cambios.
- Enfatizan el enfoque en el cliente.
- Promueven el aprendizaje organizacional.

Respecto a cómo se encuentra el sector, se puede demostrar que efectivamente se tiene una consideración importante para con los clientes, aunque aún existe 29% que realmente no se encuentra decidido, es debido a que al tratarse de un sector que involucra sentimientos, no es tan sencillo dictar cómo se va a trabajar teniendo una referencia exterior, porque algo que caracteriza al músico, es las ganas de expresarse desde el interior.

Figura 17. Resultados sección B

Nota. Elaboración propia



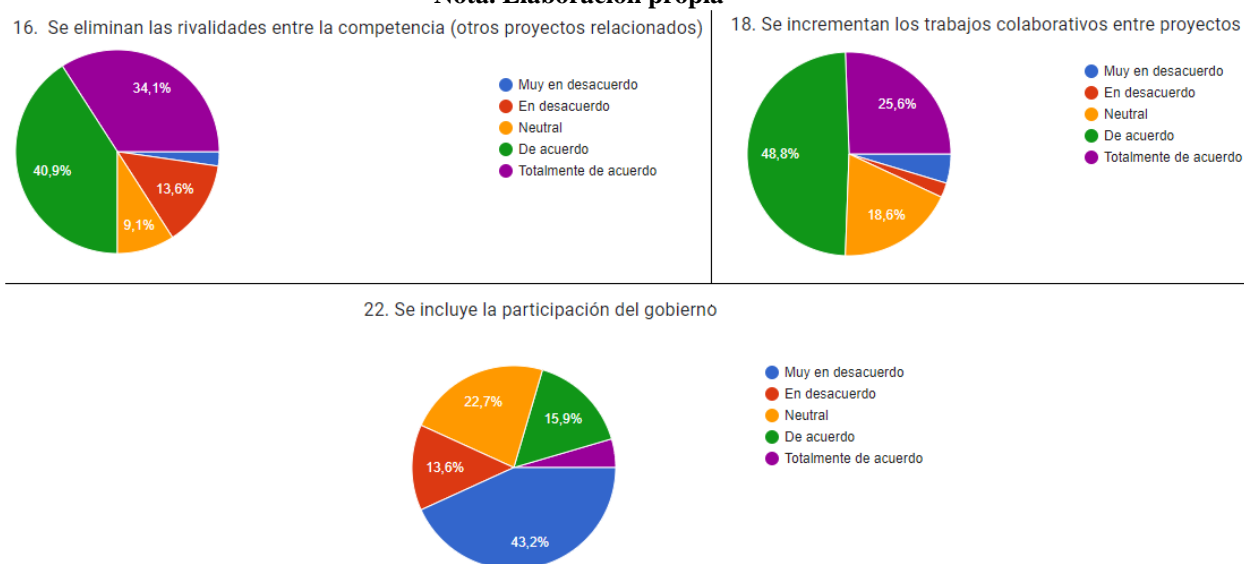
C. Segmentos relacionados y afiliados/ Competidores en el mercado

Continuando con el tema de la adaptabilidad, la visión que se tenga del mercado en general nos brinda una mayor perspectiva de cómo se comporta nuestro sector. Con lo que, el estudio del mercado nos permite traducir las exigencias del entorno comercial en acciones a realizar. Por tal razón, las organizaciones exitosas tienen la capacidad de percibir y responder a su entorno y a sus clientes, mientras reestructuran e institucionalizan los comportamientos y procesos que les

permiten adaptarse. Esta sección es interesante porque podría indicar que ciertamente existe una colaboración entre la escena musical; no obstante, más adelante se verá que esta colaboración aparece sólo en pequeños grupos entre sí, por lo que, al momento de preguntarles, contestaron de forma positiva; sin embargo, la colaboración no crece debido a que es entre los mismos sujetos. También se nota la poca relación que se tiene con el gobierno, algo que podría llegar a ser normal teniendo en cuenta que la cultura artística históricamente nunca se ha visto bien relacionada con el gobierno. Con todo, una de las propuestas de este trabajo es la organización del sector, y para ello es necesario el involucramiento del gobierno.

Figura 18. Resultados sección C

Nota. Elaboración propia



D. Estrategia, estructura y competidores empresariales (externas)/Nuevos competidores

En cuanto a la forma de ver a la competencia, realmente en el sector no se habla de competencia como el concepto que se tiene en otros sectores. En el musical, se habla de otros proyectos, de

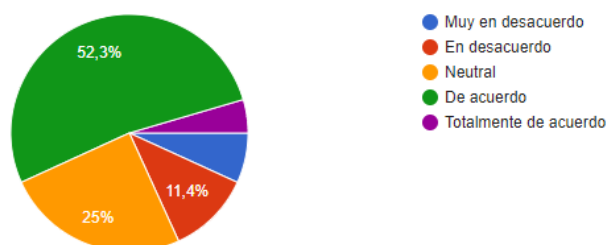
otros géneros, o de colegas que tocan el mismo estilo, pero no de competencia como tal. La cultura del cambio que está teniendo en la actualidad la música de acuerdo con los datos arrojados por la encuesta, afirman que el sector musical en Tijuana cuenta con esta misma peculiaridad en sus distintas propuestas musicales; sin embargo, éstas no colaboran entre ellas si no se trata del mismo género, situación que se ve reflejada posteriormente. Aunque en los resultados se menciona que se responde bien a la competencia y a otros cambios en el entorno comercial y se tiene colaboración entre ellos, sólo se hace con los mismos géneros, es decir, el que ejecuta *punk rock* solamente colabora con otro grupo de *punk rock*. Una organización que además de colaborar con su mismo rol, el que se anima a combinar géneros será altamente competitivo ante los cambios del entorno en los campos de *show* musical, puesto que es la tendencia mundial teniendo como ejemplo los discos tipo *collage*, que han contado con gran notoriedad en la actualidad (*Motomami* de Rosalía y *El madrileño* de C Tangana).

En Tijuana, los participantes del sector están conscientes de la importancia de modificar el esquema de negocios que se tenía en el pasado, y que con situaciones externas como la pandemia mundial por COVID-19, se tuvo que tomar decisiones que incluían cambiar el modelo de negocios, lo que a su vez permitió dar un camino a tomar para los proyectos, que tuvieron que idear nuevas soluciones para continuar.

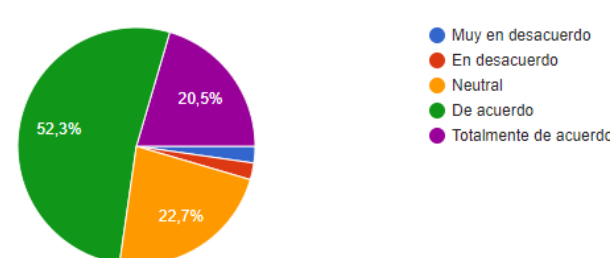
Figura 19. Resultados sección D

Nota. Elaboración propia

23. Se crean nuevos modelos de negocios.



28 Existe una clara estrategia para el futuro de su negocio



E. Productos sustitutos

Una cuestión importante es que para sobrellevar los cambios requiere de modificar ciertos aspectos de las estrategias que se tengan diseñadas, dependiendo de la situación que se presente. En esta sección se les preguntó a los sujetos de estudio qué capacidad tenían para intercalar diferentes

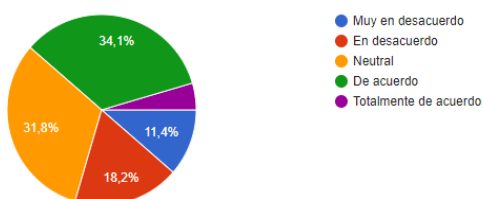
propuestas dentro de su proyecto. Al respecto, la adaptabilidad está respaldada por la capacidad de recibir, interpretar y desafiar las señales del entorno externo, lo que conduce a cambios en el aspecto interno que aumenta la capacidad de la organización para crecer y desarrollarse. Hay tres aspectos que tienen un impacto directo en el desempeño organizacional:

- La capacidad de una organización para percibir e interactuar con el entorno externo y que permite identificar amenazas potenciales y convertirlas en oportunidades que, a su vez, se convierten en fortalezas comerciales.
- Respuesta organizacional a los clientes potenciales, dependiendo el departamento, nivel o función.
- La capacidad de adaptación está a disposición de la organización para implementar un conjunto de nuevos comportamientos y procesos si así se requiere.

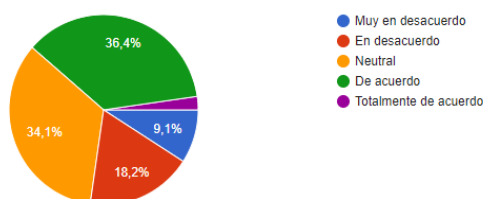
Esta sección devela uno de los principales problemas que tiene el sector: aunque haya colaboración, ésta es con los mismos géneros o bien con amigos, dejando atrás otros proyectos distintos, pero que pudiesen sumar de forma positiva, puesto que se pudiera dar el fenómeno de compartir público, es decir, cuando dos proyectos que tienen distinto público se unen, el público de uno aprecia el material del otro proyecto que desconocía, y viceversa, teniendo como resultado nuevos seguidores para ambos. En el sector local se tiene alrededor de 60% que no se siente cómodo con la idea de colaborar con un género distinto al suyo. Por consiguiente, con la cultura de la colaboración se pretende que proyectos nuevos tengan cabida en presentaciones de otros grupos que probablemente no los conocían, y se les otorgue la oportunidad de colaborar para que la escena esté en constante crecimiento.

Figura 20. Resultados sección E
Nota. Elaboración propia

29. Los negocios de entretenimiento como teatro, cine son considerados como productos sustitutos



30. Otros géneros musicales son considerados como productos sustitutos de nuestra propuesta de valor



F. Oportunidades

Ante la adversidad, el nivel de conocimiento que se tenga sobre el sector dependerá de cuánto se puede adaptar ante los problemas. Así que es necesario un aprendizaje organizacional que permita interpretar las señales del entorno y transformarlas en oportunidades para fomentar la innovación y adquirir conocimientos y habilidades. Estas organizaciones mejoran constantemente su capacidad para crear y entregar valor a sus clientes. Las organizaciones con una fuerte adaptabilidad y aprovechamiento de la adversidad la convierten en oportunidad y a menudo logran un crecimiento en las ventas y la cuota de mercado.

Figura 21. Resultados sección F

Nota. Elaboración propia

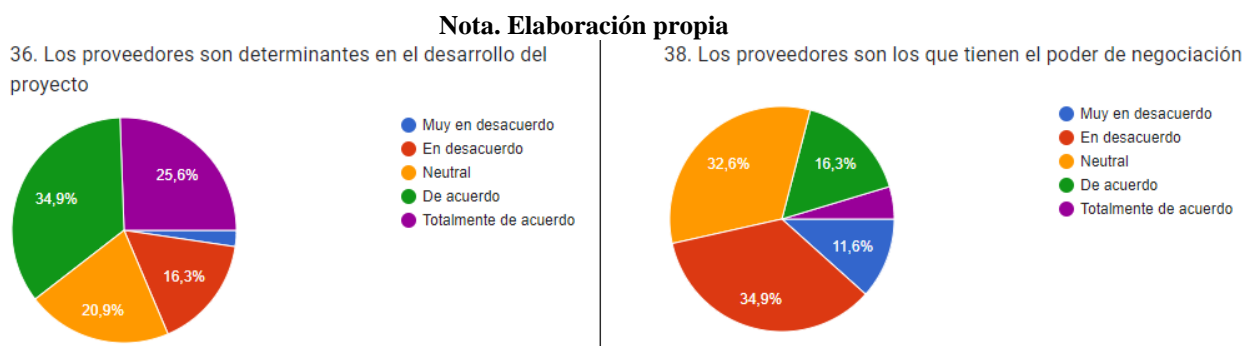


G. Proveedores

En la última sección se analiza la colaboración con los encargados de satisfacer al sector cuando se realizan presentaciones en vivo. En este rubro es muy común, y sobre todo en una etapa inicial en proyectos musicales, que en las presentaciones en vivo se contrate a proveedores externos para completar el equipo necesario para el concierto; respecto a este tema existe la teoría de sistemas, cuyo objetivo es explorar sistemáticamente la dinámica, restricciones y condiciones de un sistema, así como los principios, objetivos, medidas, métodos y herramientas que pueden analizarse y aplicarse a sistemas de cualquier nivel, entrelazados y en cualquier campo, con el fin de lograr una equivalencia óptima; según ésta, la organización es un todo y cada una de sus partes deben estar interrelacionadas, y los colaboradores forman parte de una cadena de servicio, por lo que su trabajo impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo; de esta

manera, se forma una relación cliente-proveedor la cual debe estar debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas generales de la organización.

Figura 22. Resultados sección G



5.6.5 Cuestionario

A. Condiciones de los factores internos (producción).

1. ¿Hay involucramiento de todos los integrantes en el desarrollo de su proyecto?
2. ¿Los instrumentos de trabajo con los que cuenta son de mala calidad u obsoletos?
3. ¿Todos forman parte del proceso de mejora continua (esfuerzo constante para mejorar todos los procesos)?
4. ¿Las capacidades del equipo son multidisciplinarias?
5. ¿El capital intelectual influye directamente en el éxito de las estrategias (Capacitación académica para su proyecto)?
6. ¿Cuentan con conocimientos académicos musicales?
7. ¿El equipo de trabajo es indisciplinado?
8. ¿Su proyecto tiene escasez de recursos económicos?
9. ¿Falta proyección y publicidad de la marca?

B. Términos de la demanda/ Clientes

10. ¿Se analiza la demanda de los consumidores?
11. ¿Se analiza la tasa de crecimiento del mercado (demanda)?
12. ¿Se analiza la cuota del mercado (fans, público objetivo)?
13. ¿Hay análisis comparativo de sus ventas (Se realiza una comparación con la competencia)?
14. ¿Las actividades de compra y venta se hacen bajo la filosofía del valor compartido (el costo se absorbe entre los miembros del proyecto)?

C. Segmentos relacionados y afiliados/ Competidores en el mercado

15. ¿Se responde bien a la competencia y a otros cambios en el entorno?
16. ¿Se eliminan las rivalidades entre la competencia (otros proyectos relacionados)?
17. ¿Los asociados estratégicos se involucran en los objetivos (Productores, otros músicos, proveedores etc.)?
18. ¿Se incrementan los trabajos colaborativos entre proyectos?
19. ¿La amenaza de entrada de nuevos competidores es muy alta?
20. ¿Se trabaja en equipo con los Stakeholders (principales aliados, ingenieros de audio, equipo de staff etc.)?
21. ¿La competencia es determinante en el desarrollo del proyecto?
22. ¿Se busca la inclusión y participación del gobierno?

D. Estrategia, estructura y competidores empresariales (externas)/Nuevos competidores

23. ¿Se crean nuevos modelos de negocios?
24. ¿Se analiza la UEN (Unidad Estratégica de Negocio) con base en su competitividad (Las UEN son estrategias para el desarrollo del proyecto)?
25. ¿Se reducen las barreras de ingreso (obstáculos o impedimentos que dificultan el ingreso de nuevas empresas en un mercado concreto)?
26. ¿Se organiza y administra la competencia entre los participantes?
27. ¿Se analizan los eventos aleatorios que sean difíciles de controlar/planificar?
28. ¿Existe una clara estrategia para el futuro de su negocio?

E. Productos sustitutos

29. ¿Los negocios de entretenimiento como teatro, cine son considerados como productos sustitutos?
30. ¿Otros géneros musicales son considerados como productos sustitutos de nuestra propuesta de valor?

F. Oportunidades

31. ¿Se incrementan las alianzas estratégicas?
32. ¿Se crea un trabajo colaborativo entre los participantes del sector musical?
33. ¿Las iniciativas que surgen para realizar cambios son aprovechadas?
34. ¿Las fallas son tomadas en consideración para mejorar?

G. Proveedores

35. ¿Se busca la participación de proveedores y competidores?

36. ¿Los proveedores son determinantes en el desarrollo del proyecto?
37. ¿Los proveedores contribuyen a la propuesta de valor de la empresa?
38. ¿Los proveedores son los que tienen el poder de negociación?

5.6.5.1 Resumen de datos del cuestionario

Sujetos de estudio	<i>*Músicos de rock en Tijuana (Índice de participación en la encuesta</i> <i>*Productor de rock en Tijuana (Índice de participación en la encuesta</i> <i>*Promotor en Tijuana (Índice de participación en la encuesta</i>
Condiciones de los factores	El factor de producción es el elemento estructural del proceso de creación con 3 elementos principales: Capital, trabajo y espacio.
Términos de la demanda/clientes	Segmento que mide las estrategias fundamentales, de un uso sumamente necesario si el proyecto se dedica al servicio al cliente.
Segmentos relacionados y afiliados/Competidores en el mercado	Alianza entre una empresa que brinda un producto/servicio y un socio estratégico o afiliado.
Estrategia, estructura y competidores empresariales	Se estudia el plan de negocios, necesario para explotar las fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades dentro de la empresa.
Productos sustitutos	Son los bienes que satisfacen necesidades muy similares y que pueden cambiarse por otro bien similar.
Oportunidades	Es el resultado de sus fortalezas y debilidades que lo coloque en una posición competitiva más sólida
Proveedores	Los encargados de abastecer con los productos necesarios para desarrollar las labores de la empresa.

Capítulo VI. Plan estratégico comercial para el sector musical del género *rock*

Así pues, la planificación estratégica se creó para responder al entorno y abordar mejor las disrupciones internas y externas que enfrentan las empresas hoy en día; además, busca aumentar los impactos positivos y reducir los impactos negativos, aumentando la productividad y la sostenibilidad (Del Rio, 2014). La industria está tratando de lograr competitividad con la ayuda de estrategias (Medina y Naranjo, 2014) y aumentar su participación y sostenibilidad en la escena musical a nivel nacional, lo que coincide con los objetivos de esta investigación, donde su objetivo general es promover la expresión cultural y desarrollo de las industrias culturales para promover la inserción del sector musical en la economía de una manera más ordenada y con un sector informado en temas administrativos básicos, con esta acción se busca ampliar el mercado interno, generar empleos de calidad y fortalecer el sentido de pertenencia de los tijuanenses respecto de su música.

Asimismo, uno de los conceptos que han tomado ciudades como Austin, Texas en Estados Unidos (Embajada de los Estados Unidos de América, 2013), Adelaida en Australia o Bogotá en Colombia, ha sido adoptar el concepto de Ciudad musical como estrategia para el sector turístico. Dichas ciudades han desarrollado diferentes estrategias innovadoras y creativas para el sector musical y aumentar las posibilidades que naturalmente ofrece.

Una de las medidas planteadas es designar un encargado de la oficina de la administración de la ciudad para crear un recorrido musical de bares, designar viviendas a bajo costo para músicos emergentes o utilizar a la música como integrador social, todo este tipo de decisiones ha hecho de estas ciudades más competitivas en cuanto al turismo nocturno.

Un aspecto importante por destacar es que el concepto de ciudad musical se desprende de la propuesta de la UNESCO, al designar ciudades creativas alrededor del mundo con el objetivo de promover la cooperación internacional entre ciudades que reconozcan la creatividad como fuente de progreso y desarrollo urbano sostenible, así como de integración social y preservación de la diversidad cultural (UNESCO, 2021).

Bogotá (ciudad donde se desarrolló parte de esta investigación) es la quinta y primera ciudad latinoamericana en unirse a la red. En una ciudad con una escena musical tan activa y próspera, que el nombramiento impulsa mayores esfuerzos para desarrollar e implementar políticas dedicadas a colocar la música en el centro de la vida de la ciudad, ahora bien, con el fin de crear un sentido de pertenencia y un diálogo intercultural más amplio, Bogotá ha desarrollado e implementado varias políticas públicas destinadas a utilizar la música como medio de

transformación social para superar algunos de los problemas de la sociedad (Cámara de Comercio de Bogotá, 2022).

Tomando en cuenta estos detalles, las metas primordiales de este plan son la creación de un clúster musical que integre a los demás sectores económicos que rodean la ciudad como el sector gastronómico, el turístico, el cultural, el educativo y siempre mantenerse disponible para la adición de algún otro sector donde la música pueda apoyar, tratando de cumplir los siguientes objetivos:

- Crear oportunidades de trabajo.
- Aumentar los ingresos sin aumentar los impuestos.
- Racionalización y fomento del transporte público.
- Gestión turística.
- Renovación urbana.
- Retención y atracción de talento e inversión.
- La integración social, o el uso y racionalización de las infraestructuras de la ciudad.

6.1 Componentes del plan

Un aspecto importante que resaltar es que la implementación del plan requiere tiempo y esfuerzo y que los logros obtenidos se irán reflejando con base al esfuerzo impuesto. Las estrategias básicas a realizar una vez se tenga el proyecto a implementar son:

- Identificar el público objetivo: Conocer el público objetivo es muy importante para determinar tu estrategia de marketing. Se explora qué grupos de edad, géneros, geografías o intereses se adaptan mejor al proyecto.
- Redes sociales y plataformas digitales: las redes sociales y las plataformas son el escaparate digital del proyecto donde se comparte información en tiempo real y de una manera sencilla información sobre próximos conciertos, lanzamientos de música, fotos y videos detrás de escena etc. Mantenerse activo en línea es importante.
- Producción de contenidos audiovisuales: hoy en día la música y el vídeo están íntimamente relacionados. Además, los videos son una excelente manera de mostrar la personalidad y

el estilo del proyecto. Los videos de conciertos, sesiones acústicas o simplemente convivencia del día a día funcionan excelente.

- Contactar medios: las reseñas en blogs, revistas y programas de radio pueden ayudar a aumentar la exposición del proyecto. Para ello es necesario tener un documento donde de manera clara y sencilla exponga las principales características e información del proyecto así como imágenes que transmitan lo que se puede llegar a realizar en vivo. El nombre de este documento es *Electronic Press Kit* o simplemente *Press Kit* el cual significa Kit para prensa.
- Conciertos en vivo: los conciertos son la mejor manera de conectarse con su audiencia, además, puede formar alianzas con otros grupos emergentes para establecer contactos, detalle imprescindible, sobre todo ante la existencia del clúster. Un detalle importante a recalcar y que es producto del estudio y realización de este trabajo de tesis es que, si en un principio no se cuenta con la invitación de alguna empresa, institución o promotor para tocar en vivo, la realización de conciertos autogestionadas (presentaciones realizadas con recursos propios) es una manera muy positiva de ir abriendo más espacios para presentar el proyecto y darse a conocer ante los clientes potenciales. Además de que se puede realizar en conjunto con otros proyectos.
- Publicidad en línea: la publicidad en línea ayuda a llegar a un nuevo público objetivo. Plataformas como *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* o *Tik Tok* son ideales para la promoción.

Continuando con la idea, fortalecer y organizar la escena musical regional requiere un trabajo horizontal que conecte importantes estructuras públicas y privadas. Para que este plan funcione, es necesario que en conjunto se trabaje con la mayor cantidad de sectores económicos, de tal forma que se colabore para fortalecerse entre los mismos. Actores como la secretaría de cultura, universidades públicas y privadas, asociaciones civiles, cámaras de comercio, empresas relacionadas como proveedores de sonido, de instrumentos, dueños de bares, tiendas de música, centros culturales y como base de todo, la comunidad musical que sería la encargada de nutrir al proceso.

- **Construcción del clúster de música:** Este proceso será coordinado con representantes de la industria musical: músicos, compositores e intérpretes, profesores y estudiantes de música, escuelas de música, instituciones y organizaciones musicales, productores musicales, investigadores y editores, críticos musicales profesionales, agentes de la industria y empresarios. Tiendas, tiendas de música, estudios de grabación, fabricantes y distribuidores de instrumentos, sellos discográficos, locales de música, medios de comunicación y público amante de la música en general. El clúster de música tiene como finalidad aunar las fuerzas y esfuerzos de los agentes de los sectores fundamentales de la vida cultural de cualquier sociedad.
- **Fortalecimiento de la formación musical:** Esto se hace para garantizar que los niños y jóvenes tengan acceso a la formación musical, reconociendo que es un derecho humano. También se apoyará la educación musical y la investigación en las universidades.
- **Formalización del circuito local de músicos:** El objetivo es promover la música en vivo a través de eventos gratuitos y comerciales para fortalecer los puntos de venta de música existentes y crear más lugares en las ciudades y áreas suburbanas. También buscará crear un sindicato que pueda defender sus participaciones en el mercado.
- **Reactivación, fomento y creación de espacios musicales:** Los espacios dedicados a la circulación de la música incluyen la creación de redes musicales por género, la adecuación y construcción de nuevos escenarios para realizar representaciones musicales que permitan a Tijuana estar presente en la escena musical nacional.

6.1.1 Tijuana: Ciudad de la música

Además de los objetivos culturales específicos, muchas ciudades han encontrado formas de lograr algunos de sus objetivos socioeconómicos a través de la música. En 2004, la UNESCO estableció la Red de Ciudades Creativas para promover la cooperación internacional entre ciudades que reconocen la creatividad como una fuente de desarrollo y progreso urbano sostenible, así como un medio para preservar la cohesión social y la diversidad cultural. Desde entonces, casi veinte ciudades han sido nombradas Ciudades de la Música por la UNESCO, incluidas Bogotá, Medellín, Kingston y Bahía Salvador.

Bogotá es la quinta y primera ciudad latinoamericana en unirse a la red. En una ciudad con una escena musical tan activa y próspera, esta reunión fomenta mayores esfuerzos para desarrollar e implementar políticas dedicadas a colocar la música en el centro de la vida de la ciudad. Con el fin de crear un sentido de pertenencia y un diálogo intercultural más amplio, Bogotá ha desarrollado e implementado varias políticas públicas destinadas a utilizar la música como una herramienta de transformación social para superar algunos desafíos.

El propósito de mostrar este documento es presentárselo a representantes del gobierno local, legisladores, académicos, agentes de la industria de la música y planificadores urbanos para promover el papel económico de la industria de la música en la promoción de la economía local y esforzarse por:

- Crear oportunidades de trabajo.
- Aumentar los ingresos sin aumentar los impuestos.
- Racionalización y fomento del transporte público.
- Gestión turística.
- Renovación urbana.
- Retención y atracción de talento e inversión.
- La integración social, o el uso y racionalización de las infraestructuras de la ciudad.

En conclusión, un plan estratégico de negocios para la industria de la música rock mexicana debe incluir una investigación de mercado exhaustiva, una cuidadosa segmentación del público objetivo y una clara estrategia de posicionamiento. Además, se deben establecer metas específicas y desarrollar acciones específicas para lograrlas. Estas actividades pueden incluir iniciativas de marketing digital, colaboraciones con patrocinadores y alianzas estratégicas con otras empresas de la industria. También es importante considerar la importancia de los diferentes canales de distribución, así como la importancia de una fuerte presencia en las redes sociales y en la web. Lograr esto requiere desarrollar metas y objetivos específicos y tomar acciones específicas para lograrlos, que pueden incluir iniciativas de marketing digital, asociaciones con patrocinadores y alianzas estratégicas con otras empresas de la industria.

Además, se enfatiza la importancia de la diversificación de los canales de distribución y una sólida presencia en redes sociales y redes para aumentar la visibilidad y disponibilidad de las empresas y sus productos y servicios.

En resumen, la instalación de un clúster musical en la ciudad de Tijuana puede ser una solución efectiva para fortalecer y estabilizar el sector musical, en particular el género rock, y para mejorar la gestión de los proyectos relacionados con la música en Tijuana en general. Es necesario fomentar la colaboración entre los participantes y mejorar la gestión administrativa de los proyectos para garantizar el éxito del clúster musical propuesto.

En general, el éxito del plan estratégico de negocios para la industria tijuana del rock independiente dependerá de la capacidad de la empresa para adaptarse a las tendencias cambiantes del mercado y brindar una experiencia única y valiosa a su público objetivo.

6.2 Conclusiones y Recomendaciones

En este trabajo de tesis, se desarrolló un plan estratégico comercial para el sector musical del género rock independiente en Tijuana, Baja California, con la finalidad de generar una propuesta de valor para proyectos musicales y diversificar las áreas de valor de los mismos en el contexto de la pandemia de COVID-19. Para ello, se aplicaron diversos modelos administrativos y se desarrolló una encuesta para obtener la opinión de los protagonistas del sector musical.

Como resultado de la investigación, se identificó la necesidad de profesionalizar el sector y fomentar la colaboración entre los actores del sector y con otros sectores para generar más actividad y exposición para la ciudad. Además, se encontró que la implementación de un Clúster musical similar al existente en Bogotá podría ser una solución efectiva para fomentar la colaboración y el desarrollo del sector musical independiente de rock en la ciudad.

Los resultados del proyecto Niña Galaxia demostraron la efectividad del plan estratégico desarrollado en este trabajo de tesis. La banda pudo beneficiarse de la aplicación de los modelos administrativos, el manejo de conflictos y los recursos humanos, así como la designación de roles y la visión empresarial del proyecto. La banda logró conseguir un contrato con una disquera, crecer en redes sociales y en escuchas en plataformas de distribución de música, y ser escuchada en la Ciudad de México.

En conclusión, este trabajo de tesis permitió desarrollar un plan estratégico efectivo para el sector musical independiente de rock en Tijuana, con la preparación para la implementación de un Clúster musical y la diversificación de las áreas de valor de los proyectos musicales. Se espera que estos resultados contribuyan al desarrollo del sector y a la generación de más oportunidades para los artistas independientes de rock en la ciudad.

En cuanto a las recomendaciones, se sugiere que se siga trabajando en la implementación del Clúster musical y en la profesionalización del sector musical independiente de rock en Tijuana, así como en la exploración de nuevas formas de generar ingresos para los artistas independientes. Además, se recomienda que se realice una evaluación periódica de los resultados del plan estratégico para poder hacer ajustes y mejoras según sea necesario. Por último, se sugiere que se continúe con la investigación en este campo para poder seguir aportando al desarrollo del sector musical independiente de rock en la ciudad de Tijuana y en México en general.

Referencias

- Adell, J. (2011). *El desarrollo profesional de los docentes en entornos personales de aprendizaje* (PLE). Editorial Marfil (España).
- Altun, Z., Bülbül, K. & Türkkán, T. (2018). *The relationship between university students' music preferences and drug abuse tendencies and personality traits*. Universal Journal of Educational Research Doi: 10.13189/ujer.2018.061229.
- Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia de los Ríos, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Editorial Universidad de Antioquia (Colombia)
https://books.google.com/books/about/Sistema_de_gesti%C3%B3n_integral_Una_sola_gest.html?id=15nVyh1Fn6MC.
- Avast Software. (2023) *¿Qué es el streaming por Internet y cómo funciona?*
<https://www.avast.com/es-es/c-what-is-streaming#:~:text=El%20streaming%20es%20un%20tipo,a%20los%20horarios%20del%20proveedor>
- Barney, J. (1986). *Strategic factors markets, expectations, luck, and business strategy*. Management Science (Estados Unidos) <https://www.jstor.org/stable/2631697>
- Boston Consulting Group. (2002, 17 de febrero). *Boston Consulting Group*.
<https://www.bcg.com/en-mx/about/overview/our-history>
- BBVA. (2022) *La industria musical en una era de distribución digital*.
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-musical-en-una-era-de-distribucion-digital/>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2022). *Sobre el Clúster CCB Colombia*
<https://www.ccb.org.co/Clusteres/Cluster-de-Musica/Sobre-el-Cluster>

Castro, G. (2005). Web Music: música, escucha y comunicación. *Revista Intercom-Brasileña de Ciencias de la Comunicación*. (vol. XXVIII) (Brasil).

Cedeño, N. (2012). La investigación mixta, estrategia andragógica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores. *Res Non Verba*. 17-36

<https://studylib.es/doc/8578155/la-investigaci%C3%B3n-mixta--estrategia-andrag%C3%B3gica-fundamenta>

Chiaventato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill Editores (México)

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%20ra%20ed.pdf>

Cisco System, Inc. (2014-2019). Cisco Visual Networking Index: fore-cast and methodology.

http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/white_paper_c11-520862.pdf

Collarte,C. (2019). *El Marketing y sus 4, 8, 12 o más P's*. Digital Marketing Mix & Online Sport Store Advise –Digital Marketing UC.

Cordero, Z. (2008). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica*. Revista Educación <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>.

Cortés, Y (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*, 58(1), 169-197.

Dale, E. (1965). *Management: Theory and Practice*. McGraw-Hill

https://books.google.com.mx/books/about/Management_Theory_and_Practice.html?id=PtVlhyg3_0EC&redir_esc=y.

Del Río Díaz, M. (2014) *Toda empresa requiere una planeación estratégica*. Forbes.

<https://www.forbes.com.mx/toda-empresa-requiere-una-planeacion-estrategica>

Diaz, G. & Quintana, M. (2021). *La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización*, Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas

http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf

Dolfsma, W. (2004). *Institutional Economics and the Formation of Preferences. The advent of pop Music*. Edward Elgar Publishing Inc

https://books.google.com.sv/books?id=SA9tTP31o_YC

Dumont, J (2018). *Políticas públicas en propiedad intelectual escrita. Una escala de medición para educación superior del Perú*. Universidad del Zulia

<https://www.redalyc.org/journal/290/29055767006/29055767006.pdf>

Echeverri, A. & Lozada, N. (2018). *Incidencia de las prácticas de gestión del conocimiento sobre la creatividad organizacional*. Información Tecnológica.

Educamarketing. (2005). *Guía para la elaboración de un plan de marketing*. Universidad de Extremadura. <https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2012/05/guc3ada-para-la-elaboracic3b3n-de-un-plan-de-marketing.pdf>

Embajada de los Estados Unidos de América (2013). *Ciudades de Estados Unidos*. Oficina de programas de información internacional.

https://static.america.gov/uploads/sites/8/2016/04/US-Cities-Series_Austin-Texas_Spanish_508.pdf

Espinoza, A. (2006). *Importancia del análisis estratégico en los estudios preliminares de un proyecto de inversión*. Visión Gerencial.

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545874006.pdf>

Faga, H. & Ramos, M. (2006). *Cómo profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales*. Granica

https://books.google.com.mx/books/about/C%C3%B3mo_profundizar_en_el_an%C3%A1lisis_de_sus.html?id=b9H6HY3sSyQC&redir_esc=y

Freeman, C., Clark, J. & Soete, L. (1982). *Unemployment and Technical innovation*. Pinter

<http://collections.unu.edu/view/UNU:672>

Garnica, J. & Nuño, J. P. (2017). *Una visión de la innovación como elemento clave para mejorar la competitividad en las PYMES mexicanas*. Red internacional de investigadores en competitividad Vol 5. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/575>

Gómez, L. (2015). *Investigación, marco teórico y metodología de investigación*. UAMEX. 46. <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/31316/secme-16594.pdf;jsessionid=166F8E30568B694304CBE9BD517F4D30?sequence=1>

Gracia, M. (2008). *Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual*. Temas de Ciencia y Tecnología.

https://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO2-36.pdf

Grant, R. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*. California Management Review. DOI:10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-

Harnoncourt, N. (2006). *La música como discurso sonoro*. Acantilado.

<https://es.scribd.com/document/542154685/Harnoncourt-N-La-mu-sica-como-discurso-sonoro-pdf>

IAB México. (2019). *Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos entre Internautas mexicanos 2019*. Televisa Digital. <https://es.slideshare.net/mimife/estudio-de-consumo-de-internautas-mexicanos-2019>

INDAUTOR. (2017). https://indautor.gob.mx/accesibilidad/accesibilidad_autor.html

Kiechel III, W. (2010). *The Lords of Strategy. The secret intellectual history of the new corporate world*. Harvard Business School Publishing.

https://books.google.com.mx/books/about/The_Lords_of_Strategy.html?id=1e_JFkI3DPMC&redir_esc=y

Kenssey, Z (1987) *The Primary Secondary, and Quaternary Sectors of the Economy*.

<http://www.roiw.org/1987/359.pdf> <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1987.tb00680.x>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.

https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

Krueger, A. (2019). *Rockonomics: How the music industry can explain the modern economy*. John Murray Editorial. (Estados Unidos)

Mankiw, G. (1997). *Principles of Economics*. Harcourt.

https://books.google.com.mx/books/about/Principios_de_econom%C3%ADa.html?id=DWkePQAACAAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y

- Martínez Mollineda, C. (2019). *Un estudio sobre la Administración como una ciencia actual*. Folletos Gerenciales, Volumen XXIII.
https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=JEGQFM8AAA AJ&citation_for_view=JEGQFM8AAAAJ:qjMakFHDy7sC
- McDermott, J. (2012). *Auditory preferences and aesthetics: music, voices, and everyday sounds*. Center for Neural Science. DOI:10.1016/B978-0-12-381431-9.00020-6
- Medina, M. y Naranjo, I. (2014). *Variables relevantes en el diseño de estrategias para la competitividad en PYMES*. Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas, 9(27), 116-129.
- Monares, A. (2015). *Economía moderna y función de utilidad: de la filosofía moral ilustrada a la "ciencia"*. Revista Antropologías del Sur. <https://doi.org/10.25074/rantros.v2i4.823>
- Mortier, G. (2010) *Dramaturgia de una pasión* AKAL. Madrid. ISBN 978-84-460-3185-7
- Münch Galindo, L. (2018). *Administración Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Editorial Pearson.
<https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administracion-lourdes-munch-2a-edicion.pdf>
- Ortiz, N., González, N., Molina, B., Soler, F., & Camarero, A. (2020). *Estrategia del Océano Azul para el sector portuario*. Entre Ciencia e Ingeniería. 50-57.
<https://doi.org/10.31908/19098367.0006>
- Porta, A y Peñalver, J. (2021). *La competencia digital en el futuro maestro: un Proyecto Docente para las nuevas tecnologías aplicadas a la Música*. DEDiCA Revista de Educação E Humanidades. DOI: <https://doi.org/10.30827/dreh.vi19.15650>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental.

<https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review.

https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.

https://www.academia.edu/10899362/THE_FIVE_COMPETITIVE_FORCES_THAT_SHAPE_STRATEGY_STRATEGY

Pozueco, L., García, X., García, R., Melendi, D., Cabrero, S. & Díaz, G., (2015) *Adaptation engine for a streaming service based on MPEG-DASH*. *Multimed Tools Appl*.

<http://dx.doi.org/10.1007/s11042-014-2034-y>

Question Pro. (2022, 17 de febrero). <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-descriptiva/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20descriptiva%20se%20encarga,qu%C3%A9%20del%20sujeto%20de%20investigaci%C3%B3n>

Question Pro. (2022, 17 de febrero). www.questionpro.com:

<https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-transversal/#:~:text=El%20estudio%20transversal%20se%20define,transversal%20y%20estudio%20de%20prevalencia>

Question Pro. (2022, 17 de febrero). www.questionpro.com:

<https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>

- Rivero, P. & Cuervo, J. (1986). *El análisis económico-financiero de la empresa*. Revista Española de Financiación y Contabilidad. https://aece.es/old/refc_1972-2013/1986/49-1.pdf
- Robbins, L. (1932). *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*. MacMillan and Co. <https://mileskorak.files.wordpress.com/2020/02/robbins-essay-nature-significance-economic-science.pdf>
- Romo, J. (2016). *¿Ciencia económica o el arte de hacer economía? Metodología científica y repeticiones en economía*. Investigación Económica. <https://doi.org/10.1016/j.inveco.2016.07.004>
- Saavedra, M. L. & Tapia, B. (2012). *El entorno sociocultural y la competitividad de la PyME en México*. Panorama Socioeconómico. <https://www.redalyc.org/pdf/399/39926274001.pdf>
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Ediciones Uniandes. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gesti%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+talento+humano+en+el+sector+p%C3%BAblico+-+estado+del+arte%2C+diagn%C3%B3stico+y+recomendaciones+para+el+caso+colombiano.pdf/e29c1609-a11e-9279-f853-6f2804d148fd?version=1.3>
- Sarli, R. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria*. UNCuyo. https://videlrivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Simanca, M. M., & Montoya, L. A. (2016). *Gestión del conocimiento en cadenas productivas: El caso de la cadena láctea en Colombia*. Información Tecnológica. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642016000300009>

Souza, J. (2014). *Música, educación y vida cotidiana: notas desde una sociografía musical*.

Educación en Revista.

<https://www.scielo.br/j/er/a/wP45KGDPvXt9ZGTfvmYGT5G/?lang=pt&format=pdf>

Tarrago, R. (2020). *La propiedad intelectual y su gestión en la formación posgraduada*. Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional.

DOI:10.34070/rif.v8i2.227

Taylor, F. & Ford, H. (1966). *Principios de la Administración Científica / Administración, Industrial y General*. Trillas.

https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_general001.pdf

Thompson, A. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*.

MacGraw-Hill Interamericana. <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=6482>

Teece, D. J. (2007). *Explicación de las capacidades dinámicas: la naturaleza y los*

microfundamentos del desempeño empresarial (sostenible). Strategic Management

Journal. [https://es.scribd.com/document/429947041/Explicando-Las-Capacidades-](https://es.scribd.com/document/429947041/Explicando-Las-Capacidades-Dinamicas-La-Naturaleza-y-Las-Microfundaciones-Del-Desempeno-Empresarial-Sostenible-tech-Pautas)

[Dinamicas-La-Naturaleza-y-Las-Microfundaciones-Del-Desempeno-Empresarial-](https://es.scribd.com/document/429947041/Explicando-Las-Capacidades-Dinamicas-La-Naturaleza-y-Las-Microfundaciones-Del-Desempeno-Empresarial-Sostenible-tech-Pautas)

[Sostenible-tech-Pautas](https://es.scribd.com/document/429947041/Explicando-Las-Capacidades-Dinamicas-La-Naturaleza-y-Las-Microfundaciones-Del-Desempeno-Empresarial-Sostenible-tech-Pautas)

Universidad Militar Nueva Granada. (2022). *umng*. www.umng.edu.co

http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3ZhcY9pbmd

[lbmlcmlhX2luZHVzdHJpYWwvZXN0YWRpc3RpY2FfaS91bmlkYWRfMS8=#slide_4](http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3ZhcY9pbmd)

UNESCO (2021) *¿Qué es la Red de Ciudades Creativas?* UNESCO Creative Cities Network

<https://es.unesco.org/creative-cities/content/acerca-de>

Varían, H. (2016). *Microeconomía Intermedia*. Antoni Bosch.

<https://www.perlego.com/book/3522131/microeconoma-intermedia-9-edicin-pdf>

Warner, T. (2017). *Technology and creativity: Trevor Horn and Digital revolution*. Routledge.

https://books.google.com.mx/books/about/Pop_Music.html?id=IDQYAQAIAAJ&redir_esc=y

Wirtz, J. & Lovelock, C. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific Publishing Company. DOI:10.1142/y0024

Ynzunza, C., Márquez, A. & Izar, J. (2008). *El Efecto de las Fuerzas de Mercado en la Estrategia Competitiva, los Recursos y Capacidades Organizacionales y el Desempeño*. Hitos de ciencias Económico Administrativas.

<https://www.redalyc.org/pdf/395/39525580008.pdf>

Zavala, E., Soto, L., Martínez, L. & Vivanco, H. (2011) *Streaming de video en vivo por internet*. Electrónica-UNMSM.

<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/electron/article/view/3056/2570>