

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Gestión del Conocimiento para fortalecer la oferta y calidad de
la producción musical peruana

Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión y Política
de la Innovación y la Tecnología que presenta:

Juan Carlos González Ciudad

Asesores:

Dr. Carlos Guillermo Hernández Cenzano

Dr. Julio César Acosta Prado

Lima, 2024


INFORME DE SIMILITUD

Yo, Carlos Guillermo Hernández Cenzano, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada "Gestión del Conocimiento para fortalecer la oferta y calidad de la producción musical peruana", del autor Juan Carlos González Ciudad, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 20 de noviembre de 2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima, 20 de noviembre de 2024.

Apellidos y nombres del asesor: Hernández Cenzano, Carlos Guillermo	
DNI: 07534917	Firma 
ORCID: 0000-0001-6819-2270	

RESUMEN

Esta investigación explora el rol de la gestión del conocimiento (GC) para impulsar la oferta y calidad en la producción musical en el Perú. En primer lugar, se aborda cómo el sector musical, a nivel mundial, está aprovechando los avances tecnológicos mediante la digitalización de contenidos y la recolección de información en tiempo real sobre diferentes actores estratégicos —consumidores, productores, creadores y gestores culturales—, lo cual permite identificar oportunidades de mejora en los servicios y productos que ofrece la industria. Esta digitalización, además, facilita la adaptación y desarrollo de procesos de innovación que se han vuelto esenciales para la supervivencia y el crecimiento de los sectores económicos, especialmente en el contexto post COVID-19, como es el caso de las industrias culturales y creativas (ICC) y, en particular, el sector musical.

En segundo lugar, la investigación se enfoca en un análisis exploratorio de la situación actual del sector musical en el Perú, con especial atención a algunos de los principales retos que enfrentan las bandas autogestionadas para el fortalecimiento de su oferta y calidad. Estos retos incluyen la falta de recursos tecnológicos y financieros, las dificultades para la profesionalización y acceso a infraestructura adecuada, y las limitadas estrategias de mercado que obstaculizan una mayor competitividad y alcance de los productos musicales elaborados. Para ilustrar esta situación, en las entrevistas se presentan algunos casos representativos que visibilizan las dificultades y oportunidades que caracterizan este sector en el país.

Finalmente, a partir del análisis anterior, se presentan un conjunto de conclusiones y recomendaciones sobre cómo la metodología de Gestión del Conocimiento (GC) podría beneficiar áreas clave del sector musical peruano, tales como la recopilación de información relevante para la toma de decisiones, la profesionalización de sus actores, la interacción en tiempo real con la demanda, la optimización de los procesos creativos y de composición, entre otros. La implementación de estas prácticas contribuiría, en el largo plazo, a mejorar la oferta y la calidad de la producción musical autogestionada en el Perú, posicionándose de manera más competitiva a nivel regional e internacional.

Palabras clave:

Gestión del conocimiento, calidad, oferta, sector musical, Perú.

ABSTRACT

This research explores the role of knowledge management (KM) in enhancing the supply and quality of music production in Peru. Firstly, it examines how the global music sector leverages technological advancements through the digitization of content and real-time data collection on key stakeholders—consumers, producers, creators, and cultural managers. This approach enables the identification of opportunities to improve the services and products offered by the industry. Moreover, digitization facilitates the adaptation and development of innovation processes, which have become essential for the survival and growth of economic sectors, particularly in the post-COVID-19 context, as seen in cultural and creative industries (CCI), including the music sector.

Secondly, the research focuses on an exploratory analysis of the current state of the music sector in Peru, with special emphasis on the main challenges faced by self-managed bands in strengthening their supply and quality. These challenges include a lack of technological and financial resources, difficulties in professionalization and access to adequate infrastructure, and limited market strategies that hinder greater competitiveness and the reach of their musical products. To illustrate this scenario, interviews present representative cases that highlight the difficulties and opportunities characterizing this sector in the country.

Finally, based on the previous analysis, the study offers a set of conclusions and recommendations on how KM methodologies could benefit key areas of Peru's music sector, such as collecting relevant information for decision-making, professionalizing stakeholders, real-time interaction with demand, and optimizing creative and compositional processes. Implementing these practices would contribute to long-term improvements in the supply and quality of self-managed music production in Peru, positioning it more competitively at regional and international levels.

Keywords:

Knowledge management, quality, supply, music sector, Peru.

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	i
ÍNDICE	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	5
1.1 Enfoque sobre Innovación y Gestión del Conocimiento (GC)	5
1.2 La Gestión del Conocimiento (GC) y los avances tecnológicos	7
1.3 Herramientas que facilitan la Gestión del Conocimiento (GC)	8
1.4 La Gestión del Conocimiento (GC), la Big Data Analysis (BDA) y el sector musical	8
CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: SITUACIÓN DE LAS INDUSTRIAS MUSICALES EN PERÚ	15
2.1 Perú: Megadiversidad y su impacto en las expresiones culturales	15
2.2 Aportación de las Industrias Culturales y Creativas en el Perú	15
2.3 Consecuencias económicas del COVID-19 en el sector musical peruano	16
2.4 Limitaciones de la información cultural: un obstáculo para el desarrollo	17
2.5 Innovación y Gestión del Conocimiento (GC): estrategia para fortalecer las ICC en Perú	18
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO	20
CAPÍTULO 4: RESULTADOS	24
4.1 Análisis de Gestión del Conocimiento (GC) en el nivel institucional	24
4.1.1 Fotografía del sector en una etapa inicial	24
4.1.2 Limitaciones en la recolección y uso de datos en tiempo real	28
4.1.3 Esfuerzos importantes pero aislados para el desarrollo y networking del sector	31

	Pág.
4.1.4 Retos adicionales identificados para futuras investigaciones	34
4.2 Análisis de Gestión del Conocimiento (GC) dentro de la oferta musical autogestionada	36
4.2.1 Identificación de referentes musicales	37
4.2.2 Recopilación de información en los procesos creativos	46
4.2.3 Networking y colaboraciones	53
4.2.4 Uso de redes sociales y visibilización	55
4.2.5 Retos pendientes	56
CONCLUSIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	65
ANEXO N°1: Cuestionario de preguntas para representantes de banda	65
ANEXO N°2: Cuestionario de preguntas para representantes del Ministerio de Cultura	67
ANEXO N°3: Tipo de entrevistado	69

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Características específicas - Metodología de investigación	21
Tabla 2: Ítems definidos para las entrevistas - Metodología de investigación	22
Tabla 3: Tipología de entrevistado - Metodología de investigación	23
Tabla 4: Información a llenar en el formulario RENTOCA	29

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Impacto del K-pop en el mundo globalizado	2
Figura 2: Impacto del Vallenato en el mundo globalizado	3
Figura 3: Modelo de generación de conocimiento	6
Figura 4: Spotify - líder indiscutible del streaming	11
Figura 5: Evolución anual de Spotify a nivel mundial	11
Figura 6: Presencia significativa de artistas latinos en Spotify	12
Figura 7: Directorio de Puntos de Cultura en el Perú	25
Figura 8: Geoportal - Sistema de Información de las Industrias Culturales y Artes- Ministerio de Cultura	26
Figura 9: Publicaciones - Sistema de Información de las Industrias Culturales y Artes- Ministerio de Cultura	26
Figura 10: Página Oficial del RENTOCA - Ministerio de Cultura	27
Figura 11: Ejemplo de Concurso - Estímulos Económicos para la Cultura (ECC) - Ministerio de Cultura	29
Figura 12: Plataforma Virtual de Atención a la Ciudadanía	30
Figura 13: Programa CONECTA - Ministerio de Cultura	31
Figura 14: Programa CONECTA - Trujillo	32
Figura 15: Programa CONECTA - Cusco	32

	Pág.
Figura 16: Taller sobre herramientas digitales - Programa CONECTA - Ministerio de Cultura	34
Figura 17: Banda musical Chintatá - Presentación en vivo	37
Figura 18: Banda musical Chintatá - sesión de fotos	38
Figura 19: Banda musical Chintatá - Concierto en vivo APUFEST	38
Figura 20: Banda musical Chintatá - Concierto México	39
Figura 21: Banda musical X dinero - Presentación en vivo	40
Figura 22: Banda musical X dinero - Presentación en Festival de la Cerveza	41
Figura 23: Banda musical Golden Cameleon - Sesión de fotos	42
Figura 24: Banda musical Golden Cameleon - Participaciones en eventos musicales	43
Figura 25: Banda musical Los Fabulosos Chapillacs - Participaciones en vivo	44
Figura 26: Banda musical Los Fabulosos Chapillacs - Portada de Album	45
Figura 27: Banda musical Los Fabulosos Chapillacs - Tour Europa	46
Figura 28: Banda musical Los Yardigans - Sesión de Fotos	47
Figura 29: Banda musical Los Yardigans - Portada Primer Álbum	48
Figura 30: Banda musical Los Yardigans - Portada Segundo Álbum	49
Figura 31: Banda musical Mr. Pucho - Sesión de Fotos	49
Figura 32: Banda musical Mr. Pucho - Sesión de Fotos	50
Figura 33: Banda musical Mr. Pucho - Participación en Festivales	51
Figura 34: Banda musical Los Luna - Sesión de Fotos	52
Figura 35: Banda musical Los Luna - Portada Primer Álbum	53
Figura 36: Banda musical Chintatá - Colaboraciones	54
Figura 37: Banda musical X Dinero - Colaboraciones	54
Figura 38: Banda musical Los Fabulosos Chapillacs - Colaboraciones	55

INTRODUCCIÓN:

Las industrias culturales y creativas (CCI), y en especial el sector musical, tienen un impacto positivo no solo para el desarrollo humano, sino también para la economía en general de los países. La cadena de valor de las CCI ha significado un porcentaje nada despreciable en cada PBI de aquellas zonas geográficas que han sabido invertir en su desarrollo y crecimiento. Según información oficial de UNESCO (2021)¹, la economía creativa es uno de los sectores de más rápido crecimiento en el mundo, contribuyendo con el 3% del PIB mundial. Ello viene generando 2,25 billones de dólares estadounidenses y empleando a 30 millones de personas alrededor del planeta.

De manera específica, durante los últimos 10 años, el aporte de la música al conglomerado del CCI es particularmente relevante. Según la información de EY (2015)², la industria musical alcanzó ese año un valor económico de aproximadamente 65 mil millones de dólares, resultado de la combinación de sus negocios principales y actividades complementarias. Ese mismo año, el sector empleó a cerca de 4 millones de personas en todo el mundo, posicionándose como una de las industrias culturales más importantes, solo superada por las artes visuales en términos de valor generado.

Esta tendencia ha ido en aumento conforme han pasado los años en la última década. Gracias a fenómenos como la evolución del internet y la expansión de la globalización, y las innovaciones tecnológicas que ello trajo consigo; se ha normalizado el uso de nuevas herramientas por parte de los agentes de la oferta (creadores, productores, gestores, entre otros agentes culturales), brindando servicios más atractivos y focalizados para los diversos grupos de consumidores.

El Informe Mundial de Música de IFPI (2021)³ destaca que la industria musical ha experimentado un crecimiento continuo en los últimos años, impulsado en gran medida por la adopción masiva de servicios de streaming. Este segmento generó 13.400 millones de dólares en ingresos, con un incremento del 19,9% respecto al año anterior. Gracias a este auge, la industria alcanzó más de 21 mil millones de dólares a nivel global, marcando su mayor valor histórico⁴.

Un claro ejemplo de este fenómeno es el caso de Corea del Sur, donde la industria del K-pop ha alcanzado un nivel de visibilidad global sin precedentes, gracias a una combinación de innovación en la producción musical, marketing digital y gestión

¹ <https://plus.google.com/+UNESCO>. (2021, December 1). Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo. UNESCO. <https://es.unesco.org/commemorations/international-years/creativeeconomy2021>

² Cultural Times. The First Global Map of Cultural and Creative Industries. Available online: <https://en.unesco.org/creativity/files/culturaltimestheworldmapofculturalandcreativeindustriespdf> (accessed on 13 October 2022)

³ Bayley, J. (2022, March 22). IFPI Global Music Report: Global Recorded Music Revenues Grew 18.5% In 2021 - IFPI. IFPI. <https://www.ifpi.org/ifpi-global-music-report-global-recorded-music-revenues-grew-18-5-in-2021/>

⁴ Es importante detallar que este crecimiento viene compensando en gran medida las pérdidas reportadas por la caída de los ingresos por ventas de formatos físicos y los ingresos por derechos de ejecución, como resultado de la pandemia de COVID-19.

del conocimiento. Según Forbes (2022)⁵, durante el 2021, el K-pop generó casi 8.000 millones de tuits. Además, inyecta más de 10.000 millones de dólares al año a la economía de Corea del Sur. BTS, su banda más famosa, se convirtió en un referente mundial de la cultura de ese país.



Fuente: Diario La República⁶

Este efecto también ha sido notable en América Latina y el Caribe (AL). Según datos de STATISTA, en 2022, la industria de la música grabada en AL experimentó un incremento de ingresos cercano al 26% en comparación con el año anterior. Desde 2016, los ingresos han mostrado un crecimiento constante cada año, alcanzando su punto máximo en 2021 con un aumento superior al 31% respecto a 2020.

Ejemplo de ello es el caso de Colombia, país que ha logrado posicionar el Vallenato (un género tradicional) en mercados internacionales. Ello mediante una combinación de políticas de apoyo a los artistas y un enfoque estratégico hacia la

⁵ Staff, F. (2022, January 28). Las cifras detrás del K-pop, el género musical que es uno de los motores de la economía de Corea del Sur. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2022/01/28/forbes-life/las-cifras-detras-del-k-pop-el-genero-musical-que-es-uno-de-los-motores-de-la-economia-de-corea-del-sur>

⁶ Cárdenas, S. S. (2022, June 10). Las cifras detrás del K-pop, el negocio musical que mueve más de US\$10.000 millones. Diario La República. <https://www.larepublica.co/ocio/las-cifras-detras-del-k-pop-el-negocio-musical-que-mueve-mas-de-us-10-000-millones-3381851>

globalización de su música. Según La República (2023)⁷, en la actualidad, el vallenato es un género que traspasa fronteras, siendo escuchado en más de 160 países y significando una audiencia streaming de 4% en países culturalmente lejanos como Estados Unidos.

Figura 2: Impacto del Vallenato en el mundo globalizado



Fuente: National Report (2023)

Este escenario se explica, en gran parte, gracias al impacto que han tenido herramientas como el análisis Big Data (BDA) en la toma de decisiones del sector. Gracias a ello, actualmente, se ha logrado identificar, sistematizar, y analizar una gran cantidad de información relevante sobre los consumidores en tiempo real, proceso nunca antes visto.

Roa (2023)⁸ señala que la transición hacia la distribución digital tuvo un impacto paradójico en la industria musical: inicialmente provocó su declive, pero luego impulsó su revitalización. Con la llegada del MP3, las ventas de música en formato físico disminuyeron más del 60% entre 2001 y 2010, cayendo de 21.600 millones a 8.200 millones de dólares. La industria tocó fondo en 2014, registrando ingresos de solo 13.100 millones de dólares, el nivel más bajo en dos décadas. Sin embargo,

⁷ Almario, M. A. (2023, April 20). El vallenato se escucha en más de 160 países y representa 55% de ingresos en disqueras. Diario La República. <https://www.larepublica.co/ocio/el-vallenato-se-escucha-en-mas-de-160-paises-y-representa-55-de-ingresos-en-disqueras-3596539>

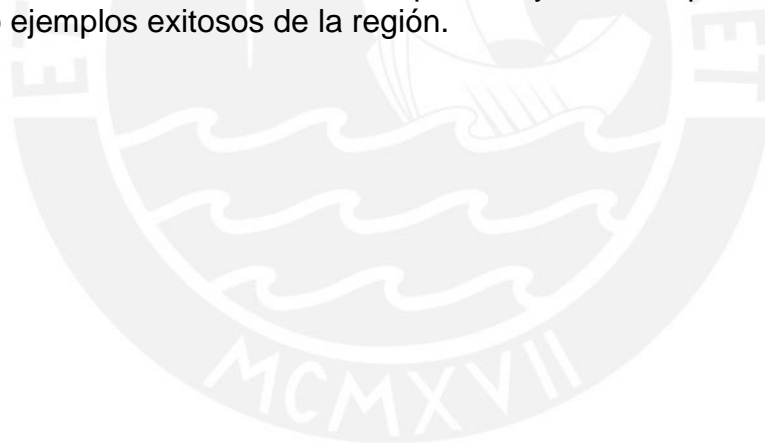
⁸ Roa, M. M. (2023, October 11). El streaming, una segunda vida para la industria musical. Statista Daily Data. <https://es.statista.com/grafico/9156/ingresos-del-mercado-mundial-de-la-musica-grabada/>

la adopción masiva de servicios de streaming cambió el panorama. En 2022, el segmento digital representó la mayor parte de los ingresos musicales a nivel global, con el streaming acaparando el 67% del total.

En ese sentido, esta investigación busca comprender, en primer lugar, cómo el sector musical ha venido utilizando las herramientas relacionadas a la Gestión del Conocimiento (GC) para fortalecerse y reinventarse en el camino.

Asimismo, busca identificar qué patrones podrían trasladarse al caso peruano. Si bien el Perú tiene un potencial significativo dentro de la música latinoamericana, aún enfrenta desafíos estructurales que impiden la consolidación de una industria competitiva (tales como la informalidad laboral, la poca infraestructura cultural, la poca capacitación de los actores estratégicos, entre otros), sobre todo luego del golpe socioeconómico sufrido durante y post pandemia por Covid19.

Tal como se ha señalado previamente, la revolución digital y el uso de Big Data no solo permitieron a la industria musical superar su crisis inicial, sino que se han convertido en herramientas esenciales para la personalización de productos, la toma de decisiones informadas y la expansión de la música en mercados globales. Estos avances, que han impulsado la sostenibilidad de la industria, también podrían transformar el panorama de la música peruana. Por tanto, el estudio busca explorar conclusiones y recomendaciones que permitan entender cómo el uso de herramientas de Gestión del Conocimiento podría ayudar a superar los retos del país, siguiendo ejemplos exitosos de la región.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Se ha hecho una revisión de literatura sobre conceptos claves relacionados al tema de interés, tales como el de innovación, la gestión del conocimiento (GC), el análisis Big data (BDA). Posteriormente, se han acercado dichos conceptos a su uso dentro de la industria musical, identificando, finalmente, el impacto que tiene sobre los agentes de la oferta (creadores, productores, ejecutantes) y su beneficio para mejorar los servicios de calidad y acceso.

1.1 Enfoque sobre Innovación y Gestión del Conocimiento (GC)

Para comenzar el marco teórico, es esencial entender el concepto de innovación, dado que cualquier mejora tecnológica está intrínsecamente ligada a la inversión en innovación. El Manual de Oslo (2005)⁹ define la innovación como una mejora significativa en un bien o servicio, o como la creación de nuevos métodos de comercialización que faciliten la entrada de estos productos al mercado. Esta definición se complementa con la del Manual de Frascati de la OCDE (2015)¹⁰, que describe la innovación como la transformación de un producto, idea o servicio en algo comercializable, o como la mejora de un proceso de fabricación o distribución.

No obstante, no siempre es necesario un cambio radical o una ruptura de paradigmas para generar avances o beneficios dentro de un sector. Christensen (1997)¹¹ señala que la innovación disruptiva no es la única vía hacia el éxito; la innovación incremental, que se enfoca en mejorar productos ya existentes, también puede ser efectiva. Este enfoque, que emplea la "prueba y error" para perfeccionar productos y servicios en función de la retroalimentación, es también destacado por Giner Fernández (2018)¹², quien subraya que este proceso implica una evolución continua del producto, adaptándose a las necesidades cambiantes de los clientes.

En segundo lugar, la innovación incremental dentro de una organización depende de la implementación de diversas estrategias y procedimientos que fomenten la competitividad y abran nuevos horizontes de desarrollo. En este contexto, la Gestión del Conocimiento (GC) se destaca como un factor clave, al facilitar la colaboración entre los actores estratégicos de la organización, así como con aliados externos e incluso con los consumidores.

Este proceso ha ganado importancia con el tiempo, posicionándose como una ventaja competitiva diferencial. Como señalan Rojas y Vera (2016)¹³, para mantener su competitividad, las empresas recurren a todos los recursos

⁹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE) (2005). Manual de OSLO Tercera Edición

¹⁰ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE) (2015). Manual Frascati: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. París, Francia: OCDE. DOI:10.1787/9789264239012-en

¹¹ Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press.

¹² Giner Fernández, A. (2018). El modelo de la innovación disruptiva. Estudio de caso de Netflix (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

¹³ Rojas, G.E., y Vera, M. A. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. Revista Apuntes de administración, 1(1), (50-59)

disponibles, tanto tangibles como intangibles. En este sentido, no solo se trata de contar con maquinaria, equipos y herramientas, sino también de integrar el conocimiento y las capacidades acumuladas dentro de la organización.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1995)¹⁴, este proceso comienza con la transformación del conocimiento tácito en conocimiento explícito, mediante sistemas de interconexión que lo hacen accesible a un mayor número de involucrados. Este conocimiento explícito, posteriormente, se incorpora en las rutinas diarias de acción y pensamiento de toda la organización. Los autores explican que este conocimiento se formaliza a través de documentos o estrategias específicas.

Figura 3: Modelo de generación de conocimiento



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Considerando la GC como una actividad regulada dentro de un sector, se puede recurrir a las ideas de Passoni (2005)¹⁵, Girard (2015)¹⁶ y Tarí y García (2013)¹⁷, quienes describen este proceso como un esfuerzo continuo para seleccionar, organizar, presentar y utilizar la información de manera cooperativa, aprovechando el capital intelectual de cada agente estratégico. El objetivo es mejorar las capacidades de cualquier empresa, proyecto o sector, generando así valor para el grupo humano involucrado.

¹⁴ Nonaka, I & Takeuchi, H, (1995) *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, N. Y.

¹⁵ Passoni, L. I. (2005). *Gestión del conocimiento: una aplicación en departamentos académicos*. *Gestión y política pública*, 14(1), 57-73.

¹⁶ Girard, J., & Girard, J. (2015). *Defining knowledge management: Toward an applied compendium*. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20

¹⁷ Tarí-Guilló, J & García-Fernández, M. (2013). *¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales?* *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151-176

De la misma manera, García, E. R. (2015)¹⁸ añade que la GC debería permitir al menos 3 beneficios para una organización: primero, fortalecer los aprendizajes en todas las ramas de la organización; segundo, difundir de manera constante y ordenada el conocimiento con todos los involucrados dentro del colectivo; y tercero, generar herramientas que permitan aplicar el conocimiento dondequiera que éste pueda ser utilizado.

1.2 La Gestión del Conocimiento (GC) y los avances tecnológicos

El componente tecnológico juega un papel crucial en el desarrollo de la Gestión del Conocimiento (GC). Estrada et al. (2019)¹⁹ destacan que la innovación tecnológica debe ser considerada como una de las acciones más significativas dentro de una empresa, debido a los cambios económicos que genera tanto en los productos como en los procesos. Esta innovación no se limita a la simple implementación de nuevas ideas; a menudo, exige transformaciones organizacionales y estrategias de apoyo.

Nagles (2007)²⁰ complementa esta perspectiva al señalar que no basta con recopilar conocimiento de diversas fuentes de información; es fundamental crear avances tecnológicos, como plataformas virtuales, que optimicen el uso de esos recursos. La aplicación del conocimiento requiere sistemas de gestión que incrementen la efectividad en el uso de los recursos y mejoren la capacidad operativa de cualquier organización. En esta línea, Pérez y Dressler (2007)²¹ argumentan que las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) pueden tener un doble efecto sobre la GC: facilitar sus procesos y mitigar los efectos adversos que ciertos factores podrían tener en su desarrollo.

La innovación tecnológica a menudo viene acompañada de la transformación digital. Según Morakanyane y O'Reilly (2017)²², la transformación digital es un proceso evolutivo que incorpora capacidades y tecnologías digitales para potenciar modelos de negocio, procesos operativos y la experiencia del cliente, con el objetivo de generar valor. Ismail (2017)²³ añade que este proceso implica la transformación de múltiples dimensiones, incluyendo el modelo de negocio, la experiencia del cliente—especialmente en lo que respecta a productos y servicios habilitados digitalmente—y las operaciones, abarcando tanto los procesos como la toma de decisiones. Además, impacta simultáneamente en las personas, en

¹⁸ García, E. R. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio. Revista del Instituto de Información de la Facultad de Información y Comunicación*, 20(1), 37-48

¹⁹ Estrada, G. C. T., Montero, J. M. C., Hernandez, Y. C. U., & Herrera, J. J. R. (2019). Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85).

²⁰ Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 97-102

²¹ Pérez, D., & Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. Pérez, Daniel; Dressler, Matthias. "Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento". *Intangible Capital*, enero-marzo de 2007, vol. 3, núm. 15, p. 31-59.

²² Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Bled eConference*, 21, 428-444

²³ Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35

términos de habilidades, talento y cultura, así como en las redes, que comprenden toda la cadena de valor.

1.3 Herramientas que facilitan la Gestión del Conocimiento (GC)

Una herramienta clave para la optimización de la Gestión del Conocimiento (GC) en cualquier sector es el análisis de Big Data (BDA, por sus siglas en inglés). Provost y Fawcett (2013)²⁴ destacan que las tecnologías asociadas al BDA permiten procesar grandes volúmenes de datos que superan la capacidad de los sistemas tradicionales, requiriendo, por lo tanto, el uso de nuevas tecnologías. Según estos autores, la implementación de BDA se correlaciona con un aumento en la productividad empresarial, generando un incremento de entre un 1% y un 3% en comparación con la empresa promedio.

Por su parte, Mayer-Schönberger y Cukier (2013)²⁵ subrayan el impacto significativo y exponencial que el BDA ha tenido como herramienta para operacionalizar la información dentro de las empresas. Como ejemplo, mencionan que secuenciar los 3 mil millones de pares de bases del primer genoma humano en 2003 requirió más de una década de trabajo. Sin embargo, diez años después, un solo laboratorio podía secuenciar esa cantidad de ADN en un solo día. Asimismo, los autores resaltan cómo Google procesa más de 24 petabytes diarios, un volumen que supera miles de veces la totalidad del material impreso almacenado en la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos.

Sin embargo, es crucial considerar que el verdadero valor del Big Data radica en la capacidad de las organizaciones para generar valor a partir de estos datos. Tabares y Hernández (2014)²⁶ señalan que, en muchos casos, los datos en sí no generan valor automáticamente. Las organizaciones deben ser capaces de descubrir la información en tiempo real, analizarla y tomar decisiones basadas en ella, sin descuidar aspectos como la seguridad, la integración, la funcionalidad y otros atributos de calidad específicos a cada dominio.

1.4 La Gestión del Conocimiento (GC), la Big Data Analysis (BDA) y el sector musical

En el ámbito musical, diversos autores han destacado el impacto positivo de la gestión del conocimiento (GC) y, en específico, de las tecnologías digitales en la mejora de los servicios de acceso y calidad artística. Peukert (2019)²⁷ subraya que estas tecnologías han reducido significativamente los costos de producción, distribución y publicidad de bienes culturales, permitiendo a los proveedores adaptar mejor sus productos a las preferencias de los consumidores, mediante el

²⁴ Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big data*, 1(1), 51-59.

²⁵ Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: la revolución de los datos masivos*. Turner.

²⁶ Tabares, L. F., & Hernández, J. F. (2014). *Big Data analytics: Oportunidades, retos y tendencias*. Universidad de San Buenaventura, 20.

²⁷ Peukert, C. (2019). La próxima ola de cambio tecnológico digital y las industrias culturales. *J Cult Econ* 43 , 189-210. <https://doi.org/10.1007/s10824-018-9336-2>

uso de datos detallados de mercado²⁸.

De manera similar, Chesbrough (2003)²⁹ y Hagen (2022)³⁰ destacan que, aunque la recopilación y el uso de datos ha sido habitual en la industria desde hace décadas; la digitalización ha permitido desarrollar metodologías de análisis de información más precisas y útiles para la oferta musical. Ferraris et al. (2019)³¹ añaden que el Big Data (BDA) ofrece a las empresas musicales nuevas oportunidades para mejorar la gestión y obtener una ventaja competitiva. Gorgoglione et al. (2023)³² señalan que el BDA no solo permite ajustar la oferta a las necesidades del cliente, sino que también facilita la exploración de dinámicas innovadoras en las industrias culturales y creativas (ICC).

Además, Mariani y Fosso Wamba (2020)³³ ilustran cómo el BDA permite probar canciones antes de su lanzamiento, mientras que Cao (2023)³⁴ muestra cómo las redes sociales proporcionan retroalimentación inmediata, que influye tanto en la oferta como en los consumidores.

Alfaro (2021)³⁵ resume lo expuesto anteriormente detallando que la digitalización de la información ha transformado las cadenas de valor de las ICC, dando más protagonismo a los servicios, mejorando el conocimiento de las preferencias del consumidor, facilitando la co-creación y dando lugar a nuevos modelos de negocio, como por ejemplo, el streaming.

El streaming musical es una modalidad de transmisión de audio en tiempo real a través de plataformas digitales, que permite a los usuarios escuchar música directamente desde internet sin necesidad de descargar los archivos. En este modelo, las canciones, álbumes o listas de reproducción se almacenan en servidores remotos y son enviadas al dispositivo del usuario (como teléfonos móviles, computadoras o televisores inteligentes) mediante una conexión a internet, Music Business Worldwide (2018)³⁶, IFPI. (2023)³⁷. Tal como lo señala

²⁸ El autor pone dos ejemplos: “Discover Weekly” y “Release Radar” como listas de reproducción personalizadas y actualizadas semanalmente del servicio de música en streaming Spotify.

²⁹ Chesbrough, H.W (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*; Harvard Business Press: Cambridge, MA, USA, 2003; ISBN 978-1-57851-837-1

³⁰ Hagen, A.N (2022). Datafication, Literacy, and Democratization in the Music Industry. *Pop. Music Soc.* 2022, 45, 184–201

³¹ Ferraris, A.; Mazzoleni, A.; Devalle, A.; Couturier, J (2019). Big Data Analytics Capabilities and Knowledge Management: Impact on Firm Performance. *Manag. Decis.* 2019, 57, 1923–1936

³² Gorgoglione, Michele; Garavelli, Aquiles Claudio; Panniello, Umberto; Natalicchio, Angelo (2023) “Tecnologías de recuperación de información y análisis de big data para analizar la innovación de productos en la industria musical”.

³³ Mariani, M.M.; Fosso Wamba, S (2020). Exploring How Consumer Goods Companies Innovate in the Digital Age: The Role of Big Data Analytics Companies. *J. Bus. Res.* 2020, 121, 338–352

³⁴ Cao, F. (2023). Modeling Analysis of User Consumption Data of Internet Culture Industry in the Context of Emerging Technologies. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 0(0) -. <https://doi.org/10.2478/amns.2023.1.00088>

³⁵ Rotondo, S. A. (2021). Servicios de extensionismo tecnológico para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. *Monograma. Revista Iberoamericana de Cultura y Pensamiento*, (9), 155-186.

³⁶ Music Business Worldwide. (2018). Understanding the impact of streaming on the music industry.

³⁷ IFPI. (2023). *Global Music Report 2023: State of the Industry*.

Miquido (2024)³⁸, las personas eligen los servicios de streaming de música por tres razones principales: acceso ininterrumpido, escucha sin publicidad y millones de canciones a su disposición. Además, permite a las personas acceder a una biblioteca infinita de canciones, crear listas de reproducción personales y la posibilidad de escucharlas en cualquier momento y lugar.

Dentro del streaming del sector musical, uno de los casos más representativos es el de Spotify. Según Salman (2023)³⁹, desde principios de la década de 2000, la compra y venta oficial de música se había vuelto inexistente, ya que las personas utilizaban principalmente sitios como Napster, PirateBay y Limewire para escuchar sus canciones favoritas. No obstante, esto cambió radicalmente cuando se lanzó oficialmente Spotify en el 2008.

El modelo de streaming on-demand de Spotify ha revolucionado la forma en que se accede y consume música, destacándose por su impacto en la gestión del conocimiento dentro de la industria musical. Tal como señalan Morris, J. W., & Powers, D. (2015)⁴⁰, este sistema permite a los usuarios reproducir de manera instantánea canciones seleccionadas de un extenso catálogo almacenado en servidores. A diferencia del live streaming, donde el contenido se transmite en tiempo real, Spotify ofrece música pregrabada, accesible en cualquier momento. Además, utiliza un método de buffering progresivo, que descarga pequeños fragmentos de audio antes de su reproducción. Esto minimiza interrupciones y asegura una experiencia fluida, incluso en conexiones de internet inestables. Por tanto, la integración de estas tecnologías no solo optimiza la accesibilidad y calidad del servicio, sino que también posiciona a Spotify como un referente en la gestión eficiente de recursos digitales, maximizando tanto la experiencia del usuario como el aprovechamiento de la infraestructura tecnológica.

Según Estadista 2023⁴¹, Spotify se convirtió en el líder indiscutible del streaming, dejando atrás a otras plataformas conocidas como Apple Music y Amazon. Según detalla el informe, entre abril y junio de 2022, la empresa contaba con aproximadamente 188 millones de suscriptores, posicionándose como la plataforma con más usuarios en lo que respecta a servicios de música en streaming. Apple Music, quedó en segunda posición, y Tencent en el tercer lugar:

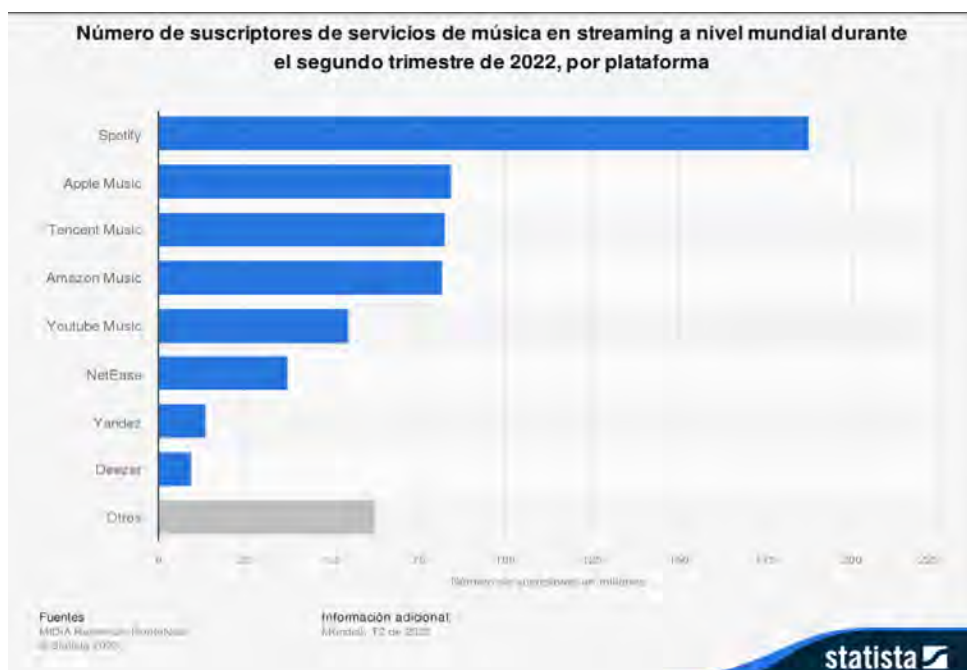
³⁸ Miquido (2024, August 6). How streaming changed the music industry? Current impact, trends, and predictions. Miquido. <https://www.miquido.com/blog/how-streaming-changed-the-music-industry/>

³⁹ Salman, M. (2023, July 26). The evolution of Spotify: From startup to streaming giant. Medium. <https://medium.com/@salmann.memon01/the-evolution-of-spotify-from-startup-to-streaming-giant-a0f19d95889a>

⁴⁰ Morris, J. W., & Powers, D. (2015). Streaming culture: Subscription services and the future of digital music. *Popular Music and Society*, 38(4), 426–445

⁴¹ Statista. (2023, May 31). Principales plataformas de música en streaming del mundo según suscriptores en 2022. <https://es.statista.com/estadisticas/942349/principales-plataformas-de-musica-en-streaming-del-mundo-segun-suscriptores/>

Figura 4: Spotify - líder indiscutible del streaming



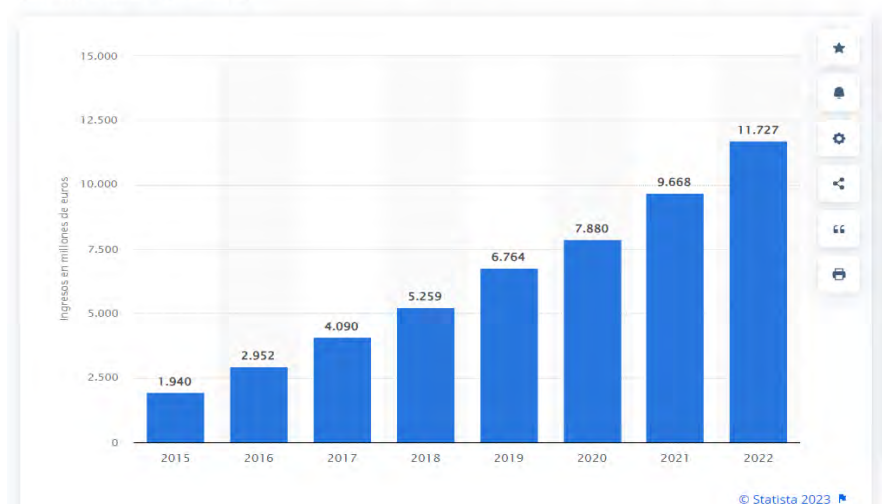
Fuente: STATISTA 2023

El impacto de dicho gigante del streaming ha quedado registrado en las estadísticas de los últimos años. Según la información de Statista 2023⁴², Spotify ha contado con un incremento exponencial de sus ingresos, el cual no ha sufrido caídas desde el 2015 hasta el 2022:

Figura 5: Evolución anual de Spotify a nivel mundial

Ingresos anuales de Spotify a nivel mundial entre 2015 y 2022

(en millones de euros)



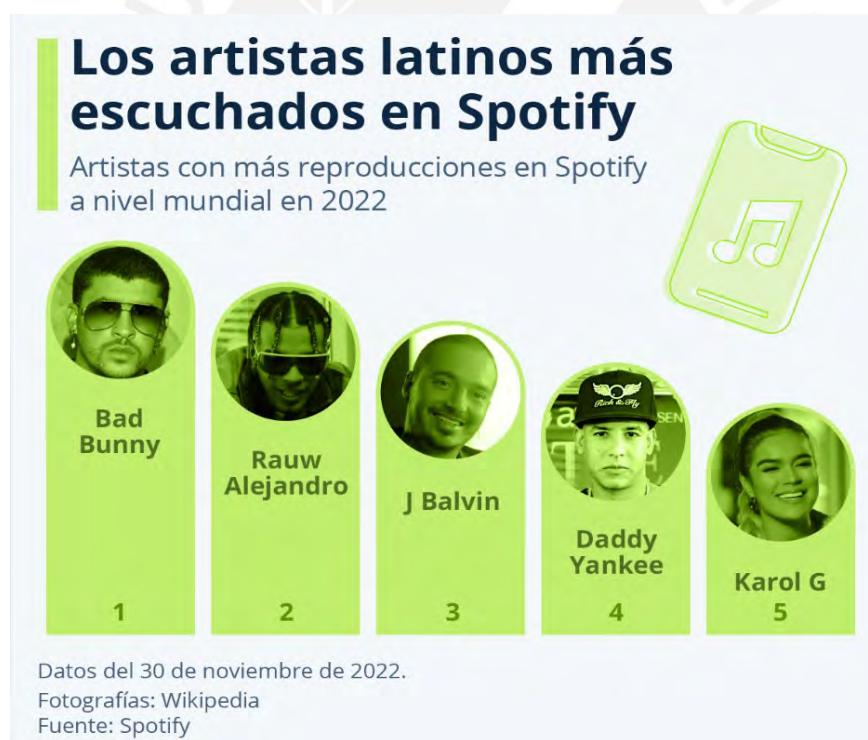
Fuente: STATISTA 2022

⁴² Statista. (2023, June 21). Ingresos anuales de Spotify en el mundo 2015-2022. <https://es.statista.com/estadisticas/1118280/ingresos-anuales-de-spotify-en-el-mundo/>

Al respecto, es importante entender la inversión que hizo dicha empresa de la oferta musical en gestión de la información y tecnología. Ahondando en las funcionalidades de Spotify, Writer (2022)⁴³ detalla que, a partir de 2013, Spotify adquirió un conjunto de tecnologías y empresas tecnológicas para desarrollar su metodología tan potente de recopilación de información en tiempo real; (i) en el 2013, adquirió una aplicación de descubrimiento de música: Tunigo; (ii) en el 2014, adquirió una empresa de inteligencia musical: “The Echo Nest”; (iii) en el 2015, se hizo cargo de una empresa de consultoría de ciencia de datos que utilizaba en la unidad de análisis avanzado para desarrollar servicios de datos para los clientes; y (iv) en el 2017, se hizo cargo de Sonalytic, tecnología que se utilizó para personalizar listas de reproducción, combinar mejor canciones y desarrollar un mejor sistema de publicación de datos.

Diferentes actores de la oferta musical latinoamericana (compositores, músicos ejecutantes, gestores, productores, entre otros) han logrado aprovechar los beneficios de dicho streaming para internacionalizarse. Según Estatista (2023)⁴⁴, la industria de la música en América Latina ha experimentado un notable crecimiento en el reconocimiento global de sus artistas.

Figura 6: Presencia significativa de artistas latinos en Spotify



Fuente: STATISTA 2023

⁴³ Writer, M. S (2022, July 21). Takeaways from Spotify’s Evolution And Trajectory. MarTech Series. <https://martechseries.com/mts-insights/staff-writers/takeaways-from-spotifys-evolution-and-trajectory/>

⁴⁴ Statista. (2023, October 15). Industria de la música en América Latina y el Caribe - Datos estadísticos. <https://es.statista.com/temas/11026/industria-de-la-musica-en-america-latina-y-el-caribe/#topicOverview>

Según detalla Marquez (2021)⁴⁵, este despunte y notoriedad no hubiese sido posible sin el apoyo de las diferentes tecnologías: plataformas de exposición comercial (redes sociales), de recopilación de datos en tiempo real (GC y BDA), y del streaming musical.

Otra muestra del beneficio de la Gestión del Conocimiento (GC) y del Big Data (BDA) en las cadenas de valor de las ICC es mencionado en el trabajo de Li (2020)⁴⁶. El autor compara dos grupos de empresas creativas y concluye que aquellas que emplean tecnologías digitales innovadoras logran mejorar sus relaciones con los clientes, personalizando productos y aumentando ingresos mediante asociaciones estratégicas⁴⁷.

Por otro lado, es importante resaltar que, más allá de los procesos de Gestión del Conocimiento (GC) dentro de una empresa u organización; los procesos de recopilación de información también se ven beneficiados por la interacción entre diferentes actores y colectivos de la oferta musical. Malerba (2002)⁴⁸ define los sistemas sectoriales de innovación como redes de agentes que interactúan a través de la creación, producción y comercialización de productos, acumulando conocimientos y desarrollando tecnologías y competencias específicas⁴⁹.

El trabajo de Pareja Eastaway, M., & Pique, J. M. (2022)⁵⁰ resalta este fenómeno a través de la perspectiva de “Hélice Cuádruple”. Argumentan que las ciudades se presentan como plataformas esenciales para el desarrollo del talento, el cual se ha convertido en un recurso estratégico clave en la nueva economía del conocimiento. En este contexto, los diferentes sectores económicos que deseen innovar y crecer, deben ofrecer entornos que promuevan tanto la calidad de vida como el trabajo, con el fin de atraer, retener y fomentar el talento creativo. Además, los autores detallan que las ciudades también funcionan como espacios dinámicos para la experimentación y la aplicación de innovaciones tecnológicas y sociales.

⁴⁵ Marquez, A. C. N. (2021, January 9). La música latina urbana y una década de éxito global. HOLA. <https://www.hola.com/actualidad/20210109182252/musica-latina-exito-2020/>

⁴⁶ Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92–93, 102012

⁴⁷ Se analizaron estudios de casos globales cuidadosamente seleccionados, pero con un enfoque en los mercados del norte global (Reino Unido y Europa): aquellas que fueron identificadas por utilizar prácticas comerciales innovadoras relacionadas con las tecnologías digitales; y aquellas seleccionadas al azar. De la muestra, el 90% de los innovadores utilizaron tecnologías digitales para transformar sus relaciones con los clientes. Por ejemplo, ofertaron productos y servicios personalizados, con diferentes precios, para diferentes niveles de exclusividad. Muchos también brindaron servicios específicos a mercados objetivo mediante la segmentación del mercado. Asimismo, el 87% de ellos aumentó sus ingresos mediante la asociación con otras empresas (por ejemplo, grupos de artistas) y la extensión de marca, lo que les permitió aumentar su base de clientes y mejorar su credibilidad a través de dichas asociaciones.

⁴⁸ Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research policy*, 31(2), 247-264.

⁴⁹ El autor afirma que en dichos sistemas la oferta desarrolla una base de conocimientos, tecnologías, insumos; con procesos de aprendizaje, competencias, estructura organizacional, creencias, objetivos y comportamientos específicos. Eso significa que los diferentes agentes de la oferta de un sector interactúan a través de procesos de comunicación, intercambio, cooperación, y competencia.

⁵⁰ Pareja Eastaway, M., & Pique, J. M. (2022). Districts of Innovation in the World. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 2022, vol. 7, num. 2.

Herrera y Rodríguez (2023)⁵¹ añaden que, particularmente en las ICC, la co-creación y el intercambio de conocimientos entre diferentes actores son fundamentales para la innovación, como se observa en los procesos de networking de las industrias culturales y creativas de Cartagena, Colombia⁵².

Finalmente, Facuse y Torres (2017)⁵³ examinan cómo la migración de músicos peruanos a Chile ha facilitado el intercambio cultural, enriqueciendo el panorama musical de Santiago de Chile. En ese sentido, el texto detalla que este fenómeno se ha traducido en el intercambio de elementos, códigos, técnicas y prácticas implicadas en diversos sistemas musicales, fortaleciendo así la presencia de diferentes músicos latinoamericanos, especialmente chilenos y peruanos.



⁵¹ Julio Herrera, M. y Márquez-Rodríguez, P. (2023). Efecto de mecanismos de creación de conocimiento en agrupaciones informales de sectores creativos y culturales. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 435-452. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.169.5927>

⁵² En base a las experiencias del sector de las industrias culturales y creativas (ICC) de Cartagena, el texto detalla que se evidencian procesos de co-creación, a través de redes informales, donde hay transferencias de conocimientos tácitos y explícitos, y aprendizaje grupal, que ocurren de manera necesaria y natural entre actores creativos que generan proyectos conjuntos. Así, por ejemplo, estas colaboraciones e interacciones se mencionan en procesos de preproducción, producción y posproducción del sector musical y audiovisual.

⁵³ Facuse, M., & Torres, A. (2017). Músicas inmigrantes latinoamericanas en Santiago de Chile: el caso de la escena musical peruana. *Revista Musical Chilena*, 71, 11-47. <https://doi.org/10.4067/S0716-27902017000100011>

CAPÍTULO 2: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: SITUACIÓN DE LAS INDUSTRIAS MUSICALES EN PERÚ

2.1 Perú: Megadiversidad y su impacto en las expresiones culturales

El Perú es un país que respira cultura, específicamente respira música, desde sus inicios como república, e inclusive desde mucho antes. Según Olsen, D. (1986)⁵⁴, mucho antes de la conquista española, e incluso mucho antes del imperio incaico, los pueblos de la región central andina de América del Sur tenían ricas tradiciones musicales. En las tumbas antiguas se han encontrado numerosas flautas, trompetas, tambores y otros artefactos musicales de bastante alto desarrollo⁵⁵. Estas tendencias crecieron durante todos los procesos de migración y mestizaje que ha vivido el país, abriéndose así el abanico de posibilidades: la llegada de la conquista española, la inserción de esclavos africanos, posteriores migraciones europeas, y migraciones “del campo a la ciudad”.

En ese sentido, hoy por hoy, el Perú es uno de los diez países del mundo considerados megadiversos debido a su gran variedad en ecosistemas, especies, recursos genéticos y culturas⁵⁶. Esto quiere decir que no es solo reconocido por su alta biodiversidad. Según información oficial del Ministerio de Cultura (MINCU 2020⁵⁷), el país también es sinónimo de diversidad cultural. El territorio alberga un sinnúmero de manifestaciones culturales ancestrales y contemporáneas, emanadas de la creatividad individual y/o colectiva y de la multiplicidad e interacción de los grupos culturales que coexisten en nuestra sociedad.

Evidencia de ello, entre otros elementos, es la información de la Base de Datos de Pueblos Indígenas u Originarios (BDPI) del sector, la cual confirma la identificación en el territorio de 55 pueblos indígenas hasta la fecha, siendo 51 de la Amazonía y 4 de los Andes. Al respecto, según los Censos Nacionales 2017⁵⁸, más de un cuarto de la población peruana total (26%) se auto-identifica como parte de alguno de los pueblos indígenas u originarios existentes.

2.2 Aportación de las Industrias Culturales y Creativas en el Perú

Ahora bien, según UNESCO (2022)⁵⁹, la cultura y la creatividad constituyen el 3,1 % del Producto Interior Bruto (PIB) mundial y el 6,2 % del total del empleo. Ello

⁵⁴ Olsen, D. (1986). Towards A Musical Atlas Of Peru. *Ethnomusicology*, 30, 394-412. <https://doi.org/10.2307/851586>

⁵⁵ Según el texto, no solo se han encontrado instrumentos musicales, sino también muchos recipientes de cerámica y metal representando instrumentos musicales utilizados en diversos contextos, como vuelos extáticos de chamanes, propiciación a los dioses, caza, danza y otras actividades que son difíciles de interpretar.

⁵⁶ Información obtenida del I Taller Competitividad del Sector Ecoturismo en Madre de Dios Puerto Maldonado, 17 y 18 de abril de 2004, Congreso de la República.

⁵⁷ Ministerio de Cultura (2020) “Política Nacional de Cultura al 2030”

⁵⁸ INEI. Censos Nacionales XII de Población y VII de Vivienda, 22 de octubre del 2017, Perú: Resultados Definitivos. Lima, octubre de 2018.

⁵⁹ UNESCO (2022). Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing culture as a global public good.

también se debe en gran parte a la digitalización, a la gestión del conocimiento en tiempo real, y otros avances tecnológicos que han beneficiado a dichas industrias.

En específico, para el caso musical, la IFPI (2020)⁶⁰, detalla que en 2019, la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI por sus siglas en inglés) declaró un crecimiento de los ingresos mundiales de la música grabada por quinto año consecutivo, con un aumento del 8,2 %. También informó del crecimiento continuado de los ingresos digitales y por emisión en continuo, que representan más de la mitad (56 %) del mercado mundial de la música grabada.

No obstante, según el Informe de Unesco (2022), pese a ser uno de los sectores de más rápido crecimiento en el mundo, hay obstáculos, tanto nuevos como persistentes, que hacen que la economía creativa sea también uno de los sectores más vulnerables y suele verse ignorada en las inversiones públicas y privadas.

Dicha situación no es ajena para el Perú. Según la Cuenta Satélite de Cultura (2018)⁶¹, para el año 2017 las ICC aportaron 1,2 % al PBI nacional y generaron 63 663 empleos. Esto da cuenta del impacto que el sector tiene dentro de la economía del país, aunque usualmente no se tenga mucha información sobre sus características, ni sea reconocido y fomentado su desarrollo por parte de los gobiernos y el sector privado.

2.3 Consecuencias económicas del COVID-19 en el Sector musical peruano

La emergencia sanitaria decretada ante la aparición del COVID-19 y la cancelación de las actividades presenciales, marcó un duro golpe para las ICC en general y para el sector musical en Perú. Prueba de ello son los resultados de la encuesta realizada por el Ministerio de Cultura y la Municipalidad de Lima en junio del año 2020⁶², la cual tenía como objetivo principal medir el impacto de la pandemia en el sector. Se entrevistaron a 10,452 personas relacionadas a las ICC, describiendo el siguiente escenario para dicho año:

- Pérdida total de S/ 162,967,928 de soles entre marzo y junio de 2020.
- El 89 % de los encuestados afirmó que las actividades culturales eran su principal fuente de ingresos.
- 72% de los encuestados respondió ser una persona natural sin negocio o trabajador de manera independiente.
- El 56% de los encuestados se dedicaba a actividades musicales; 37% a las artes escénicas; y 31 % a actividades transversales (gestión y producción cultural, animación sociocultural, ferias, e investigación en arte o cultura).

⁶⁰ IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) [Federación Internacional de la Industria Fonográfica]. 2020. IFPI issues annual Global Music Report [La IFPI publica el informe anual mundial sobre la música]. IFPI, 4 de mayo. (En inglés). www.ifpi.org/ifpi-issues-annual-global-music-report/ (Consultado el 13 de junio de 2021.)

⁶¹ Ministerio de Cultura. (2018). El sector cultural incrementó en 2017 su aporte a la economía del país, según indicadores de la Cuenta Satélite de Cultura. <https://blogs.iadb.org/cultura-artecreatividad/es/un-bien-publico/>

⁶² Ministerio de Cultura (2020) Informe sobre el impacto del estado de emergencia por el COVID-19 en el sector de las artes, museos e industrias culturales y creativas. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/790476/Informe_ok_05JUN20.pdf?v=1591406590

- Las regiones más afectadas fueron Lima, Piura, Arequipa y Cusco, todas con pérdidas económicas superiores a los S/ 3 000 000,00.

Al respecto, una de las medidas para contrarrestar el impacto económico de la emergencia sanitaria, fue la aprobación de los Apoyos Económicos mediante Decreto de Urgencia N° 058- 2020 y el Decreto Supremo N° 027-2021. Si bien se logró beneficiar a más de 5000 proyectos de trabajadores y organizaciones culturales; hubo más de 15 mil proyectos que quedaron fuera del apoyo, significando aproximadamente más de 300 millones de soles que no fueron atendidos.

El informe de Orientación de Oficio 020-2020-OCI/5765-SOO de la Contraloría de la República determinó que la carencia de un Registro Nacional de Creadores, una base de datos que por ley debería de formar parte de un Sistema de Información Cultural en el Perú, impidió la canalización de apoyo a los trabajadores de la cultura en un contexto de emergencia⁶³.

Esta situación llevó a revisar no sólo la dramática situación en la que se encontraban los trabajadores culturales; sino también las escasas herramientas con las que se venía planificando el desarrollo del sector. Se identificó que no se cuenta con información suficiente para la toma de decisiones desde el sector público, así como también, desde los diferentes agentes que componen la oferta cultural.

2.4 Limitaciones de la información cultural: un obstáculo para el desarrollo

Según Delfín (2021)⁶⁴, en la actualidad, los datos abiertos no constituyen un eje prioritario en la agenda de gobierno y el tema no está presente como política de estado. Aunque la Secretaría de Gestión Pública (SGP), que depende de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), promovió con fuerza el tema del gobierno de datos desde el año 2017, en la actualidad no se percibe un esfuerzo sostenido, integral e institucional en el tema de apertura de datos.

La situación para los sectores culturales es igual, e incluso peor. Según el autor, estas carencias son producto de una serie de factores, entre ellos la ausencia histórica de políticas públicas que regulen y sostengan la gestión de la información dentro del Ministerio de Cultura a través del tiempo, la falta de continuidad en las iniciativas promovidas por las autoridades del sector, la carencia de recursos humanos necesarios para registrar y procesar información para la toma de decisiones, la falta de coordinación entre la sede central y las Direcciones

⁶³ La ley de creación del Ministerio de Cultura (LEY N° 29565) indica que es competencia de la institución “desarrollar sistemas de información y mecanismos que contribuyan al cumplimiento de las competencias compartidas en materia de cultura”

⁶⁴ Delfín, M. 2021. Gobernanza cultural y datos abiertos: retos y oportunidades para los sectores culturales en el Perú. Javiera, A. y Fumega, S. (eds.) Documento de Trabajo. Montevideo, ILDA. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4670293>.

Desconcentradas de Cultura (DDC), entre otras. A ello se suma la inestabilidad política que trajo consigo la alta rotación de Ministros de Cultura⁶⁵.

Por su parte, según la Política Nacional de Cultura al 2030 (MINCU 2020), la información imperfecta que existe y que afecta a los principales agentes en la cadena de producción de las ICC (consumidores y productores) ha terminado por limitar el acceso cultural de toda la población en general. Dicho documento detalla que, a nivel de productores, no existe certeza sobre la magnitud de la demanda o potenciales consumidores, por lo que es incierta la respuesta de los consumidores frente a los bienes y servicios producidos.

De la misma manera, el CEPLAN (2023)⁶⁶ también confirma que un problema central para el desarrollo de las ICC en el Perú, y que fue más evidenciado durante la pandemia, es la falta de información para la toma de decisiones. Dicho informe detalla que, actualmente existen datos sobre la oferta y demanda de algunos subsectores como de la cinematografía, teatro, libros, asistencia de eventos, entre otros; pero no están ni homogeneizados ni recogidos de manera periódica. Si bien existe un Sistema de Información de las Industrias Culturales y Artes del Ministerio de Cultura, los datos que presenta no están actualizados.

Por tanto, CEPLAN alerta que la falta de información ordenada y pertinente no permite medir el real impacto de las ICC en el país; por ende, los altos funcionarios de los gobiernos no prestan la debida atención al sector y a todas las oportunidades no solo económicas, sino también de desarrollo que se exponen día a día. Esto también se refleja en la información limitada que recoge el INEI sobre el sector cultura a través de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), la cual no es suficiente.

2.5 Innovación y Gestión del Conocimiento (GC): estrategia para fortalecer las ICC en Perú

Parte de la literatura actual plantea diversas maneras de contrarrestar la situación de las ICC en el país. Una aproximación interesante es la del trabajo de Alfaro (2021), quien parte del concepto de los servicios de extensionismo tecnológico, los cuales son un tipo de asistencia provista directamente a empresas para estimular la modernización y mejora tecnológica, con foco especial a pequeñas y medianas empresas. Según el autor, existen cinco tipos de servicios de extensionismo tecnológico que serían importantes de impulsar a favor de las ICC de economías emergentes como la peruana:

Alfaro detalla que dentro del conjunto de temas claves, impulsados internacionalmente, para ayudar a las ICC, se encuentra la inteligencia artificial (IA) aplicada a la creación y el conocimiento de los consumidores, la co-creación con

⁶⁵ EFE (diciembre 2019). Perú con nueve ministros de Cultura en tres años, uno nuevo cada cuatro meses. <https://www.efe.com/efe/america/politica/peru-con-nueve-minis-tros-de-cultura-en-tres-anos-uno-nuevo-cada-cuatro-meses/20000035-4128223>

⁶⁶ Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) 2023. Industrias culturales y creativas: situación y perspectivas. Se puede ver el informe en el siguiente enlace: <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/4099848-industrias-culturales-y-creativas-situacion-y-perspectivas>

los consumidores por medio de tecnologías de la información y comunicación, y el desarrollo de públicos. Nuevamente se resalta aquí la necesidad de fortalecer la gestión del conocimiento para fortalecer la toma de decisiones del sector. Dentro de las conclusiones de su estudio, se detalla que uno de los mayores aportes que un centro de extensionismo podría aportar al Perú sería el de incentivar la producción de información y conocimiento sobre las ICC, lo cual permita a las micro, pequeñas y medianas empresas mejorar sus procesos de producción, comercialización, internacionalización y desarrollo de públicos. El autor señala “En el Perú y otros países de América Latina existe una brecha entre la información disponible y su uso que podría ser cerrada a través de servicios de extensionismo similares”.

En el informe del 2018 de Pricewaterhousecoopers (PwC)⁶⁷, complementa esta aseveración detallando que las ICC, al igual que otros sectores económicos, deben tomar en cuenta las ocho tecnologías que motivaran los procesos de innovación en los siguientes años: robots, internet de las cosas, realidad aumentada, realidad virtual, drones, 3D, inteligencia artificial y blockchain. En ese sentido, tal como hemos detallado anteriormente, la tecnología y la gestión del conocimiento tendrán que ir de la mano para impulsar las ICC, sobre todo en países como Perú, donde aún se tiene mucho desconocimiento sobre cómo opera la oferta cultural.

No obstante, el avance tecnológico y el desarrollo de herramientas para la gestión del conocimiento en las ICC debe tomar en cuenta también el contexto y las limitaciones que vive el país. Si bien se desea que los agentes de la oferta cuenten con las herramientas necesarias para competir con otros entornos más “globalizados”, es claro que la condición del Perú cuenta con particularidades que jugarían en contra. Tal como lo detalla Gastón, J. I. (2021)⁶⁸, la idea de que el entorno peruano pueda seguir concepciones como la de Roosevelt y hacer “lo que podamos, con lo que tenemos, donde estemos”, ha sido constantemente mal entendida por el entorno extranjero, donde la mayoría de los problemas relacionados con la educación musical basada en tecnología han sido resueltos previamente. En las circunstancias peruanas, se necesita tomar decisiones rápidas y recurrir a modelos de organización de corto plazo, sobre todo para combatir la inestabilidad que viven los estudiantes de cualquier expresión artística, asegurando procesos de aprendizaje netamente básicos y específicos.

Para este trabajo, se propone la hipótesis que, para el caso peruano, las industrias culturales y creativas (CCI), y en específico, el sector musical autogestionado necesita utilizar nuevas alternativas que brinden soporte a diferentes actores de la oferta (creadores, productores, y ejecutantes) en su objetivo de incrementar la oferta y calidad de sus productos.

⁶⁷ PwC-PricewaterhouseCoopers (2018). Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022. Trending now: convergence, connections and trust. Retrieved. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook/perspectives-from-the-global-entertainment-and-media-out-look-2018-2022.pdf>.

⁶⁸ Gastón, J. I. (2021). Poscolonial Peruvian Sheep and Their Digital Dreams: Pure Data as a Tool for Conceptual Reconfiguration in Peruvian Musical Education. Revista Vórtex. <https://doi.org/10.33871/23179937.2021.9.2.16>

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO:

En el presente capítulo se delinea la estrategia metodológica que ha sido empleada para abordar el objetivo principal de la investigación: analizar el impacto que tiene la Gestión del Conocimiento (GC) en la oferta y calidad de la producción musical peruana.

El marco metodológico de este estudio se basa en un enfoque cualitativo que combina elementos de investigación exploratoria y descriptiva. Este diseño metodológico es especialmente adecuado para abordar fenómenos complejos y multidimensionales, como el impacto de la Gestión del Conocimiento (GC) en la producción musical en Perú. A través de este enfoque, se busca comprender las dinámicas internas de la industria musical, identificar áreas clave de mejora y proponer estrategias fundamentadas en la Gestión del Conocimiento (GC) para fortalecer su desarrollo.

Desde la perspectiva exploratoria, el análisis inicial se enfoca en áreas poco documentadas o insuficientemente estudiadas en el contexto peruano, como la oferta musical actual y los desafíos asociados con la calidad y la producción. Este enfoque permite generar un marco preliminar que facilita una comprensión integral de los actores clave —creadores, productores y ejecutantes—, así como de sus dinámicas y características particulares. De esta manera, el estudio abre nuevas líneas de investigación y sienta las bases para profundizar en la Gestión del Conocimiento (GC) dentro de la industria creativa peruana.

Por otro lado, el componente descriptivo de la metodología busca detallar y caracterizar la situación actual de la producción musical en el país. A través de la recopilación de opiniones y percepciones de los diversos agentes de la industria musical, se pretende ofrecer un panorama claro y estructurado de los retos y oportunidades existentes. Este enfoque también contribuye a identificar los elementos específicos que influyen en la calidad de la producción, aportando insumos clave para el diseño de recomendaciones prácticas.

Al respecto, se presenta a continuación una descripción de los componentes metodológicos que se consideran apropiados para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

La investigación se acota a las siguientes características específicas:

Tabla 1: Características específicas - Metodología de investigación

N°	Criterio	Justificación
1	El público objetivo seleccionado son los representantes de bandas de la denominada “escena musical autogestionada”, entendiéndose por ésta aquellos músicos que deben realizar y costear todas las tareas que se consideren necesarias para visibilizar sus producciones	<p>Se ha escogido el sector musical autogestionado tomando en cuenta lo detallado en los capítulos anteriores, respecto a la precaria situación económico social del sector, la imperante informalidad laboral que viven los trabajadores de la cultura en el Perú, y el poco apoyo que reciben de parte de los diferentes actores estratégicos (el Estado, el sector privado, entre otros).</p> <p>También se ha escogido la música autogestionada debido a que, pese a su precaria situación en el país, esta tiene un gran potencial y visibilidad a nivel internacional, por lo que es un sector importante de estudio. Según el reporte 2022-2023 del WorldWide Independent Network (WIN)⁶⁹, el sector independiente representó al menos el 40% de la cuota de mercado global y fue responsable del 80% de los nuevos lanzamientos en el mundo, habiéndose invertido al menos 4.100 millones de dólares en descubrir y fomentar el talento independiente a nivel mundial</p> <p>Además, trabajos como los de Hracs (2012)⁷⁰ detallan beneficios que podrían resultar interesantes para usar en el caso peruano. El autor detalla que los músicos bajo el modelo de producción musical independiente pueden trabajar sin renunciar a su autonomía. Mantienen un control creativo irrestricto sobre sus canciones, interpretaciones, proceso técnico e incluso promociones. Ello se complementa con el trabajo de Fox (2004)⁷¹, el cual detalla que las tecnologías digitales han brindado importantes oportunidades a los pequeños actores del sector. Las ventajas de internet, como los costos reducidos de distribución y marketing a través de canales globales, facilitan la internacionalización de los pequeños sellos discográficos independientes.</p>
2	Se tomará en cuenta cuatro ciudades principales de Perú: Lima, Trujillo, Arequipa y Cusco	Estas ciudades han sido seleccionadas debido a que cuentan con una movida musical autogestionada asentada, visible en redes sociales, y activa a través de conciertos y otras actividades de marketing, en comparación con otras zonas del país
3	El periodo de estudio abarca desde el año 2010 hasta el año 2023	Este marco temporal permitirá analizar las tendencias y cambios recientes dentro de la industria musical autogestionada, tomando en cuenta la “fotografía” de dicho grupo humano previo a la pandemia, así como también, su situación actual, la cual ha tenido que enfrentar las limitaciones señaladas en los capítulos anteriores de la presente investigación.
4	Se ha adoptado un enfoque	Ello buscando obtener una comprensión profunda y detallada

⁶⁹ WorldWide Independent Network (2023). Annual Report. <https://winformusic.org/mp-files/win-annual-report-2022-23.pdf/>

⁷⁰ Hracs, B. J. (2012). A creative industry in transition: The rise of digitally driven independent music production. *Growth and Change*, 43(3), 442-461.

⁷¹ Fox, M. (2004). E-Commerce business models for the music industry. *Popular Music And Society*, 27, 2, 201-220.

	metodológico de carácter cualitativo, centrado en la recolección de datos a través de entrevistas semi-estructuradas	de las percepciones y experiencias de los actores estratégicos en la oferta musical autogestionada de Perú
		Las entrevistas han sido guiadas por un cuestionario previamente diseñado, asegurando que se cubran los temas clave relacionados con la gestión del conocimiento en la producción musical. Sin embargo, la naturaleza semi-estructurada permitió a los entrevistados aportar información adicional y explorar temas emergentes durante la conversación

Fuente: *Elaboración propia*

Asimismo, se presentan los ítems que se han considerado relevantes para el desarrollo de las entrevistas. Si bien esta es una lista marco, es importante resaltar que cada entrevista adaptó los ítems, según el público objetivo. Mayor información se presenta en los anexos:

Tabla 2: Ítems definidos para las entrevistas - metodología de investigación

ITEM	DESCRIPCIÓN
Preguntas Generales	Breve introducción y contexto
Sobre la Gestión del Conocimiento	Identificación y adquisición de información
	Creación de información
	Socialización de la información
	Innovación y evaluación de la calidad de información
Sobre la colaboración y redes	Colaboraciones y networking
	Nuevas tecnologías
Impacto y desarrollo	Impacto social y cultural
	Desafíos y oportunidades
Recursos	Apoyo institucional y financiero
Futuro y sostenibilidad	Planificación a futuro
	Comentarios finales

Fuente: *Elaboración propia*

Respecto a la selección de casos, se escogieron actores estratégicos, tales como músicos, productores, gestores culturales y otros profesionales involucrados en la producción musical autogestionada. Mayor información se presenta en los anexos:

Tabla 3: Tipología de entrevistado - metodología de investigación

Tipo de Entrevistado	Pertinencia
Representante de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes - Ministerio de Cultura	Conocer cuáles han sido las acciones desde el Estado para implementar políticas, y diferentes marcos normativos, que beneficien a los sectores artísticos, con especial énfasis al sector musical.
Representante de la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura.	Conocer cuáles han sido las acciones, actividades, estímulos que se han realizado desde el Estado para brindar apoyo a los sectores artísticos, con especial énfasis en la música.
Coordinador responsable del Sector Musical del Ministerio de Cultura.	Recoger información respecto a los retos y oportunidades que afronta el sector musical en la nueva normalidad (post pandemia) a nivel nacional.
Dos integrantes/representantes de bandas musicales autogestionadas de Lima Metropolitana.	Recoger información respecto a las herramientas que se utilizan en el día a día para generar un servicio/producto musical atractivo a la población
Dos integrantes/representantes de bandas musicales autogestionadas de Trujillo.	Recoger información respecto a las herramientas que se utilizan en el día a día para generar un servicio/producto musical atractivo a la población
Dos integrantes/representantes de bandas musicales autogestionadas de Cusco.	Recoger información respecto a las herramientas que se utilizan en el día a día para generar un servicio/producto musical atractivo a la población
Dos integrantes/representantes de bandas musicales autogestionadas de Arequipa.	Recoger información respecto a las herramientas que se utilizan en el día a día para generar un servicio/producto musical atractivo a la población

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, posterior a la recolección de información, se integraron los hallazgos para proporcionar un panorama general sobre la manera en que se desarrolla actualmente la gestión del conocimiento en el sector musical del país, con especial atención a las producciones autogestionadas.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

A continuación, se detallan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas. Para hacer útil el análisis, se usarán los conceptos identificados en el marco teórico, los cuales serán contrastados con los hallazgos de cada conversación obtenida.

4.1 Análisis de Gestión del Conocimiento (GC) en el nivel institucional:

En un primer momento, se realizó un acercamiento con actores del sector público, relacionados con la competencia de cultura. Ello para consultar sobre la manera en que el sector estatal usaba la Gestión del Conocimiento (GC) para mejorar la situación de las industrias culturales y las artes, con especial atención en el sector musical.

4.1.1 Fotografía del sector en una etapa inicial

Usando el marco teórico, lo primero que se contrastó fue el concepto de Gestión del Conocimiento (GC), el cual según Nonaka y Takeuchi (1995), Passoni (2005), Girard (2015) y Tarí y García (2013), es un activo fundamental para el desarrollo y crecimiento de toda empresa, organización, sector en la actualidad. Esta herramienta permite brindar mayor legitimidad a la toma de decisiones, retroalimentando las acciones y actividades propuestas en base a datos en tiempo real.

No obstante, en el caso peruano, el desarrollo de la Gestión del Conocimiento (GC) del ente rector de cultura, y en específico de las industrias culturales y artes (ICC), el Ministerio de Cultura, aún se encuentra en una etapa inicial. Tal como se señaló en el marco teórico, diversos autores subrayan que las industrias culturales y creativas (ICC) en Perú enfrentan grandes desafíos debido a la falta de políticas y recursos dedicados a la gestión de datos y conocimiento: Delfín (2021), CEPLAN (2023), Alfaro (2021). Además, el desarrollo de las ICC dependerá de la integración de tecnologías clave junto con la gestión del conocimiento para fomentar innovación (PwC, 2018).

Tal como aseveran los entrevistados, han habido esfuerzos aislados para producir información relevante, se han realizado diferentes estudios por subsectores de la cultura, y se realizaron cruces con bases de datos de nivel nacional y latinoamericano.

Por ejemplo, en el 2017, se realizó un estudio a cargo de una consultora externa sobre el estado de las ciencias culturales, específicamente para el sector de videojuegos y musical. Se recopiló información sobre las necesidades de ambos sectores, a través de mesas de trabajo con representantes de Lima y Cusco. Este estudio reveló que, a diferencia de los desarrolladores de videojuegos, los músicos requieren mayor apoyo en infraestructura, equipamiento y espacios de ensayo. Ello presenta desafíos adicionales para el Ministerio, lo cual se ha traducido en menor apoyo efectivo a dicho sector. Ese fue un hallazgo interesante del estudio, no obstante no se profundizó más, ni se realizaron mayores investigaciones sobre el tema.

Otro ejemplo de desarrollo de información son las plataformas de acceso libre para conocer más sobre las diferentes asociaciones y organizaciones vinculadas al arte y la cultura. Por ejemplo, se contaba con la iniciativa Puntos de Cultura⁷², la cual busca ampliar los derechos culturales en comunidades, con un enfoque especial en niños, jóvenes y personas vulnerables. En la página oficial del Ministerio se brindaba la información sobre las organizaciones sociales que trabajan desde el arte y la cultura, contribuyendo a mejorar la educación, salud, seguridad y al desarrollo comunitario:

Figura 7: Directorio de Puntos de Cultura en el Perú

N°	Organización	Dirección para envío de Información oficial						Macro región	Región
		Macro región	Región	Provincia	Distrito	Centro Poblado	Dirección		
1	Asociación de Grupo Teatral de Mala - GRUTEMA	LIMA y CALLAO	Lima	Cañete	Mala	Mala	Asentamiento Humano Dignidad Nacional - Calle Porvenir 1 Manzana w, Lote 14	LIMA y CALLAO	Lima
2	Creeando Arte con Propósito	LIMA y CALLAO	Callao	Callao	Ventanilla	Mi Perú	Avenida Trujillo número 16	LIMA y CALLAO	Callao
3	Asociación Cultural Dreams Imagination	NORTE	La Libertad	Trujillo	Trujillo		Jirón Las Turquesas 480, Urb. Santa Inés	NORTE	La Libertad
4	Agenda CIX	NORTE	Lambayeque	Chiclayo	Chiclayo		Calle Juan Cuglievan N° 644	NORTE	Lambayeque
5	Asociación Cultural Apoyo Mutuo	SUR	Arequipa	Arequipa	Miraflores		Séenz Peña 322-3	SUR	Arequipa
6	TvRobles	LIMA y CALLAO	Callao	Callao	Callao		Av. El Olivar Mz "P" Lt 24	LIMA y CALLAO	Lima
7	Asociación Civil Social Creativa	CENTRO	Ica	Chincha	Chincha Alta		Calle Pilpa 410	CENTRO	Ica

Fuente: Información oficial del Ministerio de Cultura - Programa Puntos de Cultura

No obstante, el interés por desarrollar conocimiento sobre la situación específica de los trabajadores de la cultura nunca tuvo mayor apoyo político ni fuentes de financiamiento, por lo cual ha sido un tema relegado. Dicha situación podría estar cambiando posterior a la pandemia por COVID19, ante los diferentes reclamos que realizó el sector y ante la imposibilidad del Ministerio para actuar rápidamente ante la emergencia sanitaria⁷³.

Durante los últimos años, se desarrollaron iniciativas interesantes, algunas plataformas de relevancia, como por ejemplo el Sistema de Información de las Industrias Culturales y las Artes (SIICA)⁷⁴. Dicho espacio concentra información de interés del sector artístico cultural, entre los que destacan las infografías de INFOARTES⁷⁵, el mapa de infraestructura cultural, el mapa de los puntos de cultura, y los enlaces a distintos estudios y reportes, los cuales son de acceso libre

⁷² Para mayor información, ingresar al siguiente enlace: <https://puntosdecultura.pe/programa>

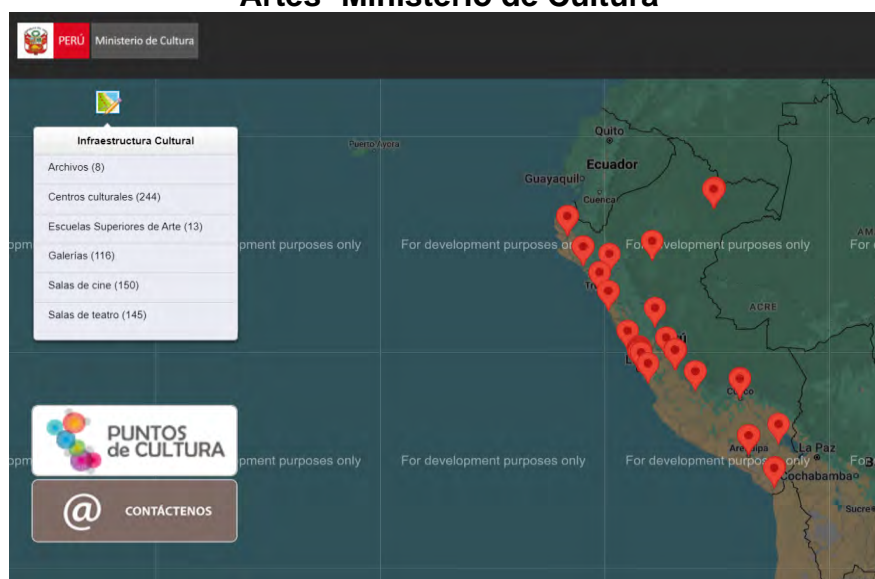
⁷³ Horna, C. M. Q. (2020, May 16). Gremios denuncian abandono del Ministerio de Cultura durante estado de emergencia por la COVID-19. RPP Noticias. <https://rpp.pe/politica/gobierno/gremios-denuncian-abandono-del-ministerio-de-cultura-durante-estado-de-emergencia-por-la-covid-19-noticia-1266117>

⁷⁴ Para mayor información, ingresar al siguiente enlace: <https://www.infoartes.pe/>

⁷⁵ Infoartes era la plataforma anterior de información para el sector de industrias culturales y artes. Con las nuevas gestiones del Ministerio de Cultura, se tomó la decisión de concentrar todo en el SIICA.

y para utilidad de los diferentes sectores artísticos:

Figura 8: Geoportal - Sistema de Información de las Industrias Culturales y Artes- Ministerio de Cultura



Fuente: Página oficial de SIICA 2024

Figura 9: Publicaciones - Sistema de Información de las Industrias Culturales y Artes- Ministerio de Cultura



Fuente: Página oficial de SIICA 2024

Otro esfuerzo realizado fue la creación de la Unidad de Estudios Económicos, a través de la Resolución Ministerial N° 118-2020-MC en el año 2020. Dicha oficina tuvo como objetivo generar mayor información sobre el sector cultural, conduciendo estudios, investigaciones y prospectivas para mejorar la toma de decisiones del Ministerio. Al respecto, este año dicha Unidad inauguró el Laboratorio de Innovación Cultural del Ministerio de Cultura, llamado CulturaLAB. Su propósito es establecer métodos de co-creación para desarrollar ideas y soluciones innovadoras, basadas en datos y en el uso de tecnologías emergentes para maximizar su impacto en las poblaciones objetivo⁷⁶

⁷⁶ Ministerio de Cultura crea el Laboratorio de Innovación Cultural – CulturaLAB. (n.d.). Noticias - Ministerio De Cultura - Plataforma Del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/944117-ministerio-de-cultura-crea-el-laboratorio-de-innovacion-cultural-culturalab>

No obstante, en los 4 años de creación de la Unidad, y durante los meses de creación de CulturaLAB, no se cuenta con registros de fácil acceso que evidencien un cambio significativo en el proceso de desarrollo de políticas públicas culturales, que utilicen como herramienta la Gestión del Conocimiento. Tampoco se genera información para el público en general, tales como estudios, reportes, propuestas de mejora, que brinden alternativas para beneficio de cada subsector, entre ellos, el sector musical.

Además, tal como detallan los entrevistados, la inestabilidad en los altos cargos del sector y la poca voluntad política de los gobiernos en curso para invertir en cultura han conllevado a que actualmente no exista una línea de base clara sobre la situación de las industrias culturales y, en específico, el sector musical en el Perú. La información disponible, previo a la pandemia, era fragmentada, proveniente de encuestas nacionales con información en absolutos, como la Encuesta Nacional de Programas Presupuestales (ENAPRES)⁷⁷, y en base a información recogida de iniciativas internacionales como Ibermúsicas⁷⁸. Esto no permitía contar con una estrategia sostenible, con información clara, desagregada ni consolidada sobre la oferta musical y la condición de los trabajadores de la música.

Según los entrevistados, quizás el esfuerzo más prometedor en la actualidad sea el Registro Nacional de Trabajadores y Organizaciones de la Cultura y las Artes (RENTOCA)⁷⁹:

Figura 10: Página Oficial del RENTOCA - Ministerio de Cultura



Fuente: Página oficial del RENTOCA 2024

⁷⁷ La Encuesta Nacional de Programas Presupuestales (Enapres) realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) es una encuesta anual que permite obtener información desagregada a nivel departamental desde el año 2016, sobre diferentes subsectores de las industrias culturales y las artes. Para mayor información, puede ingresar al siguiente enlace: <https://www.infoartes.pe/comovamosmusica/>

⁷⁸ Programa de cooperación internacional dedicado al sector musical iberoamericano. Para mayor información, puede ingresar al siguiente enlace: <https://www.ibermusicas.org/>

⁷⁹ Para mayor información, puede ingresar al siguiente enlace: <https://rentoca.cultura.pe/>

Dicha plataforma representa una buena oportunidad para consolidar datos relevantes sobre trabajadores y organizaciones de las industrias culturales, las artes y el patrimonio cultural inmaterial. Según los entrevistados, actualmente el RENTOCA cuenta con información de aproximadamente once mil músicos registrados. Pese a que la mayoría son de Lima Metropolitana, Cusco y Junín; se están desarrollando estrategias para continuar incrementando el número de registros en otras regiones.

4.1.2 Limitaciones en la recolección y uso de datos en tiempo real

Lo segundo que se contrastará con el marco teórico es el concepto de Big Data Analysis (BDA), el cual según Provost y Fawcett (2013) y Tabares y Hernández (2014) es una herramienta que fortalece la Gestión del Conocimiento (GC), ya que le permite contar con información en tiempo real, logrando generar un aumento significativo en la productividad de cualquier organización. No obstante, los autores resaltan la necesidad de que las organizaciones que inviertan en BDA sean capaces de obtener información útil en tiempo real, tengan las herramientas necesarias para analizarla de manera apropiada y cuenten con personal capacitado para interpretar la información y brindar recomendaciones para la toma de decisiones.

No obstante, en el caso peruano, hay un conjunto de retos que limitan la actualización apropiada del RENTOCA. Un primer elemento es la condición en la que se encuentra el sector musical en nuestro país. Tal como se detalla en el Plan de Recuperación de las Industrias Culturales y las artes al 2030⁸⁰, hay cuatro rasgos característicos que distinguen el trabajo del sector de las industrias culturales y las artes, y también del sector musical: la intermitencia, la independencia, la informalidad y la multifuncionalidad.

Los dos primeros rasgos hacen referencia a que el trabajador cultural se encuentra en su mayoría fuera de los parámetros de la estabilidad laboral, lo cual lo limita a posibles derechos laborales. Sobre la tercera característica, según información de INEI, para el año 2020 el Perú representaba el país de la región con mayor porcentaje de población en informalidad: 73%⁸¹. Finalmente, el Plan de Recuperación detalla que los trabajadores culturales tienen el rasgo de la multifuncionalidad, por la cual deben cumplir un conjunto integral de funciones para poder realizar su arte. Esto es lo que comunmente se llama autogestión, al no contar con ningún otro tipo de apoyo.

Esta precariedad en su situación del día a día repercute mucho en la manera que ellos mismos generan evidencia de su trabajo. Por lo tanto, según los entrevistados, los trabajadores de la música tienen muchas complicaciones para presentar los documentos requisitos ante la plataforma de registro:

⁸⁰ Plan de Recuperación de Industrias Culturales y Artes al 2030. (2022, June 14). Campañas - Ministerio De Cultura - Plataforma Del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/campa%C3%B1as/4356-plan-de-recuperacion-al-2030>

⁸¹ INEI y Fondo de Población de las Naciones Unidas (2020) "Estado de la población peruana 2020"

Tabla 4: Información a llenar en el formulario RENTOCA⁸²

Elemento	Características
Datos generales de identificación:	DNI, CE o PTP/PPP, si eres persona natural, o RUC para persona jurídica. Distrito, provincia, departamento, contacto.
Características del trabajador cultural o datos del representante de la organización:	Nombre artístico, autoidentificación étnica, educación, seguro de salud, pensión, derecho de autor, bancarización, ventas digitales.
Actividad económica:	Ocupación y actividad económica principal, con opción a detallar la secundaria, años de trayectoria, rango de ingresos, reconocimientos artísticos o premios.
Medios probatorios:	Reconocimientos, recortes de periódicos, eventos, fotografías, enlaces, certificados, créditos, etc. y todo tipo de documentos que sustenten lo declarado en las anteriores secciones

Sobre todo, se hace muy complicado que dichos artistas puedan presentar medios probatorios que certifiquen sus actividades culturales. Ello lo vuelve un desincentivo para registrarse en la plataforma.

Una segunda limitante está relacionada con los procedimientos y las fuentes de actualización de información para el RENTOCA. En sus inicios, dicho registro se retroalimentó del cruce de información de las diferentes plataformas del Ministerio de Cultura. Por ejemplo, se utilizó la información de postulantes y ganadores de los Estímulos Económicos para la Cultura⁸³, el Registro Nacional de la Cinematografía y el Audiovisual (RENCA), entre otros:

Figura 11: Ejemplo de Concurso - Estímulos Económicos para la Cultura (ECC) - Ministerio de Cultura

Fuente: Página oficial de Estímulos Económicos para la Cultura

⁸² Para mayor información, puede visitar el siguiente enlace: <https://rentoca.cultura.pe/ayuda>

⁸³ Para mayor información sobre los ganadores de música del 2024, puede visitar el siguiente enlace: <https://estimuloseconomicos.cultura.gob.pe/2024/estimulos-economicos-para-las-artes-escenicas-las-artes-visuales-y-la-musica-2024-edicion>

Figura 12: Plataforma Virtual de Atención a la Ciudadanía



Fuente: Plataforma virtual - Ministerio de Cultura

Dicha información brindó una fotografía referencial (basada en datos de años anteriores), la cual necesitaba ser corroborada con los registros durante la pandemia y post pandemia por COVID19. Tal como se señaló anteriormente en el presente documento, uno de los sectores económicos más golpeados por la pandemia fue el de las industrias culturales y las artes, lo cual significó que muchas personas (naturales y jurídicas) abandonaran el rubro.

Por tanto, la fotografía de la situación de los trabajadores de la cultura claramente será distinta a la que se tenía en el año 2019. No obstante, actualmente la actualización del RENTOCA se hace de manera voluntaria, por cada artista interesado, o a través de acercamientos pauteados a través de mesas de trabajo con aliados que el gobierno de turno considera estratégicos. A ello se suma que, si bien durante el proceso de creación de la plataforma hubieron campañas de sensibilización sobre la importancia del registro; según los entrevistados, actualmente los trabajadores culturales no visibilizan incentivos económicos ni beneficios tangibles en el corto plazo. Por lo tanto, no ven el registro como un proceso urgente y necesario.

Asimismo, el RENTOCA carece de una estrategia planificada y sostenible para socializar y sensibilizar a los trabajadores culturales a nivel nacional de tiempo en tiempo. Según las entrevistas, se realizan aproximaciones con artistas en la medida de lo que permite el presupuesto, o en la medida que se pueda transversalizar con otros esfuerzos. Eso limita el carácter participativo y limita también la actualización en tiempo real de la plataforma, volviéndose así una herramienta débil para usar en la toma de decisiones.

4.1.3 Esfuerzos importantes pero aislados para el desarrollo y networking del sector

Lo tercero que se contrastó es el concepto de Networking, el cual según Malerba (2002), Pareja Eastaway, M., & Pique, J. M. (2022), Herrera y Rodríguez (2023), y Facuse y Torres (2017) permite la creación, producción y comercialización de productos. Ello a través de la acumulación de conocimientos y desarrollando tecnologías y competencias específicas. Según los autores, los espacios de networking son espacios dinámicos para la experimentación y la aplicación de innovaciones tecnológicas y sociales.

Como vemos, este punto es fundamental no solo para la generación de conocimiento en un sector tan vulnerable como el cultural, sino también para la generación de alianzas y el desarrollo de capacidades que puedan volver más competitivos a los trabajadores del arte. Parte de las capacitaciones que debe brindar el ente rector, es justamente sobre cómo desarrollar la gestión del conocimiento entre los diferentes actores (personas naturales y jurídicas) y cómo aprovecharlo para su propio beneficio.

El esfuerzo más resaltante de este tipo es el Encuentro Conecta del Ministerio de Cultura⁸⁴. Este espacio de capacitación siempre ha estado dirigido a artistas, gestores y emprendedores de las industrias culturales y las artes de todo el país.

Figura 13: Programa CONECTA - Ministerio de Cultura



Fuente: Página oficial del Ministerio de Cultura

El objetivo, aparte de hacer networking, ha sido ampliar los conocimientos y técnicas requeridas por dichos actores, con el fin de desarrollar una oferta cultural diversa. Se viene desarrollando estos espacios por más de 7 años, teniendo ediciones emblemáticas como la del 2019 que llevó el espacio también a las ciudades de Trujillo y Cusco⁸⁵.

⁸⁴ Para mayor información, puede visitar el siguiente enlace:

<https://www.gob.pe/institucion/cultura/campa%C3%B1as/8515-conecta>

⁸⁵ Para mayor información, puede visitar el siguiente enlace:

<https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/51228-conecta-2019-el-ministerio-de-cultura-realizara-encuentro-de-gestores-y-emprendedores-culturales-en-trujillo-lima-y-cusco>

Figura 14: Programa CONECTA - Trujillo



Fuente: Página oficial del Ministerio de Cultura

Figura 15: Programa CONECTA - Cusco



Fuente: Página oficial del Ministerio de Cultura

Al respecto, el Ministerio de Cultura, a través de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes (DGIA), ha venido trabajando con aliados estratégicos que han colaborado con este espacio de networking y formación de la oferta de las industrias culturales, y en específico, del sector musical. Por ejemplo, dicha entidad ha tenido acercamientos con instituciones universitarias como la Universidad de Ciencias Aplicadas (UPC) y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), principalmente para la formación de sus alumnos de las carreras de música. Dichas entidades académicas han desarrollado, a la vez, espacios de formación interesantes. Por ejemplo, el Centro Cultural de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CCPUCP) se dedica a la investigación, promoción y difusión de iniciativas en el ámbito de las artes y las industrias creativas. A través de exhibiciones y actividades artísticas, el CCPUCP fomenta el desarrollo de conocimientos en gestión cultural mediante seminarios, talleres y publicaciones, consolidándose como un referente en la promoción cultural y educativa en Perú.

Por otro lado, el Ministerio de Cultura también se ha apoyado de experiencias previas, como los espacios de Ibermúsicas, los cuales fomentan de manera

constante el networking y la difusión de autores emergentes a nivel todo el espacio iberoamericano.

Según los entrevistados, parte de la gestión del conocimiento (GC) desarrollado por el Ministerio de Cultura ha sido ir recopilando la percepción de los asistentes a estos espacios formativos. Para medir qué tan oportuna era cada iniciativa, el Ministerio evalúa sus programas mediante encuestas de satisfacción. Con ello se identificó qué clases, talleres, seminarios han resultado más útiles, qué actividades han sido logísticamente mejor vistas, entre otras cosas. Se utilizó una escala del uno al cinco, y en base a ello, se fueron realizando los ajustes que se consideraron necesarios para el siguiente año.

El Ministerio de Cultura también utiliza alianzas estratégicas con organizaciones de música como la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC) y la Sociedad Nacional de Intérpretes y Ejecutantes de la Música (SONIEM). Ello con el objetivo de brindar respaldo a los talleres y charlas que benefician a los músicos. En el marco de estas alianzas, se han logrado realizar actividades como congresos de música, seminarios y clínicas de algún género musical particular, y capacitaciones sobre exoneraciones de pagos; fomentando así el intercambio de conocimientos y experiencias.

No obstante, los entrevistados afirman que las colaboraciones con aliados estratégicos y el CONECTA en sí son esfuerzos útiles pero aislados y sin continuidad. No hay una planificación, ni un presupuesto asignado exclusivamente para los talleres, ni un seguimiento sistemático para mantener la red de contactos desarrollados. Esto ha limitado el impacto del programa y la adopción de nuevas estrategias que beneficien a las industrias culturales, y en específico, a la industria musical.

Además, se carece de una planificación a mediano plazo para decidir el rumbo que debe tomar CONECTA. Según los entrevistados esto se debe a que hay una ausencia de planes concretos sobre este rubro de capacitaciones dentro de la Política Nacional de Cultura vigente. Dicha situación empeora con la carencia de recursos humanos asignados específicamente a ver el tema; limitando así la institucionalización de los espacios de networking y capacitación de la oferta musical.

Por otra parte, dichos espacios no logran trasladar datos de suma relevancia para sectores específicos como el musical. En muchas de las ediciones realizadas, se ha socializado información general, sin informes o reportes públicos para cada una de las expresiones artísticas (entre ellas la musical). Esto impide que los trabajadores del sector puedan tomar decisiones en base a información oficial brindada por el propio Ministerio.

Respecto a la formación de capacidades en sí, el Ministerio ofrece recursos a través de programas como Conecta, que capacitan al sector musical en áreas como derechos de autor, producción musical y análisis de datos. Ello con el objetivo de fortalecer la industria y hacerla más competitiva. Las prioridades de cada capacitación se determinan según las necesidades del sector (las cuales son consultadas con un conjunto de actores musicales). En los últimos años, se han

utilizado plataformas digitales para alcanzar a mayores audiencias.

Dentro de las capacitaciones realizadas, también se han desarrollado capacitaciones a los trabajadores del arte sobre la importancia de la digitalización, del uso de nuevas tecnologías, del uso de plataformas de streaming, y sobre la recolección de datos de los diferentes usuarios.

Figura 16: Taller sobre herramientas digitales - Programa CONECTA - Ministerio de Cultura



Fuente: Página oficial del Ministerio de Cultura

Sin embargo, los entrevistados afirman que, si bien reconocen que estas capacidades son vitales para los trabajadores del sector musical; estos han sido esfuerzos aislados, sin un planteamiento claro sobre cuál es el impacto que se deseaba lograr con ello. Por tanto, no se dio continuidad a más capacitaciones de estos temas en distintas partes del país, o en distintas plataformas. Tampoco se brindó un acompañamiento efectivo para garantizar que los músicos que sí recibieron dichos talleres hayan entendido las herramientas brindadas, y hayan implementado con éxito los nuevos consejos tecnológicos. De la misma manera, tampoco se hizo una medición respecto al impacto que habían tenido estos talleres, a través de número de participantes que mejoraba su visibilidad en redes sociales, número de participantes que digitalizar su contenido musical, entre otros. Además, tampoco se planificó un taller más especializado, y no solo introductorio, para aquellos interesados en seguir formándose y retroalimentando sus capacidades en el tema.

4.1.4 Retos adicionales identificados para futuras investigaciones

De manera complementaria, gracias a las entrevistas realizadas, también se identificaron un conjunto de retos importantes de resolver para el futuro desarrollo y crecimiento del sector musical en el Perú. Dichas temáticas van más allá del objetivo planteado en esta tesis, pero son importantes de mencionar para futuras investigaciones.

En primer lugar, a diferencia de otros sectores de las industrias culturales como el cine y el libro; la música en el Perú sufre de una falta de colectivos organizados,

con representatividad nacional, y que recojan las demandas de diferentes géneros musicales. Esto complica la comunicación y el diálogo constante con el Ministerio, hace más difícil identificar las demandas del sector, y debilita cualquier acuerdo o negociación realizada en beneficio de la población objetivo.

En segundo lugar, existe la necesidad de clarificar las competencias de las diferentes direcciones del Ministerio que tienen a su cargo el sector musical. Por mucho tiempo, dicha actividad artística ha sido adjudicada a tres direcciones distintas: la Dirección del Audiovisual, la Fonografía y los Nuevos Medios (DAFO), la Dirección de Artes (DIA), y la Dirección de Patrimonio Inmaterial (DPI). Cada una de estas oficinas ha realizado actividades separadas para el fomento de la música. Según los entrevistados, en la mayoría de las ocasiones, se han ejecutado programas y actividades con públicos similares, pero sin coordinación interinstitucional; lo cual ha terminado restando en vez de sumar esfuerzos.

En tercer lugar, el apoyo económico que brinda el Ministerio a través de los Estímulos Económicos para la Cultura (EEC) no logran ser significativos para las necesidades del sector musical. Tal como lo señalan los representantes entrevistados, el presupuesto de los EEC, específicamente los relacionados con las artes, siempre han tenido un presupuesto muy limitado. Ello ha obligado a que los fondos sean redistribuidos entre más de una actividad artística: teatro, música, danza, entre otros; obligando a que todas ellas compitan en una misma línea de concurso. Por tanto, no existen ayudas financieras exclusivas para los trabajadores y organizaciones musicales, lo cual restringe la capacidad de apoyar de manera significativa su desarrollo de capacidades, la ejecución de festivales musicales, la construcción de infraestructura musical, entre otros.

En cuarto lugar, la coordinación débil entre el Ministerio de Cultura y otros actores estratégicos del sector público, limita herramientas de Gestión del Conocimiento (GC). Por ejemplo, falta mayor coordinación con PromPerú. Dicha organización impulsa las exportaciones de bienes y servicios culturales, como música, cine, moda y artes visuales. A través de sus iniciativas, facilita el acceso a información de mercados internacionales para los actores de las industrias culturales y creativas, contribuyendo así al crecimiento y la competitividad del sector. Por tanto, la articulación entre ambas entidades podría fortalecer los intercambios de información estratégica, y generar mayores espacios de aprendizaje accesibles y útiles para los creadores y emprendedores del país.

Finalmente, en quinto lugar, la Dirección General de Industrias Culturales y Artes necesita una agencia especializada, oficina dedicada al 100% a elaborar otras estrategias innovadoras para el fomento y crecimiento del sector cultural peruano. Actualmente aún hay limitaciones para fomentar la creación, producción, y exportación de bienes y servicios culturales, entre ellos la música. Además, se necesita mayor esfuerzo en integrar herramientas de gestión del conocimiento y plataformas de colaboración que permitan profesionalizar y expandir la presencia de la cultura peruana a nivel global, logrando un impacto sostenible. La Dirección General de Industrias Culturales y Artes ya realiza algunas funciones en esta dirección, pero la creación de una agencia especializada fortalecería estos esfuerzos, promoviendo de manera estratégica el talento peruano en el extranjero y asegurando el crecimiento del sector a largo plazo.

4.2 Análisis de Gestión del Conocimiento (GC) dentro de la oferta musical autogestionada:

La selección de las ocho bandas participantes en este estudio responde a criterios como la implementación de prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento (GC), su capacidad para innovar dentro del sector y su destacada visibilidad en la escena musical local. Estas agrupaciones, emergentes y autogestionadas, representan casos significativos para analizar la relación entre GC y desarrollo musical en el Perú. Para este propósito, se estableció un acercamiento con representantes de las bandas, quienes operan en cuatro ciudades clave del panorama musical nacional: Lima, Trujillo, Cusco y Arequipa. Este enfoque territorial permite explorar tanto las particularidades regionales como los puntos de conexión entre estas escenas, enriqueciendo el análisis de los factores que impulsan su sostenibilidad y proyección artística.

El análisis de estas agrupaciones se centra en identificar cómo, a lo largo de su trayectoria, han integrado prácticas vinculadas a la gestión del conocimiento, ya sea de manera explícita o implícita. Aunque muchas de estas bandas no utilicen el término GC para describir sus métodos, sus experiencias evidencian principios fundamentales de esta disciplina, como la transferencia de conocimientos, la colaboración estratégica y la innovación en procesos creativos y administrativos. Estas prácticas no solo refuerzan su cohesión artística, sino que también contribuyen a su crecimiento y resiliencia dentro de un entorno competitivo. Así, este estudio busca visibilizar estas dinámicas para fomentar un entendimiento más profundo del rol de la GC en la producción musical autogestionada en el Perú.

Para esta parte del análisis, se usará el marco teórico referido al impacto de la Gestión del conocimiento (GC) en el sector musical. Diversos autores destacan que la digitalización y la Gestión del Conocimiento (GC) han transformado profundamente las industrias culturales y creativas (ICC), y en específico la música: han reducido costos de producción y distribución (Peukert, 2019), han facilitado análisis más precisos para la oferta musical (Chesbrough, 2003; Hagen, 2022), y han posibilitado la personalización y exploración de nuevas dinámicas innovadoras (Gorgoglione et al., 2023). Además, permiten probar obtener retroalimentación inmediata de la demanda a través de las diferentes redes sociales (Mariani & Fosso Wamba, 2020; Cao, 2023), transformar las cadenas de valor mediante el protagonismo de los servicios y nuevos modelos de negocio como el streaming (Alfaro, 2021), y posicionar a nuevos géneros musicales globalmente con el apoyo de tecnologías de exposición y análisis en tiempo real (Marquez, 2021).

También se utilizará el marco teórico referido a los beneficios del networking y colaboraciones para la retroalimentación de información y aumento de la competitividad de las bandas musicales. Diversos autores señalan que la innovación en las industrias culturales y creativas (ICC) se basa en redes de agentes que, a través de la creación y comercialización de productos, acumulan conocimientos y desarrollan competencias específicas (Malerba, 2002); donde las ciudades, en el marco de la "Hélice Cuádruple," se configuran como plataformas clave para el desarrollo de talento y la experimentación en la economía del conocimiento (Pareja Eastaway & Pique, 2022), y en las cuales la co-creación y el

networking entre actores se vuelven esenciales para la innovación (Herrera & Rodríguez, 2023; Facuse & Torres, 2017).

4.2.1 Identificación de referentes musicales

Un aspecto importante y resaltante es que la gran mayoría de las bandas musicales entrevistadas han hecho, en algún momento de su trayectoria, un análisis sobre cuáles eran y son sus principales referentes musicales y cuáles sus aliados estratégicos en su escena local. Ello les ha permitido tener mayores nociones sobre las fuentes más importantes para nutrir su música, para unir esfuerzos, y para generar una movida musical.

Tomando el caso de la Banda Chintatá de Cusco⁸⁶, es interesante evidenciar la evolución respecto a las vertientes musicales que ellos fueron utilizando para la generación de sus canciones. En sus inicios, en su etapa exploratoria, utilizaron referentes del huayno como Condemayta de Acomayo, Rosita de Espinar, entre otros. Ello se fue fusionando con el rock y la música afroperuana (tradiciones insertadas por varios miembros fundadores del grupo).

Figura 17: Banda musical Chintatá - Presentación en vivo



Fuente: Instagram oficial de la banda Chintatá

Con el paso de los años, Chintatá se fue transformando, y empezaron a buscar vertientes musicales internacionales, como la música irlandesa, el punk londinense y el rock progresivo. Finalmente, ante diferentes idas y venidas de los integrantes, los miembros coincidieron en influenciar su música con los cantos folklóricos de

⁸⁶ Banda Cusqueña. Para mayor información puede visitar su instagram oficial en el siguiente enlace: https://www.instagram.com/chintata_peru/

“Chakiri Wayri” (música tradicional de los andes⁸⁷). La fusión de estos ritmos permitió a Chintatá desarrollar su sonido característico.

Figura 18: Banda musical Chintatá - sesión de fotos



Fuente: Instagram oficial de la banda Chintatá

Asimismo, Chintatá fue desarrollando la identificación de los aliados estratégicos de la movida local en la cual se asentaban. Según la entrevista realizada, una vez consolidada la banda, parte de los miembros empezaron a desarrollar un festival de música en Cusco denominado “Apufest”⁸⁸, con el cual lograron juntar a diferentes bandas de su ciudad, bandas de distintas partes del país, y en ediciones posteriores también a bandas de latinoamérica. De esta manera, se fue formando una escena musical que cobraría resonancia, y que permitiría a Chintatá rodearse de diferentes aliados estratégicos, entre músicos, productores, gestores culturales, entre otros.

Figura 19: Banda musical Chintatá - Concierto en vivo APUFEST



Fuente: Página oficial del APUFEST

⁸⁷ Se inserta un enlace como referencia a este tipo de música tradicional:

<https://www.youtube.com/watch?v=XV4K4nuvOxs>

⁸⁸ Para mayor información, puede visitar el siguiente enlace: <https://www.instagram.com/apufest/?hl=es-la>

Asimismo, gracias a la oportunidad que les brindó el Ministerio de Cultura de México para participar en un encuentro nacional de bandas de rock fusión: “Nuevas rolas”⁸⁹, Chintatá conectó con bandas de otras partes de Latinoamérica. De esta manera, cuando volvieron a Perú, habían profundizado en conocimiento sobre el desarrollo de conciertos, festivales, y producción musical. Con el paso de los años, lograron conectarse con figuras relevantes de la música fusión peruana como Renata Flores o Liberato Kani.

Figura 20: Banda musical Chintatá - Concierto México

SEP
SECRETARÍA DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

CONACULTA

YOK'EL JK'UMALTIK'
ROCK/ REGGAE TOJOLABAL Chiapas
IMAGEN DE LA SIERRA
POPULAR TEPEHUANA Durango
OMETEOTL
HIP HOP NAHUA Guerrero
WINRAPPERS
HIP HOP HNÁNHŪ Hidalgo
BANANA PARADISE
SKA/ REGGAE P' UERHEPECHA Michoacán
GURICHANGO
CUMBIA FUSION NAHUA Morelos
BRASIL MUSICAL
CUMBIA CORA Nayarit
YAANDAVI KINGS
CHILENA MIXTECA Oaxaca
**TEPEMAUATI EKO VOLCANICO/
ECO EXPRESIVO DE LA B6**
FUSION NAHUA Y TUTUNAKU Puebla
ASAYA
ALTERNATIVO HNÁNHŪ Querétaro
VIBRAZION NATURAL
REGGAE FUSION MAYA Quintana Roo
AVENTURA MUSICAL
GRUPERA NAHUA San Luis Potosí
GOIM AL LEYA
HIP HOP/ TROVA YOREME Sonora
TSON-PANTLI/ XIBALBA
FOLK ROCK YOKOT'AN Tabasco
LA MURGA XICOHTL
FUSION NAHUA Tlaxcala
SECTOR 145
HIP HOP POPOLUCA Veracruz
MAYA FLOW
HIP HOP MAYA Yucatán

**CONCIERTOS
ACAPULCO Guerrero**

**DE TRADICION
Y NUEVAS ROLAS**

TRANSFORMACIÓN Y FUSIÓN SONORA 2015

VERSIÓN LATINOAMERICANA **Viernes 9** **Sábado 10** **octubre 19 h** **ENTRADA LIBRE**

GUERRERO SECRETARÍA DE CULTURA DIRECCIÓN GENERAL DE CULTURAS POPULARES

MEXICO CULTURA PARA LA ARMONÍA

Teatro al Aire Libre Sinfonía del Mar
Av. Adolfo López Mateos s/n, Acapulco de Juárez, Guerrero
www.culturaspopularesindigenas.gob.mx • www.cultura.guerrero.gob.mx
www.conaculta.gob.mx • www.mexicoescultura.com • #CxArmonia

Consejo Estatal para las Culturas y las Artes de Chiapas • Instituto de Cultura del Estado de Durango • Secretaría de Cultura de Guerrero • Consejo Estatal para la Cultura y las Artes de Hidalgo
Secretaría de Cultura de Morelos • Consejo Estatal para la Cultura y las Artes de Nayarit • Secretaría de las Culturas y Artes de Oaxaca • Consejo Estatal para la Cultura y las Artes de Puebla • Instituto Queretano de la Cultura y las Artes
Secretaría de Educación y Cultura de Quintana Roo • Instituto Sonorense de Cultura • Instituto Estatal de Cultura de Tabasco • Instituto Tlaxcalteca de la Cultura • Instituto Veracruzano de la Cultura • Secretaría de la Cultura y las Artes de Yucatán

Este programa es público, ajeno a cualquier partido político. Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa.

Fuente: SIICA - Ministerio de Cultura

⁸⁹ El concierto se realizó en Acapulco en el año 2015. Para mayor información, puede ingresar al siguiente enlace: <https://www.infoartes.pe/de-tradicion-y-nuevas-rolas-transformacion-y-fusion-sonora-2015-este-9-y-10-de-octubre-con-la-participacion-de-chintata-en-representacion-del-peru/>

De la misma manera, la experiencia de la banda arequipeña “X Dinero”⁹⁰ también evidencia este proceso de aprendizaje y de recolección de información al identificar referentes musicales y aliados estratégicos. Desde un inicio, la banda buscó desarrollar un sonido propio, dejando de lado los covers o tributos a bandas comerciales, generando sus propias letras y canciones. Para ello, se nutrió del sonido de bandas de rock alternativo y de ska de latinoamérica que estaban de moda en ese entonces, como los Fabulosos Cadillacs, Los Auténticos Decadentes, Genitallica, entre otros.

Figura 21: Banda musical X dinero - Presentación en vivo



Fuente: Página oficial de la banda “X Dinero”

Según la entrevista realizada, un hito importante de la banda fue la grabación de su primer disco en Lima. Gracias a ello, lograron insertar su música en las principales radios de su ciudad (Arequipa), volviéndose así una de las bandas más conocidas de dicha región.

Por esta razón, fueron convocados al Festival Internacional de la Cerveza, evento de bastante popularidad en la región (el cual sigue teniendo ediciones hasta el día de hoy), haciéndose conocidos por el público de Arequipa y también de otras ciudades capitales del país.

⁹⁰ Para mayor información de la banda, puede visitar el siguiente enlace:
https://www.facebook.com/xdinerooperu/?locale=es_LA

Figura 22: Banda musical X dinero - Presentación en Festival de la Cerveza



Fuente: Página oficial de la banda "X Dinero"

Poco a poco, la banda empieza a liderar los rankings de la radio de la ciudad, y conforma y lidera la escena de bandas emergentes netamente arequipeñas. De esta manera, aparecen grupos como VR 5, Doctor Beat, entre otros. Posterior a ello, X Dinero empezó a juntarse con otras bandas nacionales conocidas en su momento, tales como Los Borgia y Afrodisiaco.

Por otro lado, tomando el caso de la Banda Golden Cameleon de Lima⁹¹, también se evidencia este proceso de identificación de vertientes musicales y aliados estratégicos. A nivel internacional, la banda afirma que su propuesta tomó como referente a Tame Impala, proyecto de música psicodélica de Australia. Asimismo, fueron utilizando recursos de bandas locales, tales como Mundaka, Los Outsiders, entre otros. Lo interesante es que, según la entrevista, Golden Cameleon no solo buscó identificar recursos útiles para su sonido, sino también recopiló otros elementos que pudieran darle mayor visibilidad, tales como las propuestas visuales, las propuestas de logos, los colores utilizados en los singles y albums, entre otras cosas. Gracias a ello, la banda pudo generar una identidad propia y llamativa para su público:

⁹¹ Para mayor información puede visitar el instagram oficial de la banda en el siguiente enlace: <https://www.instagram.com/goldencameleon/?hl=es>

Figura 23: Banda musical Golden Cameleon - Sesión de fotos



Fuente: Página oficial de la banda "Golden Cameleon"

Asimismo, la agrupación también identificó el conjunto de bandas con las que se movía en el mismo circuito, entre ellos Banana Child, Plutón de Alto Grado, Mundaka, Los Lagartos, entre otros. Con varias de estas bandas se movieron tocando en distintas localidades fuera de Lima, tales como Trujillo, Huancayo, Tarma, y Chosica. Posteriormente, empezaron a tocar en festivales más grandes, conociendo así a diferentes bandas de la escena de rock y pop alternativo peruano:

Figura 24: Banda musical Golden Cameleon - Participaciones en eventos musicales



Fuente: Página oficial de la banda "Golden Cameleon"

Finalmente, un ejemplo bastante completo y particular es el de la Banda Los Fabulosos Chapillacs de Arequipa⁹². Desde sus inicios, tuvieron el empeño de consumir diversos estilos de música folclórica, cumbia y chicha. Ello se pudo lograr gracias a que la mayor cantidad de sus integrantes tenían una afición muy grande por emblemas de la chicha peruana, como Chacalón.

⁹² Para mayor información puede visitar el instagram oficial de la banda en el siguiente enlace: <https://www.instagram.com/loschapillacs/?hl=es>

Figura 25: Banda musical Los Fabulosos Chapillacs - Participaciones en vivo



Fuente: Página oficial de la banda "Los Chapillacs"

Tal como mencionó el entrevistado, la banda se propuso tener una "dieta musical" de cumbia y chicha que nutra constantemente sus procesos creativos. Gracias a ello, el proceso de grabación de su primer disco EP fue bastante armónico, sin muchas discrepancias. En sus palabras, todo "fluyó de manera natural".

Figura 26: Banda musical Los Fabulosos Chapillacs - Portada de Album



Fuente: Página oficial de la banda "Los Chapillacs"

Al igual que en los casos anteriores, la banda también formó parte de un colectivo musical de su ciudad llamado "circo eléctrico", en el cual también se encontraban otras agrupaciones emergentes como "Los flechados", "Combustible", "Llantas negras", entre otros.

Posteriormente, los Chappillacs empiezan a volverse populares en otras ciudades del país, y empiezan a tocar en Festivales de renombre, nacionales e internacionales:

Figura 27: Banda musical Los Fabulosos Chapillacs - Tour Europa



Fuente: Página oficial de la banda "Los Chapillacs"

4.2.2 Recopilación de información en los procesos creativos

Un segundo aspecto importante y resaltante es que la gran mayoría de las bandas musicales entrevistadas han utilizado diferentes mecanismos informales para registrar sus procesos creativos, ya sea a través de grabaciones, a través de archivos compartidos por internet, a través de la elaboración de partituras, entre otros elementos.

Asimismo, no solo han guardado las maquetas de las canciones publicadas, sino también arquetipos de ideas que quedaron en elaboración, documentación audiovisual de ensayos y conciertos, fotografías, entre otros elementos. Ello les ha permitido tener un repositorio al cual volver de vez en cuando, en búsqueda de inspiración, en búsqueda de nuevas alternativas para seguir difundiendo su arte.

También les ha permitido utilizarlo como material guía para nuevos integrantes que se fueron sumando en el camino a sus proyectos.

Tomando el caso de la banda Yardigans de Cusco⁹³, comenzaron a grabar sus canciones de manera artesanal, con un celular desde inicios del año 2014. Eran grabaciones simples de guitarras acústicas y voz. También crearon notas de texto con palabras y frases que iban invocando en base a lo que sentían. Ese fue el primer método de composición de la banda: grabar algo pequeño, ensayar en casa y luego practicarlo con todos los integrantes.

Figura 28: Banda musical Los Yardigans - Sesión de Fotos



Fuente: Página oficial de la banda "Yardigans"

Parte del crecimiento de la banda se debió justamente a la capacitación del líder de la banda, quien empezó obtener conocimientos sobre producción musical. De esta manera, la banda empieza a grabar de manera más profesional al adquirir un pack completo de interfaz, micrófono, cable XLR y audífonos. Eso permitió que las canciones tuvieran un mejor registro. Y en base a ese registro, se realizaban modificaciones con los demás integrantes de la banda, se hacían arreglos musicales.

El proceso de grabación del primer disco tuvo dos etapas. Una primera artesanal, en la cual, de manera autogestionada, los integrantes de la banda fueron haciendo el registro. Una segunda parte se realizó en alianza con el que actualmente es su productor. Él los convenció que tenían el potencial necesario y canciones de buena calidad, pero que era necesario volver a grabar todo. El resultado de la segunda etapa dio sus frutos, y dieron a luz su primer álbum profesional.

⁹³ Para mayor información de la banda, puede ingresar al siguiente enlace:
<https://www.instagram.com/yardigansoficial/?hl=es>

Figura 29: Banda musical Los Yardigans - Portada Primer Álbum



Fuente: Portada oficial del primer álbum - Spotify

Posterior a la realización del primer álbum, la banda creció mucho en su etapa creativa. Ya tenían mayor conocimiento de composición y producción. Además, con un nuevo aliado estratégico, su productor actual, quien estuvo a cargo de los arreglos para la segunda producción de la banda.

Asimismo, la banda aprendió también la importancia de guardar el registro de todas las ideas que fueron saliendo durante todo el proceso creativo. No todas las ideas se utilizarían a la primera, pero serían fuente de inspiración para material a futuro. Según el entrevistado, actualmente tiene en su posesión trescientos audios de canciones que quedaron en ideas y que no salieron a la luz en un primer momento.

Además, pese a que no cuentan actualmente con las canciones plasmadas en partituras, cuentan con el cifrado y las grabaciones de todo el material de la banda, inclusive las grabaciones de los conciertos que realizan. Ello ha facilitado la inclusión de cualquier nuevo integrante a la banda, ya que se tiene un “kit introductorio” muy completo que permite a la persona conocer de lleno todo lo que significa estar en este proyecto.

Figura 30: Banda musical Los Yardigans - Portada Segundo Álbum



Fuente: Portada oficial del segundo álbum - Spotify

Otro caso interesante es el de la banda Mr. Pucho de Trujillo⁹⁴, la cual inició en el año 2009 con los mismos retos que cualquier banda emergente: aprender a desarrollar su propio sonido y volverlo cada vez más profesional. Tal como lo detalla el entrevistado, al inicio tuvieron que enfrentar muchos costos para sacar adelante sus canciones, ya que no tenían experiencia en producción musical ni contaban con la infraestructura adecuada para hacerlo por sus propios medios.

Figura 31: Banda musical Mr. Pucho - Sesión de Fotos



Fuente: Noticia del diario Correo sobre el Festival Descabellado 2017

La inversión en generar productos de calidad rindió sus frutos, ya que con el tiempo

⁹⁴ Para mayor información de la banda, puede ingresar al siguiente enlace:
<https://www.instagram.com/mr.pucho/?hl=es>

emisoras de radio como Studio 92 los toma en cuenta y participan del concurso Banda de Garajes en el año 2010. Tal como detalla la banda, postularon con 3 canciones que habían grabado empíricamente, y con el apoyo de un productor musical que “le sacó un sonido decente”. Gracias a su participación en dicho concurso, lograron grabar de manera profesional en FMO Music Studio. Las tomas de la grabación se realizaron en Lima y fueron mandadas a masterizar a Miami. Era una producción internacional, algo que nunca antes había visto la banda.

Figura 32: Banda musical Mr. Pucho - Sesión de Fotos



Fuente: Página oficial de la banda “Mr. Pucho”

En el año 2018 la banda trabaja con el productor Jorge Alayo su segundo disco. El termina de involucrar a la agrupación en temas más técnicos sobre la producción, la preproducción, la mezcla, la masterización.

El aprendizaje que tuvo la banda con cada experiencia en los estudios de grabación les llevó a la decisión de invertir en aprendizaje y equipamiento para la producción musical, Durante la pandemia, la banda realiza su propia producción in situ. Empezaron a componer a distancia, a enviarse los tracks con las líneas musicales compuestas, y a grabar por su cuenta.

Actualmente uno de los integrantes es el responsable de toda la producción: envía las baterías creadas, manda las estructuras completas de las canciones, coordina con los diferentes músicos sus partes, coordina las propuestas de las voces. Esto les ha permitido ahorrar mucho tiempo y dinero, gracias a estas nuevas herramientas aprendidas.

Figura 33: Banda musical Mr. Pucho - Participación en Festivales



Fuente: Página oficial de la banda "Mr. Pucho"

Mr. Pucho es una banda numerosa, con diferentes instrumentos, entre ellos vientos como trompeta, saxofón y trombón. Por esta razón, un gran avance ha sido llevar todas las canciones a partituras. Con ello, cada músico tiene en claro su función en cada canción y puede ejecutarla en el tiempo musical estipulado.

A ello se suma el beneficio de que las herramientas digitales han traído a la banda. En primer lugar, se ha logrado tener un registro preciso por cada instrumento, lo cual permite que cualquier persona que se integre al ensamble, tenga una noción clara de su rol, minimizando así retrasos por una posible curva de aprendizaje. En segundo lugar, la tecnología ha permitido desarrollar secuencias (instrumentos pregrabados) para poder salir de gira con menos integrantes. Por tanto, pueden realizar una presentación con secuencias de vientos, y no es necesario que estos estén ahí. O no es necesario que se complemente con una orquesta completa, las secuencias ya puestas permiten que el sonido siga siendo fiel al estilo de la banda, y de la misma calidad de lo que se escucha en sus discos grabados.

Un tercer caso es el de la banda Los Luna de Trujillo⁹⁵. En la primera etapa de la banda, la composición estuvo a cargo del líder de la banda, quien se encargaba de desarrollar las primeras ideas, y en base a ello los demás componían los arreglos.

Figura 34: Banda musical Los Luna - Sesión de Fotos



Fuente: Blog "Tercer Parlante" - Diario El Comercio

Con el tiempo, el trabajo de composición se hizo más participativo. Todos han ido sumando nuevas ideas y aportes. Ello también va de la mano del crecimiento del equipo, ya que ahora también cuenta con personas encargadas del concepto de la banda, y del concepto de sus videoclips. Cabe destacar que su primer videoclip de la canción "Quiero" alcanzó las 30 mil visitas.

Para su primer disco "Días Turbulentos", se desarrollaron demos, los cuales se socializaban entre los integrantes por Zoom Cloud, por mp3, o por archivo de WhatsApp. Esa era la forma de ir interactuando con la banda, viendo que cada integrante vaya conociendo el proceso creativo. Este primer disco iba a ser un disco doble con veinticuatro canciones. No obstante, solo se llegaron a grabar doce de ellas, de las cuales se llegaron a terminar unas cinco o seis canciones.

⁹⁵ Para mayor información de la banda, puede ingresar al siguiente enlace:
<https://www.instagram.com/losluna.tv/?hl=es>

Figura 35: Banda musical Los Luna - Portada Primer Álbum



Fuente: Portada oficial del álbum - Spotify

Según afirma el entrevistado, la idea de la banda era trabajar discos conceptuales: el primer disco era sobre la gente, la calle, la ciudad, el bullicio. Entonces fueron descartando lo que no se alineaba a ello. Por esta razón, actualmente la banda va a lanzar un nuevo material con canciones de varias ideas que quedaron sueltas. Eso se logró gracias a que se guardaron los registros y las ideas que se habían planteado para la primera edición. Se podrá reutilizar algunos arreglos de guitarra, algunas letras, entre otras cosas.

4.2.3 Networking y colaboraciones

Un tercer aspecto importante es que las agrupaciones entrevistadas reconocen el impacto positivo que ha tenido el contacto con diferentes músicos, nacionales e internacionales, para la creación y gestión de sus proyectos. En muchos casos, les ha permitido conocer nuevas formas de ejecutar sus instrumentos, nuevas formas de interactuar con el público, y nuevas estrategias para visibilizar de manera masiva sus agrupaciones musicales. En los casos en los que han podido salir del país, el networking ha servido hasta para hacer contacto con nuevos públicos y nuevos aliados estratégicos, como productores musicales, empresas de audiovisuales, entre otros.

Por otro lado, varias de las bandas entrevistadas han logrado hacer colaboraciones (features) con músicos de otras agrupaciones musicales nacionales e internacionales. Ello también ha permitido recopilar una cantidad de información interesante, haciendo más competitivo cada proyecto artístico.

Un caso interesante es el de Chintatá. Ellos aprendieron que nadie sobrevive si no realiza networking en la industria musical. Y eso no solo se limita a relacionarse con músicos, sino con todos los actores dentro de la cadena del sector. Por ejemplo, Chintatá hizo networking con productores de Puno y de Arequipa, y gracias a ello pudieron insertarse dentro de la escena musical del sur del Perú.

Empezaron a tocar en conciertos y festivales del sur del país, conociendo otras experiencias de músicos autogestionados como ellos.

Figura 36: Banda musical Chintatá - Colaboraciones



Fuente: Página Web Sonidos.pe

Debido a esta buena experiencia, Chintatá empezó a organizar encuentros de música, en los cuales se motivaban seminarios, talleres, capacitaciones dentro de una semana cultural. El espacio se llamaba Ombligo y se invitaba a gente de todas partes para retroalimentar la escena musical. Con ello, se armó una red de contactos muy potente. Lamentablemente, a partir de la pandemia, todo se paralizó, dejó de ser sostenible.

Otro caso parecido es el de X Dinero, quienes hicieron colaboraciones musicales con la banda mexicana Genitallica, con la banda peruana, y con un grupo colombiano llamado Laptopoma. Esto les abrió bastantes puertas con otros festivales, y les brindó oportunidad de tener acercamiento con nuevos públicos.

Figura 37: Banda musical X Dinero - Colaboraciones



Fuente: Portada oficial del álbum - Spotify

Fuente: Video en Youtube de Ushpa y X Dinero

Asimismo, al grabar con el grupo de Colombia, la banda X Dinero tuvo el reto de experimentar con nuevos géneros musicales. Tal como menciona el entrevistado, se tuvieron que adecuar a tocar salsa, y aprender esa dinámica. Esa exigencia

terminó aportando bastante en el crecimiento musical, y les brindó mayor perspectiva sobre el trabajo con productores de ese género musical.

Un tercer caso interesante es el de Los Chapillacs. En la grabación de su segundo disco, denominado “Lo Bueno, Lo Malo, Lo Feo y los Alaracosos Chapillacs” se ha contado con colaboraciones de artistas nacionales como Daniel F. (Leuzemia), Lucho Carrillo (Cumbia All Stars), y Laurita Pacheco (folclorista y arpista peruana).

Figura 38: Banda musical Los Fabulosos Chapillacs - Colaboraciones



Fuente: Portada oficial del álbum - Spotify

Aparte de las colaboraciones vocales, también se cuenta con la participación de diferentes músicos folclóricos. En palabras del entrevistado, cada tema tenía su propia intención, y si el tema demandaba una connotación andina, se buscaba a músicos que pudieran aportar a ese sentir.

4.2.4 Uso de redes sociales y visibilización

Un elemento que sigue siendo retador para las bandas entrevistadas es el uso de las redes sociales y el streaming para visibilizar sus producciones musicales. Tal como se ha visto en el marco teórico, parte de la estrategia de la Gestión del Conocimiento (GC) es la retroalimentación de información en base a la interacción continua con los usuarios. Actualmente, el diferencial en los productos ofrecidos en el sector musical nace en parte del análisis realizado por la oferta sobre las reacciones y preferencias detectadas en los consumidores. Esa información se encuentra de manera recurrente en las redes sociales, y en los servicios de streaming.

Lamentablemente, parte del reto actual de la autogestión de las bandas musicales peruanas está en la necesidad de contar con personal adicional que tenga nociones de grabación audiovisual, fotografía, community manager, y marketing digital.

En varias de las agrupaciones entrevistadas el tiempo se dedica a la creación musical, a la grabación de nuevos temas, al ensayo de todos los miembros, y a las tocadas en vivo. Por lo tanto, no se dan abasto para generar una estrategia de marketing, de contenido digital, y de una estrategia de comunicación activa con sus seguidores.

Este reto también está relacionado con la evolución de las estrategias para comunicarse con el público cautivo. Años atrás, una banda sacaba un disco EP o un álbum completo, con un número de canciones no menor a 5. Se soltaba todo el material y quedaba ya para la evaluación de los oyentes. Actualmente, la moda es sacar una sola canción, denominada “single”, la cual debe tener características llamativas para generar impacto, tales como un videoclip, una portada, un concepto propio.

Por tanto, las bandas autogestionadas deben lidiar con esta nueva manera de presentar sus productos, y a la vez generar interacción diaria a través de videos en redes sociales.

Algunas frases capturadas de las entrevistas brindan noción de la preocupación de los integrantes de las bandas para poder cumplir con este nuevo objetivo:

- “Hay varios proyectos musicales con más de 10 años de experiencia que ahora tienen que hacer lo mismo que hacen las nuevas generaciones, hacer historias diarias en instagram, hacer un video para tik tok, tener mapeado una parrilla mensual de comunicación. Es agotador”
- “Ahora entre comillas es más fácil hacer música. Pero a la vez, ahora hay muchos más grupos que hacen lo mismo que tú estás haciendo. Se dice que necesitas tener un diferencial, porque hay demasiada oferta en las redes sociales, en el spotify, en youtube”
- “Con Spotify no te llega nada de dinero, no lo veo como un beneficio económico, es solo para visibilizarse como banda emergente. Entonces, yo me rompo la cabeza pensando, si voy a regalar mi música, ¿cómo lo regalo de una forma más masiva? Deben haber otras estrategias para tener mayor visibilidad y mayor público, que simplemente subir tus canciones a una plataforma”.
- “Actualmente no puedes tenerle miedo a las redes sociales. Porque yo veo artistas que toman su celular y no saben qué hablar. Si quieres vivir de esto, vas a estar en fotografías, en videoclips, vas a estar frente a una cámara, vas a tener gente que te va a entrevistar. Lo único que te queda es actualizarte. Ahora, si es que no quieres vivir de esto, pues pásalo tranquilo sin hacer nadal, pero luego no te quejes de que no te escuchan”

4.2.5 Retos pendientes

La gran mayoría de las bandas entrevistadas para la presente tesis han nacido de la autogestión, del trabajo del día a día de artistas que fueron recopilando conocimientos, capacidades, experiencias para surgir adelante. Y en ese proceso, tuvieron que aprender desde el instrumento musical, hasta la producción de sus propias creaciones.

Para cada entrevista realizada, se consultó a los representantes sobre los desafíos que aún perciben como obstáculos para el crecimiento sostenido de sus bandas. Aunque no todas las inquietudes están directamente relacionadas con la Gestión del Conocimiento (GC), se considera relevante incluirlas para fomentar una reflexión integral y abrir nuevas vías para futuras investigaciones.

Según se identificó en las entrevistas, el sector musical peruano enfrenta múltiples desafíos que limitan el desarrollo de propuestas de valor originales en un contexto de consumo globalizado de las artes, donde la competencia y la demanda de innovación constante hacen que la creación de una identidad única y sostenible sea un proceso arduo y prolongado para las bandas emergentes.

Esto se ve agravado por una falta de claridad en la visión estratégica de las agrupaciones, ya que muchas de ellas no consideran su proyecto musical como una empresa que necesita una estructura y una planificación clara, incluyendo aspectos como la relación con los seguidores, los canales de comunicación, fuentes de ingreso, y una evaluación detallada de los costos y recursos necesarios para el crecimiento y la sostenibilidad. La profesionalización en estas áreas es vital para el éxito a largo plazo.

Por otro lado, la oferta formativa en música y producción es escasa, lo cual obliga a muchas bandas a gestionar sus propias capacitaciones o a depender de recursos gratuitos en línea. Si bien estas alternativas permiten cierta autosuficiencia, la curva de aprendizaje es considerablemente más lenta y limitada, lo que restringe el potencial innovador y competitivo de los músicos y sus proyectos.

Esta situación evidencia la necesidad de políticas públicas de apoyo educativo en el ámbito musical y cultural en general, en las cuales el Ministerio de Cultura podría tener un rol fundamental. No solo se trata de ofrecer apoyo económico, sino de proporcionar una formación integral en gestión cultural, desarrollo de proyectos y temas afines que contribuyan a reducir los tiempos de aprendizaje y aumenten las tasas de éxito de los proyectos musicales.

Además, la reactivación de la escena musical independiente es urgente. La pandemia afectó gravemente a muchas bandas, provocando que varias desaparecieran o redujeran significativamente su actividad. Esta situación también impactó a los productores y gestores de eventos, quienes ahora muestran menor disposición a organizar los festivales y eventos que antes fomentaban la visibilidad de las bandas emergentes. Esta problemática se ve exacerbada por la carencia de infraestructura cultural adecuada, con espacios y equipos de calidad para presentaciones en vivo, lo cual limita las oportunidades de difusión y crecimiento de las propuestas musicales.

CONCLUSIONES:

La Gestión del Conocimiento (GC) en la gestión pública dedicada al desarrollo del sector musical peruano se encuentra aún en una etapa incipiente, enfrentando barreras estructurales que limitan su impacto y desarrollo.

- Actualmente, pese a algunos esfuerzos aislados del Ministerio de Cultura, como el desarrollo de plataformas informativas y programas de capacitación; aún existen limitaciones significativas en la generación y uso de datos en tiempo real, esenciales para una toma de decisiones informada. Ello se debería a (i) la falta de recursos sostenibles orientados al fortalecimiento del sector, lo cual tiene como consecuencia una gestión poco eficiente de iniciativas como el Registro Nacional de Trabajadores y Organizaciones de la Cultura y las Artes (RENTOCA) y la plataforma Conecta, que, si bien son prometedoras, carecen de continuidad y planificación a largo plazo, y (ii) la carencia de indicadores y métricas para elaborar, ejecutar y evaluar las políticas públicas óptimas para el sector musical, imposibilitando el ajuste de las estrategias con base en los resultados obtenidos.
- Adicionalmente, la segmentación de competencias dentro del Ministerio de Cultura ha generado una falta de coordinación interinstitucional, resultando en la duplicación de esfuerzos y en la ausencia de una visión unificada y estratégica para el sector musical. La escasez de apoyo económico específico, junto con la inexistencia de colectivos organizados que representen las demandas del sector a nivel nacional, limita la capacidad de crecimiento y sostenibilidad de las bandas y artistas emergentes. Esta situación resalta la necesidad de adoptar un enfoque integrado de gestión del conocimiento y de promover políticas que fortalezcan la profesionalización, la infraestructura y el acceso a recursos tecnológicos y educativos, esenciales para el desarrollo y la competitividad del sector musical en el Perú.
- Se recomienda entonces el fortalecimiento de la Gestión del Conocimiento (GC), el cual podría representar una oportunidad estratégica para consolidar un ecosistema musical más competitivo y sostenible en el país. La implementación de políticas públicas orientadas a fomentar la recopilación, organización y distribución de conocimiento permitiría integrar prácticas más efectivas, capitalizando aprendizajes previos y maximizando el uso de recursos. Este enfoque también ayudaría a minimizar la duplicación de esfuerzos, facilitando la innovación y la colaboración entre los distintos actores de la industria musical.

Tal como se presentó al inicio, un ejemplo inspirador de cómo la gestión estratégica del conocimiento puede transformar la industria cultural es el caso del K-Pop en Corea del Sur. A través de una planificación meticulosa, se ha logrado articular procesos de formación de talento, producción de contenido de alta calidad y sinergias con otras industrias culturales como el cine, la televisión y la moda. Este modelo ha permitido no solo una oferta cultural coherente e integrada, sino también una proyección internacional de

alto impacto. Aplicar aprendizajes de experiencias como esta al contexto peruano podría sentar las bases para una industria musical que no solo sea sostenible a nivel local, sino también competitiva en mercados globales.

Por su parte, el análisis de la Gestión del Conocimiento (GC) dentro del sector musical autogestionado del Perú revela también una serie de desafíos y aprendizajes que impactan en la sostenibilidad y crecimiento de las bandas emergentes.

- A pesar de las limitaciones, estas agrupaciones han desarrollado prácticas de autogestión y estrategias informales para documentar sus procesos creativos, consolidando un registro de ideas, composiciones y experiencias que funcionan como un repositorio de conocimiento accesible para sus integrantes actuales y futuros.
- Este proceso no solo ha permitido la preservación de su identidad artística, sino que ha sido clave para adaptarse a cambios y nuevos desafíos, como la incorporación de miembros y el desarrollo de estilos únicos.

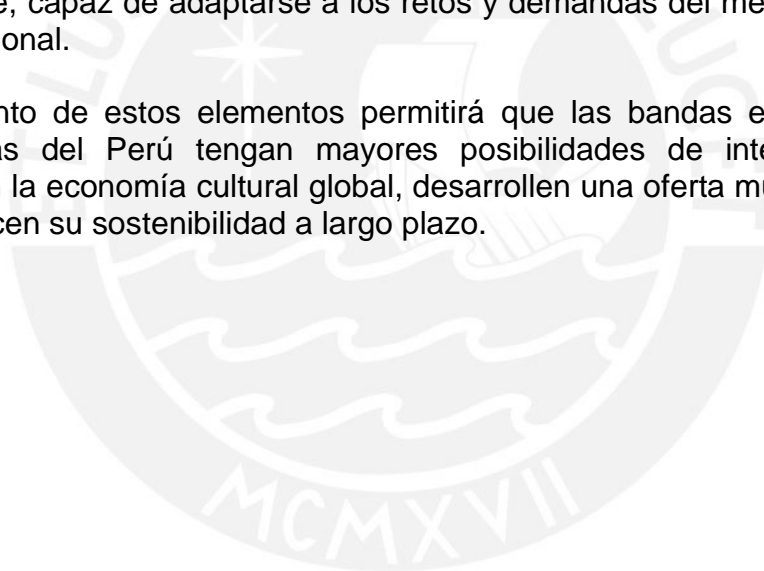
El networking y las colaboraciones han sido fundamentales en el proceso de crecimiento de estas bandas, al facilitar la adquisición de conocimientos y la inserción en circuitos musicales locales y regionales.

- Sin embargo, el análisis también muestra una necesidad urgente de profesionalización y capacitación en gestión cultural. Muchas bandas carecen de una visión empresarial clara y estructurada que les permita consolidarse como proyectos sostenibles y competitivos. La falta de formación especializada en temas como la gestión de recursos, la definición de canales de comunicación y la planificación estratégica de ingresos y costos debilita sus posibilidades de éxito a largo plazo. Además, la oferta limitada de programas de formación formal obliga a las bandas a autogestionarse mediante recursos gratuitos, lo que ralentiza y limita su curva de aprendizaje.
- Ello viene acompañado de la necesidad de incrementar los espacios para la práctica musical (infraestructura y equipamiento) y el desarrollo de proyectos (sala de ensayo y de producción musical), especialmente fuera de Lima Metropolitana. Existe entonces una necesidad de diversificar las posibilidades de financiamiento, más allá de los incentivos propuestos por el Gobierno Central, para que diferentes actores de la oferta musical puedan acceder y reinvertir en innovación, profesionalización, visibilidad a través de plataformas tecnológicas, entre otras demandas.
- Por tanto, se recomienda establecer un modelo de colaboración entre el Ministerio de Cultura y diversas organizaciones, tales como instituciones educativas, asociaciones privadas y sectores productivos, para desarrollar programas de formación integral en gestión cultural y empresarial. Estas iniciativas buscarían fortalecer las capacidades técnicas y estratégicas del sector musical, promoviendo su profesionalización y competitividad. Un ejemplo relevante es el caso del Hub Minero y el nodo minero universitario,

que en el sector minero peruano han fomentado la articulación entre empresas y universidades para impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico. Siguiendo este modelo, el sector musical podría beneficiarse de estrategias similares, como la creación de incubadoras para proyectos emergentes, programas de formación en gestión del conocimiento y cultura, y asesorías especializadas en áreas clave como monetización, distribución digital y mercadeo.

Este enfoque colaborativo podría sentar las bases para un ecosistema musical más estructurado y sostenible, promoviendo sinergias entre los diversos actores involucrados. Al integrar a universidades, empresas privadas y el Ministerio de Cultura, se podrían generar espacios dedicados al intercambio de experiencias y conocimientos, fortaleciendo la innovación dentro del sector. Además, estas iniciativas podrían incluir capacitaciones técnicas orientadas a la profesionalización de músicos, productores y gestores culturales, y programas piloto que vinculen a nuevas generaciones de artistas con oportunidades de mercado. La combinación de estas acciones no solo mejoraría las capacidades del sector, sino que también fomentaría un entorno propicio para el desarrollo de una industria cultural resiliente, capaz de adaptarse a los retos y demandas del mercado local e internacional.

El fortalecimiento de estos elementos permitirá que las bandas emergentes y autogestionadas del Perú tengan mayores posibilidades de integrarse más eficazmente en la economía cultural global, desarrollen una oferta musical de alta calidad y afiancen su sostenibilidad a largo plazo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almario, M. A. (2023, April 20). El vallenato se escucha en más de 160 países y representa 55% de ingresos en disqueras. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/el-vallenato-se-escucha-en-mas-de-160-paises-y-representa-55-de-ingresos-en-disqueras-3596539>
- Bayley, J. (2022, March 22). *IFPI Global Music Report: Global Recorded Music Revenues Grew 18.5% In 2021*. IFPI. <https://www.ifpi.org/ifpi-global-music-report-global-recorded-music-revenues-grew-18-5-in-2021/>
- Cao, F. (2023). Modeling Analysis of User Consumption Data of Internet Culture Industry in the Context of Emerging Technologies. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 0(0). <https://doi.org/10.2478/amns.2023.1.00088>
- Cárdenas, S. S. (2022, June 10). Las cifras detrás del K- pop, el negocio musical que mueve más de US\$10.000 millones. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/ocio/las-cifras-detras-del-k-pop-el-negocio-musical-que-mueve-mas-de-us-10-000-millones-3381851>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2023). *Industrias culturales y creativas: situación y perspectivas*. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/4099848-industrias-culturales-y-creativas-situacion-y-perspectivas>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Cultural Times: The First Global Map of Cultural and Creative Industries*. (2015). UNESCO. <https://en.unesco.org/creativity/files/culturaltimesthefirstglobalmapofculturalandcreativeindustriespdf>
- Delfín, M. (2021). Gobernanza cultural y datos abiertos: retos y oportunidades para los sectores culturales en el Perú. En A. Javiera & S. Fumega (Eds.), *Documento de Trabajo*. ILDA. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4670293>
- EFE. (2019, diciembre). Perú con nueve ministros de Cultura en tres años, uno nuevo cada cuatro meses. <https://www.efe.com/efe/america/politica/peru-con-nueve-ministros-de-cultura-en-tres-anos-uno-nuevo-cada-cuatro-meses/20000035-4128223>
- Estrada, G. C. T., Montero, J. M. C., Hernández, Y. C. U., & Herrera, J. J. R. (2019). Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85).
- Facuse, M., & Torres, A. (2017). Músicas inmigrantes latinoamericanas en Santiago de Chile: el caso de la escena musical peruana. *Revista Musical Chilena*, 71, 11-47. <https://doi.org/10.4067/S0716-27902017000100011>
- Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2019). Big Data Analytics Capabilities and Knowledge Management: Impact on Firm Performance. *Management Decision*, 57, 1923–1936.
- Fox, M. (2004). E-Commerce business models for the music industry. *Popular Music and Society*, 27(2), 201-220.
- García, E. R. (2015). Del conocimiento tácito al conocimiento explícito: retos para la gestión del conocimiento organizacional. *Informatio. Revista del Instituto de Información de la Facultad de Información y Comunicación*, 20(1), 37-48.
- Gastón, J. I. (2021). Poscolonial Peruvian Sheep and Their Digital Dreams: Pure Data as

- a Tool for Conceptual Reconfiguration in Peruvian Musical Education. *Revista Vórtex*. <https://doi.org/10.33871/23179937.2021.9.2.16>
- Giner Fernández, A. (2018). *El modelo de la innovación disruptiva. Estudio de caso de Netflix* (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de València.
- Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- Gorgoglione, M., Garavelli, A. C., Panniello, U., & Natalicchio, A. (2023). Tecnologías de recuperación de información y análisis de big data para analizar la innovación de productos en la industria musical.
- Hagen, A. N. (2022). Datafication, Literacy, and Democratization in the Music Industry. *Popular Music and Society*, 45, 184–201.
- Horna, C. M. Q. (2020, May 16). Gremios denuncian abandono del Ministerio de Cultura durante estado de emergencia por la COVID-19. *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/politica/gobierno/gremios-denuncian-abandono-del-ministerio-de-cultura-durante-estado-de-emergencia-por-la-covid-19-noticia-1266117>
- <https://plus.google.com/+UNESCO>. (2021, December 1). Año Internacional de la Economía Creativa para el Desarrollo. *UNESCO*. <https://webarchive.unesco.org/web/20220318040539/https://es.unesco.org/comemorations/international-years/creativeeconomy2021>
- IFPI. (2023). *Global Music Report 2023: State of the Industry*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) & Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2020). *Estado de la población peruana 2020*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Censos Nacionales XII de Población y VII de Vivienda, 22 de octubre del 2017, Perú: Resultados Definitivos*.
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far? *Cambridge Service Alliance*, 10(1), 1-35.
- Julio Herrera, M., & Márquez-Rodríguez, P. (2023). Efecto de mecanismos de creación de conocimiento en agrupaciones informales de sectores creativos y culturales. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 435-452. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.169.5927>
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92-93, 102012.
- Malerba, F. (2002). Sectoral systems of innovation and production. *Research Policy*, 31(2), 247-264.
- Mariani, M. M., & Fosso Wamba, S. (2020). Exploring How Consumer Goods Companies Innovate in the Digital Age: The Role of Big Data Analytics Companies. *Journal of Business Research*, 121, 338–352.
- Márquez, A. C. N. (2021, January 9). La música latina urbana y una década de éxito global. *HOLA*. <https://www.hola.com/actualidad/20210109182252/musica-latina-exito-2020/>
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: La revolución de los datos masivos*. Turner.
- Ministerio de Cultura. (2020). Informe sobre el impacto del estado de emergencia por el COVID-19 en el sector de las artes, museos e industrias culturales y creativas. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/790476/Informe_ok_05JUN20.pdf?v=1591406590
- Ministerio de Cultura. (2020). *Política Nacional de Cultura al 2030*.

- Ministerio de Cultura. (2018). El sector cultural incrementó en 2017 su aporte a la economía del país, según indicadores de la Cuenta Satélite de Cultura. <https://blogs.iadb.org/cultura-artecreatividad/es/un-bien-publico/>
- Ministerio de Cultura crea el Laboratorio de Innovación Cultural – CulturaLAB. (n.d.). *Ministerio de Cultura - Plataforma del Estado Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/noticias/944117-ministerio-de-cultura-crea-el-laboratorio-de-innovacion-cultural-culturalab>
- Miquido, & Miquido. (2024, August 6). How streaming changed the music industry? Current impact, trends, and predictions. Miquido. <https://www.miquido.com/blog/how-streaming-changed-the-music-industry/>
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. *Bled eConference*, 21, 428-444.
- Morris, J. W., & Powers, D. (2015). Streaming culture: Subscription services and the future of digital music. *Popular Music and Society*, 38(4), 426–445
- Music Business Worldwide. (2018). Understanding the impact of streaming on the music industry.
- Nagles, N. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, 97-102.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Olsen, D. (1986). Towards A Musical Atlas Of Peru. *Ethnomusicology*, 30, 394-412. <https://doi.org/10.2307/851586>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2005). *Manual de Oslo. Tercera Edición*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2015). *Manual Frascati: Guidelines for Collecting and Reporting Data on Research and Experimental Development, the Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264239012-en>
- Pareja Eastaway, M., & Pique, J. M. (2022). Districts of Innovation in the World. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 7(2).
- Passoni, L. I. (2005). Gestión del conocimiento: una aplicación en departamentos académicos. *Gestión y Política Pública*, 14(1), 57-73.
- Pérez, D., & Dressler, M. (2007). Tecnologías de la información para la gestión del conocimiento. *Intangible Capital*, 3(15), 31-59.
- Peukert, C. (2019). La próxima ola de cambio tecnológico digital y las industrias culturales. *Journal of Cultural Economics*, 43, 189-210. <https://doi.org/10.1007/s10824-018-9336-2>
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big Data*, 1(1), 51-59.
- PwC-PricewaterhouseCoopers. (2018). Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2018-2022: Trending now: convergence, connections, and trust. <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook/perspectives-from-the-global-entertainment-and-media-outlook-2018-2022.pdf>
- Roa, M. M. (2023, October 11). El streaming, una segunda vida para la industria musical. *Statista Daily Data*. <https://es.statista.com/grafico/9156/ingresos-del-mercado-mundial-de-la-musica-grabada/>

- Rojas, G. E., & Vera, M. A. (2016). Cultura organizacional en la gestión del conocimiento. *Revista Apuntes de Administración*, 1(1), 50-59.
- Rotondo, S. A. (2021). Servicios de extensionismo tecnológico para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. *Monograma. Revista Iberoamericana de Cultura y Pensamiento*, 9, 155-186.
- Salman, M. (2023, July 26). The evolution of Spotify: From startup to streaming giant. *Medium*. <https://medium.com/@salmann.memon01/the-evolution-of-spotify-from-startup-to-streaming-giant-a0f19d95889a>
- Statista. (2023, June 21). Ingresos anuales de Spotify en el mundo 2015-2022. <https://es.statista.com/estadisticas/1118280/ingresos-anuales-de-spotify-en-el-mundo/>
- Statista. (2023, May 31). Principales plataformas de música en streaming del mundo según suscriptores en 2022. <https://es.statista.com/estadisticas/942349/principales-plataformas-de-musica-en-streaming-del-mundo-segun-suscriptores/>
- Statista. (2023, October 15). Industria de la música en América Latina y el Caribe - Datos estadísticos. <https://es.statista.com/temas/11026/industria-de-la-musica-en-america-latina-y-el-caribe/#topicOverview>
- Staff, F. (2022, January 28). Las cifras detrás del K-pop, el género musical que es uno de los motores de la economía de Corea del Sur. *Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2022/01/28/forbes-life/las-cifras-detras-del-k-pop-el-genero-musical-que-es-uno-de-los-motores-de-la-economia-de-corea-del-sur>
- Tabares, L. F., & Hernández, J. F. (2014). Big Data analytics: Oportunidades, retos y tendencias. *Universidad de San Buenaventura*, 20.
- Tarí-Guilló, J., & García-Fernández, M. (2013). ¿Puede la gestión del conocimiento influir en los resultados empresariales? *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 151-176.
- UNESCO. (2022). *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing culture as a global public good*.
- WorldWide Independent Network (2023). *Annual Report*. <https://winformusic.org/mp-files/win-annual-report-2022-23.pdf>
- Writer, M. S. (2022, July 21). Takeaways from Spotify's Evolution and Trajectory. *MarTech Series*. <https://martechseries.com/mts-insights/staff-writers/takeaways-from-spotifys-evolution-and-trajectory/>

ANEXOS

ANEXO N°1: Cuestionario de preguntas para representantes de banda

Preguntas Generales	Introducción y Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podrías contarme brevemente sobre la historia y los orígenes de tu banda? • ¿Cuáles son los principales géneros musicales que tocan? • ¿Cuál fue la motivación para formar la banda en un principio? • ¿Qué los motiva a continuar juntos haciendo música? • ¿Lo consideran un hobby? ¿O es un proyecto profesional?
Sobre la Gestión del Conocimiento (GC)	Identificación y adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué proceso sigue su banda para recoger referentes musicales que van a ser utilizados para nutrir su música? • ¿Conoce a los demás agentes/bandas de la oferta musical en la que participa? ¿Los tienen identificados? • ¿Utilizan programas/apps/licencias para recopilar y/o generar conocimiento musical o técnico que pueda beneficiar a la banda?
	Creación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se desarrollan los procesos creativos de la banda? ¿Participan todos los integrantes? ¿Lo hacen por etapas? • ¿Qué métodos usan para capturar y documentar el conocimiento generado durante todo el proceso creativo? • Posterior a la creación ¿Qué métodos utilizan para capturar y documentar el conocimiento musical (partituras, arreglos o técnicas de producción) que podría servirles a futuro? • ¿Qué precauciones toman para proteger sus creaciones y asegurar que estén disponibles cuando las necesiten?
	Socialización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se comparte el conocimiento dentro de la banda, por ejemplo, nuevas técnicas musicales o aprendizajes de experiencias pasadas? • ¿Qué métodos utilizan para asegurarse de que todos los miembros de la banda comprendan y puedan acceder al conocimiento compartido?
	Innovación y evaluación de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué manera su banda aplica el conocimiento adquirido o creado en sus ensayos, grabaciones o presentaciones en vivo? • ¿Cómo evalúan si el conocimiento aplicado está mejorando su rendimiento musical y cohesión como banda?
Sobre colaboración y redes	Colaboraciones y Networking	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Colaboran con otros músicos, productores o instituciones? Si es así, ¿cómo gestionan estas colaboraciones? • ¿De qué manera se benefician del intercambio de conocimientos y experiencias con otros

		profesionales del ámbito musical?
	Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué plataformas de distribución digital utiliza la banda para compartir su música? ¿Cómo seleccionaron estas plataformas? • ¿Qué plataformas de redes sociales utilizan para promocionar la banda y conectar con sus fans? ¿Por qué eligieron esas plataformas? • ¿De qué manera ha influido estas tecnologías en la estrategia de crecimiento y alcance de su público? • ¿Qué herramientas o tecnologías emergentes consideran esenciales para el futuro del crecimiento de la banda?
Impacto y desarrollo	Impacto Cultural y Social	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo perciben el impacto de su música en la comunidad y la cultura peruana? ¿Cómo recogen la retroalimentación de sus productos? • ¿Consideran que su música representa a un determinado público objetivo? ¿Lo tienen identificado?
	Desafíos y Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en la producción y difusión de su música? • ¿Qué oportunidades ven en el futuro para el desarrollo de su música en Perú y hacia afuera?
Recursos y apoyo	Apoyo Institucional y Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Reciben algún tipo de apoyo de instituciones como el Ministerio de Cultura o la UNESCO? Si es así, ¿cómo ha influido este apoyo en su trabajo? • ¿Cómo financian sus proyectos musicales y todo lo que conlleva a esto?
Futuro y sostenibilidad	Planificación a Futuro	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus planes a corto y largo plazo para la banda? ¿Se han propuesto algunas metas o hitos importantes? • ¿Qué estrategias tienen para asegurar la sostenibilidad de la banda y su música a largo plazo?
	Comentarios finales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre cómo es que su banda, y las bandas cercanas utilizan mecanismos de gestión del conocimiento para fortalecer la producción musical en su banda?

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°2: Cuestionario de preguntas para representantes del Ministerio de Cultura

PREGUNTAS GENERALES	Introducción y Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría contarme brevemente sobre el rol y las principales funciones del Ministerio de Cultura en relación a las industrias culturales y las artes, y en específico del sector musical? • Al respecto ¿Cuál es el papel que el Ministerio desempeña para la creación de conocimiento? ¿Qué funciones realiza para incentivarlo?
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Identificación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuentan actualmente con una línea de base sobre la situación de las ICC y del sector musical en el Perú?
	Creación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cuenta con una plataforma que retroalimenta la información sobre las ICC en el Perú? ¿Y del sector musical en específico? • ¿Cómo se actualiza la información? ¿Se hace de manera participativa con los trabajadores culturales?
	Socialización	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo socializa el Ministerio la información que produce con los demás actores estratégicos? • ¿Cómo fomenta el Ministerio la colaboración/networking entre los diferentes actores del sector musical? • ¿Qué mecanismos existen para el intercambio de conocimientos entre artistas, gestores culturales y otras partes interesadas?
	Evaluación e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo evalúa el Ministerio el impacto de las políticas y programas desarrollados para el fomento del sector musical? • ¿De qué manera el Ministerio toma en cuenta la evaluación para mejorar los programas y procesos?
GESTIÓN Y APOYO AL SECTOR MUSICAL	Políticas y Estrategias Culturales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen programas/actividades específicos destinados a fortalecer la oferta y calidad de la producción musical peruana?
	Financiamiento y Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipos de financiamiento y recursos ofrece el Ministerio para apoyar a los músicos y bandas peruanas?

		<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se determinan las prioridades para la asignación de fondos y recursos? • ¿Cómo se garantiza que los apoyos sean sostenibles?
	Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo está apoyando el Ministerio el uso de plataformas digitales para la difusión y promoción de la música nacional? • ¿De qué manera promueve la capacitación en herramientas tecnológicas y plataformas digitales dentro del sector musical? • ¿Cuáles son las áreas tecnológicas emergentes que el Ministerio considera clave para el futuro del desarrollo musical en el país?
COLABORACIÓN Y REDES	Colaboraciones y Alianzas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Con qué otras instituciones nacionales e internacionales colabora el Ministerio para promover la música peruana? • ¿Qué papel juega la colaboración entre el sector público y privado en la adopción de nuevas tecnologías en la industria musical?
DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES	Desafíos en la Gestión Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el Ministerio en la promoción y apoyo a la producción musical peruana? • ¿Qué oportunidades ven para mejorar y fortalecer el sector musical en el futuro?
COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	Comentarios finales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algo más que le gustaría agregar sobre el papel del Ministerio de Cultura en la gestión y promoción de la música peruana? • ¿Qué recomendaciones haría a los músicos y bandas peruanas para aprovechar al máximo el apoyo brindado?

Fuente: Elaboración propia

ANEXO N°3: Tipo de entrevistado

Nombre	Tipo de Entrevistado	Características relevantes	Medio utilizado	Pertinencia
Felix Lossio	Representante de la Dirección General de Industrias Culturales y Artes - Ministerio de Cultura	Funcionario del sector público que tiene a su cargo el desarrollo de políticas que fomenten y visibilicen las industrias culturales y las artes, entre ellas, el sector musical.	Entrevista presencial	Conocer cuáles han sido las acciones desde el Estado para implementar políticas, y diferentes marcos normativos, que beneficien a los sectores artísticos, con especial énfasis al sector musical.
Carlos La Rosa	Representante de la Dirección de Artes del Ministerio de Cultura.	Funcionario del sector público que tiene a su cargo la Dirección de Artes, la cual tiene entre sus competencias el desarrollo del sector musical a nivel nacional.	Entrevista virtual	Conocer cuáles han sido las acciones, actividades, estímulos que se han realizado desde el Estado para brindar apoyo a los sectores artísticos, con especial énfasis en la música.
Elard Muñoz Bravo	Coordinador responsable del Sector Musical del Ministerio de Cultura.	Coordinador encargado de realizar las estrategias, actividades, networking con el sector musical.	Entrevista presencial	Recoger información respecto a los retos y oportunidades que afronta el sector musical en la nueva normalidad (post pandemia) a nivel nacional.
Jair Carrizales Jose Vidaurre	Dos integrantes/representantes de bandas musicales autogestionadas de Lima Metropolitana.	Artistas y ejecutores musicales de bandas con reconocimiento a nivel de su ciudad.	Entrevista presencial/virtual	Recoger información respecto a las herramientas que se utilizan en el día a día para generar un servicio/producto musical atractivo a la población
Francisco Caamaño Jairo Alayo	Dos integrantes/representantes de bandas musicales autogestionadas de Trujillo.	Artistas y ejecutores musicales de bandas con reconocimiento a nivel de su ciudad.	Entrevista presencial/virtual	Recoger información respecto a las herramientas que se utilizan en el día a día para generar un servicio/producto musical atractivo a la población
Jonatan Alzamora Jairo Rojas	Dos integrantes/representantes de bandas musicales autogestionadas de Cusco.	Artistas y ejecutores musicales de bandas con reconocimiento a nivel de su ciudad.	Entrevista presencial/virtual	Recoger información respecto a las herramientas que se utilizan en el día a día para generar un servicio/producto musical atractivo a la población

Daniel Cespedez Gabriel Infantas	Dos integrantes/representantes de bandas musicales autogestionadas de Arequipa.	Artistas y ejecutores musicales de bandas con reconocimiento a nivel de su ciudad.	Entrevista presencial/virtual	Recoger información respecto a las herramientas que se utilizan en el día a día para generar un servicio/producto musical atractivo a la población
-------------------------------------	---	--	-------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

