

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSTGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la  
Industria de la Música en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Armando Joaquín Massé Fernández**

**Abraham Rafael Sáenz Apari**

**Christian Alberto Cabello Córdova**

**Juan José Alvarado Mendoza**

**Asesor: Juan O'Brien Cáceres**

**Surco, julio de 2013**

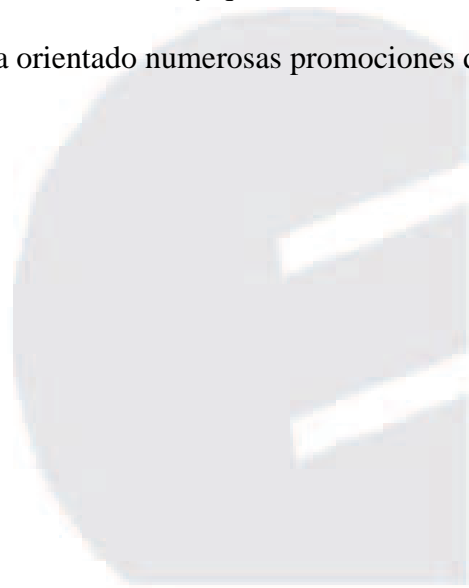
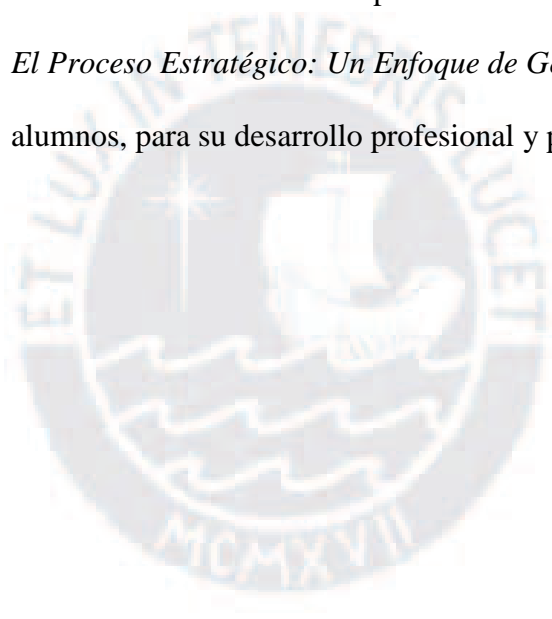
## Agradecimientos

Expresamos nuestro mayor reconocimiento y gratitud a:

El Profesor Juan O'Brien por su constante y valioso asesoramiento durante todo el proceso de la presente tesis.

A toda la plana de docentes que compartieron sus experiencias y conocimientos con nosotros, como maestristas de la promoción gerencial XLV CENTRUM.

El Profesor Fernando D'Alessio, quien ha sido el impulsor permanente de CENTRUM PUCP como la primera Escuela de Negocios del Perú, y que, a través de su libro *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, ha orientado numerosas promociones de alumnos, para su desarrollo profesional y personal.



### **Dedicatorias**

A Dios, por permitir que exista la música. A mi abuela, a quien le debo todo lo que he llegado a ser. A Lourdes mi esposa que me dio lo más preciado de mi vida, mis hijos Antonella y Jean Pierre. A mis padres, Haydee y Armando, a las personas que apoyaron desinteresadamente esta tesis y a todos los músicos del mundo por alegrarnos la existencia.

Armando Massé

A Dios, a mi querida madre quien hace posible éste logro y todos los que me proponga, constituyéndose en una motivación constante para mi crecimiento personal y profesional. A mi hermana quien está pendiente desde lejos, a toda mi familia y a mis abuelos, que añoro y me miran desde el cielo.

Juan José Alvarado

A Dios, por estar presente en cada uno de mis pasos. A mi familia y amigos, por su apoyo incondicional en cada una de mis decisiones. A mí querido hijo Cristian, quien me inspira a seguir superándome diariamente. A mi madre Yessica, que ha permitido que éste sueño sea posible. Finalmente, a mis abuelos Luis y Susy, que, con su constante motivación, me han llevado a este momento tan importante en mi vida.

Christian Cabello

A Dios, por estar siempre acompañándome, y bendiciendo a mi familia. A mi madre Isabel, que siempre me regala sus días, guiándome, motivándome en todo lo que hago y a quien debo mis logros. A mi padre Eulalio, quien me dio las herramientas necesarias para mi desarrollo personal y profesional. A mis hermanos, Ulises, César, Lourdes, Pilar, Haydee, Edith, Judith, y Ana que siempre me dan apoyo en cada decisión tomada.

Abraham Sáenz

## Resumen Ejecutivo

La música es una valiosa forma de expresión del sentimiento humano y un aporte fundamental para la identidad, la convivencia y la cohesión social de un país. Además, en la actualidad, es un componente principal de las industrias culturales y uno de las mayores aportantes del PBI, así como de la creación de fuentes de trabajo en los países más desarrollados, ello se refleja en el interés mostrado en la Organización Mundial de Comercio y las exigencias al cumplimiento de mayor protección a la propiedad intelectual antes de las firmas de tratados de libre comercio (TLC).

Sin embargo, en el Perú y América Latina desde siempre, se le ha atribuido a la cultura sólo un carácter social e ideológico, y se ha dejado en un segundo plano su valía como sector productivo de elevada trascendencia en términos económicos. De este modo, mientras que las industrias culturales (prensa, literatura, radio, televisión, software, publicidad, música y publicidad) durante el año 1998 aportaron el 7.8% del PBI en los Estados Unidos, en el Perú, el aporte de las industrias culturales fue tan sólo de 0.40%. En el 2011, la Industria de la Música en el Perú por sí misma, tuvo una aportación al valor agregado (VA) según el presente estudio de sólo 0.091% sin considerar el efecto sombra.

Esta cifra es muy preocupante por los siguientes motivos principales: (a) la gran desventaja comparativa del Perú con respecto a las economías similares de la región; (b) la pérdida de oportunidad en la generación de fuentes de trabajo, y (c) la amenaza de la alienación cultural extranjera sobre las generaciones jóvenes y venideras.

El propósito de esta tesis, es señalar los aspectos estratégicos que impulsen, mediante una visión a largo plazo, el desarrollo de la Industria de la Música en el Perú, y su aporte al desarrollo sostenido del país. En la presente tesis se utilizó el modelo de D'Alessio (2008), planteándose soluciones objetivas y medibles para el año 2018.

## Abstract

Music is a valuable form of expression of the human feeling and an important contribution to the identity, coexistence and social cohesion of a nation. Moreover, at present, it is a basic component of the cultural industries and one of the mayor contributors of GDP as well as the creation of jobs in developed countries. This is reflected in the interest shown in global trading and the compliance requirements to protect intellectual property prior to the signatures of free trade agreements.

Nevertheless, In Peru and Latin America, culture has always been attributed a social and ideological character, leaving at a second level its value as a productive sector of high significance in economic terms. In this way, while the cultural industries (press, literature, radio, television, software, publicity, music and politics) provide 7.8% of the GDP of the United States in 1998, while in Peru the contribution of the cultural industries, was 0.40%. In 2011, Peruvian Music Industry itself, according to this research, had a contribution of only 0.91% of value added.

This figure is very worrying for the following main reasons: (a) the large Peru comparative disadvantage relative to similar economies of the region, (b) loss of opportunity in generating jobs, and (c) the threat of foreign cultural alienation of young people and future generations.

The purpose of this thesis is to identify strategic issues that drive through a long-term, the development of Peruvian Music Industry, and its contribution to sustainable development of Peru. In this thesis we used D'Alessio model (2008), considering objective and measurable solutions for 2018.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xi
Lista de Figuras .....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General .....	xvi
Capítulo I: Situación General de la Industria de la Música .....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	45
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	47
2.1 Antecedentes.....	47
2.2 Visión.....	49
2.3 Misión .....	49
2.4 Valores .....	50
2.5 Código de Ética.....	51
2.6 Conclusiones.....	52
Capítulo III: Evaluación Externa .....	54
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	54
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	54
3.1.2 Potencial nacional .....	59
3.1.3 Principios cardinales .....	69
3.1.4 Influencia del Análisis.....	72
3.2 Análisis Competitivo del Perú .....	73
3.2.1 Condiciones de los factores.....	74
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	76
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	77
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	78

3.2.5	Influencia del análisis en la industria .....	79
3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	80
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	81
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	85
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	88
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	94
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	95
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	96
3.5	La Industria de la Música en el Perú y sus Competidores .....	97
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores .....	97
3.5.2	Poder de negociación de los compradores .....	98
3.5.3	Amenaza de los sustitutos .....	99
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	102
3.5.5	Rivalidad de los competidores .....	102
3.6	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	105
3.7	Conclusiones.....	105
Capítulo IV: Evaluación Interna .....		110
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	110
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	110
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	117
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	119
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	125
4.1.5	Recursos humanos (H) .....	128
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	130
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	131

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	132
4.3 Conclusiones .....	132
Capítulo V: Intereses de la Industria y Objetivos de Largo Plazo .....	135
5.1 Intereses del Sector Industria de la Música en el Perú .....	135
5.2 Potencial de la Industria de la Música en el Perú .....	135
5.3 Principios Cardinales del Sector Industria de la Música en el Perú .....	147
5.4 Matriz de Intereses del Sector de la Música en el Perú .....	153
5.5 Objetivos de Largo Plazo .....	153
5.6 Conclusiones .....	155
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	157
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	157
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	159
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	161
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	164
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	166
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) la Industria de la Música en el Perú .....	167
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	167
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	167
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	170
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	172
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	173
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	173
6.13 Conclusiones .....	174
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	176
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	176



7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	184
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	187
7.4 Estructura de la Industria de la Música en el Perú.....	189
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	190
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	190
7.7 Gestión del Cambio .....	191
7.8 Conclusiones.....	191
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	193
8.1 Perspectiva de Control .....	193
8.1.1 Aprendizaje interno.....	194
8.1.2 Procesos .....	194
8.1.3 Clientes.....	194
8.1.4 Financiera.....	195
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	195
8.3 Conclusiones.....	195
Capítulo IX: Competitividad de la Música en el Perú.....	197
9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Música en el Perú .....	197
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de la Música en el Perú .....	199
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de la Música en el Perú .....	199
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	200
9.5 Conclusiones.....	200
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....	201
10.1 Plan Estratégico Integral.....	201

10.2 Conclusiones Finales .....	201
10.3 Recomendaciones Finales.....	206
10.4 Futuro de la Industria de la Música en el Perú .....	209
Referencias.....	212
Apéndice A Participación de Mercado Relativa a la Industria de la Música en el Perú.....	223
Apéndice B Lista de Entrevistados .....	224
Apéndice C Comentario Sobre La Piratería en el Perú.....	226
Apéndice D Hallazgo de la contribución de la industria de la música en el 2011 según metodología OMPI-INDECOPI.....	228



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Valor de las Industrias Protegidas por Derecho de Autor (IPDA)</i> .....	4
Tabla 2	<i>Contribución de las Industrias Culturales al PBI en LAC (%)</i> .....	5
Tabla 3	<i>Composición del Mercado de la Música</i> .....	15
Tabla 4	<i>Instituciones que Conforman la Industria de la Música en el Mundo</i> .....	16
Tabla 5	<i>Aportaciones de las IPDA al PBI en Iberoamérica</i> .....	18
Tabla 6	<i>Resumen de la Contribución de las Industrias Relacionadas con el Derecho de Autor</i> .....	19
Tabla 7	<i>Benchmarking: Sociedad de Gestión Colectiva</i> .....	19
Tabla 8	<i>Recaudación Mundial 2010</i>   .....	21
Tabla 9	<i>Estructura de la Industria de la Música en el Perú 2012</i> .....	21
Tabla 10	<i>Ingresos por Rubros Periodos 2008-2011</i> .....	23
Tabla 11	<i>Relación de Promotores de Espectáculos en el Perú: Taquilla Bruta y Pago de Derechos de Autor</i> .....	25
Tabla 12	<i>Ciudades con Presencia de APDAYC</i> .....	26
Tabla 13	<i>Artistas que más Destacaron en cuanto a la Generación de Ingresos durante el 2011</i> .....	27
Tabla 14	<i>Comparación entre la Recaudación Radial y el PBI (nominal) 2009 (Países de América Latina y el Caribe)</i> .....	30
Tabla 15	<i>Artistas Peruanos Nominados al Grammy Latino 2008-2010</i> .....	32
Tabla 16	<i>Programación Predominante de Tendencia Musical en el Perú</i> .....	35
Tabla 17	<i>Estaciones de Radio en el Perú</i> .....	36
Tabla 18	<i>Estaciones de Televisión en el Perú</i> .....	37
Tabla 19	<i>Ingresos en los Rubros de Derechos de Autor</i> .....	40
Tabla 20	<i>Piratería Fonográfica</i> .....	41

Tabla 21 <i>Estimado de las Pérdidas Económicas por Efectos de la Piratería en el Perú 2004-2008</i> .....	41
Tabla 22 <i>Contribución Económica de las Industrias Basadas en el Derecho de Autor en el Perú</i> .....	44
Tabla 23 <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i> .....	59
Tabla 24 <i>Población de América</i> .....	60
Tabla 25 <i>Distribución de los Emigrantes Peruanos en el Mundo</i> .....	62
Tabla 26 <i>Principales Mercados Extranjeros de los Productos Peruanos. Exportaciones FOB-Principales Países de Destino (en Millones de Dólares)</i> .....	64
Tabla 27 <i>Evolución de las Importaciones CIF (en Millones de Dólares)</i> .....	65
Tabla 28 <i>Ranking de Competitividad-Innovación en los Países de América Latina (2011-2012)</i> .....	67
Tabla 29 <i>Pilares de Competitividad-Perú</i> .....	82
Tabla 30 <i>Revisión a la Baja del Crecimiento Mundial. Eurozona Mantendría un Crecimiento Negativo en 2013. Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)</i> .....	86
Tabla 31 <i>Índice de Percepción de la Corrupción</i> .....	90
Tabla 32 <i>Cuadro de Logro Educativo Año 2009-Área Rural</i> .....	91
Tabla 33 <i>Cuadro de Logro Educativo Año 2009 – Área Urbana</i> .....	91
Tabla 34 <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	97
Tabla 35 <i>Tiempo de Protección de las Sociedades de Gestión Colectiva</i> .....	101
Tabla 36 <i>Principales Sociedades de Gestión Colectiva (CISAC)</i> .....	103
Tabla 37 <i>Los 20 Socios de APDAYC más Productivos durante el Periodo 2011</i> .....	104
Tabla 38 <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	107
Tabla 39 <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	108
Tabla 40 <i>Presupuesto Institucional de Apertura 2009 del Conservatorio de Música</i> .....	120

Tabla 41 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Industrial de la Música en el Perú</i> .....	132
Tabla 42 <i>Distribución de Lenguas en el Perú</i> .....	136
Tabla 43 <i>Economía de los Primeros 26 Países con Estabilidad Económica Sostenible en el Año 2050</i> .....	142
Tabla 44 <i>Los 10 Mercados Digitales Top (Ventas por Canal)</i> .....	144
Tabla 45 <i>Matriz de Intereses Sector de la Música en el Perú</i> .....	154
Tabla 46 <i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i> .....	158
Tabla 47 <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	159
Tabla 48 <i>Participación de Mercado Relativa a la Industria Música en el Perú 2011</i> .....	163
Tabla 49 <i>Regiones en la MIE</i> .....	164
Tabla 50 <i>Celdas en la MIE</i> .....	164
Tabla 51 <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	168
Tabla 52 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	169
Tabla 53 <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	170
Tabla 54 <i>Criterios de Evaluación de Estrategias</i> .....	170
Tabla 55 <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	171
Tabla 56 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	172
Tabla 57 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	173
Tabla 58 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	174
Tabla 59 <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	196
Tabla 60 <i>Análisis Competitivo de la Industria de la Música en el Perú</i> .....	198
Tabla 61 <i>Panorama Integral del Planeamiento Estratégico</i> .....	211

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xvii
<i>Figura 1.</i> Industrias protegidas por el derecho de autor .....	4
<i>Figura 2</i> Estructura clásica de la industria de la música. ....	6
<i>Figura 3.</i> Curva del ciclo de vida de la industria de la música en el mundo. ....	9
<i>Figura 4.</i> El proceso productivo discográfico. ....	10
<i>Figura 5.</i> El proceso productivo discográfico .....	12
<i>Figura 6.</i> Instalación de Sociedades de Gestión Colectiva en el tiempo.....	17
<i>Figura 7.</i> Recaudación financiera de APDAYC.....	22
<i>Figura 8.</i> Principales megaconciertos 2011.....	24
<i>Figura 9.</i> Principales megaconciertos 2012.....	24
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de ciudades del Perú con presencia de APDAYC. ....	26
<i>Figura 11.</i> Estaciones de Radio y Televisión, 2013 .....	36
<i>Figura 12.</i> Curva del ciclo de vida de la industria de la música en el Perú.....	45
<i>Figura 13.</i> Porcentaje del habla hispana en América. ....	61
<i>Figura 14.</i> Índice de Competitividad Global 2011-2012.....	66
<i>Figura 15.</i> Diagrama de la Competitividad de Porter.....	74
<i>Figura 16.</i> Pilares de la competitividad.....	83
<i>Figura 17.</i> Conflictos sociales por departamentos. ....	84
<i>Figura 18.</i> América Latina y el Caribe: Tasa de crecimiento del PBI 2013 .....	87
<i>Figura 19.</i> Perú: Población según departamentos .....	89
<i>Figura 20.</i> Políticas públicas sectoriales de los niveles central, regional y local.....	94
<i>Figura 21.</i> Situación económica del gasto del consumidor.....	100
<i>Figura 22.</i> Distribución del dinero sobrante del mes. ....	101
<i>Figura 23.</i> Presencia nacional de APDAYC en el territorio peruano.....	112

<i>Figura 24. Benchmarking APDAYC-UNIMPRO</i> .....	126
<i>Figura 25. Corredor Vial Interoceánico Sur Perú – Brasil: Iñapari.</i> .....	137
<i>Figura 26. Festival de la Canción de Viña del Mar en Chile.</i> .....	138
<i>Figura 27. Festival de Río de Janeiro en Brasil</i> .....	139
<i>Figura 28. Festival Festival Internacional del Cuzco en 2007.</i> .....	139
<i>Figura 29. Festival de la Virgen de la Candelaria en Puno.</i> .....	140
<i>Figura 30. MPEYEA del sector de la industria de la música del Perú</i> .....	161
<i>Figura 31. MBCG del sector de la industria de la música del Perú.</i> .....	162
<i>Figura 32. Regiones y celdas de la MIE</i> .....	165
<i>Figura 33. MGE para la industria de la música en el Perú</i> .....	166
<i>Figura 34. Estructura Básica de la Industria de la Música en el Perú</i> .....	190

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de monitorear las etapas sucesivas y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

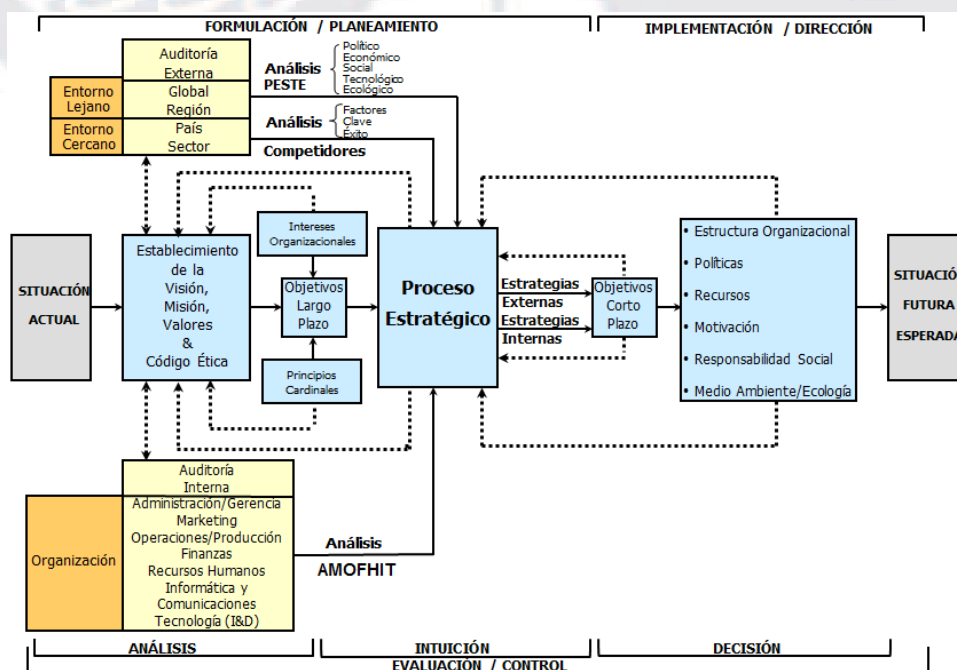


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.



El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, *Marketing* y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC y MIO constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, dando así lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Balanceado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General de la Industria de la Música

### 1.1 Situación General

La música es la forma de expresión y manifestación más antigua, espontánea y natural de la que dispone el hombre desde su origen. Sus alegrías y tristezas han sido constantemente expresadas en cánticos y lamentos que generalmente han sido acompañados por este idioma universal.

La música, mediante su elemento principal llamado ritmo, existe en el mundo mucho antes que el hombre y su civilización. La tierra se traslada con ritmo para darnos las estaciones climáticas y gira sobre su eje para distinguir la noche del día; rítmicas son las olas del mar así como los latidos cardíacos que durante nueve meses acompañan la metamorfósica vida intrauterina del hombre.

Hay que agregar que si bien ese ritmo es constante en la naturaleza, aun así este pudo ser modificado por la inteligencia del hombre. Fue la sensibilidad y la imaginación lo que llevó el ritmo a la categoría de arte. Con la danza nació el ritmo musical y con este llegó la división de la música en diferentes espacios de tiempo: el compás. Luego, la melodía dio paso a la armonía y fue así que, bajo esta secuencia de ritmo, compás, melodía y armonía, nació la música.

Por otro lado, en cuanto a la evolución de la música, el ser humano, a través de sus distintas razas, realizó marcadas aportaciones. La música estuvo presente en las actividades del hombre desde sus inicios, tanto así que, ya en el libro del Génesis, se reconoce, en el Capítulo 4, Versículo 21, a Jubal como padre de la tribu de los músicos. Es decir, existía, desde entonces, una casta diferente entre la población humana: los músicos.

La música, en sus inicios, se centraba en los actos religiosos con melodías vocales que se denominaban monodias litúrgicas. Estas tenían repertorios clásicos como el galiciano, el hispánico o el milanés, este último conocido también como el estilo de los cantos

ambrosianos. Al llegar al poder el papa Gregorio VII, este demarcaría la música misal en un estilo único, al punto de prohibir, mediante su Decreto 595, las aleluyas, por considerarlas profanas. De este modo, se produjo la unificación de las monodias, lo cual originó la música gregoriana, la cual se estableció y se difundió oficialmente a través de antifonarios, que eran una especie de cancioneros religiosos (Beltrando-Patier, 2001).

Con la evolución litúrgica, aparecieron los cantores, que acompañaban la voz del clérigo en la interpretación de personajes bíblicos. Esta situación, tiempo después, daría paso al teatro. La liturgia cristiana se componía en ese entonces de oraciones, lecturas y cantos; estos últimos se conocían como salmodias. Luego surgieron los antífonas, especie de versículos musicalizados que finalmente transformaron la economía musical (Beltrando-Patier, 2001).

Posteriormente, los antífonas se fueron adaptando a la naturaleza y al estilo del orador. Esto dio origen a los modos de cantar, siempre bajo el estilo de las melodías gregorianas. La liturgia también exigía ciertas características para la voz, que debía ser apropiada para el ámbito sagrado. Esta debería ser melodiosa, agradable, clara y elevada, justamente para diferenciarla de la voz popular y pagana. Este contraste se denominó *distancia vocumental* (Beltrando-Patier, 2001).

En un inicio, se marginaron los instrumentos utilizados por la sublimación de la voz que habían establecido los centros gregorianos, los cuales monopolizaron su presencia para los actos litúrgicos. Después, con la aparición del órgano y su solemne sonido, se logró su inclusión en la liturgia. Así se inició la música instrumentada. En su evolución, la música sacra demandó la existencia de una escuela de cantores y el establecimiento de las técnicas de sintonización que dieron paso a las modulaciones, la pronunciación y la traslación. Finalmente, se creó la escritura neumática y con ella el repertorio abierto con los que se

inician las prósulas y los tropos (adaptaciones) que dieron origen a los traposadores, también denominados trovadores (Beltrando-Patier, 2001).

En el siglo XIV, se originó la canción, con su clásico componente, el estribillo. El siglo XV llegó con el nacimiento del arte instrumental. Aparecieron nuevos instrumentos como el laúd, los teclados, la vihuela, la viola, la guitarra, entre otros. En el siglo XVI, apareció la imprenta musical, lo cual permitió una gran expansión de la corriente musical en el mundo. Ello dio lugar a la música profana. Como se aprecia, estos tres siglos implicaron un gran desarrollo de la música (Beltrando-Patier, 2001).

Si bien es cierto que la raza negra dispone de una ventaja comparativa innata en cuanto a la inspiración rítmica, los orientales desarrollaron más la melodía, mientras que los occidentales desarrollaron la “armonía vertical”, como lo mencionó el gran percusionista argentino León Jacobson, en el año 2008 (Vargas, 2009). En el siglo XVII, surgió la música vocal, que incluyó el melodrama, la zarzuela y la ópera, género en que destacó Wolfgang Amadeus Mozart. Posteriormente, en el siglo XVIII, ejerció su influencia el Romanticismo. Destacaron, en este periodo, Ludwig van Beethoven y Franz Schubert, y con respecto a la ópera romántica, Giuseppe Verdi, Vincenzo Bellini y Gioachino Rossini.

La introducción del piano vertical y su fabricación en masa fueron los precursores principales de la industria musical en el mundo. Estos propiciaron la venta de partituras y con ello se promovió la actividad de los editores musicales. Posteriormente, en 1877, Thomas Alva Edison inventó el gramófono, que fue mejorado por Emile Berliner. Este desarrolló y patentó un gramófono capaz de reproducir un disco plano. Con ello, dio inicio a una de las más grandes y rentables industrias de la época contemporánea: la discografía. El tenor Enrico Caruso fue el primer artista que realizó una verdadera carrera como vendedor de discos y a él se debió, en gran parte, que la Victor Talking Machine Company llegara a alcanzar el éxito.

Otro gran impulsor de la conformación de la música como negocio, junto con la creación de las compañías discográficas, fue la radio comercial. Así lo señaló Anderson (2006). Esta empezó a crear los ídolos populares, las listas de canciones y los *disc jockeys*, y se convirtió en la máquina de fabricar los éxitos musicales más poderosa del mundo.

***La contribución de la música al producto bruto interno (PBI) mundial.*** La música, más allá de su valor cultural y del esparcimiento que brinda a la sociedad, aporta significativamente a los valores del PBI de las diferentes economías del mundo. Como se aprecia en la Figura 1, en esta valiosa tarea, se suman los aportes del cine, la literatura, la pintura, el *software* y las telecomunicaciones, los cuales, en conjunto, configuran las industrias protegidas por el derecho de autor (IPDA).



Figura 1. Industrias protegidas por el derecho de autor (IPDA).

Piedras (2004) presentó la información comparativa que se muestra a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1

*Valor de las Industrias Protegidas por Derecho de Autor (IPDA)*

Valor de las IPDA como porcentaje del PBI por región (último dato disponible para cada país)	
País	Porcentaje
Estados Unidos *	7.80
Europa **	5.00
América Latina ***	3.80
Otros países ****	3.10

*Nota.* \* El valor corresponde al año 2001. \*\* Se cuenta con información solo de España y Reino Unido, correspondiente a 1997. \*\*\* Se considera la información de los países del Mercosur (1993-1999), Chile (1993-1998) y Colombia (1995-2001). \*\*\*\* Se cuenta con información acerca de Australia y Nueva Zelanda (1995-1999). Tomado de “¿Cuánto vale la cultura?”, por E. Piedras, 2004. Ciudad de México, México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.



Como se puede apreciar, el aporte de las IPDA, entre las que se encuentra como rubro la música, es importante. Actualmente, genera contribuciones promedio en el mundo que van por encima del 5% del PBI, tal como lo afirmó, en su último reporte anual 2011-2012, la Confederación Internacional de Sociedad de Autores y Compositores (CISAC). Su director general, Olivier Hinnewinkel, mencionó lo siguiente: “A pesar de las dificultades financieras, la contribución de los derechos de autor a la economía mundial se incrementó, con un ascenso de los derechos de autor, de un 0.4% por encima del PBI del 5.1%” (CISAC, 2012, p. 48).

**Contribución de las industrias culturales al PBI.** Actualmente, las industrias culturales contribuyen al crecimiento de la economía de los países. En Estados Unidos, estas son consideradas el segundo sector exportador. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Ministerio de Cultura de Bogotá, 2009), en este sector, a nivel mundial, entre 1980 y 1998, la contribución en dólares fue de 300%. El monto total correspondiente a la producción de algunas industrias culturales (prensa, libros, televisión, radio y cine) fue de US\$ 315,000 millones en 1996.

Tabla 2

*Contribución de las Industrias Culturales al PBI en LAC (%)*

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Argentina	6.60							2.32	2.40	2.47	2.63	2.85	3.00
Brasil								1.64	1.57	1.50	1.57	1.46	1.36
Chile	2.30	2.50	2.70	2.20	2.00	2.80		2.00	1.80	1.90	1.90	1.80	
Colombia			2.30	2.10	2.10	2.00	2.00	1.83	1.83	1.81	1.77		
Ecuador						0.80			1.79				
México	5.40					5.70							
Perú								0.40	0.40	0.50	0.60	0.60	0.60
Paraguay			1.00	1.00	1.00	1.00	1.00						
Venezuela				2.82	3.10	3.30		3.05	2.92	2.97	3.15	3.36	3.43
EE.UU.	5.30	5.65	5.95	6.10	6.35	7.00	7.00	7.60	7.75				

*Nota.* Adaptado de “Impacto Económico en la Industrias Culturales en Colombia”, Ministerio de Cultura de Colombia, 2003. Recuperado de <http://www.odai.org/biblioteca/biblioteca1/4.pdf>



**Estructura clásica de la industria de la música en el mundo.** La estructura clásica de la industria musical mundial, hasta fines de la década de 1990, estaba conformada básicamente por seis actores: (a) la industria fonográfica, (b) las sociedades autorales y conexas, (c) la actuación artística, (d) la radio, (e) los centros de enseñanza musical, y (f) la fabricación y venta de instrumentos (ver Figura 2).



*Figura 2* Estructura clásica de la industria de la música.

A continuación, se detalla cada uno de estos actores:

*La industria fonográfica.* Estaba conformada, hasta la década de 1990, por grandes, medianas y pequeñas compañías. Estas encontraban su rentabilidad en la venta de discos, casetes y discos compactos (CD), que producían bajo su total costo y riesgo, y cuyo precio de venta al distribuidor incluía, como regalías de manera fija, el 7.49% para los autores (derechos fonomecánicos de autor) y del 1% al 10% para los intérpretes (regalías artísticas), lo que determinaba en conjunto un promedio del 12% de regalías autorales y artísticas.

Además, las compañías discográficas solían expandir su negocio mediante estrategias de integración vertical hacia atrás, y asumían la representación de obras musicales a través de

las editoras musicales. Mediante estas, ganaban, además de las ventas de discos, el 50% de todos los derechos de autor que producían las ventas de discos. Para fines del siglo pasado, existía un oligopolio mundial conformado por las siguientes cuatro compañías discográficas: (a) Universal Music Group, (b) Sony Music Entertainment, (c) EMI Group y (d) Warner Music Group.

*Las sociedades autorales.* Surgieron en Francia en el año 1896. La primera de ellas fue la Société des Auteurs, Compositeurs et Éditeurs de Musique (SACEM). Las sociedades de derechos conexos, desde 1961, según el Convenio de Roma, se dedicaron a la recaudación de los derechos de intérpretes así como de los productores fonográficos procedentes de la comunicación pública de fonogramas. Las sociedades autorales están agremiadas internacionalmente mediante la CISAC, que al 2012, estaba integrada por 232 sociedades que proceden de diversas partes del mundo.

Por otro lado, las sociedades de intérpretes se agremian mundialmente en la Federación Ibero Latinoamericana de Artistas, Intérpretes y Ejecutantes (FILAE), y los productores fonográficos, en la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI). En el caso del Perú, la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC) recauda sus respectivas regalías por la explotación musical en vivo o por medios mecánicos en conciertos, bailes, discotecas, organismos de radiodifusión y cable, locales comerciales con uso de música, casinos, hoteles, vehículos de transporte público, gimnasios, *pubs*, restaurantes turísticos, clínicas, centros comerciales, redes digitales, música en espera, *ringtones*, sincronizaciones, copia privada, entre otras formas de difusión. Finalmente, a diferencia de los autores, los titulares de derechos conexos (intérpretes y productores fonográficos) solo pueden cobrar por la música comercial grabada, mas no por la que se produce en vivo.

*La actuación artística o management.* Hasta fines del siglo XX era un negocio totalmente independiente del artista, quien se manejaba a través de un manager personal o pertenecía a una promotora artística con quien compartía entre el 30% y el 50% de sus utilidades netas. La actuación artística actualmente está a cargo de los promotores artísticos nacionales o internacionales que contratan a los artistas, intérpretes y ejecutantes a través de sus representantes.

*Las radios.* Se dedican a la emisión de contenidos principalmente musicales o noticiosos, y sustentan su actividad merced a las ventas de publicidad o concesiones en su programación. Estas emplean concesiones del Estado para el uso del espectro radioeléctrico por un determinado lapso de tiempo.

*Los centros de enseñanza musical públicos y privados.* Permiten el desarrollo del potencial de los agentes principales de éste sector: autores, músicos e intérpretes.

*Las fábricas y tiendas de instrumentos musicales.* Permiten contar con las herramientas indispensables para el desarrollo de la industria musicales así como su acceso a estos.

Porter (2009), en su libro *Estrategia Competitiva*, describe las diferentes situaciones que presenta una industria según el periodo en que se encuentre. En primer lugar, el periodo de crecimiento incluye las siguientes características: (a) ampliación del grupo de clientes, (b) aceptación de los consumidores de una calidad poco uniforme, (c) mejoras competitivas del producto (digital), (d) buena calidad, (e) lucha por la distribución (digital y redes), (f) beneficios elevados (representación artística), (g) canales masivos (redes), (h) muchas fusiones y deserciones e (i) utilidades altísimas. Por otro lado, el periodo de madurez de una industria implica las siguientes características: (a) mercado masivo (b) elección entre las marcas como una regla, (c) calidad superior (digital), (d) segmentación de mercado, (e) esfuerzos por alargar el ciclo de vida, (f) largas series de producción con

métodos estables, (g) fuertes costos de distribución física, (h) precios decrecientes (industria fonográfica analógica) e (i) beneficios más bajos (industria fonográfica analógica).

Se puede apreciar que actualmente la industria de la música en el mundo presenta características mixtas. Por ello, la curva del ciclo de vida, aplicada a la industria de la música en el mundo, se gráfica en la frontera de la fase de crecimiento y madurez (ver Figura 3).



Figura 3. Curva del ciclo de vida de la industria de la música en el mundo.

**El proceso productivo de la industria de la música.** Si bien los procesos productivos de la industria musical son diferentes en virtud de distintos componentes de su estructura (sociedades de gestión colectiva, actuación artística e industria fonográfica, radios, etc.), en este punto se analizará el proceso productivo de la industria fonográfica, como parte de la infraestructura principalmente afectada. Los otros componentes de la estructura de la industria de la música en el mundo no han sufrido variaciones trascendentes.

**El proceso productivo fonográfico.** Este proceso se compone de tres etapas principales: (a) creación, (b) producción, y (c) distribución, promoción y venta. A continuación, en la Figura 4, se exponen dichos aspectos.

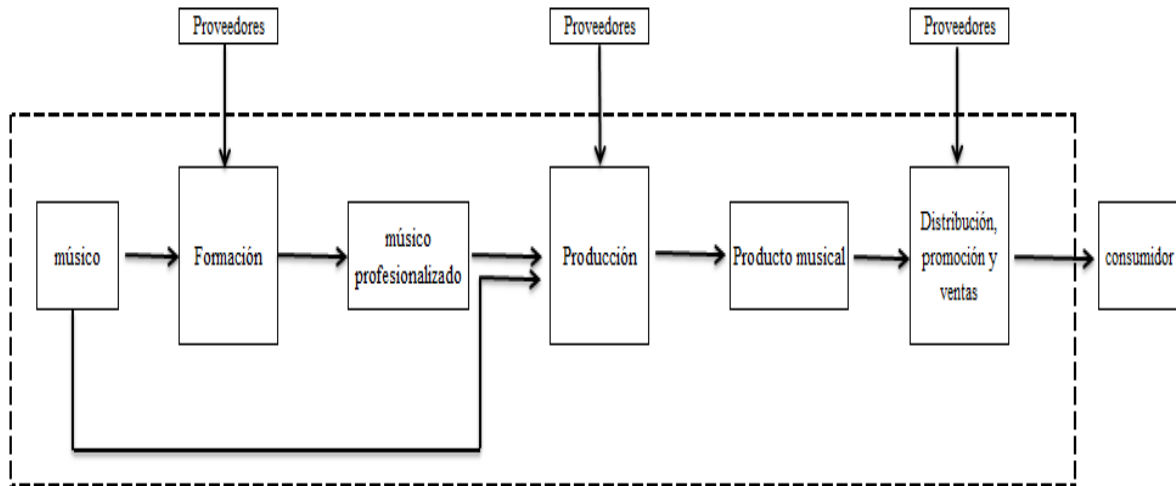


Figura 4. El proceso productivo discográfico. Tomado de “Plan Estratégico para la Industria de la música” (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú), por A. Fajardo, O. Castillo, S. San Miguel y L. Vargas, 2010

En el proceso de creación, en primer lugar, se elabora la obra musical, que por lo general es fruto del talento y don natural que tienen los autores. Otras veces es producto de la capacitación musical. Bajo este sistema creativo, la oferta de obras musicales siempre fue mayor que la demanda, de lo cual se aprovecharon los editores musicales para exigir a los autores y compositores contratos de por vida altamente onerosos. Se llegó incluso al extremo de exigir al autor el 50% de las regalías si este quería que su obra fuese grabada y promocionada. En el proceso de producción, intervienen, además, una serie de subprocesos. Estos son los siguientes: (a) selección de las canciones, (b) arreglos musicales, (c) musicalización, (d) grabación, (e) masterización, (f) inclusión, (g) diagramación, (h) reproducción e (i) empaque.

Finalmente, la distribución, la promoción y la venta incluyen la entrega de soportes físicos que contienen las obras musicales (disco de vinilo, casete y CD). Asimismo, algunas veces, implica el pago ilegal o soborno a los *disc jockeys* para que difundan más una determinada obra o discos de un determinado sello discográfico. Esto se conoce como “payola”.

***Cambio del modelo de negocio de la industria musical mundial.*** De acuerdo con Papagiannidis y Berry (2007), los derechos de autor aseguraban que las ganancias generadas por los artistas regresarían a sus tenedores. A finales del siglo XX, según estos autores, las cuatro grandes compañías discográficas eran dueñas del 100% de los derechos de las grabaciones y adicionalmente del 50% de los derechos de las composiciones a través de sus subsidiarias, las casas editoriales.

El modelo clásico utilizado por la industria discográfica operó desde siempre separado de los otros componentes de la industria musical, que son las sociedades de autor y la representación artística. Sin embargo, desde el nuevo siglo, este modelo cambió. Ello sucedió debido a las externalidades que sufrió esta industria por los avances tecnológicos que propiciaron la instalación mundial de la piratería fonográfica. Lo que los empujó a desarrollar los contratos de 360 grados en su afán de seguir manteniendo elevados márgenes de utilidad por la explotación de la música. Hoy los contratos 360 grados le exigen al artista un porcentaje no sólo de sus regalías autorales y artísticas sino también de sus actuaciones artísticas en vivo y hasta de imagen por concepto de publicidad.

Papagiannidis y Berry (2007), sostuvieron que el modelo tradicional de negocio de la industria musical se basa en una red de actividades creadoras de valor, que se pueden plantear del siguiente modo: (a) el artista crea su música; (b) el artista negocia el derecho de autor de su obra con una compañía discográfica y firma un contrato, y (c) la compañía discográfica, a cambio del derecho, auspicia el proceso de grabación, manufactura del disco, promoción y distribución de la obra a los consumidores, según la naturaleza del contrato. Esta es una operación que incluye variados y complejos intereses de las partes (ver Figura 5).



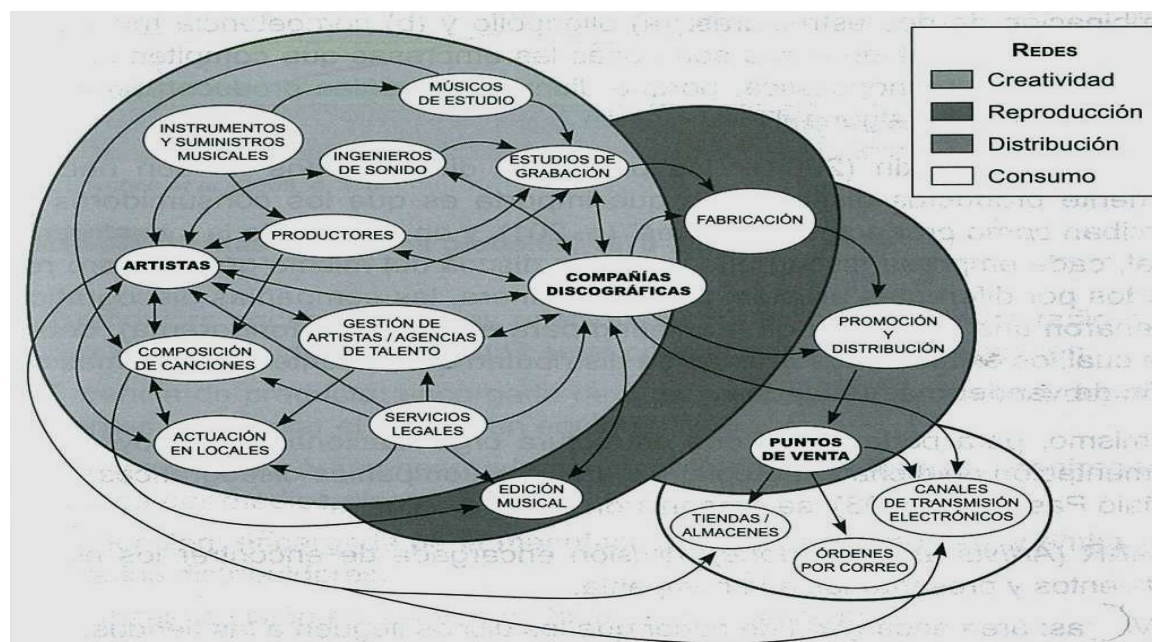


Figura 5. El proceso productivo discográfico. Tomado de “Plan Estratégico para la Industria de la música” (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú), por A. Fajardo, O. Castillo, S. San Miguel y L. Vargas, 2010.

En el transcurso de la década de 1970, se desactivaron los discos de vinilo y culminó la época de oro de la industria fonográfica, pues dicho modelo de fabricación generaba (a) barreras de entrada, (b) altos costos hundidos y (c) poca posibilidad de sustitutos. Esto le dio una posición monopólica que la tecnología desbarató. En la década de 1980, la nueva tecnología de los casetes inició la complicación de la industria fonográfica, ya que este nuevo formato disminuyó las barreras de entrada, los costos hundidos y favoreció la presencia de la piratería fonográfica mediante este nuevo formato.

En la década de 1990, se inició la digitalización de la música y emergió el CD como nuevo formato fonográfico. Con ello, desaparecieron los costos y los problemas de almacenaje, lo que sumado a la Internet y a los sistemas *peer to peer*, dieron un golpe fatal a la industria discográfica analógica mas no así al formato digital. Este crece discretamente año tras año.

Sin embargo, los otros componentes de esta industria (las sociedades de gestión colectiva y representación artística, la radio, entre otros) han elevado su rentabilidad. La gestión colectiva del derecho de autor y conexos se incrementa anualmente en virtud de la

masificación de las comunicaciones, y, con ello, la demanda mayor de contenidos musicales. Por otro lado, la representación artística también ha aumentado apreciablemente, pues la disposición del público consumidor a pagar por ver a sus artistas en vivo es mayor, debido a los siguientes factores: (a) la globalización y la publicidad en la Internet, (b) los mayores canales de radiodifusión, (c) las mayores facilidades de transporte y (d) el mayor poder adquisitivo de la población mundial en promedio.

Actualmente, las nuevas tecnologías se encuentran al servicio de la piratería fonográfica. Ello ha desestabilizado a la otrora boyante industria fonográfica de la década de 1970, y, tal como indicaron Fajardo et al. (2010), la mayor amenaza de la industria musical fue una combinación de las siguientes tecnologías relacionadas: (a) Internet y (b) la descarga digital.

Esa amenaza ha seguido evolucionando y, en la actualidad, con las nuevas tecnologías, ocasiona mayores complicaciones a la debilitada industria de la música. Los nuevos medios y hábitos tecnológicos que desestabilizan la industria son los siguientes: (a) la entrada del *World Wide Web* (WWW), la cual permitió el acceso a todo tipo de información (revista, libros, imágenes, videos y música); (b) la habitualidad y masificación de la conversión de los formatos análogos a formatos digitales (sistema binario), que dio fácil acceso, portabilidad y transporte a estos archivos de sonido de formato, principalmente el formato mp3; y (c) la descarga masiva y globalizada de estos archivos, los cuales pueden ser transportados a través del sistema de transferencia de archivos en redes *peer to peer* (P2P), donde la comunicación es realizada en pares que se conectan con el resto del mundo.

Estas modalidades de uso, en el mayor de los casos, son ilícitas y nada éticas. Se enmascaran con frecuencia bajo la equivocada interpretación del derecho del hombre al acceso a la cultura. Se olvida que, para que exista la cultura, es necesario que alguien la cree,



y sin los creadores de la música la cultura musical no se desarrollaría eficientemente para el disfrute de la humanidad.

***La piratería musical en el mundo.*** La industria musical en el mundo atraviesa uno de los más grandes retos existenciales que ha experimentado desde la invención del gramófono. Actualmente, la tecnología que la impulsó la pone a punto del estancamiento en muchos países del mundo, donde existe un mercado reducido y una débil legislación. En los últimos años, se incrementaron las descargas ilegales de música, lo cual generó la pérdida de más de US\$6 millones. Al respecto, la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI), la cual representa a 1,400 disqueras en el mundo, reveló que las ventas pasaron de US\$22,422 millones, en el 2004, a US\$15,800 millones en el 2009, y que 5,100 millones de canciones se descargan de manera ilegal cada año (“La piratería en Internet dejaría pérdidas”, 2012).

Por otro lado, y como respuesta a la piratería, Price Waterhouse Coopers (2008) expresó que espera que la composición del mercado musical migre rápidamente del formato físico al digital. En la Tabla 3, se puede apreciar la evolución del mercado global de la música grabada, de acuerdo con su componente.

Se puede advertir que, mientras que el mercado digital de música se elevó del año 2003 al 2012 en US\$8,506 millones, las ventas del formato físico, durante el mismo periodo, se redujeron en US\$22,139 millones. Esta grave crisis que afronta la industria fonográfica tiene causas internas y externas, pues, si bien las descargas digitales y la Internet propiciaron y adelantaron esta vertiginosa caída, lo cierto es que la IFPI y las convencionales casas discográficas tuvieron igual o mayor culpa al acostumbrarse a una alta rentabilidad del producto discográfico, el cual siempre fue de una necesidad trivial en la canasta familiar. No se buscó la forma de diseñar un producto más competitivo ni mucho menos surgió la intención de adecuarse a las externalidades que ya se insinuaban desde la comercialización

del casete, y que luego se agravaron con el disco compacto y la digitalización de la música.

Ante todo ello, no se planteó ninguna respuesta.

Tabla 3

*Composición del Mercado de la Música*

Mercado Global de la Música Grabada por Componente (en Millones de Dólares)											
Región	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2008-12
Distribución física	35,785	33,303	32,999	30,221	26,122	22,823	20,095	17,672	15,516	13,646	
% variación	-7.4	-1.3	-6.5	-8.4	-13.6	-12.6	-12	-12.1	-12.2	-12.1	-12.2
Internet	76	370	991	1,719	2,579	3,523	4,743	5,921	7,307	8,579	
% variación	484.6	386.8	167.8	73.5	49.9	36.8	34.6	24.8	23.4	17.4	27.2
Teléfonos móviles	367	853	1,775	2,921	4,739	5,834	6,964	8,066	9,190	10,253	
% variación	252.9	132.4	108.1	64.6	62.2	23.1	19.4	15.8	13.9	11.6	16.7
Digital total	443	1,223	2,766	4,640	7,315	9,357	11,707	13,987	16,497	18,832	
% variación	278.6	176.1	126.2	67.8	57.7	27.9	25.1	19.5	17.9	14.2	20.8
Total	36,228	36,526	35,765	34,861	33,437	32,180	31,802	31,659	32,016	32,478	
% variación	-6.5	0.8	-2.1	-2.5	-4.1	-3.8	-1.2	-0.4	1.1	1.4	-0.6

Nota. Tomado de “Plan Estratégico para la Industria de la Música” (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú), por A. Fajardo et al., 2010.

Entre las causas internas de la debacle de la industria musical mundial se puede enumerar las siguientes:

1. Alto costo del producto a pesar de ser uno de tercera necesidad.
2. La pobre oferta en cuanto a la calidad y popularidad de los contenidos fonográficos abusando del uso de canciones “de relleno”.
3. Pobre capacidad de respuesta, asimilación y proyección entre las nuevas tecnologías y las externalidades instaladas.
4. La falta de integración inteligente y oportuna de sus distintos proveedores de insumos (productores fonográficos, editores, autores e intérpretes) para frenar estas externalidades tecnológicas, al no contar con un foro multidisciplinario permanente que vele por dicha industria.

A continuación, en la Tabla 4, se presentan las instituciones que conforman la industria de la música en el mundo.

Tabla 4

*Instituciones que Conforman la Industria de la Música en el Mundo*

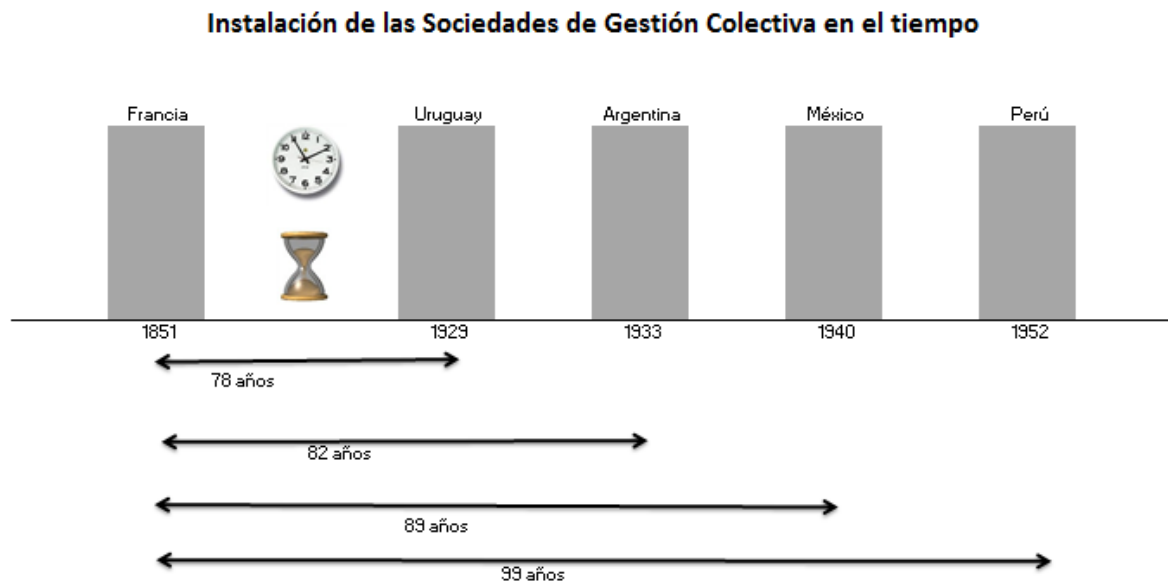
Instituciones que Conforman la Industria de la Música en el Mundo
Autores y compositores asociados: En total 232 sociedades de 121 países afiliados a CISAC.
Autores y compositores libres: <i>Creative Commons</i> , autores independientes.
Artistas, intérpretes y ejecutantes: ARTIS, FILAE, AIM.
Productores fonográficos convencionales: IFPI
Productores fonográficos independientes agremiados: UFI
Productores fonográficos independientes no agremiados
Editores de música: BIEM

La industria musical en América Latina presenta una desventaja comparativa y competitiva con respecto a la de otras regiones desarrolladas como Estados Unidos o Europa. Definitivamente, el desarrollo educacional e industrial que han alcanzado estas regiones explica esta gran diferencia. Tal como mencionó Beltrando-Patier (2001), el gramófono fue descubierto por Thomas Alva Edison en 1877, lo cual permitió grabar el primer disco en Norteamérica en 1900. Enrico Caruso fue el primer artista en obtener grandes ganancias y sobre todo popularidad, gracias a este aparato. A diferencia de ello, la industria fonográfica recién se instalaría en Latinoamérica 30 años después.

Asimismo, las grandes editoras musicales y las compañías discográficas del mundo como RCA Víctor, SONY, Philips, Polygram, BMG, Universal, entre otras, se establecieron principalmente en Estados Unidos y en Europa. Estas definieron desde el inicio las obras musicales que iban a marcar la moda en el resto del mundo. Con ello, obtuvieron una clara ventaja comparativa sobre el resto de países y especialmente en la región latinoamericana, que se convirtió en un mercado pasivo y dependiente de esta floreciente industria musical.

Otra forma de evidenciar la marcada diferencia entre las industrias musicales del Primer Mundo y las de América Latina consiste en recordar que la primera sociedad de autores y compositores de música se fundó en Francia bajo la sigla SACEM, en 1851. Por otro lado, su homóloga en América Latina recién se fundó en 1929, en Uruguay, bajo la sigla AGADU (Asociación General de Autores del Uruguay). En la Figura 6, se aprecia con detalle

la diferencia cronológica, en cuanto a la fundación de las sociedades, entre algunos países latinoamericanos y Francia.



*Figura 6.* Instalación de Sociedades de Gestión Colectiva en el tiempo. Tomado de “Memoria APDAYC 2012”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012a. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2012.htm>

Actualmente, mientras que, en Francia, SACEM recaudó, en el año 2011, la suma de EUR 1,100 millones por concepto de derechos de autor; en Uruguay, AGADU solo recaudó, en el mismo periodo, EUR 5.1 millones (Massé, 2012). Por otro lado, existen estudios en la región latinoamericana, en los cuales se ha detectado que las industrias protegidas por el derecho de autor varían las aportaciones al PBI de sus países en cifras que oscilan entre el 1% y el 6.7%. En la Tabla 5 se muestra los diferentes aportes al PBI que las industrias protegidas por el derecho de autor (IPDA) realizan en América Latina (Piedras 2004).

Tabla 5

*Aportaciones de las IPDA al PBI en Iberoamérica*

Aportaciones de las IPDA al PBI en Iberoamérica			
País	Contribución al PBI (%)	Contribución al empleo (%)	Año de estudio
México	6.70	3.60	1998
Brasil	6.70	5.00	1998
Argentina	6.60	5.30	1996
Estados Unidos	6.30*	3.30	1997
Uruguay	6.00	3.10	1998
España	4.46*	7.81	1997
Chile	2.80	2.70	1996
Colombia	2.10	-----	2003
Paraguay	1.00	3.30	1998
Perú	NN	1.60	2007

*Nota.* Adaptado de “¿Cuánto vale la cultura?”, por E. Piedras, 2004. México D. F., México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana; “La Industria de la Cultura y el Ocio en España”, por M. García, Y. Fernández y J. Zofio, 1997\*

En el Perú, no existen estudios confiables sobre el aporte de las IPDA al PBI o valor agregado, sólo existen dos informes preparados para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI): Morales (2007) y Morales (2009). Mediante estos estudios se establecieron el aporte de las IPDA en 2.65% y 2.67% respectivamente como contribución al valor agregado (ver Tabla 6). Dentro de estos informes se señala que la música por sí misma, como sector principal de la IPDA, aportaron el 0.0073% (Morales, 2007) y el 0.017% (Morales, 2009). En ambos casos se utiliza la Guía OMPI para hallar estos resultados, para lo cual sólo se considera como fuentes directas de música los siguientes rubros:

- a) Regalías distribuidas de autor
- b) Monto total de ventas netas de fonogramas
- c) Regalías distribuidas por derechos conexos
- d) Valor agregado sobre la producción y distribución fonográfica
- e) Valor agregado de los bailes y espectáculos

Tabla 6

*Resumen de la Contribución de las Industrias Relacionadas con el Derecho de Autor*

Industrias basadas en derechos de autor	Contribución al VA (%)	Contribución al empleo (%)
Industrias principales	1.20074	0.43349
Prensa y literatura	0.92075	0.3557
Música	0.00733	0.00059
Películas	0.0066	0.00026
Radio y televisión	0.11813	0.00939
Software	0.09577	0.05363
Publicidad	0.05886	0.01392
Interdependiente	0.28129	0.04789
Parcial	0.01864	0.0089
No dedicadas	1.14444	1.16
Total	2.64511	1.65028

*Nota.* Tomado de “Estimación de la importancia económica de las industrias y actividades protegidas por los derechos de autor y derechos conexos en el Perú”, por R. Morales et al., 2007. Recuperado de <http://www.bvindicopi.gob.pe/colec/2007-11-12Taller1.pdf>

A pesar de esta limitación informativa con respecto a la medición del aporte de las IPDA al PBI en el Perú, se puede recurrir al *benchmarking* para hallar una relación con sus similares de la región. Para ello, se tomó como referencia la recaudación per cápita por conceptos de derecho de autor (ver Tabla 7).

Tabla 7

*Benchmarking: Sociedad de Gestión Colectiva*

N°	Sociedades, autor y conexos	País	Recaud. millones US\$	Población millones US\$	Per cápita/año US\$	Analfabetismo (%)	Recaud. Dólar/hab.	Ubicación competitividad mundial	Antigüedad al 2012 en años
1.	SGAE AIE	España	640	47	23,570	2.40	<b>13.6</b>	36	71
2.	ECAD SOCINPRO	Brasil	280	199	10,720	9.60	<b>1.4</b>	53	70
3.	SADAIC AADI-CAPIF	Argentina	190	42	9,740	2.40	<b>4.5</b>	85	70
4.	SACM ANDI	México	95	112	9,240	6.20	<b>0.84</b>	58	63
5.	SAYCO ACINPRO	Colombia	29	45	6,110	5.90	<b>0.64</b>	68	68
6.	SCD SCI	Chile	28	17	12,280	2.90	<b>1.6</b>	31	26
7.	APDAYC UNIMPRO	Perú	24	29	5,500	7	<b>0.82</b>	67	60
8.	SACVEN AVIMPRO	Venezuela	18	29	11,920	4.80	<b>0.62</b>	124	57
9.	AGADU SUDEI	Uruguay	7.2	3.3	11,920	1.70	<b>2.12</b>	63	74

*Nota.* Tomado de Instituto Inter Americano de Derecho de Autor, 2012.

En la Tabla 7, puede observarse que, mientras AGADU se fundó en Uruguay en 1929, y SADAIC se fundó en Argentina en 1931, en el Perú, APDAYC inició sus labores recién 23 años después, en 1951. Estas diferencias se evidencian en la actualidad. En Argentina, el cobro por el derecho de autor supera los US\$ 4.5 por habitante; en el Perú, se alcanza US\$0.82 por habitante. Puede entonces advertirse que los parámetros señalados no son favorables para la industria de la música en el Perú en general.

A partir de ello, se concluyó lo siguiente:

1. De los nueve países contrastados, el Perú, a pesar de su crecimiento sostenido de los últimos 12 años, presenta el PBI per cápita más bajo de US\$5,500 por año.
2. Se encuentra en el quinto inferior, conjuntamente con Brasil, con respecto a los niveles de alfabetismo.
3. Se encuentra en el tercio inferior, conjuntamente con Colombia y Venezuela, respecto a la recaudación de derecho de autor por habitante.
4. Se encuentra aún por debajo de la media del presente *benchmarking*, respecto a la competitividad como país.

Finalmente, en el *Informe Anual 2011-2012* de la Confederación Internacional de Autores y Compositores (CISAC, 2012), el director de Asuntos de América Latina y el Caribe, Dr. Santiago Schuster, informó que el porcentaje de la recaudación por derechos de autor en la región de América Latina corresponde a solo el 4% de la recaudación mundial, establecida en EUR 7,540 millones para el periodo 2010. Esto puede dar una idea de la gran brecha que separa la industria de la música en América Latina en relación con los países del Primer Mundo, en cuanto a la participación en el mercado global. En la Tabla 8, que se presenta a continuación, se aprecia este panorama.

Tabla 8

*Recaudación Mundial 2010*

Recaudación Mundial 2010		
Recaudación por regiones del mundo	(en dólares)	%
Recaudación de EEUU-Canadá	1'448,640.00	19.20
Recaudación de América Latina	301,800.00	4
Recaudación de Europa	4'527,000.00	60
Recaudación de Asia-África-Oceanía	1'267,560.00	16.80
Total	7'545,000.00	100.00

*Nota.* Tomado del “Informe anual CISAC 2011-2012”, por la Confederación Internacional de Autores y Compositores (CISAC), 2012. Recuperado de <http://www.cisac.org/CisacPortal/cisacDownloadFile.do?docId=23787>

**La industria de la música en el Perú**

A continuación en la Tabla 9, se muestra la estructura de la Industria de la Música en el Perú.

Tabla 9

*Estructura de la Industria de la Música en el Perú 2012*

Miembros	Cantidad	Institución
1. Autores y compositores asociados y administrados	5600	APDAYC
2. Autores y compositores no asociados	s/n	
3. Artistas, intérpretes y ejecutante asociados	300	SONIEM
4. Artistas, intérpretes y ejecutante no asociados	s/n	
5. Artistas folklóricos afiliados	s/n	SITAFP
6. Músicos agremiados	s/n	SMC
7. Músicos no agremiados	s/n	
8. Empresas fonográficas convencionales IEMPSA		
DISVENSA, XENDRA, Music, WIKA	5	UNIMPRO
9. Productores fonográficos independientes asociados	216	UNIMPRO
10. Productores fonográficos de APROFIP	120	UNIMPRO
11. Productores fonográficos informales e ilegales	s/n	
12. Promotores de megaespectáculos	14	ARENA
13. Promotores de megaespectáculos independientes	12	
14. Promotores regulares de eventos artísticos nacionales	200	
15. Promotores irregulares de eventos artísticos nacionales	s/n	
Locales permanentes con uso de música indispensable: discotecas ,		
16. peñas y karaokes		
17. Radioemisoras formales FM	1441	MTC
18. Radioemisoras informales AM/FM	1277	
19. Promotores de espectáculos formales		
20. Promotores de espectáculos	S/N	

*Nota.* Tomado de “Memoria APDAYC 2012”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012b. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2012.htm>



En el Perú, como lo confirma Morales (2009), no existen estudios detallados sobre la aportación de la industria de la música en el Perú al PBI, encontrándose sólo en APDAYC una fuente válida merced a su data histórica de 62 años, su posicionamiento de alcance nacional y la multiplicidad de rubros que administra, información que se ha tomado para proyectar la aportación de la industria de la música en el Perú al PBI durante el periodo 2011.

Esta asociación opera en el Perú desde el 20 de febrero de 1952. En virtud del Artículo 153 y el Artículo 165 de la Ley sobre el Derecho de Autor (Decreto Legislativo N° 822, 1996), esta institución está obligada a presentar sus estados financieros auditados externamente al final de cada periodo de gestión. Además es una sociedad certificada (ISO 9001: 2008), en cuanto a la calidad de sus procedimientos administrativos y ha sido recientemente auditada a propia solicitud por la Confederación Internacional de Autores y Compositores (CISAC), en el 2013.

La data de esta entidad, que tiene carácter de declaración jurada, obra en los archivos del INDECOPI, así como en las memorias anuales de APDAYC publicadas en la red, por lo que será utilizada para tener una referencia básica y aproximación real del movimiento económico que genera la música en el Perú. En la Figura 7, se exponen las cifras recaudadas en los últimos 14 años, por los diferentes rubros que administra.

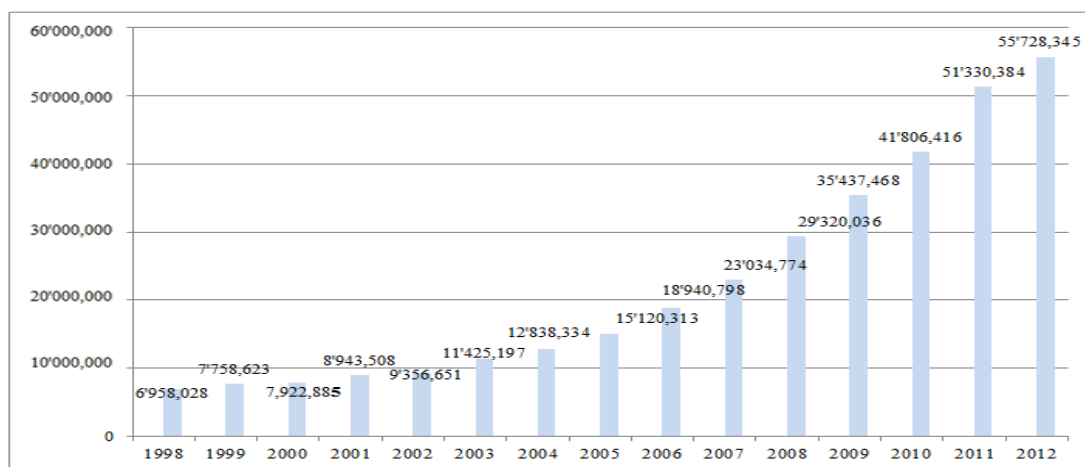


Figura 7. Recaudación financiera de APDAYC. Tomado de “Memoria APDAYC 2012”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012c. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2012.htm>

Para proyectar el aporte del valor agregado de la industria de la música en el Perú en el periodo 2011, se empleará la misma metodología utilizada por Morales (2009), la cual se detalla en el Apéndice D. Se puede observar que durante ese periodo APDAYC obtuvo una recaudación de S/. 51'330,384 por concepto de pagos de todos los rubros de derecho de autor (ver Tabla 10).

Todas estas modalidades de uso musical generan recaudaciones distintas según sus diferentes tarifas, rubros de explotación y relevancia en el negocio en que se las emplea. Bajo esta información validada será factible proyectar la recaudación total aproximada de los principales rubros productivos de la música en el Perú.

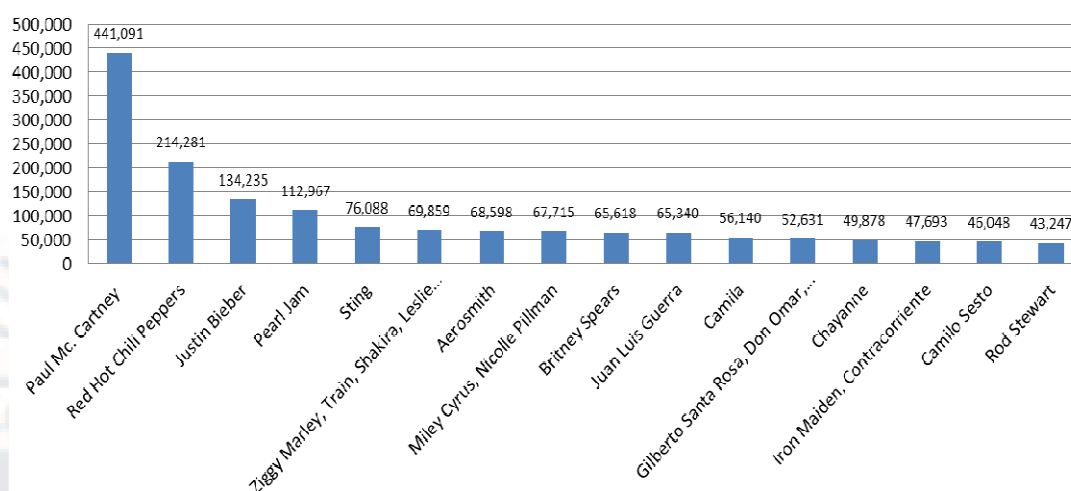
Tabla 10

*Ingresos por Rubros Periodos 2008-2011*

Periodo	2008	2009	2010	2011	% 2011
Locales permanentes	9'557,237	10'297,454	11'626,871	13'370,567	26.048
Espectáculos	5'428,368	7'613,512	9'315,701	11'571,615	22.543
Bailes	5'296,184	6'282,466	7'521,229	9'141,824	17.810
Cadenas	2'087,327	3'300,625	3'939,902	6'182,261	12.044
Televisión	1'843,106	2'212,959	3'208,773	4'015,920	7.824
Cable	1'763,993	2'349,703	2'803,160	3'321,243	6.470
Radioemisoras	1'048,262	1'145,575	1'446,951	1'639,689	3.194
Derecho del extranjero	606,404	767,471	552,473	640,009	1.247
Fotomecánicos	445,108	421,036	459,746	544,092	1.060
Empadronamiento	277,937	346,870	327,132	309,088	0.602
Jingles / sincronización	241,856	354,141	321,973	302,301	0.589
<i>Ringtones</i>	576,127	275,463	159,615	32,907	0.064
Redes digitales	9,196	20,211	60,057	100,356	0.196
Gran derecho	136,513	49,763	42,827	95,711	0.186
Transporte interprovincial	0	0	19,647	62,450	0.122
Música en espera	2,420	218	360	351	0.001
Copia privada	0	0	0	0	0.000
<b>Total</b>	<b>29'320,036</b>	<b>35'437,468</b>	<b>41'806,416</b>	<b>51'330,384</b>	<b>100.00</b>

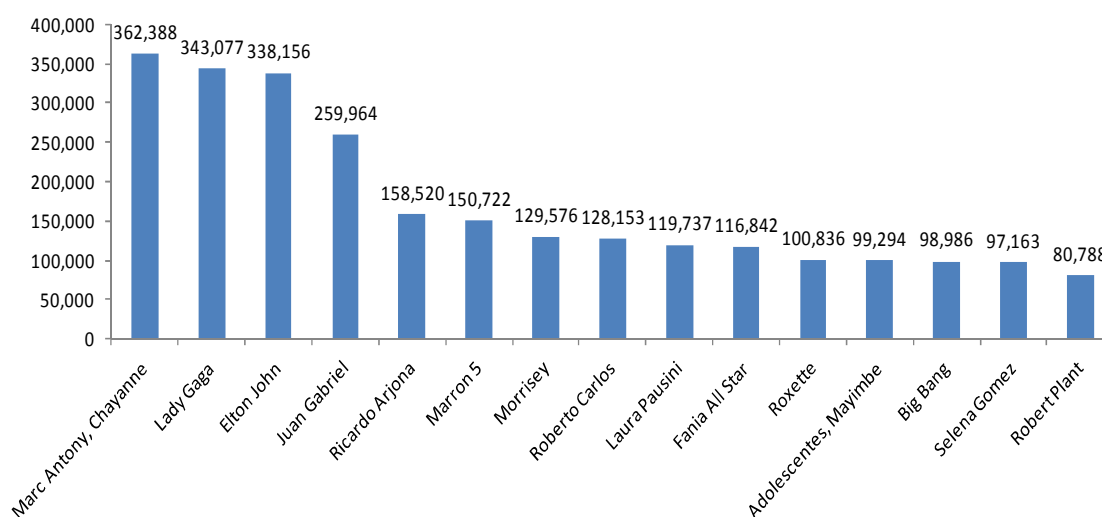
*Nota.* Tomado de "Memoria APDAYC 2012", por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012c. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2012.htm>

**Ingresos por espectáculos y megaconciertos.** Durante el periodo 2011, APDAYC recaudó S/.11'571,615, por concepto de megaconciertos, por lo que se concluye que si esta cifra corresponde al 8% de la recaudación neta (sin IGV), entonces el 100% de dicha recaudación neta es de S/. 144'645,187, a lo cual sumando el 18% de IGV más el 20% de auspicios la recaudación bruta asciende a S/. 204.7 millones, generando a su vez una contribución al valor agregado de \$ 34'768,314 US. A continuación, en la Figura 8 y 9, se



muestran los principales megaconciertos del 2011 y 2012.

**Figura 8.** Principales megaconciertos 2011. Tomado de “Memoria APDAYC 2011”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011b. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2011.htm>



**Figura 9.** Principales megaconciertos 2012. Tomado de “Memoria APDAYC 2012”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012c. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2012.htm>

En los últimos cuatro años, la recaudación por espectáculos y megaconciertos sumó S/. 504 millones (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Relación de Promotores de Espectáculos en el Perú: Taquilla Bruta y Pago de Derechos de Autor (2008-2011)*

Promotores Eventos Internacionales	Pago por D.A.	Periodo
ADM Eventos y Producciones S.A.C.	30,000.00	2010
Asociación Cultural Artes Musicales Romanza	64,906.30	2009-2011
Atomic Producciones S.A.C.	19,085.24	209-2010
CB Espectáculos S.A.C.	396,306.49	2009-2011
Circus Music Managment S.A.C.	369,588.44	2009-2011
Consortio Castellfort Genexus	273,714.41	2010-2011
Corporación Radial del Perú S.A.C.	165,837.35	2011
FEG Entretenimientos del Perú S.A.C.	1'530,880.34	2009-2011
Five Music S.A.C.	1'280,515.47	2010-2011
Inversiones Castellfort S.A.C.	308,300.00	2008-2009
Inversiones Don Gonzalo S.A.	25,495.61	2011
Javier Producciones E.I.R.L.	26,000.00	2010
Just Enjoy E.I.R.L.	498,967.21	2010-2011
Latin Music Entertainment S.A.C.	150,308.49	2011
Live Entertainment S.A.C.	780,271.58	2008-2011
La Banda S.A.C.	49,900.00	2008-2011
Loop Eventos Perú S.A.C.	173,700.00	2008-2011
Mabela Martínez Producciones	64,425.06	2008-2011
Media Partners S.A.C.	11,000.00	2011
Megashow S.A.	135,034.78	2008-2011
Music Place S.A.C.	872,462.15	2010-2011
Noizu Producciones S.A.C.	8,000.00	2011
Orbe & Circius Managment S.A.C.	18,158.30	2011
People Music S.A.C.	1'405,767.44	2008-2010
Perú Eventos & Producciones S.A.C.	1,384.82	2011
Pro Art S.A.	1'597,077.79	2008-2011
Promotores Asociados	272,650.57	2010-2011
Target TV S.A.C.	195,555.49	2009-2011
Top Eventos Producciones S.A.C.	22,000.00	2010
TQ producciones	209,885.94	2010-2011
Urmarr Show S.A.C.	46,000.00	2009-2010
<b>Subtotal : Eventos Internacionales</b>	<b>11'003,179.27</b>	
Promotores de eventos nacionales	17'497,694.00	2008-2011
Pago total por derecho de autor (8% de la taquilla)	28'500,873.00	2008-2011
Taquilla neta	356'260,912.00	2008-2011
Taquilla bruta (incluido el IGV)	420'387,876.00	2008-2011
Auspicios comerciales (20%)	84'077,575.00	2008-2011
<b>Ingresos totales incluido</b>	<b>504'465,451.00</b>	

*Nota.* Tomado de “Relación de Promotores de Espectáculos en el Perú: Taquilla Bruta y Pago de Derechos de Autor”, por la Gerencia de Clientes Especiales de APDAYC, 2012. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/ce/promoespec.jpg>

**Ingresos por fiestas y bailes.** Durante el periodo 2011, APDAYC obtuvo una recaudación de S/. 9'141,824 por concepto del rubro de bailes. A aquellos se les aplicó, al

igual que en el caso anterior, una tarifa neta promedio del 8%. A través de esta relación porcentual directa, se puede establecer que el ingreso por ventas en bailes correspondió a una suma de S/. 114 millones, generando una contribución al valor agregado de \$27'467,788 US.

Sin embargo, considerando la falta de presencia de APDAYC en muchas provincias del interior y la incapacidad de cobrar en muchos círculos cerrados privados que no declaran sus actividades (fiestas particulares, fiestas institucionales omisas al pago de derecho de autor), se genera una evasión en el cobro no menor al 50%. Al respecto, la Tabla 12 y la Figura 10 exponen detalles acerca de la presencia de esta institución al interior del país.

Tabla 12  
*Ciudades con Presencia de APDAYC*

Tumbes	Santa	Arequipa	Pucallpa
Talara	Huaraz	Moquegua	Iquitos
Piura	Barranca	Tacna	Ayacucho
Sullana	Lima	Jaén	Huancayo
Sechura	Cañete	Bagua Chica	Tarma
Paita	Huaura	Bagua Grande	Jauja
Lambayeque	Huaral	Chachapoyas	Puerto Maldonado
Chiclayo	Ica	Cajamarca	Puno
Ferreñafe	Chincha	Tarapoto	Juliaca
Pacasmayo	Pisco	Huánuco	Cusco
Chepén	Nazca	Tingo María	Urubamba
Trujillo	Camaná	Cerro de Pasco	Abancay

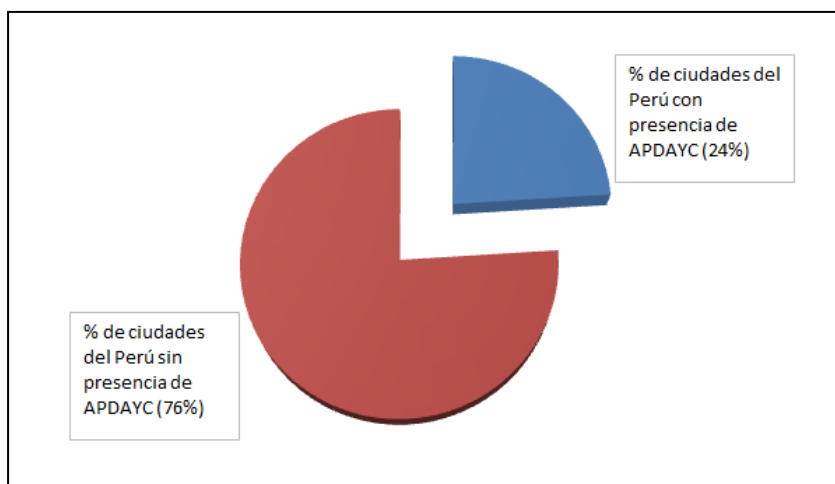


Figura 10. Porcentaje de ciudades del Perú con presencia de APDAYC.

Considerando esta limitación en el cobro de este rubro, se puede estimar que la actividad de bailes generaría, en favor de sus organizadores, un ingreso solo por concepto de taquilla, de una suma no menor a los S/. 228 millones. Esta cifra podría duplicarse, si se abarcan las ventas atadas a estas actividades como al consumo de bebidas alcohólicas que con un recargo del 50% se realizan en estos eventos.

Por otro lado, en la Tabla 13, se nombran los 19 artistas nacionales que más actividad desplegaron durante el 2011 (APDAYC, 2011).

Tabla 13

*Artistas que más Destacaron en cuanto a la Generación de Ingresos durante el 2011*

N°	Interprete	Recaudado por	Taquilla Generada
		Derecho de Autor 8%	al 100%
		S/.	S/.
1.	Grupo 5	323,725.64	4'046,570.52
2.	Hermanos Yaipén	287,751.99	3'596,899.82
3.	Tony Rosado y la Internacional Pacifico	171,313.39	2'141,417.33
4.	Agua Marina de Sechura Piura	152,893.38	1'911,167.28
5.	Fallo Muñoz	148,259.17	1'853,239.57
6.	Orquesta Joselito	130,332.38	1'629,154.79
7.	Marisol y la Magia del Norte	120,152.58	1'501,907.25
8.	Caribeños de Guadalupe	116,275.21	1'453,440.17
9.	Amén	112,454.56	1'405,681.94
10.	Explosión de Iquitos	86,986.35	1'087,329.32
11.	Los Villacorta	83,443.05	1'043,038.07
12.	Eva Ayllón	72,376.34	904,704.27
13.	Armonía 10	69,929.38	874,117.28
14.	Corazón Serrano	68,823.26	860,290.71
15.	Candela (orq.)	58,094.73	726,184.10
16.	Grupo Bareto	57,514.95	718,936.88
17.	Jhovan Tomasevich	54,322.34	679,029.27
18.	Banda de Músicos de la 32va Brigada de Infantería	51,142.11	639,276.44
19.	Guibell y su Orquesta	51,056.76	638,209.45

*Nota.* La taquilla generada es para el promotor que organiza el evento. Tomado de "Memoria APDAYC 2011", por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011b. <http://www.apdayc.org.pe/memoria2011.htm>

**Ingresos por soportes fonográficos.** En la *Memoria APDAYC 2011*, se indicó que los ingresos por venta de discos de música en el Perú sólo alcanzan la suma de S/.544,092. Sin embargo, considerando que la tarifa por derecho de autor para los productores discográficos es de 7.49% del precio de venta del distribuidor, la producción total mínima para el periodo 2011, por ventas de discos formales en el Perú, alcanzó la suma de S/.7.2 millones (APDAYC, 2011). No se considera la venta de discos importados a través de cadenas como Phantom, tal como se muestra en el Apéndice D, el valor agregado de la producción y distribución fonográfica en el 2011 fue de \$19'311,702 US.

Sin embargo, Eduardo Ponce, presidente de la Unión de Productores Fonográficos del Perú (UNIMPRO) y propietario de la única gran cadena discográfica en el Perú, Phantom Disc, declaró que las ventas de discos, en el 2012, alcanzaron los US\$ 5.2 millones y se produjo un crecimiento de dicho mercado en un 15% con respecto al 2011. De acuerdo con esta data, se puede establecer que, en el 2011, las ventas declaradas por el presidente de UNIMPRO alcanzaron la suma total de S/.11.4 millones (“Venta de discos creció en 15% el año pasado”, 2013).

**Ingresos por derechos conexos del derecho de autor y el mundo.** En el Perú, la explotación de la música a través de soportes discográficos genera, además del derecho de autor por la letra y música de las obras musicales, otros tipos de derechos denominados como conexos los cuales son reconocidos por la mayoría de Estados del mundo, firmantes del Convenio de Roma, suscrito en 1961, al cual el Perú se adscribió en 1985.

Estos derechos corresponden a los productores fonográficos, en virtud de su inversión en la grabación de la obra musical, así como al artista, por su interpretación. En el país, su gestión está a cargo de la Unión de Productores Fonográficos del Perú (UNIMPRO) y la Sociedad Nacional de Intérpretes de Música (SONIEM). Estas instituciones recibieron por sus derechos, en el periodo 2011, la suma de S/. 11'465,534 (UNIMPRO, 2011). Se aclaró

que estos derechos, a diferencia de los derechos de autor, solo existen cuando la fuente de música se propala mediante el uso de discos y formatos similares, mas no así cuando esta se realiza en vivo. Este sector tiene una contribución al valor agregado de \$3' 116,926 US.

**Valor agregado y empleo en la industria de la música, 2011 (US\$).** Siguiendo el modelo de Morales (2009), para hallar el valor agregado, se consideró la recaudación total por derecho de autor durante el periodo 2011 y partiendo de este dato se hallo los ingresos brutos generados. Se obtuvo el 30% de rentabilidad y el 25% de costos laborales partiendo de los ingresos brutos hallándose así el valor agregado en la industria de la música en el Perú para el 2011, cifra que alcanzo la suma de \$62'236,201 US (ver Apéndice D).

De la sumatoria de estos rubros anteriormente señalados siguiendo la metodología de Morales (2009), se halla finalmente el valor agregado de la industria de la música siendo la cifra \$99'058,161 US, lo que representa el 0.091% del valor agregado total, el mismo que se reporta como \$108 mil millones US.

**Las radioemisoras de música.** APDAYC, en el periodo 2011, recaudó por concepto de derecho de autor la suma de S/. 1'639,689, que proviene de la aplicación de una tarifa general neta del 1.48% por la venta de publicidad. Con esta información, se puede proyectar que la explotación de la música por radio difusión ha generado como mínimo la suma de S/. 109'300 millones (APDAYC, 2011).

Sin embargo, este monto está totalmente alejado de las cifras que se pagan en otros países de la región. Al respecto, Pérez (2011) manifestó lo siguiente: "... la recaudación radial en el Perú fue del 3.4%, en el 2009, representando dicho valor, uno de los últimos en comparación con los países de la región, en los cuales dicho ratio alcanza valores superiores al 30%" (p. 10). A continuación, en la Tabla 14, se expone las cifras de la recaudación radial en diversos países.



Tabla 14

*Comparación entre la Recaudación Radial y el PBI (nominal) 2009 (Países de América Latina y el Caribe)*

País	Radio	PBI (mill. de dólares)	Recaudación radial por cada 1,000,000 US\$ de PBI	Ubicación
Brasil	18,844,316	1'574,033.82	11.97198927	4
Argentina	3,499,826	308,739.72	11.33584626	6
México	4,627,174	876,343.37	5.280092437	12
Venezuela	1,817,845	325,399.43	5.586503332	11
Chile	1,258,067	163,305.02	7.703786448	9
Colombia	2,654,637	232,270.93	11.42905399	5
Perú	375,157	130,354.73	2.877969982	13
Uruguay	197,124	31,510.87	6.255746033	10
Trinidad y Tobago	326,595	21,124.92	15.46017689	3
Cuba	41,968	62,278.60	0.673875135	19
Panamá	58,403	24,080.10	2.425363682	14
Rep. Dominicana	28,283	46,597.61	0.606962460	20
Costa Rica	59,602	29,283.72	2.035328845	15
Paraguay	112,493	14,239.63	7.899994593	8
Ecuador	68,550	52,021.86	1.317715284	17
Barbados	139,330	3,537.98	39.38122884	1
Jamaica	130,084	12,414.11	10.47872139	7
Santa Lucía	20,597	954.22	21.58516904	2
Bolivia	5,993	17,339.99	0.345617270	21
Honduras	25,485	14,318.16	1.779907474	16
El Salvador	21,217	21,100.50	1.005521196	18

*Nota.* Tomado de "Informe Radio Televisión y cable", por R. Pérez, 2011.

Lo anterior implica que, en el Perú, la recaudación radial en pro de los derechos de autor es deficiente con respecto a países más competitivos. Ello podría evidenciar, por un lado que: (a) las tarifas cobradas por el uso de estos derechos son bajas; (b) la disposición al cumplimiento de la ley por parte de las radios es mínima; (c) la fiscalización por parte del organismo encargado es deficiente; (d) la inversión publicitaria en el Perú es deficitaria con respecto a la región, (e) existe evasión de pagos a través de las comercializadoras de publicidad.

Sea cual fuere la explicación de este hecho, lo que se requiere es una mayor recaudación en este rubro, que refleje un mayor pago por los derechos de autor y conexos generados por la explotación de obras musicales. En la Tabla 14, se observó que en el Perú por cada millón de dólares del PBI hay US\$ 2.88 de recaudación radial. Dicho valor es contrastante con los montos obtenidos por países como Colombia, Argentina o Brasil, los

cuales perciben valores de recaudación radial por encima de los US\$ 11 por cada millón de dólares del PBI. Así, el Perú se ubica en el puesto 13 del *ranking* de 21 países, lo que no guarda relación alguna con la actual estabilidad y crecimiento sostenible de la economía peruana.

Así Tavera (2007), informa que en el 2005, mientras que las participaciones de los medios de radio difusión en la recaudación total eran del 20% SOCAN (Canadá); 12% SCD (Chile); y 11.8% SAYCO (Colombia); en APDAYC (Perú) esta cifra alcanza el 3.21%.

Por su parte Morales (2009), informó que el 2005 el monto de inversión publicitaria en radio emisoras fue de 28.6 millones de dólares, de los cuales más del 50% estuvo en sólo cuatro radios (RPP, Panamericana, Studio 92 y radiomar Plus). Asimismo, existe un mercado oligopolio que captura más del 80% de la torta publicitaria en general y que comprende a los grupos RPP, Corporación Radial del Perú y Grupo Panamericana.

Se ha recogido declaraciones de diferentes artistas respecto al apoyo que han recibido de parte de las radioemisoras del país. En la entrevista que se realizó el 20 de noviembre del 2012, al autor y compositor peruano del 2010, Estanis Mogollón, este comentó lo siguiente:

El apoyo de las radios es muy malo, honestamente yo, como empresario que tengo mi orquesta, me doy cuenta de eso. No se le da al artista peruano el lugar que se merece en las radios. Será porque somos personas bien alienadas que todo lo que viene de afuera creemos que es mejor y apostamos por eso. Yo no entiendo, qué hace una emisora pasando música en inglés, digamos, en Piura, en Máncora, cuando muchos ni entendemos el inglés, música que ni se entiende. De repente en Máncora se justifica porque no hay una radio bien constituida, pero, ya en Lima, que pase lo mismo ya es demasiado negativo en las emisoras. Definitivamente no se le da el apoyo al artista nacional.

Una muestra de la falta de apoyo que los artistas peruanos sufren por parte de las principales empresas de radiodifusión es la pobre difusión de las producciones discográficas nacionales, a pesar de haber sido, incluso algunas, nominadas al prestigioso premio Grammy Latino, entre los años 2008 y 2010. En la Tabla 15, se muestra la relación de los artistas peruanos nominados a dicho galardón.

Podemos apreciar, entonces, que las radioemisoras en el Perú no solo pagan por concepto de derechos de autor y conexos una tarifa muy por debajo de las cifras promedio en la región, sino que, además, son reacios a difundir las obras de los artistas, autores, compositores, arreglistas y productores fonográficos peruanos. Debido a este acto de discriminación de la difusión, se incrementa la brecha entre la industria de la música nacional con respecto a la industria musical extranjera.

Tabla 15

*Artistas Peruanos Nominados al Grammy Latino 2008-2010*

Artista	Rubro del álbum de nominación
Miki González	Álbum de Música Alternativa ( <i>Landó por bulerías</i> )
Mía Mont	Álbum del Año. Mejor Nuevo Artista
Grupo 5	Álbum Cumbia / Vallenato
Rulli Rendo	Álbum Tropical Contemporáneo
Julio Andrade	Álbum Tropical Contemporáneo
Adammo	Álbum Rock
Armando Massé	Álbum Romántico
Nicole Pillman	Álbum Vocal Pop Femenino
Javier Castañón	Álbum Ranchero
Sara Van	Álbum de Folclore
Gianmarco	Romántico
Eva Ayllón	Álbum Folclore
Jorge Pardo	Álbum Folclore
Jessica Sarango	Album Pop
Diego Dibós	Álbum del Año y Disco Vocal Pop Masculino
Marco Romero	Álbum Folclore

*Nota.* Adaptado de “Memoria APDAYC 2011”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2011.htm>

Las radioemisoras, deberían tener en cuenta que no son propietarios del espacio hertziano que utilizan para desarrollar su actividad comercial y que, por tanto, son únicamente licenciatarios de este bien, que es propiedad del Estado peruano. Por ende, deberían tener una participación mucho mayor en el estímulo de la industria de la música en

el Perú. Esta resulta importante para fortalecer la identidad musical y los puestos de trabajo que este gremio artístico genera en el país. Al respecto, Bolaños (1995) indicó lo siguiente:

Los medios de comunicación electrónicos actuales, por su amplia cobertura, representan un considerable avance en el intercambio de mensajes de diversa índole. Una de ellas se relaciona con el arte y otras expresiones espirituales, como la música. Pero, sí, en teoría, la radio y la televisión deberían cumplir con esta tarea. No la logran, ya que sufren distorsiones que las alejan de su carácter comunicador imparcial. Allí radica el riesgo de dedicarse totalmente al servicio de la comercialización de productos (p. 17).

Por su parte, Diego Dibos destacado intérprete peruano refirió lo siguiente: “El artista peruano ante la falta de casas discográficas como las hay en Argentina, México o Colombia, tiene que invertir en su propia producción nacional. Algunos medios exigen servicios o productos para difundir tu música tal como me pasó con un canal de televisión local”.

Al respecto, la conocida cantante de tecno cumbia Rossy War, quien además ocupa un alto cargo directivo en SONIEM refirió lo siguiente: “Los intérpretes peruanos debemos agotar todos los esfuerzos por conseguir mayor difusión de la música nacional en las radioemisoras tal como ocurre en otros países que he tenido la oportunidad de conocer”.

Sobre el mismo tema de descontento de los artistas con las radioemisoras nacionales, el cantautor nacional Gianmarco Zignago (2013) contó en el programa televisivo de Lima – Perú, Frecuencia Latina Abre Los Ojos, que él también es uno de los afectados por los criterios de programación de las radios nacionales: “Yo recuerdo haber ido sin ninguna persona de mi staff a pedir que por favor, tocaran mi disco y me dijeron que no porque no encajaba con ellos, y me dijeron eso teniendo yo ya una carrera y

muchos años en el medio (...) A mi hasta el día de hoy me cuesta sonar en radio (...) mañana yo me retiro y diremos: next!, y quién viene? Cri Cri Cri. Y no es porque no haya nadie mejor que yo. Es porque no hay nadie a quien se le haya dado el espacio. Pero además es feo que los grupos sigan con el tema de la mendicidad, de ir a pedir por favor.”

El cantante dijo también: “No encuentro una explicación en la actitud de los programadores nacionales, pues entiendo que no ponen a músicos nacionales nuevos del pop y rock porque simplemente no les da la gana”. Finalmente, el cantante explicó que consideraba que la radio estaba evadiendo su responsabilidad de mirar el futuro musical de un país”

Dentro del mismo contexto el diario OJO de Lima Perú, el 18 de junio de 2013 publicó lo siguiente:

Miguel Bose (2013) opinó a favor de un proteccionismo al trabajo de los artistas nacionales. “Antes que una ley tenga que llegar creo que hay que ser proteccionistas de todo lo que es la identidad de un país de cada uno. Uno tendría que proteger, potenciar, defender y consumir cosas de su país, porque de todo ello depende no sólo una imagen, sino toda una economía. Por eso, siempre pongo de ejemplo a México. Ellos protegen su música.”

Por otro lado, en la entrevista realizada al Vice Ministro de Transporte y Comunicaciones del Perú, Raúl Pérez Reyes, respecto a la radiodifusión comentó: “...hay un programa concurso en televisión en México donde hay un ranking de las 10 primeras canciones más escuchadas, donde no una, sino todas las canciones eran mexicanas... eso genera un ingreso para el país, por ello entiendo que en el Perú ya que el espacio hertziano es el Estado peruano, que por ende existe un interés difuso sería bueno y apropiado que los organismos de radiodifusión tengan un mayor

compromiso y disposición de la música en el Perú que esté en contrapeso con la música foránea. Esta podría estar en una ley pero sería mejor si en forma consensuada entre APDAYC y las radioemisoras, para conjuntamente luchar contra la piratería y la informalidad de la radiodifusión y así todos obtener ventajas conjuntas...”

En la Tabla 16, se muestran las principales estaciones de radio en la ciudad de Lima y sus tendencias musicales, en donde el 70% es música extranjera.

Tabla 16

*Programación Predominante de Tendencia Musical en el Perú*

Ranking	Emisora	Periodo	Rating	Miles	Programación predominante
1	RPP (FM/AM)	28.02.2013	1.4	105.7	Noticiosa
2	Moda (FM)	28.02.2013	1.0	72.4	Extranjera
3	Radiomar Plus (FM/AM)	28.02.2013	0.7	56.7	Extranjera
4	Panamericana (FM/AM)	28.02.2013	0.7	56.6	Extranjera
5	La Karibeña (FM)	28.02.2013	0.7	55.8	Nacional
6	Ritmo Romántica (FM)	28.02.2013	0.7	55.2	Extranjera
7	Felicidad (AM/FM)	28.02.2013	0.7	55.1	Extranjera
8	Nueva Q FM (FM/AM)	28.02.2013	0.7	53.1	Nacional
9	La Inolvidable (FM/AM)	28.02.2013	0.7	52.7	Extranjera
10	La Zona (FM)	28.02.2013	0.6	46.7	Extranjera
11	Onda Cero (FM/AM)	28.02.2013	0.5	36.3	Extranjera
12	Planeta (FM)	28.02.2013	0.4	32.6	Extranjera
13	FM Capital (AM/FM)	28.02.2013	0.4	31.7	Extranjera
14	Studio 92 (FM)	28.02.2013	0.4	31.3	Extranjera
15	Corazón (FM)	28.02.2013	0.4	30.4	Extranjera
16	Oasis (FM)	28.02.2013	0.3	25.4	Extranjera
17	Okey (FM)	28.02.2013	0.3	22.9	Extranjera
18	Mágica (FM)	28.02.2013	0.3	19.8	Extranjera
19	Oxígeno (FM)	28.02.2013	0.2	19.7	Extranjera
20	Unión (FM)	28.02.2013	0.2	17.8	Nacional
21	Exitosa (FM)	28.02.2013	0.2	16.5	Nacional
22	Comas (FM)	28.02.2013	0.1	10.3	Nacional
23	Viva Fm (FM)	28.02.2013	0.1	8.0	Extranjera

*Nota:* Adaptado de “Informe CPI. Febrero 2013”, por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2013. Recuperado de <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Audiencia%20Radial%20por%20NSE%20-%20Lima%20-%20Feb%202013.pdf>

El Ministerio de Transporte y Comunicaciones informó el 2013 la existencia de 4,694 estaciones de radio y televisión en el Perú tal como se informa en la figura 11 y tabla 17.



Figura 11. Estaciones de Radio y Televisión, 2013. Adaptado de <http://www.concortv.gob.pe/file/2013/estudios/concortv-estadisticas-rtv-2013.pdf>

Tabla 17

*Estaciones de Radio en el Perú*

Región	OCT	FM	OCI	OM	Total	Var 2012
Amazonas	65	7	1	0	73	-1.4%
Ancash	235	16	1	0	252	10.5%
Apurímac	77	6	1	0	84	2.4%
Arequipa	184	46	0	2	232	4.0%
Ayacucho	92	20	6	0	118	5.4%
Cajamarca	204	50	6	0	260	7.4%
Callao	3	1	1	5	10	0.0%
Cusco	182	60	9	3	254	2.4%
Huancavelica	72	2	1	1	76	2.7%
Huánuco	90	9	0	0	99	6.5%
Ica	105	17	1	0	123	0.0%
Junín	212	41	7	1	261	1.2%
La Libertad	137	37	1	0	175	3.6%
Lambayeque	88	32	1	0	121	-0.8%
Lima	212	54	4	6	276	1.5%
Loreto	78	3	4	1	86	2.4%
Madre de Dios	27	4	1	0	32	3.2%
Moquegua	55	7	0	0	62	6.9%
Pasco	79	8	2	1	90	9.8%
Piura	209	36	1	0	246	6.5%
Puno	157	31	3	1	192	18.5%
San Martín	110	7	2	0	119	0.8%
Tacna	43	12	0	0	55	1.9%
Tumbes	41	7	0	0	48	-5.9%
Ucayali	70	6	1	0	77	6.9%
Total	2827	519	54	21	3421	4.5%

Nota. OCT: onda corta tropical; FM: frecuencia modulada; OCI: onda corta internacional, y OM: onda media o amplitud modulada (AM). Tomado de "Estadísticas de la Radio y Televisión en el Perú", por Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2013. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/2013/estudios/concortv-estadisticas-rtv-2013.pdf>

Por otro lado, el mismo MTC, en el 2006, detectó 1,277 estaciones de radio y televisión que funcionaban de manera clandestina y sin autorización. De este modo, infringían el Decreto Supremo N° 013-93-TCC (1993) y, por ende, el Artículo 39 del Decreto Legislativo N° 822 (2006). Esta situación llevó una vez más al Perú a lidiar con una marcada



informalidad, que perjudica no solo a los autores y compositores de todo el mundo, quienes no son remunerados por el uso de sus obras musicales en estas radios clandestinas, sino que genera también una competencia desleal con las radioemisoras formales, además de las evasiones tributarias correspondientes.

Asimismo, Fajardo (2010), en la Tesis *Plan Estratégico para la Industria de la Música*, aprobada por CENTRUM, concluyó lo siguiente: En el Perú debido a las características de la industria, la radio continúa cumpliendo un papel fundamental para la difusión de los artistas. Mientras no se modifique el modelo de negocio impuesto por las empresas de radiodifusión, se le dificultará la inversión en negocios relacionada a la música.

Tabla 18

*Estaciones de Televisión en el Perú*

Región	UHF	VHF	Total	Var. 2012
Amazonas	3	18	21	0.0%
Ancash	21	59	80	-1.2%
Apurímac	7	27	34	-2.9%
Arequipa	19	55	74	0.0%
Ayacucho	9	31	40	0.0%
Cajamarca	17	59	76	-1.3%
Callao	0	5	5	0.0%
Cusco	29	58	87	1.2%
Huancavelica	1	28	29	0.0%
Huánuco	14	29	43	0.0%
Ica	32	34	66	0.0%
Junín	20	72	92	0.0%
La Libertad	21	45	66	0.0%
Lambayeque	20	11	31	10.7%
Lima	52	73	125	1.6%
Loreto	14	25	39	2.6%
Madre de Dios	7	19	26	18.2%
Moquegua	11	16	27	0.0%
Pasco	4	27	31	0.0%
Piura	17	56	73	0.0%
Puno	27	77	104	4.0%
San Martín	7	29	36	2.9%
Tacna	18	15	33	0.0%
Tumbes	6	8	14	0.0%
Ucayali	6	15	21	5.0%
Total	382	891	1273	1.1%

Nota. VHF: Veryhigh frequency (canales 2-13); UHF: Ultra High Frequency (canales 14-69). Tomado de “Estadísticas de la Radio y Televisión en el Perú”, por Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), 2013. Recuperado de <http://www.concortv.gob.pe/file/2013/estudios/concortv-estadisticas-rtv-2013.pdf>

Dentro de esta coyuntura radial es importante destacar la existencia de la “payola”; ésta es una actividad ilícita que se desarrolla en el Perú al igual que en otros países del mundo, constituye otra barrera de entrada para los autores, artistas y productores fonográficos



nacionales. Este mecanismo es realmente una extorsión que desarrollan muchas radioemisoras del Perú y el mundo. Estas cobran dinero, productos o servicios del artista nacional a cambio de su difusión radial.

Una referencia importante de esta actividad antiética e inmoral fue descrita por el fiscal general del estado de Nueva York, Eliot Spitzer. Tras multar con US\$ 30 millones a las tres casas discográficas más importantes de Norteamérica (Universal, SONY y Warner), afirmó lo siguiente: “[Esto] muestra que contrariamente a las expectativas de los oyentes, el tiempo de emisión de los artistas está determinado por los pagos a las estaciones de radio y sus ejecutivos y no por los méritos artísticos” (Federal Communications Commission, 2012)

Por otro lado, según la Comisión Federal de Comunicaciones de los Estados Unidos (FCC, por su siglas en inglés), la “payola” es ilegal concretamente porque trasgrede la legislación de dicho país, específicamente, la Ley de Comunicaciones de 1934, en sus Apartados 317 y 507. Las modalidades de “payola” en el mundo, según dicho informe, son las siguientes: (a) pago en efectivo, (b) pago con servicios artísticos y (c) narcotráfico y lavado de dinero.

Ante toda esta situación que se repite en América Latina muchos Estados han puesto dentro de su normatividad cuotas fijas mínimas de música nacional como es el caso de Venezuela, Argentina y recientemente Ecuador que en su artículo 103 de la Ley Orgánica de Comunicación promulgada el 13 de junio de 2013 se establece una cuota mínima del 50% para la música producida compuesta o ejecutada en territorio ecuatoriano.

En el Perú la Ley de Radio y Televisión 28278 establece que el porcentaje mínimo de producción nacional es del 30% pero al no ser precisa da pie a que muchas radioemisoras principales la evadan excusándose con que dentro de ese porcentaje están los noticieros, los comerciales, las cortinas musicales, distorsionando el espíritu de la Ley a fin de no cumplirla. Esta conducta además de poco ética es provocadora y puede conllevar a situaciones extremas

que se vienen dando en otros países por lo que los titulares de estas radioemisoras concesionadas por el Estado deberían reevaluar, para evitar resultados inesperados para ellos.

**Cable y televisión.** Morales et al. (2007) afirmaron que el servicio de cable está altamente concentrado en una sola empresa (87%), mientras que la televisión de señal abierta concentra el 90% de la publicidad en solo cuatro empresas.

Por otro lado, en la memoria APDAYC 2011, se estableció que la televisión peruana, a una tarifa del 0.5% de las ventas por publicidad, pagó la suma de S/. 4'015,920. Esto implica que el ingreso neto que recibieron en conjunto todos los canales de televisión abierta en el Perú facturó la suma de S/. 9'477,571 millones, incluido el IGV.

A su vez, el rubro de cable pagó, en el 2011, S/. 3'321,243, a una tarifa del 0.5% de las suscripciones, lo cual implicó un ingreso neto de S/. 7'838,133 millones, incluido el IGV. Sin embargo, al estar considerados la televisión y el cable como rubros no dependientes directamente de la música, solo se tomaron en cuenta los pagos directos por concepto de derechos de autor que estas realizan respectivamente y que fueron S/.4'015,920 y S/.3'321,243 (Memoria APDAYC, 2011). En la Tabla 19, se efectúa la sumatoria de los ingresos totales generados por la música en el Perú que en conjunto alcanza la cifra de 593.4 millones de nuevos soles.

**Instrumentos musicales.** Aunque la guía OMPI no considera al sector de instrumentos musicales como parte principal de la industria de la música, el presente estudio coincide con Fajardo (2010) en que su relación es directa y debe ser tomada en cuenta para la valorización de la contribución de este sector al valor agregado. El total de ingresos para el 2011 ascendió a la suma de S/. 90'200,000 (ver Tabla 48).

**Instrucción musical.** Este sector tampoco está considerado en la guía OMPI, como parte principal de la industria de la música, el presente estudio vuelve a coincidir con Fajardo

(2010), en la importancia de este aporte al valor agregado que asciende a la suma de S/. 11'444,000 (ver Tabla 48).

Tabla 19

*Ingresos en los Rubros de Derechos de Autor*

Rubros	2011
Megaconciertos	204.7
Bailes	228.0
Fonomecánicos	11.4
Derechos conexos	11.4
Otros derechos del autor (música)	21.3
Radioemisoras	109.3
Televisión	4.01
Cable	3.31
Total (en millones de nuevos soles)	593.42

*Nota.* Adaptado de “Memoria APDAYC 2011”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2011.htm>; “Estimación de la importancia económica de las industrias y actividades protegidas por los derechos conexos en el Perú”, por R. Morales, J. Távara, R. Solórzano y E. Villanueva, 2007. Recuperado de <http://www.bvindicopi.gob.pe/colecc/2007-11-12Taller1.pdf>; “Memoria UNIMPRO 2011”, por la Unión de Productores Fonográficos del Perú (UNIMPRO), 2011. Recuperado de <http://www.unimpro.org/sitio/wp-content/uploads/2012/10/Memoria+2011.pdf>

El mismo informe Morales et al. (2007), estableció que los ingresos de las industrias principales del derecho de autor relacionadas directamente con la música (prensa y literatura, radio, películas, televisión, cable, publicidad) y las sociedades de gestión colectiva alcanzaron la suma proyectada, basada en cifras reales, de S/.1,422.3 millones o US\$547 millones. Estas cifras, tal como se pudo apreciar en el informe antes mencionado, corresponderían al 0.31% del PBI sin contar prensa, literatura, audiovisual y *software*.

***La piratería fonográfica en el Perú.*** La industria de la música en el Perú presenta una grave externalidad a causa de la elevada piratería fonográfica existente. Esta alcanzó, para el 2010, niveles del 98% del mercado interno. Este problema, como se aprecia en la Tabla 20, contribuyó a incrementar la desventaja comparativa en la región.

Tabla 20

*Piratería Fonográfica*

Puesto	País	US\$ millones	Nivel de piratería (%)	Clasificación
1.	Paraguay	128.0	99	Vigilancia especial
2.	Perú	58.5	98	Lista de vigilancia
3.	México	527.0	71	Lista de vigilancia
4.	Argentina	84.7	60	Lista prioritaria de vigilancia

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico para la Industria de la música” (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú), por A. Fajardo, O. Castillo, S. San Miguel y L. Vargas, 2010.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI, 2004) informó lo siguiente: “Durante el año 2003, la piratería perjudicó los niveles de venta del Estado peruano por un monto de 798 millones de dólares”. Por otro lado, la IIPA informó que en el 2008 las pedidas por piratería fonográfica alcanzó, la cifra de 58.5 millones de dólares (ver Tabla 21).

Tabla 21

*Estimado de las Pérdidas Económicas por Efectos de la Piratería en el Perú 2004-2008 (en Millones de Dólares)*

	2008		2007		2006		2005		2004	
	Pérdida	Nivel	Pérdida	Nivel	Pérdida	Nivel	Pérdida	Nivel	Pérdida	Nivel
Grabaciones de audio y composiciones musicales	58.5	98%	58.5	98%	53.5	98%	66	98%	68	98%
Software de negocio	52	74%	41	71%	32	71%	22	73%	22	73%
Cine	NA	NA	NA	NA	NA	NA	12	63%	4	75%
Software de entretenimiento	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Libros	NA	NA	NA	NA	NA	NA	9	NA	8.5	NA
Totales	110.5		99.5		85.5		109		102.5	

*Nota.* Tomado de “2009 Special 301: Perú”, por la Alianza Internacional de la Propiedad Intelectual (IIPA), 2009. Recuperado de <http://www.iipa.com/rbc/2009/2009SPEC301PERU.pdf>

La Alianza Internacional de la Propiedad Intelectual (IIPA, 2009) expuso lo siguiente:

El Perú no ha realizado los esfuerzos necesarios en la lucha contra la piratería, motivo por el cual debería ser considerado en la lista prioritaria de vigilancia, debido a que por seis años seguidos se obtuvieron niveles de piratería física del 98%.

Finalmente, si bien la piratería fonográfica física en el Perú aún presenta niveles muy elevados, esta actividad ilícita también ha incursionado a gran escala en la Internet.

Por su parte, la presidenta de INDECOPI, Marisol Ferreyros, dio un amplio comentario sobre la piratería en el Perú que su relevancia, se ha incluido totalmente en el apéndice C.

**Benchmarking Perú y resto de América.** Otra forma de medir el desarrollo de la industria de la música en el Perú consiste en la comparación de la recaudación por derechos de autor y conexos por cada habitante en cada nación. En Argentina, esta recaudación alcanzó los US\$ 4.3 por habitante; en Uruguay, US\$ 2.2 por habitante; en Chile, US\$ 1.6 por habitante, y en Brasil, US\$ 1.4 por habitante. Sin embargo, el Perú, a pesar de ser el país latinoamericano con mayor crecimiento sostenido en la región durante los últimos 12 años, sólo alcanzó una recaudación per cápita de US\$ 0.82 por habitante (IIDA, 2012).

Por otro lado, si el *benchmarking* se realiza con Estados Unidos y México, a través de los plazos de protección de los derechos de autor, ocurre que en estos países reciben protección por 100 años luego de la muerte del titular. Mientras que, en Colombia, esta protección se extiende hasta 80 años, en el Perú, el plazo de protección solo es de 70 años. Ello genera otra clara desventaja competitiva para los autores, compositores, intérpretes y literatos nacionales (APDAYC, 2012).

Otro criterio importante es el que se expone a continuación. Según un informe de la Federación Internacional de Productores Fonográficos (IFPI, 2011), el Perú tiene la tasa de 99% de piratería fonográfica, la más alta de toda América latina. El país ha perdido un promedio de S/. 8,000 millones (US\$ 3'076,000) a raíz de la piratería y el contrabando en los últimos cinco años ("El Perú perdió S/. 8 mil millones por la piratería y el contrabando en el último lustro", 2012).

En el Perú, actualmente, se produce una ausencia total de empresas discográficas convencionales, pues la piratería provocó, a inicios de la década de 1990, la quiebra de las siguientes compañías discográficas: (a) Discos Hispanos, (b) IEMPSA, (c) Sono Radio, (d)

INFOPESA, (e) DIN, (f) Discos MAG, y (g) Industrias El Virrey. Ello dejó a los intérpretes nacionales y autores librados a su suerte y los obligó a invertir en sus propias producciones musicales, bajo su cuenta y riesgo, y sin la menor experiencia en la industria.

En el informe de Morales, Távara, Solórzano y Villanueva (2009), elaborado por encargo de la OMPI e INDECOPI, se mencionó lo siguiente:

Las industrias basadas en el derecho de autor principales en el Perú son las más importantes en términos de comercio exterior, en tanto son el único grupo con una balanza comercial positiva que, en el año 2005, alcanzó un monto de US\$ 69 millones y representó el 1.3% de la balanza comercial nacional. Este resultado se explica por el hecho de que las industrias principales son el grupo de industrias basadas en derechos de autor con mayores exportaciones (US\$90 millones, que equivalen al 0.5% del total de las exportaciones peruanas). Al mismo tiempo, las importaciones de las industrias principales, en 2005, alcanzaron los US\$22 millones (0.2% de las importaciones nacionales). Sin embargo, este resultado debe considerarse que no existen estadísticas de importación de *software* disponibles (p. 51).

En la Tabla 22, se muestra la contribución de cada industria, con respecto a las exportaciones, las importaciones y la balanza comercial. Se observa que la industria más importante entre las exportaciones es la de prensa y literatura, con US\$ 65.6 millones, que representa el 72% de las exportaciones. Por su parte, el rubro música alcanza solo US\$ 5.3 millones, debido a una ausencia total de la industria de la música en el Perú, por las grandes desventajas comparativas y competitivas que esta ha sufrido en el país.

Tabla 22

*Contribución Económica de las Industrias Basadas en el Derecho de Autor en el Perú*

Industrias principales	Exportaciones (US\$)	Como porcentaje de las exportaciones nacionales	Importaciones (US\$)	Como porcentaje de las importaciones nacionales	Balanza Comercial	Como porcentaje de la balanza comercial nacional
Prensa y literatura	65,641,254	0.378%	3,279,853	0.027%	62,361,401	1.180%
Música	5,311,881	0.031%	18,287,413	0.151%	-12,975,532	-0.245%
Cine	3,041	0.000%	213,372	0.002%	-210,331	0.004%
Software	18,728,000	0.108%	n.a	n.a	n.a	n.a
Artes visuales y gráficas	1,138,357	0.700%	70,310	0.001%	1,068,047	0.020%
Total	90,822,533	1.217%	21,850,948	0.181%	50,243,585	0.959%

*Nota.* Tomado de “Contribución Económica de las Industrias Basadas en el Derecho de Autor en el Perú”, por R. Morales, J. Távara, R. Solórzano y E. Villanueva, 2009. Recuperado de [http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/9/jer/informacion\\_util/ContribucionEconomicaIndustriasDAPeru.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/9/jer/informacion_util/ContribucionEconomicaIndustriasDAPeru.pdf)

Se ha podido apreciar también en la Tabla 22 que la música genera una aportación negativa en la balanza comercial del Perú, la cual se eleva a US\$ 12'975,532, lo que demuestra que, en el Perú, persiste una gran importación de productos extranjeros que favorece solo a las transnacionales.

Según los criterios de Porter (2012), la industria de la música en el Perú se encuentra en la etapa de declinación. A continuación se enumera estas características que se encuentran en la Industria en estudio.

Finalmente, en el siguiente listado, se enumera las características de la industria de la música en el Perú, medidas bajo los parámetros de Porter (2012).

1. Los consumidores son compradores concededores del producto.
2. Existe poca diferenciación del producto.
3. Se presenta poca publicidad, ventas y otras actividades.
4. Se evidencian canales masivos (piratería extrema).
5. Existen salidas del mercado.
6. Se evidencian menos competidores formales.
7. Se presentan bajos precios y márgenes de beneficio (efecto de la piratería).

En la Figura 12, se representa esta circunstancia.



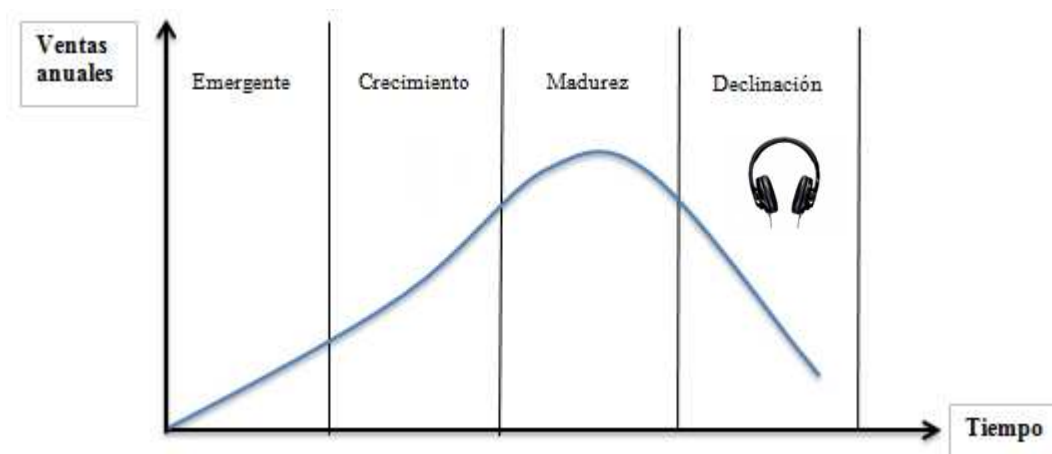


Figura 12. Curva del ciclo de vida de la industria de la música en el Perú.

## 1.2 Conclusiones

Las IPDA y dentro de ellas la música aportaron al mundo en promedio el 5% del PBI, en el año 2011. En casos específicos, representaron también en el PBI de Estados Unidos un 7.8%, en el 2001, y 3.8% en promedio, en el de América Latina, entre 1997 y 1999.

En el caso peruano, en el 2005, el aporte de las IPDA al valor agregado, estuvo por debajo de 2.65%, aun considerando la totalidad de las industrias principales, interdependientes, parciales y no dedicadas; sin embargo, según las proyecciones, tomando en cuenta la data de APDAYC y siguiendo la metodología de Morales (2009), la industria de la música en el Perú sólo alcanzó un aporte de 0.091% al valor agregado en el año 2011, porcentaje que ha mejorado con respecto al año 2005, en el que la contribución al VA, determinado por Morales (2007), alcanzó la suma de 0.017%.

Las mayores causas de pérdidas económicas de la industria musical entre los años 2000 y 2010 fueron una combinación de dos tecnologías relacionadas a: (a) Internet y (b) la descarga digital. Por otro lado, en el 2012, la piratería en Internet dejó una pérdida a la industria de la música mundial de US\$ 6,773 millones.

Asimismo, mientras que el ciclo de vida de la industria de la música en el mundo, según los criterios de Porter (2009), se encuentra en la etapa de crecimiento - madurez. En el



caso del Perú, bajo los estándares que propuso Porter (2009), la industria de la música se halla en el periodo de declinación.

Las principales desventajas comparativas que caracterizan a la industria de la música en el Perú son las siguientes:

- Posee una de las incidencias de piratería fonográfica más altas del mundo (98%).
- El 60% de todas sus radioemisoras son piratas, ilegales o clandestinas.
- Dispone de las tarifas de derechos de autor y conexos de radio y televisión más bajas de América Latina (1.5% y 0.5%, respectivamente).
- En el contexto peruano, la importación de música genera un impacto negativo en la balanza comercial. En el 2005, el descenso fue de US\$ 12'975,532 (R. Morales, J. Távara, R. Solórzano y E. Villanueva, 2009).
- El Perú tiene una de las recaudaciones per cápita por derechos de autor y conexos más bajas de Sudamérica (US\$ 0.82 por habitante).
- En el Perú las IPDA en su totalidad tienen una contribución marginal al valor agregado del 2.65181 (R. Morales, J. Távara, R. Solórzano y E. Villanueva, 2009).
- En el Perú las IPDA en su totalidad contribuyen al empleo con un valor de 1.65028 (R. Morales, J. Távara, R. Solórzano y E. Villanueva, 2009).

Como se ha podido observar, la industria de la música en el Perú presenta una marcada brecha negativa de productividad en relación con las diferentes economías de la región. Ello genera una marcada desventaja comparativa, en cuanto a los siguientes criterios: (a) niveles deseados de competitividad, (b) crecimiento sostenible de la economía, y (c) contribución al empleo. Por ello, se requiere urgentemente un plan estratégico que procure su rescate y desarrollo.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

En el país, no existen mayores antecedentes con referencia al sector industrial de la música en el Perú. Ello se debe a que los diferentes participantes del sector industrial en estudio, que se agrupaban hasta fines de la década de 1990 en la Corporación Peruana Fonográfica (COPERF), dejaron de operar a causa de los elevados niveles de piratería fonográfica en el país. Al respecto, Fajardo et al. (2010) indicaron lo siguiente:

En el modelo activo, la piratería fue el principal enemigo de las grandes empresas discográficas desde inicios de los años noventa, lo que originó el fin de sus operaciones en el Perú. A partir de dicho momento, el incremento de las importaciones de discos compactos en blanco, los adelantos tecnológicos que abarataron los costos de equipos que facilitan la reproducción, el crecimiento de redes de distribución de piratería física, la escasa capacidad del Estado para controlar y sancionar dichas prácticas y las pocas empresas discográficas nacionales hicieron que el negocio musical de producción de discos dejara de ser rentable (p. 54).

Por otro lado, entre las asociaciones de gestión colectiva relacionadas con la música, APDAYC, ha elaborado y desarrollado una visión y misión a largo plazo, que le ha permitido, entre 1999 y el 2012, adquirir una importante y real presencia nacional, lo cual le ha valido para alcanzar un exponencial crecimiento del 800%. Por otro lado, las sociedades de derechos conexos de autor (UNIMPRO y ANAIE/SONIEM) iniciaron sus actividades de gestión colectiva recién a partir del año 2001, y si bien tienen un desarrollo positivo, no han alcanzado aún mayor aporte en el desarrollo de la industria de la música en el país. Cabe añadir que el mayor porcentaje de sus liquidaciones han ido destinadas a diferentes miembros de las industrias musicales del extranjero.

Otras instituciones como el Sindicato de Músicos, Compositores y Cantantes del Perú (SIMCCAP) no han alcanzado ningún tipo de desarrollo, a pesar de los significativos ingresos que han obtenido en los últimos años. Estos han sido producto en gran medida del pase intersindical, que equivale al 2% de los contratos de artistas extranjeros que, en los últimos cuatro años, han realizado más de 100 megaconciertos en el Perú.

En el ámbito político, la industria de la música en el Perú y sobre todo en el sector nacional, ni siquiera aparece en los planes de gobierno de los diferentes partidos políticos que han guiado el país. Asimismo, el actual presupuesto nacional destinado a la cultura abarcó únicamente 0.18% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012). La promulgación de la Ley que Promueve el Desarrollo de Espectáculos Públicos no Deportivos (Ley 29168, 2007), que propone la exoneración del impuesto a los espectáculos públicos no deportivos que alcanzaban la cifra del 15% y la reducción del impuesto a los artistas no domiciliados del 30% a solo el 15%, ha permitido el gran crecimiento del rubro de espectáculos tipo megaconciertos en más de un 250%. Esto ha facilitado la visita al Perú de artistas como Paul McCartney, Justin Bieber, Aerosmith, Bon Jovi, Lady Gaga, entre otros. Esto le ha dejado a APDAYC, según sus Memorias 2011, un sobreingreso de S/. 17 millones en los últimos cuatro años, mientras que a la SUNAT, no menos de S/. 50 millones por todo concepto (APDAYC, 2011).

Otro logro importante ha sido la Ley de Creación del Ministerio de Cultura (Ley 29565, 2010), aunque hasta la fecha no ha sido reglamentada. La congresista Luciana León fue el artífice principal, junto con APDAYC, para alcanzar sendos logros que han equiparado al Perú con países como Brasil, Uruguay y Argentina, en materia de normativas tributarias.

A mediados del 2009, el presidente de la República, Dr. Alan García Pérez, impulsó una alianza estratégica entre Radio Nacional (IRTP) y APDAYC. Esto sirvió para impulsar a esta última a que hoy cuente con una cadena de 14 radioemisoras en todo el país (Tumbes,

Talara, Sullana, Piura, Chiclayo, Huánuco, Pucallpa, Iquitos, Abancay, Juliaca, Tarapoto, Sechura, Chimbote y Santa Rosa). Esta opera como Cadena Radio Inspiración, a través de la cual se difunde principalmente la música en el Perú.

## 2.2 Visión

La visión del sector es la definición deseada del futuro de la empresa, y responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo, basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y el futuro del sector, el cual debe tener la capacidad de involucrar y comprometer a sus miembros con el cumplimiento de dicho objetivo (D'Alessio, 2008).

Sobre la base de esta definición, la visión para la industria de la música en el Perú es la siguiente:

Para el año 2018, la industria de la música en el Perú será competitiva en la región latinoamericana. Alcanzará una recaudación no menor a US\$ 1.2 por habitante, se efectivizará alianzas estratégicas entre sus miembros y sus *stakeholders*, a fin de formalizar su mercado interno, modernizar los sistemas de producción y comercialización, e incrementar su infraestructura. De este modo, se impulsará el acervo musical peruano, se contribuirá con la generación de empleo y el desarrollo económico-cultural del Perú.

## 2.3 Misión

La misión es el impulsor del sector hacia la situación futura deseada. Este es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por el sector. La misión responde a la interrogante ¿cuál es nuestro negocio? Debe diseñarse muy bien para que el sector alcance el éxito (D'Alessio 2008). Sobre la base de esta definición, la misión para la industria de la música en el Perú es la siguiente:

Ofrecer al mercado mundial producciones musicales de calidad y variedad, que aseguren competitividad, penetración de mercados, elevados estándares de rentabilidad y

satisfacción de los miembros de la Industria musical en el Perú y de sus stakeholders mediante sinergias inteligentes.

## 2.4 Valores

- **Compromiso:** Implica la responsabilidad en todas las acciones, así como asumir un pensamiento en equipo, y unificar la visión y la misión.
- **Identidad:** Supone contribuir, a través de la música, con el desarrollo de la identidad nacional.
- **Innovación:** Identifica la mejora permanente de los procesos y servicios musicales, a través de la modernidad tecnológica y la actualización de los conocimientos.
- **Trabajo en equipo:** Los creadores, intérpretes, productores fonográficos y sociedades de gestión colectiva, las empresas privadas relacionadas y el Estado peruano deberán realizar un trabajo integrado y multifuncional para lograr una alta competitividad y la calidad de su producto.
- **Planificación:** Sobre la base de una estrategia centrada en la satisfacción de las necesidades de los clientes, debe organizarse (a) la formalización del mercado nacional, (b) el desarrollo de la industria de la música en el Perú y en especial el sector nacional, y (c) la constante retroalimentación que asegure una competitividad sostenida.
- **Protección:** Significa proteger al artista y al creador, a quienes se les otorga las seguridades básicas.
- **Calidad de gestión:** Implica realizar una constante retroalimentación y proveerse de tecnología de punta.
- **Liderazgo:** Los artistas, autores, productores y promotores deben participar como líderes sociales e intervenir en forma directa y ética en cada una de sus actividades

y/o presentaciones artísticas, a través de mensajes positivos y ejemplos que guíen a la juventud peruana.

- **Competitividad:** Esta condición es necesaria para alinearse a estándares internacionales.
- **Profesionalismo:** Es crucial para aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades.
- **Responsabilidad social:** Se debe influir en las personas, por medio de la música, para transmitirles mensajes de eco sostenibilidad, integración, inclusión e identidad nacional.

## 2.5 Código de Ética

Los miembros de la industria musical en el Perú, a través de sus organizaciones, aprobarán un código de ética, en el cual, por consenso, se establecerán prácticas de buena conducta que normen la participación de cada uno de sus miembros, bajo compromisos serios que deparen sanciones disciplinarias efectivas para quienes atenten contra el sistema. Las principales disposiciones del código de ética de la industria musical en el Perú son las siguientes:

- Promover la eficiencia en el servicio.
- Recoger todas las sugerencias y recomendaciones de los *stakeholders* a fin de ajustar los procesos propios.
- Garantizar las condiciones de trabajo adecuadas para todos los autores, compositores, intérpretes, arreglistas, músicos, productores, trabajadores de las SGC, promotores artísticos y de espectáculos e instituciones miembros de la industria musical en el Perú.
- Promover la libre y sana competencia.

- Sancionar con severidad los actos delictivos que atenten contra los derechos de autor y los derechos conexos.
- Rechazar cualquier forma de discriminación entre los creadores, intérpretes y músicos del Perú.
- Rechazar y sancionar toda conducta de los miembros de la cadena productiva que atente contra la imagen, transparencia, respeto y honestidad que requiere la industria de la música en el Perú para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- Promover y fomentar la inclusión de todos los autores, compositores, intérpretes y productores fonográficos, músicos y promotores artísticos del Perú.

## **2.6 Conclusiones**

La industria de la música en el Perú requiere de un planeamiento estratégico exhaustivo, drástico, profesional y ambicioso, que parta de una visión y misión objetivas, medibles, responsables, eficaces y eficientes. Esta planificación debe construirse bajo claros preceptos morales y éticos que le permitan al sector su rescate, su transformación total y su desarrollo.

Reconocer que la industria de la música en el Perú, a través de sus contenidos musicales y su capacidad de líderes de opinión bajo su condición de artistas pueden influir grande mente en la conducta de los jóvenes, del envío de mensajes positivos que potencien la convivencia, identidad nacional, y cohesión social.

La finalidad consiste en (a) alcanzar metas definidas en un plazo que se extiende hasta el 2018, y (b) ubicarse en las condiciones de ser competitivos, primero en el mercado interno, respecto a las IPDA y a las demás industrias que aportan al PBI nacional, y luego, en la región hispanoamericana y en los mercados específicos del mundo.

La misión y visión servirán de guía hacia los objetivos planteados y requeridos para el desarrollo del sector industrial de la música en el Perú. La responsabilidad social con los

*stakeholders* deberá estar claramente definida mediante los códigos de ética y los procedimientos de la empresa. Finalmente, los valores y la moral deben ser considerados enfáticamente en el desarrollo del negocio.





### **Capítulo III: Evaluación Externa**

Según D'Alessio (2008), la evaluación externa, denominada también auditoría externa de la gestión estratégica, está enfocada en la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que se encuentran más allá del control inmediato de la firma.

#### **3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones**

La Teoría Tridimensional de Hartmann (1978) analiza las relaciones entre las naciones y permite contrastar las relaciones internacionales sobre la base de los intereses comunes y opuestos de los países. Todo planeamiento estratégico óptimo debe analizar cada organización de acuerdo con las siguientes tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, y (c) principios cardinales. Es importante conocerlas, porque el Plan Estratégico para la Industria de la Música en el Perú, aplicado a su sector nacional, debe concordar con los intereses, los factores y los principios nacionales existentes.

##### **3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

D'Alessio (2008) indicó que los intereses nacionales “son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzar a cualquier costo” (p. 96). Los intereses nacionales, en un país, se definen mediante el voto democrático. En cada elección, la mayoría de votantes determina las mejores opciones que un candidato presidencial puede ofrecer en su plan de gobierno. En las elecciones definitivas, en la segunda vuelta, en junio de 2011, los ciudadanos peruanos votaron por la propuesta presentada por el candidato Ollanta Humala Tasso, la cual se reflejó finalmente en lo que se denominó la Hoja de Ruta. Este documento le permitió ser elegido y ejercer la presidencia de la República por el periodo 2011-2016.

En lo que concierne a dicho documento, los principales intereses nacionales son los siguientes:

- Inclusión social y lucha contra la pobreza: Se busca reducir la pobreza y lograr el crecimiento económico, así como potenciar los sistemas de concentración de la ciudadanía en los siguientes programas sociales y medidas: (a) Juntos; (b) el aumento del salario mínimo a S/.750; (c) Cuna Más; (d) Pensión 65.
- Crecimiento, producción y desarrollo: Se planteó seguir los lineamientos que se enuncian a continuación. En orden de enumeración: (a) mantener el crecimiento económico, y agregarle una mejor distribución de la riqueza; (b) desarrollar mercados internos, y (c) expandir exportaciones con una mayor tecnología, para continuar con una economía abierta y de libre mercado.
- Política tributaria y presupuestal: El candidato ofreció una política tributaria que alcanzaría una recaudación de 3% del PBI, sin que medie la creación de nuevos impuestos.
- Lucha contra la corrupción: Según Transparencia Internacional (2008), el Perú ocupa el puesto número 14 a nivel regional en cuanto a corrupción.
- Respeto a la Constitución Política de 1993: La constitución política de 1993 modificó la otrora economía social regida por la constitución política de 1979, estableciendo una nueva política basada en una economía social de mercado.

Por todo lo expuesto, queda evidenciada la inexistencia de un claro, detallado y convencional Plan Nacional de Gobierno que fije los intereses nacionales. Ante esto, se toma como complemento, a fin de contar con una visión más amplia y concertada, el Acuerdo Nacional, propuesto el 22 de julio del 2002, y el Plan Bicentenario 2011-2021. Estos se exponen a continuación:

- El Acuerdo Nacional: Propuesto por el ex presidente Alejandro Toledo y suscrito por los principales partidos políticos del Perú. Se aprobaron 21 políticas dirigidas a alcanzar cuatro objetivos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia

social, (c) competitividad del país y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado.

- El *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*: Documento elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), “propone objetivos generales y específicos, precisa indicadores para avanzar hacia las metas fijadas y plantea programas estratégicos” (p. 4). Este texto se sostiene en la Declaración Universal de los Derechos Humanos y define seis ejes estratégicos:

1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas: Se ocupa de la democratización de la sociedad, la población, la estructura social, el desarrollo humano, la justicia y la lucha contra la pobreza.
2. Oportunidades y acceso a los servicios: Observa la educación, la salud, la seguridad alimentaria, los servicios públicos, la vivienda, la seguridad ciudadana, la inversión social y la calidad del gasto.
3. Estado y gobernabilidad: Analiza la reforma del Estado, la gobernabilidad, las relaciones exteriores, la seguridad y la defensa nacional.
4. Economía, competitividad y empleo: Se enfoca en el crecimiento económico y el empleo, en la competitividad y la estructura económica, en la ciencia y la tecnología, así como en la dinámica de la economía internacional.
5. Desarrollo regional e infraestructura: Observa la concentración espacial, la descentralización del Estado, la infraestructura y la dispersión de la población nacional.
6. Recursos naturales y ambiente: Se encarga de los recursos naturales y de la gestión de la calidad ambiental.

A partir de la exposición de estos tres planes de Gobierno (Hoja de Ruta, Acuerdo Nacional y Plan Bicentenario 2011-2021) que se han tomado como referencia, a falta de uno

directo y convencional, se puede corroborar que ninguno de estos considera ni remotamente el desarrollo de la cultura viva del país y, dentro de ella, a las IPDA, que incluyen a la música y su industria.

Para fundamentar dicha aseveración, se presenta el hecho fáctico de la reducción significativa (34%) del presupuesto del año 2012 otorgado al Ministerio de Cultura. Esta partida se redujo de S/.312 millones a S/.181 millones, en comparación con el 2011. Esta cifra, finalmente, representaba solo el 0.20% del total del presupuesto público nacional, afirmó el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012).

Esta posición política demostraría el pobre interés del gobierno de turno con respecto a la cultura en todos sus aspectos, incluida la industria en estudio, la cual encuentra cada vez menos espacios para desarrollarse y, en algunos casos, para subsistir, ante la estabilización de los macroniveles de piratería fonográfica en el Perú y la clara tendencia excluyente de los organismos de radiodifusión en cuanto a la propalación de la música en el Perú. Por este motivo, muchos géneros musicales peruanos corren el riesgo de extinguirse y con ellos su valioso aporte a la identidad nacional del Perú y a la cultura viva de sus pueblos. Esta es la situación de las siguientes expresiones culturales: (a) el tondero, (b) la zamacueca, (c) el landó, (d) el huayno, (e) el huaylas, (f) la mulisa, (g) el vals, (h) la marinera, (i) la tuntunada y (j) el yaraví.

Por otro lado, grandes intérpretes peruanos como Lucila Campos, Pepe Vásquez, Pepe Miranda, Roberto Tello, Gerardo Manuel, entre otros, siguen abandonados a su suerte y enfermedad. Asimismo, referentes musicales como Óscar Avilés, Alicia Maguiña y Luis Abanto Morales solo reciben pensiones del Estado peruano, que asciende a S/.800 mensuales.

Como se indicó en el Capítulo II, la industria de la música en el Perú se enfrenta a una piratería fonográfica del 98%, lo que ha provocado prácticamente la total desaparición del sector industrial fonográfico convencional en el Perú. Tras la quiebra de las compañías

fonográficas nacionales, tales como MAG, DIN, FTA, El Virrey, Discos Hispanos, INFOPESA, y la minimización de otras como IEMPSA y DISVENSA, cientos de trabajadores directos y miles de indirectos fueron despedidos. A ello, debe sumarse el estado de abandono en el que se encuentra el artista peruano, el cual no cuenta, hasta la actualidad, con el soporte logístico que debería aportarle la industria fonográfica. Este hecho lo coloca en una situación de desventaja competitiva con respecto a los artistas de otras latitudes, que se desarrollan en condiciones ventajosamente distintas. Se evidencia la necesidad de realizar un cambio radical en la política de Estado, en lo que se refiere a las malas condiciones de desarrollo que padece la industria cultural y, con mayor razón, la industria de la música en el Perú y su sector nacional.

La industria de la música en el Perú y, en especial, la música en el Perú configura un sector que ha retrocedido abruptamente. Muestra de ello son los siguientes problemas: (a) la pérdida de aportaciones al fisco; (b) el recorte de la generación de empleo, y (c) la disminución de sus aportes al PBI hasta alcanzar niveles insostenibles si se compara con otros países de la región como Chile, Colombia y Argentina. Además, esta circunstancia pone en peligro la creación y preservación de la música en el Perú como parte de la identidad nacional la convivencia y la cohesión social, lo cual es un asunto de interés estatal, que debería constituir una política claramente definida, ya que extiende su influencia en la mentalidad futura de sus habitantes.

Un país en desarrollo como el Perú requiere contar con un plus excepcional en sus actividades de crecimiento y una de ellas es precisamente la identidad nacional. La música definitivamente, es la manifestación constante de las vivencias y emociones de un pueblo. Estas experiencias deben ser autóctonas y no importadas, a fin de no desnaturalizar las identidades de un país. Se debe frenar las invasiones culturales foráneas, mediante el impulso de los contenidos propios.

Por todo lo expuesto, es necesario iniciar el Plan Estratégico para la Industria de la Música en el Perú, enfocado especialmente en la preservación de la música en el Perú. A continuación, en la Tabla 23, se expone la Matriz de Intereses Nacionales (MIN).

Tabla 23

*Matriz de Intereses Nacionales del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
1. Reducción de la pobreza		América Latina*		
2. Educación de calidad		América Latina*		
		EE.UU.*		
3. Economía y competitividad			USA**	Chile*
			España**	Colombia*
			México**	Argentina*
4. Estado y gobernabilidad		América Latina*	EE.UU.*	
			UE*	
5. Desarrollo regional e infraestructura			USA**	
			España**	
			México**	
6. Disminución de la tasa de desempleo			EE.UU.*	
			UE*	
7. Desarrollo de la industria musical peruana			EE.UU.*	España*
				México*
				Argentina*

*Nota.* Interés común\*; interés opuesto\*\*. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

### 3.1.2 Potencial nacional

Para identificar el potencial nacional, es necesario exponer los siete dominios planteados por D’Alessio (2008). Estos son los siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

**Demográfico.** En el análisis de los diferentes factores que pueden implicar ventajas o desventajas en la industria de la música en el Perú a nivel mundial se incluye a la población. En 2011, según el Centro de Noticias ONU (2011), se alcanzó una población mundial de 7,000 millones de habitantes. De ese total, la población peruana, con sus 29 millones en promedio, representa el 0.41% (ver Tabla 24).

Tabla 24

*Población de América*

Países	Año estimado	Población
<b>Norteamérica</b>		
Estados Unidos	2011	313'232,032
México	2011	113'724,224
Canadá	2011	34'030,588
Groenlandia	2011	57,670
<b>Total</b>		<b>461'044,514</b>
<b>Sudamérica</b>		
Brasil	2011	203'429,776
Colombia	2011	44'725,544
Argentina	2011	41'769,728
Perú	2011	29'248,944
Venezuela	2011	27'635,744
Chile	2011	16'888,760
Ecuador	2011	15'007,343
Bolivia	2011	10'118,683
Paraguay	2011	6'459,058
Uruguay	2011	3'308,535
Guyana	2011	744,768
Surinam	2011	491,989
Islas Malvinas	2008	3,140
<b>Total</b>		<b>399'832,012</b>
<b>Centroamérica</b>		
Guatemala	2011	13'824,463
Cuba	2011	11'087,330
República Dominicana	2011	9'956,648
Haití	2011	9'719,932
Honduras	2011	8'143,564
El Salvador	2011	6'071,774
Nicaragua	2011	5'666,301
Costa Rica	2011	4'576,562
Puerto Rico	2011	3'989,133
Panamá	2011	3'460,462
Jamaica	2011	2'868,380
Trinidad y Tobago	2011	1'227,505
Belice	2011	321,115
Bahamas	2011	313,312
Barbados	2011	286,705
Santa Lucía	2011	161,557
Granada	2011	108,419
San Vicente y las Granadinas	2011	103,869
Antigua y Barbuda	2011	87,884
Dominica	2011	72,969
Islas Caimán	2011	51,384
San Cristóbal y Nieves	2011	50,314
<b>Total</b>		<b>82'149,582</b>

Nota. Adaptado de <http://sobrepoblacion-en-el-mundo.blogspot.com/2011/10/tabla.html>

Este exiguo porcentaje se torna aún más limitante, pues, en el Perú, se habla fundamentalmente el español, cuyo uso mundial se limita a un porcentaje menor al 8%. Por tanto, su mercado musical se reduce (ver Figura 13).

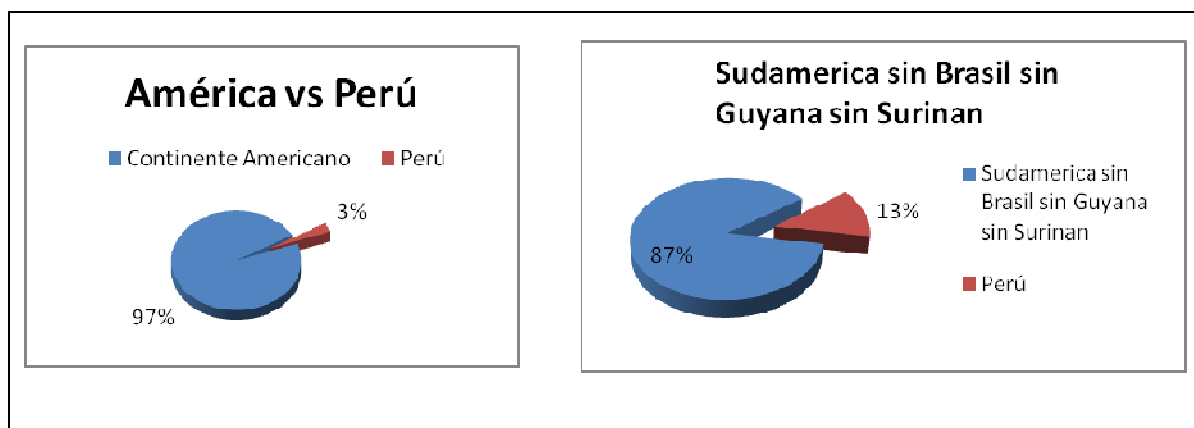


Figura 13. Porcentaje del habla hispana en América.

Después de analizar la tabla 24 y la figura 13 se puede concluir que el Perú solo cuenta con un 3% del mercado regional de toda América. Asimismo, el país abarca un porcentaje de 13%, si se considera toda Sudamérica, sin Brasil ni Guyana, que son regiones en donde el idioma oficial es el portugués y no el español.

Según los Censos Nacionales 2007: XI Población y VI Vivienda, realizados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012), la población peruana ascendió, para dicho año, a 27'412,764 habitantes, de los cuales 50.3% son mujeres y 49.7% son hombres. La proyección, para el año 2010, fue de 30 millones de habitantes. El 75.9% de esta población es urbana, mientras que el 63.1% se encuentra en un rango de edades de 15-64 años. Además, según el INEI (2012 b), en el 2012, el 50% de la población peruana contaba con menos de 25 años de edad.

Durante el periodo 1990-2011, el número de peruanos que emigró al exterior y no retornó fue de 2'444,634. Esta cifra representa el 8.2% de la población peruana proyectada al 2011. En la Tabla 25, se organiza detalladamente las cifras de emigración de acuerdo con el lugar de destino, según con las estadísticas del INEI (2013).



Tabla 25

*Distribución de los Emigrantes Peruanos en el Mundo*

País	%	Emigrantes
1. Estados Unidos	31.50	756,000
2. España	16.00	384,000
3. Argentina	14.30	343,200
4. Italia	10.10	242,400
5. Chile	8.80	211,200
6. Japón	4.10	98,400
7. Venezuela	3.80	91,200
8. Canadá	1.70	40,800
9. Brasil	1.50	36,000
10. Francia	0.90	21,600
11. Alemania	0.80	19,200
12. Otros	6.50	156,000
Total	100.00	2'400,000

Asimismo, el envío de reservas creció en 3.4% durante el 2012 (“BCR: El envío de remesas creció 3.4% en el 2012”, 2013). Finalmente, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2011) informó que, en el 2011, las remesas constituyeron el 1.9% del PBI.

**Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, en el hemisferio sur. Limita, por el norte, con Ecuador y Colombia; por el Este, con Brasil y Bolivia; por el Sur, con Chile, y, por el Oeste, con el océano Pacífico. Su ubicación geográfica central en el continente lo convierte en un punto geográfico equidistante con respecto a China y a los tigres asiáticos (Hong Kong, Taiwán, Singapur y Corea del Sur), los cuales lideran actualmente la economía mundial. Asimismo, su posición le podría ofrecer una salida portuaria a Brasil, una de las economías más grandes del mundo.

El Perú posee un dominio geográfico altamente favorable, que se sustenta en las siguientes ventajas comparativas: (a) céntrica ubicación en América del Sur; (b) extensas playas a lo largo de más de 2,500 km de litoral; (c) grandes reservas minerales, potencialmente exportables a través de sus bien ubicados puertos de Paita, Salaverry, Chimbote, Callao, Marcona, Matarani e Ilo; (d) gran variedad climatológica; (e) gran

biodiversidad biológica; (f) corrientes marinas de agua fría y agua caliente con fauna ictiológica propia, y (g) una céntrica capital ubicada a nivel del mar.

**Económico.** La economía del Perú se sostiene principalmente en la exportación de *commodities* en los siguientes tres rubros: (a) minería (cobre, zinc, plomo, plata, oro), (b) agricultura (café) y (c) pesca (harina y aceite de pescado). En la página web de la Central Intelligence Agency (CIA, 2013), se indicó que el Perú experimentó un crecimiento promedio de 6.4% desde el 2002, y que alcanzó, en los años 2010 y 2011, cifras de 8.8% y 6.8% de incremento, respectivamente.

A pesar de este gran desarrollo, que ubica al Perú dentro de las economías más estables y de mayor crecimiento de Latinoamérica, su condición de economía primaria, basada en la exportación de *commodities* y no de productos con valor agregado, lo expone a sufrir las crisis presentadas en sus principales importadores de productos, tales como China, Estados Unidos, Suiza, Canadá y Japón. Esto quedó plenamente demostrado en el 2009, cuando, producto de la reciente recesión mundial, su tasa de crecimiento descendió a 0.9%. Ante esta situación, el Perú debería buscar siempre exportar productos no tradicionales y con valor agregado en forma permanente, lo que le permitiría (a) equilibrar su balanza de pagos, y (b) generar constantemente mayores puestos de trabajo para sostener su crecimiento. A continuación, en la Tabla 26, se detalla los principales mercados extranjeros a los que accede el país.

Tabla 26

*Principales Mercados Extranjeros de los Productos Peruanos. Exportaciones FOB-  
Principales Países de Destino (en Millones de Dólares)*

N°	País	2010 US\$	2010 % Part.	2011 US\$	2011% Part.	% Var.
1.	China	5,436	15.20	6,963	15.10	28.10
2.	Suiza	3,845	10.70	5,938	12.90	54.40
3.	Estados Unidos	6,087	17.00	5,889	12.80	-3.30
4.	Canadá	3,329	9.30	4,231	9.20	27.10
5.	Japón	1,792	5.00	2,175	4.70	21.30
6.	Chile	1,373	3.80	1,978	4.30	44.10
7.	Alemania	1,521	4.20	1,902	4.10	25.10
8.	Corea del Sur	896	2.50	1,695	3.70	89.20
9.	España	1,195	3.30	1,682	3.70	40.80
10.	Italia	939	2.60	1,297	2.80	38.00
11.	Brasil	950	2.70	1,268	2.80	33.50
12.	Colombia	798	2.20	1,044	2.30	30.80
13.	Venezuela	514	1.40	927	2.00	80.20
14.	Holanda	819	2.30	907	2.00	10.80
15.	Ecuador	816	2.30	837	1.80	2.70
	Resto	5,493	15.20	7 241	15.7	465.50
Total		35,806	100.00	45,973	100.00	28.40

*Nota.* Las cifras corresponden a regímenes definitivos de exportación. Adaptado de "Resumen de Exportaciones 2011", por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2011. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/CuadrosResumen\\_Exportaciones\\_2011.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/CuadrosResumen_Exportaciones_2011.pdf)

Rozenberg (2010) estimó que la economía peruana necesita crecer con un mínimo del 5% anual para absorber a las 300,000 personas que ingresan cada año al mercado laboral. Esta reflexión confirmó que, para asegurar un crecimiento sostenible, el Perú debe alcanzar las tecnologías necesarias que le permitan exportar productos con valor agregado, los cuales puedan sustituir las importaciones que afectan la balanza comercial. Asimismo, se debería desarrollar cuanta industria sea posible, a fin de generar trabajo para esa masa laboral entrante. El rescate de la industria de la música en el Perú puede y debe aportar, como ocurre en otros países de la región (2.64% VA en México), al desarrollo y sostenibilidad de la economía peruana, en la cual la música sólo alcanza un 0.091% del valor agregado.

Según Rozenberg (2009), el BCRP, en su reporte de inflación de la balanza comercial del Perú, proyectada para el año 2011, estimó exportaciones por US\$ 35,403 millones. De esta cantidad, solo se exportan US\$ 7,384 millones en productos no tradicionales (20% del

total de exportaciones). Esto remarca la necesidad de no depender exclusivamente de los productos de tipo tradicional.

Por otro lado, las importaciones se estimaron en US\$ 28,072 millones, de los cuales US\$ 5,594 millones corresponden a los bienes de consumo. Estas proyecciones fueron superadas al cierre del periodo 2011, tal como lo informa MINCETUR (s. f.). Como se observa en la Tabla 27, se alcanzó, en dicho año, exportaciones por US\$ 45,973 millones, e importaciones por US\$ 37,701 millones.

Tabla 27

*Evolución de las Importaciones CIF (en Millones de Dólares)*

	2010	2011
Bienes de consumo	5,982	7,110
Bienes intermedios	14,220	18,133
Bienes de capital	9,767	12,427
Diversos	4	31
<b>Total</b>	<b>29,972</b>	<b>37,701</b>

*Nota.* Las cifras corresponden a regímenes definitivos de importación. Las cifras corresponden a regímenes definitivos de exportación. Adaptado de “Resumen de Importaciones 2011”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2011. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/Cuadro\\_Resumen\\_Importaciones\\_2011.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/Cuadro_Resumen_Importaciones_2011.pdf)

Analizando estos informes, se puede sustentar la importancia que tiene para la economía peruana buscar otras fuentes de productos con valor agregado que generen mayores puestos de trabajo, como bien podría aportar la industria musical peruana.

**Tecnológico y científico.** El desarrollo de la tecnología de la información genera una ventaja comparativa y competitiva entre los países, así como entre las diferentes organizaciones. La inversión del Perú en investigación y desarrollo (I&D), en el año 2012, alcanzó el 0.15% del PBI, cifra muy por debajo del promedio de Latinoamérica, establecido en 0.6% (“Inversión en desarrollo e investigación está rezagada”, 2012). Asimismo, el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (2012) señaló que actualmente el Perú invierte en I&D US\$380 millones, lo cual representa

el 0.15% del PBI. Paralelamente, Brasil destina 1.09% de su PBI para estos fines; y, con cantidades menores, le siguen Costa Rica (0.4%), Chile (0.39%) y México (0.37%).

En la Agenda de Competitividad del MEF (2012), vigente en el 2012, se indicó que existe una gran preocupación por el limitado crecimiento de la productividad nacional. Se señaló que esto se debe a los siguientes factores: (a) la falta de innovación y la carencia de mejoras continuas en las capacidades científico tecnológicas de la economía nacional; (b) el bajo número de patentes solicitadas y otorgadas así como de publicaciones científicas; (c) el reducido porcentaje de exportaciones de alta tecnología como resultado de la baja inversión en ciencia, tecnología e innovación, y (d) el escaso número de investigadores a tiempo completo. Estas deficiencias ponen en riesgo el crecimiento sostenible de la productividad de la industria peruana.

Por otro lado, el Foro Económico Mundial (WEF, 2011), en su *Reporte de Competitividad Global 2011-2012*, estableció comparativamente una mejora importante en cuanto a la competitividad del país, con un ascenso de 11 puestos (ver Tabla 28). Perú se ubica actualmente en el puesto 67 sobre 142 países (ver Figura 14). Sin embargo, resulta preocupante que en el rubro relacionado con la innovación, se encuentre en el puesto 113 de los 142 países evaluados.

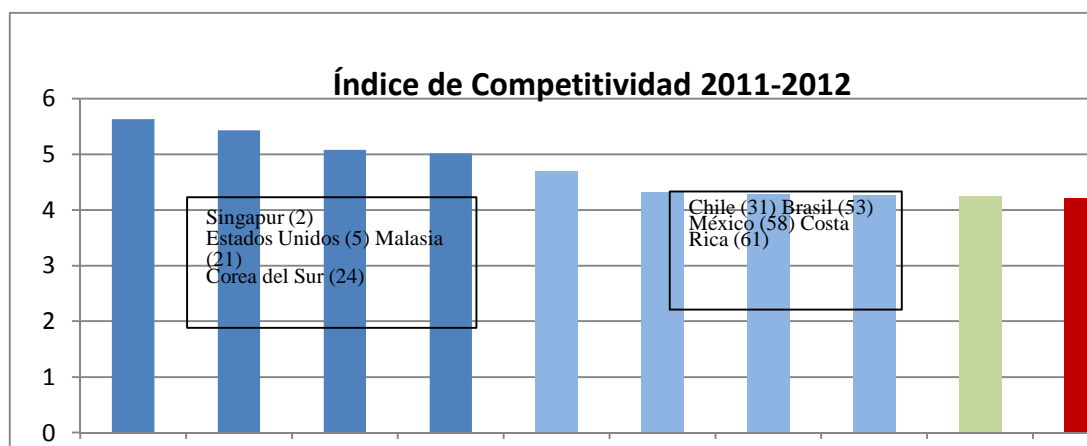


Figura 14. Índice de Competitividad Global 2011-2012. Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2011-2012”, por el Foro Económico Mundial (WEF), 2011. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2011-2012/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2011-2012/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf).

El Perú basa su economía en la exportación de *commodities* y necesita con urgencia elevar su tecnología para aumentar sus exportaciones con productos de valor agregado, es evidente que, con su índice de inversión en materia de innovación (0.15% del PBI) no se puede asegurar el crecimiento y el desarrollo sostenible.

Tabla 28

*Ranking de Competitividad-Innovación en los Países de América Latina (2011-2012)*

Innovación	Brasil	Chile	Colombia	México	Argentina	Perú
General	44	46	57	63	78	113
1. Entorno favorable.						
Calidad de la educación matemática y de la ciencia.	127	87	83	126	113	135
Calidad del sistema educativo.	115	124	72	107	86	128
Gasto del Gobierno en tecnología.	52	47	45	75	127	98
Protección de la propiedad intelectual.	84	63	86	85	128	122
Disponibilidad del capital de riesgo.	52	34	49	78	129	
2. Inversión.						
Gasto de las compañías I&D.	30	60	76	79	72	118
Calidad de los científicos en las instituciones de investigación.	42	51	69	54	41	109
Colaboración universidad-industria en I&D.	38	44	43	45	48	103
Disponibilidad de científicos e ingenieros.	91	29	77	86	75	102
3. Desempeño.						
Capacidad de innovación.	31	66	59	76	77	99
Patentes utilizadas por millón de habitantes.	60	53	76	58	55	83

*Nota.* Tomado de "Reporte de Competitividad Global 2011-2012", por el Foro Económico Mundial (WEF), 2011.

Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2011-2012/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2011-2012/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf).

**Histórico, psicológico y sociológico.** El Perú, a diferencia de muchos países del mundo y de la región americana, ha sido cuna de la gran cultura Inca, lo cual le concede una gran ventaja comparativa en cuanto al potencial histórico y turístico en relación con otros países. También fue capital del virreinato español en América del Sur, lo cual motivó que fuese el último país en alcanzar su independencia. Heredó, por ello, el centralismo, que se robusteció con la migración a Lima como respuesta al terrorismo, en la década de 1980, y que, hasta la actualidad, constituye una barrera para el desarrollo regional.

Su historia bélica es principalmente negativa. Incluye los siguientes hechos: (a) la captura de Atahualpa por los españoles; (b) la pérdida del Alto Perú; (b) la pérdida de Arica y Tarapacá durante la guerra con Chile; (c) el despojo del trapecio Amazónico en el conflicto

con Colombia, y (d) la pérdida de Tiwinza, luego del conflicto con el Ecuador. Todo esto, definitivamente, no ha aportado psicológicamente a elevar la moral de sus habitantes.

Por otro lado, la época del militarismo y la reforma agraria de la década de 1970 retrasó la evolución del Perú, y, posteriormente la presencia del terrorismo, que asoló al país por más de dos décadas, afectó también el desarrollo del país. Actualmente, la gran brecha económico-cultural aún persistente para el 2012, con 25% de la población en pobreza y 6.5% en extrema pobreza, contrasta marcadamente con el crecimiento macroeconómico sostenible del 6.8% en promedio alcanzado, según datos aportados por el INEI (2012).

Toda esta secuencia de situaciones ha generado un quiebre social, producido por la falta de integración e inclusión de esa población marginada. Muestra de este desacuerdo son los conflictos sociales de Conga, Bagua y La Oroya, que desestabilizaron al gobierno central, al denegarle las licencias sociales para el desarrollo de los grandes proyectos de explotación minera, que resultan tan importantes para el crecimiento sostenido de la economía peruana.

**Organizacional-administrativo.** El Perú está dividido en 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao. Además, cuenta con 195 provincias, que contienen 1,838 distritos.

La organización del estado peruano se distribuye en tres poderes fundamentales: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Ejecutivo y (c) Poder Judicial. Si bien esta interdependencia, en teoría, permite fortalecer la democracia peruana, el Perú actualmente sufre una crisis de institucionalidad, debido a que no se cuenta con instituciones sólidas capaces de resolver los problemas sociales.

De acuerdo con el Informe de Indicadores del Buen Gobierno 2009 del Banco Mundial (Palacios, 2009), el Perú obtuvo puntajes bajos en las seis dimensiones del buen gobierno: (a) voz y responsabilidad, (b) estabilidad política y ausencia de violencia-terrorismo, (c) efectividad gubernamental (grado de competencias de la burocracia y servicios



públicos); (d) calidad regulatoria (incidencia de políticas desfavorables para el Estado); (e) aplicación del derecho (ejecución de contratos, desempeño de la policía, tribunales, independencia del poder judicial e incidencia del delito), y (f) control de la corrupción (abuso del poder público en beneficio privado). En ese año, se obtuvo un puntaje bajo de estabilidad política (19.1%), aplicaciones del derecho (25.8%) y control de la corrupción (49%). Estos porcentajes contrastan negativamente con los obtenidos por Chile (87%) y Uruguay (84%). Los episodios de violencia y protesta social en distintos lugares del país refuerzan los resultados de indicadores como estos.

**Militar.** Según la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL, 2008), el Perú destina en compra de material bélico el 1.20% de su PBI; Chile invierte el 2.63%, y Ecuador, el 3.41%. La fuerza militar peruana está constituida por tres armas: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza Aérea del Perú. Todas se encuentran coordinadas por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, que pertenece al Ministerio de Defensa.

### **3.1.3 Principios cardinales**

Los cuatros principios cardinales de un país, según el modelo de Hartmann (1978), citado en D'Alessio (2008), son los siguientes: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos.

**Influencias de terceras partes.** Actualmente, en el mundo, existen 194 países, cada uno con sus intereses y expectativas nacionales, con los que el Perú puede y debe, en mayor o menor medida, mantener diferentes intercambios. Sin embargo, dada la competencia abierta que en la actualidad existe en el mundo globalizado, es imposible que pueda existir una pura relación bilateral entre dos naciones.

La creación de bloques económicos como Mercosur, Comunidad Andina, Comunidad Europea (CE), Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), entre otras, establece



la integración de países individuales en comunidades. Esto ha llevado incluso a que existan convenios mundiales y regionales que cuentan con normas y principios legales en el ámbito de la propiedad intelectual y los derechos de autor, así como de los intérpretes y productores fonográficos. Entre estos acuerdos, se considera los siguientes: (a) el Tratado de Berna, (b) el Tratado de Roma, (c) los tratados de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) sobre el derecho de autor (TODA/WCT) y sobre interpretación, ejecución y fonogramas (TOIEF/WPPT), y (d) el Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio (ADPIC), incluidos en la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Es importante recordar, en este punto, que todo avance que consigue el Perú, implica desplazar a otro país dentro de la abierta competencia, y, por lo tanto, la ganancia de uno ocasionará el desplazamiento de otro ante una relación bilateral cualquiera. El Perú, como miembro de una economía periférica, siempre se va a ver afectado por las circunstancias que ocurran en los países miembros de la economía central como Estados Unidos, China, Japón y la Comunidad Europea (CE).

Finalmente, es importante tener en cuenta que Chile, debido que es un país limítrofe con el Perú, actuará siempre como una tercera parte que competirá en distintos aspectos de orden económico. Estos pueden abarcar los siguientes aspectos: (a) la implementación de puertos, (b) la minería, (c) la agricultura, (d) el transporte y (e) las industrias protegidas por el derecho de autor.

***Lazos pasados y presentes.*** El Perú ha sostenido conflictos bélicos con Chile, Ecuador y Colombia. Además, ha celebrado alianzas históricas y estratégicas con Argentina, a quien apoyó decididamente en la guerra contra Inglaterra por las islas Malvinas. En la historia de las naciones, los antecedentes nunca son olvidados y siempre salen a relucir por un factor emotivo y cultural, tarde o temprano, en cualquier relación.

Por otro lado, los conflictos bélicos con Chile y Ecuador despertaron siempre un recelo bilateral. Si bien, en la actualidad, ha sido en gran parte superado, no ha permitido una integración regional óptima y ha dificultado el intercambio cultural y comercial entre estos países.

***Contrabalance de los intereses.*** Para que existan relaciones entre dos o más países debe de haber intereses recíprocos en mayor o menor medida, pues, de lo contrario, estas no se generarían. Brasil, por ejemplo, es una de las grandes economías del mundo y requiere con urgencia energía para hacer sostenible su crecimiento productivo. Sin embargo, al no tener en su geografía cordilleras, le es imposible implementar centrales hidroeléctricas, que son las formas más baratas para generar energía. Asimismo, requiere acortar las distancias de sus puertos con respecto a los tigres asiáticos (Hong Kong, Singapur, Corea del Sur y Taiwán). Para ello, su mejor opción es zarpar desde los puertos peruanos (Ilo, Matarani o Marcona) para abaratar los costos de sus exportaciones. Por su parte, el Perú requiere grandes inversiones de capital para la exploración del gas natural y para construir infraestructura de carreteras y puertos. Se hace necesario que ambos países realicen el contrabalance de intereses.

Por su parte, Bolivia comparte con el Perú el lago Titicaca y también naciones étnicas comunes como son los uros y los aimaras. Esta nación reconoce que su mediterraneidad puede encontrar mayores alternativas de solución a través del Perú. Esta relación también propicia un contrabalance de intereses entre ambos países.

Asimismo, se aprecia que, en América del Sur, las doctrinas de la mayoría de los gobiernos presentan marcadas tendencias socialistas. Tales son los casos de Ecuador, Venezuela, Bolivia, Paraguay y Argentina, a diferencia de las políticas de centro como son las que aplican Chile, Perú y Colombia. Indudablemente, hay intereses de cada país en el contrabalance, por lo que concierne al predominio de las doctrinas políticas de la región.

***Conservación de los enemigos.*** El riesgo de sufrir una afectación de cualquier índole lleva a una persona, empresa o país, inmerso en un comportamiento racional, a buscar la manera de mitigar daños, evitarlos o imposibilitarlos. De esta forma, la presencia de enemigos opera como un acicate y estímulo para el crecimiento, el desarrollo, y para elevar la productividad. Ello finalmente constituye un factor de crecimiento que es positivo para el implicado. El Perú cuenta, entre sus enemigos, a Chile y Ecuador, y si bien esa enemistad se ha ido alejando del sentido bélico. Actualmente, dicho sentimiento aún está vigente en el sentido comercial.

### **3.1.4 Influencia del Análisis**

Este punto permite analizar la posible influencia de los factores externos, conforme se presentan en el marco conformado por el análisis tridimensional de las naciones y los principios cardinales del Perú. Se observa que el Perú es un país con necesidades de inclusión social, la cual ha derivado en la creación del Ministerio de Inclusión Social y Desarrollo (MIDIS). Asimismo, dicha inclusión y desarrollo podrá potenciarse en la medida que ocurra un mayor crecimiento económico y éste alcance a la mayor parte de la población. En ese sentido, el Perú ha ido orientando sus políticas económicas al incentivo de la inversión privada como motor de crecimiento, lo cual generó una serie de medidas económicas que propiciaron el desarrollo de ciertas industrias, pero estas han sido principalmente extractivas, teniendo a la minería como el sector representativo del auge propiciado por las medidas económicas de primera generación.

Sin embargo, se observa que este desarrollo colocó al Perú en una primera etapa en una posición de generación de enclaves, los mismos que por su naturaleza exclusiva no han cubierto las expectativas de mejora de la calidad de vida de las personas alrededor de los grandes proyectos de extracción, dando origen a modificaciones legales, principalmente la creación cánones e impuestos a las sobreganancias que han servido para apaciguar las

protestas sociales, pero no ha habido un efecto mayor sobre el objetivo de una mayor inclusión social.

Por otro lado, se observa un pobre interés en el desarrollo cultural peruano, a pesar de la creación del Ministerio de Cultura. Otro factor importante a resaltar es el desarrollo de la piratería que ha afectado a la industria fonográfica peruana hasta llevarla al borde de la desaparición. En cuanto a los aspectos sociales, específicamente en cuanto al idioma, el Español es hablado por el 8% de la población mundial, siendo el Inglés la lengua franca, actualmente. Se identifican estos aspectos como limitantes en el desarrollo de la industria de la música en el Perú.

### **3.2 Análisis Competitivo del Perú**

Porter (2009) sostuvo que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Esta habilidad, a su vez, es promovida por la competencia existente dentro de los mercados internos. Por ello, es importante la calidad y las exigencias de la demanda. Asimismo, este autor informó que ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos sus sectores, ni siquiera en la mayoría de estos.

Se asume también que el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad, y fue bajo esta premisa que Porter (1990) creó el Rombo de la Ventaja Nacional, llamado también Diamante de la Competitividad. Esta herramienta está conformada por cuatro atributos, que son los siguientes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores afines y auxiliares (ver Figura 15).

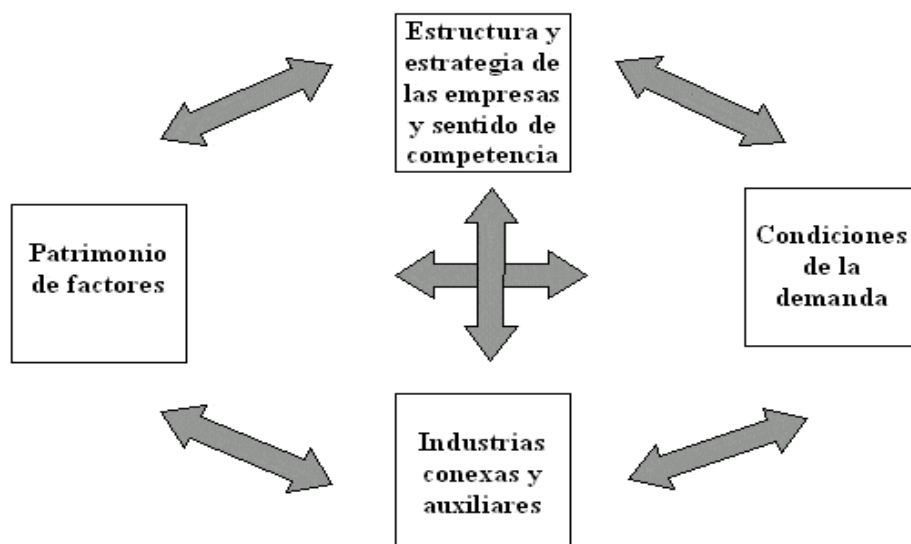


Figura 15. Diagrama de la Competitividad de Porter. Adaptado de “La ventaja Competitiva de la Naciones”, por Porter, M.E, 1990. New York, Estados Unidos: Free Press.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

Tal como señaló Porter (2012), una nación no hereda si no que crea los factores más importantes de la producción, como son los recursos humanos especializados o una base científica. A partir de lo ya expuesto, es evidente que el Perú, para ser competitivo, debe elegir aquellos factores que realmente propicien y permitan alcanzar una ventaja competitiva y centrarse en ellos con una superación constante e innovadora que permita mantener esa situación.

Entre los factores más favorables que posee el Perú, relacionados al potencial turístico, se encuentran los siguientes: (a) riqueza histórica y (b) legado cultural. Estos rubros deberían estar mejor posicionados y mejor atendidos, a fin de permitir circuitos de turismo nacional, los cuales impulsen, por ejemplo, viajes aéreos directos desde el Cusco a Iquitos o a Chiclayo. Asimismo, se necesita mejorar la instalación hotelera, para que se fomente una mayor estancia y rotación del turismo en el país.

Considerando que el Perú tiene 3,079 km de litoral (incluye dos corrientes marinas de temperaturas diferentes, que generan faunas ictiológicas diversas), debería ser un país muy

desarrollado en cuanto al sector pesquero. Este debería replicar su desarrollo en la construcción de puertos de gran calaje, los cuales harían posible que el país continúe como la primera opción portuaria del Pacífico Sur y que se constituya definitivamente como el puerto occidental destinado a la entrada y salida de Brasil.

La energía hidroeléctrica es otro factor que se presenta como una ventaja comparativa con respecto a otros países de la región, los cuales no tienen la riqueza hidrográfica ni los grandes relieves geográficos que facilitan la construcción de represas hidroeléctricas. Este factor se torna más relevante ante la conocida demanda de energías limpias que proponen sus vecinos de la región. El Perú, que cuenta con 64 ríos, solamente en la costa debería disponer por lo menos de 30 represas hidrológicas.

Por otro lado, la riqueza de la biodiversidad existente en la selva peruana debería ser mejor explotada, a través de la investigación farmacológica de los principios activos de toda su fitodiversidad. La gastronomía es otro factor nuevo que posiciona al Perú de una forma diferente y atractiva, y a través de aquella se debe realizar una penetración de mercado en todos los países del mundo. Se debe promocionar el pisco como bebida nacional y generar micro mercados de sus productos agrícolas en todo el mundo, a través de las cadenas de restaurantes peruanos en el extranjero.

En relación con la diversidad climática, el Perú cuenta con las siguientes cualidades: (a) costero (con litoral), (b) andino, (c) altiplánico, (d) amazónico y (e) antártico. Se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, y se extiende al continente Antártico por factores geográficos, ecológicos y por antecedentes históricos. Además, integran su territorio las 200 millas de mar territorial en el océano Pacífico y la respectiva plataforma continental.

El Perú, por su ubicación geográfica, debería ser un país tropical, de clima cálido y lluvioso. Sin embargo, es un país de variados climas subtropicales y tropicales, debido a la

existencia de dos factores determinantes que modifican completamente sus condiciones ecológicas. Estos son los siguientes: (a) la cordillera de los Andes y (b) las corrientes marinas del Humboldt y del Niño. De acuerdo con estos factores determinantes, el Perú posee casi todas las variantes climatológicas que se presentan en el mundo. Dispone de 28 diferentes tipos de clima de los 32 que existen.

El país debería crear centros de educación gastronómica en los principales países del mundo, a fin de fomentar la dependencia de sus productos, como el limón de olmos, la palta fuerte, la chirimoya del sur, el pisco, el maíz cusqueño y la gran variedad de papa que se cultiva en la serranía. La minería y la piel de alpaca también son reconocidas en el mundo y no deben ser vendidas como *commodities*, sino como productos elaborados con valor agregado que aumenten la rentabilidad de cada sector industrial.

Según el *Global Competitiveness Report 2011-2012* (WEF, 2011), actualmente el Perú se encuentra en el puesto 67 del Ranking de Competitividad Mundial. Además, figura como el país con el nivel más alto de actividad emprendedora a nivel mundial. Ello es un factor positivo que se debe explotar mediante el ofrecimiento de mayores y mejores oportunidades de desarrollo.

### **3.2.2 Condiciones de la demanda**

Según Porter (2012), la calidad de la demanda, establecida por las exigencias de los consumidores de un país, determina las presiones a la industria nacional para su innovación y desarrollo. Ello, a su vez, promueve una mayor competitividad en su sector y en el mercado mundial. El consumidor peruano es falto de información y sobretodo no está acostumbrado a exigir un buen servicio, ni mucho menos a tomar acciones contra los abusos y los servicios deficientes, lo cual es una clara barrera para el desarrollo de la productividad nacional.

Si bien es cierto que se ha aprobado recientemente el nuevo código del consumidor y se ha incidido en que las empresas coloquen al alcance del público el libro de reclamaciones,



estas medidas no son ni remotamente suficientes para mejorar la calidad de la demanda. El Perú fue el centro del colonialismo sudamericano, ha perdido todas sus guerras y, durante años, ha cantado como himno nacional: “largo tiempo el peruano oprimido...”. Estas características evidencian que no existen las mejores condiciones para su desarrollo.

La calidad de la demanda es un factor cultural arraigado en tres aspectos: (a) la autoestima, (b) la confianza en sí mismo y (c) el sentimiento de valía. Estas son cualidades que aún no poseen los peruanos, y que exigen una revolución en su educación, desde las etapas de formación más básicas del futuro ciudadano. Por otro lado, las medidas de control y sanción contra las ofertas negligentes o irresponsables deben ser más eficaces y eficientes. Para ello, debe crearse un centro especializado para la atención al consumidor, que tenga un proceso sumarísimo, con sanciones efectivas.

Diariamente se observan los siguientes problemas: (a) buses desbarrancados por fallas técnicas, (b) edificios inhabitables por fallas estructurales, (c) servicios de transportes deficientes, (d) tarifas de comunicaciones abusivas, (e) administración pública corrupta y negligente, y (f) sobreoferta educativa universitaria con un deplorable nivel de enseñanza. Todos estos aspectos cotidianos del Perú deben corregirse, y, para ello, la condición de la demanda reviste una gran importancia.

### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Según Porter (2012), la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la lograr la ventaja competitiva. Este autor refirió también lo siguiente:

Especialmente cuando hay economías de escala, los competidores nacionales se obligan unos a otros a mirar hacia afuera, hacia los mercados extranjeros, para conseguir una mayor eficacia y una más alta rentabilidad. Y habiendo pasado con



éxito la prueba de la feroz competencia interior, las empresas más fuertes están bien equipadas para triunfar en el extranjero (p. 249).

En el Perú, se siguen las siguientes medidas: (a) el combate contra las actividades monopólicas; (b) el fomento de las normas de libre competencia, y (c) la prohibición de la competencia desleal. Todo ello surge con la intención de estimular la existencia de los mercados competitivos, los cuales buscan alcanzar sus fronteras de producción y economía de escala para lograr una mayor competitividad y liderar en su respectivo sector industrial. Lamentablemente, esta competencia se produce específicamente entre las empresas de servicios y muy pocas son las que están relacionadas con el desarrollo tecnológico y la innovación.

Por otro lado, en el Perú, no hay muchos centros de investigación, ni industria automotriz, ni artefactos eléctricos ni redes de telecomunicaciones ni industria farmacéutica, ni tecnología médica. Por ello, no existe la oportunidad del desarrollo y la competitividad en cuanto a producciones con alto valor agregado.

Asimismo, el Perú debería desarrollar los cultivos orgánicos, la orfebrería, la industria textil de algodón, el turismo arqueológico, los puertos marítimos y fluviales, así como la explotación de sus recursos ictiológicos. Se debe propiciar una competencia abierta en los mercados internos, que eleve el nivel de calidad para alcanzar una competitividad mundial sostenible.

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Según afirmó Porter (2012), para alcanzar la ventaja nacional, también se requiere la presencia de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos. Esto quiere decir que, para que el Perú alcance una competitividad sostenible (en cuanto a la exportación de sus diversos minerales, la producción de lana de alpaca, los puertos marítimos principales y la industria de la música en general y la música nacional en especial), deberá

contar con otros factores que también destaquen competitivamente en el mercado mundial o regional, y que contribuyan con el proceso de una determinada producción, tales como (a) buenas vías de comunicación, (b) diseños actualizados, (c) servicios de cabotaje eficientes, y (d) salas de grabaciones y técnicos profesionales de gran desarrollo, respectivamente.

En el caso del *boom* gastronómico peruano, la “magia” se ha dado por la suma de factores que han permitido el grato fenómeno de la comida peruana, tales como (a) la biodiversidad de sus productos alimentarios; (b) la pluralidad étnica que ha contribuido con sus costumbres culinarias ancestrales; (c) la innovación de las escuelas gastronómicas; y (d) la riqueza marítima basada en su amplio mar y la biodiversidad ictiológica, merced a sus dos corrientes marinas. Todo ello, al fusionarse, ha permitido que los sectores afines y auxiliares mencionados hayan hecho de la comida peruana un clúster y, como resultado, un producto totalmente competitivo.

Según lo expuesto, el Perú deberá generar sectores afines y auxiliares en torno a sus productos *premium* como son (a) la gastronomía y (b) el turismo. Por otro lado, la música es un factor coadyuvante, que se manifiesta a través de las puestas en escena de las creaciones musicales, danzas y estampas musicales.

Afirmó Raúl Delgado, analista *senior* del Scotiabank, que, en el Perú, existe una brecha de US\$35,000 millones en infraestructura. Esta es la segunda cifra más alta en América Latina (“Servicios Básicos”, 2010). Esta declaración coincide con la falta de infraestructura para el desarrollo de actividades artísticas en todo el Perú.

### **3.2.5 Influencia del análisis en la industria**

El análisis competitivo del Perú permite visualizar como distintos factores del Diamante de la Competitividad de Porter afectar a la industria. Respecto a las condiciones de la demanda, observamos que éstas han sido afectadas por la piratería, la cual ha conllevado a que los usuarios tengan menor disposición a pagar mayores precios por la adquisición de

obras musicales, sea en soportes físicos o digitales. Asimismo, las recientes reformas tributarias para el incentivo de espectáculos culturales han favorecido el crecimiento de una industria del entretenimiento basada en espectáculos que hasta hace unos cinco años era insospechada en el Perú, pero común en países como Chile, Argentina, Brasil o México.

Respecto a los sectores relacionados, se observa que el creciente boom gastronómico peruano es un elemento importante a considerar, puesto que subsiste una vinculación entre las artes culinarias y musicales como aspectos catalizadores de la identidad nacional. En este sentido, se identifica al desarrollo gastronómico como un potencial aliado o factor sinérgico, para el desarrollo musical en el Perú, principalmente a la música creada por autores y compositores peruanos.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Este análisis consiste en evaluar los factores externos claves de la industria de la música en el Perú, considerando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas del país (D'Alessio, 2008). Como resultado, se obtienen las condiciones actuales de cada una de las fuerzas, que permite tomar ventaja de aquellos elementos que contribuyen y, a la vez, ayudan a determinar cómo superar los problemas que afectan el desarrollo del sector. Para ello, se busca caminos alternativos o promover condiciones a fin de generar escenarios favorables.

Este análisis es importante por su especificidad en aspectos relevantes de la realidad nacional, puesto que evalúa el entorno en el cual se desempeñan todos los actores de la industria de la música en el Perú. Asimismo, la evaluación permite identificar perspectivas que deben ser consideradas en el futuro. A continuación, se desarrollará con detalle cada una de estas fuerzas.

### 3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El mundo moderno está en un proceso de transición histórica que comenzó con los siguientes eventos: (a) la caída del muro de Berlín, en 1988; (b) la culminación de la Guerra Fría, y (c) la separación de la Unión Soviética tras la Perestroika. Ello impulsó a que el mundo deje de ser bipolar y se convierta en multipolar e interactivo. Posteriormente, algunos países han dado avances considerables en cuanto a su desarrollo económico, impulsados por la globalización, la regionalización, la post nacionalización y la localización (Morales & Rocha, 2008).

Según la vigente constitución, la República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su Gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se orienta según el principio de la separación de poderes, tal como se indica en el Artículo 43 (Constitución Política del Perú, 1993). En el Perú la migración del modelo de economía social (Constitución de 1979) a una economía social de mercado (Constitución de 1993) permitió los siguientes beneficios: (a) fundar las bases para la inversión privada; (b) limitar la participación del Estado en la vida económica del país; (c) generar el estímulo de la competencia de la industria nacional y (d) la desregulación del mercado, entre otros cambios.

El nuevo modelo constitucional de 1993 se afirmó mediante la Ley de Promoción de la Inversión Privada en Obras Públicas de Infraestructura y de Servicios Públicos (Decreto Legislativo N° 839, 1996). Ocurrió de modo similar con la Ley de Promoción de la Inversión Privada (Decreto Legislativo N° 674, 1995).

***Organización política y competitividad.*** La competitividad actualmente se establece con la medición de 12 pilares convencionales, que son considerados primordiales para el desarrollo sostenible de un país y que anualmente son medidos mediante el *ranking* de competitividad mundial del WEF (2011), presentado por el BCRP. Para determinar la

competitividad en que se desenvuelven los países, existen factores determinantes como son (a) la ubicación geográfica, (b) la extensión territorial y (c) la densidad poblacional. Estos factores influirán en el establecimiento de ventajas comparativas y competitivas, basadas, en principio, en dos aspectos: (a) la economía de escala y (b) el desarrollo tecnológico. Si bien existen otros factores como la cultura y la educación en un país, que van a propiciar mayores niveles de tecnología e innovación, es vital que estas naciones tengan una organización política que fomente y propicie las mejores condiciones holísticas para este desarrollo (ver Tabla 29).

Tabla 29

*Pilares de Competitividad-Perú*

Pilares de competitividad	Ranking de 142 países	Score (1-7)
Índice Global de Competitividad 2011- 2012	67	4.2
Índice Global de Competitividad 2010- 2011	73	4.1
Índice Global de Competitividad 2009- 2010	78	4
Requerimientos básicos (40%)	78	4.4
Instituciones	95	3.5
Infraestructura	88	3.6
Estabilidad macroeconómica	52	5
Salud y educación primaria	97	5.4
Fortalecedores de la eficiencia (50%)	50	4.3
Educación superior y entrenamiento	77	4
Eficiencia del mercado de bienes	50	4.4
Eficiencia del mercado laboral	43	4.6
Sofisticación del mercado financiero	38	4.5
Preparación tecnológica	69	3.6
Tamaño de mercado	48	4.3
Factores de innovación (10%)	89	3.3
Sofisticación empresarial	65	3.9
Innovación	113	2.7

*Nota.* Tomado de "Competitividad en el Perú: Situación y Agenda Pendiente", por R. Vera. *Moneda*, (149), 8-12. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>

En su Informe de Indicadores de Gobernabilidad, el Banco Mundial evaluó la estabilidad política del país a partir de los siguientes elementos: (a) responsabilidad, estabilidad política y ausencia de terrorismo, (b) efectividad del Gobierno, (c) Estado de derecho y (d) control de la corrupción. Finalmente, ubicó al Perú en las últimas posiciones de Sudamérica (World Bank, 2010).

Como se puede apreciar en la Figura 16, si bien el Perú ha escalado posiciones en cuanto a competitividad (del puesto 78 al 67), de acuerdo con el *Reporte Global de Competitividad 2011-2012*, elaborado por el WEF (2011), no se puede dejar de considerar que los niveles de innovación, salud y educación primaria son pésimos. Además, la institucionalidad y los déficits de infraestructura son bastante preocupantes. Resulta evidente que el país debe mejorar mucho más en estos aspectos para llegar a ser competitivo.



*Figura 16.* Pilares de la competitividad. Tomado de “Global Competitiveness Report 2011-2012”, por el Foro Económico Mundial (WEF), 2011. Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2011-2012/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2011-2012/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf).

El Perú forma parte de Tratados de Libre Comercio (TLC) de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALADI). Ha suscrito, hasta la actualidad, importantes TLC con Estados Unidos, Chile, Tailandia, China, Canadá y la Unión Europea.

Durante los últimos años, el país ha experimentado la estabilidad política a la par de un buen desempeño económico. En el contexto de la aparición de brotes socialistas en los países de la región, como es el caso de (a) Venezuela, con el presidente Hugo Chávez; (b) Bolivia, con Evo Morales; (c) Uruguay, con José Mujica, y (d) Brasil, con Dilma Rousseff,



líderes que han impulsado el surgimiento de una nueva izquierda, el Perú también resultó influenciado (D'Alessio, 2012).

**Institucionalidad y conflictos.** El Perú, al igual que algunos países de la región, mantiene una crisis de institucionalidad que ha generado múltiples conflictos sociales. Como evidencia de este hecho, la conflictividad en el Perú ha aumentado. En la Figura 17, se expone el mapa de los conflictos que se producen en el territorio nacional.

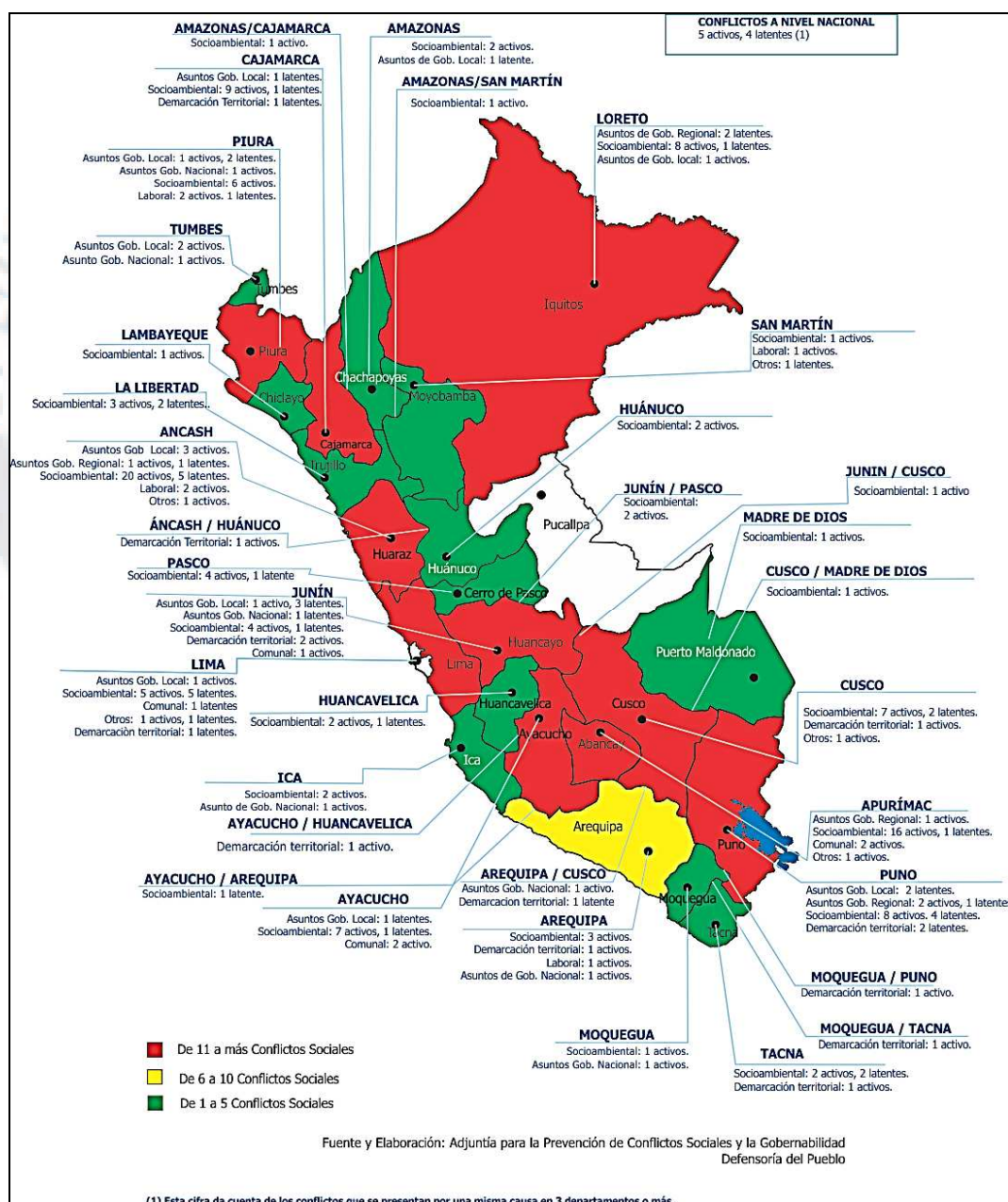


Figura 17. Conflictos sociales por departamentos. Tomado de “Conflictos sociales activos por departamentos”, por la Defensoría del Pueblo, 2012. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosactivos.php>

En el 2012, se han presentado cerca de 162 conflictos activos y 75 conflictos latentes, los cuales a su vez han generado una suerte de liderazgos regionales que canalizan el descontento de la población, y que en algunos casos atizan resentimientos regionalistas, concretamente en contra de lo que los manifestantes consideran el centralismo ejercido desde Lima. La debilidad institucional genera desconfianza en los inversionistas, lo cual incrementa los niveles de riesgo para los sectores regulados.

**Estabilidad macroeconómica.** En el *Global Competitiveness Report 2011-2012*, se indicó que el Perú ocupa la sexta posición en Latinoamérica y la posición número 52 en el mundo (WEF, 2011). Ello es muy importante para propiciar la inversión extranjera, el ahorro y el crédito los cuáles son factores determinantes para el desarrollo de un país.

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Durante el primer lustro de siglo XXI, el crecimiento de la producción mundial fue cercano al 4%, lo cual representa una elevada tasa de crecimiento si se compara con los patrones históricos. Sin embargo, esta etapa de bonanza no duraría, pues el mundo ingresó luego a un periodo de crisis.

La crisis internacional se originó debido a la reducción del ahorro y al aumento del crédito desmedido, sobre todo en el caso de Estados Unidos, donde todo el consumo se destinaba al gasto. Grandes desequilibrios globales, como el superávit de China y el déficit comercial y permanente de Estados Unidos, también jugaron un papel importante en la generación de la actual crisis mundial. Así lo explicó la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2009).

La globalización de los mercados y la interdependencia de las economías de los países propiciaron rápidamente la desaceleración económica a través de canales financieros como la contracción del crédito. De esta forma, afirmó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2009), el comercio se volvió difícil y oneroso, y convirtió



a las cadenas mundiales de suministro en mecanismos de transmisión. En la Tabla 30, se analiza la baja de crecimiento mundial en la Eurozona.

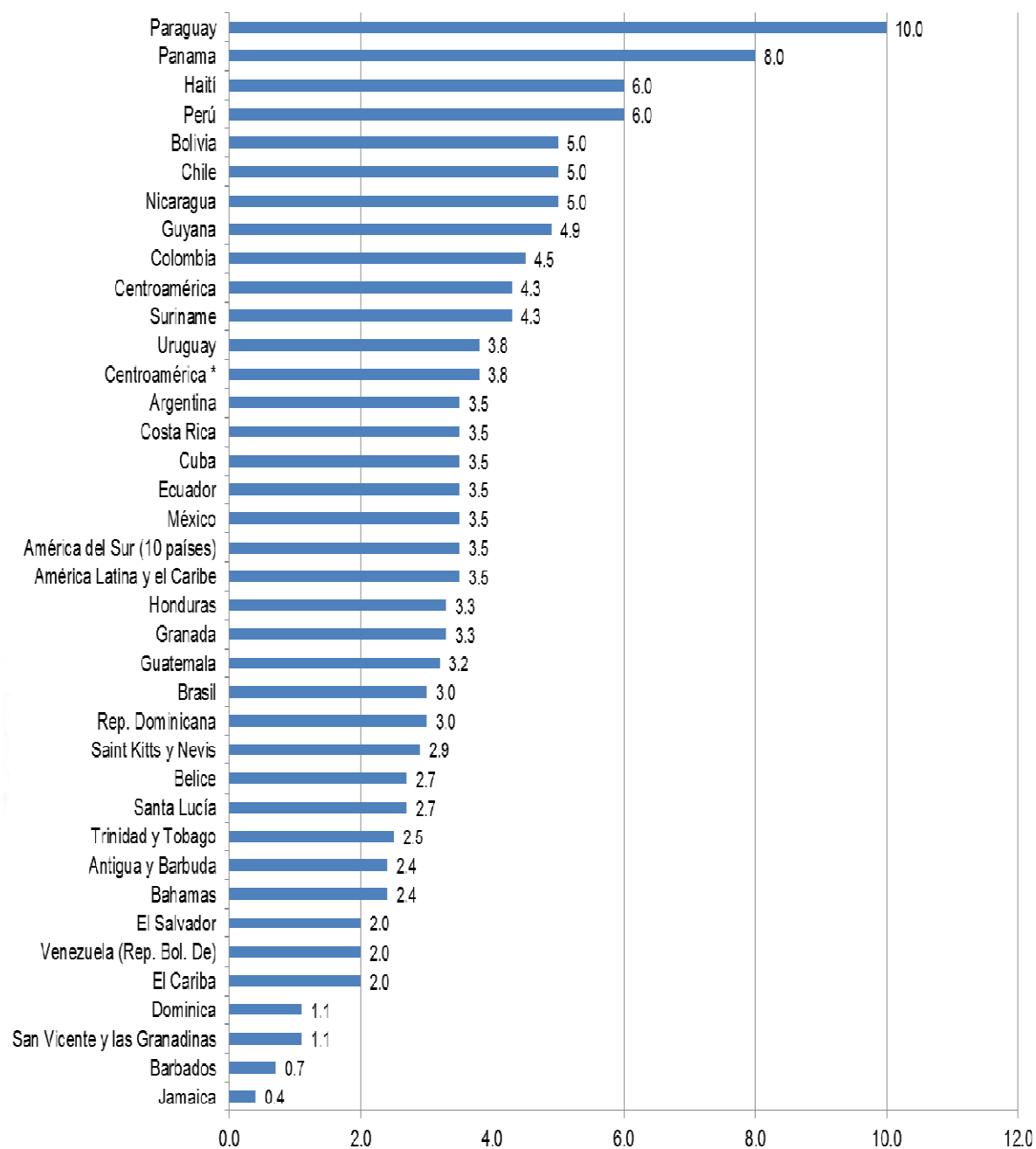
Tabla 30

*Revisión a la Baja del Crecimiento Mundial. Eurozona Mantendría un Crecimiento Negativo en 2013. Crecimiento Mundial (Variaciones Porcentuales Anuales)*

	2011	2012		2013		2014	
		RI.Set. 2012	RI.Dic.2012	RI.Set. 2012	RI.Dic.2012	RI.Set. 2012	RI.Dic.2012
<b>Economías desarrolladas</b>	1.6	1.3	1.2	1.6	1.2	2.1	2.0
<u>Del cual:</u>							
1. Estados Unidos	1.8	2.2	2.2	2.0	1.9	2.4	2.4
2. Eurozona	1.4	-0.5	-0.4	0.3	-0.1	1.3	1.2
Alemania	3.0	0.8	0.9	1.0	0.7	1.5	1.5
Francia	1.7	0.0	0.1	0.5	0.0	1.4	1.0
Italia	0.4	-2.3	-2.1	-0.4	-0.6	0.5	0.5
España	0.4	-1.6	-1.5	-1.3	-1.5	0.8	0.8
3. Japón	-0.7	2.3	1.6	1.3	0.2	1.5	1.4
<b>Economías en desarrollo</b>	6.1	5.1	4.9	5.6	5.4	5.9	5.7
1. Rusia	4.1	3.7	3.7	4.0	3.5	4.0	3.9
2. China	9.2	7.8	7.6	8.3	8.0	8.7	8.5
3. India	6.8	6.1	5.5	7.0	6.6	7.5	7.0
4. América Latina y Caribe	4.5	3.1	3.0	3.7	3.7	3.9	3.9
Brasil	2.7	1.8	1.4	3.9	3.8	4.0	4.0
<b>Economía mundial</b>	3.7	3.1	3.0	3.5	3.2	3.9	3.8

*Nota.* Tomado de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012 -2014", por Banco Central de Reserva del Perú, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2012.pdf>.

**América Latina.** Los países de América Latina y el Caribe crecerán en promedio 3.5% en 2013, gracias al dinamismo que mantendrá la demanda interna y el mejor desempeño de Argentina y Brasil en comparación con el 2012, según CEPAL (2012). La expansión estará respaldada por la persistencia del crecimiento del consumo como consecuencia de (a) los mejores indicadores laborales, y (b) el aumento del crédito bancario al sector privado y, en menor medida, de la inversión. A esto, se suma la permanencia de los elevados precios de las materias primas. Paraguay liderará la expansión, en el 2013, con un crecimiento esperado del PBI de 10%, seguido por Panamá (8.0%), Perú (6.0%) y Haití (6.0%). Bolivia, Chile y Nicaragua crecerán 5.0%, mientras que Colombia lo hará en 4.5% y Uruguay en 3.8%, tal como se aprecia en la Figura 18.



*Figura 18.* América Latina y el Caribe: Tasa de crecimiento del PBI 2013 (en porcentajes y sobre la base de dólares constantes de 2005). Elaborado sobre la base de cifras oficiales. \* Están incluidos Cuba, Haití y República Dominicana. Tomado de “Estudio Económico de América Latina y el Caribe *Perú*”, por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2012. Recuperado de [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/48062/estudio\\_economico2012.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/48062/estudio_economico2012.pdf)

**Perú.** En el país, según el gerente de Estudios Económicos del BCRP, los indicadores actuales y adelantados de la actividad productiva muestran que el crecimiento de la economía peruana se estabilizó en un punto aproximado a su nivel sostenible de largo plazo. Asimismo,

las empresas no financieras aumentaron su proyección de crecimiento económico para el año de 6.1% a 6.2% (Armas, 2012).

Por otro lado, los bancos elevaron su estimado de crecimiento económico para el 2014 de 6.1% a 6.3%, y calcularon su proyección para este año, igualmente, en 6.3%. Los analistas económicos también mantuvieron su estimado de expansión de la economía en 6.3% para el 2013. De otro lado, Armas (año) previó que la inflación convergerá al centro del rango meta del BCRP (2%) en los próximos meses, debido a la mejor oferta interna de alimentos. Como se mencionó anteriormente, el Perú tiene como principales mercados de exportación de sus productos a Estados Unidos, China, Suiza y Canadá. A esto se debe la importancia, para el Perú, de la situación económica de estos países.

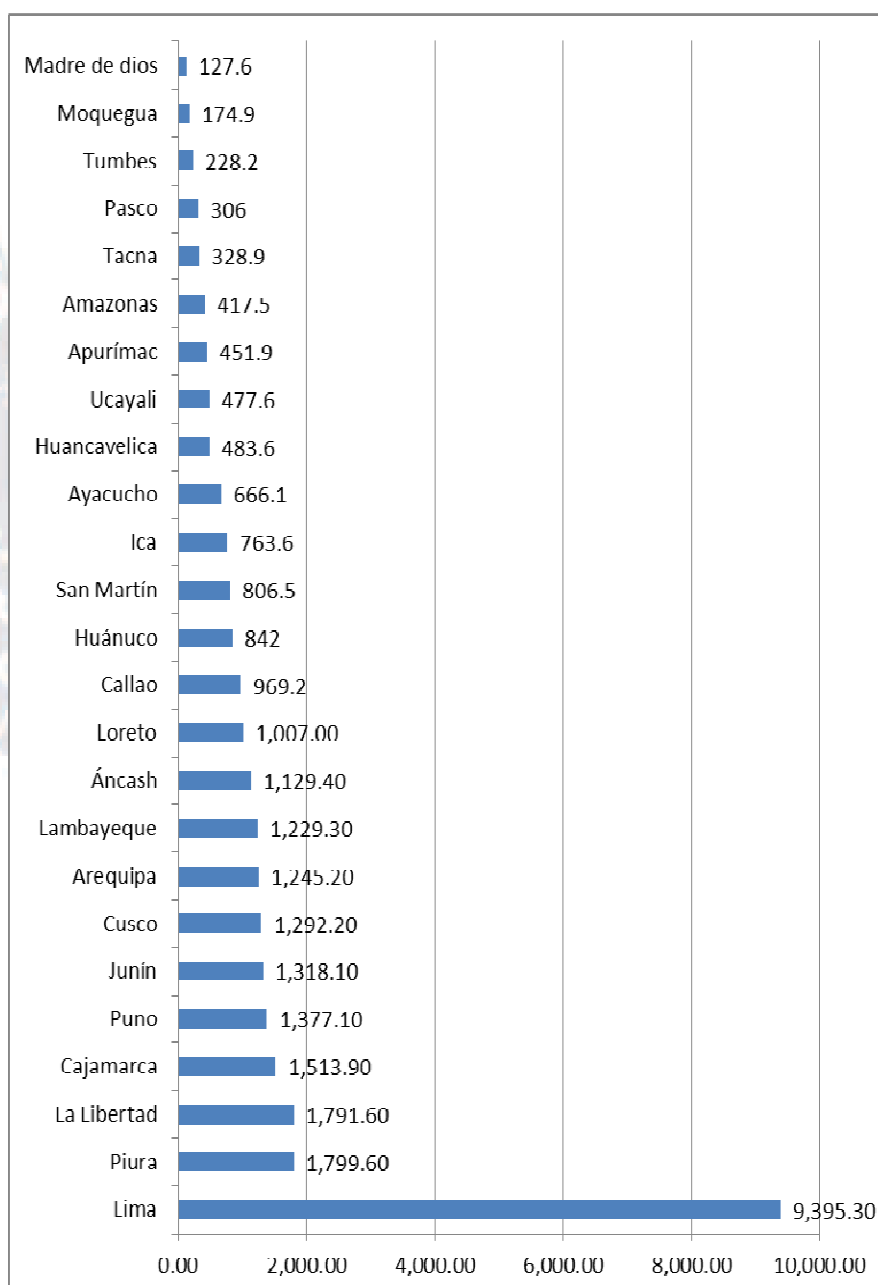
Por todo lo expuesto, luego de un análisis de las proyecciones mundiales, regionales, y locales, el Perú tendría una proyección positiva de crecimiento sostenible superior al 6%. Sin embargo, este crecimiento podría verse afectado si se producen cambios en la Hoja de Ruta definida por el gobierno del presidente Ollanta Humala, con respecto a la participación del Estado en la adquisición de empresas privadas.

### **3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

De acuerdo con la información obtenida del INEI (2010), se observó que la mayor tasa de crecimiento poblacional registrada para el Perú correspondió al año 1972 y ascendió a un 2.8%. Ello se debió básicamente a la disminución de la tasa de mortalidad. Estos índices han ido decreciendo hasta llegar, en 2009, a un crecimiento de 1.8%. Según un análisis demográfico del año 2010, si las condiciones se mantienen *ceteris paribus* con respecto a los ingresos y tasa de empleo, al 2030, existe un potencial crecimiento en el ingreso per cápita y, por ende, un incremento en el consumo y/o ahorro familiar (World Bank, 2010).

En el periodo 2009, la población peruana ascendió a 29.1 millones, y se espera que, para el 2025, llegue a 34.4 millones de habitantes (INEI, 2010). Asimismo, la población es

eminentemente joven: el 50% del total es menor de 25 años, al 2012, según cifras estimadas por Ipsos Apoyo (2013), colocadas en su informe *Estadística Poblacional 2012*, basado en las proyecciones realizadas por el INEI (2012). Asimismo, en el 2012, la población nacional bordeó los 30 millones de habitantes, con un crecimiento del 1.2% respecto al 2011, cuando se produjo un índice de crecimiento similar.



*Figura 19.* Perú: Población según departamentos (en miles). Tomado de “Perú Población 2012, por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2012. Recuperado de <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201207-01.pdf>

Por otro lado, es importante ponderar la percepción de corrupción que se experimenta en la sociedad peruana, la cual incluso incluye a la administración pública. Con respecto a ello, Transparencia Internacional (2008) informó que el índice de percepción de la corrupción, en un análisis de 32 países de América, ubicó al Perú en el puesto 14 (ver Tabla 31).

Tabla 31

*Índice de Percepción de la Corrupción*

Posición del país	Posición regional del país	País/Territorio	Puntuación del IPC 2008
9	1	Canadá	8.7
18	2	EE.UU.	7.3
21	3	Santa Lucía	7.1
22	4	Barbados	7.0
23	5	Chile	6.9
23	6	Uruguay	6.9
28	7	San Vicente y las Granadinas	6.5
33	8	Dominica	6.0
36	9	Puerto Rico	5.8
47	10	Costa Rica	5.1
65	11	Cuba	4.3
67	12	El Salvador	3.9
70	13	Colombia	3.8
72	14	Trinidad y Tobago	3.6
72	14	México	3.6
72	14	Perú	3.6
72	14	Surinam	3.6
80	18	Brasil	3.5
85	19	Panamá	3.4
96	20	Guatemala	3.1
96	20	Jamaica	3.1
102	22	República Dominicana	3.0
102	22	Bolivia	3.0
109	24	Argentina	2.9
109	24	Belice	2.9
126	26	Honduras	2.6
126	26	Guyana	2.6
134	28	Nicaragua	2.5
138	29	Paraguay	2.4
151	30	Ecuador	2.0
158	31	Venezuela	1.9
177	32	Haití	1.4

*Nota.* Tomado de “Índice de Percepción de la Corrupción 2008 de Transparencia Internacional”, por Transparencia Internacional, 2008. Recuperado de [http://www.transparencia.org.es/IPC%C2%B4s/IPC\\_2008/TABLA%20SINT%C3%89TICA%20DE%20RESULTADOS.pdf](http://www.transparencia.org.es/IPC%C2%B4s/IPC_2008/TABLA%20SINT%C3%89TICA%20DE%20RESULTADOS.pdf)

**Educación.** La educación es uno de los factores claves para el acceso a las mejores oportunidades. Las cifras del nivel de educación alcanzado de la población de 15 y más años, según su área de residencia, de acuerdo con los datos del INEI (2009), que se muestran en la Tabla 32. En esta, se observa claramente que, en las zonas rurales, un 46.2% del total posee un nivel básico de educación, y escasamente un 2.4% ha alcanzado el nivel superior universitario.

Tabla 32

*Cuadro de Logro Educativo Año 2009-Área Rural*

Área	Nivel de educación	Porcentaje
Rural	Primaria	46.2%
	Secundaria	32.2%
	Sin nivel/inicial	15.0%
	Superior no universitaria	4.2%
	Superior universitaria	2.4%
	Total	100.0%

*Nota.* Tomado de “PERÚ: Convenio estadístico 2010”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0982/cap05/CAP05.PDF>

Por el contrario, en las zonas urbanas, el logro educativo con mayor porcentaje es el nivel secundario, con un 44.5% del total, además, el 15.6% ha alcanzado el nivel superior universitario (ver Tabla 33). En el año 2005, había un 15.9% de analfabetismo femenino, y 10.3%, del masculino. De acuerdo con los índices obtenidos, se observa que la diferencia por género ha ido disminuyendo a través del tiempo. Para los años próximos, se espera que existan mayores oportunidades para el sexo femenino.

Tabla 33

*Cuadro de Logro Educativo Año 2009 – Área Urbana*

Área	Nivel de educación	Porcentaje
Urbana	Primaria	18.2%
	Secundaria	44.5%
	Sin nivel/inicial	3.4%
	Superior no universitaria	15.6%
	Superior universitaria	18.3%
	Total	100.0%

*Nota.* Tomado de “PERÚ: Convenio estadístico 2010”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0982/cap05/CAP05.PDF>

Se afirma, también, que existe una calidad deficiente en el sector educación. Un estudio realizado en octubre de 2010 por el BCRP (2010) comprobó que el sector informal se caracteriza por concentrar un alto porcentaje de trabajadores con un nivel de secundaria incompleta.

Los problemas sociales que afectan al mundo son principalmente la pobreza y la desigualdad social. En América Latina, se ha percibido cierta mejoría con respecto a estos temas, tras un incremento en la cobertura de los servicios sociales básicos y la implementación de políticas públicas. Estas medidas han permitido tener mayor presencia del gasto social destinado a reducir la pobreza.

Sin embargo, el principal problema, la desigualdad social, es preocupante y persistente, y genera los siguientes efectos: (a) restringe las capacidades y el potencial de desarrollo de algunos segmentos de la población; (b) dificulta la formación del capital humano; (c) limita las posibilidades de inversión en actividades productivas, y (d) reduce la capacidad de desarrollo económico de una región, según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2010).

**Indicadores de desarrollo humano: Coeficiente de Gini.** Durante la última década, los indicadores sociales y demográficos del Perú han mejorado positivamente, lo cual se refleja en las mediciones. Una de las más importantes es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que mide la evolución del bienestar de la población en lo que concierne a la capacidad humana básica en sus tres principales dimensiones: (a) longevidad, (b) nivel de educación y (c) nivel de vida. La evolución del IDH del Perú ha sido positiva durante la última década en cuanto a los tres aspectos, y ha pasado de un valor de 0.771, en el 2003, a 0.806, en el 2007.

La desigualdad se mide básicamente en términos del ingreso. Usualmente se usa el Coeficiente de Gini. Sin embargo, también se puede medir según el acceso a los siguientes beneficios: (a) educación, (b) salud, y (c) servicios básicos. La crisis financiera internacional



provocó cierto retroceso en los logros alcanzados. El Perú, en términos de acceso a servicios sociales, ha mejorado notablemente. Sin embargo, en términos de ingreso, aún se requiere implementar políticas que permitan una mejor distribución de la riqueza y la formalización de la actividad laboral digna. En efecto, el Índice de Gini, inversamente proporcional al Índice de Desarrollo Humano (IDH), alcanza los 50 puntos porcentuales, superior al de los países desarrollados y a la mayoría de países de Asia.

El Informe de Pobreza de las Naciones Unidas (2011) evaluó el impacto de los programas sociales en la disminución de la pobreza y las desigualdades. En la región, el país mejor colocado es Chile. El Índice de Desarrollo Humano, elaborado por el PNUD (2010), reveló que el Perú avanzó un puesto en relación con el año anterior y se ubicó en la posición 77, con un IDH de 0.741. El informe, que evaluó a 187 países, reveló, además, que la esperanza de vida peruana es de 74.2 años y que el ingreso per cápita es de US\$9,306.

No obstante, el país se encuentra aún por debajo de otras naciones de la región, como Chile, que ocupa el puesto 40 o Argentina, que tiene el lugar 45. Otros países que están por encima del Perú son Uruguay (51), Cuba (59), Panamá (60) y Venezuela (71). En la Figura 20, se puede apreciar las políticas públicas sectoriales del nivel central, regional, y local, donde el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y conservación ambiental, impactan en el diseño e implementación y evaluación de políticas públicas, programas y proyectos de desarrollo del Estado peruano.

Políticas Públicas Sectoriales del Nivel Central, Regional y Local	
- Infraestructura básica	- Comercio y Turismo
- Metodologías e investigación	- Salud
- Agricultura	- Trabajo y Promoción de Empleo
- Energía y minas	- Educación
- Producción	- Macroeconómico
- Transporte/Comunicaciones	- Medio Ambiente
- Mujer y Desarrollo Social	- Administración de la Justicia
- Vivienda, Construcción y Saneamiento	- Seguridad y Defensa

*Figura 20.* Políticas públicas sectoriales de los niveles central, regional y local. Tomado de “Plan Estratégico para el Desarrollo Estadístico, 2008 - 2012”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La historia reciente ha demostrado que el desarrollo tecnológico tiene un impacto directo y decisivo en el crecimiento de los países, así como en el aumento de sus ingresos. Este ha sido el caso de los llamados tigres asiáticos que, en la década de 1970, disponían de un PBI per cápita similar al que alcanzó el Perú en la década de 1980.

Fue a partir de reformas estructurales que incidieron en los aspectos educativos.

Muchos de estos países, como es el caso de Corea del Sur o Taiwan, componen su base productiva y sus economías sobre la base del desarrollo de productos tecnológicos, como semiconductores, circuitos integrados, motores y artefactos electrónicos destinados a la industria aeroespaciales, médicas, automotrices, químicas, entre otras. En el caso del Perú, se puede observar que el país está rezagado con respecto a sus vecinos, inclusive, puesto que sus economías dependen mucho más de la investigación y desarrollo como porcentaje del PBI. Los países que le llevan la delantera al Perú son: México, Brasil, Chile, Argentina, Costa Rica y Colombia.

De acuerdo con el World Economic Forum (WEF, 2011), el Perú ocupa el puesto 89 en el subíndice de innovación y sofisticación de los factores, y se ubica detrás de países como México (55), Colombia (56), Uruguay (65), Brasil (35). Costa Rica (36), Panamá (54) y Chile (42).

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El medioambiente ha ganado cada vez más atención y preocupación por parte de las organizaciones internacionales y de los gobiernos. El abuso o mal uso de los recursos del planeta lo han puesto en peligro. El aire y el agua se agotan, los bosques se están reduciendo y muchas especies animales se están extinguiendo debido a la caza, la pesca y la destrucción de sus hábitats naturales. Actualmente, temas como (a) el calentamiento global, (b) el cambio climático, (c) la desertificación, (d) la reducción de la capa de ozono y (e) la escasez de agua han adquirido mayor urgencia y necesidad de acción.

Según el Sistema de las Naciones Unidas en el Perú (2010), el Perú es uno de los 10 países con mayor biodiversidad en el mundo. Sin embargo, esto lo hace particularmente vulnerable, ya que su alta complejidad y riqueza ecológica le añaden un riesgo adicional. Esto se debe a su propia sensibilidad ante los cambios repentinos, pues, en sus ecosistemas, habitan especies de flora y fauna que son únicas en el mundo. De los 114 climas que existen en el mundo, el Perú dispone de 84 bien definidos (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005).

Según el Ministerio del Ambiente (MINAM, 2009), en el país, existen al menos 66 millones de hectáreas de bosques, por eso, es el noveno país en bosques y el cuarto en bosques tropicales, y posee el 13% de los bosques amazónicos. Dispone de 7.6 millones de hectáreas de tierras, con aptitud para la agricultura; 17 millones, con aptitudes para pastos; 55.2 millones de hectáreas de tierras de protección, y más de 18 millones de hectáreas en áreas naturales protegidas. Si bien existen 12,000 lagos y lagunas, y 77,600 m<sup>3</sup> de agua por habitante, el recurso hídrico se distribuye de manera muy heterogénea en el territorio

nacional. En la costa, se localiza el 55% de la población, pero solo se distribuye del 2% del agua; en tanto que la selva dispone del 98% del agua y solo mantiene al 14% de la población nacional. Se estima que el consumo nacional de aguas superficiales es de 20,000 millones de metros cúbicos por año.

La economía nacional sigue vinculada fuertemente con el aprovechamiento de los recursos naturales. Por lo tanto, su explotación inadecuada ha generado graves consecuencias en la biodiversidad. Existe una importante capacidad y un gran potencial para el desarrollo de (a) la agricultura, (b) la agroindustria, (c) la pesquería, (d) la acuicultura, (e) las industrias de hidrocarburos y minero-metalúrgicas, (f) el turismo, (g) la producción de biocombustibles y energías alternativas, además de otras actividades económicas importantes.

Sin embargo, a pesar de la dotación de recursos de que dispone el país y los diversos esfuerzos desarrollados para su aprovechamiento sostenible en los últimos años, constituyen una importante preocupación los siguientes efectos: (a) el deterioro de los recursos naturales, (b) la pérdida de diversidad biológica y (c) la afectación de la calidad ambiental. Asimismo, subsisten importantes retos como el control de la deforestación, dado que (a) la tala, (b) la extracción y (c) el comercio ilegal ya han ocasionado la pérdida de más de 10 millones de hectáreas de bosques (MINAM, 2009).

Por otro lado, no se puede dejar de reconocer que el Perú se encuentra en una zona sísmica, lo cual obliga a sus autoridades a desarrollar diversos planes preventivos. En el Perú, el 14 de mayo del 2008, se instituyó el Ministerio del Ambiente y aún no se tiene un Plan Nacional de Energías Renovables. La Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2005) es la norma legal que se ha establecido para la gestión ambiental en el Perú.

### **3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La MEFE permite resumir y evaluar todos los factores de análisis del entorno PESTE de la industria de la música en el Perú que han sido analizados anteriormente. Esta

herramienta incluye tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la industria en estudio. A cada uno de estos factores se le asignó un peso en relación con su importancia individual para alcanzar el éxito. Además, se determinó una calificación, con el objetivo de conocer si las estrategias presentes en la industria de la música vienen respondiendo con eficiencia y eficacia (ver Tabla 34).

Tabla 34

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Legislación tuitiva en derechos de autor, conexos y constitución	0.12	3	0.36
2. TLC firmados (EE.UU., UE, APEC)	0.04	1	0.04
3. Estabilidad macroeconómica del Perú	0.08	2	0.16
4. Tasas de emigración	0.04	1	0.04
5. Política fiscal favorable	0.12	3	0.36
6. Establecimiento de buenas relaciones con los <i>stakeholders</i> .	0.08	2	0.16
Subtotal	0.48		1.12
<b>Amenazas</b>			
1. Corrupción	0.08	1	0.16
2. Piratería y contrabando	0.12	1	0.12
3. Informalidad de la economía	0.04	2	0.08
4. Incidencia de pobreza y pobreza extrema	0.05	2	0.10
5. Baja radiodifusión de la música en el Perú	0.10	2	0.10
6. Desinversión en TI	0.05	2	0.10
7. Reducción de las partidas presupuestadas al sector cultural	0.08	1	0.08
Subtotal	0.52		0.76
Total	1.00		1.88

### 3.5 La Industria de la Música en el Perú y sus Competidores

A continuación, se esclarece la forma en que opera la industria de la música en el Perú con respecto a sus competidores. Para ello, el análisis que se ha seguido está separado en cinco criterios, propuestos por Porter (1980).

#### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La estructura de la industria de la música está conformada esencialmente por los siguientes tres sectores: (a) autores y compositores, (b) intérpretes y ejecutantes, y (c) productores fonográficos. Los dos primeros siempre brindarán una mayor oferta al mercado, pues en ellos prima un deseo de realización más que un pensamiento económico.

Actualmente, los autores y compositores están agremiados, en su gran mayoría, a través de 232 sociedades autorales de diferentes partes del mundo, pertenecientes a la CISAC.

No ocurre lo mismo con los productores fonográficos, los cuales, por causa de la piratería fonográfica, ven que sus inversiones cada día se reducen. Ello producirá que la oferta de música sea cada vez más restringida, y que disminuya la diversidad musical como aporte a la cultura. Por otro lado, las redes sociales están generando un efecto compensatorio al difundir creaciones musicales sin mayores costos, pero con cuotas variadas de creatividad e ingenio.

Por otro lado, si se aplica una evaluación de la industria de la música en el Perú por se, se puede advertir que existe una desventaja comparativa y competitiva de este sector con respecto a la música foránea. Esta proviene de países más desarrollados, que se caracterizan por disponer de los siguientes beneficios: (a) mayor protección autoral, (b) mejor infraestructura tecnológica y (c) mayor desarrollo de la respectiva industria. Para mejorar este último enfoque, se requiere trabajar en la cadena de valor de la industria de la música en el Perú.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

La industria de la música en el Perú incluyendo a la música en el Perú debe ser evaluada según dos grandes aspectos: (a) el aspecto fonomecánico (industria fonográfica, discos, redes digitales, etc.) y (b) la comunicación pública (conciertos, bailes, óperas, etc.).

Los consumidores de música fonomecánica analógica y digital tienen una pobre disposición a pagar, ya que la piratería fonográfica ofrece estos productos a un precio totalmente devaluado en virtud de su naturaleza. Esto sucede de modo indiscriminado. Al respecto, IIPA (2008) declaró que el índice de piratería en el Perú está por encima del 98%, lo cual vuelve insostenible a este rubro de la industria de la música. Sin embargo, se aprecia que, después de promulgada la Ley que Promueve el Desarrollo de Espectáculos Públicos no

Deportivos (Ley 29168, 2007), que abolió el impuesto municipal a los espectáculos públicos no deportivos así como la reducción de los impuestos de artistas no domiciliados, en el Perú, la disposición a pagar por un megaconcierto es totalmente competitivo a nivel mundial. Ello quedó demostrado en el concierto de Paul McCartney, para el cual se pusieron a la venta entradas que bordeaban los US\$ 1,000. Esto se debe, en parte, al desarrollo económico sostenible que ha alcanzado el país.

Con respecto a la sensibilidad de precios, existe un comportamiento dual. Los precios son totalmente elásticos en el rubro fono mecánico, debido a la pobre disposición a pagar a causa de la piratería fonográfica, que se agrava en el caso de los productos nacionales. No ocurre lo mismo en cuanto a la comunicación pública de megaconciertos. En este caso, el público fanático de cada artista está dispuesto a pagar precios que se encuentran por encima de su capacidad adquisitiva, en virtud al aspecto emotivo que el artista despierta en él. De este modo, se convierte en un comprador compulsivo.

### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

La industria de la música en el Perú está catalogada en el rubro de la diversión o entretenimiento, más allá de su naturaleza cultural. La diversión a su vez es un servicio y/o producto que tiene una variedad de componentes como son (a) el cine, (b) el teatro, (c) el deporte, (d) la música, (e) la literatura, (f) los videojuegos, entre otros. Estos diferentes rubros son sustitutos entre sí, pues la partida presupuestal de una familia o de una persona por lo general no varía específicamente.

Según un estudio de Arellano Marketing (citado en Mass.pe, 2011), la distribución del gasto en las diferentes regiones del Perú es bastante similar. Además, como se observa en la Figura 21, la diversión ocupa en promedio el 5% de la capacidad adquisitiva de los peruanos. Según dicho estudio, el 34% de los gastos del consumidor peruano se enfocan en la



alimentación. Le siguen el 12% y 9%, que emplean su dinero en mejorar su casa y en la utilización del transporte, respectivamente.

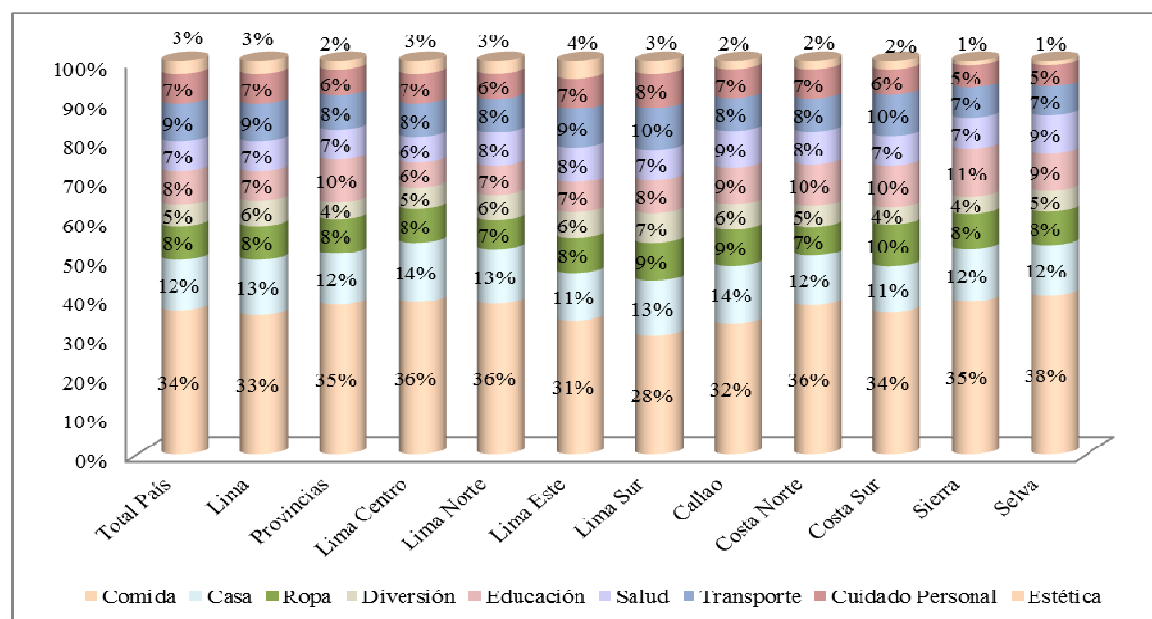


Figura 21. Situación económica del gasto del consumidor. Tomado de “¿En qué gasta el consumidor peruano?”, por Arellano Marketing, 2011 En Mass.pe, 2011. Recuperado de <http://mass.pe/noticias/2011/11/en-que-gasta-el-consumidor-peruano>

La industria de la música en el Perú, entonces, debe competir con otros rubros que tienen mayores ventajas comparativas, ya que cuentan con mayor infraestructura, como el cine, en la capital, o mayores ventajas tributarias, como es el caso de la literatura. Así, mientras que, en su segmento fonomecánico, la industria de la música se enfrenta a una gran externalidad como la piratería fonográfica, tanto analógica como digital; en el segmento, el de la comunicación pública (bailes y conciertos), existe una carencia marcada de infraestructura con respecto a otros países de la región. En cuanto a los derechos de autor y derechos conexos, la industria de la música en el Perú enfrenta una inminente amenaza. Esta es provocada por la menor protección de los derechos de autor y conexos en el ámbito privado después de la muerte del autor (ver Tabla 35).

Tabla 35

*Tiempo de Protección de las Sociedades de Gestión Colectiva*

País	Bolivia y Venezuela		Perú	Colombia	México y Estados Unidos
Tiempo de protección en años	50	60	70	80	100

El menor plazo de protección de los derechos de autor en el Perú crea una desventaja comparativa en la industria musical peruana. Además, genera mayor dificultad para gestionar los derechos de autor y conexos. Este problema se incrementará, ya que adicionará próximamente las obras en dominio público. Por otro lado, la tecnología y las redes sociales seguirán impulsando proveedores de contenidos musicales libres. Desde hace una década, se han hecho presentes instituciones como el Creative Commons y otras que ya se vienen ofertando en el Perú.

El mismo estudio de Arellano Marketing, esta vez focalizado en la distribución del dinero sobrante del mes, estableció que el 9% de este bien es gastado en actividades de esparcimiento (ver Figura 22). Se destacó, además, que, en Lima, este el porcentaje de inversión en esparcimiento es del 18%, seguido de la costa sur, con 13 % (Mass.pe, 2011).

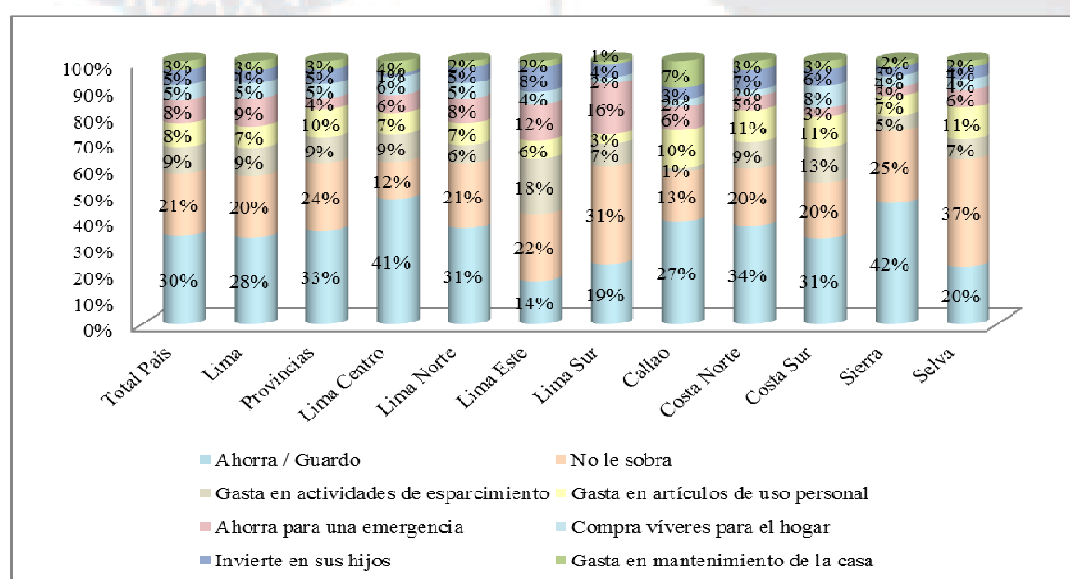


Figura 22. Distribución del dinero sobrante del mes. Tomado de “¿En qué gasta el consumidor peruano?”, por Arellano Marketing, 2011 En *Mass.pe*, 2011. Recuperado de <http://mass.pe/noticias/2011/11/en-que-gasta-el-consumidor-peruano>

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

La industria de la música en el Perú, en lo que respecta a su componente fonográfico, se encuentra agobiada por la piratería, que constantemente oferta al mercado nuevos productos, y ejerce una competencia desleal y totalmente ilícita. Además, los derechos de autor y conexos correspondientes a este rubro se manejan, en el Perú y en todo el mundo, como un monopolio natural, por lo que la amenaza de nuevos entrantes, en este caso, no tiene una mayor connotación si se entiende la industria como un todo. Sin embargo, si se evalúa desde el punto de vista del sector nacional de la música, evidentemente la amenaza de entrantes de nuevas producciones es totalmente evidente y real, debido a que seguirá provocando un efecto diluyente en las preferencias de la música nacional.

Por otro lado, por lo que concierne al rubro de comunicación pública de conciertos y megaconciertos, la promulgación de la Ley que Promueve el Desarrollo de Espectáculos Públicos no Deportivos (Ley 29168, 2007) la cual redujo los impuestos a los espectáculos no deportivos, han favorecido el crecimiento de estos ingresos en más del 300% en los últimos cuatro años (APDAYC, 2012). Finalmente, luego del análisis de la industria de la música en el Perú, se evidencia que esta es agobiada por la ventaja comparativa y competitiva de la música foránea, que ingresa constantemente al Perú y la desplaza del mercado interno. Esta situación se agrava debido a las barreras que esta encuentra por la reducida difusión en los medios de comunicación nacional (ver Tabla 16).

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Los competidores de la industria musical peruana pertenecen a los países extranjeros, y son los siguientes: (a) autores, (b) compositores, (c) intérpretes, (d) productores fonográficos, (e) editores y (f) sociedades de gestión colectiva. Estos ascienden a casi 4'000,000 de autores. En su gran mayoría, se encuentran afiliados a la CISAC, que, a la fecha, cuenta con 232 miembros de diversas partes del mundo. Por otro lado, en lo que

respecta a los editores de música universal, SONY representa al 60% de todas las obras musicales que se comercializan en el mundo, mientras que PEER Music y Warner alcanzan el 20%. Asimismo, solo el 30% de obras musicales se administra en forma independiente, aunque esta cifra cada vez es mayor. Cabe añadir que los diferentes artistas del mundo también compiten en el mercado mundial, así como lo hacen las editores musicales o las compañías discográficas. En la Tabla 36, se presentan las principales sociedades del mundo que tienen participación en el mercado peruano.

Tabla 36

*Principales Sociedades de Gestión Colectiva (CISAC)*

País	Sociedad de Gestión Colectiva
1. Alemania	GEMA
2. Argentina	SADAIC
3. Australia	APRA
4. Bolivia	SOBODAYCOM
5. Brasil	ABRAMUS
6. Canadá	SOCAN
7. Chile	SCD
8. Colombia	SAYCO
9. Dinamarca	KODA
10. Ecuador	SAYCE
11. España	SGAE
12. Finlandia	TEOSTO
13. Francia	SACEM
14. Grecia	AEPI
15. Guatemala	AEI
16. Holanda	BUMA
17. Irlanda	IMRO
18. Israel	ACUM
19. Italia	SIAE
20. Japón	JASRAC
21. México	SACM
22. Paraguay	APA
23. Polonia	ZAIKS
24. República Checa	OSA
25. Rumania	UCMR
26. Sudáfrica	SAMRO
27. Suecia	STIM
28. Suiza	SUISA
29. Uruguay	AGADU
30. EE.UU.	BMI
31. EE.UU.	ASCAP

*Nota.* Tomado de "Memoria APDAYC 2011", por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011.

La música se puede proveer también en forma directa, ejecutada por los artistas, mediante sus presentaciones en vivo, así como a través de soportes fonomecánicos (CD, Ipod, mp3, videos, etc.). La totalidad de estas sociedades afiliadas a la CISAC son potenciales proveedores para el mercado peruano y compiten con APDAYC, la cual alberga a aproximadamente 5,600 autores peruanos. En la Tabla 37, se presenta a los asociados más productivos durante el periodo 2011.

Tabla 37

*Los 20 Socios de APDAYC más Productivos durante el Periodo 2011*

Nº	Código de socio	Nombre del socio
1.	12939	Fernández Valdivia, Juan Carlos
2.	12670	Mogollón Benites, Estanis
3.	12348	Rincón Ruiz, Carlos Enrique
4.	13125	Bonilla Montoya, Jorge Luis
5.	12133	Zambrano Luján, Luis Antonio
6.	12227	Sánchez Estrada, Willy Miguel
7.	10128	Polo Campos, Augusto Armando
8.	13623	Zelada Gómez, José Alfredo
9.	12231	Salazar Antón, Walter
10.	11395	Barrientos Vásquez, Víctor Arturo
11.	13003	Muñoz Vidarte, Agapito
12.	12262	Massé Fernández, Armando Joaquín
13.	13474	Castañeda Cabanillas, Miguel Ángel
14.	11189	Mantilla Paredes, Manuel Ángel
15.	12518	Motta Velarde, Marcello Gustavo
16.	10995	Escajadillo Farro, José Eloy
17.	13855	Nole Lequernaque, Erwin
18.	14681	Chávez Morales, Luis Enrique
19.	13266	Flores Díaz, Ysidro Martín
20.	10158	Abanto Morales, Luis

*Nota.* Tomado de “Memoria APDAYC 2011”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011.

En el Perú, operan en promedio 10 editoras de música (SONY, Universal, PEER Music, WIKA, Intercontinental, ET Music, Solver, América), ocho empresas fonográficas (DISVENSA, Fast Disk S.A.C. Mega Entertainment, IEMPSA, SONY Music, Universal Music, WIKA Discos y Xendra Music) y 332 productores fonográficos independientes, según UNIMPRO (2012).

Es importante referir que prácticamente ninguna de las empresas fonográficas existentes en el Perú cumple con asumir los gastos de producción fonográfica de un artista

nacional. Básicamente, solo cumplen funciones de distribución, con lo cual se produce un gran decremento del talento nacional, el cual queda limitado a sus posibilidades personales de invertir en sus propias producciones musicales.

La industria de la música, en el Perú, se encuentra en la etapa de declinación desde hace más de una década (ver Figura 12), debido a que no existen mayores barreras de salida por la naturaleza intangible del producto. Ello explica el éxodo total del país de las casas discográficas transnacionales. Por otro lado, los riesgos de inversión son muy grandes, dada la marcada externalidad de la piratería fonográfica, analógica y digital, la cual desestimula la inversión en este rubro. En la actualidad, no existe política alguna que pretenda entregar valor agregado al producto nacional ni que aporte a la diferenciación de los productos, lo cual es una debilidad adicional a esta industria. Ante ello, APDAYC ha impulsado, con la empresa privada, una modalidad de expendio de música bajo plataformas digitales a bajo precio y gran calidad, a la que se sumarían ventajas atadas interesantes. El producto se denomina Activa Perú y fue presentado en el auditorio de PROMPERÚ, el 23 de mayo del 2013.

### **3.6 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

En la MPC y la MPR que se presentan en las Tablas 38 y 39 respectivamente, se analiza cuán desarrollada está la industria de la música en el Perú con respecto a sus principales competidores, como son la industria mexicana, la argentina, la española y la norteamericana. Además, se establecen comparaciones, bajo los mismos criterios, con sus principales industrias referentes como son las de Chile, Argentina, España y Estados Unidos.

### **3.7 Conclusiones**

Se aplicó el análisis PESTE, para esclarecer la situación de la industria de la música en el Perú y su sector nacional. Se concluye, a partir de esta evaluación, que las condiciones que se presentan son las que se enumeran a continuación.

- El Perú experimentó un crecimiento económico sostenible de 6.8%, entre el 2002 y el 2011.
- Sus principales mercados son China, Suiza, EE.UU. y Canadá, que representan el 50% de sus exportaciones.
- Existen 2.4 millones de peruanos en el exterior.
- El Perú necesita crecer 5% anual para absorber las 300,000 personas que ingresan a la demanda laboral.
- Solo el 20% de las exportaciones peruanas son no tradicionales.
- En el 2008, las remesas peruanas del exterior ascendieron a US\$2,437 millones de dólares (BCRP, 2009).
- El Perú solo invierte el 0.15% del PBI en nuevas tecnologías e innovación. Se encuentra, por ello, en el puesto 113 de 142 países en lo que concierne a la competitividad innovadora y a la tecnología de la información.
- El Perú tiene pobres indicadores de buen gobierno según el Banco Mundial siendo una de sus principales deficiencias la corrupción.
- Se experimenta un pobre empoderamiento del consumidor y el bajo desarrollo de la demanda. Todo ello atenta contra la productividad.
- En el 2010, existía, en el país, una brecha de infraestructura que ascendía a US\$35,000 millones.



Tabla 38

*Matriz Perfil Competitivo (MPC)*

Factores de éxito	Peso	Valor	Música en Perú		Música en México		Música en Argentina		Música en España		Música en Chile	
			Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	
1. Tamaño del mercado	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	
2. Capacidad adquisitiva del mercado	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	
3. Diversidad de productos.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	
4. Inversión publicitaria.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	
5. Canales de distribución.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	
6. Niveles de radiodifusión.	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	
7. Capacidad tecnológica.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	
8. Capacidad organizativa del sector.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	
9. Niveles de piratería discográfica (costo producción).	0.12	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	
10. Presupuesto destinado a actividades culturales.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	
11. Desarrollo de sociedades colectivas de gestión.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.10</b>		<b>2.62</b>		<b>2.72</b>		<b>3.06</b>		<b>2.00</b>	

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 39

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores de éxito	Peso	Valor	Música Perú Valor ponderado	Valor	Música Francia Valor ponderado	Valor	Música EEUU. Valor ponderado
1. Tamaño del mercado	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
2. Capacidad adquisitiva del mercado	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
3. Diversidad de productos	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
4. Inversión publicitaria	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
5. Canales de distribución	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24
6. Niveles de radiodifusión	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48
7. Capacidad tecnológica	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
8. Capacidad organizativa del sector	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
9. Niveles de piratería discográfica (costo producción)	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36
10. Presupuesto destinado a actividades culturales	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24
11. Desarrollo de sociedades colectivas de gestión	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.10</b>		<b>3.30</b>		<b>3.46</b>

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Por otro lado, el Perú, para ser más competitivo, y debe adoptar las siguientes medidas: (a) invertir mucho más en educación; (b) fomentar la innovación, y (c) invertir en sus ventajas comparativas. Estas últimas incluyen los siguientes elementos: (a) riqueza arqueológica y minera, (b) biodiversidad, (c) ubicación geográfica en la región, (d) niveles de emprendimiento, (e) amplia litoralidad, (f) mayor acceso a la energía hidroeléctrica y (g) gastronomía.

Cabe añadir que se debe mejorar las condiciones de la demanda a través de empoderamiento del consumidor peruano, y que, además, se requiere la presencia de los sectores afines y auxiliares en lo relativo al factor competitivo. Las industrias deben mostrarse intencionalmente competitivas, como es el caso del *boom* gastronómico. Para ello, es necesario adquirir radioemisoras, salas de ensayo y salas de grabación propias para

desarrollar la música nacional. Finalmente, la estrategia, estructura y rivalidad con Chile, en primer lugar, y con Ecuador, en segundo lugar, pueden servir de acicate para estimular el desarrollo de una ventaja comparativa.

Se hizo evidente, en el capítulo, que el mayor factor competitivo del Perú es la estabilidad macroeconómica, cuya ubicación en el *ranking* es de 52/142, y la peor es la innovación, que determina la posición 113/142 (WEF, 2011). Por otro lado, con respecto al aspecto demográfico, se mostró que el 50% de la población peruana, al 2012, es menor de 25 años. Además, el Índice de Desarrollo Humano (IDH), cuyos criterios son (a) longevidad, (b) nivel de educación y (c) nivel de vida, ha evolucionado en la última década, hasta ubicar al país en el puesto 78, después de Chile (44), Argentina (49) y Uruguay (50).

Los problemas sociales que afectan más al Perú y el mundo son la pobreza y la desigualdad social. Esta última fue mensurada con el Coeficiente de Gini. Al respecto, el Perú se ubica en el puesto 77, respecto a 187 países, y se encuentra detrás de Chile (40), Uruguay (51), Cuba (59), Panamá (60) y Venezuela (71).

Con respecto a la industria de la música en el Perú y sus competidores, se concluyó, en primer lugar, que el poder de negociación de los proveedores es limitado. En segundo lugar, se demostró que el poder de negociación de los consumidores es alto para el consumo de música grabada, y no así para el consumo de música en vivo. Ello se debe a la distinta disposición para pagar que se presenta en ambos casos. En tercer término, el poder de los sustitutos es marcado por los siguientes factores: (a) ventajas comparativas e infraestructura, (b) ventajas tributarias, y (c) mayor dependencia de la disponibilidad al uso, como es el caso del cine, la literatura y el deporte. Finalmente, la posibilidad de nuevos entrantes provoca más complicaciones en el sector nacional de la industria musical, ya que lo fuerza a una mayor competencia.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas para diseñar estrategias que sirvan para mejorar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas (D'Alessio, 2008).

A continuación, se realizará la evaluación interna de la industria de la música en el Perú con base en el análisis AMOFHIT, que comprende las siguientes áreas: (a) administración y gerencia; (b) *marketing* y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando las crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales (D'Alessio, 2008).

La administración y gerencia de la música en el Perú recae en los gerentes de las sociedades de gestión colectiva y de las empresas fonográficas nacionales y extranjeras que operan en el Perú, así como en los empresarios artísticos respectivos.

Sin embargo, en el Perú, a causa de la piratería fonográfica, que alcanza niveles del 98%, las empresas discográficas se retiraron del país y dejaron esta actividad en manos de pequeños empresarios, muchos de los cuales son los mismos artistas y, por ende, son quienes fungen de administradores de sus propias carreras (UNIMPRO, 2011).

Asimismo, según las estadísticas realizadas sobre las fichas de inscripciones de APDAYC, un 70% de los autores, compositores, arreglistas musicales, músicos, intérpretes y directores musicales provienen de estratos populares y poseen, sobre todo, solo estudios secundarios (APDAYC, 2011). Esto conlleva a que desarrollen su talento de manera intuitiva y desordenada, y generen como resultado la no existencia de un plan estratégico para el desarrollo de sus actividades.

***Sociedades de gestión colectiva.*** Son asociaciones privadas sin fines de lucro cuya finalidad es gestionar el cobro de los derechos de autor o conexos de carácter patrimonial. Están integradas por los autores y titulares de tales derechos. A continuación se detalla cada una de ellas:

- APDAYC, como sociedad de autores, viene obteniendo un crecimiento sostenido de 800% en los últimos 12 años y ha alcanzado posicionamiento en todo el territorio peruano. En el 2012, logró la certificación ISO, la cual demuestra la presencia de una gerencia competitiva, que la ha convertido en el eslabón más fuerte de la cadena de participantes de la industria musical del Perú (ver Figura 23).
- UNIMPRO, como sociedad de productores fonográficos, también ha tenido un importante crecimiento de 280% en los últimos cinco años, aunque por el momento solo se desempeña en la capital. No obstante, tiene como tarea pendiente penetrar el mercado a nivel nacional para contribuir al desarrollo de la música nacional peruana.

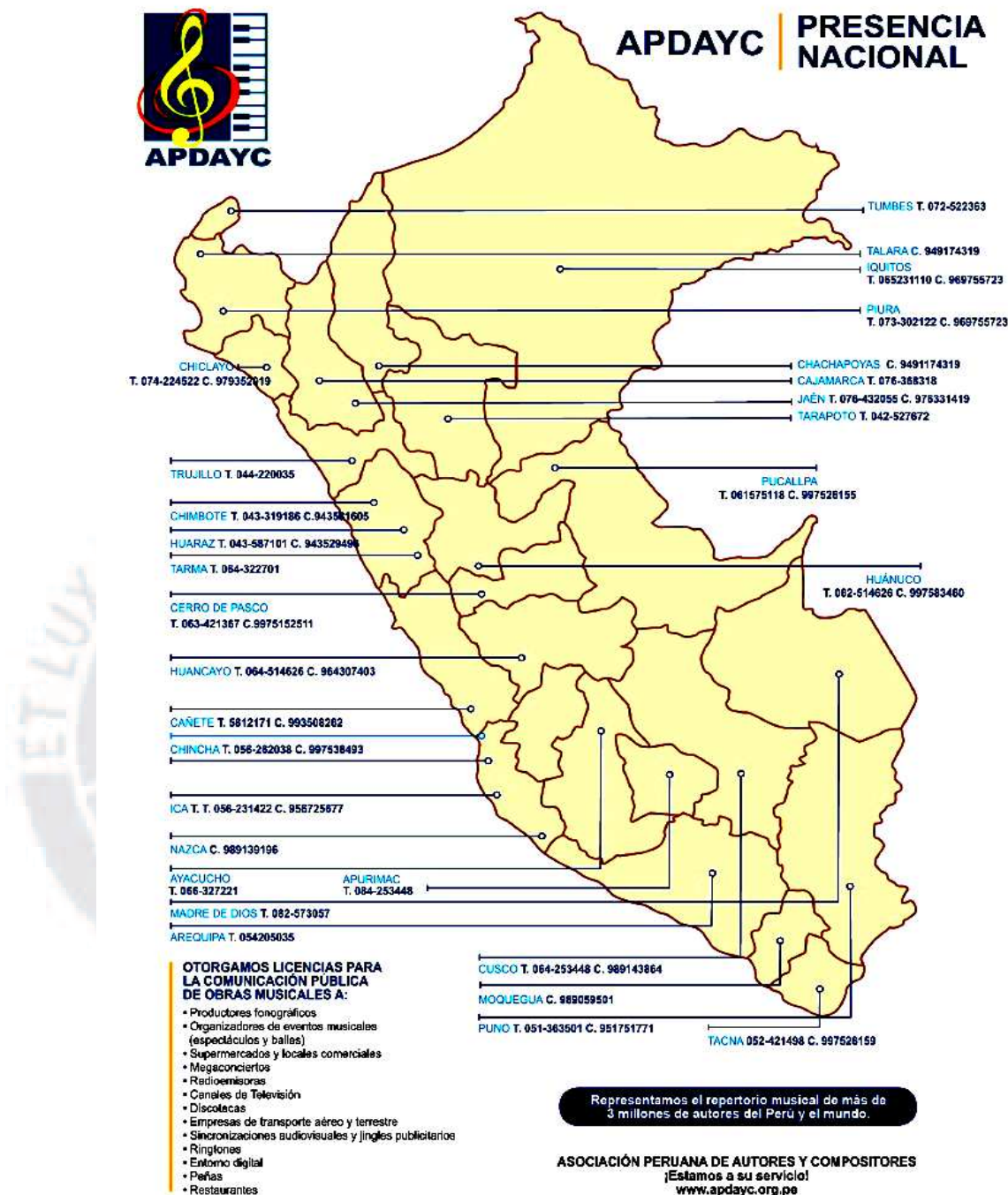


Figura 23. Presencia nacional de APDAYC en el territorio peruano. Tomado de “Memoria APDAYC 2012”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2012b. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2012.htm>

- SONIEM está saliendo de un entrapamiento estructural que no le ha permitido desarrollarse, ya que ha venido operando bajo la dirección administrativa mixta con actores (antes, bajo la denominación ANAIE) y no únicamente con intérpretes de música. Esta situación ha retrasado sus propios y naturales intereses y el



adecuado manejo de sus ingresos. Por otro lado, seguir dependiendo administrativamente de UNIMPRO los arrastra a no disponer de la totalidad del dinero que legalmente les corresponde para sus proyectos y gastos administrativos.

**Sindicato de música.** Lamentablemente, este sindicato no tiene capacidad gerencial. Además, se encuentra en una difícil situación en cuanto al orden, desarrollo y transparencia, a pesar de haber obtenido importantes ingresos producto del pase intersindical, ya que la ley obliga a pagar a todos los empresarios de espectáculos que contratan artistas internacionales el 2% del contrato del artista extranjero por su actuación en suelo peruano. Solamente en el año 2010, llegaron al Perú más de 20 artistas extranjeros, tales como (a) Bon Jovi, (b) Paul McCartney, (c) Aerosmith, (d) Alejandro Sanz, (e) Luis Miguel, (f) Ricardo Arjona, entre otros, que han debido proporcionar a esta institución un encaje superior a los US\$ 500,000; sin embargo, no se ha logrado un beneficio significativo a favor de los músicos peruanos.

**Industria fonográfica.** Hacia la mitad de la década de 1980, la industria fonográfica estaba conformada por varios sellos fonográficos nacionales: (a) El Virrey S.A., (b) IEMPSA, (c) DISVENSA, (d) DIN y (e) Discos Hispanos. Estos, a su vez, administraban catálogos de música extranjera como (a) Sony, (b) Warner, (c) EMI, (d) Universal, (e) MP Producciones, (f) Arriola, (g) Poligram, (h) CBS, (i) Sono Rodven, (j) Velvet, Codiscos, entre otros. El *core business* de estas empresas era la venta de soportes fonográficos (discos de vinilo, casetes y CD). Por esos años, tenían un importante margen de utilidad una vez cubiertos sus costos operativos, que principalmente consistían en (a) material de fabricación, (b) personal, (c) servicios, (d) *marketing*, (e) derechos de autor, (f) regalías de intérprete, (g) manejo artístico, (h) costos de grabación y musicalización, entre otros. Asimismo, el precio promedio de un disco LP (*long play*) tenía un costo de venta al público de US\$ 12, incluidos los impuestos, lo cual dejaba una utilidad neta promedio de US\$ 3 por disco. Según Mirna Li, expresidenta de

UNIMPRO, los canales de distribución se realizaban convencionalmente mediante cadenas de tiendas de discos como (a) Discolandia, (b) Disco Centro, y (c) tiendas Elio Roca.

Además, se realizaban ventas a consignación (M. Li, comunicación personal, 12 de febrero de 2013).

Así también, en aquellos tiempos, la complicada mecánica de fabricación existente hacía imposible la actividad de piratería fonográfica; por ello, la industria fonográfica, bajo una estrategia cortoplacista, mantenía una política de precios altos ante la ausencia de productos sustitutos, y realizaba un sistema de ventas atadas, que consistía en incluir éxitos musicales entre mezclados con obras poco trascendentes que no le sumaban valor al producto.

Esta política de ventas provocó que a fines de la década de 1980, con la venta de casetes y la aparición del reproductor-grabador, se iniciaran las actividades de piratería fonográfica mediante casetes piratas, en los que se ofrecían compilaciones de grandes éxitos. Este hecho puso fin al monopolio y a la tiranía de las ventas atadas; así se abrió paso a una competencia informal que, al margen de la ilegalidad, ofrecía menor precio con similar calidad y con un gran valor agregado: un producto que contenía solo éxitos.

La mayoría de los gerentes de estas empresas fonográficas no eran profesionales de carrera y pertenecían a clanes familiares que ejercían un manejo artesanal-empírico en esta industria. Por este motivo, no existió la suficiente visión para proyectar estrategias a largo plazo, ni políticas de retroalimentación, que sí se dieron en otros países vecinos como (a) Argentina, (b) Chile, (c) Brasil, y (d) Colombia, en donde hay una industria fonográfica vigente. Bajo estas limitaciones administrativas, la piratería fonográfica encontró las mayores facilidades para su desarrollo.

En la actualidad, y con las limitaciones económicas presentadas, los clásicos sellos internacionales como (a) Universal, (b) Sony, (c) EMI, y (d) Warner se han independizado de



la administración bajo sellos nacionales. Así se convirtieron únicamente en importadores de música extranjera, restándole todo interés a la inversión en producciones nacionales, lo cual ha dejado abandonado a su suerte a los intérpretes peruanos, quienes hoy tienen que asumir el rol de intérpretes y, además, de productores discográficos independientes, que operan sin la mayor información ni capacidad gerencial. Según UNIMPRO (2011), existen 336 productores fonográficos independientes, que en su mayor parte corresponden a personas naturales (artistas).

Por su parte, las empresas fonográficas eminentemente nacionales (DISVENSA, IEMPSA, e INFOPESA) se han reducido a su mínima expresión paralizando en un 95% todo tipo de inversión en producciones fonográficas, y resignándose a subsistir con las escasas ventas de menudeo y alguna ocasional producción fonográfica especial a través de diarios y revistas. Al respecto, Alfaro (2006) señaló lo siguiente:

...la creatividad de los músicos peruanos es ahora canalizada al mercado a través de pequeñas y medianas empresas discográficas que funcionan como unidades económicas de subsistencia, muchas veces familiar, con una reducida capacidad de acumulación de capital. De ahí que las grandes desventajas que tienen frente a la competencia de la música extranjera y la piratería sean su baja producción en volumen y sus limitados presupuestos para la promoción y difusión. Ambas impiden que puedan construir economías de escala, factor básico para el crecimiento de una industria de bienes y servicios culturales (párr. 16).

En general, se puede afirmar que, en la actualidad, existe un marcado déficit administrativo gerencial en el sector fonográfico, dedicado a las ventas de soportes musicales (*market share*). No existen cámaras, gremios, ni estrategias definidas singulares o colegiadas para enfrentar a la piratería fonográfica e interceder ante el Estado para obtener medidas de reactivación. Por el contrario, todos han caído atrapados ante los escasos canales de

distribución existentes, los cuales han mostrado mayor poder de negociación, pues no solo cobran altas comisiones por las ventas, sino que pagan en noventa días las pocas ventas realizadas y terminan encareciendo el producto formal, aumentando la brecha a favor de la piratería y agravando aún más la situación de las empresas fonográficas peruanas.

Al respecto Mirna Li Luque, Gerente General de IEMPSA y ex Presidenta de UNIMPRO, refirió lo siguiente: “PHANTOM es la única cadena oficial de ventas de discos y el precio de venta promedio de un disco original nacional es de S/. 30 no incluido IGV. El 50% de este precio es por comisión de venta que se nos paga a 90 días. Por otro lado, nos hemos visto obligados a retirar nuestros productos pues no sólo pagan tarde sin correr ningún riesgo, sino además encarecen demasiado el producto haciendo un gran favor a la piratería”.

Recientemente desde el año 2012, se ha formado la Cámara Nacional de Productores Fonográficos (CANPROFON), que está conformada por las siguientes empresas: (a) IEMPSA, (b) DISVENSA, (c) DIN, (d) TRAUNI, (e) KANTARO Records, y (f) SONOSUR. Estas están realizando una estrategia de atrincheramiento y vienen labrando un progreso cualitativo para recuperar el protagonismo fonográfico, canalizado hacia el entorno digital.

**Promotores y empresarios musicales.** En la actualidad, la gran mayoría de artistas nacionales tienen representantes empíricos que, en muchos casos, ostentan lazos familiares con el artista. Este hecho propicia la toma de decisiones poco técnicas.

En el sector empresarial internacional, los principales promotores de megaconciertos se encuentran recientemente organizados en una institución denominada ARENA, que está conformada, en gran parte, por gerentes conocedores del *core business* de la actividad, aunque existe aún un porcentaje importante de empresarios advenedizos y fortuitos que, por inexperiencia, terminan sufriendo importantes pérdidas en la administración de muchos de los megaconciertos que año a año se presentan en el Perú.

#### 4.1.2 *Marketing* y ventas (M)

El *marketing*, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Es responsable de las decisiones tomadas con relación al producto, la comunicación, la distribución y el precio, así como también de las relacionadas con el uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos (D'Alessio, 2008).

Se debe considerar que la música, convertida en una producción final en vivo o bajo la forma de un fonograma, es lo que se va a ofrecer en el mercado nacional, y si el concepto es más ambicioso, en el mercado mundial.

El mercado internacional de la música está limitado por los siguientes factores: (a) el idioma, (b) las costumbres, (c) la calidad, (d) la capacidad de difusión, y (e) la capacidad de *marketing* que desarrolla un productor fonográfico. En la actualidad, la industria fonográfica norteamericana es la que presenta una clara primacía en el mundo en razón de sus ventajas comparativas y competitivas. En la región iberoamericana, los países que lideran las preferencias musicales en español son (a) España, (b) México y (c) Argentina; en tanto que Brasil lidera las preferencias en portugués.

Dentro de este contexto mundial, la industria musical peruana carece de desarrollo en cuanto a *marketing* y ventas, precisamente porque estas actividades estaban convencionalmente a cargo de las grandes empresas fonográficas del mundo (Sony, Universal y Warner). Estas empresas respetaban los criterios de precio, plaza, promoción y producto, en forma previa a cada lanzamiento de un artista. Tras el quiebre de estas empresas en el Perú a causa de la piratería, salvo puntuales excepciones (Gian Marco, Ádammo y, hasta hace poco,

Pedro Suárez-Vértiz), no hay una actividad profesional de *marketing* y ventas que se desarrolle en el mercado nacional.

De este análisis y bajo estos parámetros, se puede concluir que (a) los autores, (b) compositores, (c) músicos, (d) intérpretes, (e) directores musicales, (f) gerentes de compañías fonográficas, (g) promotores de espectáculos e (h) ingenieros de sonido no están mayormente posibilitados de poner en práctica el concepto en *marketing* de satisfacer las necesidades de los mayores mercados y consumidores, mediante la búsqueda de la calidad, las preferencias, la promoción y el aseguramiento de los canales de distribución efectivos.

Así por ejemplo, el Presidente actual de los artistas peruanos (SONIEM) y primera guitarra del reconocido grupo RIO, Arturo “Pocho” Prieto, actúa con una guitarra marca Fender ST de US\$ 500, mientras que George Harrison (ex Beatle) actúa con una guitarra Ricken Baker Custom que tiene un valor de US\$15,000, es decir que en cifras la guitarra de uno de los mejores guitarristas del rock nacional vale el 3.3% de un gran rockero internacional.

De este modo, los creadores y artistas nacionales no sólo tienen serias limitaciones económicas, sino además ante la falta de una correcta asesoría, graban lo que les gusta a título personal, sin estudiar lo que demanda el mercado; es decir, graban con modesta calidad, debido a sus limitados presupuestos, y no se proyectan a mayores mercados. Las sociedades de gestión colectiva (APDAYC y UNIMPRO) sí tienen una importante actividad en el *marketing* y las ventas, lo cual se demuestra en su marcado crecimiento.

La actividad de promoción de espectáculos se realiza en el sector nacional e internacional. Con respecto al sector internacional, sí existe una importante labor de *marketing* y ventas, que ha logrado las siguientes medidas: (a) la reducción de impuestos, (b) la contratación novedosa de artistas *top*, (c) el aprovechamiento de la mayor capacidad adquisitiva de los peruanos y (d) una gran actividad promocional a través de televisión, radio,

prensa y paneles publicitarios. Sin embargo, la actividad desordenada en los cronogramas de presentación es un factor en contra, pues muchas veces origina cuantiosas pérdidas.

Con relación al sector nacional, no existen departamentos de *marketing* y ventas de artistas nacionales, los cuales se limitan a actividades directas, empíricas y poco ambiciosas, que no permiten el desarrollo sostenible de sus carreras artísticas.

Finalmente, el Estado peruano no se preocupa por difundir la música en el Perú en el mundo; así pues, las agregadurías culturales son despachos inoperantes. Las fronteras peruanas están invadidas de música extranjera al permitir impunemente que organismos de radiodifusión propaguen su música deliberadamente sobre el territorio peruano, como ocurre en las fronteras con Ecuador, Chile y Brasil. Por ejemplo, en la ciudad de Tumbes, diferentes radios formales peruanas son interceptadas por radios ecuatorianas, que invaden con su música a todo el territorio de Tumbes, Piura, Tacna, Jaén e Iñapari. Por todo lo expuesto y argumentando, se concluye que el *marketing* y las ventas de la industria de la música en el Perú es totalmente deficiente.

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Según D'Alessio (2008), el área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de (a) logística, (b) producción, (c) mantenimiento y (d) calidad.

La industria de la música en el Perú ha perdido el estímulo que tenía en la década de 1970, cuando el estudio del curso de música era obligatorio en la currícula educativa. No obstante, a pesar de haberse perdido esta formación educativa, los centros especializados de música (conservatorios y escuelas nacionales) no tienen el apoyo básico necesario por parte del Estado, lo cual genera una desventaja comparativa frente a otros países.

En el Perú, cuyo presupuesto general es de S/. 95.5 billones, la partida que se le asignó a la cultura en el 2012 fue de 0.20%; mientras que para el Conservatorio de Música fue de 0.0037% (ver Tabla 40).ss

Tabla 40

*Presupuesto Institucional de Apertura 2009 del Conservatorio de Música*

Grupo genérico de gasto	Recursos ordinarios	Recursos directamente recaudados	Total
Personal y obligaciones sociales	1'933,122	66,950	2,000,072
Pensiones y prestaciones sociales	482,754	0	482,754
Bienes y servicios	1'100,000	988,200	2,088,200
Adquisición de activos no financieros	0	50,000	50,000
Total	3'515,876	1,105,150	4,621,026

*Nota.* Tomado de "Liderando la Educación Musical en el Perú", por Conservatorio Nacional de Música, 2008. Recuperado de [http://cnm.edu.pe/files/EJECUCION\\_DE\\_GASTOS\\_2009\(1\).pdf](http://cnm.edu.pe/files/EJECUCION_DE_GASTOS_2009(1).pdf)

La elevada presencia de la piratería fonográfica en el Perú ha generado que el riesgo de inversión en el rubro de la música sea bastante elevado; en consecuencia, prevalece la pobre inversión privada en este sector industrial, la cual determina la limitada presencia de estudios profesionales de grabación. La actividad fonográfica pirata, al competir desleal e ilegalmente con la venta formal de producciones musicales, ha determinado la carencia y el cierre de centros de expendio, y ha afectado a las cadenas de distribución, dejándolas en manos de la actividad ilícita.

El Perú posee aproximadamente 30 millones de habitantes; solo su capital tiene casi 10 millones. El país no cuenta con la infraestructura mínima necesaria para el desarrollo *ad hoc* de actividades musicales. A diferencia de México, Chile, Argentina o Venezuela, Lima no cuenta con ningún auditorio estable dedicado a la música, que tenga capacidad con al menos 5,000 butacas. En consecuencia, se debe recurrir al uso de campos deportivos, clubes particulares o terrenos baldíos, que no propician ni estimulan la actividad musical en todo su esplendor.

Las modas musicales son impuestas en el Perú por los oligopolios de radioemisoras, que concentran el poder de programación destinado a favor de la música foránea. Respecto a

la comercialización de música digital, el Perú, con un pobre desarrollo e inversión en tecnologías de la información, no cuenta con plataformas ni con el ancho de banda suficiente para dirigir la promoción, distribución y venta de productos musicales mediante estas tecnologías, tal como ocurre en otros países.

Con relación a los instrumentos musicales de calidad, estos son de difícil acceso para los músicos profesionales del Perú, debido a su sobreprecio de hasta el 50% en el mercado, lo cual les impide competir en condiciones semejantes a las de los músicos del extranjero.

Los fabricantes de discos, en su mayor parte, son informales. En la actualidad, existen en el Perú solo dos fábricas formales de discos (Laser Disc y CD Perú), las cuales se desempeñan en un mercado que posee un 98% de piratería fonográfica.

La Asociación Peruana de Autores y Compositores tenía, al 30 junio de 2012, solo 71,000 obras registradas, en comparación con las aproximadamente ocho millones de obras musicales registradas en las sociedades de gestión colectiva en el mundo, lo que implica que el Perú tiene el 0.0088% de obras musicales registradas en esta vía. Esto brinda una pauta certera de que las operaciones y la logística del sector industrial de la música en el Perú tienen un déficit y una carente competitividad marcada con relación al mercado mundial.

Continuando con el análisis en el campo de las operaciones y logística del sector industrial de la música en el Perú, se observa el retiro y/o quiebra de las principales empresas fonográficas de este mercado a causa, principalmente, de una falta de planeamiento estratégico. La digitalización de los contenidos musicales, las nuevas tecnologías en la replicación fonográfica y la ciber piratería determinaron el colapso de la industria musical.

En consecuencia de lo anterior mencionado, se produjo la quiebra de las casas discográficas más importantes del país: (a) FTA, (b) INFOPESA, (c) Discos Hispanos, (d) DIN, (e) Sonoradio, (f) MAG, (g) Sonosur, y (h) DISVENSA. Este hecho determinó que toda la información de los procesos fonográficos acumulados que se realizaban en este sector



industrial se perdieran (por ejemplo, los del departamento de capacitación de artistas, repertorio, producción musical, promoción, ventas, logística, área internacional, entre otros). Por ello, todos los procesos quedaron en manos de los propios artistas, quienes sin el capital necesario, conocimiento y experiencia tuvieron que asumir la tarea con todas las falencias y deficiencias que resultan de la improvisación, la cual agravó la falta de competitividad existente en aquel tiempo.

Entre las décadas de 1970 y 1980, el artista era captado por las casas discográficas. Estas le buscaban un repertorio ideal, y realizaban la producción musical con calidad objetiva; luego se dedicaban a la promoción, pero sin que el artista se convierta en su propio empresario ni se distraiga de sus atributos artísticos a cambio de labores gerenciales o mercantiles para las cuales no estaba ni está preparado.

En esos momentos de bonanza, salieron al mercado peruano artistas como (a) César Altamirano, (b) Lucha Reyes, (c) Eva Ayllón, (d) Lucía de la Cruz, (e) Edith Bar, (f) Homero, (g) Arturo Zambo Cavero, (h) Los Zañartu, (i) Los Pakines, (j) Los Pasteles Verdes, (k) Río, (l) We All Together, (m) Manuel Donayre, (n) Tania Libertad, (o) Frágil, (p) Gian Marco, (q) Los Dolton's, (r) Gustavo Hit Moreno, (s) Jimmy Santy, (t) Pepe Miranda, (u) Freddy Roland, entre otros.

Sin embargo, en la década de 1990, la industria fonográfica había prácticamente desaparecido; así se perdió todo profesionalismo discográfico, pues la industria de la música quedó en manos de los propios intérpretes. Si bien la industria fonográfica de los años 1970 y 1980 tuvo una labor importante, nunca fue capaz de lanzar, con éxito internacional, a algún cantante o agrupación artística nacional, pues los sellos transnacionales generalmente establecían sus oficinas regionales en Venezuela, Argentina, México y Colombia, las cuales destinaban sus presupuestos a desarrollar grandes proyectos para financiar a sus connacionales.

Por eso, entre los años 1970 y 1990, surgieron diversos cantantes. En Venezuela, por ejemplo, sobresalieron (a) Franco de Vita, (b) Ricardo Montaner, (c) Ilan Chester, (d) Yordano, (e) Óscar D'León, y (f) Guillermo Dávila. En Panamá, destacaron (a) Basilio y (b) Rubén Blades. En Colombia, salieron a la luz (a) Shakira, (b) Juanes, y (c) Carlos Vives. En Chile, surgieron (a) Miriam Hernández, (b) Los Prisioneros, (c) La Ley, y (d) Buddy Richard. En México, resaltaron (a) Juan Gabriel, (b) Maná, (c) Pandora, (d) Flans, (e) Tatiana, (f) Yuri, (g) Magneto, (h) Luis Miguel, (i) Mijares, (j) El Tri, (k) Enrique Guzmán, (l) César Costa, (m) Daniela Romo, (n) Armando Manzanero, y (o) José José. En Argentina, destacaron (a) Sandro, (b) Leonardo Fabio, (c) Palito Ortega, (d) Leo Dan, (e) María Martha Serra Lima, (f) Pimpinela, (g) Silvana Di Lorenzo, (h) Tormenta, (i) Alejandro Lerner, (j) Charlie García, (k) Soda Stereo, (l) Rabito, y (m) Piero. Finalmente, en Uruguay, sobresalieron Los Iracundos y Los Tíos Queridos. No obstante, en el Perú, no hubo nadie de esa talla y dimensión.

En lo que respecta a infraestructura para actividades artísticas en el Perú, salvo el Jardín de la Cerveza de Arequipa, no existe ningún otro escenario *ad hoc* para el desarrollo adecuado de mega espectáculos. Solo se cuenta con escenarios pequeños como (a) los teatros municipales de Lima, Cuzco y Arequipa; (b) el Teatro Peruano Japonés, y (c) el Centro de Convenciones María Angola. Estos, en promedio, cuentan con una capacidad para 1,200 personas. No existen auditorios aparentes en el resto del país, apropiados para la actividad artística, pues estos carecen de (a) luces, (b) equipos de sonido propios, (c) baños, (d) boleterías seguras, (e) camerinos operativos, y (f) estacionamientos.

En cuanto a las sociedades de gestión colectiva, APDAYC, bajo una dirección estable desde hace 15 años, desempeña la función facilitadora para el desarrollo artístico de los autores y compositores mediante (a) bonificaciones por producciones fonográficas, (b) bonos por participación en eventos internacionales, (c) premios por actividades artísticas destacadas,

(d) subvención de horas de estudio de grabación profesional, (e) puesta a disposición de un gran complejo de producción fonográfica, (f) difusión de las obras peruanas a través de la cadena de radio Inspiración, presente en 18 ciudades del país; (g) salas de ensayo musical, y (h) préstamos importantes, que fomenten la creatividad musical.

Así también, APDAYC fomenta eventos nacionales, tales como (a) el Festival de la Marinera (Trujillo) y (b) la Fiesta de la Candelaria (Puno). Asimismo, otorga becas de estudios en el Conservatorio Musical de Lima, así como patrocina las diversas producciones musicales y difunde la música en el Perú a través de su Fundación de Autor.

En cuanto a UNIMPRO, si bien es una sociedad que viene creciendo constantemente en su recaudación, sus fines y frutos no están encaminados a cumplir con el impulso de la industria fonográfica nacional, lo cual es, en parte, la misión de toda sociedad de gestión colectiva. UNIMPRO, con una administración totalmente cerrada en favor de las transnacionales y con la inacción de INDECOPI, dejó por mucho tiempo de lado a los productores fonográficos nacionales. De no haber sido por la lucha de la Asociación de Productores Fonográficos Independientes del Perú (APROFIP), las remuneraciones generadas por el cobro de la ejecución pública de los fonogramas en los locales comerciales se hubiesen seguido repartiendo únicamente entre los sellos transnacionales: (a) SONY, (b) Universal, (c) EMI, y (d) Warner.

Definitivamente, el desarrollo de la industria de la música en el Perú está estrechamente vinculado al avance que pueden alcanzar sus gremios (autores, intérpretes y productores fonográficos), los cuales hasta la fecha no han logrado un trabajo ideal en conjunto, como sí ocurre en países como Francia, España, Chile, Uruguay, entre otros. En estos, los gremios se han cohesionado en ventanillas únicas, que permiten alcanzar ventajas múltiples. En el Perú, los gremios artísticos no solo son independientes, sino contrarios entre sí; por lo tanto, se presenta una clara desventaja comparativa con respecto a otras realidades.

Al respecto, la Gerencia de Estudios Económicos de INDECOPI (2011), manifestó lo siguiente:

Entre los principales retos que deben enfrentar las SGC se encuentran la maximización de la cobranza de derechos, la minimización de costos asociados a su administración y la transparencia en la determinación de las tarifas y la recaudación a cobrar. El presente documento analiza una de las alternativas propuestas para enfrentar los dos primeros retos: la implementación de una ventanilla única para la recaudación de derechos de autor y derechos conexos relacionados a obras musicales. Asimismo, se hace una propuesta para mejorar la transparencia en la determinación de las tarifas y la recaudación a cobrar; haciendo explícitos los tres criterios contemplados en la legislación para la tarificación de este tipo de derechos (p. 3).

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

El área de finanzas asume el compromiso de administrar los recursos económicos, los cuales harán que la organización pueda operar de manera sostenida. Asimismo, financia las estrategias a través de fuentes existentes, generadas por medio de fuentes propias y de terceros (D'Alessio, 2008).

Para determinar y asegurar el soporte económico del presente plan estratégico, es necesario contar con fuentes claramente definidas, comprometidas, obligadas y factibles. Estas pueden estar conformadas por (a) las sociedades de gestión colectiva, (b) los sindicatos artísticos y musicales, y (c) las empresas privadas. También el Estado puede ser soporte de la industria, mediante la Ley del Mecenazgo Cultural (Ley 29565, 2010) y a través de sus entidades públicas: (a) el Ministerio de Cultura, (b) INDECOPI, (c) la SUNAT, (d) el Congreso de la República, y (e) los municipios. Asimismo, las entidades privadas directamente dependientes de la industria (empresarios artísticos y radioemisoras nacionales) pueden ser fuentes económicas.

Dentro de estos posibles participantes, existen diferentes predisposiciones y posibilidades de apoyo, que serán evaluadas a continuación.

De las sociedades de gestión colectiva, solo APDAYC y, en segundo lugar, UNIMPRO están en condiciones de aportar al crecimiento y desarrollo de la industria musical del Perú, y dentro de este a su sector nacional. Como se puede corroborar, el crecimiento económico de APDAYC y UNIMPRO-SONIEM es importante, aunque la contribución directa al desarrollo del sector nacional es marcadamente favorable en APDAYC.

Se puede apreciar que las curvas de crecimiento económico de APDAYC y UNIMPRO-SONIEM, en el 2011, alcanzaron cifras de S/. 55.3 y S/. 14.7 millones respectivamente (ver Figura 24).

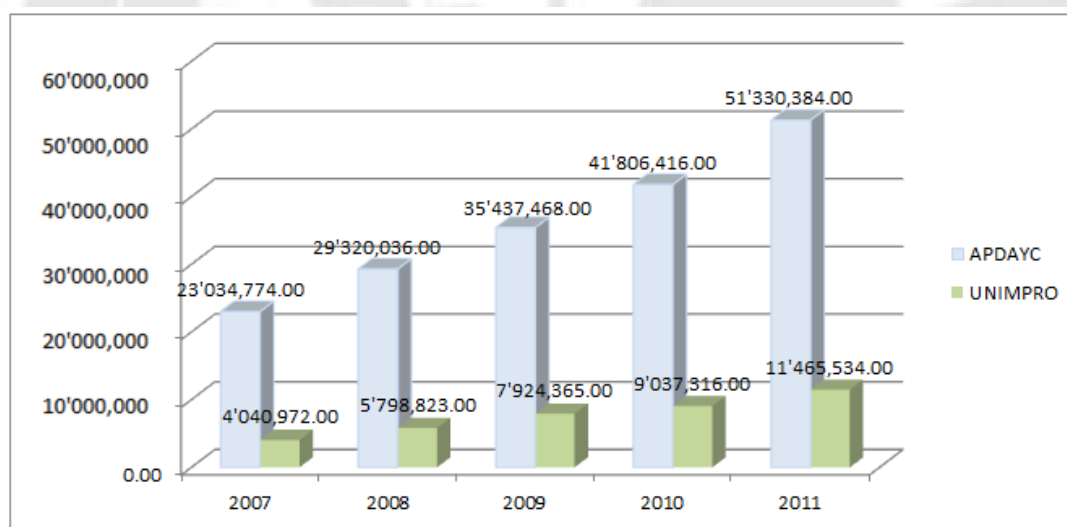


Figura 24. Benchmarking APDAYC-UNIMPRO. Tomado de “Memoria APDAYC 2011”, por la Asociación Peruana de Autores y Compositores (APDAYC), 2011a. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2011.htm>; “Memoria UNIMPRO 2011”, por la Unión de Productores Fonográficos del Perú (UNIMPRO), 2011. Recuperado de <http://www.unimpro.org/sitio/wp-content/uploads/2012/10/Memoria+2011.pdf>

Se debe destacar que la Ley sobre el Derecho de Autor (D. L. N° 882, 1996) considera y autoriza invertir el 10% de la recaudación total anual para la compra de activos fijos. Por lo expuesto, si se considera que el Perú presenta un déficit en estructura de US\$ 300,000 millones dentro de este sistema general, entonces no existe la mínima infraestructura para la

industria de la música en el Perú. Se deberá tomar en cuenta que las ventajas comparativas que tienen las sociedades de gestión colectiva peruanas, frente a otras de la región, pueden y deben emplearse para contribuir al desarrollo de un plan estratégico para el rescate de la industria musical en el Perú y su posterior desarrollo, y para aportar en el crecimiento del país.

La Ley de Mecenazgo Cultural (Ley 29565, 2010), mediante la cual las empresas privadas pueden donar hasta el 15% de su renta neta para posibilitar proyectos culturales, no ha sido reglamentada hasta la actualidad y es totalmente ineficiente. Esta ley debería ser reglamentada para apoyar al arte nacional, ya que pueden establecerse participaciones concretas como la infraestructura de anfiteatros en el país.

El Estado, como tal, debería considerar las recomendaciones de la UNESCO respecto a que cada país debe designar como mínimo el 1% de su presupuesto al desarrollo de la cultura. En el Perú, el presupuesto asignado al Ministerio de Cultura es de 0.20% del presupuesto anual; dentro de este exiguo monto, el 80% se designa a monumentos arqueológicos. Solo se destina a la música, danza y poesía menos del 5% de este presupuesto.

Finalmente, los empresarios de megaconciertos, hoy afiliados a una cámara denominada ARENA, vienen coordinando acciones para aportar en el desarrollo de la industria musical en el Perú. Ellos han conseguido que Lima sea una plaza competitiva como Buenos Aires, Río de Janeiro, Sao Paulo y Santiago de Chile. Esto se ha demostrado con las ansiadas presentaciones, en los años 2010, 2011 y 2012, de artistas de la talla de (a) Bon Jovi, (b) Aerosmith, (c) Black Eyed Peas, (d) Metálica, (e) Paul Mc Cartney, (f) Justin Bieber, (g) Red Hot Chili Peppers, (h) Lady Gaga, (i) Maroon 5, y (j) Elton John.

Los empresarios miembros de ARENA, a petición de APDAYC, suelen propiciar la presencia de artistas nacionales como teloneros de los artistas de fondo, lo cual permite mejorar el roce internacional artístico y tener mayor promoción, además de propiciarles

ingresos económicos. Por ejemplo, el cantautor peruano Jovan Tomasevich, por su presentación previa a Bon Jovi, tuvo un ingreso neto por concepto de regalías de autor de S/. 31,000, cifra que le sirvió para costear una delicada y costosa operación cardíaca.

Así también, los empresarios de ARENA, a petición de APDAYC, favorecen la inclusión cultural al poner a disposición una tribuna a precios subvencionados denominada “Tribuna APDAYC”, que permite el acceso a estos espectáculos a precios que no superan los US\$ 20.

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

Según D’Alessio (2008), “el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización” (p. 178). Pues bien, en el caso de la industria de la música en el Perú, este recurso tiene varias limitaciones como son (a) el bajo nivel educativo de la población, (b) el limitado acceso al conocimiento musical, y (c) la desventaja comparativa en cuanto a las condiciones fisiológicas y antropomórficas del fenotipo peruano, que no concuerdan con los estereotipos creados para el mercado occidental y establecen barreras que deben ser superadas.

El peruano, dentro de su profundo mestizaje racial y cultural, también ha desarrollado una capacidad emprendedora muy positiva y particular para sobreponerse, a pesar de todas las limitaciones conocidas. Artistas peruanos como (a) Ima Sumac, (b) Juan Diego Flores, (c) Gianmarco, (d) Susana Baca, (e) Libido, (f) Ádammo, (g) Eva Ayllón, (h) Eduardo del Perú, (i) Jean Paul Strauss, (j) Jorge Pardo, entre otros, han sabido ganar premios Grammy Latinos y festivales internacionales como los de Viña del Mar o el MTV Latino, pese a no contar con las condiciones más apropiadas, que sí se tienen en otros países.

La mayoría de los músicos y arreglistas peruanos son autodidactas, pues no han tenido las facilidades de instruirse en centros especializados en enseñanza musical, ni tampoco en adquirir instrumentos competitivos ante el elevado costo de estos. Existe carencia de charlas



de capacitación, clínicas musicales, festivales y competencias que promuevan y acentúen el talento. Asimismo, la mayoría de los grandes intérpretes peruanos no ha tenido la oportunidad de aprender técnicas vocales, ni de respiración o solfeo; a pesar de ello, el talento peruano ha podido abrirse paso. Es así como (a) Lucha Reyes, (b) Arturo Zambo Cavero, (c) Lucho Barrios, (d) Pastorita Huaracina, y (e) César Altamirano, solo por citar algunos de los más destacados, nunca tuvieron esas herramientas a su disposición; sin embargo, tuvieron una actuación más que trascendental.

En la actualidad, se vienen abriendo paso centros de estudios especializados como el Instituto Superior Orson Welles o la Escuela de Música de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), los cuales, aunque de naturaleza privada y con costos fuera del alcance de las economías modestas, son una alternativa para quienes pueden tomarlas. APDAYC viene implementando un sistema de semibecas para que artistas en potencia, con talento y sin capacidad económica, puedan iniciar sus estudios en tales centros.

Al respecto, Lucho Quequezana, reconocido músico peruano y actual profesor de la carrera de música de la UPC refirió lo siguiente en el suplemento especial del diario El Comercio del 21 de junio de 2013:

“Hace unos años era imposible imaginarse la creación de escuelas de música en el Perú o que la música se convierta en una profesión. Sin embargo, esto es una realidad gracias por ejemplo a la UPC que creó la primera carrera de música a nivel universitario en el año 2010. Por otro lado, el enfoque de ver el arte como parte del sistema productivo del país, ha significado un paso gigantesco en el desarrollo no sólo de la música sino también de la identidad de nuestro pueblo peruano.

Por otro lado, el renombrado productor musical, Manuel Garrido-Lecca, en la misma página mencionada del diario El Comercio refirió lo siguiente:

“Es de vital importancia que el músico de hoy se forme con lo tradicional, pero que al mismo tiempo se complemente con todas las herramientas tecnológicas que la industria demanda actualmente a nivel mundial. Se debe optimizar el conocimiento en cuanto a armonía, contrapunto, entrenamiento auditivo, arreglos, técnica de instrumentos, etc.”

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)**

*Tecnología de información en la industria de la música en el Perú.* En el Perú, el desarrollo de las nuevas tecnologías para la creación musical y del formato para oír la música ha seguido una evolución constante desde el uso de los casetes, los CD, los dispositivos de reproducción en formatos digitales y la música almacenada en Internet.

Es importante estar a la vanguardia en el uso de tecnología de punta, así como estar alineados con los objetivos que la industria de la música en el Perú persigue respecto a la creación de obras y su difusión. El Estado peruano aún no asigna partidas presupuestales suficientes para un desarrollo competitivo en la región, que le permita obtener capacidades en investigación y avances en tecnología e innovación. Si bien es cierto que en el Perú operan varias sociedades de gestión colectiva, no existe una única fuente de datos donde se encuentre integrada toda la información de los autores y compositores, músicos, artistas, editores y productores fonográficos.

APDAYC es la única sociedad de gestión colectiva que cuenta con un sistema informático personalizado, que realiza actividades tradicionales tales como (a) cuentas por cobrar, (b) logística, (c) activos fijos, (d) contabilidad, y (e) planilla. Por otro lado, también cuenta con un sistema denominado SGS, que soporta los siguientes módulos: (a) el módulo de documentación, que registra a los socios y las obras de todo el mundo, y permite una adecuada distribución, y (b) el módulo de recaudación, donde se incluyen los pagos realizados por los usuarios (locales, restaurantes, entre otros). Además, cuenta con sistemas propios y aplicaciones en el ciberespacio, que son utilizados a nivel nacional.

UNIMPRO es una sociedad medianamente nueva. Cuenta con un sistema de tecnología cliente-servidor, que realiza la función de recaudación y distribución solo a nivel local (Lima, Perú).

Con respecto a la tecnología e infraestructura implementada en los estudios de grabación existentes en el Perú, esta no se compara con los cientos de estudios de grabación que existen en los países del primer mundo.

En la actualidad, se han abierto centros de estudios en algunas universidades que tienen como principal objetivo el formar profesionales innovadores en música contemporánea, especializados en (a) tecnologías de audio, grabación y edición no lineal; (b) producción discográfica, y (c) producción de video *clips*. Entre estos centros figuran (a) la Escuela de Música de la PUCP, (b) la Escuela de Música de la UPC, y (c) el Instituto Superior Orson Welles.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La inversión del Perú en investigación y desarrollo (I&D) en el año 2012 solo alcanzó el 0.15% del PBI, cifra muy por debajo del promedio de Latinoamérica, establecido en 0.6% (“Inversión en desarrollo e investigación está rezagada”, 2012). Según la Agenda de Competitividad del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2012), existe una marcada falta de innovación en la economía peruana. El país ha ocupado en el *ranking* de innovación 2011-2012, el puesto 113 de 142 países evaluados (WEF, 2011).

Considerando el giro en la modalidad de comercialización de la música, que se viene dando a favor del rubro digital, la industria de la música en el Perú requiere mejorar su capacidad instalada para la comercialización de intangibles (música). Por ejemplo, hace tan solo dos años, los servicios digitales internacionales de mayor envergadura (iTunes, Spotify y Deezer) tenían presencia en poco más de 20 países. Hoy día, están en más de 100, entre ellos,

mercados emergentes en rápida expansión (Brasil, India y Rusia), que tienen el potencial de fomentar el crecimiento en el futuro.

#### 4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI hace posible, por un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas (D'Alessio, 2008) (ver Tabla 41).

Tabla 41

##### *Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Sector Industrial de la Música en el Perú*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Sociedad de autores y productores fonográficos desarrollada	0.12	4	0.48
2. Estabilidad política gremial de autores e intérpretes	0.06	3	0.18
3. Calidad creativa de autores y músicos, y gran compromiso de realización	0.06	3	0.18
4. Gremio profesional competitivo de productores de espectáculos	0.08	3	0.24
5. Disponibilidad normativa para la adquisición de activos fijos (10%)	0.10	4	0.40
Subtotal	0.42		1.48
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de desarrollo del sindicato de músicos	0.06	1	0.06
2. Falta de desarrollo de la sociedad de intérpretes	0.06	2	0.12
3. Ausencia de empresas discográficas y de condiciones para su existencia	0.12	1	0.12
4. Ausencia de canales para distribución fonográfica	0.06	1	0.06
5. Ausencia de artistas peruanos de relevancia internacional	0.09	1	0.09
6. Ausencia de editores musicales profesionales operativos	0.06	1	0.06
7. Falta de escuelas de música y debida formación profesional de músicos, arreglistas, técnicos de sonido y grabación	0.07	1	0.07
8. Falta de infraestructura para actividades artísticas	0.06	1	0.06
Subtotal	0.58		0.64
Total	1.00		2.12

#### 4.3 Conclusiones

1. Culminada la evaluación interna de los factores que conforman la industria de la música en el Perú, se puede destacar las fortalezas y debilidades correspondientes.
2. Dentro de las debilidades, se observa que no existe una administración y gerencia competitiva en la mayoría de los rubros del sector industrial en estudio. Esto se debe, en gran parte, a la marcada presencia de la piratería discográfica en el Perú (98%), que

se comporta como un importante factor externo que desalienta la inversión y genera escasez de recursos económicos en este sector.

3. La preferencia marcada de los organismos de radiodifusión por la promoción y difusión de música extranjera genera una desventaja competitiva para las producciones nacionales.
4. La ejecución de procesos convencionales para la producción óptima de música se perdió a raíz del cierre de las principales empresas fonográficas nacionales e internacionales instaladas en el país. Esto ocurrió como consecuencia del fenómeno de la piratería fonográfica, el cual generó la pérdida del *expertise* y del *know how* convencional seguido en esta industria. Así se dio paso, en cuanto a producción se refiere, a artistas que no contaban con la experiencia ni los recursos económicos necesarios para lanzar al mercado productos musicales competitivos.
5. La desaparición de los canales formales de distribución discográfica alejó a los consumidores de estos productos y dejó el mercado a expensas de la actividad ilegal e informal constituida por la piratería fonográfica.
6. La falta de recursos económicos y la posibilidad de apalancamiento de los actuales productores de música (en su mayor parte artistas y personas naturales) no permiten realizar grandes proyectos musicales, como ocurría tiempos atrás y aún ocurre en otros países que operan bajo condiciones mucho más estables.
7. Las características étnicas del peruano en cuanto a su biotipo, así como sus condiciones vocales, lo alejan de las primeras opciones que el mercado demanda para actividades artísticas. Esto se debe al gran mestizaje que impera en los habitantes peruanos.
8. Otras debilidades importantes son (a) la histórica falta de intérpretes peruanos de renombre internacional, y (b) la falta de desarrollo de la sociedad de intérpretes y del

sindicato de músicos, la cual determina en conjunto una falta de profesionalización en este rubro y genera falencias competitivas en los recursos humanos de este sector.

9. En cuanto a las fortalezas, se puede rescatar el desarrollo sostenido y competitivo alcanzado por las sociedades de autores (APDAYC) y de productores fonográficos (UNIMPRO), así como su potestad legal de disponer del 10% de su recaudación para la compra de activos fijos.
10. Se debe resaltar la característica emprendedora que han asumido los autores e intérpretes para paliar el éxodo de las grandes empresas discográficas del país.
11. Finalmente, el acceso a la tecnología a costos manejables ha permitido desarrollar el talento de creadores e intérpretes nacionales en virtud de los home estudios, así como la presencia de una cadena de radioemisoras destinadas principalmente a la difusión del talento nacional. Actualmente, a través de la Fundación Autor, se cuenta con 14 radioemisoras a nivel nacional.

## **Capítulo V: Intereses de la Industria y Objetivos de Largo Plazo**

Los intereses organizacionales y los principios cardinales establecidos en el Análisis Tridimensional de las Naciones de Hartmann (1978), así como la visión planteada en el Capítulo II, permiten establecer los objetivos de largo plazo para el sector de la música en el Perú. Con respecto a los objetivos de largo plazo, D'Alessio (2008) indicó que “representan los resultados esperados luego de desarrollar ciertas estrategias, son desagregados y deben incluir indicadores que lleven finalmente al cumplimiento de la visión establecida” (p. x). Por esta razón, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los intereses y potencialidades del sector de la música en el Perú, así como de los principios cardinales, con el fin de determinar el grado de intensidad de los competidores, quienes tienen intereses opuestos y comunes.

### **5.1 Intereses del Sector Industria de la Música en el Perú**

Los intereses que tiene la industria musical en el Perú, para superar su actual estado de subdesarrollo, son aquellos logros, condiciones y capacidades que debe alcanzar en un plazo determinado y de forma apropiada para reorganizarse y lograr un desarrollo significativo. Este desarrollo debe ser sostenible y propiciar, en una segunda etapa, el replanteamiento que le permita dar el salto cualitativo definitivo para convertirse en una industria competitiva. Por su importancia, estos intereses se clasifican en vitales, importantes y periféricos.

### **5.2 Potencial de la Industria de la Música en el Perú**

Para identificar el potencial del sector de la industria musical peruana y de su sector nacional, es necesario analizar los siete dominios planteados por D'Alessio (2008). Estos dominios son los siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.



La industria de la música en el Perú tiene un potencial apreciable que no ha sido aprovechado en las últimas décadas. A continuación, se pasará a analizar las causas y las circunstancias de su situación actual.

**Dominio demográfico.** El Perú tenía 29 millones de habitantes al 2011. Esta cifra representaba únicamente el 0.4% de la población mundial, lo cual es una desventaja comparativa frente a países que tienen una mayor demografía, como es el caso de (a) China, (b) India, (c) Brasil, (d) México, (e) Estado Unidos, entre otros. Si bien la lengua oficial es el español (83.9%), en el Perú también existen otras lenguas como el quechua (13.2%), el aimara (1.76%), y un grupo de lenguas amazónicas (0.91%), (ver Tabla 42).

Tabla 42

*Distribución de Lenguas en el Perú*

Lengua	1993		2007	
	Total	Porcentaje	Total	Porcentaje
Castellano	15'405,014	80.27%	20'723,489	83.98%
Quechua	3'177,938	16.56%	3'262,137	13.25%
Aimara	440,380	2.29%	434,372	1.76%
(Otra lengua aborigen)	132,174	0.69%	223,941	0.92%
(Lengua extranjera)	35,118	0.18%	21,097	0.09%
(Sin respuesta/sordomudo)	117,979		28,905	

*Nota.* Tomado de "Perfil Sociodemográfico del Perú", por INEI, 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0007/caP0209.htm>

Esta situación en cierta forma representa un mercado interno reducido para la música en el Perú, a diferencia de países vecinos como (a) Brasil, con un mercado poblacional de 203 millones; (b) México, con 120 millones; (c) Argentina, con 41 millones, y (d) Colombia, con 44 millones.

Así también, la música en el Perú elaborada en el idioma español tiene solo el 8% como mercado mundial. A diferencia de la música en inglés o en chino, que tiene un mercado mucho más amplio por su posicionamiento en el mundo.

**Dominio geográfico.** El Perú posee un dominio geográfico altamente favorable, sustentado en el apartado 3.1.2. Este dominio le permite, además, ser el corredor natural de tránsito entre los países asiáticos y el Brasil (ver Figura 25).



Figura 25. Corredor Vial Interoceánico Sur Perú – Brasil: Iñapari. Tomado de “Ministerio de Transporte y Comunicaciones”, por MTC, 2013. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/conces\\_perubrasil.htm](http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/conces_perubrasil.htm)

No obstante, estas ventajas comparativas pueden propiciar el desarrollo de otras industrias: (a) la industria hotelera, (b) el turismo y (c) la gastronomía. Estas tres industrias tienen una estrecha relación con la música, la danza y el folclore peruano, que puede y debe hallar una oportunidad en mérito a este dominio geográfico.

Dentro de este contexto, no es una casualidad que Chile haya encontrado, en el Festival de la Canción de Viña del Mar (ver Figura 26), una gran ventana de promoción y *marketing* para su país. Así, a pesar de las frías aguas del balneario de Viña del Mar, de su lejana ubicación geográfica respecto a la línea ecuatorial y a los centros de comercio mundial,

y de su limitada riqueza natural y arqueológica, Chile también vende su marca país a través del festival de música más importante de toda Latinoamérica, que desplaza incluso a México, Colombia y Argentina en el rubro musical y turístico. Estos países, pese a tener una mayor población y desarrollo industrial musical, han sido aventajados al igual que el Perú, ya que se ha utilizado la música revestida de un gran valor agregado, que se vende con éxito desde hace 50 años a través del reconocido Festival Internacional de Viña del Mar. Prueba de ello, el concejal de la Municipalidad de Viña del Mar, Andrés Celis, reveló a radio Bío-Bío Chile que los ingresos económicos que dejó el Festival de Viña del Mar en el 2012 al municipio ascendieron a la suma de 27,500 millones de pesos (equivalente a US\$ 57.5 millones); mientras que en el Perú, la totalidad del presupuesto para el Ministerio de Cultura durante el periodo 2012 fue de S/. 181 millones (equivalente a US\$ 69.6 millones).



*Figura 26.* Festival de la Canción de Viña del Mar en Chile. Tomado de “Festival de la Canción Viña del Mar”, por Quinta Vergara, 2012. Recuperado de <http://www.quintavergara.cl/festival-de-la-cancion-de-vina-del-mar>.

Por otro lado, se observa el ejemplo del gran Carnaval de Río de Janeiro (ver Figura 27). Sería imposible realizar este carnaval sin música. Indudablemente constituye una gran fuente de ingresos para ese país desde hace muchos años atrás. Por ejemplo, las autoridades de Río de Janeiro anunciaron un ingreso de US\$ 559 millones en este festival; es decir, en un solo mes, Brasil recaudó ocho veces más que todo el presupuesto peruano para el Ministerio

de Cultura. Estas son muestras evidentes de la importancia que puede y debe tener la música para el desarrollo de un país; sobre todo en el Perú, que tiene el folclore más rico de Latinoamérica.



*Figura 27.* Festival de Río de Janeiro en Brasil. Tomado de “Las mejores imágenes del Carnaval de Río de Janeiro de 2013”, por Heidi Moriyama, 2013. Recuperado de <http://viajes.es.msn.com/recomendaciones/las-mejores-imagenes-del-carnaval-de-rio-de-janeiro-de-2013#image=23>

El Perú debería explotar su buena ubicación geográfica, que le permite contar con una gran biodiversidad, así como poseer una de las mayores reservas ecológicas del planeta. Las condiciones favorables de su litoral, así como la mundialmente reconocida ciudad del Cusco, permiten el desarrollo de diversas actividades comerciales. Dentro de estas actividades están las musicales. Sería recomendable organizar nuevamente el Festival de la Cerveza Cuzqueña (ver Figura 28) que, en la década de 1990, generó una gran expectativa en cuanto a música y turismo.



*Figura 28.* Festival Festival Internacional del Cuzco en 2007. Tomado de “Jardín de la Cerveza del Cusco”, por Club Oficial de Fans Internacional de Gian Marco Zignago, 2007. Recuperado de [http://www.gianmarcofans.com/public/images/gian\\_marco040707.jpg](http://www.gianmarcofans.com/public/images/gian_marco040707.jpg)



Por otro lado, el Perú tiene muchos festivales que no vienen recibiendo el apoyo debido; por ejemplo, (a) la Fiesta de San Juan en toda la selva peruana; (b) el Festival de la Marinera de Trujillo; (c) el Festival de la Vendimia de Ica, que año a año se va extinguiendo; (d) los Carnavales de Cajamarca, y (e) el Festival de la Virgen de la Candelaria de Puno, que cada año presenta a 9,000 músicos y 40,000 bailarines que interpretan más de 200 danzas costumbristas; este último representa uno de los folclores más ricos y variados que pueda tener una ciudad en el mundo (ver Figura 29).



Figura 29. Festival de la Virgen de la Candelaria en Puno. Tomado de “Fiesta de la Virgen de la Candelaria en Puno”, por Turismo en Puno, 2013. <http://www.depuno.com/virgen-candelaria>

**Dominio económico.** Según la CIA (2013), el Perú ha estado sosteniendo un crecimiento promedio del 6.4% entre los años 2002 y 2011; sin embargo, este crecimiento se basa principalmente en la exportación de *commodities* y de muy pocos productos no tradicionales o con valor agregado (ver apartado 3.1.2, Dominio económico). Así también, asumiendo lo sustentado por Rozenberg (2010) sobre la necesidad de generar anualmente 300,000 nuevos puestos de trabajo para sostener el crecimiento de la economía peruana, es lógico pensar que la industria de la música en el Perú puede, en parte importante, contribuir a cubrir esta necesidad laboral, como sí lo hace el aporte de la industria de la música de México que, según Piedras (2004), alcanza una cifra del 2.4% del PBI mexicano.

Basado en los estudios realizados por INDECOPI, OMPI (2011) y por APDAYC (2011), las aportaciones de la industria de la música en el Perú entre el 2007 y el 2011

estuvieron por debajo del 0.3%. Esto reveló una deficiencia marcada en la protección y el desarrollo de la industria, que en promedio le da al mundo, según la CISAC (2011), el 5% de contribución al PBI.

Según APDAYC y UNIMPRO (2011), el crecimiento de las recaudaciones en los últimos cinco años revela un incremento superior al 250%. Esto demuestra un aumento significativo y sostenible, lo que ha originado que los ingresos por derechos de autor y conexos en el Perú hayan alcanzado cifras de US\$ 0.82 por habitante; mientras que en México se presenta una cifra de US\$ 0.84 por habitante. Así se establece que el rescate de la industria de la música en el Perú puede ser factible.

Por otro lado, según UNIMPRO (2011), existen 336 productores fonográficos independientes, sin contar con los sellos nacionales convencionales (Iempsa, Disvensa, y Play Music) ni con los sellos discográficos extranjeros (Universal, Sony, Warner, entre otros).

Según el HSBC (2012), el Perú se encuentra dentro de las 26 economías más estables que conservan esta proyección hasta el año 2050. Este hecho debe invitar a la industria privada a apostar por el rescate de esta industria, que sí aporta significativamente en diversas economías del mundo (ver Tabla 43).

*Tasas impositivas al rubro de espectáculos.* En el Perú, bajo el gobierno del presidente constitucional Dr. Alan García Pérez, se derogó merced a la Ley que promueve el desarrollo de los espectáculos públicos no deportivos (Ley 29168, 2007), el impuesto municipal a los espectáculos no deportivos, que ascendía al 15% de la recaudación de la taquilla. Así también, se redujo el pago de los impuestos de artistas no domiciliados del 30% a solo el 15%, homologando así las condiciones para la actividad de megaconciertos con países vecinos como Brasil, Argentina, Uruguay y Chile. Esto permitió elevar la recaudación de APDAYC del 2007 al 2011 en un 293%, con lo que se incrementó la recaudación por derechos de autor de S/. 3'951,704 (2007) a S/. 11'571,761 (2011). A su vez, al fisco peruano

le correspondía una recaudación por este concepto, en el año 2010, de 15'917,761

(APDAYC, 2010).

Tabla 43

*Economía de los Primeros 26 Países con Estabilidad Económica Sostenible en el Año 2050*

	Tamaño de la economía en			Ingreso <i>per cápita</i> en			Población		
	2010	2050	Cambio en Rank	2010	Rank	2050**	Rank	2010	2050
	Bn Constant 2000 US\$	Bn Constant 2000, US\$		Constant 2000, US\$		Constant 2000, US\$		Millones	Millones
1 China*	3,511	25,334	2	2,579	63	17,759	54	1,362	1,426
2 Estados Unidos	11,548	22,270	-1	36,354	6	55,134	8	318	404
3 India	960	8,165	5	790	88	5,060	86	1,214	1,614
4 Japón	5,008	6,429	-2	39,435	3	63,244	4	127	102
5 Alemania	2,058	3,714	-1	25,083	18	52,683	10	82	71
6 Reino Unido	1,711	3,576	-1	27,646	11	49,412	14	62	72
7 Brasil	921	2,960	2	4,711	52	13,547	61	195	219
8 México	688	2,810	5	6,217	42	21,793	47	111	129
9 Francia	1,496	2,750	-3	23,881	20	40,643	21	63	68
10 Canadá	892	2,287	0	26,335	15	51,485	12	34	44
11 Italia	1,124	2,194	-4	18,703	23	38,445	23	60	57
12 Turquía	385	2,149	6	5,088	49	22,063	46	76	97
13 Corea del Sur	798	2,056	-2	16,463	25	46,657	17	49	44
14 España	711	1,954	-2	15,699	26	38,111	24	45	51
15 Rusia	412	1,878	2	2,934	58	16,174	56	140	116
16 Filipinas	112	1,688	27	1,215	83	10,893	72	93	155
17 Indonesia	274	1,502	4	1,178	85	5,215	85	233	288
18 Australia	565	1,480	-4	26,244	16	51,523	11	22	29
19 Argentina	428	1,477	-2	10,517	33	29,001	38	41	51
20 Egipto	160	1,165	15	3,002	57	8,996	76	84	130
21 Malasia	146	1,160	17	5,224	47	29,247	37	28	40
22 Arabia Saudita	258	1,128	1	9,833	34	25,845	43	26	44
23 Tailandia	187	856	6	2,744	61	11,674	68	68	73
24 Países bajos	439	798	-9	26,376	14	45,839	18	17	17
25 Polonia	250	786	-1	6,563	39	24,547	45	38	32
<b>26 Perú</b>	<b>85</b>	<b>735</b>	<b>20</b>	<b>2,913</b>	<b>59</b>	<b>18,940</b>	<b>53</b>	<b>29</b>	<b>39</b>
27 Irán	161	732	7	2,138	72	7,547	81	75	97
28 Colombia	142	725	12	3,052	56	11,530	69	46	63

*Nota.* \*China, incluye Hong Kong y Macao, dada la unificación completa para el 2047 y 2049. Tomado de "UN population projections and HSBC estimates", por World Bank, 2012.

<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hsbc.com%2F~%2Fmedia%2FHSBC-com%2Fabout-hsbc%2Fadvertising%2Fpdfs%2Fthe-world-in-25202050.ashx&ei=h83DUZroGcrh0QHhtIDIAw&usg=AFQjCNFleRexOLSJILvjBEumN1dopfN-DA&sig2=c5xIwj04LbOTaLOmHCrqQ&bvm=bv.48293060,d.dmg&cad=rja>

***Dominio tecnológico y científico.*** La inversión del Perú en investigación y desarrollo, en el año 2012, alcanzó el 0.15% del PBI, cifra muy por debajo del promedio en Latinoamérica, que se establece en 0.6%.



Esta situación es comprometida si se tiene en cuenta que el comercio electrónico actualmente es un canal oficial y real de comercialización, que está totalmente ligado a la comercialización de intangibles (música). Es evidente que el Perú viene presentando una grave desventaja competitiva en la difusión, promoción y venta de sus obras musicales, tanto en el mercado nacional como internacional, ya que la guerra de los proveedores de contenidos hoy ya es una realidad. Esta realidad toma mayor relevancia en un mundo globalizado; por ello, se hace necesario atender la deficiencia que presenta el Perú ante la competitividad mundial.

Por último, el Perú tiene una vasta riqueza de instrumentos musicales autóctonos como, por ejemplo, (a) la quena, (b) la zampoña, (c) el cajón, (d) la cajumba, (e) el pututo, y (f) el clarín. Además tiene otros instrumentos muy afincados en la cultura musical: (a) el arpa y (b) el charango. Sin embargo, se está renunciando a la incursión de la tecnología en estos instrumentos analógicos, que bien podrían ampliarse al formato electrónico. Así no solo se podría generar más puestos de trabajo, sino propiciar la difusión de la música en el Perú y la venta de instrumentos nativos o cuasi nativos del Perú.

*La importación y exportación de música.* El porcentaje de exportación de música en el Perú puede estimarse en relación directa al porcentaje de regalías que recibe APDAYC de otras partes del mundo, en comparación a lo remesado al exterior. En el 2010, se verificó que APDAYC remesó a editores y sociedades extranjeras la suma de S/. 10'069,617.8, y solo percibió de estos la suma de S/. 551,154.85, lo que únicamente correspondió al 5.5% del total remesado. Esto indicaría una relación de ponderación comercial de 20 a 1 en favor de la música extranjera sobre la nacional.

*Tecnología aplicada a la música.* Según el IFPI (2005), en el año 2004, se produjo el despegue del negocio de la música a través de celulares, gracias al desarrollo de la tecnología celular 3G (tercera generación de celulares). Con esta, los usuarios podían acceder a un

amplio rango de contenidos interactivos, incluyendo pistas de audio (*ringtones* y *ringback tunes*) y video a gran velocidad y con una alta calidad de sonido e imagen.

En el año 2006, de acuerdo con IFPI (2007), empezó a consolidarse un nuevo canal de oportunidad en la comercialización de música a través de las plataformas de redes sociales como MySpace.com, Bebo.com y Youtube.com, las cuales representan una gran oportunidad para la industria de la música, ya que llegan a un gran número de fanáticos.

A continuación, en la Tabla 44, se puede comparar los principales mercados en cuanto a las modalidades de uso en línea o vía teléfono celular.

Tabla 44  
*Los 10 Mercados Digitales Top (Ventas por Canal)*

	País	En Línea	Teléfono Celular
1	EE. UU.	67%	33%
2	Japón	9%	91%
3	Reino Unido	71%	29%
4	Corea de Sur	63%	37%
5	Alemania	69%	31%
6	Francia	39%	61%
7	Canadá	58%	42%
8	Australia	59%	41%
9	China	27%	73%
10	Italia	44%	56%

*Nota.* Tomado de “Plan Estratégico para la Industria de la Música”, por Fajado et al., 2008 (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

El informe IFPI reflejó que las ventas de música grabada a nivel mundial generaron, en el 2011, unos ingresos de US\$ 16.646 millones en todo el mundo. Por otro lado, el 16 de abril de 2013, luego de cinco años de negociación entre las diversas editoras del mundo (SONY, Universal, Peer Music, Warner, entre otras), llegaron a un acuerdo con el Comité Latinoamericano de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC) para formar una ventanilla única de licenciamiento por uso de música. Este acuerdo, sin duda, simplificará las negociaciones de licenciamiento a las diferentes plataformas digitales de expendio de música, disminuyendo costos, aumentando calidad y capturando mayores adeptos hacia el uso formal de música en el entorno digital (Ugarteche, 2013).

***Dominio histórico-psicológico- sociológico.*** Con relación a la música y su contribución en el Perú, dentro del marco de análisis histórico, psicológico y sociológico, se debe poner en evaluación diversos aspectos.

En primer lugar, la característica pentafónica de la música andina prehispánica, caracterizada por la presencia de cinco notas musicales únicamente, no solo limitó la riqueza de la composición musical sino que, sumada a la melodía pausada y melancólica de las queñas y zampoñas, creó una música hermosa, pero poco competitiva en el gran mercado del mundo occidental, que prefería otras características mucho más comerciales.

En segundo lugar, las características de las melodías peruanas, hasta mediados del siglo XX, siempre fueron nostálgicas y lastimeras en su mayor parte; a diferencia de la música básicamente alegre y festiva de los pueblos brasileros, venezolanos y colombianos, que terminaron siendo productos mucho más comerciales y de mayor demanda popular por su naturaleza y convocatoria festiva. El retraso del Perú en alcanzar su independencia política en 1821 e iniciar una vida republicana convulsa por gobiernos caudillistas, la separación del alto Perú y la guerra con Chile (1879) terminaron postergando el desarrollo industrial de la cultura y, dentro de ella, de la música en el Perú.

Por esos años, mientras que ello ocurría en el Perú, en Estados Unidos, el fonógrafo era inventado por Thomas Alva Edison en el año 1877. Este invento generó toda una poderosa industria en los países desarrollados y, con toda lógica, permitió que los primeros fonogramas grabados, que consistían en obras musicales de la autoría e interpretación de sus connacionales, prácticamente generaran el monopolio mundial de los países del primer mundo en la imposición de modas e influencias musicales a los países del tercer mundo, dentro de ellos el Perú.

Al respecto, Zanutelli (1999), en su obra *Felipe Pinglo*, indicó lo siguiente:

Lo que influyo mucho en el gusto musical de la gente, a través del disco fue la ortofónica [equipo reproductor de sonido de los años 1900]. Durante el oncenio de Leguía (1919-1930) época de la adultez plena del compositor, el tango y los *one step*, *foxtrot*, *shimmy* y *couplets*, marginan a las expresiones del cantar popular criollo. La revista “Mundial” publica las partituras y, acaso sin querer, contribuye a la divulgación de la música extranjera. Los fonógrafos (vitrolas y ortofónicas) servían para popularizar la música foránea; de lo nuestro se grababa muy poco, como es el caso de Eduardo Montes y Cesar Augusto Manrique quienes el 28 de agosto de 1911 se dirigieron a Nueva York con el propósito de grabar canciones peruanas en “discos y cilindros fonográficos” para la casa Columbia (p. 34).

Así también, Zanutelli (1999) comentó que:

Nadie se escapó del impacto de la música extranjera. Cayeron avasallados por ella Nicanor Casas, Pedro Bocanegra, Carlos Saco, Víctor Correa, Pablo Casas; todos ejecutaron y bailaron los nuevos ritmos porque se sintieron atraídos por ellos. No era posible ponerse al margen de esa música (p. 38). Aquí en Lima, los negros jaranistas de Malambo, Maravillas y Monserrate, cayeron, como los blancos y cholos, ante el impacto que produjeron los ritmos foráneos (p. 40).

Queda así demostrado que los peruanos siempre han tenido preferencia por las modas e influencias extranjeras, seguramente por haber sido el Perú capital del Virreinato español y estar sujeto, desde entonces, a una dependencia cultural foránea que, de una u otra forma, subsiste hasta los actuales días.

***Dominio organizacional-administrativo.*** En el Perú, la Constitución Política reconoce, en su Artículo 2, a la propiedad intelectual como un derecho de rango fundamental. Por otro lado, se creó en el año 2009 el Ministerio de Cultura con el fin de promover la cultura en la sociedad peruana.

Por otra parte, en el marco legal e internacional han aparecido organizaciones de ascendencia mundial como (a) la Organización Mundial de Comercio (OMC), (b) la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) y (c) el Tribunal Penal Internacional (TPI), así como otros organismos de carácter regional. Estos compromisos internacionales, a los cuales el Perú se ha suscrito, abogan positivamente por la mayor atención a la protección de los derechos de autor y, dentro de esta, a la música en general.

El Perú goza de una legislación nacional moderna y debidamente tuitiva en favor del derecho autoral y conexo, así como discretamente deficiente en el plano tuitivo artístico laboral y en la difusión de obras a través de organismos de radiodifusión. El Perú ha firmado todos los convenios internacionales de propiedad intelectual existentes: (a) Berna, (c) Roma, (d) Bruselas, (e) AADPIC-OMC, (f) OMPI, (g) WCT y (h) WPPT.

***Dominio militar.*** Los autores y compositores del Perú, como en el caso de José de la Torre Ugarte y Bernardo Alcedo, autor y compositor del himno nacional del Perú respectivamente, han contribuido a la identidad nacional, creando canciones y diferentes himnos para las Fuerzas Armadas del Perú. Así, el actual presidente de APDAYC, don José Escajadillo Farro, es el autor de 120 himnos y marchas de guerra de las tres Fuerzas Armadas del Perú. Queda así demostrado la valiosa contribución de la música y de los autores de la música en el ámbito militar.

### **5.3 Principios Cardinales del Sector Industria de la Música en el Perú**

De acuerdo a D'Alessio (2010), los principios cardinales proporcionan las directrices que debe evaluarse con relación a los intereses del sector industrial, basados en intereses comunes y opuestos a los competidores y aliados los mismos que dan pie al desarrollo de la Matriz de Intereses de la Organización.

Si bien se ha definido cuáles son los intereses de la industria de la música en el Perú, y de su sector nacional, es también obvio que, al estar inmersos en un mundo globalizado y

altamente competitivo, su desarrollo dependerá, en mayor o menor medida, del desplazamiento que la música en el Perú logre en las diferentes industrias musicales del entorno.

Igualmente habrá que considerar a otras industrias que no necesariamente son del rubro musical, pero que van a competir con el presupuesto familiar que se puede destinar al disfrute de cualquier actividad de esparcimiento; tal es el caso de (a) el teatro, (b) los parques temáticos, (c) los juegos, (d) las ferias, (e) el Internet, (f) el deporte, (g) el cine, (h) la gastronomía, entre otras diversas modalidades afines.

En primer lugar, de acuerdo con la pirámide de Maslow (1970), se debe reconocer que en las necesidades del ser humano existen diferentes prelación de satisfacción; por tanto, no se debe poner al mismo nivel los requerimientos de las necesidades de vivienda, ropa, alimentación, salud y seguridad, con la necesidad de ocio y esparcimiento, dentro del cual se encuentra la música.

En segundo lugar, todos los hogares disponen de un presupuesto familiar destinado en alguna medida para el esparcimiento y la diversión. Dependerá entonces del valor agregado que cada rubro ofrezca al consumidor y de la disposición a pagar que cada uno de estos hogares tenga por el producto que se le pone a su alcance. Así será importante la infraestructura desarrollada para la explotación de la música. Las externalidades causadas por la piratería fonográfica arruinan la disposición del público a pagar por un disco de música, cuyo precio en el mercado informal alcanza un monto de S/. 2.50 o US\$ 0.9.

En tercer lugar, se debe considerar la importancia que tiene la música para las diferentes empresas proveedoras de contenidos (Youtube, Sonicomusica.com, Enladisco.com, Buenamusica.com, Musica-online.org) y, en general, para las redes digitales y las empresas de telecomunicaciones, que buscan una mayor marginalización de sus ingresos evadiendo el pago por la explotación de derechos de autor y conexos de las obras que comercializan

ilegalmente. Estos emporios empresariales usan su poder mediático y político para dilatar y/o desconocer las remuneraciones que normalmente deberían efectuar a sus titulares o representantes.

Es importante considerar y reconocer que la condición de intangibilidad que tiene la música, a diferencia de otros productos totalmente tangibles, le confiere a la industria musical una clara desventaja competitiva. El no pago de productos de condición física o material tangible (ropa, comida, servicios públicos, transporte, seguridad, vivienda, entre otros) provoca el recorte inmediato del bien o servicio. Esta es una facultad que no se puede alcanzar en la música precisamente por su condición material de intangibilidad y el amplio o fácil acceso a ella. Esta situación se exceptúa en el caso de los conciertos en vivo.

Finalmente, y solo para mencionar alguna causa más que compite y desplaza a la industria musical peruana, está el gran repertorio musical extranjero, principalmente de origen americano (en inglés o español), que se ha posicionado desde hace décadas en el mercado peruano. Esto se debe a sus ventajas competitivas, logradas a través de los años gracias a los siguientes componentes: (a) tecnología, (b) inversión, (c) influencia social, (d) *marketing*, (e) mayor tutela legal, entre otros.

Basta recordar la extensa lista de exitosos artistas extranjeros que han sido impuestos en las principales radioemisoras del Perú a lo largo de las últimas décadas para reconocer esta realidad. Por todo lo expuesto, se aprecia que la industria de la música en el Perú tiene, luego de la evaluación de los principios cardinales, los siguientes *stakeholders*: (a) los competidores, entre estos a la música extranjera (principalmente anglosajona, española, argentina y mexicana); (b) la piratería fonográfica; (c) los sustitutos, conformados por otras actividades de esparcimiento (deportes, teatro, cine, gastronomía, entre otros); (d) los proveedores de contenido, y (e) los nuevos entrantes, compuestos por las nuevas tecnologías.



***Influencia de Terceros.*** Existen diversas instituciones y organizaciones que influyen en el proceso de toma de decisiones del sector, entre éstos tenemos: (a) Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC), (b) INDECOPI; (c) Ministerio de Cultura, y (d) Congreso de la República. La CISAC es la organización que congrega a las SGC tanto de música como audiovisual. Sus directrices están plasmadas en un conjunto de reglas profesionales que buscan establecer lineamientos de gestión estandarizados a nivel mundial. Asimismo, esta organización faculta a las SGC a establecer convenios de reciprocidad con SGC hermanas, y sirve como plataforma de entendimiento y ejecución de acciones comunes que favorezcan el derecho autor.

INDECOPI es el ente tutelar de las SGC en el Perú, por lo tanto es la institución encargada de hacer cumplir con la legislación de Derecho de Autor y velar para que la gobernanza de cada SGC sea acorde a lo dispuesto en el marco de dicha ley, entre otras funciones. Actualmente, esta institución, a través de la Oficina de Derecho de Autor, viene propiciando la implementación de una ventanilla única, desde la cual se pueda realizar la gestión de recaudación de Derechos de Autor y Conexos.

El Ministerio de Cultura es el ente encargado de la promoción de las iniciativas culturales, así como la preservación del acervo cultural en todas sus dimensiones, incluidas las artes musicales. Las funciones principales del Ministerio de Cultura son formular, ejecutar y establecer estrategias de promoción cultural de manera inclusiva, las cuales le facultan a realizar acciones de conservación y protección del patrimonio cultural (Ministerio de Cultura, 2013).

Por otro lado, El Congreso de la República, al ser la institución encargada de la creación, formulación y promulgación de las leyes, tiene un rol fundamental en el sector ya que tiene la facultad de realizar modificaciones al D.L. Nro 822, con repercusiones importantes para el sector, y de manera específica a las SGC. Recientemente, coordinaciones

realizadas ante instancias parlamentarias han permitido otorgar pensiones de gracia a connotados autores y/o artistas peruanos.

### ***Lazos pasados y presentes***

Las Sociedades de Gestión Colectiva relacionadas a la Industria de la Música en el Perú son los ejes principales en el desarrollo de esta industria, ello debido a la ausencia de empresas fonográficas inexistentes a causa de la piratería. Sin embargo, el origen de las sociedades conexas por parte de los interpretes (ANAIE) y de los productores fonográficos (UNIMPRO) tuvo demasiadas confrontaciones, lo cual ha generado desconfianza que se ha prolongado en el tiempo. Al disolverse ANAIE y creada su reemplazante SONIEM estos conflictos del pasado no han sido superados y redundará en contra de un desarrollo pacífico y colaborador en este sector.

Una situación similar ocurre entre APDAYC y UNIMPRO quienes se han enfrentado muchas veces en el mercado al competir por el mismo usuario, lo cual también ha terminado por generar un clima de desconfianza que seguramente dificultará la formación de una ventanilla única.

Por otro lado, la antigua Cámara de Editores del Perú tuvo serios desencuentros con APDAYC por lo que el clima de confianza entre estas instituciones no es el más apropiado para conformar una Cámara Nacional de la Industria de la Música Peruana.

### ***Contrabalance de Intereses***

Si bien la ventanilla única es un formato reconocido como eficaz y eficiente en otras latitudes de América como: Chile, Uruguay, Colombia, Venezuela, entre otros; en el Perú no existe la predisposición de los titulares conexas de entregarle la administración total a APDAYC, lo cual se opondrá a una fácil integración de la ventanilla única y Cámara Nacional de la Música Peruana.

Por otro lado, las compañías fonográficas como IEMPSA, DISVENSA, DIM, SONO SUR, entre otras, y que antes operaban como rivales, hoy se han fusionado por lo cual la Cámara Nacional de Productores Fonográficos se presenta totalmente factible de crearse.

A su vez, la Sociedad Nacional de Radio y Televisión ha manifestado públicamente su expreso deseo de no sufrir interferencias en la libre programación de sus contenidos, por lo cual la elevación de la cuota de música nacional será un proceso lento y de larga negociación salvo que esto se alcance mediante disposición legal tal como ha ocurrido en el Ecuador o como otra alternativa mediante la adquisición de radioemisoras por parte de APDAYC, lo cual es un proceso bastante avanzado.

Puede apreciarse entonces que hay un importante desbalance de intereses que tendrá que atenderse para llegar a los objetivos propuestos.

#### ***Conservación de los enemigos***

Es sabido que la situación monopólica de las industrias desalientan la productividad ante la falta de competencia y por ello la presencia de UNIMPRO, SONIEM, APDAYC e INTERARTIS aunque no son agentes del mismo rubro pero si tienen por objetivo a un mismo usuario que utiliza diferentes derechos relacionados a la música obligará a una competencia que impulsará la gestión de estos agentes.

Por otro lado, el establecimiento de una piratería fonográfica analógica a niveles del 99% deberá impulsar a los agentes de la industria a desarrollar nuevos formatos digitales que permitan recuperar el mercado perdido.

Finalmente, el estándar alcanzado por otras sociedades de gestión extranjeras son una permanente amenaza en cuanto al desmembramiento de sus autores que son tentados a migrar a sociedades más desarrolladas y con mayores beneficios, lo cual termina convirtiéndose en un acicate para una mayor productividad de éstas.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector de la Música en el Perú**

Los intereses del sector de la música en el Perú están definidos de acuerdo a los requerimientos necesarios para cumplir la misión y direccionar el camino hacia la visión requerida. Para lograr la armonía de intereses, es necesario que se realice un trabajo coordinado entre los entes relacionados. En la Tabla 45, se indica las relaciones comunes y opuestas que obran en el medio peruano con respecto a los intereses organizacionales de la industria musical en estudio.

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que el sector espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen a la visión establecida (D'Alessio, 2008).

Los objetivos de largo plazo para el sector industria de la música en el Perú son los siguientes:

- OLP 1: Reducir los niveles actuales de piratería fonográfica, establecidos en un 98% del mercado, al 50% para el año 2018.
- OLP 2: Elevar, para el año 2018, los niveles de radiodifusión para la música en el Perú en general del actual porcentaje, cifrado en 24%, a una cifra efectiva no menor al 33% en promedio en todos los organismos de radiodifusión del Perú.
- OLP 3: Constituir una cámara única que reúna como mínimo al 85% de todos los miembros que conforman la industria musical peruana (APDAYC, UNIMPRO, SONIEM, editoras musicales, productoras fonográficas, promotoras artísticas, sindicatos de música, Fundación Autor, conservatorios de música, ARENA, entre otros) para el 2018.

Tabla 45

## Matriz de Intereses Sector de la Música en el Perú

<b>Intensidad del Interés</b>			
<b>Intereses Organizacional</b>	<b>Vital</b>	<b>Mayor</b>	<b>Periférico</b>
Normas adecuadas	Autores, artistas y SGC (+)	TLC (+)	Usuarios (-)
Mercado libres sin externalidades	Piratería (-)	SNI (+), IFPI (-) INDECOPI (+)	MINJUS (-)
SGC eficiente	Autores, artistas y producción fonográfica (+)	INDECOPI(+)	ORD (-) Usuarios (-)
Difusión en medios	Radioemisoras (-)	TV (-)	Cable (-) Internet (+)
Empresas discográficas	Empresarios, autores, artistas (+)	SUNAT (+)	Piratería (-) IFPI (-)
Gerencia en la industria	Empresarios, autores, artistas (+)		
Exportación	MEF (+), Ministerio de Cultura (+) Autores, artistas y SGC (+) MEF (+), Ministerio de Cultura (+)		IFPI (-)
Promoción y protección del talento nacional	SGC (+)		Otros mercados (-)
Estudios de grabación de primer nivel, Cómodos		Artista (+) APDAYC (+) Productores independientes (+) SONIEM (+) Artista (+) APDAYC (+) Productores independientes (+) SONIEM (+)	Estudios particulares (-)
Técnicos de grabación de primer nivel		PNP (+) Fiscalía (+) INDECOPI (+) MEF (-) Municipalidades (-) SUNAT (-)	
Control de la corrupción		SUNAT (+)	
Apoyo del Estado		Músicos(+)	Promotores (-)
Sindicatos de música eficientes		Artista (+) APDAYC (+) SONIEM (+)	
Sistema de distribución		Phantom (-) WONG (-)	Artista (+) APDAYC (+) SONIEM (+) Productor independiente (+) Interartist (+) PROMPERÚ (+) Industrias nacionales (+)
Soporte audiovisual (video clip)			Artista (+) Promotor (+) APDAYC (+) SONIEM (+)
Tecnologías en redes			Artista (+) APDAYC (+) Músicos (+) Público (+) SUNAT (+) INDECI (+) MEF (+) Empresarios (+)
Escenarios adecuados			Músicos (+) MINCU (+)
Escuelas de música y becas			Autores, arreglistas, músico, artista (+) Comunidad (+)
Festivales y concursos			Artista, músico (+) Productor fonográfico (+)
Salas de ensayo			Artista, productor fonográfico (+)
Editoras de música			Músicos (+) MINCU (+) MINEDU (-)
Música en el currículo escolar			
Penetración de mercados extranjeros		Cable internacional (+) Promotor internacional (+) Giras promocionales (+) APDAYC (+)	

- OLP 4: Construir un gran centro de convenciones de música en Lima con capacidad no menor a 12,000 personas, debidamente equipado para el año 2018.
- OLP 5: Elevar la recaudación por derechos de autor y conexos en el Perú de US\$ 0.84 por habitante en la actualidad, a no menos de US\$ 1.2 por habitante para el año 2018.
- OLP 6: Conseguir la integración total, al 100%, de las sociedades de gestión colectiva de derechos de autor, derechos de intérprete y derechos de producción fonográfica en una ventanilla única para el año 2018, a fin de alcanzar los mayores niveles de productividad y dentro de ello los mayores niveles existenciales de sus miembros.
- OLP 7: Desarrollar, para el 2018, un gran complejo de instrucción, producción, promoción y distribución de la música en el Perú, con la participación de las SGC, que permitirá como mínimo una oferta de 120 fonogramas anuales altamente competitivos a nivel internacional, 24 salas de ensayo totalmente equipadas y un centro popular de estudios musicales.
- OLP 8: Impulsar y conseguir, para el 2018, la gran norma de reactivación de la industria de la música en el Perú.

## 5.6 Conclusiones

Los intereses de la industria musical en el Perú dependen y se basan en la contribución y participación decidida de sus propios agentes internos y en conseguir la participación de sectores externos como, por ejemplo, el Estado, que actuará a través de sus diversas dependencias: (a) el Congreso de la República, (b) el Ministerio de Cultura, (c) el Ministerio de Economía y Finanzas, (d) el Ministerio de Educación, (e) INDECOPI, (f) las municipalidades de todo el Perú, así como las empresas privadas de radiodifusión, los medios de prensa y la empresa privada en general. Sin embargo, las sociedades de gestión colectiva

(SGC), como APDAYC, UNIMPRO, y SONIEM en virtud de ser las asociaciones representativas de los titulares de los derechos que facultan la existencia de las obras musicales son los llamados a generar un desarrollo real y sostenido de esta infraestructura, que destaque en la región. Actualmente, se están sumando nuevos miembros con capacidad de aportación, tales como (a) la Fundación Autor, (b) CANPROFRON, (c) UPC, (d) la cadena de radio Inspiración, entre otros. Mediante estos agentes y un planeamiento estratégico ambicioso, estimulante, holístico, consecuente, y responsable, es posible lograr la reactivación de la industria de la música en el Perú.





## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico está conformado por las actividades desarrolladas para alcanzar las metas y objetivos futuros mediante estrategias que se adoptan intuitivamente sobre la información de las matrices definidas, que proporcionan datos válidos, los cuales deben ser utilizados para asumir decisiones dentro de un campo que siempre será probabilístico. Las principales matrices son cinco: (a) Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna Externa (MIE), y (e) Matriz Gran Estrategia (MGE).

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA es una matriz muy utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. En Latinoamérica es conocida como FODA; y en países anglosajones, como SWOT. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en la que se encuentra el sector, así como el riesgo y las oportunidades que le brinda el mercado. Al realizar el análisis de los recursos y capacidades, se observa que las debilidades y fortalezas corresponden al ámbito interno del sector. Este debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos tales como producción, *marketing*, finanzas, organización, entre otros. Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo del sector, el cual debe superarlas o aprovecharlas. En este aspecto, se valora su flexibilidad y dinamismo.

En esta matriz, se realiza un proceso de emparejamiento para generar y registrar principalmente estrategias externas, con el fin de apoyar la implementación de estas; también se generan estrategias internas (D'Alessio, 2008). A continuación en la Tabla 46 se presenta la MFODA de la industria de la música en el Perú.

Tabla 46

## Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. Sociedad de autores y productores fonográficos desarrollada. 2. Estabilidad política gremial de autores e intérpretes 3. Calidad creativa de autores y músicos, y gran compromiso de realización. 4. Gremio profesional competitivo de productores de espectáculos. 5. Disponibilidad normativa para la adquisición de activos fijos (10%).	1. Falta de desarrollo del sindicato de músicos. 2. Falta de desarrollo de la sociedad de intérpretes. 3. Ausencia de empresas discográficas y de condiciones para su existencia. 4. Ausencia de canales para distribución fonográfica. 5. Ausencia de artistas peruanos de relevancia internacional. 6. Ausencia de editores musicales profesionales operativos. 7. Falta de escuelas de música y debida formación profesional de músicos, arreglistas, técnicos de sonido y grabación. 8. Falta de infraestructura para actividades artísticas.
<b>Oportunidades</b>		
1. Legislación tuitiva en derechos de autor y conexos, y Constitución Política 2. TLC firmados (EE. UU., UE, APEC)  3. Estabilidad macroeconómica 4. 2'444,000 peruanos en el extranjero con mayor poder adquisitivo 5. Reducción de los impuestos a los espectáculos no deportivos 6. Contratos indexados a largo plazo con principales usuarios (cable, radios, megaconciertos)	1. Realizar Joint Venture en empresas privadas para infraestructura. F1, F2 F5, O3, O6 (ARENA). 2. Elevar el nivel y la calidad de las producciones musicales audiovisuales. F1, F2, F5, O3, O6 (salas, estudios y sets). 3. Realizar giras artísticas gastronómicas. F1, F2, O3, O4, O6. 4. Realizar la gran reforma legal de la música en el Perú. 4.1 Iniciar, impulsar y contribuir con la reglamentación de la Ley del Mecenazgo. F1, F2, O1, O2, O6. 4.2 Iniciar, impulsar y contribuir con la extensión de los plazos de protección de los derechos de autor. F1, F2, O1, O2, O6. 4.3 Iniciar, impulsar y contribuir con la Ley del Dominio Público Pagante. F1, F2, O1, O2, O6 4.4 Iniciar, impulsar y contribuir con la Ley de Promoción Del Disco Popular. F1, F2, O1, O2, O6	1. Unificar y formalizar a los agentes de la industria de la música en el Perú. D1, D2, D3, D4, D6, D7, D8, O1, O3, O6. 2. Unificar y formalizar los productores fonográficos. D4, D5, O3, O6 (CAMPROFON). 3. Desarrollar nuevos sistemas de distribución <i>delivery</i> popular. D4, O1, O2, O6. 4. Realizar el plan Come y Escucha Perú. D4, O3, O6. 5. Crear la Escuela Popular de Música. D1, D2, D3, O3, O6. 6. Crear un canal de cable internacional. D4, D5, D6, O4 (MTV Perú). 7. Patrocinar mayor participación de artistas nacionales en megaconciertos. D5, O3, O6.
<b>Amenazas</b>		
1. Niveles altos de corrupción 2. Piratería y contrabando 3. Informalidad de la economía 4. 21% de incidencia de pobreza y 6% de pobreza extrema 5. Baja radiodifusión de la música en el Perú 6. Desinversión en TI 7. Reducción de las partidas presupuestadas al sector cultural	1. Iniciar, impulsar y contribuir con la Ley de la Flagrancia, Caucción y Responsabilidad Solidaria. F1, F2, A1, A2, A3. 2. Conseguir una mayor cuota de radiodifusión de la música en el Perú. F1, F2, F5, A3, A5 (Radio Inspiración). 3. Impulsar el incremento del presupuesto nacional de música. F1, F2, F3, A7. 4. Iniciar gestiones conjuntas entre las Sociedades de Gestión Colectiva. F1, F2, A1, A3, A6, A7.	1. Contribuir con mayores niveles de eficiencia de los sindicatos de música. 2. Promover y contribuir con mayores partidas presupuestales para las escuelas de música. D9, A8. 3. Desarrollar plataformas digitales de la música en el Perú. D4, A6. 4. Impulsar la radiodifusión digital. D4, D5, D6, A6 (Radionet Perú). 5. Impulsar y contribuir con la infraestructura musical (SNIP).

## 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Esta matriz, se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de su portafolio. Trabaja con un doble eje de abscisas y ordenadas. Estas representan, por un lado, la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno (abscisas); y por otro lado, la fortaleza financiera y la ventaja competitiva (ordenadas). Además, generan que los cuadrantes se asocien a una determinada estrategia: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. El resultado del uso de esta matriz indica la postura más apropiada para la industria de la música en el Perú, encontrándose que la estrategia que se debe tomar según la MPEYEA es la estrategia defensiva. En la Figura 30 y en la Tabla 47 se puede apreciar la MPEYEA de la industria de la música en el Perú.

Tabla 47

### Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

A. Calificación de Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno de la Industria de la Música en el Perú (EE)											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	0
2	Tasas de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	0
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
5	Barreras de entrada al mercado	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	5
6	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
5	Elasticidad de precios de la demanda	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Total										-16	
Promedio										-4	
B. Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria de la Música en el Perú (FI)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
3	Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	1
6	Intensidad de capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Total										24	
Promedio										2.67	

C. Calificación de Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva de la Industria de la Música en el Perú (VC)											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4	Ciclo de reemplazo del producto	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
5	Lealtad al consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
8	Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
Total										-16	
Promedio										-4.22	
D. Calificación de Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera de la Industria de la Música en el Perú (FF)											
1	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
2	Apalancamiento	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	0
3	Liquidez	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	1
5	Flujo de caja	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
6	Facilidad de salida del mercado	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
7	Riesgo involucrado en el negocio	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
8	Rotación de inventarios	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
9	Economías de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
Total										11	
Promedio										1.22	

FACTOR	VALOR	PROMEDIO
FF =	11	1.22
VC=	-16	-4.2
EE=	-16	-4
FI =	24	+2.66
Eje x=	$1.22 - 4 =$	-2.78
Eje y =	$2.66 - 4.2 =$	-1.54

Estrategia a tomar según PEYEA: Defensiva

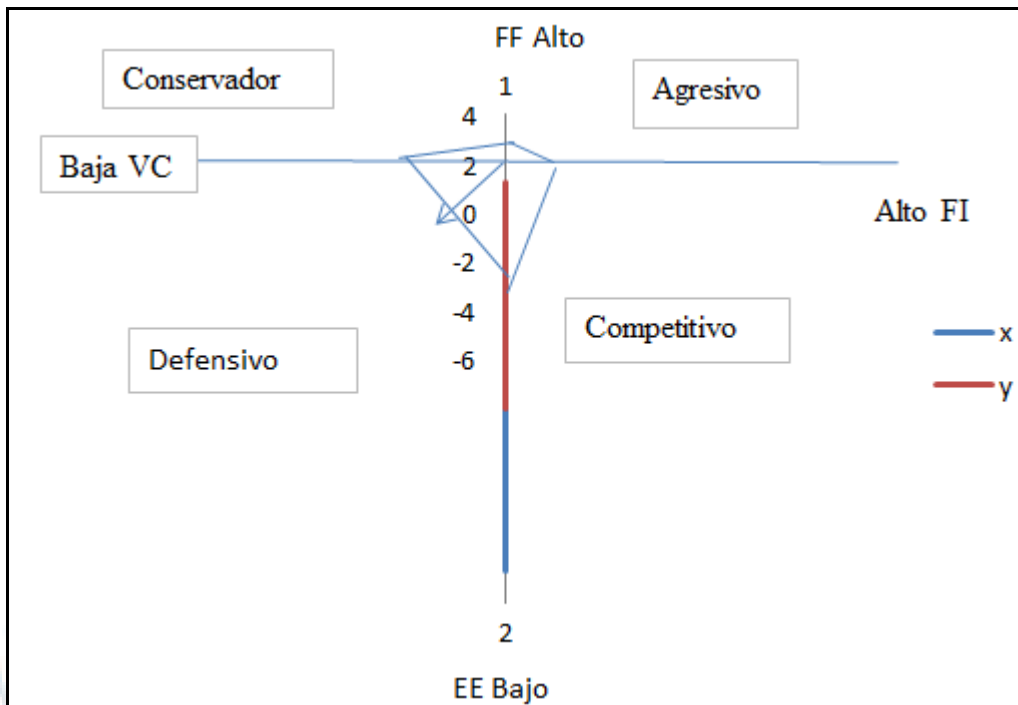


Figura 30. MPEYEA del sector de la industria de la música del Perú.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG se basa en la relación estrecha entre la participación del mercado y la generación de efectivo, con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias en las organizaciones multidivisionales (D'Alessio, 2008).

La industria de la música tiene diferentes rubros de actividad, que constituyen el portafolio de la música. Puede competir con industrias diferentes, tales como (a) la gastronomía, (b) el deporte, (c) los videojuegos, (d) el cine, (e) el teatro, entre otros.

La MBCG permite conocer qué rubros de la industria de la música en el Perú son más competitivos, así como diagnosticar las diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo en esta industria. En este caso, se puede apreciar en la Figura 31 que el caché artístico nacional (actuaciones en vivo) es el producto vaca lechera; mientras que los megaconciertos en donde participan muchos artistas extranjeros son actualmente el producto estrella.

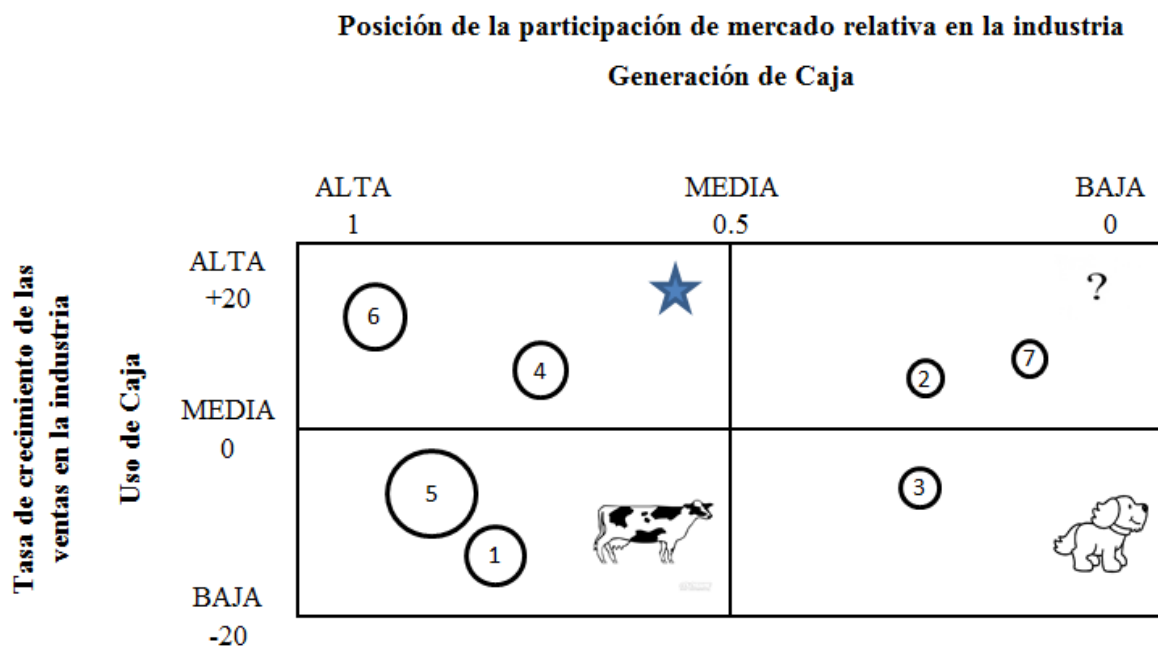


Figura 31. MBCG del sector de la industria de la música del Perú.

Los ingresos en millones de nuevos soles establecidos en los siete rubros, que se presentan en la Tabla 48 (detalle en la Sección Apéndice A), a excepción de *Instrumentos musicales* e *Instrucción musical*, son ingresos estimados en virtud de los porcentajes que se pagan formalmente a APDAYC por concepto de derechos de autor. Se aclara que cada uno de estos rubros paga una tasa por derecho de autor ligada al monto total de su recaudación. En lo que respecta a la valorización de los instrumentos musicales que se comercializan en el Perú. Si bien estos alcanzan importaciones por S/. 51 millones de nuevos soles (FOB), se ha investigado que la utilidad en promedio alcanza al 25%, y genera un monto de S/. 63.7 millones. A esta cifra se le debe agregar la producción y venta de instrumentos autóctonos, estipulada, según Montoya (2013), en un 20% del monto anterior. En consecuencia, se desprende que el rubro de la industria de la música en el Perú alcanza una cifra no menor a S/. 76.5 millones de nuevos soles más IGV.

Tabla 48

*Participación de Mercado Relativa a la Industria Música en el Perú 2011*

Actividad	Total de Ingresos en soles	Porcentaje de ingresos	Utilidades en soles	Porcentaje de utilidades	Crece
1 Radioemisoras	163'414,951	20.17%	32'682,990	15.03%	+
2 Instrumentos musicales	90'200,000	11.13%	22'550,000	10.37%	++
3 Industria fonográfica	11'444,000	1.41%	3'433,200	1.58%	-
4 Derechos de autor y conexos	60'613,376	7.48%	36'368,026	16.73%	+++
5 Evento artístico nacional	274'254,720	33.86%	68'563,680	31.54%	++
6 Evento artístico extranjero	185'145,840	22.86%	46'286,460	21.29%	+++
7 Instrucción musical	25'000,000	3.09%	7'500,000	3.45%	++
Total	810'072,887	100%	217'384,356	100%	

Con relación a los ingresos por instrucción en música, el director ejecutivo de APROMAS y manager del cantante Gian Marco Zignago, Iván Cox Palomares, informó que actualmente, en el 2013, en la UPC existen 925 alumnos de música, que pagan una mensualidad de S/. 1,200. Como consecuencia, se reporta un ingreso de S/. 13'320,000 al año, asimismo, José Zambrano, Director Académico del Instituto Superior Orson Welles, declaró tener 300 alumnos con una mensualidad de S/. 850 nuevos soles, lo que reporta un ingreso de S/. 2.8 millones de nuevos soles. En el campo de la enseñanza musical, no existen estadísticas para valorar los ingresos en este sector de la música. Se sabe que existe una gama de ofertas de enseñanza en Lima por parte de las escuelas privadas, de profesores privados. Sólo existen dos conservatorios nacionales en la actualidad: (a) el Conservatorio Regional Carlos Valderrama (Trujillo) y (b) el Conservatorio Nacional de Música, cuyo presupuesto en el 2009 fue de S/. 4'621,000, y (c) el Conservatorio de Lima con 80 alumnos que pagan S/.1,200 nuevos soles en promedio por mes, lo cual suma S/. 960,000 nuevos soles anuales de ingresos.

En el campo universitario, sólo la Universidad Nacional San Agustín en Arequipa otorga la licenciatura en música; mientras que recientemente se ha creado la Escuela de Música de la Pontificia Universidad Católica del Perú, la Escuela de Música de la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, y, desde hace unos años atrás, el Instituto Orson



Welles. Con esta información, se puede establecer que los ingresos mínimos por el rubro de instrucción musical ascienden aproximadamente a S/. 25 millones.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2008), en la MIE, se grafica al producto, en este caso a la industria de la música en el Perú, y se lo ubica en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que resultan de los puntajes ponderados obtenidos en el desarrollo de la MEFE y la MEFI, expuestas en el Capítulo III y en el Capítulo IV. Estos resultados fueron de 1.88 y de 2.12, respectivamente. En esta matriz, se establece la intersección entre estos puntajes, que ubica al producto en una de las tres regiones, que contienen estrategias específicas, tal como se muestra en la Tabla 49 y en la Tabla 50.

Tabla 49

##### Regiones en la MIE

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Creecer y construir	Intensivas/Integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el mercado/ Desarrollo de productos
3	VI, VII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Tabla 50

##### Celdas en la MIE

I	II	III
Invertir intensivamente para crecer	Invertir selectivamente y construir	Desarrollarse para mejorar
IV	V	VI
Invertir selectivamente y construir	Desarrollarse selectivamente para mejorar	Cosechar o desinvertir
VII	VIII	IX
Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	Cosechar	Desinvertir

*Nota.* Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

De acuerdo con la MIE, se aplican los resultados obtenidos en los Capítulos III y IV, los cuales ubican a la industria de la música en el Perú en el límite entre los cuadrantes VIII y IX, que sugiere cosechar y desinvertir. Tal resultado se expone en la Figura 32, en la cual se señala la ubicación de la industria de la música en el Perú con un círculo en el cuadrante correspondiente a la intersección de los totales ponderados de la MEFE y la MEFI.

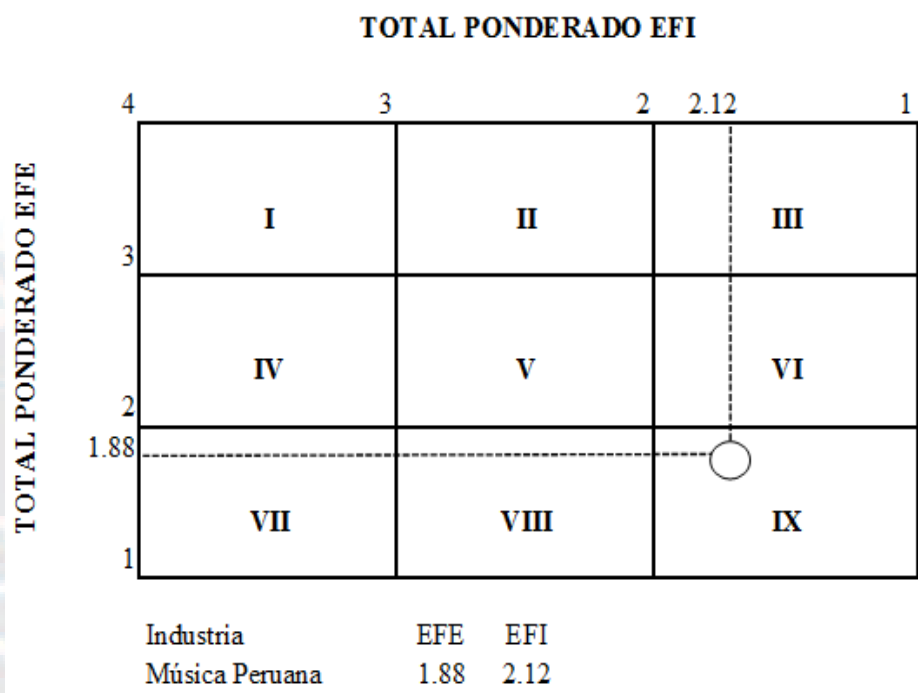


Figura 32. Regiones y celdas de la MIE.

Los cuadrantes VIII y IX se enlazan en la región tres, cuya estrategia correspondiente es la defensiva. Según D'Alessio (2008), las estrategias defensivas pueden ser de cuatro tipos: (a) aventura conjunta, (b) atrincheramiento, (c) desposeimiento, y (d) liquidación.

Debido a la importancia y trascendencia de la industria de la música en el Perú en el legado nacional y su cultura, no son aplicables las estrategias de desposeimiento y liquidación.

Las estrategias defensivas que se adecúan a la situación actual de la industria de la música en el Perú son las de aventura conjunta y atrincheramiento. Estas resultan debido a que se requiere de la unión de todos los elementos que componen la industria de la música en el Perú para lograr una mayor fuerza al momento de penetrar en el mercado. Por otro lado, es

necesario el apoyo de los diferentes medios de comunicación (radio y televisión) para promover el consumo de la música en el Perú en todo el territorio nacional.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2008), otra de las herramientas útiles para evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias es la Matriz Gran Estrategia (MGE), que se fundamenta en la idea de que la situación de un negocio está definida en función del crecimiento del mercado (rápido o lento), y de acuerdo a la posición competitiva de la empresa en dicho mercado (fuerte o débil).

De acuerdo con lo antes expuesto, el sector se ubica en el tercer cuadrante, tal como se apreciará en la Figura 33. Según D'Alessio (2008), en el cuadrante III, las organizaciones realizan lo siguiente: (a) compiten en un mercado de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil, (b) deben hacer cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y una posible liquidación, (c) deben seguir estrategias de reducción de activos y costos (atrincheramiento) como primera opción, (d) toman la alternativa de reubicar los recursos de los negocios actuales en otras áreas, y, si todo lo demás falla, (e) pueden optar finalmente por la desinversión o la liquidación.

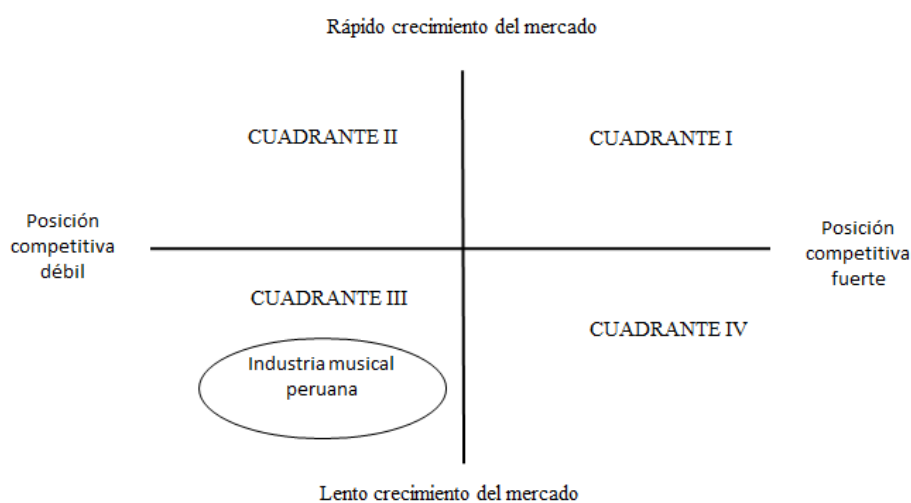


Figura 33. MGE para la industria de la música en el Perú.

## **6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) la Industria de la Música en el Perú**

La MDE permite apreciar las repeticiones de cada estrategia generada en la etapa de emparejamiento de las cinco matrices realizadas: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. Para aplicarla, se debe cuantificar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2008) (ver Tabla 51).

## **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada de éstas (D'Alessio, 2008). Los insumos de esta matriz son los factores de éxito determinados en la MEFI y la MEFÉ. Para cada estrategia resultante de la MDE, se determina un punto de atraktividad (PA), que multiplicado con el peso de cada factor de éxito dará como resultado el puntaje de atraktividad (TPA) de la estrategia determinante para la nueva selección de estrategias (ver Tabla 52).

## **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

La Matriz de Rumelt (ver Tabla 53) se basa en la evaluación de cuatro criterios: (a) consistencia, que hace referencia a que no se presenten objetivos y políticas inconsistentes entre sí; (b) consonancia, que consiste en que la estrategia presente una respuesta adaptativa al entorno externo y a sus cambios; (c) ventaja, que analiza la creación de ventajas competitivas en áreas selectas de actividad, y (d) factibilidad, la cual evalúa que no se generen sobrecostos en los recursos disponibles, ni subproblemas sin solución (ver Tabla 54). Las estrategias retenidas deben cumplir con todos los criterios. Si se presenta una inconformidad en alguno de ellos, se corre el riesgo de afectar el desempeño de una o varias áreas clave del sector, por lo cual resultaría conveniente que estas estrategias conformen el grupo de contingencia (D'Alessio, 2008).

Tabla 51

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Actividad	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	TOTAL	
1	Integración vertical hacia adelante	Desarrollar plataformas digitales de la música en el Perú				X	2	
		Crear radioemisoras digitales.	X			X	2	
		Crear un canal de cable internacional.	X			X	2	
2	Integración vertical hacia atrás	Elevar la cantidad y nivel de producción musical y audiovisual.	X			X	2	
3	Integración horizontal	Unificar y formalizar a los productores fonográficos.	X	X	X	X	4	
4	Penetración de mercados	Propiciar la mayor participación de los artistas en los megaconciertos (teloneros).	X			X	2	
		Ejecutar el plan Come y Escucha Perú.	X				1	
		Ejercer la distribución <i>delivery</i> del disco popular.	X					1
		Intensificar y ampliar la cobertura de recaudación de la SGC en provincias.	X				X	2
5	Desarrollo de mercados	Promocionar giras artísticas gastronómicas.	X				1	
		Crear la gran reforma legal de la música en el Perú.	X				1	
		Promover a los artistas nacionales mediante el cable internacional.	X				X	2
6	Desarrollo de productos	Promover mayores partidas presupuestales para la escuela de música.	X			X	2	
7	Diversificación concéntrica	Adquirir radioemisoras.	X		X	X	4	
		Crear la Escuela Popular de Música.	X				1	
8	Diversificación vertical	Realizar Joint Venture con empresa privada para infraestructura.	X			X	2	
9	Fusión de discográficas nacionales	Unificar y Formalizar a los agentes de la IMP.	X	X	X	X	4	
		Iniciar gestiones conjuntas entre SGC.	X	X	X	X	4	
10	Atrincheramiento	Centrarse en las actividades rentables: la SGC y los megaconciertos.		X	X	X	3	
11	Desinversión			X	X		2	
12	Liquidación			X	X		2	

Tabla 52

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		
		Unificar Productores Fonográficos		Iniciar Gestiones Conjuntas entre SGC		Unificar y formalizar agentes IMPE		Gran Reforma Legal de la Música en el Perú		Compra de radios		Elevar la cantidad y nivel de producción musical		Realizar <i>joint venture</i> con empresas privadas para infraestructura		
		PA	Ponderación	PA	Ponderación	PA	Ponderación	PA	Ponderación	PA	Ponderación	PA	Ponderación	PA	Ponderación	
<b>Oportunidades</b>																
1	Legislación tuitiva en derechos de autor y conexos, y Constitución Política	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24
2	TLC firmados (EE. UU., UE, APEC)	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04
3	Estabilidad macroeconómica	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4	2'444,000 peruanos en el extranjero con mayor poder adquisitivo	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04
5	Reducción de los impuestos a los espectáculos no deportivos	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48
6	Contratos indexados a largo plazo con principales usuarios (cable, radios, megaconciertos)	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
				1.16		1.36		1.24		0.96		1.32		1.08		1.28
1	Niveles altos de corrupción	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	1	0.08	1	0.08
2	Piratería y contrabando	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24
3	Informalidad de la economía	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
4	21% de incidencia de pobreza y 6% de pobreza extrema	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05
5	Baja radiodifusión de la música en el Perú	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2
6	Desinversión en TI	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1
7	Reducción de las partidas presupuestadas al sector cultural	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
				1.14		1.33		1.45		1.66		1.32		1.24		0.99
<b>Fortalezas</b>																
1	Sociedad de autores y productores fonográficos desarrollada	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36
2	Estabilidad política gremial de autores e intérpretes	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
3	Calidad creativa de autores y músicos, y gran compromiso de realización	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12
4	Gremio profesional competitivo de productores de espectáculos	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32
5	Disponibilidad normativa para la adquisición de activos fijos (10%)	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
				1.02		1.44		1.44		1.3		1.6		1.4		1.38
<b>Debilidades</b>																
1	Falta de desarrollo del sindicato de músicos	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	1	0.06
2	Falta de desarrollo de la sociedad de intérpretes	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12
3	Ausencia de empresas discográficas y de condiciones para su existencia	0.12	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	1	0.12
4	Ausencia de canales para distribución fonográfica	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06
5	Ausencia de artistas peruanos de relevancia internacional	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27
6	Ausencia de editores musicales profesionales operativos	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	1	0.06
7	Falta de escuelas de música y debida formación profesional de músicos, arreglistas, técnicos de sonido y grabación	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14
8	Falta de infraestructura para actividades artísticas	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24
				0.91		1.61		1.62		1.62		1.73		2.32		1.07
Total				4.23		5.74		5.75		5.54		5.97		6.04		4.72

Tabla 53

*Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Unificar product fonográfica Iniciar gestiones conjuntas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 SGC	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Unificar agentes de la IMPE	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Gran reforma legal de la IMP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Compra de radios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Realizar <i>jointventure infraestr</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Elevar cantidad y nivel produc	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 54

*Criterios de Evaluación de Estrategias***CONSISTENCIA**

La estrategia no debe presentar objetivos  
y políticas mutuamente inconsistentes

**CONSONANCIA**

La estrategia debe representar una respuesta adaptiva  
al entorno externo y a los cambios críticos  
que en este ocurran

**VENTAJA**

La estrategia debe proveer la creación  
y/o mantenimiento de las ventajas competitivas  
en áreas selectas de actividad

**FACTIBILIDAD**

La estrategia no debe originar un sobre costo  
en los recursos disponibles ni crear sub problemas  
sin solución

Nota. Rumelt, 1986

**6.9 Matriz de Ética (ME)**

En la Tabla 55 se presenta la Matriz de Ética de la Industria de la música en el Perú. Ésta permite realizar la auditoría técnica a las estrategias seleccionadas, de tal forma que se verifique que éstas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia. Tal verificación incluye la evaluación de cada estrategia desde tres frentes distintos: (a) derechos, (b) justicia y (c) utilitarismo. Se determina si es perjudicial, y se establece si en cada aspecto





## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 56, se presentan las estrategias retenidas y las de contingencia. El grupo de estrategias retenidas son las resultantes de las diferentes matrices utilizadas, y servirán para desarrollar los objetivos de largo plazo y, por lo tanto, la visión.

Por otro lado, las estrategias de contingencia pertenecen al segundo orden, y son aquellas obtenidas de la MCPE, que no alcanzaron una calificación entre 4.0 y 5.0. Éstas se consideran útiles para un respaldo futuro, en caso de presentarse alguna dificultad en la implementación de las estratégicas retenidas. Esta lista representa un proceso dinámico, que no sólo debe tomar en cuenta el entorno actual del sector, sino tratar de colocar en el contexto la mayor parte de factores que se puedan requerir para remplazar estrategias que vayan quedando obsoletas, o que finalmente, en su desarrollo, no satisfagan los criterios necesarios para cubrir los objetivos de largo plazo y, por ende, la visión del sector.

Tabla 56

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias	Puntaje	Estrategias retenidas	Estrategias de contingencia de primer orden	Estrategias de contingencia de segundo orden
1 Adquirir radioemisoras (Puntaje 5.97).	4	X		
2 Unificar y formalizar agentes de IMPE (Puntaje 5.75).	4	X		
3 Iniciar gestiones conjuntas SGC (Puntaje 5.74).	4	X		
4 Unificar y formalizar productores fonográficos (Puntaje 5.54).	4	X		
5 Realizar la gran reforma legal de la industria de la música en el Perú (Puntaje 4.23).	3	X		
6 Dedicarse a actividades rentables: atrincheramiento (megaconciertos, bailes, y centros de distribución musical)	3	X		
7 Crear un gran centro de proveedores de música en el Perú (Digital o analógico: Activa Perú).	2	X		
8 Elevar la cantidad y nivel de las produc musicales	2	X		
9 Presentar teloneros peruanos en megaconciertos.	2		X	
10 Promocionar a los artistas mediante el cable internacional.	2		X	
11 Realizar <i>jointventure</i> EP/infraestructura	2		X	
12 Ejecutar el plan <i>Come y Escucha Perú</i> .	1			X
13 Promocionar los giros artísticos y gastronómicos.	1			X
14 Traducir la música al inglés y portugués.	1			X

### 6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo permite verificar la congruencia entre las estrategias y los objetivos de largo plazo. Es una validación final para asegurar que ningún objetivo de largo plazo esté fuera del alcance de por lo menos una estrategia (ver Tabla 57).

Tabla 57

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo*

Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	PROM.
Unificar productoras fonográficas	X	-	X	-	X	X	-	X	5X
Iniciar gestiones conjuntas SGC	X	X	X	X	X	X	X	X	8X
Unificar agentes IMPE	X	X	X	X	X	X	X	X	8X
Gran reforma legal IMP	X	-	X	-	-	X	-	X	5X
Compra de radios	X	X	X	X	-	X	X	-	6X
Realizar <i>jointventure</i>	-	-	-	X	X	-	-	-	2X
Elevar cantidad de nivel de producciones musicales	-	X	-	-	X	-	X	-	3X

### 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del sector para enfrentar las estrategias retenidas en el caso del sector de la música en el Perú (D'Alessio, 2008). Para aplicarla, es necesario conocer la siguiente información: (a) la participación de mercado de cada uno de los competidores, (b) qué posición ocupa, (c) cómo se ha desarrollado en el mercado durante los últimos años, (d) en qué se especializa, entre otros factores (ver Tabla 58).

Tabla 58

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias Retenidas	Posibilidades									
	Competidores					Sustitutos				
	Música extranjera en inglés	Música extranjera en español	Música libre	Radio-emisoras	Piratería	Juegos de azar	Usuarios	Nueva tecnología	Deportes	Cine
1 Unificar produc fon	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0
2 Gestiones conjuntas de SGC	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
3 Unificar agente IMPE	0	0	1	1	1	1	2	0	0	1
4 Gran reforma legal	0	0	2	1	3	0	2	2	0	0
5 Compra de radios	1	1	0	3	2	0	2	1	0	0
6 Realizar jointventure	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 Elevar cantidad y nivel de product musical	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

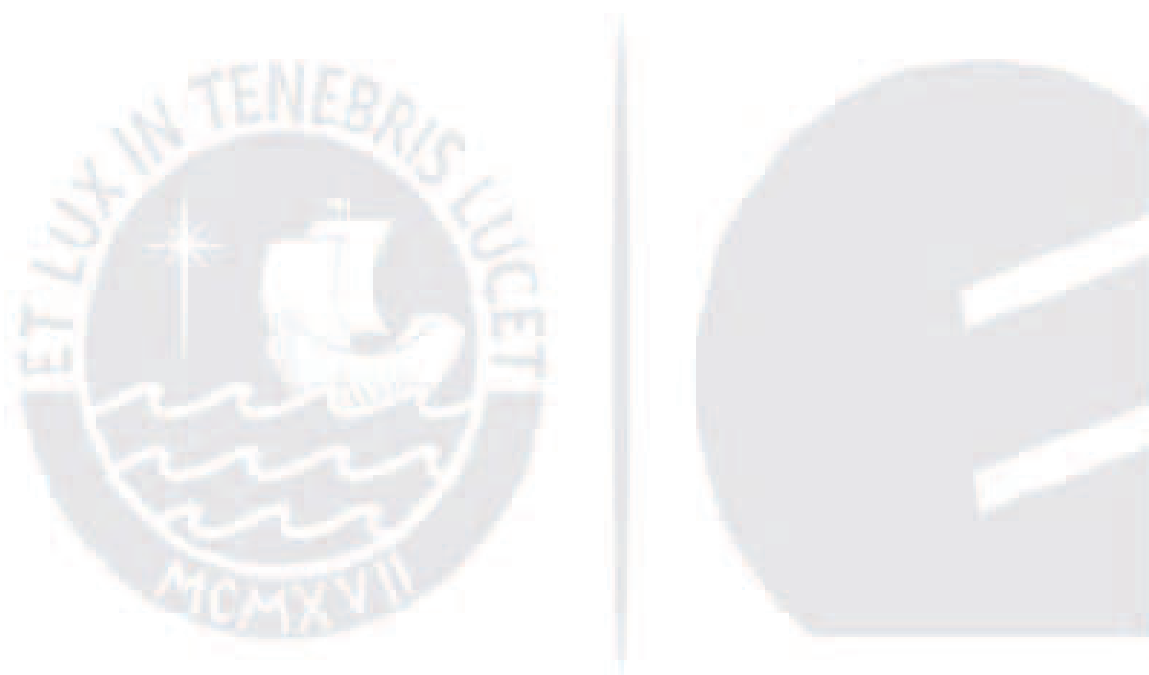
Nota. Reacción adversa marcada (3); reacción adversa moderada (2); reacción adversa débil (1); y reacción ausente (0).

### 6.13 Conclusiones

Para finalizar la etapa de formulación de estrategias para la atención de la problemática de la industria musical en el Perú, se utilizaron las diferentes herramientas ya mencionadas: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, (e) MGE, (f) MDE, (g) MCPE, (h) MR, (i) ME, (j) Estrategias retenidas y de Contingencia, (k) Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo, y (l) Matriz de Posibilidades de los Competidores.

Producto de esta evaluación, se obtuvo las principales estrategias a seguir en orden de prelación: (a) adquisición de radioemisoras; (b) fusión de los agentes que conforman la industria de la música en el Perú en una Cámara Nacional de la Industria Musical (CANIMUS); (c) fusión de las sociedades de gestión colectiva de la música (APDAYC,

UNIMPRO y ANAIE), a través de una ventanilla única; (d) fusión de las casas discográficas nacionales (IEMPSA, DISVENSA, DIN, KANTARO, SONOSUR, entre otras) en una Cámara Nacional de Productores Fonográficos (CANPROFON); y (e) gran reforma legal de la industria de la música en el Perú.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida en que la compañía logre sus objetivos estratégicos (D'Alessio, 2008).

Los insumos esenciales para la aplicación de las estrategias planteadas para la industria de la música en el Perú son los siguientes: (a) el liderazgo comprometido y capacitado, y (b) la cultura organizacional óptima que lo soporte. Además se toma en consideración algunos elementos clave: (a) los objetivos de corto plazo, (b) las políticas, (c) los recursos, y (d) la estructura organizacional.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) han sido formulados para cada objetivo de largo plazo (OLP) específico. Asimismo, dichos OCP vienen acompañados de recursos, los cuales pueden dividirse en: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos.

- **OLP 1:** Reducir los niveles actuales de piratería fonográfica, establecidos en un 98% del mercado, al 50% para el año 2018.

El OCP asignado a este OLP son los siguientes:

- **OCP 1.1:** Propiciar, impulsar y conseguir la exoneración del IGV e Impuesto a la Renta sobre el disco popular, mediante la presentación de un anteproyecto de ley respaldado por mil artistas nacionales. Dicho proyecto tendrá la finalidad de desincentivar la compra del disco pirata y promover la comercialización del disco formal para fines del 2016. El disco popular deberá ser de un precio competitivo no mayor a 1/350 UIT. Para alcanzar este objetivo se dispondrá del apoyo de los artistas y compositores peruanos.
- **OCP 1.2:** Desarrollar una plataforma de provisión de música digital de bajo costo y alta calidad para el año 2014.

- **OCP 1.3:** Desarrollar y alcanzar las licencias de venta ambulatoria de discos formales mediante un mínimo de 50 agentes en estado de resocialización o labores de proyección social permanente, como recursos humanos asignados a este objetivo (Liga Contra el Cáncer, Bomberos, Fe y Alegría, Cedro, etc.) para fines del año 2014.( Disco *delivery*)
- **OCP 1.4:** Elaborar, presentar e impulsar un anteproyecto de ley modificatoria contra los delitos de propiedad intelectual (flagrancia, responsabilidad solidaria y fianza) al amparo del derecho constitucional de iniciativa legislativa, el TLC Perú-USA y la recolección de cinco mil firmas de sus miembros para el 2016. Para este objetivo es necesario contar con la colaboración de un abogado penalista y dos consultores expertos en derecho constitucional y propiedad intelectual.
- **OLP 2:** Elevar, para el año 2018, los niveles de radiodifusión para la música en el Perú en general del actual porcentaje, cifrado en 24%, a una cifra no menor al 33% en promedio en todos los organismos de radiodifusión del Perú.

Los OCP asignados a este OLP son los siguientes:

- **OCP 2.1:** Elevar la presencia musical nacional en organismos de radiodifusión, que actualmente es de 24% (promedio), a porcentajes no menores al 33.3%, a través de reconocimientos a los ORD por las SGC, para que difundan el repertorio nacional o realicen convenios entre APDAYC y Organismos de Radiodifusión desde el 2015.
- **OCP 2.2:** Solicitar al Ministerio de Transportes y Comunicaciones que otorgue un puntaje adicional en las convocatorias de licencias de organismos de radiodifusión a quienes se comprometan a difundir la música nacional en porcentajes no menores al 33.3%; además debe brindar facilidades a las SGC para hacer cumplir el Artículo 39 del Decreto Legislativo No 822, y suspender la licencia de



funcionamiento a quienes no cumplan con la Ley del derecho de autor o con los TLC suscritos por el Perú. Esto para el año 2014.

- Para este objetivo debe asegurarse el concurso de personas con capacidad legal de hacer lobby con las autoridades del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Sin embargo, no es necesario que esta labor sea remunerada, pues los directores de las SGC pueden realizarlo, de tal forma que el recurso asignado es más bien humano.
- **OCP 2.3:** Adquirir una cantidad no menor al 10% de las estaciones de radio FM (52 radios) para fines del año 2015. Este objetivo requiere en principio recursos económicos que solventen la inversión a realizar. En promedio, la inversión necesaria para la licencia de una radio departamental del interior del país FM es USD 300,000, a ello hay que sumar los costos de infraestructura como la torre de transmisión, antena, consola, entre otros lo cual demanda una inversión similar. Asimismo, es necesario contar con personal para la operación de la consola y, en caso la programación sea específica para una determinada región, es necesario contar con un profesional locutor/comunicador.
- **OLP 3:** Constituir una cámara única que reúna como mínimo al 100% de todos los miembros que conforman la industria musical peruana (APDAYC, UNIMPRO, SONIEM, editoras musicales, productoras fonográficas, promotoras artísticas, sindicatos de música, Fundación Autor, conservatorios de música, ARENA, entre otros) para el 2018.

El OCP asignado a este OLP es el siguiente:

- **OCP 3.1:** Constituir la Cámara Nacional de la Industria Musical para el 2016 con el 85%, como mínimo, de los miembros de la CANIMUS (APDAYC, UNIMPRO, SONIEM, CANPROFON, Editores Nacionales, APROFIP, Cámara

Nacional de Empresarios Artísticos ARENA, y Fundación AUTOR). Esta debe exigir la profesionalización de sus actividades y conductas ético-morales elevadas.

- El recurso a asignar para este OCP es humano, específicamente provisto por los directores de las instituciones que constituirán la CANIMUS y el tiempo necesario para su creación.
- **OLP 4:** Construir un gran centro de convenciones de música en Lima con capacidad no menor a 12,000 personas, debidamente equipado para el año 2018.

A continuación se detallan los OCP asignados:

- **OCP 4.1:** Realizar *joint ventures* con la empresa privada (Telefónica, Cencosud, Backus, entre otras) para la construcción de un recinto poli funcional para eventos artísticos, que pueda albergar como mínimo a 12,000 espectadores para satisfacer el 80% de las necesidades operativas de megaconciertos. Para la consecución de este objetivo es necesario disponer de recursos económicos que en parte pueden ser financiados por las sociedades de gestión colectiva, cuya contribución sería del 50% de la obra, el monto restante sería provisto por las empresas privadas como donación aplicando la Ley del Mecenazgo y la asignación del estado mediante los recursos autogenerados por los tributos que se recauda por los Megaconciertos. Esto se iniciará en el 2015.
- **OCP 4.2:** Realizar concursos entre las facultades de arquitecturas del país para la elaboración de los anteproyectos del recinto requerido. Para articular este objetivo se dispone como objetivo de los recursos humanos dispuestos por las sociedades de gestión colectiva quienes deberán conformar un comité técnico que prepare las bases del concurso en el 2014. Los premios pecuniarios pueden ser aportados por las partidas presupuestarias de las S.G.C y los miembros de CANIMUS.

- **OCP 4.3:** Asesorar a los gobiernos regionales y locales en la presentación de proyectos de infraestructura culturales para su calificación en el SNIP para el año 2014. Las sociedades de gestión colectiva contratarán a un grupo de especialistas en gestión de proyectos de inversión pública.
- **OLP 5:** Elevar la recaudación por derechos de autor y conexos en el Perú de US\$ 0.84 por habitante en la actualidad, a no menos de US\$ 1.2 por habitante para el año 2018.

Los OCP asignados a este OLP son los siguientes:

- **OCP 5.1:** Iniciar en el año 2013, dentro de la campaña “Come Perú”, el empadronamiento de restaurantes que promuevan la música en el Perú para propiciar la difusión y venta de la música nacional, mediante la distribución gratuita de ejemplares discográficos provistos por la CANIMUS. Al cierre del 2014, se debe alcanzar posicionamiento mediante el muestreo discográfico de no menos de 100 restaurantes.
- **OCP 5.2:** Generar canales de venta y distribución mediante puntos de venta no convencionales como autoservicios, hipermercados y proveedores de contenido digital, modificando los formatos de empaque en tecnologías más modernas (USB) y generando ventas atadas con productos diversos, así como ventas relacionadas a empresas con responsabilidad social para el año 2014.
- **OCP 5.3:** Realizar una activa penetración de mercado en cuanto a las actividades de las SGC y en megaconciertos en el interior del país.
- **OCP 5.4:** Adquirir canales de cable internacional para la distribución del repertorio peruano y realizar alianzas estratégicas con otras SGC de la región como AGADU, SADAIC y SAYCO para el año 2014. El financiamiento para la obtención de este objetivo provendrá del presupuesto de activo fijo de cada una de

las SGC mencionadas y/o de las fundaciones autor constituidas, de tal forma que cada una de ellas provea de una alícuota sobre el monto total.

**OCP 5.5:** Penetrar el mercado del interior del país, actualizar y sincerar las tarifas de las S.G.C; aplicar precios Ramsey en las actividades de precios inelásticos y mayores acciones de fiscalización y auditoría.

- **OLP 6:** Conseguir la integración total, al 100%, de las sociedades de gestión colectiva de derechos de autor, derechos de intérprete y derechos de producción fonográfica en una ventanilla única para el año 2018, a fin de alcanzar los mayores niveles de productividad y dentro de ello los mayores niveles existenciales de sus miembros.

El OCP asignado a este OLP es el siguiente:

- **OCP 6.1:** Concretar puentes de acercamiento definido y definitivo para alcanzar el establecimiento total de la ventanilla única de SGC en el Perú para el año 2014; por ejemplo, (a) la identificación única del repertorio, (b) las auditorías externas, (c) la adquisición de logística conjunta, y (d) la administración conjunta de carteras.
- **OLP 7:** Desarrollar, para el 2018, un gran complejo de instrucción, producción, promoción y distribución de la música en el Perú, con la participación de las SGC, que permitirá como mínimo una oferta de 120 fonogramas anuales altamente competitivos a nivel internacional, 24 salas de ensayo descentralizadas totalmente equipadas y un centro popular de estudios musicales.

A continuación se detallan los OCP asignados:

**OCP 7.1** Destinar desde el año 2013 en forma sostenible la suma de 300,000 dólares anuales provenientes del presupuesto de activo fijo de las SGC para el desarrollo y construcción del complejo de producción musical.

- **OCP 7.2:** Generar canales virtuales y radios por Internet para el mundo entero a través de las SGC para el año 2014.
- **OCP 7.3:** Actualizar, adaptar y traducir a diferentes idiomas las mejores obras de catálogo y/o moda del repertorio de la música en el Perú a través de APDAYC para el año 2015. Para alcanzar este objetivo, deberá contratarse un grupo de profesionales encargados de adaptar las obras, y este gasto deberá ser sufragado en parte con los aportes de los mismos autores.
- **OCP 7.4:** Propiciar la gira de artistas peruanos al extranjero bajo el patrocinio de las SGC o el mecenazgo cultural para el año 2014. Este objetivo deberá ser alcanzado a través de convenios con los consulados en las ciudades que alberguen la mayor cantidad de peruanos y en donde se observe ingresos per-cápita altos. Los encargados de firmar los convenios son los directores de las SGC.
- **OCP 7.5:** Promover el desarrollo sostenido profesional de los creadores y artistas peruanos para el año 2014, por medio las siguientes acciones: (a) lograr que las SGC propicien y promuevan talleres de música y composición abiertos al público; (b) patrocinar la capacitación de sus miembros y de artistas nacionales; (c) realizar convenios con instituciones especializadas en música, técnicas de sonido y grabación, y voz e interpretación; y (d) lograr la libre importación de instrumentos musicales en forma directa para los músicos profesionales o miembros de las SGC y/o favorecerla a través de convenios con importadoras de instrumentos musicales, bajo sistemas de créditos, economías de escala o subsidios. Para este fin, se contará con el soporte de los miembros del Consejo Directivo de las SGC para que se encarguen de la preparación y ejecución de los talleres y capacitaciones propuestas.

– **OCP 7.6:** Facilitar a partir del 2013 el acceso a estudios de grabación profesional, de alta tecnología y económicamente al alcance de las grandes mayorías de músicos peruanos, mediante el apoyo de las SGC, la Ley del Mecenazgo y las fundaciones nacionales culturales promocionando todo ello. Estos objetivos deberán ser comunicados eficazmente a todo su personal y a la totalidad de sus miembros para el año 2014. Para alcanzar este objetivo, la alta dirección de cada SGC deberá provisionar las partidas económicas del presupuesto de activos fijos de cada año y/o además coordinar con los miembros del Congreso de la República y alcanzar los proyectos de modificación a la Ley de Mecenazgo que permitan financiar la inversión en instrumentos musicales y cubrir los gastos operativos que la administración de estos estudios de grabaciones.

– **OCP 7.7** Inaugurar como mínimo diez salas de ensayo descentralizadas a partir del año 2013 debiendo provisionarse las partidas requeridas del presupuesto de activos fijos que permite la ley D.L. 822

**OCP 7.8** Inaugurar programas de capacitación musical a partir del 2015 para lo cual deberá provisionarse las partidas presupuestales para activos fijos que permite la ley, recurrir a partidas de mecenazgo, recursos propios de autogestión y contando con el potencial de recursos humanos que obran en las SGC tanto profesionales como artistas.

- **OLP 8:** Impulsar y conseguir, para el 2018 una tutela legal moderna, eficaz y eficiente para la industria de la música en el Perú

Los OCP asignados a este OLP son los siguientes:

– **OCP 8.1:** Impulsar desde el 2014 la aprobación de mayores presupuestos al sector cultura, atendiendo las recomendaciones de la UNESCO (1% del PBI), impulsando la reglamentación de la Ley del Mecenazgo Cultural, y resaltando el

dominio público pagante como fuente de ingresos al sector de la música en el Perú.

- **OCP 8.2:** Presentar, con el respaldo de mil firmas de artistas peruanos, el anteproyecto de la reforma legal de la industria de la música en el Perú para el año 2014, que deberá incluir los siguientes objetivos: (a) elevar la protección de los derechos de autor de 70 a 100 años después de la muerte del titular, a fin de no generar desventajas competitivas con industrias musicales de otros países como México y Estados Unidos; (b) modificar el Reglamento de la Copia Privada, haciéndolo más efectivo; (c) normar la cuota mínima de radiodifusión del repertorio nacional en un porcentaje efectivo no menor al 33.3% de la promoción musical en promedio, tanto para corporaciones radiales como para radios individuales; (d) reglamentar la Ley del Mecenazgo; (e) exonerar del IGV y del Impuesto a la Renta al disco popular; (f) instituir la ley del dominio pagante; y (g) lograr la libre importación de instrumentos musicales en forma directa para los músicos profesionales o miembros de las SGC y/o favorecerla a través de créditos, economías de escala o subsidios. Se propone alcanzar los objetivos 8.1 y 8.2 a través de la Alta Dirección de las SGC efectuando labores de *lobby* legal ante el Ministerio de Cultura y el Congreso de la República, así como la ampliación de las funciones del comité de juristas propuesto en el OCP 5.3.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos se clasifican en cuatro tipos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos. A continuación se detallan cada uno de ellos.

**Recursos financieros.** La industria de la música en el Perú puede reorganizarse y desarrollarse merced al gran crecimiento alcanzado por APDAYC y UNIMPRO. En el 2012 APDAYC, tuvo una recaudación de S/. 56.3 millones; mientras que el binomio UNIMPRO-



SONIEM alcanzó una recaudación anual de S/. 14 millones. En conjunto, se obtuvo el monto de S/. 70 millones (UNIMPRO, 2011).

De acuerdo a la Ley sobre el Derecho de Autor (Decreto Legislativo N° 822, 1996), las sociedades de gestión colectiva pueden disponer legalmente del 10% para la compra de activos y, adicionalmente, del 7% para gastos socioculturales. Por lo tanto, se puede contar con un presupuesto anual de S/. 7'000,000, que muy bien pueden ser reinyectados en la industria nacional para terminar de desarrollar un plan de reactivación de la industria de la música en el Perú.

A esta cifra, podrían sumarse (a) los aportes que se logren vía mecenazgo cultural, (b) el desarrollo de infraestructura pública para actividades artísticas mediante el SNIP, y (c) las aportaciones específicas en favor de la industria de la música que deberá destinar el Estado peruano en el próximo presupuesto a la cultura. Todo ello puede proyectar una inyección económica a la industria de la música en el Perú no menor a S/. 21 millones anuales. Esta serviría para desarrollar un plan sostenido para esta importante industria peruana.

**Recursos físicos.** La mayor infraestructura de la industria de la música en el Perú recae en APDAYC, que cuenta con (a) 32 edificaciones propias distribuidas en todo el país, (b) un complejo de producción fonográfica profesional, (c) un complejo sociocultural habitacional y (d) 31 licencias de radioemisión. Actualmente existen 14 licencias operativas en los siguientes lugares: (a) Tumbes, (b) Talara, (c) Sullana, (d) Sechura, (e) Piura, (f) Chiclayo, (g) Chimbote, (h) Ica, (i) Abancay, (j) Juliaca, (k) Huánuco, (l) Pucallpa, (m) Iquitos, y (n) Santa Rosa (Lima). Por su parte, UNIMPRO, SONIEM, CANPROFON, ARENA y APROFIP no cuentan con infraestructura propia.

Existe un gran déficit de infraestructura para actividades artísticas en el Perú. Se requiere con urgencia de la construcción de un gran auditorio acondicionado para actividades musicales en Lima el mismo que costaría en promedio 10 millones de dólares. Actualmente

este tipo de auditorio solo existe en la ciudad de Arequipa (Jardín de la Cerveza). Por otro lado existen dos radioemisoras del Estado (Radio Nacional y Filarmonía) que también pueden sumarse a la difusión de la música nacional y potenciarse más si se incrementan sus antenas repetidoras. Según el Consejo Consultivo de Radio y Televisión (CONCORTV), existen 4,694 estaciones de radio y televisión formales, y una cantidad similar de radios informales

**Recursos humanos.** La industria de la música en el Perú está conformada por autores y compositores debidamente organizados en una sociedad con 61 años de vida institucional. Actualmente, esta cuenta con certificación ISO 9001- 2008, y se rige bajo una organización política y económicamente estable, que engloba a más de 7,000 autores y 300 trabajadores en todo el país. En conjunto, se ha constituido como la sociedad de mayor crecimiento de América Latina; por lo tanto, cuenta con recursos humanos de gran calidad creativa, que han demostrado gran capacidad de la industria de la música en el Perú a través de APDAYC. Esta institución cuenta con profesionales con títulos MBA de las principales universidades y escuela de negocios del país, así como una plana de asesoría de gran nivel.

A su vez, UNIMPRO ha logrado en los últimos cinco años de gestión, un 250% de crecimiento, siendo también una sociedad ISO 9001 – 2008 y con profesionales competentes. Por otro lado, en cuanto a artistas intérpretes y ejecutantes, estos se encuentran formalizándose en una nueva etapa de solidez y maduración a través de SONIEM.

En cuanto a los productores fonográficos independientes del Perú, estos están constituidos en la asociación APROFIP, que les ha permitido organizarse para velar mejor por sus intereses aunque últimamente vienen sufriendo un preocupante estancamiento. Las empresas fonográficas nacionales se han fusionado en una cámara única (CAMPROFON); mientras que los promotores artísticos de megaconciertos dotados de gran experiencia y considerable espalda financiera se han agrupado también en una cámara denominada ARENA conformada por las siguientes empresas: FEG Entretenimientos del Perú SAC;

Walter Sachún Producciones SAC; P Y E Producciones y Entretenimientos SAC; Sinergia Creativa SAC, UR Star SAC; DEA Promotora SA; Pro Art S.A.; D&E Producciones S.A.C.; Tutuma Producciones S.A.C.; Corporación de Ferias Congresos y Eventos S.A.; ALL Access Entertainment SAC; Mega Show SA; Lucuma SAC; Lahersa SA. En consecuencia, se puede concluir que se cuenta con los recursos humanos apropiados para la reactivación de la industria de la música en el Perú.

**Recursos tecnológicos.** La industria de la música en el Perú se basa, fundamentalmente, en el apreciable desarrollo tecnológico de la sociedad de autores, que cuenta con una red instalada a nivel nacional y salas de grabación y ensayo con tecnología de punta, así como con 31 licencias de radiodifusión, que pueden hacer propicio las bases para el rescate de esta industria.

Los avances en la instalación de la fibra óptica en diferentes partes del Perú, así como la tendencia a la regularización de los proveedores digitales de música, proyectan futuros más promisorios.

### **7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas que acotan y orientan las estrategias para el logro de la visión del sector industrial de la música en el Perú, alineadas con los valores y el código de ética declarados previamente, son las siguientes:

- P1: Propiciar, coadyuvar y exigir el impulso y la participación del Estado en el desarrollo de la industria musical peruana. Ello se conseguirá al igual de lo alcanzado en la exoneración del impuesto a los espectáculos no deportivos mediante iniciativas legislativas, exposiciones mediáticas, conferencias de prensa y dejando en última instancia las movilizaciones pacíficas que capturen el interés y conciencia de las autoridades competentes.

- P2. Promover de manera continua la capacitación de autores, músicos, compositores y arreglistas con una constante evaluación, así como propiciar la mejora de su condición de vida. Ello se conseguirá mediante la instalación constante de escuelas y talleres músico legales que propicien una meritocracia en la industria de la música a fin de impulsar el crecimiento sostenido de la misma. Se debe crear una curricula oficial para ser impartida en módulos trimestrales de 72 horas lectivas que se desarrollen en un total de cuatro módulos en el tiempo de un año y medio.

Los módulos estarán dirigidos al conocimiento de la problemática de la industria musical, la legislación inherente, el benchmarking con la Región, las nuevas tecnologías y el planeamiento estratégico a seguir.

Por su parte el área musical deberá contar con talleres mensuales en técnicas instrumentales, conocimientos en música, técnicas de grabación, composición, literatura, nuevas tecnologías y legislación básica. La capacitación podrá realizarse en el local principal de APDAYC (auditorio) en la casa del socio (Jr. Ica), el Complejo Enrique Delgado (ex – IEMPSA) o en Convenio con Escuela de Música, universidades o Centros de Negocios como CENTRUM. Todo ello impulsado por CANIMUS.

- P3. Se desarrollaran e implementarán salas de ensayo en todas las capitales del país, que contarán con la asesoría mensual de músicos y artistas experimentados para descubrir talentos. Estos ensayos deberán propiciar el empadronamiento de los músicos y sus ensayos serán grabados digitalmente y elevados a las redes digitales para su promoción e interacción con lo que realizara un Festival nacional al año que será difundido a través de las radioemisoras propias.

- P4. Proporcionar y/o facilitar el acceso a la tecnología mediante inversión decidida para lograr ser competitivos.
- P5. Las Sociedades de Gestión Colectiva y CANIMUS deberán provisionar en sus presupuestos partidas para apoyar a eventos culturales de interés nacional como: La Candelaria de Puno, El Festival de la Marinera, el Carnaval de Cajamarca, el Festival Negro de Chincha, el Festival de la Vendimia, el Inti Raymi del Cusco, la Fiesta de San Juan del oriente peruano y la semana de la propiedad intelectual y sus actividades deberán estar siempre enmarcados dentro de claras políticas de responsabilidad social e institucional.
- P6. Se debe impulsar, propiciar y auspiciar la inclusión abierta de artistas y músicos peruanos en todos los eventos internacionales sin excepción.
- P7. Se debe impulsar, propiciar, exigir y auspiciar la instrucción musical como requisito indispensable en la educación escolar básica.
- P8. Impulsar producciones que cumplan los mayores estándares de calidad.

#### **7.4 Estructura de la Industria de la Música en el Perú**

La industria de la música en el Perú se estructura principalmente en las sociedades de gestión colectiva de autores (APDAYC), intérpretes (SONIEM) y productores fonográficos (UNIMPRO) las casas discográficas nacionales y extranjeras, y los empresarios de bailes, espectáculos y megaconciertos, estos últimos reunidos en una corporación denominada ARENA.

Complementariamente también operan las escuelas de formación musical, los sindicatos de música, la Fundación Autor, así como los importadores y fabricantes de instrumentos musicales. (Ver figura 34)

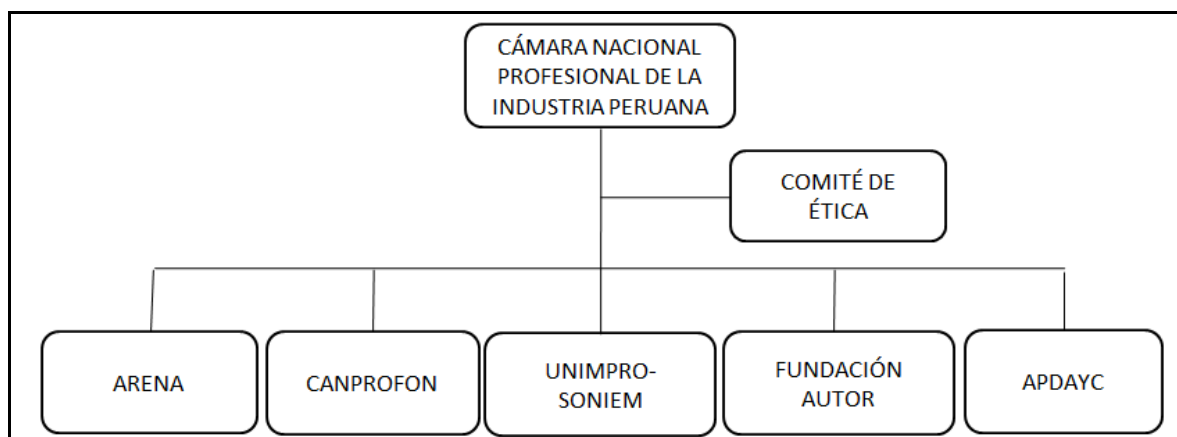


Figura 34. Estructura Básica de la Industria de la Música en el Perú

### 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La industria musical peruana, a pesar de ser una industria saludable y esencialmente no contaminante, deberá propiciar el respeto a la tranquilidad de los ciudadanos en el uso del sonido propalado en los grandes conciertos de música que suelen darse en el país.

Además, esta industria cuenta entre sus miembros con líderes de opinión, quienes poseen una inmejorable condición para la comunicación social y que deberán propiciar la creación y difusión de obras musicales que promuevan el respeto y la conservación del ecosistema nacional y mundial.

Finalmente, es necesario desarrollar políticas claras de responsabilidad social al colaborar, a través de la música, con el desarrollo de actividades de proyección social como (a) la Teletón, (b) Fe y Alegría, (c) ayuda a los damnificados de desastres naturales, (d) CEDRO, (e) Sembrando, (f) Liga Peruana contra el Cáncer, entre otras.

### 7.6 Recursos Humanos y Motivación

La industria de la música en el Perú cuenta con más de 8,000 autores, intérpretes y productores fonográficos independientes que en forma conjunta, durante los últimos 10 años, han logrado alcanzar un crecimiento en promedio del 500%. Bajo una organización política y económicamente estable, se encuentran totalmente motivados por los logros alcanzados.

## 7.7 Gestión del Cambio

La particular situación actual de la industria de la música en el Perú exige grandes cambios. Ello, sin duda, generará una reacción por parte de (a) la piratería informal, (b) los pensamientos políticos conservadores, que durante años han generado una situación de debacle; (c) los organismos de radiodifusión indiferentes y poco comprometidos con la identidad nacional; (d) los representantes de algunos gremios, que velan por sus intereses personales y no cumplen con su verdadera misión de trabajar para el beneficio de las grandes mayorías, entre otros. Todas estas barreras deberán ser vencidas para el desarrollo de la industria musical en el país.

## 7.8 Conclusiones

1. Si bien el resultado de la MIE aconseja la desinversión por las difíciles condiciones en que se desarrolla la industria de la música en el Perú, esta propuesta de solución no es recomendable pues está en juego el aspecto cultural y de identidad nacional y no simples *commodities* que si pueden estar sujetos a parámetros de rentabilidad para permanecer o no en el mercado.
2. Aunque las condiciones no son medianamente favorables, existen recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos escasos, que han demostrado recientemente un desarrollo marcado y constante, que puede ser el punto de apoyo para el crecimiento de la industria en estudio.
3. Existen recursos financieros directos a través de presupuestos de activos fijos que la ley dispone para las S.G.C y que pueden constituir la base de una asignación eficaz de recursos en favor de la industria en estudio.
4. Existen también recursos humanos valiosos entre el personal ejecutivo de APDAYC, UNIMPRO, SONIEM, CANPROFOM y ARENA para conjuntamente con las áreas especializadas de INDECOPI (Dirección de Derechos de Autor,



Tribunal de Propiedad Intelectual y Gerencia de Estudios Económicos) se pueden alcanzar metas muy importantes.

5. Existe merced a APDAYC recursos físicos suficientes en todo el Perú.
6. Las políticas deben considerar ineludiblemente comportamientos éticos y de responsabilidad social institucional.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el proceso de evaluación de estrategias, se debe realizar los siguientes pasos: (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación (D'Alessio, 2008).

D'Alessio (2008) afirmó lo siguiente acerca de la evaluación estratégica:

El proceso de evaluación es un proceso permanente, iterativo, en el que deben cuestionar, hacer de abogado del diablo, los objetivos, las políticas, la estructura organizacional; imprimirle creatividad al proceso estratégico para un éxito asegurado; pensar lo que no se han imaginado los competidores (p. 416).

La evaluación estratégica constituye la etapa final del proceso estratégico, en la cual se realiza la evaluación y el control de todo el proceso. Su finalidad es brindar información sobre la ejecución de lo planificado para luego poder realizar los ajustes necesarios. En este sentido, las escuelas de negocio de la industria de la música en el Perú necesitan contar con un medio de monitoreo para poder tomar decisiones correctivas sobre los factores internos del conjunto de escuelas.

### 8.1 Perspectiva de Control

De acuerdo al Tablero de Control Balanceado, conocido como *Balanced Scorecard*, propuesto por Kaplan y Norton (1996), se integran las estrategias y su ejecución. Esta herramienta permite monitorear el cumplimiento de la estrategia mediante la medición y la comparación de los resultados obtenidos en diferentes fuentes: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes contentos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados (D'Alessio, 2008).

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta de control estratégico que sintetiza las respuestas esperadas de la industria musical en un conjunto de indicadores. Asimismo, convierte la estrategia en acción y apoya su permanente retroalimentación. El

Tablero de Control Balanceado equipara los indicadores en la gestión de la estrategia desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

### **8.1.1 Aprendizaje interno**

Está enfocado en las operaciones de la industria de la música en el Perú. El logro de los objetivos desde la perspectiva de aprendizaje interno es factible en la medida que los procesos internos permitan generar una oferta de valor acorde con las necesidades del mercado. Para ello, se plantea lo siguiente: (a) enfocar los esfuerzos en la capacitación permanente del personal creativo y técnico, (b) impulsar el reconocimiento de la calidad de sus producciones musicales, (c) invertir en tecnología, y (d) optimizar su uso para el soporte a sus actividades. Todos estos aspectos se miden a través del (a) nivel de satisfacción de la fuerza laboral, (b) nivel de retención de la fuerza laboral, y (c) número de horas de capacitación y entrenamiento de la fuerza laboral.

### **8.1.2 Procesos**

En referencia a la perspectiva de procesos, se propone que la industria de la música en el Perú logre un alto nivel de trabajo conjunto y colaboración, soportado por el uso intensivo de tecnologías de información, calidad del equipamiento y creación musical. Se debe analizar el conjunto como un todo y no en forma fragmentada. Esta perspectiva responde a la pregunta de cómo se satisface a los clientes, que puede ser resuelta a través de (a) la cantidad de preferencias de los *stakeholders*, (b) los niveles de eficiencia operativa, y (c) los tiempos de demora en una producción musical.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva identifica al mercado y al cliente, a quienes se dirigen las producciones musicales. Esta permite que la industria de la música en el Perú alcance a cubrir una importante participación de mercado para demostrar la competitividad frente a las producciones musicales extranjeras y, sobre todo, frente a la externalidad de la piratería

fonográfica, que afecta a la totalidad de la industria musical. La perspectiva del cliente se puede medir a través de (a) la participación de mercado, (b) la captación de nuevos clientes, y (c) la retención de clientes antiguos.

#### **8.1.4 Financiera**

La perspectiva financiera del tablero de control de la industria de la música en el Perú mide los beneficios económicos, contables y financieros alcanzados. Tiene por finalidad incrementar los niveles de rentabilidad y retorno económico a los miembros de la cadena industrial musical. Esta rentabilidad debe ir orientada principalmente a dotar y mejorar la infraestructura de las plantas o sistemas de producción, materializándose a través de la implementación de salas de ensayo, grabación y exhibición. Asimismo, se debe destinar una fracción del presupuesto para la subvención de promoción y *marketing*. La perspectiva financiera se puede medir a través de los siguientes indicadores: (a) retorno sobre el patrimonio, (b) retorno sobre activos, (c) retorno sobre la inversión, (d) rentabilidad por proyecto, y (e) flujo de caja.

#### **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

En la Tabla 59, se puede observar el Tablero de Control Balanceado en función de (a) los objetivos de corto plazo, (b) la perspectiva, (c) el indicador, y (d) el responsable.

#### **8.3 Conclusiones**

El Tablero de Control Balanceado permite identificar el impacto de los logros en las siguientes perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera; así como el logro de la visión de la industria de la música en el Perú. Esta última etapa del proceso estratégico es la etapa de evaluación y control. Indica las actividades que se deben realizar a lo largo de todo el proceso para garantizar que lo ejecutado siga muy de cerca lo planeado a través del monitoreo con indicadores de gestión.

Tabla 59

## Tablero de Control Balanceado

Nº	Objetivo de Corto Plazo	Perspectiva	Indicadores	Unidades
OCP 1.1	Propiciar, impulsar y conseguir la exoneración del IGV e Impuesto a la Renta sobre el disco popular, mediante la presentación de un anteproyecto de ley respaldado por mil artistas nacionales. Dicho proyecto tendrá la finalidad de desincentivar la compra del disco pirata y promover la comercialización del disco formal para fines del 2016. El disco popular deberá ser de un precio competitivo no mayor a 1/350 UIT.	Financiera	Obtención de firmas por semana que apoyen el proyecto de ley y entrevistas congresales.	100 firmas
OCP 1.2	Impulsar y contribuir con la producción fonográfica nacional a través de patrocinios económicos directos, mediante las partidas presupuestales socioculturales, que el Decreto Legislativo No 822 establece como una facultad de las SGC y de la operatividad de la Ley del Mecenazgo Cultural, vía su proyectada reglamentación para fines del 2016.	Financiera	Poner a disposición partidas económicas de S/. 10,000 para proyectos calificados.	cuatro/mes
OCP 1.4	Elaborar, presentar e impulsar un anteproyecto de ley modificatoria contra los delitos de propiedad intelectual (flagrancia, responsabilidad solidaria y fianza) al amparo del derecho constitucional de iniciativa legislativa, el TLC Perú-EE. UU., y la recolección de 5,000 firmas de sus miembros para el 2016.	Financiera	Obtener firmas de congresistas por semana que apoyen el proyecto de ley.	10 firmas/ semana
OCP 2.2	Solicitar al Ministerio de Transportes y Comunicaciones que otorgue un puntaje adicional en las convocatorias de licencias de organismos de radiodifusión a quienes se comprometan a difundir la música nacional en porcentajes no menores al 33.3%; además debe brindar facilidades a las SGC para hacer cumplir el Artículo 39 del Decreto Legislativo No 822, y suspender la licencia de funcionamiento a quienes no cumplan con la Ley del derecho de autor o con el TLC para el año 2014.	Financiera	Elaborar un cronograma de actividades (proyecto, exposición e impulso).	una actividad/ semana
OCP 2.3	Adquirir una cantidad no menor al 10% de las estaciones de radio FM (52 radios) para fines del año 2015.	Financiera	Adquirir radioemisoras.	seis/año
OCP 4.1	Realizar <i>joint ventures</i> con la empresa privada (Telefónica, Cencosud, Backus, entre otras) para la construcción de un recinto polifuncional para eventos artísticos, que pueda albergar como mínimo a 12,000 espectadores para satisfacer el 80% de las necesidades operativas de megaconcertos.	Financiera	Preparar el anteproyecto/valorizarlo Determinar su ubicación/aprobar el proyecto	una actividad/ semana
OCP 4.2	Realizar concursos entre las facultades de arquitecturas del país para la elaboración de los anteproyectos del recinto requerido.	Financiera	Determinar participantes. Proyectar la construcción e inicio de obra.	dos/año
OCP 4.3	Asesorar a los gobiernos regionales y locales en la presentación de proyectos de infraestructura culturales para su calificación en el SNIP para el año 2014.	Financiera	Establecer citas con las autoridades con presupuesto estancado o devuelto.	una/mes
OCP 5.3	Normar la Ley del dominio público pagante del derecho de autor, a fin de destinarla a actividades hasta hoy desatendidas a cargo del Estado peruano, como el patrocinio del Conservatorio Nacional de Música, las becas de capacitación o las pensiones de gracia dignas para los artistas para el 2014.	Financiera	Obtener firmas de congresistas por semana que apoyen el proyecto de ley.	10 firmas/ semana
OCP 8.1	Impulsar la aprobación de mayores presupuestos al sector cultura, atendiendo las recomendaciones de la UNESCO (1% del PBI), impulsando la reglamentación de la Ley del Mecenazgo Cultural, y resaltando el dominio público pagante como fuente de ingresos al sector de la música en el Perú.	Financiera	Sustentar la petición mediante anteproyecto (autofinanciable, impulso, exposición)	un sustento/ mes
OCP 8.2	Presentar, con el respaldo de mil firmas de artistas peruanos, el anteproyecto de la reforma legal de la industria de la música en el Perú para el año 2014, que deberá incluir los siguientes objetivos: (a) elevar la protección de los derechos de autor de 70 a 100 años después de la muerte del titular, a fin de no generar desventajas competitivas con industrias musicales de otros países como México y EE. UU.; (b) modificar el Reglamento de la Copia Privada, haciéndolo más efectivo; (c) normar la cuota mínima de radiodifusión del repertorio nacional en un porcentaje efectivo no menor al 33.3% de la promoción musical en promedio, tanto para corporaciones radiales como para radios individuales; (d) reglamentar la Ley del Mecenazgo; (e) exonerar del IGV y del Impuesto a la Renta al disco popular; (f) instituir la ley del dominio pagante; y (g) lograr la libre importación de instrumentos musicales en forma directa para los músicos profesionales o miembros de las SGC y/o favorecerla a través de créditos, economías de escala o subsidios.	Financiera	Exponer motivos para la obtención de firmas por semana que apoyen el proyecto. (entrevistas congresales, impulso)	tres actividades/ semana
OCP 1.3	Desarrollar y alcanzar las licencias de venta ambulatoria de discos formales mediante un mínimo de 50 agentes en estado de resocialización o labores de proyección social permanente (Liga Contra el Cáncer, Bomberos, Fe y Alegría, Cedro, entre otros) para fines del año 2014	Cliente	Contratar agentes por mes.	30 agentes/ mes
OCP 2.1	Elevar la presencia musical nacional en organismos de radiodifusión, que actualmente es de 24% (promedio), a porcentajes no menores al 33.3%, a través de reconocimientos a los ORD por las SGC, para que difundan el repertorio nacional o realicen convenios con la APORD.	Cliente	Realizar entrevistas comunicacionales y firmas de convenio por semana	dos entrevistas/ semana
OCP 5.1	Iniciar en el año 2013, dentro de la campaña "Come Perú", el empadronamiento de restaurantes que promuevan la música en el Perú para propiciar la difusión de la música nacional, mediante la distribución gratuita de ejemplares discográficos provistos por la CANIMUS. Al cierre del 2014, se debe alcanzar posicionamiento mediante el muestreo discográfico de no menos de 100 restaurantes.	Cliente	Empadronar y obsequiar <i>sets</i> completos de la música en el Perú.	10 veces/ mes
OCP 7.1	Adquirir canales de cable internacional para la distribución del repertorio peruano y realizar alianzas estratégicas con otras SGC de la región como AGADU, SADAIC y SAYCO para el año 2014.	Cliente	Presupuestar, prorratear, programar, contratar, administrar.	uno/mes
OCP 7.2	Generar canales virtuales y radios por Internet para el mundo entero a través de las SGC para el año 2014.	Cliente	Lanzar canal digitales trimestralmente	uno/trimestre
OCP 7.3	Actualizar, adaptar y traducir a diferentes idiomas las mejores obras de catálogo y/o moda del repertorio de la música en el Perú a través de APDAYC para el año 2015.	Cliente	Traducir obras selectas de APDAYC y grabarlas para que se difundan trimestralmente.	15 obras/ mes
OCP 7.4	Propiciar la gira de artistas peruanos al extranjero bajo el patrocinio de las SGC o el mecenazgo cultural para el año 2014.	Cliente	Convocar artistas nacionales.	seis veces/año
OCP 6.1	Concretar puentes de acercamiento definido y definitivo para alcanzar el establecimiento total de la ventanilla única de SGC en el Perú para el año 2014; por ejemplo, (a) la identificación única del repertorio, (b) las auditorías externas, (c) la adquisición de logística conjunta, y (d) la administración conjunta de carteras.	Interno	Realizar actividades mensuales concretas (anteproyecto, valorización, costo de oportunidad, implementación, administración, medición)	una vez/mes
OCP 7.5	Promover el desarrollo sostenido profesional de los creadores y artistas peruanos para el año 2014, por medio las siguientes acciones: (a) lograr que las SGC propicien y promuevan talleres de música y composición abiertos al público; (b) patrocinar la capacitación de sus miembros y de artistas nacionales; (c) realizar convenios con instituciones especializadas en música, técnicas de sonido y grabación, y voz e interpretación; y (d) lograr la libre importación de instrumentos musicales en forma directa para los músicos profesionales o miembros de las SGC y/o favorecerla a través de convenios con importadoras de créditos, economías de escala o subsidios.	Interno	Proyectar, presupuestar y programar actividades	una vez/mes
OCP 3.1	Constituir la Cámara Nacional de la Industria Musical para el 2013 con el 85%, como mínimo, de los miembros de la CANIMUS (APDAYC, UNIMPRO, SONIEM, CANPROFON, Editores Nacionales, APROFIP, Cámara Nacional de Empresarios Artísticos ARENA, y Fundación AUTOR). Esta debe exigir la profesionalización de sus actividades y conductas ético-morales elevadas.	Proceso	Realizar actividades concretas debidamente calendarizadas y presupuestadas para constituir la cámara.	una actividad/ mes
OCP 5.2	Generar canales de venta y distribución mediante puntos de venta no convencionales como autoservicios, hipermercados y proveedores de contenido digital, modificando los formatos de empaque en tecnologías más modernas (USB) y generando ventas atadas con productos diversos, así como ventas relacionadas a empresas con responsabilidad social para el año 2013.	Proceso	Contratar canales de venta y/o distribución no convencional.	Tres veces/ mes
OCP 7.6	Facilitar el acceso a estudios de grabación profesional, de alta tecnología y económicamente al alcance de las grandes mayorías de músicos peruanos, mediante el apoyo de las SGC, la Ley del Mecenazgo y las fundaciones nacionales culturales. Estos objetivos deberán ser comunicados eficazmente a todo su personal y a la totalidad de sus miembros para el año 2014.	Proceso	Poner a disposición tarifas, procedimientos, nuevas tecnologías.	30 veces/ mes

## Capítulo IX: Competitividad de la Música en el Perú

### 9.1 Análisis Competitivo de la Industria de la Música en el Perú

Según D'Alessio (2012), la competitividad también se define en términos de factores exógenos, endógenos e híbridos. El principal factor exógeno es el posicionamiento del idioma en los contenidos musicales, tanto a nivel geográfico como a nivel comercial. En consecuencia, se deduce que Estados Unidos presenta una clara ventaja comparativa y competitiva. Así también, entre los factores endógenos se observa los siguientes: (a) la calidad de los servicios de grabación, (b) la calidad de la industria de instrumentos musicales, (c) la calidad de la instrucción musical, (d) la capacidad de control de la piratería fonográfica, (e) la diversidad de artistas que satisface el mercado, (f) la capacidad de inversión publicitaria, y, dentro de todo, (g) el real principio de una industria puesta en marcha.

Finalmente, el posicionamiento y la fidelización que los productos musicales han conseguido en el mercado global, merced a las grandes inversiones en la industria musical norteamericana (Grammy, Oscar, Hollywood, Universal Records, Sony Records, entre otros) durante largos plazos de gestación, se presentan como factores híbridos. Así se ha convertido en un clúster a la industria musical norteamericana. Asimismo, Piedras (2004) señaló a EE.UU como el país más beneficiado en su PBI por el aporte de las IPDA, que alcanzó el 7.8% para el 2001.

Bajo estos parámetros, se ha tomado como referencia a Estados Unidos de Norteamérica como el proveedor de la industria musical con más competitividad. Por eso, ese país ha sido utilizado como herramienta de Benchmarking en la Matriz Perfil Competitivo (MPC) del presente planeamiento estratégico.

A continuación se presenta la Tabla 60 en donde se analiza 18 factores que influyen en el desarrollo y competitividad de la industria de la música en el Perú la cual se ubica en una



situación regular deficiente ya que su coyuntura actual presenta brechas desventajosas con relación a los Estados Unidos y su industria musical.

Tabla 60

*Análisis Competitivo de la Industria de la Música en el Perú*

Factor	Criterio	Comentarios	Bueno	Regular	Deficiente
Calidad del producto	Totalmente profesional	La INMUPE debe mejorar en un 100%	Mejorar un 100%	Mejoras en un 50%	Mejoras menor al 50%
Capacidad de respuesta al mercado (diversidad)	Atender al mercado y adaptarse	La INMUPE tradicional debe adaptarse al mercado en un 300%	Adaptarse en un 200% de incremento	Adaptarse al menos en 100%	No adaptarse
Inversión publicitaria	No menor a la competencia	Falta 300% de incremento	Incremento mayor al 200%	Incremento mayor al 100%	Incremento menor al 75%
Canales de difusión y ventas	No menor a la competencia	Falta 300% de incremento	Incremento mayor al 200%	Incremento mayor al 100%	Incremento menor al 75%
Capacidad financiera	No menor a la competencia	Falta 300% de incremento	Incremento mayor al 200%	Incremento mayor al 100%	Incremento menor al 75%
Grado de piratería	Reducción drástica y constante	Debe reducirse cuando menos a un 50%	Reducción menor al 40%	Reducción menor al 70%	Incidencia mayor al 70%
Apoyo del Estado	No menor a la competencia	Debe incrementarse en un 300%	Incremento de apoyo mayor de 200% (presupuesto, leyes)	Incremento de apoyo mayor de 100% (presupuesto, leyes)	Incremento menor de 200% (presupuesto, leyes)
Tamaño del Mercado	No menor a la competencia	La INMUPE debe mejorar en un 300%	Mejorar un 200%	Incremento mayor al 100%	Mejoras menor al 75%
Capacidad adquisitiva del mercado	No menor a la competencia	La INMUPE debe mejorar en un 300%	Mejorar en un 200%	Incremento mayor al 100%	Mejoras menor al 75%
Diversidad de productos	No menor a la competencia	La INMUPE debe mejorar en un 300%	Incremento mayor al 200%	Incremento mayor al 100%	Incremento menor al 75%
Inversión publicitaria	No menor a la competencia	Falta 300% de incremento	Incremento mayor al 200%	Incremento mayor al 100%	Incremento menor al 75%
Canales de distribución	No menor a la competencia	Falta 200% de incremento	Incremento mayor al 100%	Incremento mayor al 50%	Incremento menor al 50%
Niveles de radiodifusión	No menor a la competencia	Falta 200% de incremento	Incremento mayor al 100%	Incremento mayor al 50%	Incremento menor al 50%
Capacidad tecnológica	No menor a la competencia	Debe lograrse en un 200%	Incremento mayor al 100%	Incremento mayor al 50%	Incremento menor de 50%
Capacidad organizativa del sector	No menor a la competencia	Falta 200% de incremento	Incremento mayor al 100%	Incremento mayor al 50%	Incremento menor al 25%
Niveles de piratería discográfica Costo de producción	Reducción trágica y constante	Reducir al 50%	Reducir al 40%	Reducir al 20%	Reducir al 10%
Presupuesto destinado a actividades culturales	No menor a la competencia	Elevar en un 300%	Incremento mayor al 200%	Incremento mayor al 100%	Incremento menor de 75%
Desarrollo de sociedades de gestión colectivas	No menor a la competencia	Elevar en un 100%	Incremento mayor al 70%	Incremento mayor al 50%	Incremento menor de 40%



## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de la Música en el Perú**

Entre las ventajas competitivas de la industria de la música en el Perú, se puede mencionar las siguientes: (a) SGC de derechos de autor desarrollada y comprometida; y SGC de Conexos en alza; (b) estabilidad macroeconómica del país; (c) economía creciente del país; (d) estrategia eficiente de integración vertical hacia delante de las SGC de autores (radioemisoras, catálogo musical, estudio de grabación profesional); (e) infraestructura propia y descentralizada de las SGC de autores; (f) recursos propios excepcionales (10%) para la compra de activos fijos en todas las SGC; (g) estabilidad política y confianza en los miembros de las SGC; (h) capacidad y liderazgo de las SGC de derechos de autor; (i) certificación de procedimientos ISO. En las principales S.G.C (APDAYC, UNIMPRO); y (j) Autoridad administrativa (INDECOPI) competente.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de la Música en el Perú**

La adquisición de las radioemisoras por parte de APDAYC es un hecho único en el mundo, y constituye una clara ventaja comparativa frente a otros competidores de la región, que le confiere una clara ventaja competitiva. De mantenerse esta situación en virtud a la legislación nacional (Decreto Legislativo N° 822, Año), el progreso de APDAYC y de las sociedades de gestión colectiva que la imiten asegurará el desarrollo sostenible, aunque difícilmente la puede llevar a alcanzar en el futuro la condición de clúster.

El Festival de la Canción del Cuzco, por su ubicación estratégica en un lugar de gran relieve mundial y único en su género, puede asimismo convertirse en una actividad altamente productiva y competitiva, que lo podría acercar a la condición de clúster. Por otro lado fusiones inteligentes y oportunas en la gastronomía peruana y la organicidad de sus productos pueden también desarrollar clúster en la modalidad de turismo por actividades.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

La industria de la música en el Perú actualmente como está carece de toda posibilidad de contar con clústeres en su sector, pues ni tiene ventaja comparativa alguna con respecto a otros países y más bien tiene serias desventajas competitivas como:

- a) Elevada incidencia de piratería que alcanza el 98% del mercado;
- b) Pobre radiodifusión de los contenidos nacionales;
- c) Carencia histórica de centros de formación musical;
- d) Carencia de empresas discográficas competitivas; etc.

Bajo estas condiciones no es posible alcanzar mercados exigentes y por ende la presencia de clúster en la industria musical del Perú. Sin embargo, el rescate del festival del Cusco es un proyecto viable, el desarrollo de circuitos turísticos-gastronómicos en el Perú y el mundo con música peruana es también un proyecto factible.

#### **9.5 Conclusiones**

En este capítulo, se ha podido establecer el nivel de competitividad que tiene actualmente la industria de la música en el Perú. Así, se determina con claridad los siguientes factores condicionantes que se han tomado del mercado: (a) capacidad adquisitiva del mercado, (b) diversidad de productos musicales, (c) inversión publicitaria en el rubro, (d) canales de distribución, (e) niveles de radio difusión, (f) capacidad tecnológica, (g) capacidad de organización del lector, (h) niveles de piratería fonográfica, (i) presupuesto del Estado al sector cultura, y (j) desarrollo de sociedades de gestión colectiva. De seguir un serio proceso de planeamiento, que apueste por la calidad, se podrá desarrollar estrategias eficaces y eficientes, que permitan alcanzar estándares de competitividad en la industria de la música en el Perú, y especialmente de la música peruana.

El festival de la canción y cultura del Cusco si tiene las condiciones de alcanzar un estándar de clúster en virtud de la experiencia alojada, la predisposición de APDAYC a

impulsarla, el desarrollo económico del Perú, las características turísticas inigualables de dicha región y el boom de la gastronomía peruana pueden hacer de este evento un clúster en cuanto a turismo por actividades para lo cual solo sería necesario la decisión política de dicha región y la participación de la empresa privada.

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

### **10.1 Plan Estratégico Integral**

El Plan Estratégico Integral presenta en forma minuciosa y resumida: a) La visión; b) La misión; c) Los valores; d) Los objetivos a largo plazo; e) Los objetivos de corto plazo; f) Los intereses organizacionales; g) Las estrategias generadas para alcanzar la visión planteada; h) Los principios cardinales; j) Las políticas a seguir para el logro de los objetivos; j) El tablero de control y k) Los recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros, relacionados a la industria de la música en el Perú.

En el presente Plan Estratégico Integral se podrá apreciar un panorama general del proceso estratégico en marcha, que podrá proporcionar un control eficiente de todas las metas así como de los recursos para el alcance de estas, siendo el objetivo final el diagnosticar si se requieren o no aplicar medida correctivas para no retrasar ni desviar las metas propuestas.

### **10.2 Conclusiones Finales**

1. La industria de la música en el Perú (IMUPE) se encuentra actualmente en una etapa de declinación aunque se venga insinuando un crecimiento en los últimos años.
2. El Perú tiene una de las incidencias de piratería fonográfica más alta del mundo (98%).
3. El Perú tiene uno de los presupuestos en cultura más bajos de América Latina (0.20 %), siendo la recomendación de la UNESCO el 1% como mínimo.

4. El Perú tiene una de las recaudaciones per cápita por derechos de autor más bajas de Latino América (US\$ 0.82 por habitante), lo cual depende principalmente de los bajos pagos que realizan los organismos de radiodifusión.
5. El aporte de la industria de la música en el Perú tiene al 2011 unas de las contribuciones al valor agregado más bajo de toda la región, situándose en niveles por debajo del 0.091%.
6. Sus principales debilidades son la presencia de una altísima incidencia de piratería física y digital, la falta de difusión de producciones nacionales a través de los organismos de radiodifusión formal, la percepción social de que el músico no es un profesional, poca oferta de centros de enseñanza musical tanto en el nivel escolar, superior y privado, un marcado déficit de infraestructura propias para la actividad artística, el bajo nivel de desarrollo de los sindicatos y sociedades de artistas, intérpretes y músicos, la ausencia de subsidiarias de las grandes compañías discográficas y editoras.  
Sin embargo, en los últimos cinco años se evidencia un notable desarrollo de APDAYC y UNIMPRO, un crecimiento notable en el mercado de conciertos internacionales tras la exoneración de los impuestos que gravaban a éstos, se han consolidado artistas peruanos a nivel nacional y en algunos casos con relevancia internacional aunque por esfuerzo y mérito independiente a sellos discográficos convencionales, se viene estableciendo nuevas cadenas de radioemisoras formales que apuestan por la producción musical nacional y se denota una mayor información de los autores, intérpretes y músicos respecto a sus derechos y oportunidades.

7. En el Perú si bien es cierto la industria musical se encuentra en una etapa de declinación con respecto a los años 70's y 80's y mediados de los 90's, desde el 2005 en que su aportación al valor agregado era menor al 0.00733% se evidencia un notable incremento al 2011 en donde el aporte al valor agregado alcanza ya cifras del 0.091% lo cual implica un importante crecimiento en los últimos 4 años.

8. En el Perú, existe un gran potencial de desarrollo para la industria musical.

Esto, debido a distintos factores nacionales con el crecimiento sostenido de la economía peruana en la última década, la globalización, los altos niveles de la diáspora peruana en el extranjero y su demostrada participación en la economía peruana a través de sus remesas, las nuevas tecnologías que permiten una mayor difusión de la música obviando las barreras de entrada que convencionalmente establecerán los oligopolios discográficos internacionales, el desarrollo de la cumbia peruana que trasciende fronteras de manera apreciable.

La capacidad del músico peruano para desenvolverse en entornos adversos, la gran penetración de mercado que viene teniendo la música a través de la infraestructura comercial de los supermercados, la fibra óptica y las instalaciones de recepción al turismo, la gran diversidad musical y cultural existente en el Perú, así como el crecimiento exponencial sostenible que vienen logrando APDAYC y UNIMPRO.

9. La lucha eficaz y eficiente contra la piratería debe ser holística y coordinada tanto en el sector público como privado, requiriéndose al Estado como principal responsable de liderar una reforma legal que evite la pérdida de US\$58.5 millones de dólares para la industria musical peruana (2008) y un

monto superior a los US\$20 millones de dólares en evasiones tributarias al fisco por concepto de IGV e impuesto a la renta.

10. El notable crecimiento del sector conciertos internacionales desde el 2007 al 2011 establecido en un 260% luego de la exoneración de impuestos municipales a las espectáculos públicos no deportivos (15%) y reducción del impuesto a la renta de un 30% a tan sólo un 15% constituye un claro indicador para el Estado sobre resultados positivos en las industrias siendo en este caso la industria musical peruana. El resultado reporta mayores fuentes de trabajo, mayores ingresos al fisco mayor diversidad cultural de la población y mejora del nivel de vida de los miembros de la industria en estudio.

11. En el 2013 existen en el Perú 3,421 radioemisoras formales y más de 1,247 informales recayendo el 80% de la sintonía nacional y la inversión publicitaria en 10 radioemisoras que pertenecen a los Grupos RPP, Corporación Radial del Perú, Grupo Panamericana y Corporación Universal.

El 74% de la música difundida en promedio es extranjera, y se incumple la Ley de Radio y Televisión N° 28278 que exige como mínimo el 30% de contenidos nacionales.

Los organismos de radiodifusión pagan por concepto de derechos de autor y conexos las tarifas más bajas de América Latina y existirían indicios de evasión de pagos a través de los comercializadores de publicidad y el ejercicio de la payola como fuente ilícita de recursos financieros y desnaturalización de su labor difusora cultural.

12. En el Perú, debido a las características de la industria, la radio continúa cumpliendo un papel fundamental para la difusión de los artistas. Mientras no se modifique el modelo de negocio impuesto por las empresas de

radiodifusión, se dificultará la inversión en negocios relacionados a la música (Fajardo, 2010).

13. Existe un marcado desarrollo en los centros de enseñanza musical dirigidos a estratos sociales medios y altos, sin embargo, existe una carencia notable para los estratos medios bajos y bajos que es donde más abunda la población dedicada a la música profesionalmente.
14. No abunda información confiable y detallada sobre el aporte de las IPDA y en especial la música al PBI y VA de la economía peruana, al punto de la Tesis Fajardo (2010), no hay mención alguna. El estudio de las IPDA tiene un formato OMPI, que no siempre es respetado al 100%; efectos distorsionadores crean un efecto sombra en perjuicio de la música.
15. Las IPDA y dentro de estas la música, constituyen un valioso e importante aporte a la economía de países desarrollados y cercanos a éste. Ello no ocurre en el Perú en donde sus bajos aportes al PBI, y VA reportados constituyen una importante desventaja competitiva en su economía o un descrédito para el valor de su aportación económica.
16. Los bajos aportes de la música al desarrollo económico del Perú tiene como principales causas las siguientes:
  - Niveles extremadamente altos de piratería analógica, digital y copia privada.
  - Ausencia de empresas fonográficas y know how.
  - Desorganización de la industria musical peruana.
  - Baja radiodifusión de obras nacionales, payola y concentración de medios.
  - Desinterés del Estado en la cultura viva.



- La falta de infraestructura, inversión y competitividad de la industria.
- Efecto sombra: intangibilidad, falta de penetración de mercado, evasión de copia privada, bajas tasas de pago de ORD.

17. Existe una total coincidencia con la Tesis Fajardo (2010), sobre la función gravitante que tienen las radiodifusoras en el desarrollo de la IMUPE, y su pobre aporte a esta, requiriéndose ajustes importantes.

18. Si bien el desarrollo sostenido de la economía peruana ha impulsado en estos últimos años, el incremento marcado de una clase media caracterizada por una mayor direccionalidad de gasto en entretenimiento. Hoy la música tiene muchas actividades que la pueden sustituir en el mercado de la diversión y que en los años 70's y 80's no existían, lo que las obliga a ser más competitivas: salas de cine 3D, video juego, el boom gastronómico, salas temáticas, internet y salas de juego.

19. La IMUPE se encuentra en una macro situación de declinación (informalidad, discográficas ausentes, pobre radio difusión), presentando en los últimos años un notable crecimiento (UNIMPRO, APDAYC, ARENA) que puede reinsertarla a los niveles promedios competitivos de la región, si se logra una sostenibilidad de dicho crecimiento y se sostienen alianzas virtuosas.

20. Existe un marcado desarrollo en los centros de enseñanza musical, sólo dirigidos a los estratos sociales medios y altos, más no así a los estratos populares que es en verdad el agente objetivo.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

- Es imperativa la fusión y unión de las sociedades de gestión colectiva, en especial APDAYC y UNIMPRO, con todos y cada uno de los miembros integrantes de la industria de la música en el Perú.

- Es necesario realizar una reactivación de la resistencia y lucha contra la piratería fonográfica, la informalidad y la corrupción.
- Es importante que las sociedades de gestión colectiva dispongan directamente de medios y herramientas eficaces de difusión de sus derechos y de las producciones musicales de los autores, compositores e intérpretes.
- Es recomendable que las sociedades de gestión colectiva se mimeticen e identifiquen con la población en general, mediante claras y continuas acciones de responsabilidad social, empresarial y proyección social.
- Es muy oportuna la capacitación permanente de los creadores y artistas, y la facilitación de las herramientas técnicas para el desarrollo de su arte.
- Es importante agotar todas las vías para llegar a los representantes del Estado peruano, a fin de transmitirles el potencial y la importancia de la industria de la música y la cultura en el desarrollo económico del Perú y abogar por la debida tutela.
- Finalmente, es importante defender el derecho de autor y la cultura musical peruana en su reconocida condición de derecho humano, valiéndose inclusive de la gran influencia mediática ante la comunidad en general que sus miembros tienen como líderes naturales y comunicadores sociales a través de su arte y carisma.
- Negadas todas o en gran parte de las opciones por parte de un Estado indiferente, se deberán tomar acciones de directa participación en los destinos del arte y la cultura del país tomando en cuenta la ventajosa condición mediática de sus miembros como líderes de opinión popular.
- Es imperativo crear la escuela popular de la música.

- Es imperativo impulsar la reglamentación de la ley del mecenazgo que promueva la participación de la empresa privada en el arte y la cultura.
- Es imperativo incrementar la partida presupuestal del ministerio de cultura por los menos 0.5% y de ahí incrementarla sosteniblemente hasta llegar al 1% otorgando partidas definidas a la industria peruana.
- Se debe realizar mayores trabajos de investigación sobre las IPDA peruanas a fin de valorizar estos aportes, evaluarlos, contrarrestarlos en la Región y poder tomar medidas correctivas.
- Se deberá modificar la legislación en pro de la música y la IPDA a fin de conseguir su eficacia y eficiencia; reorganizar la industria de la música bajo políticas de atrincheramiento, joint venture y franca colaboración; conseguir por cualquier medio ético-legal, un marcado incremento de la radiodifusión de obras nacionales; convencer al Estado de la importancia de las IPDA y la música en el desarrollo sostenible del país, reglamentar la ley de mecenazgo e incentivar la contribución de la empresa privada.
- La industria musical peruana deberá desarrollar al máximo su expertis y perfeccionamiento en tecnología de la información a fin de no quedar desfasados definitivamente del nuevo formato comercial de la música en el mundo.
- La industria de la música peruana debe lograr productos de calidad ante un consumidor cada vez más informado, desarrollar la habilidad de una mayor eficacia en la asignación de recursos y del gasto, impulsar y desarrollar una mayor infraestructura para su consumo y desempeño y mejorar sus servicios, promoción y publicidad.
- Es imperativo modificar la legislación nacional en cuanto a la tutela efectiva del derecho de autor y dentro del principio del Trato Nacional establecer equiparar la

tutela de la protección de los contenidos nacionales a las que tienen industrias extranjeras y dentro de ello la actual visión y procesos del INDECOPI llevándola a un ejercicio más real que se torne más eficaz y eficiente y acorde con las metas trazadas.

- El aumento de la contribución al VA de 0.00073% a un 0.09% en los últimos años, representa un notable crecimiento que debe mantenerse sobre los rubros que aportaron a este desarrollo: shows nacionales, ARENA, APDAYC y UNIMPRO, así como ajustar las aportaciones de radio difusión y combatir la piratería.
- Se debe ofertar la enseñanza musical a los sectores populares, por ser la fuente natural e histórica de la creación musical.
- La música es un elemento transmisor de la identidad cultural y cohesión social que falta en el Perú. La nueva economía mundial basada en el conocimiento de la acción ha convertido a la música y su explotación, como una oportunidad emergente del mayor crecimiento mundial: OMC, TLC. Visión actual de Platón a Porter.
- Se debe tomar en cuenta el presente planeamiento estratégico para desarrollar cualquier cambio que busque un cambio cualitativo o cuantitativo para impulsar la industria de la música en el Perú y más aún realizar todos los esfuerzos posibles para aplicarlos a la realidad de la industria en estudio en aquellos puntos en que existan coincidencias virtuosas.

#### **10.4 Futuro de la Industria de la Música en el Perú**

A partir del análisis desarrollado, el futuro del sector de la industria de la música en el Perú queda establecido en la visión del plan estratégico presupuesto:

“Para el 2018 la industria de la música en el Perú será competitiva en la Región Latinoamericana. Alcanzará una recaudación no menor a US\$ 1.2 por habitante

efectivizándose alianzas estratégicas entre sus miembros y sus *stakeholders*, formalizando su mercado interno, modernizando sus sistemas de producción y comercialización, incrementando su infraestructura, así como contribuyendo eficazmente con el PBI y la generación de empleo a niveles promedios de la región”.

Alcanzada esta visión el Perú contará con una ventanilla única cuyo gasto administrativo en conjunto no superará el 24%, la gestión colectiva tendrá una presencia nacional, se gozará de una infraestructura competitiva y descentralizada que permitirá una alianza estratégica “ganar-ganar” entre las S.G.C y ARENA; la difusión de la música peruana estará asegurada, se contará con artistas de proyección internacional que sean exportados y generen rentas al fisco y sentido de orgullo e identidad nacional y así la recaudación alcanzada en 1.2\$ por habitante contribuirá a la generación de empleo y crecimiento sostenible del Perú.

Tabla 61

Panorama Integral del Planeamiento Estratégico

Visión								
Para el año 2018, la industria de la música en el Perú será competitiva en la región latinoamericana. Alcanzará una recaudación no menor a US\$ 1.2 por habitante, se efectivizará alianzas estratégicas entre sus miembros y sus stakeholders, a fin de formalizar su mercado interno, modernizar los sistemas de producción y comercialización, e incrementar su infraestructura. De este modo, se impulsará el acervo musical peruano, se contribuirá con la generación de empleo y el desarrollo económico-cultural del Perú.								
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8
<p>Normas adecuadas</p> <p>Mercado libres sin externalidades</p> <p>SGC eficiente</p> <p>Difusión en medios</p> <p>Empresas discográficas</p> <p>Gerencia en la industria</p> <p>Exportación</p> <p>Promoción y protección del talento nacional.</p> <p>Estudios de grabación de primer nivel, cómodos.</p> <p>Técnicos de grabación de primer nivel</p> <p>Control de la corrupción</p> <p>Apoyo del Estado</p> <p>Sindicatos de música eficientes</p> <p>Sistema de distribución</p> <p>Soporte audiovisual (video clip)</p> <p>Tecnologías en redes</p> <p>Escenarios adecuados</p> <p>Escuelas de música y becas</p> <p>Festivales y concursos</p> <p>Salas de ensayo</p> <p>Editoras de música</p> <p>Música en el currículo escolar</p> <p>Penetración de mercados extranjeros</p>	<p>Reducir los niveles actuales de piratería fonográfica, establecidos en un 98% del mercado, al 50% para el año 2018.</p>	<p>Elevar, para el año 2018, los niveles de radiodifusión para la música en el Perú en general del actual porcentaje, cifrado en 24%, a una cifra no menor al 33% en promedio en todos los organismos de radiodifusión del Perú.</p>	<p>Constituir una cámara única que reúna como mínimo al 85% de todos los miembros que conforman la industria musical peruana (APDAYC, UNIMPRO, SONIEM, editoras musicales, productoras fonográficas, promotoras artísticas, sindicatos de música, Fundación Autor, conservatorios de música, ARENA, entre otros) para el 2018.</p>	<p>Construir un gran centro de convenciones de música en Lima con capacidad no menor a 12,000 personas, debidamente equipado para el año 2018.</p>	<p>Elevar la recaudación por derechos de autor y conexos en el Perú de US\$ 0.84 por habitante en la actualidad, a no menos de US\$ 1.2 por habitante para el año 2018.</p>	<p>Conseguir la integración total, al 100%, de las sociedades de gestión colectiva de derechos de autor, derechos de intérprete y derechos de producción fonográfica en una ventanilla única para el año 2018, a fin de alcanzar los mayores niveles de productividad y dentro de ello los mayores niveles esenciales de sus miembros.</p>	<p>Desarrollar, para el 2018, un gran complejo de instrucción, producción, promoción y distribución de la música en el Perú, con la participación de las SGC, que permitirá como mínimo una oferta de 120 fonogramas anuales altamente competitivos a nivel internacional, 24 salas de ensayo totalmente equipadas y un centro popular de estudios musicales.</p>	<p>Impulsar y conseguir, para el 2016, la gran norma de reactivación de la industria de la música en el Perú.</p>
<b>Estrategias</b>	<b>Principios Cardinales</b>							
Unificar productoras fonográficas	X	-	X	-	X	X	-	X
Iniciar gestiones conjuntas SGC	X	X	X	X	X	X	X	X
Unificar agentes IMPE	X	X	X	X	X	X	X	X
Gran reforma legal IMP	X	-	X	-	-	X	-	X
Compra de radios	X	X	X	X	-	X	X	X
Realizar jointventure	-	-	-	X	X	-	-	-
Elevar cantidad de nivel de producciones musicales	-	X	-	-	X	-	X	-
<b>Tablero de Control</b>	<b>Políticas</b>							
<p>1. Perspectiva financiera</p> <p>2. Perspectiva del cliente</p> <p>3. Perspectiva aprendizaje interno</p> <p>4. Perspectiva del proceso</p>	<p><b>OLP 1.1:</b> Promover, impulsar y conseguir la exoneración del IGV e Impuesto a la Renta sobre el disco popular, mediante la presentación de un anteproyecto de ley respaldado por mil artistas nacionales. Dicho proyecto tendrá la finalidad de desincentivar la compra del disco pirata y promover la comercialización del disco formal para fines del 2016. El disco popular deberá ser de un precio competitivo no mayor a 1/350 UIT.</p> <p><b>OLP 1.2:</b> Desarrollar una plataforma de provisión de música digital de bajo costo y alta calidad para el año 2014.</p> <p><b>OLP 1.3:</b> Desarrollar y alcanzar las licencias de venta ambulante de discos formales mediante un mínimo de 50 agentes en estado de reesocialización o labores de proyección social permanente, como recursos humanos asignados a este objetivo (Liga Contra el Cáncer, Bomberos, Fe y Alegría, Cedro, etc.) para fines del año 2014 (Disco delivery).</p> <p><b>OLP 1.4:</b> Elaborar, presentar e impulsar un anteproyecto de ley modificatoria contra los delitos de propiedad intelectual (falsificación, responsabilidad solidaria y fianza) al amparo del derecho constitucional de iniciativa legislativa, el TLC Perú-USA y la recolección de cinco mil firmas de sus miembros para el 2016. Para este objetivo es necesario contar con la colaboración de un abogado y dos consultores expertos en derecho constitucional.</p> <p><b>OLP 2.1:</b> Elevar la presencia musical nacional en organismos de radiodifusión, que actualmente es de 24% (promedio), a porcentajes no menores al 33.3%, a través de reconocimientos a los ORD por las SGC, para que difundan el repertorio nacional o realicen convenios entre APDAYC y Organismos de Radiodifusión desde el 2015.</p> <p><b>OLP 2.2:</b> Solicitar al Ministerio de Transportes y Comunicaciones que otorgue un puntaje adicional en las convocatorias de licencias de organismos de radiodifusión a quienes se comprometan a difundir la música nacional en porcentajes no menores al 33.3%, además debe brindar facilidades a las SGC para hacer cumplir el Artículo 39 del Decreto Legislativo No 822, y suspender la licencia de funcionamiento a quienes no cumplan con la Ley del derecho de autor o con el TLC para el año 2014.</p> <p><b>OLP 2.3:</b> Adquirir una cantidad no menor al 10% de las estaciones de radio FM (52 radios) para fines del año 2015.</p> <p><b>OLP 3.1:</b> Constituir la Cámara Nacional de la Industria Musical para el 2016 con el 85%, como mínimo, de los miembros de la CANIMUS (APDAYC, UNIMPRO, SONIEM, CANPROFON, Editores Nacionales, APROFIP, Cámara Nacional de Emprendedores Artísticos ARENA, y Fundación AUTOR). Esta debe exigir la profesionalización de sus actividades y conductas ético-morales elevadas.</p> <p><b>OLP 4.1:</b> Realizar joint ventures con la empresa privada (Telefónica, Cencosud, Backus, entre otras) para la construcción de un recinto polifuncional para eventos artísticos, que pueda albergar como mínimo a 12,000 espectadores para satisfacer el 80% de las necesidades operativas de megaconciertos.</p> <p><b>OLP 4.2:</b> Realizar concursos entre las facultades de arquitectura del país para la elaboración de los anteproyectos del recinto requerido.</p> <p><b>OLP 4.3:</b> Asesorar a los gobiernos regionales y locales en la presentación de proyectos de infraestructura culturales para su calificación en el SNIP para el año 2014.</p> <p><b>OLP 5.4:</b> Adquirir canales de cable internacional para la distribución del repertorio peruano y realizar alianzas estratégicas con otras SGC de la región como AGADU, SADAIC y SAYCO para el año 2014.</p> <p><b>OLP 5.1:</b> Iniciar en el año 2013, dentro de la campaña "Come Perú", el empaquetamiento de restaurantes que promuevan la música en el Perú para propiciar la difusión de la música nacional, mediante la distribución gratuita de ejemplares discográficos provistos por la CANIMUS. Al cierre del 2014, se debe alcanzar posicionamiento mediante el muestreo discográfico de no menos de 100 restaurantes.</p> <p><b>OLP 5.2:</b> Generar canales de venta y distribución mediante puntos de venta no convencionales como autoservicios, hipermercados y proveedores de contenido digital, modificando los formatos de empaque en tecnologías más modernas (USB) y generando ventas aliadas con productos diversos, así como ventas relacionadas a empresas con responsabilidad social para el año 2014.</p> <p><b>OLP 5.3:</b> Realizar una activa penetración de mercado en cuanto a las actividades de las SGC y en megaconciertos en el interior del país.</p> <p><b>OLP 6.1:</b> Concretar puentes de acercamiento definido y definitivo para alcanzar el establecimiento total de la ventanilla única de SGC en el Perú para el año 2014; por ejemplo, (a) la identificación única del repertorio, (b) las auditorías externas, (c) la adquisición de logística conjunta, y (d) la administración conjunta de carteras.</p> <p><b>OLP 7.1:</b> Destinar desde el año 2013 en forma sostenible la suma de 300,000 dólares anuales provenientes del presupuesto de activo fijo de las SGC para el desarrollo y construcción del complejo de producción musical.</p> <p><b>OLP 7.2:</b> Generar canales virtuales y radios por Internet para el mundo entero a través de las SGC para el año 2014.</p> <p><b>OLP 7.3:</b> Actualizar, adaptar y traducir a diferentes idiomas las mejores obras de catálogo y/o moda del repertorio de la música en el Perú a través de APDAYC para el año 2015.</p> <p><b>OLP 7.4:</b> Propiciar la gira de artistas peruanos al extranjero bajo el patrocinio de las SGC o el mecenazgo cultural para el año 2014.</p> <p><b>OLP 7.5:</b> Promover el desarrollo sostenido profesional de los creadores y artistas peruanos para el año 2014, por medio las siguientes acciones: (a) lograr que las SGC propicien y promuevan talleres de música y composición abiertos al público; (b) patrocinar la capacitación de sus miembros y de artistas nacidas a empresas con especializadas en música, técnicas de sonido y grabación, y voz e interpretación; y (d) lograr la libre importación de instrumentos musicales en forma directa para los músicos profesionales o miembros de las SGC y/o favorecerla a través de convenios con importadoras de créditos, economías de escala o subsidios.</p> <p><b>OLP 7.6:</b> Facilitar a partir del 2013 el acceso a estudios de grabación profesional, de alta tecnología y económicamente al alcance de las grandes mayorías de músicos peruanos, mediante el apoyo de las SGC, la Ley del Mecenazgo y las fundaciones nacionales culturales promocionando todo ello. Estos objetivos deberán ser comunicados eficazmente a todo su personal y a la totalidad de sus miembros para el año 2014.</p> <p><b>OLP 7.7:</b> Inaugurar como mínimo diez salas de ensayo descentralizadas a partir del año 2013 debiendo provisionarse las partidas requeridas del presupuesto de activos fijos que permite la ley D.L. 822.</p> <p><b>OLP 7.8:</b> Inaugurar programas de capacitación musical a partir del 2015 para lo cual deberá provisionarse las partidas presupuestales para activos fijos que permite la ley, recurrir a partidas de mecenazgo, recursos propios de autogestión y contando con el potencial de recursos humanos que obran en las SGC tanto profesionales como artistas.</p> <p><b>OLP 8.1:</b> Impulsar desde el 2014 la aprobación de mayores presupuestos al sector cultura, atendiendo las recomendaciones de la UNESCO (1% del PIB), impulsando la implementación de la Ley del Mecenazgo Cultural, y resultando el dominio público pagante como fuente de ingresos al sector de la música en el Perú.</p> <p><b>OLP 8.2:</b> Presentar, con el respaldo de mil firmas de artistas peruanos, el anteproyecto de la reforma legal de la industria de la música en el Perú para el año 2014, que deberá incluir los siguientes objetivos: (a) elevar la protección de los derechos de autor de 70 a 100 años después de la muerte del titular, a fin de no generar desventajas competitivas con industrias musicales de otros países como México y Estados Unidos; (b) modificar el Reglamento de la Copia Privada, haciéndolo más efectivo; (c) normar la cuota mínima de radiodifusión del repertorio nacional en un porcentaje efectivo no menor al 33.3% de la promoción musical en promedio, tanto para corporaciones radiales como para radios individuales; (d) reglamentar la Ley del Mecenazgo; (e) exonerar del IGV y del Impuesto a la Renta al disco popular; (f) instituir la ley del dominio pagante; y (g) lograr la libre importación de instrumentos musicales en forma directa para los músicos profesionales o miembros de las SGC y/o favorecerla a través de créditos, economías de escala o subsidios.</p>							
<p><b>Recursos humanos</b></p> <p>La industria de la música en el Perú cuenta con autores y compositores debidamente organizados en una sociedad con 60 años de vida institucional, actualmente organizada política y económicamente estable, que engloba a más de 6,000 autores y que en conjunto se ha constituido como la sociedad de mayor crecimiento de América Latina; por ello, se considera que se cuenta con recursos humanos de gran calidad creativa y que han demostrado gran capacidad de la industria de la música en el Perú a través de APDAYC.</p>	<p><b>Recursos financieros</b></p> <p>La colaboración entre las dos sociedades que se han desarrollado más en el Perú (APDAYC y UNIMPRO), y el aporte que logra vía el mecenazgo cultural e incluyendo el presupuesto 2013 del Estado, estos aportes servirá para el desarrollo sostenido de la industria de la música en el Perú.</p>			<p><b>Recursos tecnológicos</b></p> <p>La industria de la música en el Perú se basa fundamentalmente en el apreciable desarrollo tecnológico de la sociedad de autores, que cuenta con una red instalada a nivel nacional, salas de grabación y ensayo, así como con 27 licencias de radiodifusión, que pueden hacer propicio el rescate de esta industria.</p>				
<p><b>Estructura Organizacional</b></p> <p>La estructura organizacional está compuesta por la Cámara Nacional Profesional de la Industria Peruana, que cuenta con un comité de ética como organismo de apoyo. Esta cámara está conformada por el Grupo ARENA, CAMPROFON, UNIMPRO-SONIEM, Fundación Autor, y APDAYC.</p>								
<b>Valores</b>								
<p>a. Compromiso: compromiso y responsabilidad en todas las acciones.</p> <p>b. Identidad: contribuir a través de la música al desarrollo de la identidad nacional.</p> <p>c. Innovación: innovación y mejora permanente de los procesos y servicios musicales, a través de la modernidad tecnológica y la actualización de conocimientos.</p> <p>d. Trabajo en equipo: creadores, intérpretes, productores fonográficos y sociedades de gestión colectiva y el Estado peruano deberán realizar un trabajo integrado y multifuncional para lograr una alta competitividad y calidad de su producto.</p> <p>e. Planificación: organizarse sobre la base de una estrategia centrada en la satisfacción de las necesidades de los clientes, el desarrollo de la industria de la música en el Perú y la constante retroalimentación que asegure una competitividad sostenida.</p> <p>f. Protección: proteger al artista y al creador brindándole seguridades básicas.</p> <p>g. Calidad de gestión: hacer una constante retroalimentación y proveerse de tecnología de punta.</p> <p>h. Liderazgo: los artistas y autores deben de participar como líderes sociales e intervenir en forma directa y ética en cada una de sus presentaciones artísticas a través de mensajes positivos y ejemplos a la juventud peruana.</p> <p>i. Competitividad: para alinearse a estándares internacionales.</p> <p>j. Profesionalismo: para aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades.</p> <p>k. Responsabilidad social: influyendo a través de la música con mensajes de ecosostenibilidad, integración, inclusión e identidad nacional.</p>								

Misión Ofrecer al mercado mundial producciones musicales de calidad y variedad, que aseguren competitividad, penetración de mercados, elevados estándares de rentabilidad y satisfacción de los miembros de la industria musical en el Perú, y de sus stakeholders mediante sinergias inteligentes.

## Referencias

- Alianza Internacional de la Propiedad Intelectual [IIPA]. (2009). *2009 Special 301: Perú*. Recuperado de <http://www.iipa.com/rbc/2009/2009SPEC301PERU.pdf>
- Anderson, C. (2006). *La Economía Long Tail. De los Mercados de Masas al Triunfo de los Minoritarios*. Barcelona, España: Urano.
- Arellano Marketing. (2011). ¿En qué gasta el consumidor peruano? *Mass.pe*. Recuperado de <http://mass.pe/noticias/2011/11/en-que-gasta-el-consumidor-peruano>
- Armas A. (2012). Crecimiento de la economía Peruana. [http://www.rpp.com.pe/2012-11-09-bcr-estima-que-economía-peruana-crecera-6-2-este-ano-noticia\\_538914.html](http://www.rpp.com.pe/2012-11-09-bcr-estima-que-economía-peruana-crecera-6-2-este-ano-noticia_538914.html)
- Asociación Peruana de Autores y Compositores [APDAYC]. (2010). *Memoria APDAYC 2010*. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2010.htm>
- Asociación Peruana de Autores y Compositores [APDAYC]. (2011). *Memoria APDAYC 2011*. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2011.htm>
- Asociación Peruana de Autores y Compositores [APDAYC]. (2012). *Memoria APDAYC 2012*. Recuperado de <http://www.apdayc.org.pe/memoria2012.htm>
- Ballesteros, B., & Peñaranda, A. (1999). *La Constitución de 1993. Análisis Comparado*. Lima, Perú: Rao.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2009). Informe BCRPR. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2010/Nota-Informativa-BCRP-2010-09-02-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012 -2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2012.pdf>



- Beltrando-Patier, M. (2001). *Historia de la música*. Ciudad, España: Espasa.
- Blanchard, O. (2008). *Macroeconomía* (4a ed.). Ciudad, País: Pearson.
- Bolaños, C. (1995). *La música Nacionales en los medios de Comunicación Electrónicos de Lima Metropolitana*. Lima: Cuadernos Cicosul N°18.
- Castilla, L. (2011). *Perspectivas Económicas*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/comun\\_notp/presentaci/2011/China\\_LAC.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/comun_notp/presentaci/2011/China_LAC.pdf)
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2013). *Perú*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro de Noticias ONU. (2011, 31 de octubre). La población mundial alcanza hoy los 7.000 millones. *Centro de Noticias ONU*. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?newsID=22135>
- Contribución Económica de las Industrias Basadas en el Derecho de Autor en el Perú. (2009). Recuperado de [http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/9/jer/informacion\\_util/ContribucionEconómicaIndustriasDAPeru.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/9/jer/informacion_util/ContribucionEconómicaIndustriasDAPeru.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2009). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe Perú*. Recuperado de [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/36464/2009-483-EEE\\_2009-completo-WEB.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/36464/2009-483-EEE_2009-completo-WEB.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2012). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe Perú*. Recuperado de [http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/48062/estudio\\_economico2012.pdf](http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/48062/estudio_economico2012.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2013). *Países de la región analizarán desafíos estadísticos de la agenda de desarrollo post 2015*. Recuperado de <http://www.eclac.org/cgi->

bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/comunicados/4/49744/P49744.xml&xsl=/prensa/tpl/p6f.xsl&base=/prensa/tpl/top-bottom.xsl

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2012). *Perú:*

*Población 2012*. Abril 2012. Recuperado de

<http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201207-01.pdf>

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2012). *Informe CPI.*

*Febrero 2013*. Recuperado de

<http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Audiencia%20Radial%20por%20NSE%20-%20Lima%20-%20Feb%202013.pdf>

Confederación Internacional de Autores y Compositores [CISAC]. (2012). *Informe Anual*

*CISAC 2011-2012*. Recuperado de

<http://www.cisac.org/CisacPortal/cisacDownloadFile.do?docId=23787>

Conservatorio Nacional de Música [CNM]. (2008). *Liderando la Educación Musical en el*

*Perú*. Recuperado de

[http://cnm.edu.pe/files/EJECUCION\\_DE\\_GASTOS\\_2009\(1\).pdf](http://cnm.edu.pe/files/EJECUCION_DE_GASTOS_2009(1).pdf)

Constitución Política del Perú. (1993). *Artículo 43*. Recuperado de

<http://www.tc.gob.pe/constitucion.pdf>

D'Alessio, F. A. (2008). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. México D. F.,

México: Pearson.

D' Alessio, F. A. (2010) *Planeamiento Estratégico de los Principales Puertos del Perú*.

Lima, Perú: CENTRUM Católica.

Decreto Legislativo N° 013-93-TCC. Aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley de

Telecomunicaciones. Congreso de la República del Perú (1993).

Decreto Legislativo N° 822. Ley sobre Derecho de Autor. Congreso de la República del Perú

(1996).

Decreto Legislativo N° 839. Ley de Promoción de la Inversión Privada en Obras Públicas de Infraestructura y de Servicios Públicos. Congreso de la República del Perú (1996).

Decreto Legislativo N° 674. Ley de Promoción de la Inversión Privada. Congreso de la República del Perú (1991).

Defensoría del Pueblo. (2012). *Conflictos sociales activos por departamentos*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosactivos.php>

De Soto, H. (2009). *El Otro Sendero, una Respuesta Económica a la Violencia*. Lima, Perú: Norma.

Domingo, C. (2009). *La Cumbre de la Persecución*. Buenos Aires, Argentina: Asociación Argentina de Intérpretes.

Elevan proyección de crecimiento de economía peruana para 2013 y 2014. (2013, 13 de abril). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/13-04-2013/elevan-proyeccion-de-crecimiento-de-economia-peruana-para-2013-y-2014>

El Perú perdió S/. 8 mil millones por la piratería y el contrabando en el último lustro". Lima. (2012, 21 de Abril). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/21-04-2012/el-peru-perdio-s-8-mil-mlls-por-la-pirateria-y-el-contrabando-en-el-ultimo-lustro>

El 50% de la población peruana será menor de 25 años este 2012. (2012, 12 de marzo). *La República*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2012-03-12-el-50-de-la-poblacion-peruana-sera-menor-de-25-anos-este-2012-noticia\\_460437.html](http://www.rpp.com.pe/2012-03-12-el-50-de-la-poblacion-peruana-sera-menor-de-25-anos-este-2012-noticia_460437.html)

Fajardo, A., Castillo, O., San Miguel, S., & Vargas, L. (2010). *Plan Estratégico para la Industria de la Música* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).

Federal Communications Commission. (2012). *Payola and Sponsorship Identification*. Recuperado de <http://transition.fcc.gov/eb/broadcast/sponsid.html>

García, M., Fernández, Y., & Zofio, J. (1997). *La Industria de la Cultura y el Ocio en España*. Ciudad, País: Fundación Autor.

Grupo Propuesta Ciudadana. (2012). *Análisis General del Gasto del Presupuesto del Sector Público 2012*. Recuperado de [http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Analisis%20General-Gasto\\_publico%202012.pdf](http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/Analisis%20General-Gasto_publico%202012.pdf)

Hartmann, F. H. (1978). *The relation of nations* (5a ed.). Nueva York, NY: Macmillan.

Hay 97 estaciones de radio y de televisión públicas en el Perú. (2013, 17 de mayo). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/hay-97-estaciones-radio-y-television-publicas-peru-2066347>

Humala, O. (2011). *Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional (Hoja de Ruta)*. Recuperado de [http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2012/12/ollanta\\_humala\\_hoja\\_de\\_ruta01-a.pdf](http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2012/12/ollanta_humala_hoja_de_ruta01-a.pdf)

Índice de Percepción de la Corrupción (2008). Transparencia Internacional, 2008. Recuperado de [http://www.transparencia.org.es/IPC%C2%B4s/IPC\\_2008/TABLA%20SINT%C3%89TICA%20DE%20RESULTADOS.pdf](http://www.transparencia.org.es/IPC%C2%B4s/IPC_2008/TABLA%20SINT%C3%89TICA%20DE%20RESULTADOS.pdf)

Objetivos de Desarrollo del Milenio (2011). Naciones Unidas, 2011. Recuperado de [http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/1131342\(S\)MDG\\_Report\\_2011\\_Book\\_LR.pdf](http://www.un.org/es/millenniumgoals/pdf/1131342(S)MDG_Report_2011_Book_LR.pdf)

International Intellectual Property Alliance (2008b). 2008 Special 301 Report Perú. Recuperado el 24 de noviembre de 2008 de <http://www.iipa.com/rbc/2008/2008SPEC301PERU.pdf>

Instituto Inter Americano de Derecho de Autor [IIDA]. (2012). *El Derecho de Autor y los Derechos Conexos ante las Nuevas Tecnologías*. pp. 459.

International Federation of the Phonographic Industry (2005). Online Music Report 2005.

Recuperado el 2 de Febrero de 2009 de <http://www.ifpi.com/content/library/digital-music-report-2005.pdf>

International Federation of the Phonographic Industry (2007). Online Music Report 2005.

Recuperado el 2 de Febrero de 2009 de <http://www.ifpi.com/content/library/digital-music-report-2007.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censos Nacionales 2007: XI Población y VI Vivienda*. Recuperado de

<http://desa.inei.gov.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). Perfil Sociodemográfico del Perú. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0007/caP0209.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *PERÚ: Convenio estadístico 2010*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0982/cap05/CAP05.PDF>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010a). Información socio-demográfica. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/Sisd/index.asp>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/web/NotaPrensa/Attach/14584.pdf>

Inversión en desarrollo e investigación está rezagada. (2012, 02 de mayo). *Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/2012/05/02/economia/inversion-desarrollo-investigacion-rezagada-2022507>

La piratería en Internet dejaría pérdidas por US\$6,773 millones. (2012, 23 de enero). *Gestión*.

Recuperado de <http://e.gestion.pe/128/imprensa/pdf/2012/01/23/23921.pdf>

Ley 29168. Ley que Promueve el Desarrollo de Espectáculos Públicos no Deportivos.

Presidencia de la República del Perú (2007).

Ley 29565. Ley del Mecenazgo. Presidencia de la República del Perú (2010).

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Presidencia de la República del Perú (2005).

Massé, A. (2012). *El derecho de autor y los derechos conexos ante las nuevas tecnologías*.

Lima, Perú: Grandes Gráficos.

Mass.pe. (2011) *¿En qué gasta el consumidor peruano?* Recuperado de

<http://mass.pe/noticias/2011/11/en-que-gasta-el-consumidor-peruano>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s. f.). *Importaciones: Cierre*

2011. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=2316>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). Perú en el mundo. En *Libro Blanco de la Defensa*

*Nacional* (pp. 1-13). Recuperado de

[http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo\\_II.pdf](http://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). *Presupuesto Multianual de Inversión*

*Pública 2012-2014*. Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/pres\\_multi/Presupuesto\\_Multianual\\_Inversion\\_Publica\\_2012\\_2014.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/pres_multi/Presupuesto_Multianual_Inversion_Publica_2012_2014.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2012). *Corredor Vial Interoceánico*

*Sur Perú – Brasil: Iñapari*. Recuperado de

[http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/conces\\_perubrasil.htm](http://www.mtc.gob.pe/portal/home/concesiones/conces_perubrasil.htm)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2013). *Estadísticas de la Radio y*

*Televisión en el Perú*. Recuperado de

<http://www.concortv.gob.pe/index.php/estudios/1138-2013-estadisticas-de-la-radio-y-television-en-el-peru.html>

Ministerio del Ambiente [MA]. (2009). *Patrimonio Forestal a nivel de grandes pasajes*.

Recuperado de

[http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/archivos/memoria/Patrimonio\\_Forestal\\_Amazonia.pdf](http://geoservidor.minam.gob.pe/geoservidor/archivos/memoria/Patrimonio_Forestal_Amazonia.pdf)

Morales, D., & Rocha, A. (2008, día de mes). El Sistema Político Internacional de Posguerra Fría y el Rol de las Potencias Regionales-Mediadoras. Los Casos de Brasil y México. *Espiral 14*(43), 23-79.

Morales, R., Távara, J., Solórzano, R., & Villanueva, E. (2007). *Estimación de la importancia económica de las industrias y actividades protegidas por los derechos conexos en el Perú*. Recuperado de <http://www.bvindecopi.gob.pe/colec/2007-11-12Taller1.pdf>

Morales, R., Távara, J., Solórzano, R., & Villanueva, E. (2009). *Contribución Económica de las Industrias Basadas en el Derecho de Autor en el Perú*. Recuperado de [http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/9/jer/informacion\\_util/ContribucionEconómicaIndustriasDAPeru.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/9/jer/informacion_util/ContribucionEconómicaIndustriasDAPeru.pdf)

Observatorio Iberoamericano del Derecho de Autor [ODAI]. (2003). *Impacto Económico de las Industrias Culturales en Colombia*. Recuperado de <http://www.odai.org/biblioteca/biblioteca1/4.pdf>

Palacios, A. E. (2009). *Gobernabilidad y Reforma del Estado*. Recuperado de <http://www.generacion.com/magazine/183/gobernabilidad-reforma-estado>

Perú se ubicó en la casilla 77 del Índice de Desarrollo Humano del PNUD (2013, 14 de marzo). *Perú.com*. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/peru-se-ubico-casilla-77-indice-desarrollo-humano-pnud-noticia-127018>

Perú será la economía 26 más grande del mundo en el 2050, según HSBC. (2012, 11 de enero). *Radio Programa del Perú*. Recuperado por <http://www.rpp.com.pe/2012-01->



11-peru-sera-la-economia-26-mas-grande-del-mundo-en-el-2050-segun-hsbc-noticia\_439896.html

Perú solo invierte el 0.15% de su PBI en investigación y desarrollo. (2012, 2 de mayo). *Mass*. Recuperado de <http://mass.pe/noticias/2012/05/peru-solo-invierte-el-015-de-su-pbi-en-investigacion-y-desarrollo>

Piedras, E. (2004) *¿Cuánto vale la cultura?* México D. F., México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.

Pinglo, F. (1999) *...a un siglo de distancia*. Lima, Perú: La Gaceta.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (1990). *The Competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: Patria.

Porter, M. (2012). *Ser Competitivo* (4a ed.). Madrid, España: Deusto.

Producto Bruto Interno habría crecido entre 6.8% y 7% al cierre del 2011. (2012, 14 de febrero). *La Republica*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/14-02-2012/producto-bruto-interno-habria-crecido-entre-68-y-7-al-cierre-del-2011>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2010). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/reports/regional/latinamericathecaribbean/RHDR-2010-RBLAC.pdf>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2008). *A Comparative Atlas of Defence in Latin America*. Recuperado de <http://www.resdal.org/ebook/AtlasRESDAL2008-eng/.../atlas-completo.pdf>

Remesas, Desarrollo Económico y Bienestar en el Perú. (2011, 13 de diciembre). *Banco*

*Central de Reserva del Perú*. Recuperado de

[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2011/Documento-de-Trabajo-20-2011.pdf)

[Trabajo/2011/Documento-de-Trabajo-20-2011.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2011/Documento-de-Trabajo-20-2011.pdf)

Rozenberg, A. (2009). *Comprendiendo la Balanza de Pagos* (1a ed.). Argentina: Cengage Learning.

Talley, I. (2013, 16 de abril). El FMI reduce las proyecciones de crecimiento mundial. *The Wall Street Journal*. Recuperado de

[http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323346304578426702533298248.ht](http://online.wsj.com/article/SB10001424127887323346304578426702533298248.html)  
ml

Tavera, J., Ore, Tilsa. (2007). *Gestión Colectiva de Derecho de Autor: Una Mirada al Caso Peruano*. Recuperado de

<http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/boletines/recompi/castellano/articulos/primavera2007/TAVERA-ORE.pdf>

The World in 2050. (2012, Enero). *HSBC, Global Research*. Recuperado de

<https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hsbc.com%2F~%2Fmedia%2FHSBC-com%2Fabout-hsbc%2Fadvertising%2Fpdfs%2Fthe-world-in-%25202050.ashx&ei=h83DUZroGcrh0QHhtIDIAw&usg=AFQjCNFleRexOLSJILvjBEumN1dopfN-DA&sig2=c5xIwj04LbOTaLOmhHCrqQ&cad=rja>

Unión de Productores Fonográficos del Perú [UNIMPRO]. (2012). *Memoria UNIMPRO 2011*. Recuperado de <http://www.unimpro.org/sitio/wp-content/uploads/2012/10/Memoria+2011.pdf>

United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2009). *World Investment Report*. [http://unctad.org/en/docs/wir2009\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/wir2009_en.pdf)

Venta de discos creció en 15% el año pasado. (2013, 14 de enero). *Publimetro*. Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/10979/noticia-venta-discos-crecio-15-ano-pasado>

Vera, R. (2011, noviembre). Competitividad en el Perú: Situación y Agenda Pendiente.

*Moneda*, (149), 8-12. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>

World Bank. (2010). *Informe de Indicadores de Gobernabilidad*. Recuperado de

[http://info.Worldbank.org/governance/wgi/sc\\_chart.asp](http://info.Worldbank.org/governance/wgi/sc_chart.asp).

World Economic Forum [WEF]. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*.

Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2011-2012/WEF\\_GCR\\_Report\\_2011-12.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2011-2012/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf).

World Economic Forum [WEF]. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*.

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

## Apéndice A

### Participación de Mercado Relativa a la Industria de la Música en el Perú

La participación de mercado relativa a la Industria Musical Peruana 2011 está dividida de la siguiente manera:

- Radioemisoras: Se tomó al recaudación APDAYC, por derechos de autor (S/. 1'639,689), que representa al 1.48% de la tarifa incluido el 25% de descuento, lo que determina un ingreso bruto incluido IGV de S/. 163'414,951.
- Instrumentos Musicales: Se tomó la venta total de instrumentos importados (FOB) y nacionales incluido comisión de venta (25%) e IGV S/. 90.2 millones.
- Industria Fonográfica: Se tomó el monto total declarado por el Presidente de UNIMPRO (P.31) en S/. 11.4 millones.
- Derecho de Autor y Conexos: Se tomó la recaudación total declarado por APDAYC y UNIMPRO en sus memorias.
- Eventos Artísticos Nacionales: Se tomó la recaudación de eventos nacionales, de la Memoria de APDAYC 2011 correspondiente a la tarifa del 8% y se llevó el 100% mas IGV S/. 185'145,840.
- Eventos Artísticos Internacionales: Se tomó la recaudación de eventos internacionales de la Memoria de APDAYC 2011 correspondiente a la tarifa del 8% y se llevó el 100% mas IGV S/. 185'145,840.
- Instrucción Musical: Se tomó la recaudación de los principales centros de instrucción musical del Perú, de los cuales hay un reporte mínimo de S/. 25 millones.

## Apéndice B

### Lista de Entrevistados

La relación de entrevistados, fechas y cargos en la industria de la música en el Perú, se detalla a continuación:

- Mogollón Benites Estanis (20/10/12) Autor, Compositor, Músico e Intérprete Peruano reconocido por APDAYC como el autor más productivo durante los años 2008, 2009, 2010 y 2011.
- Dibos Diego (20/10/12) Autor, Compositor, Músico e Intérprete peruano de reconocida vigencia nacional.
- Guerra Rosa, Conocida bajo el seudónimo artístico de Rossy War, (20/10/12) Reconocida intérprete nacional como la máxima exponente de la tecnocumbia peruana durante la década de los años 90. Actual miembro de la Directiva de SONIEM.
- Prieto Arturo “Pocho” (21/10/12) Autor, Compositor e Intérprete principal de la reconocida agrupación de rock nacional RIO. Actual Presidente de SONIEM.
- Li Luque Mirna.- Reconocida productora fonográfica nacional, Gerente de IEMPSA y ex Presidente de UNIMPRO (2008-2010)
- Ugarteche Villacorta Rubén.- Director General de APDAYC, abogado experto en Propiedad Intelectual, ex funcionario de INDECOPI y redactor principal de la actual Ley de Derecho de Autor (D.L. 822).
- Perez Reyes Raúl.- Economista y catedrático de la PUCP actual Viceministro de Transportes y Comunicaciones en el Perú.
- Valenzuela Rubén.- Musicólogo, fundador y director del Conservatorio de Música de Lima.

- Cox Ivan.- Manager del reconocido intérprete nacional Gian Marco Zignago y Director Ejecutivo de APROMAS.
- Zambrano Jorge.- Director Académico del Instituto Superior de Música Orson Welles.
- Ferreyros Marisol.- Abogada, experta en Propiedad Intelectual y Presidente del Tribunal de INDECOPI.
- Montoya Cristhian.- Ingeniero electrónico y Gerente de Ventas de Musica Import.



## Apéndice C

### Comentario Sobre La Piratería en el Perú

A su juicio ¿Cuáles son las principales razones para que las industrias protegidas por el Derecho de Autor en el Perú, se encuentren muy por debajo del promedio de la región?

Una de las razones de la desprotección a las industrias culturales es la conocida piratería que afecta a todo tipo de obras, y lamentablemente, y sin mucha conciencia, es realizada por todo tipo de personas, independientemente de su educación o nivel económico.

Hace unos años, en un evento contra la piratería que se realizó en la embajada de los Estados Unidos, escuché a un abogado peruano decir que la razón por la que el índice de piratería era tan alto en el Perú es que los peruanos somos piratas por idiosincrasia.

Esta afirmación me impactó tanto, y fue tal el rechazo que sentí, que he tomado mucha atención, durante todos estos años, para descubrir la causa de nuestros altos índices de piratería y por lo tanto de la desprotección de las industrias protegidas por el Derecho de Autor.

Mi conclusión, y con esto respondo a su pregunta, es que en una realidad como la nuestra, en la que hay tantos temas de emergencia que solucionar, la cultura no es un bien prioritario, por lo tanto, la protección de todos los actores involucrados en su desarrollo tampoco es prioridad.

Será fundamental, para dar solución a este problema, la toma de conciencia de que el Derecho de Autor nos asegura educación, información y entretenimiento; es decir, nos asegura cultura. Esto no sólo nos permite crecer y desarrollarnos a nivel individual o personal sino que, como colectivo, el desarrollo y crecimiento de un país se mide por su cultura. Esto sumado a que la protección de la industria cultural tendrá un impacto positivo en la economía del país pues se generarán no sólo más obras, sino también puestos de trabajo, empresas relacionadas a los diferentes tipos de obras, pago de impuestos, etc.



Al darnos cuenta de lo importante que es la cultura y por lo tanto la protección de sus industrias, será posible tomar la decisión de llevar adelante una política conjunta en la que participen todos los actores, desde el Estado, sus autoridades judiciales, administrativas, policiales y ediles, los creadores y titulares de derechos de autor y conexos, el sector empresarial, las sociedades de gestión y todas aquellas personas naturales y jurídicas que estén dedicadas a la creación, difusión, comunicación y protección de las obras.

Algunas de las ideas que podrían discutirse serían, por ejemplo, el trabajo conjunto y coordinado de las autoridades; la aplicación de sanciones que disuadan a quienes cometen piratería y otras conductas contrarias al Derecho de Autor; la atención por parte de las industrias culturales a los sectores del mercado que todavía no atienden, a través de productos legales con precios accesibles y que, por cierto, es atendido por los piratas; el fomento de la creación en todas sus formas, una política tributaria que apoye a todo el sector cultural, la educación intensiva en el respeto de la creación y muchas otras más que, con la creatividad que nos caracteriza, estoy segura que se pueden implementar.

Así, no sólo seremos cumplidores de nuestras leyes y de los acuerdos que nuestro país ha celebrado sino que creceremos como país, crecerá nuestra economía, tendremos más creadores e industrias culturales y mayor acceso a la cultura.

## Apéndice D

### Hallazgo de la contribución de la industria de la música en el 2011 según metodología OMPI-INDECOPI.

Siguiendo la metodología de Morales (2009) para el hallazgo de la contribución de la música al valor agregado de la economía peruana durante el 2005, se ha respetado las mismas fuentes y la misma metodología descritas a las páginas 39 a 94 para hallar los niveles de contribución de la música al valor agregado durante el periodo 2011 que alcanzó la suma de 99'058,161 lo que corresponde al 0.091% del total del valor agregado 2011 que alcanzó los \$108,000'070,000.

Distribución de regalías de APDAYC	2005 (\$)	2011 (\$)
Recaudación APDAYC	4'581,818	18'751,105
Gastos Administrativos	1'430,159	5'309,392
Margen por distribución de regalías	2'390,341	13'451,711
<b>Regalías distribuidas 2005</b>	<b>2'558,400</b>	<b>14'393,332</b>
Distribución pública 2005 (\$)	2005 (\$)	2011 (\$)
Regalías por difusión pública	537,364	4'246,494
Regalías distribuidores	299,536	1'129,567
<b>Total a ser pagado</b>	<b>274,205</b>	<b>3'116,926</b>
Producción y fabricación de música	2005	2011
<b>Producción de música grabada</b>	<b>2'458,584</b>	<b>15'737,396</b>
Distribución de música CD DVD	2005	2011
<b>Valor agregado</b>	<b>558,391</b>	<b>3'574,306</b>
Valor agregado y empleo de la ind. Musical	2005	2011
Bailes	3'465,095	27'467,788
Espectáculos	3'350,836	34'768,413
<b>Total bailes y espectáculos</b>	<b>6'815,932</b>	<b>62'236,201</b>
<b>Total final</b>	<b>12'665,521</b>	<b>99'058,161</b>
Porcentaje	0.0177%	0.091%
Total de Valor Agregado	71,556'615,819	108,000'070,000