

Un acercamiento a la Industria Musical Cubana bajo una perspectiva estratégica

Lic. Yunedeyky Fernández Díaz yunedeyky25@gmail.com

Dra. Lourdes Souto Anido lour85des@gmail.com

Dra. Yaimary Marrero Ancízar yaimaryma@gmail.com

Resumen

Las industrias culturales se encuentran en voga actualmente debido al impacto que han demostrado tener en la economía de los países. La música es una de las expresiones artísticas más universales y como industria ha demostrado su rentabilidad. Cuba, es un país con fuertes potencialidades desde el punto de vista de esta industria. El presente artículo tiene como objetivo analizar el funcionamiento de la industria musical cubana bajo un enfoque estratégico.

Palabras claves. Industrias culturales, industria de la música, Cuba, enfoque estratégico.

Abstract

Cultural industries are currently in vogue due to the impact they have proven to have on the economy of countries. Music is one of the most universal artistic expressions and as an industry it has proven its profitability. Cuba is a country with strong potential from the point of view of this industry. This article aims to analyze the operation of the Cuban music industry under a strategic approach.

Keywords. Cultural industries, music industry, Cuba, strategic focus.

Los términos economías creativas o industrias culturales se encuentran en auge hoy en día. Independientemente del impacto social que pueden tener, este tipo de industrias han demostrado tener un efecto positivo en la economía de los países, al punto de ser reconocidas en algunas ocasiones como motor impulsor de las mismas. La industrialización de la cultura se diversifica apegiándose a las nuevas condiciones del mercado y la producción en masa de distintas maneras: grandes conglomerados, nuevas tecnologías, formatos, contenidos y nuevos modelos de creación, difusión y negocio.

La música cubana es reconocida internacionalmente por su calidad, sonoridad, ritmo y ha puesto a bailar al mundo entero a la vez que tiene la capacidad con sus letras y melodías de curar las heridas más profundas del alma.

En el presente artículo tiene como objetivos analizar bajo una perspectiva estratégica la Industria Musical Cubana. Se parte del análisis externo del Macro y Microentorno en el que se desenvuelve la industria musical cubana, para posteriormente dar una mirada al funcionamiento de esta industria, como parte del análisis interno. Se concluye con la lista de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que identifican a esta industria.

1. Análisis del entorno en el que se desarrolla la industria musical cubana.

Análisis Externo.

Cuba se encuentra como país en un momento complejo para su desarrollo y la industria musical no se encuentra ajena a este entorno. A continuación se procede a realizar el análisis del Macro y del Microentorno de la industria musical cubana.

1.1 Análisis del Macroentorno

A continuación se procede al análisis del Macroentorno a través del estudio de lo entornos que componen el mismo, tal y como se explicó en el capítulo teórico.

Entorno económico:

Desde el punto de vista económico el país se encuentra atravesando un momento de grandes tensiones. En este sentido se dificulta, cualquier tipo de proceso inversionista que en término de tecnologías tanto para la creación como para la comercialización se hacen necesarios. Las disqueras se encuentran en una situación crítica donde los procesos de producción están prácticamente parados. Además, debido al bajo poder adquisitivo de la mayoría de la población, los consumidores nacionales de música utilizan la copia privada o las compras piratas para obtener música grabada o realizan sus descargas a través de plataformas no oficiales.

No están reguladas las formas de financiación mediante patrocinios, mecenazgos o donaciones privadas, públicas o mixtas a la cultura como oportunidad para el sector.

Si bien la estrategia de desarrollo de la Industria Turística y su infraestructura extrahotelera en Cuba capaz de suministrar empleo para los músicos y generar recursos

para las empresas proveedoras de la música funcionó y potenció el funcionamiento del sector, en estos momentos, ante el escenario epidemiológico por el que atraviesa el país y el mundo en general, esto se encuentra en suspenso.

Por otra parte, Cuba está viviendo en los últimos años una reforma de su sistema económico, introduciendo la iniciativa económica privada como un dinamizador y también amortiguador de los efectos de la dinámica internacional. Así como en algunos sectores de la economía cubana y la vida cotidiana, el sector privado está muy establecido y se antoja imprescindible, en la industria musical aún es – a primera vista - incipiente. La autorización de contratación de servicios generales a cuentapropistas por parte de las instituciones y empresas de la música y que significa la posibilidad de mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades de la misma industria musical es muy reciente. Igual la ya anunciada aprobación para la contratación de servicios de productores y alquiler de equipos para la producción artística aumentará aún más esta capacidad, pero esta por instalarse como otras licencias y posibilidades para la industria creativa.

Entorno sociocultural:

La música cubana goza de un reconocimiento, prestigio e interés internacional que sustenta la creciente demanda del sector. Amplio acervo de tendencias y géneros musicales nacionales. Existe un alto nivel de preferencia y consumo de los cubanos por la cultura y sus expresiones. Igualmente desde el punto de vista internacional, existe un alto nivel de consumo de la música cubana en general.

Actualmente se aboga por un fortalecimiento de las industrias creativas en general, lo que trae consigo un incentivo al desarrollo de las industrias culturales como el cine, las artes visuales y escénicas que por su parte le genera un nuevo mercado a la industria musical que se basa en la cesión de derechos de utilización de la música en estas vertientes.

Entorno político legal:

Existen limitantes palpables en el acceso al mercado y la tecnología por la incidencia del Bloqueo Económico impuesto por los Estados Unidos.

Es un sector con intereses estratégicos, en tanto los músicos cubanos representan a Cuba en todos los escenarios del mundo llevando los mensajes y símbolos de la cubanía,

cuestión que tiene un elevado interés político, social, cultural y económico. (Abreu Asín, 2012)

El sistema jurídico de las artes en Cuba está inmerso en un perfeccionamiento a partir de la revisión de su ley de derecho de autor. Un sistema legal que abarque todas las áreas estratégicas en las que se desarrolla el sector de la música, debe considerar, además, una atención especial a la inversión extranjera, con las características propias de una industria singular y compleja como es la cubana.

Entorno tecnológico:

Los cambios tecnológicos han determinado la configuración de negocios en la industria de la música. En Cuba la recepción de las tecnologías de este sector se ha dado más lentamente que los procesos creativos del mismo. Existe una importante brecha tecnológica con respecto al mundo esencialmente en las formas distribución de la música. El grado de conectividad general on-line (internet) es bajo y extremadamente caro en el país. Es necesario el desarrollo de la banca electrónica para poder acceder a pasarelas de pagos que permitan los procesos de descargas desde plataformas, tan utilizados en el mundo.

1.2 Análisis del Microentorno. Cómo se manifiestan las Fuerzas de Porter.

El análisis externo, está compuesto por el estudio del análisis del Macro y del Microentorno. Este último está determinado por el comportamiento de las fuerzas en contienda, por lo que a continuación se analizan cómo se manifiestan las fuerzas de Porter en esta industria.

Poder negociador de los clientes

El consumo de los productos del sector de la música cubana es alto y está influenciado por los patrones de consumo, en los que la juventud tiene un peso fundamental.

El desarrollo de acciones de la política cultural hacia la elevación de la cultura de la población busca potenciar el reconocimiento de las tradiciones musicales cubanas en todos los mercados, elevando la posibilidad del conocimiento y utilidad de estos productos para los consumidores.

En el caso del mercado interno, el conocimiento del producto nacional reduce la subjetividad de valor percibido y el riesgo del cliente, lo que eleva el poder negociador

de los consumidores en este segmento. Como contraparte, se sostiene una fuerte elasticidad ingreso que atenta contra la demanda real de los productos. El bajo poder adquisitivo hace sensibles los comportamientos de los consumidores ubicando estos productos en el final de sus prioridades. (Abreu Asín, 2012)

En el mercado externo, los exportadores mayoristas de productos y servicios musicales cubanos poseen información sobre los costos de los productos y fuentes de financiamiento para presentaciones en vivo, distribución de fonogramas y gestión de derechos de autor. Sus actividades se basan en la integración hacia detrás utilizando su alto poder negociador para obtener productos de costos relativamente bajos para relanzar intensivamente en campañas de comunicación en el exterior. Sus acciones buscan el aprovechamiento de economías de alcance para pocos talentos en todas las modalidades. (Abreu Asín, 2012).

De forma general se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto, siéndolo en mayor medida en el mercado externo. Este elemento está marcado por el alto dinamismo y volatilidad del sector.

Poder negociador de los proveedores

El principal proveedor de la industria musical cubana son los músicos. Hoy en día, con los niveles de acceso a la tecnología y a los medios de comunicación, han aprendido a gestionar sus productos, abarcando toda la gama de productos y servicios.

Además han trabajado en la línea de adquirir la base material de instrumentos y equipamiento de sonido propios para su reproducción y gestión, lo que les ratifica su alto poder de negociación.

En la actualidad el sector de la música es de un alto atractivo profesional para la sociedad cubana como mercado de trabajo. La legislación vigente de política industrial permite a los artistas obtener altos ingresos en divisas y moneda nacional por la contratación para presentaciones en vivo en el turismo, centros de recreación nacionales u otros países, y la contratación discográfica o editorial, basadas en los mecanismos de oferta y demanda de mercado, con alguna intervención del órgano de política en la organización, gestión y establecimiento de precios. (Abreu Asín, 2012)

Esta posibilidad les genera la oportunidad de negociar y gestionar sus contrataciones. De igual forma han asumido parte de los procesos de la producción y distribución,

desenvolviéndose en el rol de músicos/empresarios, aunque de igualmente surgen empresarios que no son músicos, asociados a estos como representantes o productores. Estos últimos son cada vez más capaces de asumir la producción musical, grabación y edición de sus obras, y organizar la distribución, licenciamiento o las presentaciones en vivo. En casi todos los casos se requiere de los esfuerzos de los gestores estatales, en tanto hay procesos legales que lo demandan, aflorando síntomas de procesos ineficientes o demorados que limitan la realización de los productos. Los gestores de la industria no responden con eficiencia a la agilidad que reclaman los músicos-empresarios que llevan la gestión a un nivel superior.

Se puede concluir entonces que los músicos, son los principales proveedores de la industria al aportar el recurso vital para el desarrollo de la misma y que ostentan un alto poder negociador dado

Amenazas de ingresos de nuevos competidores.

La entrada de nuevas entidades al sector de la cultura, como bien público de importancia en la generación de sentido de pertenencia e identidad, está fuertemente restringida si bien con la flexibilización del trabajo por cuenta propia así como la potencialidad de crear pequeñas y medianas empresas (pymes) que se promueve actualmente según la nueva estrategia de desarrollo económico del país este elemento se vuelve más flexible.

Los requerimientos de capital por la socialización de la tecnología tienden a ser más bajos. La entrada de empresas extranjeras a comerciar con productos musicales cubanos requiere de procesos complejos de legitimación de su status empresarial, jurídico y bancario para poder efectuar contratos que establezcan sus relaciones comerciales con entidades cubanas.

No obstante, en el sector privado se ven señales de potencialidades de ingresos de nuevos competidores, como por ejemplo La oficina Secreta, que es un sello discográfico privado y que tiene un gran peso dentro de la música popular.

De forma general, esta fuerza que aún hoy se mantiene como alta puede disminuir su presión de cara al futuro.

Amenazas de productos sustitutos.

Es casi irrisible hablar de productos que puedan ser sustitutos para la música cubana. La misma, que es fruto de una mezcla de los distintos estilos, que fusiona tradiciones, se encuentra altamente diferenciada. Si se le compara con el resto de las manifestaciones artísticas, en términos de demanda, la música las supera debido a su alto arraigo popular, por lo que son bajas las posibilidades de sustitución en este sector de actividad.

No obstante la política cultural tiene una fuerte incidencia en el desarrollo de la diversidad de gustos hacia las diferentes vertientes del arte, ofreciendo posibilidades de consumo sobre todo al mercado interno en todas estas ramas artísticas. Ello ha inducido a una fuerte compenetración entre las artes a fin de ofertar un mejor producto al consumidor. Los gestores se han integrado en este proceso como una forma de adquirir las competencias en otros rubros, eliminando las posibilidades de sustitución. (Abreu Asín, 2012)

Rivalidad de los competidores actuales.

La rivalidad competitiva de la industria musical cubana es alta. Como sector, se visualiza en un estado de crecimiento económico que se encuentra en auge, lo que implica que sea atractivo para competir en él.

Es válido destacar que se caracteriza por que la competencia no está basada básicamente en términos de precios sino en función del género, los repertorios, es decir en función de productos musicales con un determinado valor de mercado. La diversidad y riqueza de las propuestas musicales que se presentan, que a su vez suelen ser de rápida apropiación, eleva la competencia. Existe un fuerte proceso de lucha por las posiciones privado o extranjero, que también eleva la rivalidad competitiva del sector.

Una vez realizado el análisis del Macro y Microentorno en el que se desarrolla la industria musical cubana se puede concluir que la misma se mueve en entorno altamente competitivo. Marcado por las transformaciones tecnológicas, si bien en el país estos se dan de una forma más lenta. En el que existe una sobrecapacidad productiva, dado por la excelente calidad artística de los músicos que a su vez se desdoblan en otros roles como la gestión. Donde los clientes, cada vez tiene acceso de una forma más rápido a los productos y por disímiles vías.

2. Una mirada a las particularidades de la industria musical cubana. Análisis interno.

Para analizar la música bajo una perspectiva de industria, se debe partir de reconocer que en Cuba no sólo se puede ver la misma bajo un prisma de negocios sino que hay que tener presente el impacto social de la misma.

Este está conducido por las políticas culturales, utilizando este acervo musical genuino como fuente de recursos para fomentar las acciones de desarrollo, difusión y preservación de la propia música, brindando un importante lugar al fomento de identidad cultural nacional ante las propuestas homogenizadoras de la globalización. (Abreu Asín, 2012)

Del mismo modo, estas acciones políticas han incentivado el potencial creativo con el avance de la enseñanza artística y la creación musical, cuyos resultados combinan un importante desarrollo de los músicos: compositores, intérpretes y productores con géneros como el danzón, la guaracha, la trova, el son, la canción, la rumba, el mambo, la danza y contradanza cubanas, junto a las valiosas tradiciones de la música campesina y afrocubana entre otros géneros y subgéneros particulares, que forman parte del riquísimo acervo musical de la cultura cubana. (De la Concepción, 2007)

En Cuba, el negocio de la música puede definirse como aquella rama de la industria cultural nacional que:

- Reproduce las características universales del negocio de la música.
- Se especializa en productos y servicios asociados a la creación musical nacional de géneros y tendencias que se fusionan a las tendencias internacionales más generalizadas.
- Responde a las políticas de desarrollo cultural y reafirmación de la identidad nacional dictadas desde el MINCULT.

Los consumidores de la industria de la música en Cuba pueden estructurarse en los siguientes segmentos de mercados:

- Un mercado interno destinado a la comercialización de todos los productos o servicios para la recreación nacional y consumo de la población, objetivo principal de las políticas culturales.

Es válido destacar que, el mercado interno está diseñado desde la política cultural del país, que rige la creación y gestión espacios especiales y subvencionados para la realización de conciertos públicos, espectáculos y la venta de discografía al alcance de las restricciones presupuestarios de la población, como medio para la reafirmación de los mejores valores culturales de la identidad nacional en la sociedad.

- Un mercado internacional desarrollado en múltiples áreas del mundo y en el que inciden los procesos de globalización e integración, entre otros elementos. Integrado también por distribuidores foráneos que aprovechan sus oportunidades de mercado para apalancarse en productos nacionales.

La música cubana se caracteriza por tener altos niveles de aceptación y demanda en el mercado internacional. Los intercambios son cada vez más cercanos debido al proceso globalización de la información y las comunicaciones, que acercan la cultura cubana a otras regiones. Los exportadores o distribuidores mayoristas internacionales (empresarios extranjeros) de productos y servicios basan su actividad en la en la integración hacia detrás utilizando, aprovechando su alto poder negociador

Entre los principales mercados a nivel internacional se encuentran:

- Francia: mercado de excelencia para la música y los espectáculos. La competencia principal procede de los artistas latinoamericanos, pero conocemos también de la preferencia de amplios sectores franceses por el producto cubano, es muy escasa nuestra presencia casi siempre de una presentación en el marco de una gira internacional.
- Italia: es un mercado a recuperar logrando una presencia estable de la música cubana.
- México: mercado de gran interés y arraigo tradicional de la música cubana cuya presencia se ha reducido por las limitaciones por parte de Gobernación y entrega del visado.
- Canadá: se tiene una gran presencia, en especial, a través de la Empresa CUZA AGENCY, Nadkho Production, que se hace necesario continuar la exploración en este mercado.
- Perú: mercado en el que la música cubana tiene gran aceptación.

- Estados Unidos: la elección del nuevo Presidente, y la crisis de las relaciones diplomáticas entre ambos países, muestran una incertidumbre en cuanto a su proyección con relación a la apertura de las relaciones comerciales, donde jugará un papel fundamental la representación de la cultura cubana.

El recurso fundamental de la industria, tal y como se explicó con anterioridad son los músicos, los cuales son reconocidos por sus altos niveles de calidad y competitividad. Este fenómeno está avalado en su gran mayoría por la enseñanza técnica exquisita y de rigor, provista por el avance académico logrado por la revolución en el campo de la enseñanza artística a todos sus niveles.

Existe un amplio campo para el desarrollo de estrategias de búsquedas de A&R y de oportunidades creativas. Los músicos cubanos han desarrollado un proceso creativo que les ha dotado de un recurso con reflejo de la cubanía, único desde el punto de vista técnico y comercial en la generación de paradigmas sostenibles a largo plazo, alargando más los ciclos de productos o sosteniendo los mismos para la obtención de mayores beneficios. (Abreu Asín, 2012).

La gestión de la industria se puede dividir en:

- Estatal: las entidades oficiales ofrecen las garantías jurídicas a los procesos industriales propios e incorporan la reproducción privada para su legitimización.

Dentro de la gestión estatal se encuentra: instituciones directamente subordinadas al órgano de la política cultural, el ICM; organizaciones en proceso de perfeccionamiento empresarial subordinadas al Ministerio de Cultura (MINCULT); y las instituciones con similar objeto social pertenecientes a otros entes o sectores. Resulta meritorio destacar que estas instituciones se centran fundamentalmente en las funciones de Discografía, Representación y Derechos de Autor, en tanto la Fabricación no es una actividad que se desarrolle en el país.

- Privada. La socialización tecnológica permite la reproducción de las actividades de negocios de la música a escala individual o de pequeños grupos, con independencia del mecanismo oficial reconocido. Es válido destacar que esta última cada vez toma mayor protagonismo.

Las empresas discográficas radicadas en el país son:

- EGREM constituye una macro empresa en perfeccionamiento empresarial. La misma ha diversificado sus negocios donde además de discografía y representación, desarrolla su línea de Casas de la Música combinando gastronomía y presentaciones en vivo.
- Bis Music forma parte del grupo empresarial de la cultura más grande del país: ARTEX. Se encuentra igualmente en perfeccionamiento empresarial y desarrolla además de este negocio discográfico, otros relacionados con la música y el resto de las artes.
- Producciones Colibrí es una institución cultural del Instituto Cubano de la Música. Su misión es la preservación de lo más relevante del patrimonio musical de la nación a través de fonogramas, priorizando áreas poco atendidas y especiales dentro de la creación musical nacional.

Las mismas son de propiedad estatal y tienen como fin común la producción, promoción, distribución y comercialización tanto en Cuba como en el exterior de producciones discográficas nacionales.

La discografía cubana está en un momento de creación y producción excelente, y así lo demuestra el nivel y número de grabaciones, que -a pesar de las dificultades económicas- crece y se desarrolla en el aspecto artístico.

La industria musical, por sus características, hace difícil describir sus procesos y evaluar sus resultados en una cadena de valor convencional. La maraña de interconexiones, sus disímiles nexos así lo determina. Aun teniendo una única fuente, la creación musical, las vías de producción y comercialización se diversifican e interactúan de tal manera que es imposible describir una cadena de valores lineal

A continuación se presentan algunos de los principales servicios que están presentes en esa cadena.

Servicios de producción musical

El proceso de producción musical de un fonograma o audiovisual musical en Cuba tiene sus bases en las Resoluciones 42/97, 111/99, 84/02 y 72/03 del Ministerio de Cultura y sus modificaciones posteriores, que establecen la adquisición de las obras a favor de las

empresas a cambio de la anticipación y pago de regalías a los creadores de las obras musicales. Todos estos instrumentos dan espacio a la contratación de creadores de obras musicales y de audiovisuales como autores o por encargo. Los contratos de obras por encargo se realizan a figuras derechohabientes como intérpretes o productores musicales no reconocidos en la resolución 42 como derechos de autor y que por lo tanto no obtienen regalías por la venta de los productos, solo un pago por la realización de un trabajo encargado. En otro sentido, al socializarse las tecnologías y desarrollarse la información del productor musical, la fuente más importante de generación de valor se encuentra en la capacidad de este para diseñar en general el producto que quiere concebir junto a su discográfica, incidiendo en la existencia de un mercado de productores nacionales. (Abreu Asín, 2012)

Servicios de grabación.

La contratación de servicios de grabador (ingeniero de sonido) se realiza por encargo, teniéndose en función de la habilidad de la persona para este trabajo. En esta actividad hay una alta presencia del sector privado a partir de artistas y sonidistas que han montado sus propios estudios de grabación que compiten con los estatales, lo que por un lado repercute en una disminución de los costos de producción privados, pero eleva los costos de licenciamiento para la distribución por la compañía discográfica.

Distribución

La distribución de la música puede ser lo mismo en formato físico que digital aunque es válido destacar que este último cada día toma mayor espacio dentro de los mecanismos de distribución.

La distribución física de soportes se realiza a través de Puntos de ventas especiales, eventos, festivales y giras nacionales para los productos en moneda nacional. Existen igualmente las redes nacionales en pesos convertibles de EGREM, Casa de las Américas y el grupo empresarial ARTEX, dirigidas fundamentalmente al turismo o pequeños segmentos de alto poder adquisitivo en la población. Otras redes distribuyen algunos productos en lugares específicos, como CIMEX en los Duty Free de los aeropuertos internacionales, la oficina del historiador en las salas de concierto de la Habana Vieja para algunos proyectos protegidos por esa institución como la Camerata Romeu. Las exportaciones se realizan a diversos mercados a través de distribuidores fidelizados con

el producto musical cubano o para ventas directas en ferias, eventos o giras internacionales de artistas cubanos.

La distribución digital de la música en Cuba todavía se encuentra en un estado muy incipiente. El uso actual de esta modalidad se da como fondo exportable. Los sellos cubanos como mecanismo para acceder a estas tiendas internacionales, dejan porcentajes de sus ingresos en mayoristas como Portal Latino de SGAE en España por citar algunos que obtienen rendimientos positivos en este sentido vendiendo la música cubana en las principales redes de tiendas: Napster, Itunes, Emusic, etc. Existe una plataforma para la distribución digital de la música cubana, De Ritmo, perteneciente a la EGREM pero no se encuentra posicionada en el mercado y muestra algunas limitaciones en su funcionamiento, como lo es el hecho de que para poder acceder a la misma obliga a entrar al sitio oficial de la empresa en lugar de estar disponible en Google play como ocurre con otras aplicaciones nacionales. Resulta fundamental desarrollar y consolidar plataformas de promoción, estar en todos los canales de distribución, download y streaming

El Ticketing.

Para mantener el sistema inclusivo de financiación del Ministerio de Cultura es fundamental aumentar la venta en el exterior del producto cultural. El aumento de captación de divisas (C.L) a través de la música requiere un rediseño usando como herramienta fundamental las posibilidades que se abren a través de las nuevas tecnologías. En este sentido se exploraran las posibilidades de promoción y venta sin intermediarios: producto cultural directamente al turista, esto proceso de comercialización directa al turista es lo que se conoce como *ticketing* y la forma en que está diseñado en el país se presenta de forma gráfica en la siguiente figura.

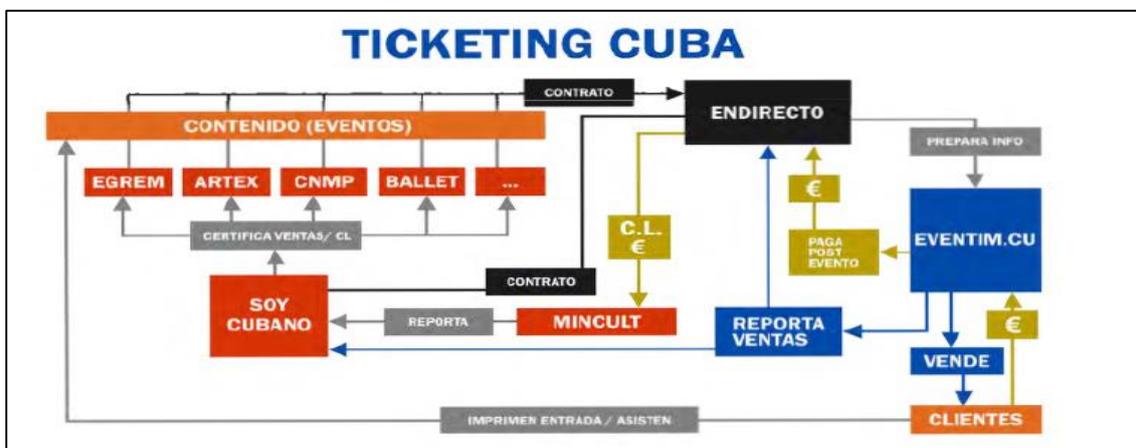


Figura 1. Proceso de Ticketing en Cuba

Fuente. (MINCULT, 2019)

Con el ticketing, se favorece la venta internacional de espectáculos, festivales y presentaciones de diversas manifestaciones culturales mediante pagos desde cualquier país.

Solo un considerable aumento de la comercialización de la música cubana generará los superávits económicos importantes y necesarios, los cuales deben ser reinsertados en el sistema inclusivo, en aras de poder mantener la enseñanza artística y musical para próximas generaciones y asegurar a que el pueblo de Cuba pueda disfrutar de su cultura y música independientemente de su poder adquisitivo.

Licenciamiento de música:

Esta es una actividad que decrece internacionalmente por los riesgos que asume. Los productos musicales cubanos pierden mercado en este sentido pues las licencias principales se han negociado hacia el exterior. Aunque por otro lado el licenciamiento de música producida por los músicos para la distribución por las compañías nacionales ha crecido. (Abreu Asín, 2012)

Gestión editorial:

Dentro de la industria musical cubana, la gestión editorial ha desarrollado importantes avances desde la perspectiva del cobro de utilidades de música que no habían sido autorizadas en el exterior así como nuevas negociaciones de cesión editorial en apoyo a las discográficas, donde la cesión de derechos editoriales no se ha desarrollado como negocio a gran escala, solo aprovechando algunas ventajas para el cobro del derecho de autor editorial.

Gestores de Derechos de Autor

La Agencia Cubana de Derechos de Autor Musical (ACDAM), con su Editora Musical de Cuba y la Sociedad General de Autores y Editores de España (SGAE), constituyen los dos gestores situados en Cuba para la promoción y protección del derecho de autor de las obras musicales cubanas basados en la Ley 14/77 y el Decreto Ley de modificación 256/94 para la protección del derecho de autor en Cuba, materializados en las resoluciones correspondientes del MINCULT. Es válido destacar que ambas entidades poseen objetivos diferentes.

La SGAE se dedica a representar a los artistas que mejor se comercialicen en la arena internacional por su alto poder negociador, generando ventajas para ambas partes (representado-gestor) mediante contratos editoriales, discográficos o para presentaciones en vivo con terceras entidades foráneas.

La ACDAM tiene la finalidad de representar a todos los autores cubanos en el territorio nacional, responder ante los gestores extranjeros por las obras internacionales utilizadas en Cuba y representar a gran parte de los autores cubanos en el mundo. La ACDAM maneja y controla un volumen de obras de gran magnitud numérica y en varias líneas de trabajo creativo, lo que representa un reto en términos de gestión. Una importante práctica surgida recientemente es la Editora Musical de Cuba como representante y promotor fundamental de los derechos editoriales de las obras cubanas, su objetivo es ir un poco más lejos en la promoción del uso de las mismas por la industria. (Abreu Asín, 2012)

Un elemento que incide directamente en la gestión de derechos de autor es el efecto combinado de los resultados en los procesos de producción y distribución de la industria musical nacional. Este hecho se basa en dos premisas fundamentales: si no hay producción no hay utilización de las obras o bienes culturales, y si no se venden las canciones, los discos o los conciertos, no se generan ingresos para los autores.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es que en el país todavía no existen los instrumentos jurídicos que reconozcan y protejan los derechos conexos de los intérpretes así como los derechos del productor musical.

Representación

La representación artística es otra de las actividades en las que el sector privado ha ido desplazando a la gestión estatal. La base de la estructura de la industria de la música en Cuba la constituyen 24 agentes de representación que existen en la misma. Son ellos 19 centros provinciales de la música, pertenecientes al ICM y 5 agencias, dos de ARTEX, dos de EGREM y una del MINTUR.

Las bases para el desarrollo de esta área de negocios son las Resoluciones 1/93 para la comercialización en el mercado interno en moneda nacional, la 72/98 para la comercialización en el mercado del turismo en divisas y la 61/93 para la comercialización en el mercado internacional.

La comercialización de las presentaciones artísticas en el mercado interno en moneda nacional, contiene dos posibilidades para los artistas: acogerse a la subvención, obteniendo un salario mensual desde el presupuesto institucional, como paliativo o protección ante procesos creativos intensos o falta de demanda de sus presentaciones en vivo; o mantenerse sobre los ingresos que obtenga del mercado y de los cuales su empresa descontará un promedio del 30%. Saltar de una posición a otra está en dependencia de su demanda y del interés del artista y su empresa. (Abreu Asín, 2012)

En las bases para la contratación de unidades artísticas en el mercado del turismo o centros de recreación que se comercializan en CUC se establecen dos modalidades de precios:

- Por entradas o “cover” (precio promedio de entre 5 y 20,00 CUC por persona), utilizado para grupos o músicos muy populares donde la demanda garantiza el ingreso. Los espacios demandarán los artistas de mayor reconocimiento para asegurar la demanda. La distribución de los ingresos entre la instalación y la empresa de representación del artista oscila entre 20%-80% respectivamente.
- Por precio, utilizado para artistas de espacios de ambientación o grandes espectáculos en hoteles. El pago se realiza sobre la base de la instrucción de precios por cada especialidad artística y por presentación en el turismo. Por ejemplo: Los precios que paga el turismo oscilan por presentación entre 7 CUC por un utilero, 40 CUC por un pequeño formato de trío o 100 CUC por un director artístico de espectáculos.

En ambas modalidades se establece para la distribución entre la empresa de representación y el artista de un 50% para cada uno, más los descuentos tributarios que el músico debe pagar por estos ingresos (7% de lo que recibe).

En el mercado internacional se establecen otros mecanismos de contratación para presentaciones en vivo en espacios o festivales. Las condiciones de pago son negociadas de múltiples maneras, entre ellas los caché o precios por presentación; o en el caso de los músicos de ambientación, un salario mensual o semanal no inferior al valor del consumo diario por país establecido por el Ministerio de Finanzas y Precios. Además de ello el contratista ha de asumir todos los costos asociados al viaje al exterior, más la campaña de promoción de las presentaciones, lo que ha implicado una tendencia a la baja de los cachets o salarios. La representación oficial cubana obtiene como mínimo el 15%

generado por esta actividad y el resto lo obtiene el artista. Sobre este ingreso se abona el 7% como impuestos por ingresos personales.

3. Análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que marcan la Industria Musical Cubana (DAFO).

Una vez realizada la fase de diagnóstico del proceso estratégico, compuesta por el análisis interno y externo, se procede a sistematizar el mismo en un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO).

Amenazas:

1. Limitantes en el acceso al mercado y la tecnología por la incidencia del Bloqueo Económico impuesto por los Estados Unidos así como por restricciones de la economía interna.
2. No existencia de infraestructura tecnológica que soporte la distribución digital como lo son poco y caro acceso a internet y una casi inexistente banca electrónica en Cuba.
3. Situación epidemiológica del país que crea incertidumbre y tiene paradas todas las presentaciones en vivo.
4. Creciente incidencia del fenómeno de la piratería.
5. Marco legal insuficiente que no brinda protección a los artistas ni a los productores musicales.
6. Creciente interés de empresarios distribuidores extranjeros, en los músicos cubanos y sus producciones discográficas

Oportunidades:

1. Desarrollo actual de la actividad de distribución de música digital a nivel internacional.
2. Desarrollo de otras manifestaciones artísticas como el cine o las artes escénicas que demandan para sus producciones de la música.
3. Tendencia al incremento de la gestión privada del proceso de producción musical.

Debilidades:

1. Limitado acceso a las plataformas más importantes de distribución

2. Tendencia a la obsolescencia de la tecnología de grabación de los gestores oficiales.
3. Poca disposición de recursos para la ejecución de acciones de comunicación de lanzamiento de la discografía
4. Un sistema empresarial que no acompaña suficientemente a los artistas.

Fortalezas:

1. Alta calidad de los intérpretes y ejecutantes cubanos.
2. Alta especialización de los productores musicales en determinados géneros y tendencias de la música cubana
3. Existencia de gran cantidad de contenidos musicales digitales de música y potencialidades de desarrollar muchos más
4. Desarrollo de las alianzas internacionales para la gestión del derecho de autor. SGAE-ACDAM.

Una vez identificadas las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, los tomadores de decisiones de esta Industria están en condiciones de analizar mejor las potencialidades de esta Industria para el país. Podrán en función de sus fortalezas y buscando minimizar sus debilidades, atenuar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Breves Consideraciones Finales

La industria musical cubana es reconocida y altamente valorada a nivel internacional y no se puede quedar atrás de los cambios que a nivel internacional están marcando el decursar de este tipo de industrias.

El análisis de las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, los tomadores de decisiones de esta Industria están en condiciones de analizar mejor las potencialidades de esta Industria para el país y tomar acciones en consecuencia.

Fuentes Consultadas

- A. Hax, N. Majluf. (1984). *Strategic Managment: An Integrative Persepective*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Abreu Asín, J. (2012). *PATRÓN ESTRATÉGICO: UNA PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO COMPETITIVO DE LA INDUSTRIA DE LA MÚSICA GRABADA EN CUBA*. La Habana: Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas.

- Aulakh, P. (2000). Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Baldauf, A. (2000). Examining determinants of export performance in small open economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61-79.
- CEPAL. (2006). *Tecnología de la información y la comunicación e Industrias Culturales*.
- De la Concepción, Y. (2007). Nuestra Música. *Instituto Cubano de la Música/ETECSA*.
- De la Hoz, P. (Julio de 2008). Entrevista a Ciro Benemelis, Presidente del Cubadisco. *Periódico Cubadisco*.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- M. Menguzzato, JJ. Renau. (1991). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. España: Ariel.
- Mendoza Woodman, J. M. (2017).
<https://www.researchgate.net/publication/315111111>
Los Cambios en la Industria de la Música y El Rol de las Sociedades de Gestión Colectiva. *ResearchGate*.
- MINCULT, O. (2019). *Cuba: Industria de la Música Inclusive y Sostenible*.
- P. Kotler. (1992). *Dirección de Marketing* (Séptima ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. México,DF: CECSA.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Rapetti, S. (2006). *Economía y Comunicación*. Uruguay: UDELAR.