



GUÍA REC

CLAVES Y HERRAMIENTAS PARA DESCIFRAR
EL ECOSISTEMA ACTUAL DE LA MÚSICA



Cultura Argentina

Ministerio de Cultura
Presidencia de la Nación
Argentina

Presidenta de la Nación

Cristina Fernández de Kirchner

Vicepresidente de la Nación

Amado Boudou

Ministra de Cultura

Teresa Parodi

Jefa de Gabinete

Verónica Fiorito

Secretario de Gestión Cultural

Jorge Eduardo Espiñeira

Directora Nacional de Industrias Culturales

Natalia Calcagno

POR DIEGO ZAPICO

GESTIÓN DE SELLOS INDEPENDIENTES

- De la pasión por divulgar música a nuestra PyME cultural -

#SELLOINDEPENDIENTE

#PYMECULTURAL

#DESARROLLOARTÍSTICO

#RENTABILIDAD

#SUSTENTABILIDAD

#FONOGRAMA

#PRODUCCIÓN

#EDICIÓN

#DIVULGACIÓN

#DISTRIBUCIÓN

#CATÁLOGO

#ÁREASYFUNCIONES

GESTIÓN DE SELLOS INDEPENDIENTES

Este capítulo está dedicado al funcionamiento de los sellos independientes, identificando sus áreas y funciones principales, con la finalidad de pensarlos como pymes culturales dedicadas a la edición, difusión y gestión de la música en la actualidad.

¿QUÉ ES UN SELLO DISCOGRÁFICO?

Aunque hoy nos resulte habitual y se encuentre incorporada a nuestras vidas, la música grabada es una manifestación que la humanidad ha desarrollado hace apenas poco más de cien años. Y, aun en este breve lapso de existencia, ha dejado fuertes marcas en la historia del siglo XX.

Al paso de la Segunda Revolución Industrial (a partir de la segunda mitad del siglo XIX), se inicia uno de los momentos más expansivos del capitalismo y se desarrollan fuertemente la electricidad, la metalurgia, las comunicaciones, la industria automotriz y la aeronáutica, entre otras. En este contexto de fuerte expansión comercial surgen inventos y creaciones determinantes que configuran un nuevo paradigma en relación al consumo y a la aproximación del público a las obras artísticas y culturales. Primero la fijación de sonido mediante la invención, en 1877, del fonógrafo por parte de Thomas A. Edison y pocos años después, en 1895, la creación del cinematógrafo a cargo de los hermanos Lumière, sientan las bases de lo que durante el siglo XX se llamará la industria cultural. De esta manera, el modo de acercarse a la música cambia radicalmente ya que, hasta entonces, sólo podía escucharse en las interpretaciones en vivo.

De este modo, y tomando el nombre de lo que era el **sello o la etiqueta (label)**, surgen los llamados sellos discográficos, como las entidades determinantes, activas y responsables de esta nueva industria. A partir de entonces estarán a cargo de prácticamente todas las actividades y las funciones relacionadas con la vida del fonograma, es decir, con la fijación del sonido en un soporte.

DIEGO ZAPICO

Productor discográfico. Desde 1991 se desempeña en la industria de la música. En 1997 fundó y desde entonces dirige el sello Acqua Records. Produjo discos de Paquito D´Rivera, Raúl Carnota y Alejandro del Prado, entre muchos otros. También participó en la edición de trabajos de Lidia Borda, Cuarteto Cedrón, Martirio, Cecilia Todd y Juan José Mosalini. Acqua Records cuenta con unos 400 títulos editados y ha sido premiado a nivel nacional e internacional con 15 Premios Gardel y un Latin Grammy, entre otros. Brinda talleres y conferencias sobre la industria de la música. Actualmente es miembro titular de la Comisión Directiva de CA-PIF (Cámara Argentina de Productores de la Industria Fonográfica).

Los **tareas y responsabilidades** de gestión de un sello pueden comenzar por:

- La búsqueda del artista a grabar,
- su descubrimiento y desarrollo,
- la selección del material a editar,
- la definición de los arreglos y los músicos participantes, etcétera.

No obstante, también abarcan aquellas **funciones vinculadas a los aspectos económicos y ejecutivos** de una producción. De tal modo, pueden incluir también tareas asociadas con:

- La coordinación del estudio de grabación,
- la supervisión de la mezcla final,
- la elección del material definitivo,
- la selección del material a difundir,
- la concepción del diseño del empaque,
- la fabricación del soporte en todas sus etapas y, finalmente, dos grandes ítems que hacen al rol del sello:
 - la **difusión** de ese material,
 - y sus estrategias de **comercialización y distribución**.

Estas tareas son las que conforman el ámbito de trabajo cotidiano de un sello discográfico, aunque no necesariamente todas ellas son **controladas directamente por sus responsables**. Es por ello que, a lo largo de su reciente historia, podemos encontrar **diversos cambios y modelos** con respecto a la forma de asumir, distribuir, tercerizar o delegar esa diversidad de tareas de un sello.

DIVERSIDAD
DE FUNCIONES
Y TAREAS

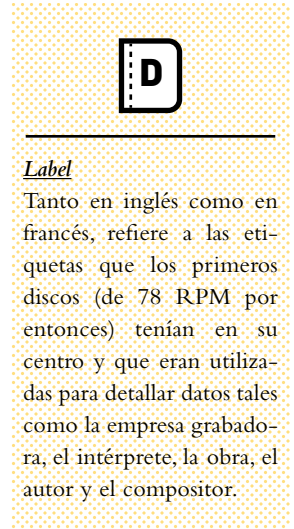


DISTINTOS
MODOS DE
ORGANIZARLAS



DIVERSIDAD
DE MODELOS
DE SELLOS
INDEPENDIENTES

- ASUMIRLAS
- CENTRALIZARLAS
- DISTRIBUIRLAS
- DELEGARLAS
- COMPARTIRLAS
- CO-GESTIONARLAS



A partir de esa diversidad de tareas y funciones, existen también **distintos modos de abordarlas y organizarlas**. Según el alcance, el volumen o la territorialidad que abarquen, podremos distinguir entre distintos modelos de sellos discográficos. En este capítulo nos centraremos en

el funcionamiento de los llamados sellos independientes los cuales son definidos como estructuras especializadas de **PyMEs culturales** dedicadas a la **edición, difusión y gestión de la música** en la actualidad.

LOS SELLOS DISCOGRÁFICOS COMO PYMES CULTURALES

La distinción de “independiente”, que también podemos encontrar en otras definiciones de industrias culturales (editoriales independientes, cine independiente, etc.) o, incluso, en géneros en sí mismos (rock independiente), surge como contraposición a las manifestaciones del *mainstream* o “modelo establecido”.

En el ámbito discográfico existen, por un lado, las discográficas **majors** o **grandes** y, por otro, una enorme diversidad de discográficas independientes de diversos tamaños, características y alcances.

Los sellos discográficos independientes, entendidos como PyMEs culturales, suelen desarrollarse en contextos de escala pequeña o mediana y a lo largo de una territorialidad de alcance local o a lo sumo regional. Por ende, la definición de “independiente” suele referir al ámbito de decisión, inversión y riesgo, que en los sellos PyME radica en su propio seno, a diferencia de los negocios de gran escala, determinados por lo general por contextos estratégicos más grandes, globales y/o regionales.

En la mayoría de los casos, la marca de origen de un sello independiente se funda en la pasión por divulgar música, y la cadena de tareas y funciones que siguen materializan el camino necesario para producirla, editarla y difundirla a partir de ese deseo y pulsión iniciales. Se trata de emprendimientos que, por lo general, no surgen linealmente de la ecuación tradicional de la economía, donde una inversión de capital determinada generará una renta consecuente. Por el contrario, se trata de iniciativas que habitualmente surgen con escaso (o sin siquiera) capital inicial. Sin embargo, sí podemos identificar como un importante capital inicial el propio aporte de trabajo de quienes los llevan adelante, a partir del cual se irá construyendo la riqueza de estas pequeñas o medianas empresas, muchas veces visibles recién a mediano o largo plazo.

LA ECUACIÓN CALIDAD/SUSTENTABILIDAD

Tal como mencionamos, no existe un modelo único de sello discográfico independiente, sino un gran abanico de formatos surgidos de las diversas maneras de priorizar, organizar, coordinar y gestionar la diversidad de tareas y funciones del sello.



Major

El concepto y significado de esta palabra inglesa tiene que ver con una industria de gran escala, una multiplicidad de líneas de negocios y una territorialidad global.

Por eso, cada sello deberá encontrar su propio modelo de desarrollo, aunque lo que resulta imprescindible y común a todos es la condición de tener en claro que un sello discográfico definido como PyME cultural deberá asumir el desafío de **ser sustentable a lo largo del tiempo**. Para ello deberá plantearse una serie de metas que proyecten su rentabilidad o, al menos, trabajar en pos de alcanzar cierta sustentabilidad que le permita continuar desarrollando la misión que se plantee.

Pero, ¿qué significa la rentabilidad en estos casos? La noción de **rentabilidad** y el concepto de modelo de negocios que trae aparejado muchas veces han sido subestimados por el ámbito de la economía del sector cultural. Suelen ser vistos como categorías ajenas a nuestra actividad, distanciadas del objetivo fundante de nuestros emprendimientos y delegable a los profesionales que colaboran con las distintas áreas de gestión (por ejemplo, cuando esperamos que la rentabilidad sea resultado del trabajo de nuestro contador y no del propio plan de gestión de nuestra PyME cultural).

Es crucial entender que un sello discográfico definido como PyME cultural deberá ser rentable o, por lo menos, **sustentable para poder desarrollar su actividad y sostenerse en el tiempo**. Desde ya, se trata de una versión de rentabilidad vinculada a la singularidad propia de nuestro sector, a sus alcances y potencialidad económica (no es el mismo concepto ni las mismas metas que para otras actividades industriales).

En los sellos discográficos PyME, como en otras organizaciones de las industrias culturales, el tipo de rentabilidad proyectada tiene como pauta central la **definición estética de la línea editorial** o la curación de contenidos que priorice. Se trata de decisiones artísticas que le dan origen, construyen su posicionamiento, le otorgan identidad y que, por ende, van a establecer cierta tensión con los objetivos de rentabilidad que se planteen. El sello discográfico independiente convive en forma continua, y muchas veces delicada, con la responsabilidad de administrar y desarrollar su línea editorial dentro de los márgenes de rentabilidad que se proponga, atendiendo al ecosistema en que busca desarrollarse y manteniendo la coherencia con sus contenidos, artistas y ediciones.

En esa búsqueda compleja y delicada de desarrollo artístico, crecimiento institucional y productividad, debemos tener en cuenta que **la rentabilidad económica de un sello discográfico no es unidimensional**, sino que posee distintos componentes, a veces difíciles de entender por quienes no se desempeñan en esta actividad. En esta definición de rentabilidad, cuya ecuación deberá ser particular para cada sello, todavía es predominante la venta tradicional y directa del soporte, aunque estos ingresos se complementan cada vez más con otros ingresos considerables, como la venta no tradicional del soporte (digital, a los



Rentabilidad

Que una empresa sea rentable significa que, de su actividad, deberá haber una distancia positiva entre sus franjas de ingresos y egresos; que en el mediano o largo plazo consiga que esa ecuación resulte positiva en favor de los ingresos, es decir, que genere superávit.



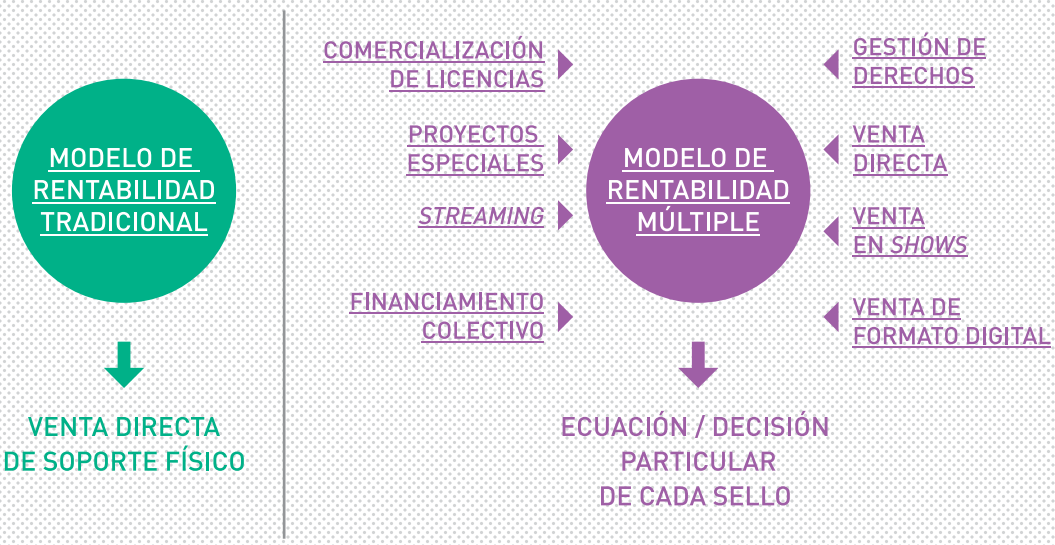
artistas, venta en *shows*) o la gestión de los derechos que generan los fonogramas (licencias de *streaming*, sincronización y otros).

En definitiva, esta **rentabilidad múltiple**, si bien tendrá una ecuación final específica, se basa en **una suma de ingresos** que tendrán diversos orígenes y tiempos de resolución. Por esto es muy importante visualizar y hacer un seguimiento riguroso de cada producto, identificando sus componentes, desagregando los ingresos singulares de cada fuente.

Por ejemplo: un producto que no sea demasiado rentable en una línea de ingresos, tal vez sí pueda serlo en otras, compensando o haciendo más viable su continuidad, de acuerdo a este complejo índice que debemos monitorear y analizar en forma permanente y para el cual se ponen en juego condiciones de productividad, identidad y posicionamiento del sello, desarrollo artístico, conformación de un catálogo, etcétera.



Podemos ampliar al respecto en el capítulo “Nociones y herramientas de *marketing* digital”.



MODELO DE RENTABILIDAD DE “INGRESOS MÚLTIPLES”

Puede ocurrir que un disco que editemos venda muy poco en el circuito de venta tradicional (disquerías), pero muy bien en circuitos no convencionales, como *shows* o circuitos comerciales fuera de las disquerías. Más aún, puede no venderse en ambas instancias de venta física del soporte, pero funcionar muy bien en la venta o *streaming* digital o contener alguna licencia para sincronizar algunos de sus temas en películas, publicidades o programas de TV. También puede darse el caso de que un trabajo que editemos no genere buenos ingresos en ninguna de las vías de comercialización o gestión de derechos mencionadas, pero sí consiga

premios y/o buenas críticas en ámbitos que hasta entonces no nos eran frecuentes y que, por lo tanto, nos abran nuevas puertas. Estos últimos casos, en los que prima el **prestigio** que ciertos trabajos nos pueden llegar a aportar, pueden ser complejos de medir y evaluar *a priori*, aunque conllevan una entrada indirecta hacia algunos índices que luego sí serán mensurables y positivos a la hora de evaluar un proyecto.



OBJETIVOS DE UN SELLO INDEPENDIENTE

Si bien existen distintos modelos de sellos discográficos (entre ellos, aquellos caracterizados como sellos de "gestión colectiva"), algunos de sus objetivos, áreas y funciones pueden ser comunes a los diversos tipos de sellos. Los objetivos principales de un sello independiente pueden identificarse con los propósitos de **producir** y **editar** música.

Producir

El objetivo de **producir** refiere a la iniciativa del sello de abordar (muchas veces a riesgo y costo de su director o productor) la **grabación de un producto fonográfico** (álbum), ya sea en formato de disco físico o en cualquier otro soporte. Se trata del "momento cero" de nuestra industria, en el que se perfila y proyecta la grabación en todas sus etapas y detalles, incluyendo las decisiones relativas a sus costos, plazos, aspectos de logística. Tal vez sea el objetivo que mejor define el rol del director o responsable de un sello independiente.

Editar

El objetivo de **editar** refiere a la **proyección y lanzamiento del proyecto discográfico**, ya sea con relación a su presentación, a su puesta comercial del producto al público, a su estrategia y desarrollo comercial, a su implementación del plan de comunicación, etcétera.

En los comienzos de esta actividad (en realidad hasta no hace tantos años), los costos de grabación hacían que fuesen viables únicamente aquellas producciones de estudio a cargo de sellos discográficos (grandes, medianos o pequeños). Editar música requería una inversión de escala casi industrial (pensemos en las grabaciones con grandes orquestas, arregladores y sesionistas), un modelo de planificación ajustado y un horizonte de recupero comercial extenso.

No obstante, al paso en que la tecnología fue abaratando los costos relativos a la grabación y como producto de los cambios del modelo

comercial y de venta de soportes, se fue volviendo cada vez más habitual que los propios artistas auto-produzcan sus obras y que los sellos intervengan más adelante, recién en las etapas vinculadas a la edición y distribución del material grabado.



En definitiva, en la actualidad **este modelo mixto suele ser la fórmula de funcionamiento más usual** para el caso de los sellos pequeños o medianos. De todas formas, se trata de dos caminos (la producción, por un lado, y la edición y/o distribución, por el otro) que suelen cruzarse bastante en la vida actual de los sellos PyME, y dan lugar a que los productores participen activamente en los criterios de desarrollo artístico, y viceversa, que también los artistas se involucren estrechamente en los criterios de edición o planificación comercial de sus lanzamientos.

LOS AÑOS LUZ Y LA EDICIÓN DE “COSECHERO”, DE RAMÓN AYALA

En el caso de este disco, la iniciativa de su producción surgió por parte de su productor, Javier Tenenbaum, quien se ocupó de llevar adelante su producción y gestión artística, para luego abordar también las tareas de edición, distribución y promoción. A su vez, el sello Los Años Luz se ocupó de producir el show de lanzamiento del disco en el ND/ Ateneo.

Las tareas antes remarcadas refieren a las distintas etapas en la vida de un registro discográfico/fonográfico y presentan un buen ejemplo para ilustrar cómo la gestión completa de las diversas responsabilidades es ejercida por el productor fonográfico y su equipo de trabajo, sumando incluso la instancia de presentación en vivo del artista. No obstante esto, cabe destacar la posibilidad de que cada una de esas etapas pueda ser abordada por uno o varios actores diferentes.

	<u>PRODUCCIÓN</u>	<u>EDICIÓN</u>	<u>DIVULGACIÓN</u>
<u>RESPONSABILIDAD</u>	Artística	Distribución, comercialización, difusión y promoción	Social y cultural
<u>FUNCIONES</u>	Gestión de contenidos en estudio / Selección y curación del material	Puesta en valor del contenido a través de un producto	Reconocer y divulgar expresiones musicales de valor cultural

Finalmente, quisiéramos mencionar que, junto a los objetivos de producir y editar, la **función social y cultural** que los sellos discográficos pequeños o medianos pueden asumir no resulta un hecho menor. Es una capacidad que pueden ocupar tanto los sellos caracterizados como PyMEs culturales, como aquellos modelos vinculados al asociativismo, a la economía social o a los llamados “sellos de gestión colectiva”.

Dicha función social y cultural se vincula con la misión de divulgación que poseen los sellos independientes en la medida en que contribuyen al reconocimiento y divulgación de expresiones musicales de alto valor cultural que circulan por fuera de contextos masivos y comerciales. Es una función que nos interesa remarcar y con la que muchos sellos indepen-

dientes se identifican: la responsabilidad profesional que concibe nuestro trabajo desde **una postura ética, estética y editorial**, que luego en su desarrollo, se irá transformando en una empresa profesional y rentable.

En el marco de estos objetivos primordiales de producir, editar y divulgar, surgirán áreas y funciones operativas que desarrollaremos en adelante.



AQUA RECORDS Y EL DISCO “TROTTOIRS DE BUENOS AIRES”, DEL CUARTETO CEDRÓN

Antes de producir y editar sus primeros discos, Aqqua Records ofició como distribuidora de la obra del Cuarteto Cedrón, de cuya producción se encargaba el mismo Tata Cedrón, y el material llegaba al sello ya terminado y grabado. Sin embargo, el lanzamiento del disco “Trottoirs de Buenos Aires” (con poemas de Julio Cortázar), en 1995 en La Trastienda, fue producido conjuntamente por el grupo y el sello Aqqua Records, y se compartieron las funciones de prensa y promoción, incluso desde la etapa de lanzamiento del disco. Es decir, si bien hay modelos y funciones diferenciadas, ellas no están cerradas en compartimentos estancos y son plausibles de aperturas a distintas participaciones, en las que podrán involucrarse tanto el artista como el sello discográfico.

ÁREAS Y FUNCIONES DE UN SELLO INDEPENDIENTE

A partir de los objetivos, podemos identificar las áreas y funciones básicas de un sello discográfico:

Artística

Se trata del área fundamental que oficia como núcleo de la actividad; es la **columna vertebral de todo sello discográfico**. A partir de su perfil

y sus decisiones, el sello se irá haciendo visible y podrá distinguirse del resto. Es el área que decide qué artista va a producirse, a quién de ellos se editará, en qué aspectos se invertirán recursos para su desarrollo, qué línea o perfil estético se irá desarrollando, etcétera.

A lo largo de la historia, y sobre todo, en las llamadas épocas de oro de esta industria, se trataba de un área que oficiaba como “caza talentos”, buscando nuevos artistas para desarrollar y para presentar. Para ello, los productores de las compañías o los encargados de esta función (tradicionalmente conocida como “A y R”, por las iniciales de Artística y Repertorio), transitaban clubes de música de todos los géneros para dar con nuevos artistas que estuvieran en su etapa inicial y aceptaran firmar sus primeros contratos de grabación. Por entonces, eran muy comunes los contratos por varios discos y varios años, ya que el trabajo de desarrollo de los artistas, el nivel de inversión de sus grabaciones y las estrategias de promoción, exigían un plan de recupero a largo plazo.

Si bien las modalidades han cambiado y, tal como hemos visto, los caminos de la producción y la distribución alientan una mayor co-gestión entre artistas y discográficas, en la actualidad los sellos discográficos pequeños y medianos continúan estando muy alertas y abiertos a los nuevos artistas y tendencias musicales que van surgiendo. Esta función de **captación y desarrollo artístico** es, en definitiva, una de las tareas más apasionantes en esta industria, un ámbito de innovación, creatividad y desafíos constantes para el trabajo de los sellos discográficos independientes.

Entre las **funciones básicas del área artística** de un sello (y aunque las mismas puedan variar de acuerdo al modelo de discográfica), pueden distinguirse:

- **Producción de estudio:** cuando el sello oficia como generador de la producción en el estudio de grabación e implica el diseño, seguimiento y gestión del plan de grabación de un disco. Este proceso suele tener dos ejes diferenciados, encarados o no por la misma persona: la *fase artística*: en la que se define qué y cómo se va a grabar; y la *fase ejecutiva*: que implica las tareas operativas vinculadas a la contratación del estudio, de los músicos, la coordinación de la agenda de grabación, el pago al estudio, a los artistas, etcétera.
- **Repertorio:** abarca las tareas de curación o selección del material a editar (tanto para los casos en que sea grabado por el sello como en los que no), la definición del cronograma de lanzamientos, etcétera.
- **Catálogo:** abarca las responsabilidades asociadas al mantenimiento y/o reedición de material y la formación del catálogo del

El área artística es la que permite al sello “hablar” sobre sí mismo, enunciar quién es, en qué lugar del sector se posiciona, qué aspira a comunicar y a partir de qué línea artística buscará materializar esa identidad.

sello, entendido como el espacio, real y simbólico, en el que se hace visible el patrimonio del sello discográfico a lo largo del tiempo.

- **Desarrollo artístico:** comprende tanto las tareas asociadas con la búsqueda de nuevos artistas, como aquellas referidas al crecimiento y el seguimiento de los artistas editados.
- **Representación o *management*:** una función cada vez más frecuente en los nuevos sellos discográficos que se vincula con las presentaciones en vivo de sus artistas. Cabe destacar que no todos los sellos ejercen esta función que implican las tareas de gestión y comercialización de las presentaciones de discos y el manejo directo o indirecto de sus contrataciones.

Administración

Es el área que coordina los procesos y tareas de gestión requeridas para materializar los objetivos y las metas del sello. Podría ser concebida como una especie de "sistema circulatorio" de la empresa discográfica. Su trabajo se materializa en una serie de documentos y comprobantes concretos, resultado de lo que el sello construye en el campo de las ideas y de los proyectos.

Con respecto a las funciones financieras, la administración también comprende las proyecciones económicas y las decisiones cotidianas de gestión para el funcionamiento del sello. Considerando la trascendencia de estas funciones, es fundamental asegurarnos que se trata de un área resguardada y en orden, orientada a tomar las mejores decisiones para la gestión del sello.

Funciones principales:

- **La gestión de las ventas:** implica el manejo de las tareas administrativas asociadas a la facturación, la recepción de compras y la logística de envíos, el sistema de cobranzas, el manejo del ciclo de depósito, reposición y mantenimiento del *stock* (para el caso de ediciones físicas). Se trata de tareas fundamentales para la generación de ingresos del sello.
- **La función financiera:** derivado de las funciones anteriores, se destaca el manejo del flujo de ingresos y egresos del sello, de acuerdo a las proyecciones de ingresos y egresos (*cash flow*-flujo de caja), la gestión con bancos, el aspecto crediticio, etcétera.
- **Manejo de egresos:** entre estas funciones se destacan la liquidación de regalías a los artistas y el pago a proveedores. En el caso

El área administrativa es la responsable de coordinar todo el proceso administrativo y gerencial que requiere nuestro accionar como sello.

de la liquidación de regalías (porcentaje que cobran los artistas por las ventas de sus fonogramas realizadas por los sellos), cabe mencionar que, debido a la incorporación de las ventas digitales, el área administrativa deberá contar con informes y sistemas más complejos y detallados para su seguimiento y gestión.

• **Asuntos legales:** cabe destacar especialmente el abanico de tareas asociadas al registro, la confección y el archivo de contratos, como así también las funciones de seguimiento de otros ingresos derivados de la gestión de derechos (ya sea del ámbito digital, el *sincro*, etcétera).

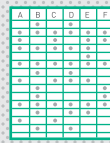
ÁREAS Y FUNCIONES CLAVE DE UN SELLO INDEPENDIENTE

ARTÍSTICA



- Selección / Captación
- Desarrollo artístico
- Línea editorial
- Repertorio
- Producción de estudio
- Representación / *Management*

ADMINISTRACIÓN



- Estrategia gerencial
- Proceso administrativo
- Función financiera
- Gestión de ventas
- Gestión de recursos humanos
- Flujo de ingresos/egresos
- Aspectos legales

COMUNICACIÓN



- Gestión de la comunicación
- Acciones de difusión/promoción
- Desarrollo de identidad del sello
- Alimentación de vínculos con profesionales del sector
- Gestión de pauta publicitaria

COMERCIALIZACIÓN



- Desarrollo de la estrategia comercial
- Proyección del mapa de ingresos
- Venta mayorista
- Venta directa
- Distribución física
- Distribución digital
- Promoción/descuentos

Comercialización

Se trata del área más proactiva del sello y es aquella que concentra las estrategias y acciones comerciales que lo vinculan con su ecosistema y sus distintos públicos.

Antes hemos mencionado la ecuación calidad/rentabilidad como base para la sustentabilidad de un sello; de allí que sea prioritario compren-

der la importancia de la generación de ingresos propios (ya sea a partir de la venta de discos en formato físico y/o digital, la administración de derechos, la comercialización de conciertos, etc.) como un aspecto clave para sostener sus objetivos artísticos y sus metas financieras.

Por lo general, la venta de los sellos discográficos es de carácter mayorista, es decir, se venden unidades a un distribuidor o un negocio minorista. Sin embargo, no debemos subestimar la venta directa al público final: incluso siendo menor, en el contexto actual es una línea de comercialización que viene ganando terreno, sobre todo a partir de las posibilidades de Internet y el *e-commerce*.

De allí que, aun para el caso de los sellos pequeños, si queremos conseguir que el sello perdure, crezca y se desarrolle a futuro, tendremos que asumir las funciones de comercialización como un aspecto clave y prioritario de nuestro trabajo.

Funciones principales:

- **La distribución física:** es aquella derivada de la comercialización del soporte CD, básicamente en el circuito de disquerías. Si bien es de carácter mayorista, comprende dos niveles: las disquerías o tiendas propiamente dichas, y los distribuidores que, a su vez, venden también a minoristas/tiendas. Por cuestiones de escala, muchas tiendas prefieren concentrar sus compras en un solo lugar, por esa razón, la distribuidora resulta más práctica para algunos comercios. Los sellos también pueden vender directamente a las tiendas de manera tal que entre unos y otros se puede lograr una buena cobertura, en términos de llegada del producto.
- **Promociones y descuentos:** se trata del conjunto de estrategias y herramientas de distribución con que los sellos pueden estimular la venta. A su vez, las distintas etapas del plan de lanzamiento deberán estar coordinadas con el comercio y con las acciones de comunicación y prensa, de modo que el producto esté disponible en las tiendas al momento del lanzamiento y aparición de críticas y notas en los medios.
- **La distribución digital:** es una función específica, que surge con la comercialización digital de fonogramas y abre una especificidad que nos exige un tratamiento totalmente diferenciado con respecto a las estrategias de distribución física. En cierta forma, es una estrategia más sencilla de coordinar ya que, en general, se realiza a través de uno o dos "agregadores" que cumplen la función del distribuidor en el mundo físico, haciendo llegar los contenidos a las diversas tiendas digitales que existen, tanto en nuestro país como en el mundo.

El área de comercialización es la responsable de diseñar y ejecutar el mapa de ingresos reales con que podremos contar a partir de los contenidos que el sello comercializa.



Podemos ampliar al respecto en el capítulo "Nociones y herramientas de *marketing* digital".

- **La venta digital** contempla dos modalidades bien distinguibles: la **bajada** (o *download*), en la que el usuario paga por cada tema o álbum descargado, y la **escucha en línea** (o *streaming*), en la que el usuario escucha y elige los temas sin bajarlos, directamente en su computadora o dispositivo (incluso celular). En esta última modalidad, que está creciendo sustancialmente, existe la posibilidad de acceder a la misma de manera gratuita, sólo que ello implica incluir publicidad en las escuchas o de manera paga mediante un abono mensual. El diseño de un plan de lanzamiento para contenidos digitales no sólo guarda ciertas similitudes con el plan de lanzamiento del soporte físico, sino que deberá estar muy bien coordinado con él y, por supuesto, con el área de comunicación

Comunicación y prensa

Su función es dar a conocer el material que producen y editan los sellos discográficos. Teniendo en cuenta que muy pocas discográficas cuentan con la capacidad económica de asumir pautas de publicidad tradicionales y pagas (al modo de las *majors*) la comunicación se ha transformado en un **área vital para las estrategias de promoción y difusión** de los sellos independientes.

Dado su carácter estratégico y su capacidad para promover la identidad del sello y sus artistas, la prensa adquiere un carácter fundamental y una función casi indelegable para los sellos. Junto con las estrategias de comunicación digital y promoción en redes sociales, conforman el ámbito ideal para que un sello independiente consiga promover sus contenidos, sobre todo por ser terrenos en los que es posible abrirse camino en base a la creatividad e innovación.

Funciones principales:

- Difundir a los medios los contenidos editados por el sello.
- Lograr cobertura y presencia (notas, reportajes, críticas) al momento de los lanzamientos.
- Alimentar y mantener la imagen institucional del sello.
- Estas últimas son tareas que trascienden las ediciones puntuales y pueden contemplar aspectos muy variados, incluso institucionales y hasta políticos (una nota en un suplemento económico, por ejemplo).

Tanto para el área de comunicación y prensa, como así también para la de comercialización, es interesante destacar que, con el paso del

Al igual que para las áreas de administración y comercialización, la comunicación comprende funciones estratégicas que no son accesorias o eventuales: su importancia requiere asumirla como un área permanente y activa para la promoción de nuestros sellos.

tiempo, pueden construirse y fortalecerse algunos canales de diálogos ya preestablecidos. Es decir, existe cierto espectro de medios y periodistas (es recomendable trabajar en su identificación y fidelización) que pueden transformarse en actores afines a la línea editorial del sello y compartir un código que se irá fortaleciendo a la hora de comunicar cada lanzamiento o noticia.

Finalmente, cabe mencionar que el área de comunicación puede incluir, además, las funciones relativas al *marketing* o la publicidad. Muchos sellos, sobre todo de escala media o pequeña, ejercen esta función dentro del área. Otros, por el contrario, pueden gerenciar las decisiones de *marketing* a través de profesionales especializados, por lo general, de acuerdo al tipo de contenidos. En consecuencia, dentro de esta variante, se incluiría, por ejemplo, la pauta de publicidad paga en medios de comunicación (radios, TV, gráfica o Internet).

ASPECTOS LEGALES

La actividad esencial de un sello discográfico es la gestión y administración de los derechos de propiedad intelectual del fonograma, donde la venta del soporte será una parte muy importante, aunque no la única. Como muestra de ello, podemos mencionar que la evolución del negocio de las editoriales musicales, que originalmente (aun antes de la invención del fonograma) había surgido para administrar el negocio de la venta de las partituras, con el paso del tiempo se ha ido desplazando más hacia la co-gestión y la administración de los derechos autorales de las obras.

Esta particularidad de nuestro negocio nos exige formarnos no sólo en nociones y herramientas de administración o economía, sino también (o al menos informarnos o rodearnos de los especialistas idóneos) en aquellos temas vinculados al derecho y la propiedad intelectual. Es fundamental entender qué tipo de vinculación legal tenemos con los artistas o las bandas que producimos/editamos y qué tipo de obligaciones generan. Del mismo modo, debemos entender qué tipos de contratos tenemos que celebrar y administrar con ellos (de producción, licencias, distribución, etc.) y la diversidad de derechos que generan desde el momento en que nos insertamos en la dinámica comercial de la industria.

Cabe destacar que estas funciones no son optativas, sino que aplican tanto a los modelos de sellos de escala comercial como a los más pequeños. Es por ello que, más allá del lugar que ocupemos en el ecosistema de la música, no debemos desestimar el conocimiento de estas reglas ni las responsabilidades y alcances que tienen para nuestro trabajo.



Podemos ampliar al respecto en el capítulo “Derechos de autor y propiedad intelectual”.

Áreas, funciones y responsables

Como cierre de esta enumeración de áreas y funciones de un sello resta mencionar que, de acuerdo a su grado de desarrollo y volumen, esas tareas serán asumidas por distintas personas o equipos de trabajo abriendo, quizás, sub-categorías para cada instancia (por ejemplo, un responsable de la distribución digital o del manejo de las redes sociales). Para los casos de pequeños sellos, esta **diversidad de funciones** podrá ser asumida por pocas personas o, incluso, en forma unipersonal. Asimismo, de acuerdo a la cantidad de proyectos que cada sello asuma, las mismas podrán integrarse dentro de su estructura permanente o ser delegadas (“tercerizadas”) a través de contrataciones transitorias.



ALGUNAS CLAVES FINALES

Tal como hemos visto, la gestión de sellos nació hace más de cien años y ha ido transitando distintos modelos, formatos y roles. Aun en el contexto de cambios que atraviesa nuestra industria, los diversos modelos de sellos discográficos independientes siguen existiendo y también siguen surgiendo nuevos.

En nuestro país están apareciendo interesantes experiencias, muchas desde el asociativismo o la gestión colectiva, que continúan proyectando la actividad de producir, editar y difundir música profesionalmente. Muchos de ellos reforzando la “experiencia del vivo”, para hilvanar toda la cadena de producción de la música, pero con la misma pasión por editarla y divulgarla que muchos de los pioneros de esta industria.

Desde su nacimiento, la postura ética y estética de los sellos significó una fuerte marca de origen que luego fue dando paso a una actividad profesional y comercial. Ese ha sido y será el desafío para este tipo de emprendimientos: encontrar los mejores caminos para que la música llegue a sus mayores audiencias posibles, más allá de los géneros o tipos de música, conservando los principios de excelencia y coherencia que motivaron el nacimiento y desarrollo de los sellos discográficos.

Finalmente, compartimos algunas claves finales para pensar nuestro sello discográfico como PyME cultural:



En el área artística

Definición editorial: encontrar un posicionamiento e identidad editorial que nos apasione, pero que también nos distinga y diferencie. Cualquiera sea el género, es importante que se nos identifique dentro de la vasta oferta que suele caracterizar al campo de la música.

Conocimiento del público/mercado: entender que esa definición va a marcar un público o mercado determinado que es necesario conocer en profundidad.

Escala comercial: esa definición de público y segmento del mercado nos va a dar pautas para la proyección de nuestra rentabilidad (o sustentabilidad), asumiendo conscientemente la escala comercial a

la que podrá aspirar el emprendimiento. Esa escala va a marcar a su vez cierto índice de rentabilidad posible desde donde se va a construir el sello y su estructura.

Gestión: a partir de las definiciones previas, podremos planificar objetivos y metas a mediano y largo plazo, como también diseñar el equipo de trabajo necesario para sostener el proyecto.

Relación artística: la vinculación con el artista es un aspecto esencial y deberá estar definida por valores de transparencia, franqueza y confianza mutua entre el músico y el responsable del sello.

A	B	C	D	E	F
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42
43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54
55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78
79	80	81	82	83	84
85	86	87	88	89	90
91	92	93	94	95	96
97	98	99	100	101	102
103	104	105	106	107	108
109	110	111	112	113	114
115	116	117	118	119	120
121	122	123	124	125	126
127	128	129	130	131	132
133	134	135	136	137	138
139	140	141	142	143	144
145	146	147	148	149	150
151	152	153	154	155	156
157	158	159	160	161	162
163	164	165	166	167	168
169	170	171	172	173	174
175	176	177	178	179	180
181	182	183	184	185	186
187	188	189	190	191	192
193	194	195	196	197	198
199	200	201	202	203	204
205	206	207	208	209	210
211	212	213	214	215	216
217	218	219	220	221	222
223	224	225	226	227	228
229	230	231	232	233	234
235	236	237	238	239	240
241	242	243	244	245	246
247	248	249	250	251	252
253	254	255	256	257	258
259	260	261	262	263	264
265	266	267	268	269	270
271	272	273	274	275	276
277	278	279	280	281	282
283	284	285	286	287	288
289	290	291	292	293	294
295	296	297	298	299	300

En el área de administración

Orden y responsabilidad: es fundamental trabajar ordenada y responsablemente en estos aspectos. En lo que respecta a la cuestión financiera, por simples motivos de supervivencia, en lo referido al aspecto contractual, un sello discográfico administra y gestiona distintos derechos de propiedad intelectual, en diversos niveles, por lo que deberá saber muy bien dónde se ubica respecto a las obligaciones y responsabilidades que ellos generan.



En el área de comercialización



Segmento de público: el sello debe saber muy bien dónde está su público potencial, de modo de orientar todo su accionar, capacidades y recursos en esa dirección.

Estrategia digital: el trabajo en Internet y las estrategias en redes sociales para potenciar la comercialización más allá del producto físico hoy se vuelven imprescindibles.



En el área de comunicación y prensa

Público potencial: el conocimiento del público potencial del sello tendrá consecuencias en el perfil de medios con los que trabajar. Tenerlo en claro es vital a la hora de contratar un agente prensa o realizar una campaña propia, de modo de evitar malgastar recursos en medios que probablemente no nos sirvan a la hora de llegar con nuestro contenido.

Visibilidad: ser visible en general y para todos los medios por igual suele no ser demasiado efectivo; lo importante es estar visible en el medio y en el momento adecuados.



PARA AMPLIAR

Algunas referencias de sellos independientes como PyMEs culturales:

LOS AÑOS LUZ (www.laldiscos.com), S-MUSIC (www.s-musicrecords.com) y ESTAMOS FELICES (www.estamosfelices.com.ar), entre muchos otros. También hay experiencias destacadas a lo largo del país, entre ellas: SHAGRADA MEDRA (de Carlos "Negro" Aguirre, en Paraná, www.shagradamedra.com.ar, que edita a Jorge Fandermole, al propio Aguirre y a otros artistas de su región) y BLUE ART (www.blueart.com.ar, de Horacio Vargas en Rosario).

GUÍA REC

Coordinación general y dirección editorial: Martín Mena y Bruno Maccari

Responsable de proyecto: Martín Mena

Coordinación editorial: Bruno Maccari

Coordinación digital: Nicolás Madoery

Autores: Mariano del Águila, Fer Isella, Graciana Maro, Bruno Maccari, Pablo Montiel, Diego Zapico, Recalculando, Carlos Sidoni, Nicolás Madoery, Guillermo Navarro, Leonardo Martinelli, Marcelo "Coca" Monte, Nicolás Wainzelbaum, Débora Staiff.

Producción audiovisual: Juan Manuel Artero.

Colaboración en desarrollo: Nicolás Madoery

Colaboración en producción: Diego Knoblovits y Antonela Ferrari Milano

Edición de textos, gráficos y enfoque pedagógico: Bruno Maccari

Corrección: Marina Lois

Dirección de arte y diseño: Micaela Marinelli

Fotografía: Juan Manuel Artero (Recalculando); Romina Santarelli, Mauro Rico, Augusto Starita, Margarita Solé, Silvina Frydlewsky (Equipo de Fotografía de la Dirección de Comunicación y Prensa del Ministerio de Cultura de la Nación)

Ilustraciones: Micaela Marinelli

Muchas gracias: a Marcela Cardillo, al equipo de autores, a los sellos que forman y formaron parte del Programa Recalculando durante los últimos cuatro años, y a los músicos, gestores y emprendedores de la comunidad musical de nuestro país que motivaron e impulsaron el desarrollo de esta guía.

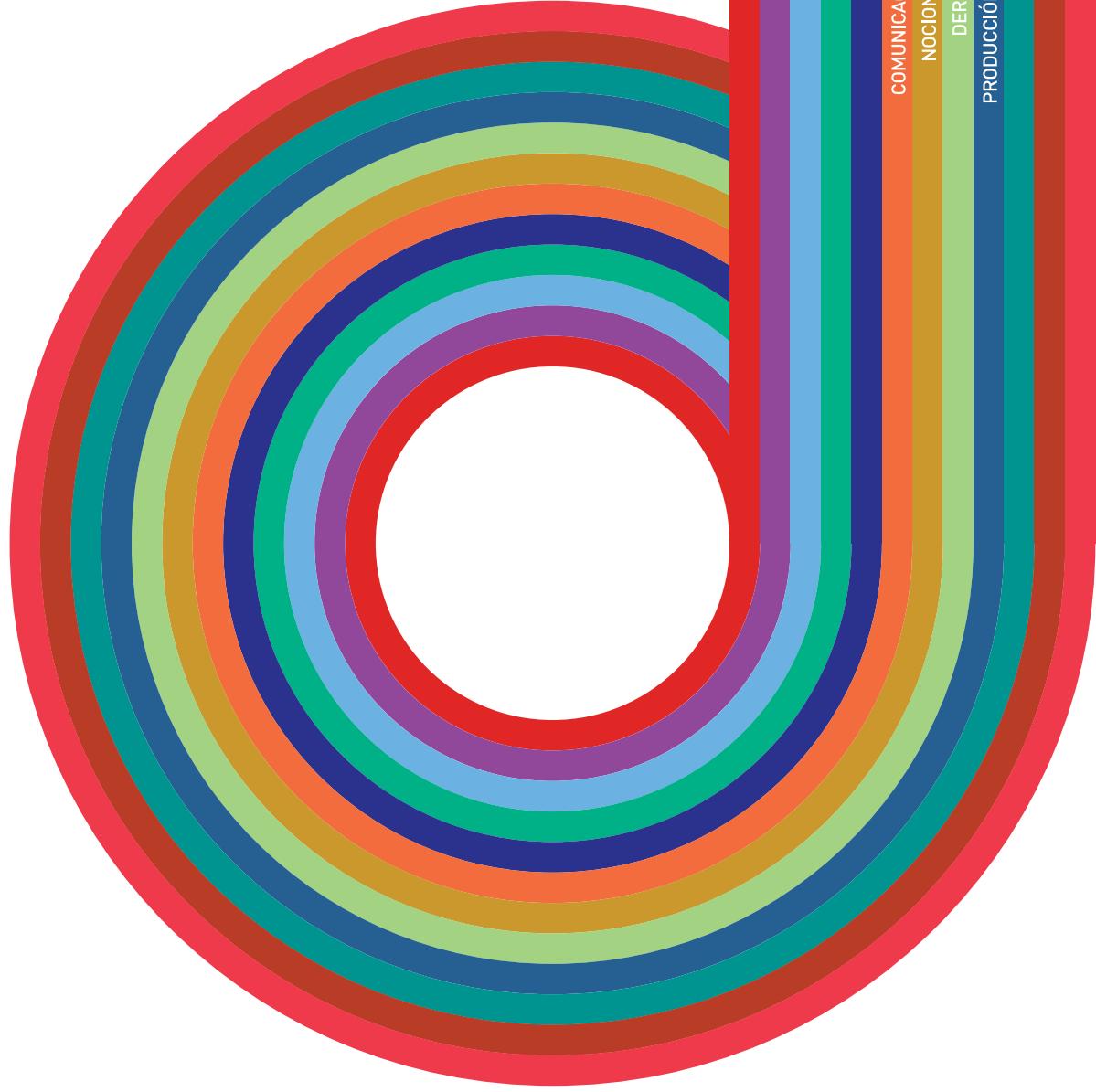
GUÍA REC es una publicación del Programa Recalculando, Dirección Nacional de Industrias Culturales del Ministerio de Cultura de la Nación. Las opiniones, observaciones, casos y/o herramientas incluidos expresan el pensamiento de sus autores, y su publicación no supone, necesariamente, adhesión por parte de los editores.

GUÍA REC | guiaREC.cultura.gob.ar

Programa Recalculando | cultura.gob.ar/acciones/recalculando | recalculando@cultura.gob.ar | facebook.com/recalculandoARG | [@recalculandoarg](https://twitter.com/recalculandoarg)

Dirección Nacional de Industrias Culturales | Ministerio de Cultura de la Nación

Av. Alvear 1690 – 1º piso. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.



LAS FORMAS DE LA MÚSICA HOY

EL ECOSISTEMA DE LA INDUSTRIA MUSICAL

ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

GESTIÓN DE SELLOS INDEPENDIENTES

SELLOS DE GESTIÓN COLECTIVA

COMUNICACIÓN Y PRENSA PARA PROYECTOS MUSICALES

NOCIONES Y HERRAMIENTAS DE MARKETING DIGITAL

DERECHOS DE AUTOR Y PROPIEDAD INTELECTUAL

PRODUCCIÓN MUSICAL EN ESTUDIOS NO PROFESIONALES

PRODUCCIÓN TÉCNICA EN VIVO

FESTIVALES Y CIRCUITOS MUSICALES

FERIAS Y MERCADOS MUSICALES