

## Análisis competitivo de una industria creativa: “Caso de la industria de la música en Chile”

*Competitive analysis in a creative industry: “music industry case in Chile”*

**Arnold Jiménez I., Leticia Galleguillos P., Iván Santelices M.**

**Palabras clave:** Industrias creativas, industria musical, análisis de factores, plan estratégico.

**Key words:** creative industries, music industry, factor analysis, strategic plan.

### RESUMEN

Las industrias creativas o industrias culturales son una arista poco abordada desde el punto de vista de la ingeniería industrial. Formalizar la creatividad parecía ser una tarea ajena a los ingenieros, pero identificando el vasto universo de disciplinas que la ingeniería industrial posee se pudo establecer la conexión. El principal objetivo de esta investigación fue crear una metodología para analizar la competitividad de una industria del sector creativo en Chile, en este caso, la música. Este propósito se logró describiendo y caracterizando la industria musical en este país, analizando y evaluando los factores clave que inciden en su competitividad por medio del diamante de Porter y una adaptación de la matriz EFE, para luego generar un plan estratégico que potenciará el desarrollo de la misma a partir de sus principales actores.

### ABSTRACT

Creative and cultural industries are an edge rarely approached from the industrial engineering point of view. Formalize creativity seemed to be a strange engineers' task, but identifying the vast universe of disciplines to which industrial engineering has the connection could be established. The main objective of this research was to develop a methodology for analyzing the competitiveness of an industrial creative sector in Chile, for this case it was music. The purpose was achieved by describing and characterizing the music industry in this country, analyzing and evaluating the key factors that affect in his competitiveness through Porter diamond and an adaptation of the EFE matrix, to later create a strategic plan that will enhance the development of it from its main actors.

### INTRODUCCIÓN

Con el pasar de las décadas el concepto de competencia ha cambiado radicalmente. Luego de las dos crisis económicas experimentadas en los años 70, competir se ha vuelto algo dinámico, más intenso y consecuentemente, más complejo Flores (2007). La naturaleza de la competencia económica tiende al cambio no al equilibrio. Sánchez (2007) define competitividad como “la capacidad que tiene una empresa para penetrar, consolidar y ampliar su participación en el mercado”. Por otro lado León (2003) establece que: la competitividad puede definirse “como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, mejores y/o más baratos que los de la competencia;

es decir la competitividad no se hereda, no depende de la coyuntura económica y por tanto, es la capacidad para usarla de manera eficiente e innovar permanentemente la mano de obra, los recursos naturales y el capital”.

Competir también significa crear estrategias que permitan generar dichas ventajas. Andrew (1971) define estrategia como “el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente en la empresa en

un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

Drucker la define como “un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse en más criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona”.

Según Alcérreca (2005), “la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. De acuerdo con esto, la estrategia indica que es lo que la organización quiere lograr y los efectos que influirán en el que se consiga o no”. Así estas definiciones confluyen en el concepto de “Conjunto de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización” Ansoff (1997). Según David (2008), La administración estratégica es “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. La etapa previa de análisis se llama formulación de la estrategia y el proceso por el cual se formula se denomina planificación estratégica Gent (2006). Michael Porter en su libro “La ventaja competitiva de las naciones” (1991), establece los términos en cuales los países pueden desarrollar su competitividad en sectores diversos. Explica que la competitividad no se da por las habilidades naturales, como los factores productivos o recursos humanos, sino que, son más importantes variables ligadas a la iniciativa empresarial, inversiones en capital humano, investigación científica, actividad comercial entre sectores, influencia gubernamental, etc. Teóricamente se integran una gran cantidad de variables para la explicación, en vez de focalizarse en un número limitado. Estas variables se agrupan en cuatro grupos genéricos interrelacionados conformando el entorno en el cual compiten las organizaciones, estos son: Estructura, estrategia y rivalidad entre las empresas, Condiciones de la demanda, Sectores de apoyo, Condiciones de los factores, Gobierno y Casualidad. Desde esta

perspectiva, la elaboración de una ventaja competitiva está basada en seis características esenciales: Recursos humanos, Recursos físicos, Conocimiento, Capital, Infraestructura, Gobierno y Casualidad.

Smith (1776) señala a fines del siglo XVIII que “la riqueza de las naciones se fundamenta principalmente en la capacidad, cantidad y calidad de los factores productivos presentes en cada país y una óptima división del trabajo para su explotación”. Hasta ese momento no se pensaba que la generación de crecimiento económico viniera de otro sector que no fuera la producción industrial. Sin embargo la era post-industrial ha demostrado que los fundamentos económicos que sustentaron el modelo industrial han ido cambiando, a esta era de principios de los setenta se le conoce como “la era del conocimiento” Drucker (1969). El nuevo enfoque se caracterizaría por un cambio en la creación de valor, en los atributos o factores que explican el consumo y en el rol de los estados en los procesos de desarrollo. Habiéndose avanzado en la validación de la cultura y el arte como sectores económicos, nuevas iniciativas y pasos que han dado pie a la comprensión de las industrias creativas, delimitando sus componentes y delimitando sus particularidades.

De manera más específica el termino industria creativa se define como: “Aquellos sectores de actividad organizada que tienen como objeto principal la producción, reproducción, promoción, difusión y/o comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial” (Unesco, 2010).

En Chile hablar de industrias creativas aun es nuevo, pero el concepto ha estado inmerso desde mucho antes que se formalizara. Basado en un dimensionamiento económico, caracterización de funcionamiento, estrategias de financiamiento, análisis y sistematización de la información de las industrias creativas en Chile, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes identifica 12 áreas creativas presentes en Chile, cuyos ámbitos son: Artesanía, Artes visuales, Fonografía, Teatro, Danza, Artes circenses, Editorial, Música,

Audiovisual, Arquitectura, Diseño, Medios informáticos.

Existen artículos periodísticos, libros destacados como Solís (2010), *Suena Desafinado*, memorias como Urrea (2006) "Análisis de la Industria de la Música Popular en Chile". Estudios que solo han realizado un mapeo general y poco acabado de lo significa esta nueva arista de la industria. Se conoce el comportamiento, la trayectoria y la situación actual de la industria musical chilena pero solo por experiencias, reportes de poca validez ingenieril y lo que los medios de prensa han podido aportar a través de los años, no existe un estudio concreto que indague de manera metodológica en los aspectos más concretos que

esta industria posee, realizando análisis estructurales, estudios de comportamiento y diagnósticos fundamentados en datos cuantitativos. Es por ello que nace la inquietud de analizar la competitividad de la industria de la música en Chile dentro del marco de las industrias creativas. La investigación pretende describir la Industria Creativa en el mundo y en Chile, para luego explicar el escenario que vive la industria de la música en Chile con el objeto de analizar su estructura, conocer las fuentes generadoras de ventajas competitivas, los aspectos que representan escenarios desfavorables y el potencial existente en comparación con otras industrias creativas del país.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El estudio es de carácter exploratorio, por ser el primer análisis competitivo enmarcado en las industrias creativas en general y en la industria musical chilena, en particular. El diseño de la investigación es no experimental, transversal y de campo Hernández, Fernández y Baptista (2006).

El análisis estratégico se realizó por medio de la adaptación del diamante de Porter y la Matriz de factores externos, estableciendo aquellos factores más importantes que inciden en la competitividad de la industria musical.

Se confeccionó un cuestionario aplicado a un grupo de 18 expertos ligados a la industria de la música en Chile, entre los que destacan: músicos, productores, empresarios, periodistas, entre otros. El cuestionario consta de 16 factores, donde los expertos pudieron evaluar el nivel de desarrollo actual con una escala de calificación de 1 a 7. Además otorgaron en acuerdo con el investigador un peso relativo entre 0.0 y 1.0, este peso da cuenta de la importancia del factor en cuestión para el desarrollo futuro de la industria en el corto mediano y largo plazo. El peso de cada factor se asignó en un acuerdo extraordinario con 6 de los expertos de mayor conocimiento global de la industria musical Chilena, la suma de los 16 pesos

totaliza 1.0. También podían apuntar 3 estrategias necesarias para el desarrollo de un factor en particular y para el desarrollo de la industria en general.

Lo más importante de esta herramienta es la posibilidad de obtener información pormenorizada sobre el tema sometido a estudio, para lo que es necesario contar con diferentes tipos de expertos Barroso y Cabrero (2011).

Para el procedimiento de selección del experto fue necesario establecer un mecanismo de adecuación del experto con el objeto o tema que se va a analizar, en este caso los criterios definidos fueron los siguientes:

- Haber participado profesionalmente en algún área de la industria musical.
- Ser docente de acciones formativas dentro del sector.
- Tener conocimiento integral del desarrollo de la industria dentro del país.
- Conocer los organismos reguladores y legislaciones existentes con respecto al tema.
- Tener una amplia trayectoria dentro de la industria, ya sea en el ámbito musical, radial o periodístico.

- Pertener o haber pertenecido a una organización o empresa importante dentro del sector.
- Haber escrito algún artículo o trabajo bibliográfico sobre la industria.

La literatura sugiere un número de expertos entre 15 o 20, Malla y Zabala (1978). Gordón (1994), sitúa el número entre 15 y 35; Landeta (2002), entre 7 y 30; García y Fernández (2008), sitúa el número entre 15 y 25, por ultimo Witkin y Altschuld (1995) no indican un numero en específico, pero si sugieren que debe ser menor a 50. Para efectos de esta investigación se seleccionaron a 18 expertos, abarcando todas las áreas de la industria musical chilena, y representando a los organismos más importantes que existen hoy en día.

Con respecto al número de categorías de la escala de calificación Zalesky (2012), expone que existen dos consideraciones importantes. Cuanto mayor

sea el número de categorías, más fina será la discriminación entre los objetos de estímulo. Pero por otra parte la mayoría de los encuestados no pueden manejar más de unas cuantas categorías. Las directrices tradicionales sugieren que un número apropiado de categorías debes ser entre cinco y nueve categorías.

Para efectos de la investigación se designó una escala de 1 a 7, siendo un número de categorías intermedio, ya que permite hacer una discriminación más fina, por otra parte los encuestados si tienen gran conocimiento sobre el tema. A continuación (Tabla 1) se muestra una forma abreviada del cuestionario aplicado.

El cuestionario original cuenta con un espacio al final de cada de cada atributo y al final del cuestionario donde el experto puede apuntar tres estrategias que el implementaría.

## RESULTADOS

En la Tabla 2 se presenta la calificación ponderada obtenida por medio del cuestionario realizado al grupo de expertos, en ella se da a conocer la calificación para el nivel actual que presenta cada factor, además el peso que da cuenta de la importancia de dicho factor para el desarrollo de la industria en el mediano y largo plazo.

Dado la naturaleza de la investigación es complejo generar un plan de acción concreto y medible que abarque la totalidad de la industria. El diamante de Porter permitió el desglose de la industria en 16 factores que la componen. Por medio de un análisis previo se realizó una lista de subfactores para cada uno de los 6 del diamante de Porter, luego se depuro esta lista, quedando los 16 factores claves a evaluar a evaluar. Por medio de este procedimiento fue viable identificar cual o cuales de esos factores son abordables desde una perspectiva concreta y

específica para generar un plan de acción y cuales podían mencionarse como propuestas a desarrollar en el mediano y largo plazo, debido a la complejidad de su desarrollo.

Para ello se hizo la clasificación en Tabla 3. Se observa falta de profesionalismo en el sector en general. Se debe poner énfasis en la preparación de los recursos humanos involucrados. También existe escases de lugares propicios para la realización de espectáculos en vivo.

Falta de financiamiento. Los procesos de postulación a fondos y proyectos son excesivamente burocráticos. Las leyes de incentivo cultural, presentan fallas. No representan un puente real para el desarrollo de los artistas nuevos o emergentes. También se deben establecer precios topes para acceder a los medios de comunicación.

Tabla 1. Forma resumida del cuestionario aplicado al grupo de expertos

Factor	Calificación							Peso
	1	2	3	4	5	6	7	
<b>A. Recursos Humanos</b>								
Solistas y agrupaciones, preparación, capacidad de desarrollo, innovación y gestión.								
Formadores de compositores o productores.								
Presidentes, directivos, ejecutivos y funcionarios de las organizaciones ligadas a la industria.								
<b>B. Infraestructura y Tecnología</b>								
Espacios para conciertos y recitales.								
Infraestructura y equipamiento para la formación.								
Uso del conocimiento: modelos de gestión, marketing, internet, bases de datos.								
<b>C. Consumidores</b>								
Exigencias del consumidor.								
Tamaño y crecimiento de los consumidores.								
<b>D. Industrias de apoyo</b>								
Papel de los medios de comunicación como difusores.								
Centros para capacitar a músicos, cantantes, técnicos e ingenieros en sonido, funcionarios, directivos, etc.								
Existencia de empresas que se interesen en aportar recursos para espectáculos, sellos y/o artistas en general.								
<b>E. Estructura, estrategia y competencia</b>								
Si la estructura organizativa de los sellos, productoras o staff de artistas, permite un buen desempeño.								
Si es que existe una planificación de largo plazo en las organizaciones grandes y pequeñas.								
Competencia existente: el nivel que existe entre los sellos de grandes corporaciones y la posibilidad de los sellos independientes de competir.								
<b>F. Rol del estado</b>								
Fomento del arte y la cultura por medio de políticas públicas por parte del estado, IFPI y la SCD.								
Marco regulatorio y fiscalización de Profovi, para sellos corporativos, independientes, radioemisoras, pubs y clubes en general.								

Factor	Calificación	Peso	Ponderado
Solistas y agrupaciones	5.06	0.12	0.61
Creadores y Productores	4.94	0.04	0.038
Ejecutivos y Directivos	3.69	0.03	0.12
Espacios para conciertos y recitales	4.56	0.08	0.37
Infraestructura y equipamiento para la formación	4.13	0.08	0.33
Uso del conocimiento y la tecnología	4.07	0.04	0.16
Exigencia del consumidor	3.94	0.08	0.32
Tamaño y Crecimiento de los consumidores	3.88	0.01	0.039
Medios de comunicación	3.50	0.10	0.35
Centros de Capacitación y/o investigación	2.69	0.03	0.081
Auspicio y patrocinio	3.31	0.08	0.26
Estructura organizativa	3.44	0.07	0.24
Estrategias de largo plazo	2.63	0.02	0.053
Competencia existente	4.19	0.07	0.30
Fomento del Arte y la Cultura	2.81	0.07	0.20
Marco Regulatorio	3.69	0.06	0.22
<b>TOTAL</b>		<b>1.0</b>	<b>3.69</b>

Existen muy pocas organizaciones involucradas con el desarrollo del sector (incubadoras). También existe falta de difusión de las prácticas y experiencias de empresas que hayan obtenido para deban crear instrumentos financieros específicos el

negocio de la música y se deben perfeccionar los buenos resultados para el sector. Por otra parte se mecanismos para creación de leyes de incentivo cultural.

## DISCUSIÓN

De los factores abordables en el corto y mediano plazo al generar un plan de acción para su desarrollo, tres de ellos poseen una ponderación importante a nivel de industria, estos son: Los solistas y agrupaciones con un 0.61, luego el nivel de competencia con un 0.3 y finalmente la estructura organizativa de los artistas independientes con un 0.24. Estos factores son la parte fundamental para generar una estrategia que genere ventajas competitivas para la industria a partir del desarrollo integral de su pilar fundamental, que son los artistas.

### Plan de acción para el desarrollo de una banda o artista emergente.

Se compone de las siguientes etapas:

- Sumario ejecutivo: El propósito es definir qué tipo de sociedad empresarial corresponde para el rubro, las atribuciones de cada socio, establecer los datos de la empresa, generar una misión, definir la actividad económica, definir la forma jurídica, el régimen tributario, el capital social, los aportes de cada socio y las fuentes de financiamiento.

•Análisis de mercado: En esta etapa se identifica el mercado objetivo según la misión y las características de la agrupación. Está compuesta por una segmentación y medición, identificación del público, competidores y proveedores.

•Plan de marketing: Se pretende realizar una descripción de los productos, establecer el

precio, el tipo de promoción, la forma de comercialización y distribución.

•Plan operativo: Identificar la capacidad productiva, definir los procesos operativos, establecer las necesidades de personal, definir los costos fijos, variables y el capital disponible, estimar la facturación, proyectar un flujo de caja, construir un escenario negativo, realizar la evaluación de la estrategia propuesta.

Tabla 3. Clasificación de factores

Factores de corto y mediano plazo	Ponderado
Solistas y Agrupaciones	0.61
Creadores y Productores	0.038
Competencia existente	0.30
Uso del conocimiento y la tecnología	0.16
Estructura organizativa	0.24
Factores de mediano y largo plazo	Ponderado
Infraestructura y equipamiento para la formación.	0.33
Centros de capacitación e investigación	0.081
Factores de largo plazo	Ponderado
Ejecutivos y directivos	0.12
Espacios para conciertos y recitales	0.37
Exigencia de los consumidores	0.32
Tamaño y crecimiento de los consumidores	0.039
Medios de Comunicación	0.35
Auspicio y patrocinio	0.26
Estrategias de largo plazo	0.053
Fomento del arte y la cultura	0.20
Marco regulatorio	0.22

## CONCLUSIONES

Dentro del sector creativo, la música representa solo el 0,6% del total de las ventas, aunque su variación porcentual de ventas en el tiempo es favorable, una tendencia al alza, la localiza como la quinta disciplina del sector creativo con mejor variación porcentual de ventas, desde este punto de vista puede ser competitiva en el mediano a largo plazo.

Dentro del sector de la música el mercado no permite la competitividad, ya que está controlado casi en su totalidad por muy pocas empresas. IFPI es quien controla el 95% del mercado nacional en materia de ventas de espectáculos, formato y difusión.

En el sector de la música el 82% son microempresas, el 16% son pequeñas. Solo existen

11 empresas de tamaño mediano y una sola grande asociada principalmente a la producción de eventos masivos.

En el ámbito de grabación y reproducción existen alrededor de 217 empresas, de las cuales el 93% son micro empresas y el 6% son pequeñas.

Con respecto a la venta de discos, existen 379 empresas, un 89% son microempresas y solo un 10% son de tamaño pequeño. Existen solo 2 empresas medianas asociadas al rubro.

Con respecto al servicio de producción de recitales, el patrón es similar. De las 466 empresas registradas, el 78% son microempresas, el 20% son empresas pequeñas, solo 5 son medianas y existe una sola grande.

Existen 196 empresas radioemisoras, de las cuales un 85% son micro y un 11% pequeñas empresas. Existen cuatro empresas del rubro radial de tamaño mediano y tres grandes.

Podemos observar con las cifras anteriores que la posibilidad de competir en este mercado, es escasa, sino se despoja del poder a las multinacionales.

El Sector sustenta sus ingresos en la venta de conciertos, el cual representa el 66% de todos los ingresos percibidos por la industria. Cabe señalar que estos ingresos no los perciben los pequeños y medianos empresarios.

Existe falta de profesionalismo en el sector en todas sus aristas. Se debe enfatizar la preparación de los recursos humanos involucrados, a esto se suma la escases de lugares propicios para la realización de conciertos y/o recitales.

También hay que mencionar la falta de financiamiento. Los procesos de postulación a fondos y proyectos son excluyentes y burocráticos. Las leyes de incentivo cultural, presentan fallas en su construcción, no representan un puente real para el desarrollo de los artistas emergentes. También se deben establecer precios topes para el acceso a los medios de comunicación.

Existen muy pocas organizaciones involucradas con el desarrollo del sector (incubadoras). También hay falta de difusión de prácticas y experiencias de empresas que hayan obtenido buenos resultados dentro del sector. Por otra parte se deben crear instrumentos financieros específicos para el

negocio de la música y se deben perfeccionar los mecanismos para la creación de leyes de incentivo cultural.

La base productiva de la industria de la música en Chile está localizada principalmente en las Pymes, constituyen el nido creativo del sector, son las generadoras de empleo y enriquecen de repertorio a las grandes compañías, garantizan tanto la diversidad cultural como la existencia de la industria.

Sin embargo durante las últimas dos décadas Chile experimenta una disminución en las posibilidades de competir, en manos de las multinacionales y en desmedro de los pequeños productores y discográficas. El control Oligopólico ha facilitado la entrada del producto extranjero, como consecuencia desfavorable para los artistas nacionales, que solo representan 24% de las preferencias de la población.

Po otro lado la industria musical experimenta una crisis como resultado de varios factores, entre los cuales se encuentran: La competencia con las grandes corporaciones, el declive de los soportes tradicionales como CD, ala parición nuevos soportes digitales, la copia de discos o piratería y el aumento descomunal de los precios de discos por parte de las grande empresas.

Bajo este contexto, la expansión de las redes y plataformas digitales promovió el surgimiento de nuevas de nuevas formas de acceso y consumo musical para gran parte de la población del país.

Bajo esta premisa, las grandes compañías discográficas han desarrollado nuevos modelos de distribución y comercialización de música, por medio de internet y la telefonía móvil. Lo cual está relanzando el mercado hacia nuevos horizontes.

Como punto final, se puede apreciar que las posibilidades de transformación de la industria musical Chilena radican fundamentalmente en las políticas culturales públicas que pueden implementarse desde los distintos ministerios, en colaboración con las instituciones educacionales, aumentando la participación de pequeñas y medianas empresas y promoviendo la diversidad de la oferta cultural en general.

## REFERENCIAS

- Alcérreca, C. (2005). *La jungla de los Conceptos Estratégicos: Hacia un Marco Integral para la Dirección Estratégica*. Tizapán. San Ángel, México DF.
- Armas, J. (2001) "La necesidad de un Cambio de Orientación Estratégica" Recuperado el 9 de agosto del 2014, <http://intrawww.ing.puc.cl/>.
- Consejo Nacional para la Innovación y La competitividad (2014). Mapeo de las industrias creativas en Chile: "Caracterización y Dimensionamiento", 1ª Edición, pp. 185-199.
- Consejo Nacional de La Cultura y las Artes (2012) "Encuesta Nacional de Participación y Consumo Cultural". 1ra Edición, pp. 44-88,163.
- Cohen. y Manion, L. (1990) *Métodos de investigación educativa*. Madrid, España: La muralla.
- David, Fred R. (2003) *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson. México. 9na Edición.
- Espinoza, F. (2011) "La industria de la música en Chile: independientes y la Era digital". Trabajo de titulación presentado conforme a los requisitos para obtener el título de Sociólogo, Departamento de sociología, Facultad de Humanidades, Universidad de Valparaíso, Valparaíso, Chile.
- Flores, D. (2007). *Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos: un análisis comparativo de los Parques Naturales, Sierra Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y las Villas*. Departamento de Economía General y Estadística. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad de Huelva. España.
- Gent, K. (2006). *Análisis de la Industria del Deporte Profesional Chileno Basado en la Teoría de los Recursos y las Capacidades de la Firma: Una Aplicación al Fútbol Profesional*. Tesis para optar el grado de Magíster en Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Concepción. Chile.
- García, M. (1993) *La encuesta*. En M. García Ferrando, J.Ibañez y F. Alvira.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill/Latinoamericana, 4ta Edición.
- IFPI Chile (2012). *Invertir en la música: El papel de los sellos discográficos en el descubrimiento, el desarrollo y la promoción de nuevos talentos*". Recuperado el 20 de marzo de 2014, <http://www.ifpichile.cl/>.
- Landeta, J. (2002). *El método Delphi: una técnica de previsión del futuro*. Barcelona: Ariel.
- León, C., Miranda M. (2003). *Análisis microeconómico para la empresa*. Centro de Competitividad. Carrera profesional de Administración. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Lambayeque. Perú.
- León, O y Montero, I. (2004) *Métodos de investigación en psicología y educación*. Editorial McGraw-Hill/Madrid, España, 3ra Edición.
- Linstons, H. y Turoff, M. (1975) *El método Delphi, técnica y aplicación*. Editorial AddisonWesley, p.30.
- Malla, F. y Zabala, I. (1978). *La previsión del futuro en la empresa (III): el método Delphi*. Estudios Empresariales, 39, 13-24.
- Miége, B. (2006). "La Concentración de las Industrias Culturales y mediáticas y los cambios en los contenidos". Cuadernos de información y Comunicación, vol. 11, pp. 155-166.
- Moser C. y Kalton, G (1977). *Social Methods in social investigation*. Londres, Reino Unido: Heinemann.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Imprenta CECSA. México DF. México.
- Porter, M (2002). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Imprenta Continental. México DF. México.
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Editorial Deusto. Buenos Aires. Argentina.
- Pulido, A. (1971) *Estadística y técnica de investigación social*. Salamanca, España: Anaya.

- Salazar, L. (2010) *Negocio de la música popular para emprendedores*. Editorial Sebrae. Recife, Brasil.
- Sánchez, G. (2007). *Perspectivas de las micro y pequeñas empresas como factores del desarrollo económico de México*. CEDEN. México DF. México.
- Selltiz, C. Wrigtsman, L y Cook, S. (1980) *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid, España: Rialp.
- Urta, C. (2006) "*Análisis de la Industria de la Música Popular en Chile*". Seminario para optar al título profesional de Ingeniero Comercial, Mención Administración, Departamento de Ingeniería Comercial, Facultad de ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.
- UNESCO. (2013) "*Mejora de los causas de desarrollo a nivel local*". Disponible en línea en <http://www.unesco.org/new/es/office-in-montevideo/>.
- Vázquez, R. (2012) "*Organización de un concierto: Pasos a seguir*". Disponible en línea en: [Kivents.com/2012/03/12/organización-de-un-concierto-pasos-a-seguir/](http://Kivents.com/2012/03/12/organización-de-un-concierto-pasos-a-seguir/).
- Yáñez, N. (2010) "*Negocio de los músicos chilenos en la era digital*". Tesis de pregrado para obtener el título de periodista, Escuela de periodismo, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile.

#### Autores

**Arnold Jiménez Inzunza.** Licenciado en Ciencias de la Ingeniería-Diplomado en Emprendimiento y Liderazgo, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile. Cantautor y productor musical.

E-mail: [a.jimenezingenieroindustrial@gmail.com](mailto:a.jimenezingenieroindustrial@gmail.com)

**Leticia Galleguillos Peralta.** Profesora Asistente del Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.

E-mail: [lgalleguillos@ubiobio.cl](mailto:lgalleguillos@ubiobio.cl)

**Iván Santelices Malfanti.** Profesor Asistente del Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad del Bio Bio, Concepción, Chile.

E-mail: [isanteli@ubiobio.cl](mailto:isanteli@ubiobio.cl)

Recibido: 15-04-2015

Aceptado: 21-06-2015