

## Spotify: cara a cara con la música (actualización del 2019)

Govert Vroom  
Isaac Sastre Boquet

En marzo de 2019, apenas dos meses después de su publicación, el nuevo álbum de Ariana Grande *Thank U, Next* se había escuchado 2.000 millones de veces en Spotify.<sup>1</sup> Semejante cifra ya no sorprendía. Además de que era el tercer álbum de la artista que lo conseguía, otras superestrellas globales como Ed Sheeran, Drake y Justin Bieber acumulaban cientos e incluso miles de millones de *streams* de sus grandes éxitos.

El *streaming* se había convertido en la forma preferida de escuchar música para muchos fans, revitalizando así una industria que volvía a registrar tasas de crecimiento de dos dígitos por primera vez desde los años noventa. Con sus 200 millones de usuarios, de los cuales 96 millones eran de pago, Spotify ocupaba lo más alto del podio. Tras diez años bregando por alcanzar la rentabilidad, las pérdidas operativas habían caído de los 378 millones de dólares en 2017 a los 48 millones en 2018, mientras que los ingresos se habían disparado hasta los 5.260 millones.<sup>2</sup>

Pero a pesar de estos resultados prometedores, las acciones de Spotify habían ido cuesta abajo. La empresa libraba una dura batalla con su rival Apple Music, que había tenido gran éxito llegando a 56 millones de usuarios de pago al final de 2018.<sup>3</sup> El CEO de Apple, Tim Cook, sostenía que era el servicio de *streaming* más importante de Estados Unidos, el primer mercado musical del mundo por ingresos. Apple también había anunciado la creación de una tienda cultural multiservicio que vendería música, vídeo, libros e incluso videojuegos. Por su parte, el gigante del comercio electrónico Amazon estaba incorporando la música en *streaming* a sus servicios de distribución y vídeo en *streaming*.

Las amenazas competitivas directas no eran el único problema de Spotify. Los artistas cada vez eran más críticos por los derechos de autor que pagaba, aún más bajos tras los nuevos contratos firmados con las grandes discográficas en 2017. Aunque esa rebaja de los cánones favorecía su objetivo de rentabilidad, Spotify corría el riesgo de enemistarse con los artistas. Además, su cuenta de resultados seguía siendo vulnerable. La empresa acababa de presentar una apelación al Copyright Royalty Board de Estados Unidos para evitar un aumento de los derechos de autor que quedaban fuera de sus contratos con las grandes discográficas.<sup>4</sup>

---

Caso preparado por el profesor Govert Vroom y Isaac Sastre Boquet, case writer. Julio del 2019.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2019 IESE. Copyright de esta traducción © 2019 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en [www.iesepublishing.com](http://www.iesepublishing.com), escriba a [publishing@iese.edu](mailto:publishing@iese.edu) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 28/6/21



Al principio, la respuesta de Spotify podía parecer desconcertante: menos música. En febrero de 2019 anunció la compra de dos empresas del sector del *podcasting* por 340 millones de dólares.<sup>5</sup> Su CEO, Daniel Ek, subrayó la importancia de la apuesta por el negocio no musical: “El audio, no solo la música, es el futuro de Spotify”.<sup>6</sup> Pero por entonces el mercado del *podcasting* era muy pequeño. ¿Podía Spotify repetir su hazaña y hacer crecer el *podcasting* tal y como había hecho con la música en *streaming*? ¿Bastaría para fortalecer su posición en un mercado cada vez más competitivo?

## Historia de la industria musical

### ***La industria musical antes de la era digital***

En 1999, la industria discográfica se encontraba en su cénit. Con unos ingresos globales de 38.000 millones de dólares,<sup>7</sup> crecía sin parar gracias a la sustitución del disco de vinilo y el casete por el disco compacto o CD, un soporte más práctico que combinaba la accesibilidad de un reproductor de cassetes pequeño y barato con una fidelidad y una calidad de sonido superiores.

La música grabada nació en 1877 con el fonógrafo, un invento de Thomas Edison en 1877 que permitía reproducir sonido mediante un cilindro grabado, el “disco”. La música grabada se popularizaría a lo largo del siglo XX con la aparición de los medios de comunicación de masas, como la radio, que llevó la música a millones de hogares. Los entusiastas de la música querían escuchar sus canciones preferidas sin tener que esperar a que las volvieran a emitir en la radio o la televisión, con lo que se dispararon las ventas de música grabada.

Pronto apareció un nuevo modelo de negocio con el que las compañías discográficas, llamadas “sellos”, contrataban a los artistas para producir su música. Las discográficas operaban como productores y editores que coordinaban y gestionaban la grabación, producción, promoción, marketing y distribución de la música. Los discos acabados se enviaban a los distribuidores finales (desde pequeñas tiendas de discos hasta cadenas o grandes almacenes y, con el tiempo, incluso distribuidores online, como Amazon), que los vendían al cliente final.

La música grabada se publicaba en álbumes con varias pistas (normalmente diez). Algunos éxitos se publicaban como *singles*, que se vendían a un precio más bajo y se utilizaban también con fines promocionales, pero la transición al CD (con costes de producción muy similares sin importar la duración de la grabación) había reducido la importancia comercial del *single*.

Este modelo de negocio se había mantenido imperturbable durante décadas. Con el tiempo, la industria se había concentrado en cinco discográficas, llamadas “las cinco grandes”: EMI, Sony Music, Universal Music Group, BMG y Warner Music Group. Estas compañías ampliaron aún más su cuota de mercado al actuar también como editoras de sellos independientes más pequeños que no tenían la capacidad de desarrollar funciones de distribución y marketing efectivas.

Pero en junio de 1999, el mejor año de la industria discográfica, un grupo de emprendedores lanzó Napster, un servicio de intercambio de archivos con el que los usuarios podían compartir fácilmente su música a través de Internet. Fue el primer paso de un proceso que trastocaría el sector tal y como se había conocido hasta ese momento.



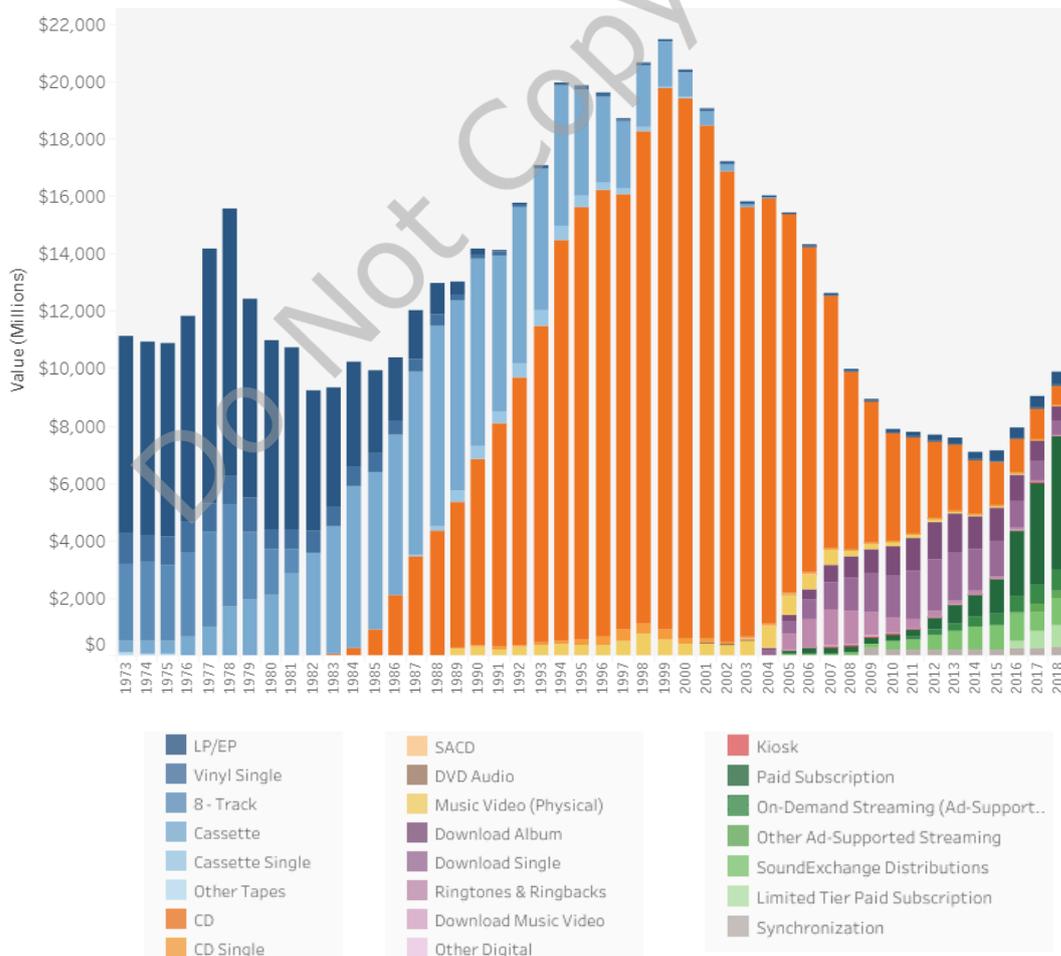
### El medio digital y el aumento de la piratería musical

En 2001, la jueza Marilyn Hal Patel emitió una orden judicial contra Napster tras la demanda interpuesta por la Asociación de la Industria Discográfica de Estados Unidos (RIAA).<sup>8</sup> Los usuarios de Napster habían utilizado la plataforma para compartir ilegalmente música en formato digital. En apenas dos años, Napster había acumulado 60 millones de usuarios que intercambiaban más de 165 millones de canciones sin pagar ni a los artistas ni a las discográficas.<sup>9</sup>

Como las ventas de música descendían de forma drástica, la RIAA inició una intensa campaña contra la piratería musical. Pero, a pesar de sus esfuerzos, las ventas siguieron desplomándose durante los años siguientes, hasta alcanzar el récord histórico de menos de 16.000 millones de dólares en 2011.<sup>10</sup> En poco más de diez años, la industria musical se había reducido a la mitad. La **Figura 1** muestra la espectacular caída del gasto en música per cápita a lo largo de la primera década del siglo XXI, en comparación con la situación anterior a 1999.

**Figura 1**  
Ingresos por música grabada en EE. UU., 1973-2018 (en dólares per cápita de 2018)

**U.S. Recorded Music Revenues by Format (Adjusted for Inflation, 2018 Dollars)**  
1973 a 2018, Format(s): Todo  
Source: RIAA



Fuente: "US Sales Database", RIAA. Disponible en: [www.riaa.com/u-s-sales-database](http://www.riaa.com/u-s-sales-database) (consultado en mayo de 2019).