

PLAN DE GOBIERNO APDAYC 2022-2026

“APDAYC SIEMPRE APDAYC”

1. INTRODUCCIÓN

LA COMPETITIVIDAD

Las principales escuelas de negocio del Perú y América latina reconocen que uno de los diez pilares de la competitividad de una institución o país es la consecución ordenada, visionaria y medibles de los planes de gobierno basados en herramientas de evaluación técnica, dentro de los cuales se encuentran diferentes matrices como FODA, BCG, entre otras y que logran formar institucionalidad.

Durante el periodo 2013 – 2018 presentamos un Plan de Gobierno que no pudo ser desarrollado del todo debido a externalidades que ocurrieron contra la Institución, el Consejo Directivo y sus principales representantes entre los periodos 2013 al 2016.

Hoy habiéndose aclarado estas situaciones adversas y que han valido para fortalecer algunos cabos débiles que pudo tener el Plan de Gobierno anterior, hoy no haremos otra cosa que retomar el Plan de Gobierno anterior que no pudo ser desarrollado en forma plena por las razones expuestas y aprovechar esta nueva oportunidad para hacer los ajustes en mérito a la experiencia vivida así como a los cambios que se han ido suscitando en el tiempo frente a este mundo cambiante y a la posición de nuestros stackeholder.

COGNICIÓN IDEAL DE UNA SOCIEDAD DE GESTIÓN COLECTIVA

Es importante y vital para lograr nuestra misión, así como para elaborar una visión que no sea un espejismo, el entender con total claridad el concepto de lo que es una sociedad de gestión colectiva en su concepción ideal; sólo de esta manera podremos construir nuestro propio modelo de sociedad de gestión colectiva, acorde con nuestra realidad y evitar así caer en calcos imposibles como el aspirar a emular en un corto plazo a sociedades de otras latitudes que se desarrollan bajo otras condiciones evidentemente más favorables.

Por todo ello, podemos afirmar que mientras no entendamos con claridad el concepto axiológico de una sociedad de gestión colectiva, es imposible llegar a nuestros objetivos.

¿QUÉ ES UNA SOCIEDAD DE GESTIÓN COLECTIVA?

Una Sociedad de Gestión Colectiva (SGC) es la modalidad práctica e indirecta que tienen los autores para ejercer sus derechos ante la imposibilidad material de poder hacerlo individualmente, situación que se conoce como una falta de ubicuidad natural. Por lo tanto, siendo una modalidad práctica y sobre todo de retos constantes ocasionados por un entorno independiente, se aceptaba y se permitía sea imperfecta, llegando incluso en algunas extremas y explicables situaciones a ser estéril e ineficaz en cuanto por ejemplo a la cobranza de ciertos territorios en el extranjero (USA) y nacional (zonas rojas, zonas poco accesibles, etc); por ejemplo, no puede existir ni operar una Sociedad de Gestión Colectiva en todos los pueblos de un país (que en el Perú aproximadamente son 98,000), pues su mantenimiento y costo operativo sería inviable. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, las Sociedades de Gestión Colectiva son totalmente aceptadas y absolutamente necesarias en el mundo entero, pero con mayor razón en territorios como Latinoamérica, en donde las brechas de necesidades y oportunidades son tan distintas para los autores.

En el caso Peruano con respecto a los autores de música, la sociedad de gestión colectiva nace por imperio de la Ley, con la Decisión Andina 351 el 19 de diciembre de 1993, complementada con la dación del Decreto Legislativo N° 822, Ley de Derecho de Autor del 23 de abril de 1996, con la finalidad de propiciar que se cumplan, además de los Tratados de Berna y Roma, con los nuevos compromisos adquiridos por el Estado Peruano ante los Convenios Internacionales firmados como los Tratados OMPI, (WCT y WPPT), con la intención de recaudar y proteger en principio los derechos de comunicación pública y sobre todo los derechos del entorno digital de nuestros autores, ante la imposibilidad física de hacerlo individualmente, que ya explicamos en líneas previas.

Esta imposibilidad del cobro personal e individual de un autor, no sólo obedece a las distancias y dificultades geográficas existentes en el mundo, o al alto costo operativo que demandaría esta función, sino que se viene agravando cada día más por las claras tendencias de encasillar al derecho de autor como una especie de bien público, en donde con la insana excusa de la inclusión, el libre acceso a la cultura y la competitividad de los medios de comunicación así como proveedores de contenido (Youtube, Google, Amazon, etc.) se busca minimizar los pagos de contraprestación por el uso de música y si se puede desaparecer el derecho fundamental que tiene el autor como ser humano de percibir una justa remuneración por su obra y trabajo intelectual.

Si bien hasta la primera década del siglo XXI, esta limitación a los Derechos de Autor se veía ya amenazada y afectada con la imposición legal del concepto de la simple remuneración, hecho violatorio de la Regla de los Tres Pasos dispuesta en el máximo Tratado Internacional de Derechos de Autor como lo es el Convenio de Berna, hoy en día,

este simple concepto viene batiéndose en franca retirada ante la ofensiva constante holística de nuestros stakeholders que son manipulados y financiados por las empresas que lucrando con nuestros derechos, hoy no quieren pagar por ese talento, que ellos no son capaces de crear y así volver a instalar en el mundo la esclavitud, es decir valerse del trabajo ajeno sin reconocerle pago alguno.

Así mientras que los usuarios de nuestro talento cada día están mayor y mejor organizados, obteniendo mayores ingresos en un mundo globalizado y cada vez más tecnificado, que les reditúa grandes ganancias que a su vez les permite capturar de alguna forma los poderes de cada estado, no se puede tolerar dentro de un pensamiento justo, moral y ético exponer a un autor a su accionar individual.

Dejar a un creador de arte solo a su suerte en su lucha contra toda esta vorágine de ambición organizada, no sólo se equipara a la epopéyica leyenda de Leónidas en el paso de Termopilas sino que lo transforma hoy por hoy en un paria desolado en el más solitario desierto que sin ninguna duda lo exterminará o exponerlo a ser capturado por empresas con fines de lucro que solo ve un autor como una fuente de riqueza para descartarlo cuando no lo sea, en un mercado totalmente incierto por su naturaleza de accionar.

Por ello, hoy más que nunca las Sociedades de Gestión Colectiva, muy al margen del gran servicio que realizan documentando y ofreciendo una ventanilla única a todos nuestros usuarios, en nuestros días se erige como la única alternativa de vida y desarrollo de los autores y compositores del mundo a corto, mediano y largo plazo de su vida autoral. Seguramente alguien podría decir que actualmente el autor puede vivir y desarrollarse sin el manto protector de una Sociedad de Gestión Colectiva gracias a las redes sociales, plataformas de administración digitales (Faro Latino, Be quiet, Sound Rief, etc) y su alcance al ansiado don de la ubicuidad a lo cual tendría que responder aquel sabio refrán popular "no hay peor ciego que aquel que no quiere ver".

Así como el hombre no hace la humanidad, tampoco el autor en forma individual es capaz de crear la cultura del mundo y por ello es la especie de los autores debidamente organizada, la que puede darle y mantener la cultura viva del mundo, por lo que debemos concluir que sólo la unión hace la fuerza, para que en este país no nos vuelva a ocurrir la desintegración del Imperio Inca ante el enfrentamiento de los hijos de Huayna Cápac, ni el desmembramiento del territorio peruano por las ambiciones personales de nuestros gobernantes, ni la captura del Monitor Huáscar ante la falta de previsión y desbalance de fuerzas. Debemos permanecer unidos, cautelosos y preparados para responder con éxito cada intento externo de conculcar nuestros derechos.

APDAYC es una de las 232 Sociedades de Gestión Colectiva que hay en el mundo, pero que su futuro y desarrollo sólo dependerá de nosotros mismos para lo cual requerimos de una visión y misión muy claras, analizar a fondo nuestro entorno, aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades así como superar nuestras amenazas y debilidades. APDAYC debe fijar sus metas a corto, mediano y largo plazo, desarrollando estrategias visionarias y reales que tengan un constante control de avance y retroalimentación.

Sin embargo, todo este marco teórico, sólo se transformará en realidad si somos capaces de llevarlo a cabo recordando que siendo APDAYC una Institución de Servicios, tiene en sus recursos humanos la principal fuente de energía tanto en sus directivos, socios y trabajadores.

Nada conseguiremos sin un pensamiento ético, sin una clara concepción de la responsabilidad social, sin un respeto hacia nuestros trabajadores, sin un líder en cada puesto operativo y en cada miembro de los Órganos de Gobierno, pues para eso hemos sido elegidos, para gobernar con eficiencia, eficacia, transparencia y consecuencia los destinos de los próximos cuatro años de APDAYC.

2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

2.1 VISIÓN: Lograr en el año 2026 un posicionamiento estratégico que nos permita estar dentro de las cinco sociedades de autor más competitivas de América Latina, superando una recaudación anual de US\$ 1.0 por habitante y/o una tasa de crecimiento anual superior al 10% y reduciendo el gasto administrativo por debajo del 25%.

2.2 MISIÓN: Tutelar y administrar eficaz y eficientemente todos los derechos de autor de nuestros miembros nacionales y extranjeros, respetando el principio del Cuique Suum, los Tratados Internacionales, Normas Nacionales y las Reglas Profesional de la CISAC. Todo ello aportando valor a la cultura nacional y del mundo a través de las creaciones musicales de nuestros autores, robusteciendo nuestra identidad peruana y motivando e impulsando al talento y el bienestar del autor nacional. Aplicando la mejor tecnología que coadyuve al éxito de todos nuestros procesos de gestión. Propiciaremos siempre la armonía con nuestros stakeholders, comprometiendo y gratificando a nuestros trabajadores por esta noble causa concentrándonos en

nuestros naturales objetivos, todo ello dentro de los más altos cánones de la moral y la ética que en conjunto nos depare un desarrollo sostenible y un pleno posicionamiento estratégico en la defensa de los Derechos de Autor.

2.3 VALORES:

- a) Compromiso y responsabilidad en todas nuestras acciones
- b) Identidad Nacional a través de nuestras creaciones y acciones
- c) Innovación constante para atender mejor a nuestros stakeholders
- d) Trabajo en equipo de creadores, trabajadores y gestoras.
- e) Planificación a largo plazo para resultados exitosos y sostenibles
- f) Protección de nuestros autores, trabajadores y acervo cultural
- g) Calidad de gestión siempre.
- h) Liderazgo en nuestra Sociedad Nacional e Internacional
- i) Competitividad para ser los primeros de la Región
- j) Profesionalismo para aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades
- k) Responsabilidad Social, influyendo con nuestra conducta y obras musicales a la eco sostenibilidad, integración, inclusión e identidad nacional.
- l) Solidaridad entre los asociados, autores peruanos y la población más necesitada.

2.4 CODIGOS DE ÉTICA:

- a) Promover la eficiencia en el servicio de nuestros stakeholders.
- b) Recoger todas las sugerencias de nuestros stakeholders
- c) Garantizar el respeto a todos y cada uno de nuestros stakeholders
- d) Promover la libre y sana competencia
- e) Sancionar con severidad todos los actos delictivos y deshonestos que atenten contra el sistema de Gestión Colectiva, Instituciones y Derechos de Autor.
- f) Rechazar cualquier forma de discriminación entre nuestros stakeholders.
- g) Fomentar la inclusión de todos nuestros autores.

3. EVALUACIÓN EXTERNA

3.1 Análisis tridimensional de las naciones (Teoría de Hartmann)

Evaluaremos las tres dimensiones respectivas:

- a) Intereses nacionales
- b) Potencial Nacional
- c) Principios Cardinales

3.1.1 Intereses Nacionales.- Los principales intereses del Perú como Estado son:

- a) Inclusión social y lucha contra la pobreza: sueldo mínimo S/.930.00
- b) Crecimiento, producción y desarrollo sostenible: mejor distribución de la riqueza.
- c) Política tributaria y presupuestal: Elevar la recaudación fiscal merced a la eficiencia de dicha gestión.
- d) Elevar los niveles de educación y tecnología

3.1.2 Potencial Nacional.- Demografía:

El Perú con sus casi 33 millones de habitantes representa sólo el 0.41% de la población mundial, lo que determina un mercado interno bastante reducido a su vez nuestro mercado interno está fraccionado por las diferentes lenguas utilizadas (castellano, quechua, aymara, lenguas amazónicas), difícil geografía y la variedad cultural de cada región que atómiza las preferencias musicales. El 75.9% de la población es urbana mientras que la PEA se ubica en el 63.1% según el INEI.

Dominio Geográfico.- El Perú se encuentra ventajosamente ubicado en América del Sur para los fines de comercialización de los tigres asiáticos que vienen dominando el manejo de la economía mundial, mientras que por

otro lado, le ofrece salida portuaria a Brasil una de las economías más grandes del mundo; el clima mayormente templado de su capital Lima, y la gran variedad climática del país le aseguran una extensa y variada biodiversidad de productor agrícola. La presencia de dos corrientes marítimas tanto fría como caliente nos aseguran una riqueza ictiológica inigualable en el mundo, a lo que se suma la gran extensión litoral superior a los 2,500 km, todo lo cual ha permitido que nos hayamos constituido en el centro gastronómico del mundo, lo cual nos genera un mercado competitivo que nos eleva a la calidad de clusters. A todo esto ha de agregarse la riqueza cultural, histórica y arqueológica existente en el país que es preciso aprovechar teniendo como una valiosa herramienta como lo es nuestra música. Es necesario realizar un festival del arte y la canción en el Perú que compita con el resto de la región aprovechando el Intiraymi del Cusco, la Fiesta de la Candelaria en Puno, los Carnavales de Cajamarca, el Festival de la Marinera en Trujillo, la Fiesta de la Vendimia en Ica, la Fiesta de San Juan en la Amazonía, la Semana de Arequipa, el Corzo de Wong y el Aniversario de Lima.

Dominio Económico.- Según la página web de CIA, el Perú tiene un crecimiento promedio de 6.4 en los últimos 10 años, pero basado principalmente en la exportación de commodities y no en productos con valor agregado que es lo que debemos corregir. La música peruana puede y debe contribuir al incremento de nuestra balanza comercial.

La estabilidad económica del Perú y las proyecciones favorables de nuestra economía en los próximos 20 años nos llaman a elaborar y desarrollar un plan en donde la industria de la música peruana se fortalezca y pueda ser competitiva en la región para lo cual tenemos como aliados al boom gastronómico peruano, al turismo nacional en ascenso, la inversión y crecimiento inmobiliario que demanda también centros de recreación con inversión de música, las colonias peruanas en el exterior, que deben estar más conectadas al Perú siendo nuestra música una herramienta muy útil, la generación del talento musical peruano exportable, la generación de empleo a través de la formalización de la industria musical, la penetración del mercado internacional a través de nuestros contenidos audiovisuales como fueron los programas televisivos Al Fondo Hay Sitio, y Nubeluz, son importantes en esta futura guerra de contenidos para lo cual debemos estar preparados. La estabilidad de los planes económicos de gobierno desde el año 2002 es una fortaleza que debemos aprovechar para el crecimiento sostenible de APDAYC.

DOMINIO TECNOLÓGICO CIENTÍFICO.

El desarrollo de la tecnología de la información genera una ventaja comparativa y competitiva entre los países así como también entre las diferentes organizaciones. De acuerdo al diario "Perú 21" del 02 de Mayo del 2012 la inversión del Perú en investigación y desarrollo I&D en el año 2012 sólo alcanzó el 0.15% del PBI cifra muy por debajo del promedio de Latinoamérica establecido en 0.6%; a su vez el

Instituto de Economía y Desarrollo empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (2012) señaló que actualmente el Perú invierte en Investigación y Desarrollo 380 millones de dólares, lo cual representa el 0.15% del PBI. Brasil destina 1.09% de su PBI para estos fines, mientras que Costa Rica 0.4%, Chile 0.39% y México 0.37%.

Según la agenda de Competitividad del MEF del 2012 existe una gran preocupación por el limitado crecimiento de la productividad nacional relacionada a la falta de innovación y mejoras continuas en las capacidades científico tecnológicas de nuestra economía; el bajo número de patentes solicitadas y otorgadas así como publicaciones científicas; el reducido porcentaje de exportaciones de alta tecnología como resultado de la baja inversión en ciencia tecnología e innovación, así como el escaso número de investigadores a tiempo completo vienen poniendo en riesgo el crecimiento sostenible de la productividad de la industria peruana.

Por otro lado, el reporte de competitividad mundial del World Economic Fórum 2017-2018 ubica al Perú en el puesto 72 sobre 137 países, lo preocupante está que en el listado relacionado a innovación el Perú se encuentra en el puesto 103 de los 137 países evaluados.

Por todo lo expuesto, se conoce que el Perú basa su economía en la exportación de commodities y necesita con urgencia elevar su tecnología para aumentar sus exportaciones con productos de valor agregado, está claro que con este índice de inversión en materia de innovación no se puede ni medianamente asegurar un crecimiento y desarrollo sostenible, en una industria en donde la tecnología es tan

gravitante debido a la rápida y determinante evolución de este factor en el desarrollo industrial.

De todo lo expuesto, concluimos que el Perú mantiene una clara desventaja comparativa en lo que respecta a innovación y tecnología. Se tiene en cuenta que el comercio electrónico hoy en día es un canal oficial y real de comercialización y ello está totalmente ligado a la comercialización de intangibles; está claro que el Perú viene presentando una grave desventaja competitiva para la difusión, promoción y venta de sus obras musicales, tanto en el mercado nacional como internacional ya que la guerra de los proveedores de contenidos hoy ya es una realidad, lo cual toma mayor relevancia en un mundo globalizado por lo que se hace necesario atender esta deficiencia que presenta el Perú ante la competitividad mundial.

Por último, el Perú tiene una vasta riqueza de instrumentos musicales autóctonos como la quena, zampoña, cajón, cajumba, pututo, clarín, así como otros instrumentos muy afincados ya en nuestra cultura musical como el arpa y el charango. Sin embargo, se está renunciando a la incursión de la tecnología, en estos instrumentos analógicos que bien podrían ampliarse al formato electrónico, lo que no sólo podría generar más puestos de trabajo sino propiciar la difusión de la música peruana y la venta de instrumentos nativos o cuasi nativos del Perú.

Para APDAYC es necesario implementar la capacidad operativa de TI para desarrollar un sistema propio de documentación de nuestras obras musicales que interactúe con el resto del mundo en forma eficaz para asegurar la fuente de

ingresos de nuestros autores en un mundo ya globalizado y altamente competitivo. APDAYC debe tecnificar sus sistemas de recaudación, distribución, logística, licenciamiento, implementar y fomentar nuestros sistemas de producción y promoción musical para poder alcanzar un desarrollo sostenible que nos permita ponernos a la par de sociedades hermanas como AGADU y SADAIC que tienen ingresos per-capital de US\$ 2.2 y 3.1 respectivamente, mientras que en APDAYC a pesar de un crecimiento del 800% aún estamos en un tibio 0.8% de recaudación anual per capital en dólares.

Dominio histórico/ psicológico/ sociológico.

El Perú a diferencia de muchos países del mundo y de la región americana ha sido cuna de la gran cultura Inca, lo cual le concede una amplia ventaja comparativa en cuanto al potencial histórico y turístico con respecto a otros países. También fue capital del Virreinato Español en América del Sur, lo cual motivó que fuese el último país en alcanzar su independencia heredando por ello un centralismo que hasta la actualidad le es difícil superar; lo cual genera actualmente una serie de inconvenientes que dificultan el desarrollo de otras regiones al interior del país.

Su historia bélica es mayormente negativa desde la captura de Atahualpa por los españoles, la pérdida de Arica y Tarapacá en la Guerra con Chile, la pérdida del trapezoido Amazónico en el conflicto con Colombia e incluso la guerra con el Ecuador que determinó la pérdida de Tiwinza; todo esto definitivamente no ha aportado psicológicamente en la moral de sus habitantes.

Por otro lado, la década del militarismo y reforma agraria del 70 – 80 retrasó la evolución del Perú mientras que posteriormente, la presencia del terrorismo durante más de dos décadas, afectó también el desarrollo del país; por otro lado, la gran brecha económico-cultural aún persistente para el 2012 con un 25% de pobreza y dentro de éste un 6.5% en extrema pobreza contrasta marcadamente con el crecimiento macroeconómico sostenible del 6.8% en promedio alcanzado a la fecha. Toda esta secuencia de situaciones viene generando un quiebre social por la falta de integración e inclusión de esa población marginada y que ocasionaron reaccionariamente conflictos sociales como los casos de Conga, Bagua y la Oroya que pusieron en jaque al gobierno central saliente en razón de las negativas de estos a otorgar licencias sociales para el desarrollo de grandes proyectos de explotación minera, tan importantes para el crecimiento sostenido de la economía peruana.

En la actualidad las condiciones no han mejorado porque los escándalos de corrupción relacionada a Odebrecht y otros atacan contra la gobernabilidad y la confianza en las autoridades de turno que impiden un desarrollo del país.

Al respecto de la música y su contribución en el Perú dentro de este marco de análisis histórico, psicológico y sociológico debemos poner en evaluación los siguientes puntos:

La característica pentafónica de la música andina prehispánica caracterizada por la presencia únicamente de cinco notas musicales no sólo limitó la riqueza de la composición musical, sino que sumada a la melodía pausada y melancólica de las quenás y zampoñas nos dejaron una raíz musical hermosa pero poco competitiva en el gran mercado del

mundo nórdico occidental que se acercaba con otras características mucho más comerciales y por ello al margen de la imposición política y colonialista española ésta música fue desplazada por la música española que venía enriquecida por la influencia de la música mora y franco – austriaca, lo cual todo en su conjunto resultó en un desplazamiento de nuestra música autóctona merced a otros ritmos y géneros españoles que introdujeron al Perú los instrumentos de cuerdas.

La característica de las melodías peruanas hasta mediados del siglo XX siempre fueron nostálgicas y lastimeras en su mayor parte, a diferencia de la música básicamente alegre y festiva de nuestros vecinos brasileños, venezolanos y colombianos que terminaron siendo a la larga, productos mucho más comerciales y de mayor demanda popular, por su naturaleza y convocatoria festiva. El retraso del Perú en alcanzar su independencia política en 1821 e iniciar su vida republicana convulsa por gobiernos caudillistas la separación del alto Perú y la Guerra con Chile (1879), terminó postergando el desarrollo industrial, cultural y dentro de éste el de la música peruana.

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

Al respecto Zanutelli, M (1999) dice en su obra Felipe Pinglo: "lo que influyó mucho en el gusto musical de la gente, a través del disco fue la ortofónica¹. Durante el concenio de Leguía (1919-1930) época de la adultez plena del compositor, el tango y los one step, foxtrot, shimmy y couplets, marginan a las expresiones del cantar popular criollo. La revista "Mundial" publica las partituras y, acaso sin querer, contribuye a la divulgación de la música extranjera. Los fonógrafos (vitrólas y ortofónicas) servían para popularizar la música foránea; de lo nuestro se grababa muy poco, como es el caso de Eduardo Montes y Cesar Augusto Manrique quienes el 28 de agosto de 1911 se dirigieron a Nueva York con el propósito de grabar canciones peruanas en "discos y cilindros fonográficos" para la casa Columbia".

El mismo Zanutelli (1999 p 38, 40) comenta: "nadie se escapó del impacto de la música extranjera. Cayeron avasallados por ella Nicanor Casas, Pedro Bocanegra, Carlos Saco, Víctor Correa, Pablo Casas; todos ejecutaron y bailaron los nuevos ritmos porque se sintieron atraídos por ellos. No era posible ponerse al margen de esa música. Aquí en Lima, los negros jaranistas de Malambo, Maravillas y Monserrate, cayeron, como los blancos y cholos, ante el impacto que produjeron los ritmos foráneos."

Por otro lado, mientras que en Uruguay la sociedad de autores y compositores (AGADU) se fundó en 1929 y en Argentina (SADAIC) en 1931, en el Perú, la sociedad de autores y compositores (APDAYC) se fundó recién 23 años después, en 1952. Estas diferencias hoy saltan a la vista, pues mientras que en Argentina el cobro por el Derecho

¹Ortofónica: Equipo reproductor de sonido de los años 1900.

de Autor supera los 3 dólares por habitante, en el Perú recién estamos en 0.62 dólares por habitante (APDAYC 2017).

La industria fonográfica latinoamericana se desarrolló primero en Brasil y Argentina, concentrándose en dichos países los grandes sellos discográficos y editoriales transnacionales como RCA Víctor, Columbia, Polydor, entre otros, que le dieron lógica prioridad a su producción local y generaron una segunda hegemonía en la región sudamericana y fue así que desde 1930 inundaron en dicho mercado el Tango de Gardel y todos sus seguidores; décadas después vendrían Leo Dan, Leonardo Fabio, Los Iracundos, Sandro, Palito Ortega, los Tíos Queridos, Piero, Katunga, Tormenta, Silvana Di Lorenzo quienes se convirtieron en ídolos de toda la región mientras que por otro lado Brasil hacía lo mismo con Nelson Ned, Roberto Carlos, Nilton Cesar, Sergio Murillo, Chico Boarque, Gilberto Gil, Marco Vinicius, Gal Costa, entre otros.

Ante todos estos sucesos, en el Perú la primera compañía discográfica nacional se fundaría recién en el año 1960 bajo las siglas IEMPSA. Sin embargo, dentro del aspecto sociológico a pesar de todo lo dicho el Global Entrepreneurship Monitor (Babson 2007) refiere que el Perú es considerado como el país con el índice más alto de actividad emprendedora a nivel mundial, lo cual, debido a la gran falta de oportunidad ocasionada por causa de las barreras burocráticas generadas por el Estado Peruano durante décadas han desviado este potencial hacia el desarrollo de un mercado informal que ocasiona que la creación de empleos en el Perú se encuentre por debajo del promedio global.

En la misma dirección opina De Soto (2010) al referirse a la metamorfosis que sufrieron los migrantes peruanos a trabajadores informales refiere lo siguiente: los

informales no se han entregado a la anarquía y más bien han desarrollado sus propios derechos e instituciones bajo una suerte de "normatividad extralegal" para ir supliendo al derecho oficial allí donde este no funcionaba. Esto develará ante nosotros un ordenamiento espontáneo y alternativo al modelo formal que nos servirá posteriormente para contraponer el derecho que realmente funcione en la práctica con aquel que está contenido en las disposiciones estatales.

APDAYC como S.G.C. no puede ni debe de estar de espaldas a ésta realidad debiendo por ello a través de su vida institucional, sus miembros, asociados, trabajadores y obras musicales impulsar el recambio positivo de ésta realidad para lo cual es necesario desarrollar el presente Plan Estratégico de Gobierno que presentamos y fundamentamos para el Periodo 2018- 2022.

Dominio Organizacional – Administrativo.

En el Perú la Constitución Política reconoce en su Art. N° 2, numeral 8 de la Propiedad Intelectual como un derecho de rango fundamental; por otro lado, uno de los Ministerios del Poder Ejecutivo es el de Cultura creado en el año 2009.

El Perú está dividido en 24 departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, cuenta con 195 provincias que contienen 1838 distritos. Cada distrito está gobernado por una municipalidad que tiene dentro de sus funciones desarrollar actividades culturales; dentro de las cuales está la música y la danza, sin embargo, el presupuesto asignado a estas actividades es prácticamente inexistente.

APDAYC debe tener una presencia y participación constante en las actividades culturales del país la misma que debe ser contributiva en cuanto al acercamiento con nuestros

autores y cantautores, no así con compromisos onerosos que desvíen los verdaderos propósitos y objetivos de nuestra institución que son la protección del autor Peruano, la defensa del Derecho de Autor, la promoción y defensa del acervo cultural Peruano y la identidad de nuestro país a través de nuestra música.

Dominio Militar

Según la red de seguridad y defensa de América Latina (RESDAL, 2008) el Perú destina en compra de material bélico el 1.20% de su PBI, Chile invierte el 2.63% y Ecuador el 3.41%. La fuerza militar peruana está constituida por: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Todas coordinadas por el comando conjunto de las fuerzas armadas, pertenecientes al Ministerio de Defensa.

3.2 Análisis competitivo del Perú

Según Porter (2009) sostiene que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; la cual a su vez es promovido por la competencia existente dentro de los mercados internos por ello es importante la calidad y las exigencias de la demanda; asimismo afirma que ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos.

Asume también que el único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad y es bajo estas premisas que Porter crea el rombo de la ventaja nacional llamado también diamante de la competitividad que está conformado por cuatro atributos que son: (a) Condiciones de los factores, (b) Condiciones de la demanda, (c) Sectores afines y auxiliares y (d) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Bajo estas premisas pasaremos a analizar el nivel competitivo del Perú.

3.2.1 Las condiciones de los factores

Tal como sostiene Porter (2012) una nación no hereda sino que crea los factores más importantes de la producción, como unos recursos humanos especializados o una base científica. Por lo expuesto, deberíamos entender que el Perú para ser competitivo debe elegir aquellos factores que realmente propicien y permiten alcanzar una ventaja competitiva y centrarse en ellos con una superación constante e innovadora que permita mantener esa situación.

Los factores más favorables que tiene el Perú son la riqueza histórica y su legado cultural que deberían estar mejor posicionados y mejor atendidos permitiendo circuitos de turismo nacional que incluyan por ejemplo viajes aéreos directos desde el Cusco a Iquitos o a Chiclayo, que fomenten una mayor estancia y rotación del turismo en el país.

Considerando que el Perú tiene 3079 km de mar, lo cual incluye dos corrientes marinas de temperaturas diferentes que generan faunas ictiológicas diversas, debería ser un país muy desarrollado en el sector pesquero, esto debería ir de la mano con la construcción de puertos de gran calaje que nos permitan seguir siendo la primera opción portuaria del pacífico sur y constituirnos definitivamente en el puerto occidental de entrada y salida de Brasil.

La energía hidroeléctrica es otro factor que se presenta como una ventaja comparativa con respecto a otros países de la región que no tienen la riqueza hidrográfica, ni los grandes relieves geográficos que facilitan la construcción de represas

hidroeléctricas, este factor se torna más relevante ante la conocida demanda de energías limpias que tienen sus vecinos de la región.

El Perú con sesenta y cuatro ríos solamente en la Costa del Perú debería tener por lo menos treinta represas hidrológicas. Por otro lado, la riqueza de la biodiversidad biológica existente en la selva peruana debería ser mejor explotada a través de la investigación farmacológica de los principios activos de toda su fitodiversidad. La gastronomía es otro factor nuevo que posiciona al Perú de una forma diferente, atractiva y a través de la cual se debe realizar una penetración de mercado en todos los países del mundo promocionando el pisco como bebida nacional y generando micro mercados en todo el mundo a través de cadenas de restaurantes peruanos para los productos alimentarios.

El Perú debería crear centros de educación gastronómica en los principales países del mundo creando así dependencia de sus productos como el limón de olmos, la palta fuerte, la chirimoya del sur, el maíz cusqueño y la gran variedad de papa de su serranía. La minería y la piel de alpaca también reconocidos en el mundo no deben ser vendidos como commodities, si no como productos elaborados con valor agregado que aumenten la rentabilidad de cada sector industrial.

Actualmente, el Perú se encuentra en el puesto 61 de acuerdo a The Global Competitiveness Report 2012 – 2013 (Índice de Competitividad Global 2011) y ocupa el puesto 97 en el rubro de infraestructura (WEF, 2010). Las falencias que explican la disminución de la investigación, así como la existencia de un sector educativo débil. El

estado de la investigación y la innovación en el Perú, son considerados para lograr crecimiento y no son atendidas por el Gobierno Peruano.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Según Porter, la calidad de la demanda establecida por las exigencias de los consumidores de un país va a determinar las presiones a la industria nacional para su innovación y desarrollo, lo cual a su vez va a generarles una mayor competitividad en su sector y mercado mundial. En el Perú el consumidor peruano es uno falto de información y sobretodo no acostumbrado a exigir un buen servicio, ni mucho menos a tomar acciones contra abusos y servicios deficientes.

Si bien es cierto que con la reciente aprobación del nuevo código del consumidor y las exigencias a las empresas de tener al alcance del público el libro de reclamaciones estas medidas no son ni remotamente suficientes para un país que fue el centro del colonialismo sudamericano, que ha perdido todas sus guerras y que durante años ha cantado como himno nacional: "largo tiempo el peruano oprimido...".

La calidad de demanda es un factor cultural arraigado en la autoestima, confianza de sí mismo y sentimiento de valía que aún no tiene el peruano y que exige una revolución en su educación desde las etapas de formación más básica como futuro ciudadano. Por otro lado, las medidas de control y sanción contra las ofertas negligentes y responsables deben ser más eficaces y eficientes debiendo crearse un centro especializado para la atención al consumidor que tenga un proceso sumarisimo con sanciones efectivas.

Día a día se ven buses desbarrancados, edificios inhabitables, servicios de transportes deficientes, tarifas de comunicaciones abusivas, una administración pública

corrupta y negligente, así como una sobreoferta educativa universitaria con un deplorable nivel de enseñanza. Todos estos aspectos cotidianos del Perú tienen que corregirse y para ello la condición de la demanda guarda una tremenda importancia.

3.2.3 Sectores afines y auxiliares

Según afirma Porter (2012) para alcanzar la ventaja nacional también se requiere la presencia de sectores afines y auxiliares al factor competitivo que sean internacionalmente competitivos. Esto quiere decir que para que el Perú alcance una competitividad sostenible en la exportación de sus diversos minerales, lana de alpaca, puertos marítimos principales e industria de la música nacional deberá contar con otros factores que también destaquen competitivamente en el mercado mundial o regional y que contribuyan en el proceso de una determinada producción como sería buenas vías de comunicación, diseños actualizados, servicios de cabotaje eficientes o salas de grabaciones y técnicos profesionales de gran desarrollo respectivamente.

En el caso del boom gastronómico peruano dicha magia se ha dado por la suma de factores que han permitido este grato fenómeno de la comida peruana que se basa en la biodiversidad de sus productos alimentarios; la pluralidad étnica que ha contribuido con sus costumbres culinarias ancestrales, la innovación de las escuelas gastronómicas, su riqueza marítima basada en su amplio mar y la biodiversidad ictiológica merced a sus dos corrientes marinas; todo ello al fusionarse han permitido que los sectores afines y auxiliares mencionados hayan hecho de la comida peruana un cluster y como resultado un producto totalmente competitivo. Por lo expuesto, el Perú deberá generar sectores afines y auxiliares en torno a sus productos premium como lo son la gastronomía y el turismo y

para ello la música es un factor importante a través de las puestas en escena de sus danzas y estampas musicales.

Según Raúl Delgado, analista senior del Scotiabank, en el Perú existe una brecha de hasta 35 mil millones de dólares en infraestructura, siendo esta la segunda más alta en América Latina ("Servicios Básicos", 2010).

3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según Porter (2012) la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la estimulación y la ventaja competitiva, además refiere también lo siguiente: "especialmente cuando hay economías de escala, los competidores nacionales se obligan unos a otros a mirar hacia afuera, hacia los mercados extranjeros, para conseguir una mayor eficacia y una más alta rentabilidad. Y habiendo pasado con éxito la prueba de la feroz competencia interior, las empresas más fuertes, están bien equipadas para triunfar en el extranjero".

En el Perú se viene combatiendo las actividades monopólicas y se vienen fomentando las normas de libre competencia y competencia desleal todo ello con la intención de estimular la existencia de mercados competitivos, las cuales buscan alcanzar sus fronteras de producción y economía de escala para lograr una mayor competitividad y liderar en su respectivo sector industrial. Lamentablemente esta competencia solo se viene dando mayormente en empresas de servicios y muy pocas en las que están relacionadas con el desarrollo tecnológico e innovación.

Así también, no hay muchos centros de investigación, ni industria automotriz, artefactos eléctricos, telecomunicaciones, farmacéutica, tecnología médica y por ello no

hay la oportunidad de un desarrollo y competitividad en producciones con alto valor agregado.

El Perú debería desarrollar los cultivos orgánicos, la orfebrería, la industria textil de algodón, el turismo arqueológico, los puertos marítimos y fluviales, la explotación de sus recursos ictiológicos así como expandir la industria gastronómica al mundo entero, la cual es la única que ha alcanzado la calidad cluster en nuestra industria. En todos ellos deben propiciarse una competencia abierta en los mercados internos que eleve el nivel de calidad para alcanzar una competitividad mundial sostenible.

3.3 Análisis del entorno PESTE

Este análisis consiste en evaluar los factores externos claves de la Industria de la Música Peruana, considerando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas del País (D'Alessio, 2008). Como resultado se obtienen las condiciones actuales de cada una de las fuerzas, que permiten tomar ventaja de aquellos elementos que sí contribuyen y, a la vez, ayudan a determinar cómo superar a los que afectan el desarrollo del sector, ya sea tomando caminos alternativos o buscando promover condiciones para generar escenarios favorables. Este análisis es importante por su especificidad en aspectos relevantes de la realidad nacional, puesto que evalúa el entorno en el cual se desempeñan todos los actores de la Industria de la Música Peruana o en el Perú y, a su vez, permite identificar perspectivas que deben ser consideradas a futuro; a continuación, desarrollaremos uno a uno los factores descritos:

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El mundo moderno está en un proceso de transición histórica que comenzó con la caída del muro de Berlín en 1988, la culminación de la guerra fría y la separación de la Unión Soviética tras la Perestroika; por otro lado, el mundo dejó de ser bipolar y se convirtió en uno multipolar e interactivo. Tras ellos algunos países han dado avances considerables en su desarrollo económico, impulsados por la globalización, regionalización, post nacionalización y localización (Morales & Rocha, 2008).

Definitivamente, el comentario anterior es una total realidad pues la globalización de la economía mundial tras la caída del muro de Berlín, el boom del internet y el auge del comercio electrónico han llevado a todos los países a una exigencia vital por alcanzar la competitividad que les permita subsistir o desarrollarse.

La competitividad actualmente se establece con la medición de los doce pilares que son considerados primordiales para el desarrollo sostenible de un país y que año a año es medido mediante el ranking de competitividad mundial del World Economic Forum, presentado por el BCR, tal como se puede apreciar en la Tabla 22.

Dentro de esta competitividad en que se desenvuelven los países, existen factores obligatorios como lo son la ubicación geográfica, la extensión territorial y la densidad poblacional de un país que van a ser muy influyentes pero no siempre determinantes y van a permitir o no el establecimiento de ventajas comparativas y competitivas basadas principalmente en la economía de escala. Si bien existen otros factores como la cultura y la educación en un país, los cuales van a propiciar mayores niveles de tecnología e

innovación es vital que estas naciones tengan una organización política que fomente y propicie las condiciones holísticas para este desarrollo.

Por otro lado, la percepción global de estabilidad política en el Perú es medida por varias entidades y varios porcentajes a nivel internacional. El informe de indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial, evalúa la estabilidad política a través de múltiples elementos (como voz y responsabilidad, estabilidad política y ausencia de terrorismo / violencia, efectividad del gobierno, cantidad de regulaciones, estado de derecho, control de corrupción) y ubica al Perú en las últimas posiciones de Sudamérica (World Bank, 2017 - 2018).

Tabla 1

Pilares de Competitividad - Perú

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

Nota. Fuente BCRP. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>

En el Perú la migración del modelo de economía social (Constitución de 1979) a una economía social de mercado (Constitución de 1993) permitió las bases para la inversión privada, el freno de la participación del estado en la vida económica del país, el estímulo de la competencia de la industria nacional y la desregulación del mercado, entre otros cambios.

El nuevo modelo constitucional de 1993 se afirmó mediante el Decreto Legislativo 839: Ley de Promoción de la Inversión Privada en Obras Públicas de Infraestructura y de Servicios Públicos, así como el D.L. 674² Ley de Promoción de la Inversión Privada. Por otro lado, si bien el Perú viene evolucionando favorablemente en el Ranking Mundial de Competitividad deberá centrarse en el crecimiento de los pilares de educación, innovación, infraestructura e institucionalidad para asegurar una situación favorable en cuanto a las fuerzas políticas gubernamentales y legales.

Como podemos apreciar si bien el Perú ha escalado posiciones en cuanto a competitividad del puesto 78 al 61, de acuerdo al Reporte Global de Competitividad 2012 - 2013, elaborado por el World Economic Forum (ver Figura 5), no podemos olvidar que los niveles de innovación, salud, y educación primaria son pésimos, mientras que la institucionalidad y los déficits de infraestructura son bastante preocupantes, debiendo entonces que mejorar mucho más en estos aspectos para llegar a ser un país competitivo.

Según la Constitución Política del Perú vigente, la República del Perú es democrática, social e independiente y soberana. El estado es uno e indivisible. Su

² LEY DE PROMOCION DE LA INVERSION PRIVADA EN LAS EMPRESAS DEL ESTADO

gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se orienta según el principio de la separación de poderes (Constitución Política del Perú Art. 43).

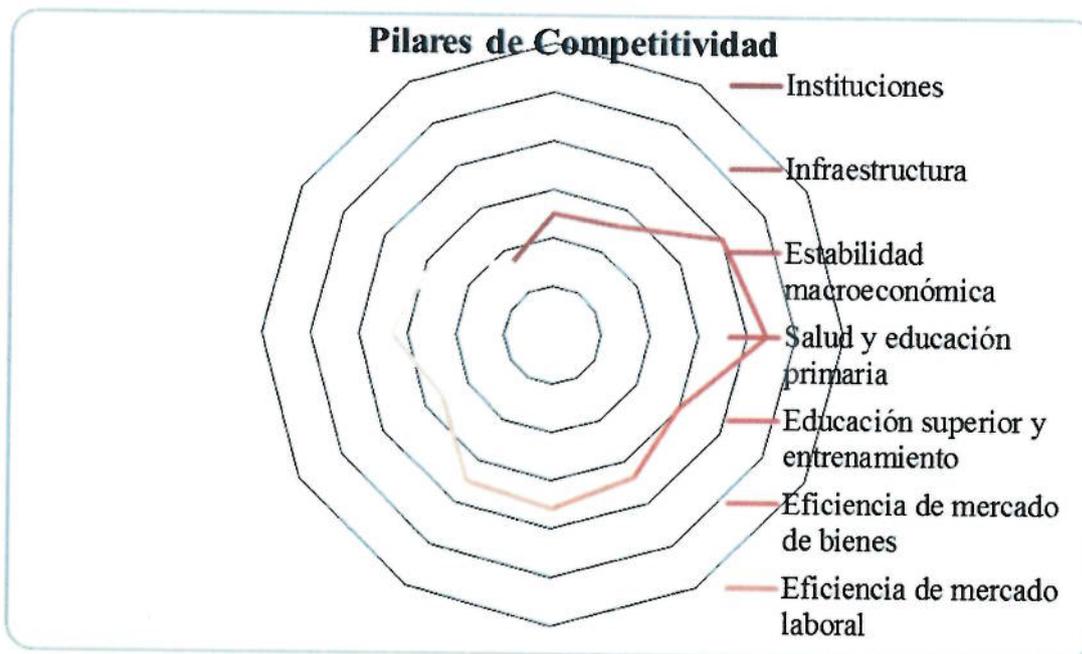


Figura 1. Pilares de Competitividad. The Global Competitiveness Report. World Economic Forum. Recuperado de: http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2011-2012/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf. p 239.

El Estado Peruano se divide en Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Poder Ejecutivo está a cargo del Presidente de la República quien es elegido por sufragio directo para gobernar por un lapso de tiempo de cinco años acompañado de un gabinete ministerial dominado por este. Las principales variables políticas, gubernamentales y legales son:

Estabilidad política. El Perú goza de una relativa estabilidad política desde el 5 de abril del 1992, pero en los últimos años con los escándalos de corrupción, no cabe duda alguna que hay un gran retroceso en la estabilidad política de nuestro país.

Política monetaria. El Perú mantiene una estabilidad económica bastante aceptable. De acuerdo al Presidente de la CONFIEP, Alberto García Miró: "Los peruanos

miramos con optimismo el futuro de nuestro país, un futuro con perspectiva de crecimiento y con incorporación de más peruanos al progreso en un entorno donde prime la confianza y el trabajo conjunto entre autoridades y empresarios como un solo equipo comprometido con el desarrollo del país”.

Legislación Autoral y Conexa. El Perú goza de una legislación nacional moderna debidamente tuitiva en favor del derecho autoral y conexo, discretamente deficiente en el plano tuitivo artístico laboral y tanto como en la difusión de sus obras a través de organismos de radiodifusión. El Perú ha firmado todos los Convenios Internacionales de Propiedad Intelectual: Berna, Roma, Bruselas, AADPIC – OMC, OMPI, WCT y WPPT, por lo que gozamos del principio de territorialidad y de la nación más favorecida a favor de los autores nacionales.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Tasas impositivas al rubro de espectáculos: En el Perú bajo el gobierno del Presidente Constitucional Alan García Pérez se derogó merced al D.L. 776 el impuesto municipal a los espectáculos no deportivos que ascendía al 15% de la recaudación de taquilla. Así también se redujo el pago de los impuestos de artistas no domiciliados del 30% a solo el 15% homologando así las condiciones para la actividad de Megaconciertos con países vecinos como Brasil, Argentina, Uruguay y Chile. Esto permitió elevar la recaudación de APDAYC del 2007 al 2011 en un 293% con lo que se incrementó la recaudación por derechos de autor de 3'951,704 nuevos soles (2007) a 11' 571,761 nuevos soles (2011). A su vez el fisco peruano incrementó su recaudación por este concepto en el año 2010 en 15'917,761 (Memoria APDAYC 2010).

Incidencia de la piratería en el mercado peruano: La piratería fonográfica en el Perú según reportes de la IFPI es del 99% mientras que por INDECOPI es del 98%, lo cual implica que Perú sigue teniendo una de las tasas más altas de piratería fonográfica del mundo.

La importación y exportación de música: El porcentaje de exportación de música peruana puede estimarse en relación directa al porcentaje de regalías que recibe APDAYC de otras partes del mundo en comparación a lo remesado al exterior; verificándose que en el 2010 APDAYC remesó a editores y sociedades extranjeras la suma de 10'069,617.8 nuevos soles y solo percibió de estos la suma de 551,154.85 nuevos soles lo que únicamente correspondió al 5.5% del total remesado. Esto indicaría una relación de ponderación comercial de 20 a 1 en favor de la música extranjera sobre la nacional, lo cual amerita una revisión de esta situación que debe mejorar a favor de los autores nacionales.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

De acuerdo con la información obtenida en el INEI indica que el crecimiento poblacional para el año del 2009 alcanzó la tasa del 1.8% ascendiendo la población a 29.1 millones de habitantes, esperándose que el año 2025 la población alcance una demografía de 34.4 millones de habitantes.

Por otro lado, el BCRP realizó un estudio en Octubre del 2010 en la cual se determinó que el sector informal peruano está caracterizado por concentrar un alto porcentaje de trabajadores con secundaria incompleta, lo cual determinaría una baja cotización de la mano de obra. Durante la última década los indicadores sociales y demográficos del Perú han mejorado, lo cual podemos observar en el indicador de

desarrollo humano, el cual mide la evolución del bienestar de la población en lo que respecta a la capacidad humana básica en sus tres principales dimensiones: longevidad, nivel de educación y nivel de vida.

La población peruana ascendió para el año 2017 a 32 millones de habitantes, el 75.9% de esta población es urbana, mientras que el 63.1% se encuentra en un rango de edades de 15 y 64 años. Bajo estas cifras podríamos advertir que si de la población peruana total proyectada de 32 millones de habitantes consideramos solo el 79.3 % de peruanos arriba referidos en condiciones propicias de participar activamente en la industria de la música, el mercado efectivo para el consumo de música ascendería a 25.4 millones de habitantes los que estarían conformando el mercado interno de la industria de la música peruana.

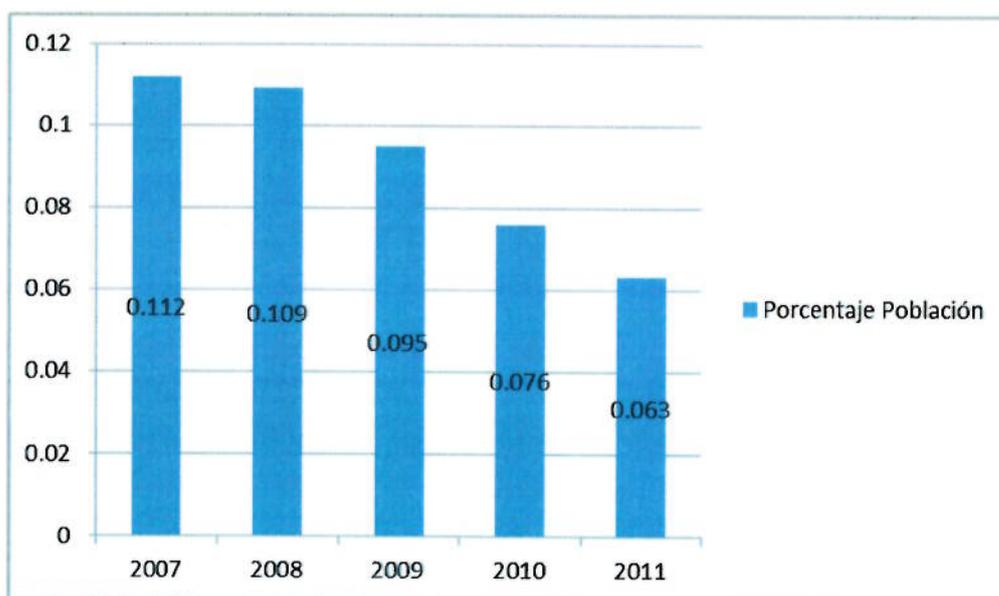


Figura 2. Encuesta Nacional de Hogares (ENAH):2007-2011. Tomado de INEI - Valores ajustados a las proyecciones de población a partir del censo de la población 2007.

http://www.inei.gov.pe/DocumentosPublicos/Pobreza_InformeTecnico.pdf

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según The Global Competitiveness Report 2010-2011, elaborado por el World Economic Forum (WEF, 2010), el Perú presenta bajos niveles de desarrollo en aspectos como preparación tecnológica (3.5 puntos de calificación sobre 7, puesto 74 sobre 139) e innovación (2.7 puntos sobre 7, puesto 110 sobre 139). Esto nos da la idea de la realidad del país relacionado a fuerzas tecnológicas y científicas.

De acuerdo a INDECOPI (2006) “la industria musical es una de las más dinámicas a nivel mundial, hecho que ha sido influenciado por los impresionantes avances de tecnología audiovisual de información y comunicación en general, lo que ha ampliado el rango en el que se desenvuelve la creación. Sin embargo, la tecnología ha planteado un reto muy serio a la industria musical, en tanto se ha facilitado su distribución vía medios tan masivos como el internet y con el desarrollo de equipos de vasta capacidad como el MP3 y MP4, que han impulsado una gran demanda en formato digital de videos y audios, asimismo con el desarrollo y difusión de equipos de reproducción, los costos de copiado han descendido de manera importante e incluso se ubican muy cerca de cero” (p. 60).

Por otro lado, Fajardo et al. (2010) indican que “la industria musical mundial cambió a partir de la irrupción de internet en el negocio, lo que obligó a buscar formas de adaptarse a dicho entorno. Como indicó Calvi (2006), los nuevos modelos de negocio que las compañías discográficas están desarrollando se basan principalmente en la descarga y recepción de música en internet, previo pago a través de plataformas comerciales, en anuncios publicitarios presentes en las mismas, y también en la descarga o recepción de

música en dispositivos móviles, como teléfonos, reproductores de MP3 e, incluso, agendas electrónicas.

De acuerdo con la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI por sus siglas en inglés, 2004), en el año 2003 emergió de manera consistente el negocio de la música digital, con la aparición de la plataforma de distribución de archivos iTunes, de la empresa Apple en Estados Unidos que reportó ventas por 1.5 millones de descargas en su primera semana.

Según IFPI (2005), el año 2004 fue el despegue del negocio de la música a través de celulares, gracias al desarrollo de la tecnología celular 3G (tercera generación de celulares) con lo cual los usuarios podían acceder a un amplio rango de contenido interactivo, incluyendo pistas de audio (ringtones y ringback tunes) y vídeo a gran velocidad con una alta calidad de sonido e imagen.

En el año 2006, de acuerdo con IFPI (2007), empezó a consolidarse un nuevo canal de oportunidad en la comercialización de la música a través de las plataformas de redes sociales como MySpace.com, Bebo.com y Youtube.com, las cuales representan una gran oportunidad para la industria de la música ya que llegan a un gran número de fanáticos” (p 31-32)

En la Tabla 2 podemos comparar los principales mercados en cuanto a las modalidades de uso en línea o vía teléfono celular.

- **Tabla 2**

Los 10 mercados digitales top (ventas por canal)

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

Nota. Tomado de IFPI 2008. Adaptado de *Plan Estratégico para la Industria de la Música* (p.33), por Fajado et al., 2008.

Hoy en día, grandes empresas proveedoras de contenido (youtube, amazon, spoty five, sound rief, etc) plantean su participación en toda Latinoamérica para gestionar directamente los derechos de autor digitales, con la proyección de cobrar a futuro los derechos de comunicación pública.

Esta supuesta alternativa para la gestión individualizada trae el inmenso peligro de un desceme en la representación de los autores más productivos, dejando a la masa de autores nacionales en una suerte de desprotección, con lo que la cultura musical de un país – que no necesariamente está relacionada al fin comercial – se queden sin un sistema de soporte.

Sin una sociedad de gestión colectiva no habrá una institución que represente los intereses de toda una comunidad autoral que es importantísimo cautelar.

Una sociedad de gestión colectiva acoge a un autor desde sus inicios, cuando por lo general no tiene una productividad rentable, así también se encarga de la provisión social ante casos de muerte, enfermedad, pensiones de vida, estímulos por producción y el sistema subsidiado que permite la existencia de estas plataformas de interés social, que hace posible la gestión de la comunicación pública.

Nuevas corrientes aparecen con cantos de sirena, que puede ser eficaz en algunos casos, pero que son indolentes y totalmente ineficaces para la debida ilustración del autor, para atender la cuestión social, la accesibilidad ante dudas y conflictos.

Estas empresas proveedoras pondrán las vallas tan altas que muchos serán los llamados pero pocos los elegidos; el precio será un contrato de adhesión y la difusión de una obra pasará por el mismo aro de fuego. La música se convertirá en una élite privada con fines solamente comerciales más no así de un interés cultural ni de atención al sentido idiosincrático de los pueblos. Es por ello que las actuales Sociedades de Gestión Colectiva deberán mejorar y rápido en todos los sentidos, para ser competitivos en este nuevo sistema que está aquí.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La industria de la música peruana no deja de estar expuesta como el resto de la industria peruana en general a la posibilidad de desastres naturales telúricos dada la ubicación y los registros históricos de terremotos en el Perú.

3.4 Matriz evaluación de factores externos (F)

La MEFE nos permite resumir y evaluar todos los factores de análisis del entorno PESTE de APDAYC que han sido analizados anteriormente.

La MEFE incluye tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la APDAYC; a cada uno de los factores se les asignó un peso en relación a la importancia de este factor para alcanzar el éxito; además se asignó una calificación a cada uno de los factores considerados con el objetivo de indicar si las estrategias presentes en la industria de la música vienen respondiendo con eficiencia y eficacia.

3.5 La organización y sus competidores

A continuación se analiza cómo opera la APDAYC con respecto a sus competidores, para ello el análisis que se ha seguido, está separado en cinco criterios propuestos por Porter (1980).

- **Tabla 3**

Matriz MEFE

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades				
1	Legislación Tutiva en Derecho de Autor y Conexos	0.12	3	0.36
2	TLC firmados (USA, UE, APEC)	0.04	1	0.04
3	Estabilidad Macroeconómica del Perú	0.08	2	0.16
4	Tasas de Emigración	0.04	1	0.04
5	Derogación del Impuesto a los Espectáculos Públicos no Deportivos	0.12	3	0.36
6	Relación con organismos públicos	0.08	2	0.16
Sub total		0.48		1.12
Amenazas				
1	Corrupción	0.08	2	0.16
2	Piratería y contrabando	0.12	1	0.12
3	Informalidad de la Economía	0.04	1	0.04
4	Incidencia de pobreza y pobreza extrema	0.08	1	0.08
5	Nivel promedio de educación	0.08	1	0.08
6	Desinversión en TI y presencia de nuevas plataformas digitales	0.08	2	0.16
7	Reducción de las partidas presupuestadas al sector cultural	0.08	1	0.08
Sub total		0.52		0.72
Total		1		1.80

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el Perú todos los autores profesionales están registrados en APDAYC, los cuales alcanzan a junio del presente año un número de cinco mil seiscientos autores en promedio. Dado que la administración individual de derechos de autor y/o conexos es prácticamente imposible de lograr sin la participación de una sociedad de gestión colectiva y dada la naturaleza del proveedor de un deseo de trascender con su obra no existe mayor poder de negociación de los proveedores, sin embargo el nuevo mercado digital que ya está abierto y que ofrece mejores servicios a menores costos, si se ha convertido en un poder de negociación que las sociedades de gestión colectiva deberán analizar y actuar para no tener un efecto migratorio de sus autores.

Por su parte los editores de música en el entorno convencional no tienen últimamente mayor injerencia en la música peruana debido al tipo contractual en la modalidad de cesión que suelen tener los autores peruanos con APDAYC desde 1999. Sin embargo, en el entorno digital vienen tomando una gran relevancia y su presencia en las sociedades de gestión colectiva se hace muy necesaria de cara a enfrentar a los grandes usuarios digitales, no podemos dejar de reconocer que las editoras extranjeras son proveedoras importantes de obras musicales y que continuamente buscan mejorar su posición en cuanto a la recaudación que les corresponde y que siempre va a estar en conflicto natural con los autores nacionales independientes en cuanto a su competencia. APDAYC deberá ir en una mejora continua de sus procesos de identificación, documentación y distribución de regalías y remuneraciones por concepto de Derecho de Autor apostando por la transparencia, el trato nacional, la mayor inclusión posible pero a la vez la celosa defensa del autor nacional peruano.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores de los productos de la industria musical peruana es muy alta en principio por su dispersión, así como por las deficiencias que tienen los productos peruanos con respecto a otros productos del primer mundo: Calidad de sonido, marketing, idioma, acceso al producto, etc.

3.5.3 Amenazas de los sustitutos

La industria musical peruana tiene como sustitutos otras formas de ocio como los videojuegos, el cine, el karaoke, los juegos de azar, la gastronomía, los deportes, la lectura, el cable y la televisión entre otras.

Si bien la música en vivo despierta una gran preferencia en el público ante los probables sustitutos de la música arriba descritos no ocurre así con la música grabada debido a la pobre disposición a pagar del público en general por un disco original los usuarios debido a la competencia desleal que provoca la piratería fonográfica.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Son todos los autores, compositores, arreglistas, músicos, intérpretes y productores fonográficos que aún no entran en el mercado por su condición compositores amateurs, menores de edad, autores provincianos o futuras generaciones que hoy con la facilidad de la tecnología cibernética y un mundo globalizado son realmente elevadas; y la posibilidad que tienen de otorgar licencias directas que lesionan los intereses y la cartera de APDAYC. APDAYC debe acogerlos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los competidores de la industria musical peruana son los autores, compositores, intérpretes, productores fonográficos, editores y sociedades de gestión colectiva pertenecientes a países diferentes al Perú, los cuales ascienden a casi cuatro millones de autores. En su gran mayoría afiliados a la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC) que a la fecha cuenta con 232 miembros de diversas partes del mundo. Por otro lado los diferentes artistas del mundo también compiten en el mercado mundial, así como lo hacen las editores musicales o compañías discográficas. A

continuación en la Tabla 24 se presentan las principales sociedades del mundo que tienen participación en el mercado peruano.

La música se puede proveer en forma directa realizada por los artistas mediante sus presentaciones en vivo, así como a través de soportes fono mecánicos (cd's, IPOD, MP3, videos, etc.); dada la globalización, los autores y compositores del mundo están afiliados a una determinada sociedad de gestión colectiva, las mismas que a su vez pertenecen a la Confederación Internacional de Sociedades de Autores y Compositores (CISAC).

- **Tabla 4**

Principales Sociedades de Gestión colectiva (CISAC)

Id	País	Sociedad
1	ALEMANIA	GEMA
2	ARGENTINA	SADAIC
3	AUSTRALIA	APRA
4	BOLIVIA	SOBODAYCOM
5	BRASIL	ABRAMUS
6	CANADA	SOCAN
7	CHILE	SCD
8	COLOMBIA	SAYCO
9	DINAMARCA	KODA
10	ECUADOR	SAYCE
11	ESPAÑA	SGAE
12	FINLANDIA	TEOSTO
13	FRANCIA	SACEM
14	GRECIA	AEPI
15	GUATEMALA	AEI
16	HOLANDA	BUMA
17	IRLANDA	IMRO
18	ISRAEL	ACUM
19	ITALIA	SIAE
20	JAPON	JASRAC
21	MEXICO	SACM
22	PARAGUAY	APA
23	POLONIA	ZAIKS
24	REPUBLICA CHECA	OSA
25	RUMANIA	UCMR
26	SUDAFRICA	SAMRO
27	SUECIA	STIM
28	SUIZA	SUISA
29	URUGUAY	AGADU
30	USA	BMI
31	USA	ASCAP

Nota. Tomado de Memoria 2011 – APDAYC.

La totalidad de estas sociedades afiliadas a la CISAC alcanzan un promedio de cinco millones de autores en el mundo que son potenciales proveedores para el mercado

peruano y que compiten con aproximadamente cinco mil seiscientos autores peruanos dentro de los cuales tenemos a los más productivos durante el periodo del 2011.

A su vez en el Perú operan en promedio doce editoras de música, ocho empresas fonográficas (DISVENSA, Fast disk S.A.C. Mega Entertainment, IEMPSA, SONY music, Universal music, Wika discos y Xendra music) y trescientos treintaidós productores fonográficos independientes según la memoria 2011 de UNIMPRO; bajo esta conformación de los proveedores la industria musical peruana tiene una tarea bastante complicada, debido a que existe una relación de mil a uno a favor de los proveedores extranjeros.

Es importante referir que ninguna de las empresas fonográficas existentes en el Perú cumpla con asumir los gastos de producción fonográfica de un artista nacional, pues básicamente solo cumplen funciones de distribución, con lo cual se produce un gran descreme del talento nacional que queda limitado a las posibilidades personales de este para autoinvertir en sus producciones musicales.

3.5.6 CONCLUSIONES

1. El Perú es un país que como mercado de consumo representa solo el 0.4 % de la población mundial.
2. El Perú tiene como cluster logrado la gastronomía la cual puede de cierta manera atarse a nuestra música peruana.
3. El Perú carece de eventos culturales musicales que tengan trascendencia internacional, a pesar de tener todas las condiciones para lograrlo.
4. El Estado Peruano no invierte más del 0.2% de su presupuesto en Cultura y de este eximio porcentaje no existe presupuesto alguno para la industria musical.
5. En el Perú, el aporte que hacen las industrias protegidas por el derecho de autor y dentro de ellos la música, representan menos del 1.8% a diferencia de España, Argentina y USA que tienen un porcentaje superior al 6%.

6. La industria musical en el Perú se inició tarde recién en 1960 lo que no permitió su desarrollo y oportunidad de competencia como si ocurrió en México, Colombia, Uruguay, Argentina, Chile y Brasil.
7. Perú nunca ha tenido un producto musical de alta competitividad en el mercado latinoamericano a diferencia de sus países vecinos: Chile, Argentina, Colombia, Panamá, México, Brasil, Venezuela, entre otros.
8. El Perú ocupa los últimos lugares del ranking World Economic Fórum en temas de innovación (creación intelectual), Institucionalidad, infraestructura (faltan teatros, salsódromos, escuelas de música, conservatorios, escenarios musicales), todo lo cual atenta contra el desarrollo de la música en el Perú.
9. En el Perú, desde 1990 ha existido el índice más alto de Latinoamérica (99%) de piratería fonográfica, lo cual hizo quebrar a todas las compañías fonográficas y Editores Transnacionales recortando la oportunidad del desarrollo del talento nacional.
10. En el Perú cada vez hay más embates naturales (lluvias, huaycos, desbordes, etc) que paralizan la Industria de la música.
11. En el Perú existen proveedores de música que están compitiendo deslealmente en las sociedades de gestión colectiva como APDAYC, haciendo cada vez más difícil el incremento de la recaudación.
12. En el Perú, los organismos de radiodifusión tienen un gran poder mediático que lo usan en la negociación y les ha permitido pagar una de la tarifas más bajas de América Latina, sin que APDAYC tenga el respaldo de las autoridades.

Capítulo IV Evaluación Interna

4.1 ANALISIS INTERNO – AMOFHIT

4.1.1 Administración y Gerencia:

- *APDAYC hoy se obliga a presentar un Plan de Gobierno que debe ser discutido y aprobado por todos sus órganos de Gobierno para luego ser año a año medido y así verificar su eficacia, bajo una estrategia de gerencia por resultados.*
- *APDAYC cuenta con un organigrama interactivo para responder a los diferentes retos; ha desarrollado una administración de calidad a través de procedimientos técnicos pre establecidos (ISO 9001 – 2008) y cuenta con una constante mejora de sus recursos humanos.*

- *La política gerencial es una a largo plazo, basada en una filosofía de mejora constante donde la capacitación y el esfuerzo debe ser una obligación para todos sus Miembros conformantes (Directivos, Trabajadores y Asociados).}*
- *La administración debe mejorar en cuanto al clima organizacional, una mejor actitud de liderazgo, fomentar un mayor compromiso e integración. Se debe trabajar más en la comunicación eficaz y mejorar las condiciones salariales de nuestros colaboradores a estándares competitivos en donde aún tenemos en promedio un 20% de déficit.*
- *La plana Gerencial debe entender que por la naturaleza del core business de APDAYC se requiere una constante labor de campo siendo una de las estrategias principales la penetración de mercado.*
- *El trabajo en equipo, la transmisión del conocimiento y una gran cuota de proactividad. La meritocracia debe ser una fortaleza de APDAYC pero a su vez aplicando una tolerancia cero a la indisciplina, negligencia y deshonestidad.*
- *Es necesario crear nuevos cuadros directivales con participación obligatoria de asociados jóvenes, pero a su vez exigir una real capacitación de sus directivos para que puedan tomar las mejores decisiones de los más de 68 millones de soles que hoy recauda APDAYC. No puede haber lugar para la improvisación ni el oportunismo, debiéndose adecuar los Estatutos de APDAYC para brindar todas las garantías del desarrollo sostenible de la Institución.*
- *En la actualidad APDAYC cuenta con siete (7) Miembros del Consejo Directivo que son los que se encargan de tomar las decisiones de Gobierno y que son trasladadas a la Alta Dirección para su ejecución bajo la supervisión del Comité de Vigilancia, que requiere contar con el mayor apoyo técnico auditor ex ante y ex post.*
- *El Consejo Consultivo está conformado por los asociados Fundadores, Vitalicios, Principales y los 05 asociados más*

productivos. APDAYC debe impulsar una administración horizontal, comprometida, ágil y apropiada.

4.1.2 Marketing y Ventas:

APDAYC tiene dos funciones principales: recaudación y distribución de los Derechos de Autor, pero a su vez el velar por el acervo musical del país y de sus creadores.

Dentro del plano recaudador, APDAYC ha tenido uno de los mayores crecimientos sostenibles de la Región en los últimos 10 años, sin embargo su ingreso per cápita por concepto de Derechos de Autor fijados en 0.84 dólares por habitante aún está muy distante de países como Uruguay y Argentina, quienes están en 2.2 y 3.1 dólares por habitante respectivamente.

El benchmarking con estos países, nos indica que son muchos los factores que nos distancian de estos objetivos, como lo son la geografía, el nivel educativo, la antigüedad y maduración de la gestión, así como algunas ventajas comparativas especiales como legislaciones más tuitivas, monopolios legales y pagos de dominio público.

Uno de los factores más desventajosos de APDAYC, son las bajas tarifas históricas que los usuarios de radio, televisión y cable sostuvieron durante décadas sin el mejor apoyo del Estado pero que recientemente ha sido en parte importante corregida.

La recaudación general hoy se encuentra tercerizada bajo modelos franquiciantes que año a año aseguran una mayor rentabilidad, sin descuidar el servicio al usuario. Este sistema será ampliado a provincias.

La recaudación en los rubros de megaconciertos, radios, televisión y próximamente cable, se encuentran respaldados por tarifas negociadas y/o indexadas que le dan estabilidad a APDAYC.

La presencia nacional de APDAYC, sus políticas de penetración de mercado y sus recursos de posicionamiento y publicidad.

Sin embargo la falta de una ventanilla única en el Perú, es una amenaza que recae sobre la cartera más importante y costosa de APDAYC que son los locales usuarios de música secundaria, para lo cual APDAYC debe de estar preparada.

Dentro del marketing, APDAYC debe evaluar bien sus precios, sus plazos, sus productos y su promoción, para lo cual requiere un poderoso departamento de Marketing, apoyado por juristas de primer nivel y economistas para defender nuestros intereses con los mejores argumentos en una modalidad ex ante.

APDAYC requiere mejorar su fuerza de ventas, uniformando criterios, infundiéndoles políticas de valores y servicio, bajo una apreciada contraprestación.

4.1.3 Operaciones y Logística - infraestructura

APDAYC para sus operaciones de recaudación cuenta con una excelente infraestructura propia con presencia en todo el país, las mismas que a su vez deben alcanzar su auto sostenibilidad mediante recursos propios. Sus oficinas están bien ubicadas y deben contar con un inmobiliario moderno y aparente, contar con un parque automotor propio y e. excelentes condiciones a nivel nacional.

Dentro de las operaciones de Documentación y Distribución, se encuentran en un constante proceso de desarrollo.

Sus procedimientos tienen Certificación de calidad y existe una franca política, aunque aún tenemos varios aspectos que mejorar.

APDAYC atiende prácticamente todas las operaciones posibles en una S.G.C como mega conciertos, radiodifusión, cable, redes digitales, locales permanentes, bailes, música en espera, transporte, pre Judicial, Área Jurídica, Documentación, Distribución, Sincronización, Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Clientes Especiales, Investigación de Mercado, Proyectos Especiales, Informática, Logística, Relaciones Públicas, Imagen Institucional, Atención Societaria, Recursos Propios, Discotecas, Auditoria, etc.

De igual forma, APDAYC requiere hacer algunos ajustes importantes en Informática, Distribución, Auditoría y Recursos Propios, que se encuentran limitados por escasos del presupuesto, pero que este periodo estamos seguros será solucionado.

APDAYC el 30 de junio del 2012 tenía 71,000 obras registradas en comparación de los cinco millones de obras registradas en todo el mundo a través de las Sociedades Miembros CISAC, lo cual implica que el Perú solo tiene el 1.42% del repertorio mundial. Este repertorio va dirigido principalmente a un mercado hispano, conformado por 350 millones de iberoamericanos.

APDAYC solo recibe el 1% de su recaudación nacional procedente del extranjero y en el mercado nacional existe una prelación del repertorio extranjero en una relación de 70/ 30 %.

Emulando las 7 Ms de los recursos (D'Alessio, 2008), analizaremos a continuación el estado de cada uno de estos componentes:

Materiales: la educación, la cultura, y el conocimiento musical, son factores definitivos para que el don de la inspiración que es de por sí escaso, le permita al creador producir un buen insumo: la canción. En el caso peruano sabemos que nuestro país ocupa el penúltimo lugar en la competitividad educativa, mientras que por otro lugar menos del 5% de todos los músicos peruanos que operan en nuestro país saben leer y escribir música correctamente.

Mano de Obra: la creación y composición musical es una "Mano de obra" singular y muy exclusiva; así no es posible formar a un autor académicamente si este no trae consigo el talento como un atributo personalísimo, mientras que el atributo vocal y el estilo es algo que tampoco se puede desarrollar demasiado pues estamos hablando en ambos casos de talento o dones. En la vida cantas o no cantas y si bien puedes tener algún estilo especial que sirve comercialmente, cantar con actitud y dominio de escena que ayude al desenvolvimiento artístico, afinación, ritmo, compás y registro vocal es algo mayormente innato y difícil de cambiar.

Sabemos que la calidad autoral está muy relacionada con la educación, la cultura, el conocimiento musical, y la calidad interpretativa, pues una canción está conformada por una letra y una melodía. Si bien muchas canciones con letras sencillas u ocurrentes sirven para nuestro mercado nacional muchas de estas no sirven para el mercado mundial en donde los consumidores con un mayor nivel de cultura buscan un mejor manejo del idioma de la rima, de la armonía y construcción musical, así como de la calidad interpretativa.

Está comprobado a través de los años que las mejores voces del mundo y sentido del ritmo, provienen del África por un aspecto de conformación antropofisiológica que le permite a la raza negra y a sus mestizajes una mejor condición para el canto.

Los increíbles juegos vocales acordes y matices que se dan en la música góspel no es equiparada por ninguna otra cultura, así como la impresionante música musulmana que ha desarrollado la música dodecafónica que permite a la música flamenca tener atributos especiales que no son fáciles de alcanzar. En el Perú no tenemos la cantidad de personas que tengan esa riqueza vocal lo cual explica parte de las limitaciones de nuestra industria musical.

Maquinas: en nuestro país Perú la falta de grabación con tecnología de punta es un verdadero escollo pues su elevado costo no se justifica para el discretísimo mercado nacional. Por otro lado los instrumentos de nuestros músicos son de mediana calidad y en muchos casos artesanales. Así por ejemplo, el Presidente actual de todos los artistas y primera guitarra del grupo Rio, Arturo Pocho Prieto, actúa con una guitarra marca Fender ST de 500 dólares, mientras George Harrison (ex Beatle) actúa con una guitarra Ricken Baker Custom que tiene un valor de 15,000 dólares, es decir en números la guitarra de uno de los mejores guitarristas de nuestro rock nacional vale el 0.3% de un gran rockero internacional.

Medio ambiente: el tamaño del mercado es importante para el desarrollo de cualquier sector industrial; el Perú con 32 millones de habitantes de los cuales el 15% tiene como primera lengua el quechua, aymara o algún dialecto selvático, 6.3% pobladores en condición extrema pobreza y el

37% fuera de la población económicamente activa (PEA), tiene un mercado reducido; igualmente la diversidad geográfica de nuestra costa, sierra, y selva genera un mercado heterogéneo que fracciona los gustos y por tanto atenta contra la económica en escala que si tiene los Estados Unidos, Brasil, México y Argentina no solo por geografías más amables sino por una mayor unidad en el idioma oficial.

Métodos: Las técnicas de grabación y producción musical en el Perú también son bastante limitadas pues el reducido mercado interno no ha fomentado la inversión, la competencia, ni la innovación tecnológica. En el Perú no existe ningún estudio que este a la altura de filmocentro en Chile, el Pie-en Argentina, Creteria en EEUU; así por ejemplo la hora de un estudio de grabación profesional en los Estados Unidos se encuentra en un promedio de 120 dólares la hora, mientras en el Perú la hora de estudio de grabación "Amigos" o el "El Techo" tiene un valor de 15 dólares la hora.

Mentalidad: es importante la autoestima y nivel moral que debe tener no solo el artista para conquistar su mercado y mercados extranjeros sino también la receptividad que tiene el mercado nacional hacia nuestros artistas.

La cultura sojuzgada creada por el colonialismo español ha desarrollado una preferencia hacia lo extranjero y un desvalor a toda la industria nacional. Esta realidad también juega en contra de la industria musical peruana y es la explicación del porque solo la música criolla destacó mayormente dado el monopolio que tuvo y la falta de competencia a nivel internacional dada la naturaleza de su estilo. Debemos concluir que hasta la fecha el Perú no ha sido capaz de colocar ni un solo artista de fama mundial a la única reciente excepción del Tenor Juan Diego Flores, que dicho sea de paso no se desenvuelve en un mercado netamente comercial popular, y por otro lado la innegable popularidad de la tigresa del oriente en el plano de las redes sociales que para muchos obedece a factores artísticos.

Moneda: La moneda peruana actualmente se encuentra en una posición bastante regular que le permite cierta competitividad.

4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F)

De acuerdo con D'Alessio (2008), "el área de *finanzas* es la responsable de obtener recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida" (p. 176).

APDAYC cuenta con un área de Finanzas que viene demostrando año a año su eficacia y eficiencia, recuperando un crecimiento sostenible que se promedia en un 5% en los últimos tres años.

Las estrategias financieras son dirigidas a un sinceramiento de tarifas, una importante penetración de mercado, una ampliación del empadronamiento de usuarios y a un mayor control y auditoría de la gestión en general.

Actualmente, la economía de APDAYC es estable y sus ingresos financieros no dependen de algún sector en especial, lo cual le da autonomía en su gestión.

Es importante aprovechar la ventaja competitiva que la Ley Peruana brinda a sus S.G.C, en cuanto a la adquisición de activos fijos, los que deben permitir desarrollos paralelos a la gestión principal que estén intrínsecamente relacionados al desarrollo de la industria musical peruana, (salas de grabación, salas de ensayo, radioemisoras, discotecas digitales, academias de música, escenarios artísticos, etc).

APDAYC debe propiciar la generación de su repertorio nacional en las mejores condiciones de calidad posible para continuar con la difusión y posicionamiento a nivel nacional e internacional.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Según D'Alessio (2008), *"el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización"* (p. 178).

Para APDAYC los recursos humanos son de tres tipos: el autor asociado, el trabajador y el directivo.

Si bien el autor asociado como recurso humano de APDAYC depende de muchos variables como cultura, disciplina, capacidad adquisitiva, educación y talento; su vasta y dispersa existencia, hace casi imposible su mejora colegiada ya que por lo general los casos exitosos son individuales.

APDAYC en este caso solo le queda ir generando paulatinamente las mejores condiciones para dicho desarrollo, aunque en su mayor parte, dicha atención obedece a aspectos mayores de coyuntura nacional.

La calidad del trabajador de APDAYC, si depende de la capacidad selectiva de ésta, así como la capacidad de responder a las expectativas económicas de éstos. Hoy en día la identificación es uno de los recursos más escasos en las empresas y ello no siempre se logra con una paga atractiva sino también con el respeto, el reconocimiento, el respaldo en su desarrollo, la meritocracia, el estilo de liderazgo participativo y empático, para adquirir la condición de equipo que es un verdadero capital para el logro del éxito.

APDAYC tiene una plana de profesionales de gran nivel en todas sus líneas, pero es necesario trabajar aún más en la integración total, hasta alcanzar clusters en cada una de sus áreas.

La calidad del Directivo es fundamental, pues de éstos saldrán las inquietudes del gremio autoral que deben ser atendidas. Son los Directivos quienes tienen que capacitar a sus miembros y velar

en todo momento por la imagen institucional, por lo cual deben estar en la plena capacidad de hacerlo.

Deben ser capaces de sostener una comunicación eficaz pluricultural, étnica y generacional para así contribuir realmente con el desarrollo de la Institución.

En APDAYC es necesaria la renovación de cuadros, la capacitación intensa de estos para lograr una participación y contribución más abierta en la defensa y respeto de los Derechos de Autor.

4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones

Siendo la distribución una de las misiones principales de las S.G.C la cual tiene stakeholders de todas partes del mundo, es imperativo contar con los sistemas de información más avanzados, para asegurar la transparencia y eficacia de esta actividad.

Por otro lado, los constantes avances de la tecnología relacionada a la explotación de los contenidos musicales que representa APDAYC, también exige una apropiada infraestructura de información para efectos de lograr una recaudación eficaz, tanto en el entorno digital como analógico.

Finalmente la estructura organizacional de APDAYC a lo largo del país, en la que cuenta con cada vez mayor personal, amerita una inversión adecuada.

APDAYC requiere información en tiempo real, para conocer las recaudaciones diarias a nivel nacional y sistemas de alerta que se activan ante una desviación no explicada de los resultados esperados de acuerdo a presupuestos pre-establecidos. El monitoreo de la recaudación es diario y los informes de gestión son mensuales.

La comunicación de los Gerentes de línea es directa con la Presidencia Ejecutiva para tomar las decisiones inmediatas.

Se ha desarrollado un sistema C.A.R. que permite conocer la realización de eventos a través de los asociados.

Como comunicación, se cuenta con un sistema de Intranet bastante activo, un boletín informativo mensual que debe mejorar en cuanto a su distribución y puntualidad de emisión.

La página Web de APDAYC es una de las más visitadas del Perú y son generadoras de tendencias. El personal está permanentemente comunicado a través de redes de celulares.

Para este año se buscará una mayor integración nacional de las oficinas y personal de APDAYC a través de la Tecnología.

Las reuniones de Gerencia se dan todas las semanas, para las coordinaciones del caso.

4.1.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo

APDAYC requiere una data actualizada e interactiva tanto para el registro y documentación de sus obras musicales como para el catastro de sus usuarios. Actualmente, APDAYC cuenta con un equipamiento técnico bastante moderno, aunque se requiere un mayor desarrollo de éste, en virtud de su desarrollo independiente y sostenible.

Existe un área de Investigación de Mercado, aunque debe alcanzar próximamente mayor desarrollo que nos permita tomar las mejores decisiones y anteladamente.

APDAYC cuenta con áreas de estadística que deben profundizarse en cuanto a la percepción de nuestros stakeholders sobre ella; no existe aún en forma operativa, un área de desarrollo de proyectos aunque si están sentadas las bases para su existencia.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FORTALEZAS DE APDAYC

- 1) Somos la única Sociedad de Gestión Colectiva que tiene presencia en las principales capitales regionales en la gestión de recaudación del país.
- 2) Se cuenta con un Reglamento de Distribución con procesos definidos para cada rubro asociados a las Normas y Reglas Profesionales de la CISAC y un tarifario homologado internacionalmente.
- 3) APDAYC está posicionada como una marca reconocida en el mercado.
- 4) Cuenta con infraestructura informática moderna y posibilidad de adquisición de activos.
- 5) Tiene convenios a largo plazo con asociaciones de usuarios.
- 6) Tiene Estatuto, Reglamentos, Directivas y Presupuesto definidos.

DEBILIDADES

- 1) Tarifas bajas en recaudación en los rubros de radio, cable y televisión en comparación con la Región.
- 2) Problema de control con las gestoras y deficiente interacción (poca capacidad de supervisión)
- 3) Falta de un área de atención al stakeholder más amigable y que lo relacione de mejor forma con APDAYC.

- 4) Problema de reputación, asociado al conocimiento de mecanismos de distribución y recaudación, agravado por la crisis del 2013.
- 5) Las unidades de recaudación no cumplen con la entrega oportuna de la información y de las planillas de los eventos licenciados.
- 6) Espacio físico inadecuado para ciertas oficinas de la Institución.

OPORTUNIDADES:

1. La puesta en marcha de un nuevo sistema de recaudación (lyrics)
2. Mejora en la gestión de la base de datos de usuarios.
3. Incorporar en el TUPA de las Municipalidades el cobro del derecho de autor.
4. Hay mercado para coberturar en Lima y Provincia
5. Tercerización de algunos servicios administrativos
6. Desarrollar un plan de capacitación integral para el personal.
7. Invertir en infraestructura y tecnología.

AMENAZAS:

1. Cuestionamiento de los medios e imagen de APDAYC
2. Aparición de proveedores paralelos de contenidos musicales
3. Negativa respuesta de los intérpretes al momento de solicitar el llenado de las Declaraciones Juradas.
4. Multas arbitrarias e injustificadas por parte de INDECOPI
5. Compromiso débil con la Sociedad por parte de las Gestoras.
6. Desconocimiento de la materia del derecho de autor por parte de autoridades competentes.

4.3 CONCLUSIONES:

1. APDAYC cuenta con una eficiente plantilla gerencial pero es necesario avanzar en la mejora de la misma.
2. APDAYC necesita reforzar y mejorar su recaudación en el extranjero.

3. APDAYC necesita mejorar su Sistema TI y modernizar sus actividades administrativas mediante una tecnología moderna.
4. APDAYC debe de crear un sistema de generación de recursos propios para atender la mayor cantidad de externalidades y apoyos humanitarios, a la vez de poder progresivamente reducir el porcentaje del gasto administrativo y lograr ser una Sociedad más competitiva.
5. APDAYC debe de velar por la constante capacitación de sus asociados y trabajadores.
6. APDAYC debe comprometerse en la línea de producción de obras musicales de sus autores, a fin de que éstos puedan ser cada vez más competitivos.

CAPÍTULO V INTERESES DEL SECTOR Y OBJETIVOS DE LARGO PLAZO

5.1 Intereses del Sector

Los intereses que tiene APDAYC para alcanzar su Visión – Misión, son aquellos logros, condiciones, y capacidades que debe alcanzar en un plazo determinado y forma apropiada que le permita continuar un desarrollo sostenible para convertirse en la sociedad de autores más eficiente, eficaz y transparente de América latina, aprovechando y sintonizando con la macro evolución sostenida que viene experimentando el Perú, como una de las economías más solidas, confiables y sostenibles del mundo.

Estos intereses por su importancia, podemos clasificarlos en vitales, importantes y periféricos.

5.1.1 Intereses Vitales

- a) Sincerar tarifas de usuarios de música indispensable;
- b) Mantener el crecimiento de APDAYC hasta superar una recaudación de 0.80 Dólar por habitante;
- c) Mantener la certificación ISO 9001: 2015, y extendería al ISO Antisoborno.

5.1.2 Intereses Importantes

- a) Establecer la ventanilla única de cobranza de Derechos de Autor y Conexo, en un total clima de confianza y colaboración;
- b) Alcanzar una presencia musical nacional no menor al 50% en promedio, de todos los organismos de radiodifusión;

- c) Efectivizar el cobro de la compensación por Copia Privada;
- d) Mejorar el estándar de calidad y remuneración de los recursos humanos de ADPAYC;
- d) Influencia directa y gravitadamente en la constante evolución de los contenidos musicales, hasta alcanzar niveles internacionalmente competitivos;
- e) Mantener una estrecha relación con el Ministerio de Cultura, INDECOPI y los órganos de gobierno en general, en una actitud proactiva y transparente en Pro de los fines de APDAYC;
- f) Mantener una constante política de responsabilidad social y hacerla pública.

5.1.3 Intereses Periféricos

- a) Tener presencia física en toda ciudad capital, con 200,000 habitantes o más;
- b) Propiciar e influenciar directamente en la difusión de la música peruana en el extranjero;
- c) Propiciar la difusión del Derecho de Autor en todos los niveles educativos;
- d) Propiciar la capacitación y conocimientos de música en niveles profesionales y semi profesionales.

5.2 EL POTENCIAL DE APDAYC EN RELACIÓN AL SECTOR INDUSTRIAL DE LA MÚSICA PERUANA

La industria musical peruana y por ende APDAYC tiene un potencial apreciable que no viene siendo aprovechado en las últimas décadas que podemos clasificar en distintos grupos:

5.2.1 Diversidad musical

La gran diversidad étnica de la sociedad peruana así como sus variadas costumbres e influencias climáticas han generado en el Perú una riqueza musical muy diversa procedente de la costa, sierra y selva que bien podría sofisticarse y profesionalizarse lográndose así fusiones novedosas e importantes que nos permita penetrar más el mercado nacional en primera instancia, los mercados fronterizos en segunda instancia y los mercados extranjeros a través de las colonias peruanas en el extranjero en tercera instancia, y a largo plazo el mercado extranjero propiamente dicho. Son ejemplos concretos de lo referido la gran difusión de la obra boliviana "Llorando Se fue"

cuando fue transformada a ritmo de lambada por el grupo Kaoma y que llegó a ser número uno en el mundo entero. Otros ejemplos son obras como "Todos Vuelven" de César Miró interpretada por Rubén Blades, las obras del autor mancorense Estanis Mogollón que alcanzaron primeros lugares en el ranking nacional chileno en la voz del intérprete Mapocho Américo, "Ódiame" de Otero & Barreto interpretado por el intérprete español Django; "Sincera Confesión" de Erasmo Díaz e interpretado por el sonero venezolano Oscar de León o "Colegiala" de Walter León interpretada en toda Europa por distintos grupos artísticos. La fusión y adaptación es una tarea pendiente de realizar por la industria musical peruana.

5.2.2 El crecimiento sostenido de la economía peruana

El crecimiento sostenido de la economía peruana, su estabilidad política y las proyecciones positivas que distintas instituciones referentes mundiales le otorgan a nuestro país, nos indican que hay un mercado interno con una capacidad adquisitiva mayor que hay que captar. Esto puede convertirse en una ventaja comparativa en relación a países vecinos que no tienen la estabilidad y crecimiento económico que tiene hoy el mercado peruano. Así la proyección del mundo en el año 2050, donde muestra al Perú en el puesto 26 con una economía fuerte y sostenible.

5.2.3 El auge de la gastronomía peruana

El auge de la gastronomía peruana que puede y debe comportarse como un complemento y viceversa de la industria musical peruana a través de sus cientos de restaurantes turísticos, ferias regionales, festividades gastronómico-musicales que pueden amalgamarse con la música criolla, la música afroperuana, la música selvática y naturalmente la cumbia peruana que por mucho tiempo tuvo una notable influencia en la actual bailanta Argentina; recientemente en Chile los restaurantes más sofisticados son peruanos y deberían aprovecharse para difundir nuestra música. La presencia de Gastón Acurio sería muy valiosa en la difusión de la música peruana, así como

aquellos productos totalmente relacionados al sentimiento nacional como por ejemplo la gaseosa Inca Kola.

5.2.4 La Pontenciabilidad Real y Alcanzable de la Radiodifusión de la Música Peruana

La máxima expresión y desarrollo de un sector industrial es el cluster, situación que se da luego de aprovechar las ventajas comparativas existentes se asciende al alcance de ventajas competitivas sostenibles. Si queremos aspirar a que algún día la música peruana tenga cierta relevancia al menos en la región, tendremos en primer lugar ser líderes en nuestro mercado nacional. Ese primer gran paso jamás se conseguirá si no contamos con los canales de difusión suficientes y totalmente abiertos a promover la música peruana sin discriminaciones y en cambio reconociendo que existe una brecha diferencial histórica que debe y tiene que tomarse en cuenta para otorgarse licencias de inyección y estímulo en favor de nuestra música nacional precisamente por ser parte de nuestro acervo cultural e identidad nacional.

Hoy APDAYC recurriendo a sus plenos derechos y garantías constitucionales, cumpliendo con las formalidades de Ley y con la aprobación absoluta de su Asamblea General ha adquirido hasta la fecha treinta y un radioemisoras que cumplen cuatro funciones importantes:

1. Difundir la música peruana en porcentajes no menores al 50%;
2. Difundir y promover la Ley de Derecho de Autor;
3. Retribuir la puntual contribución de pago de nuestros principales usuarios mediante una política de valor agregado a nuestra gestión;
4. Difundir y contribuir a las acciones de responsabilidad social institucional;

Este primer gran paso nos debe llevar a través de una presencia nacional en un inicio, para luego abrir puertas de difusión cultural de cada región que asegure la sostenibilidad de la cultura musical peruana.

Una vez cumplida esta etapa deberemos el siguiente paso será continuar fortaleciendo la presencia musical en nuestras fronteras para generar nuevos mercados para nuestra música y artistas.

Seguidamente, deberemos unir esfuerzos con otras S.G.C. responsables y eficientes como AGADU, SADAIC, SCD, SAYCO, entre otras, y alcanzar una canal internacional de cable en donde podamos difundir audiovisuales con nuestra música y artistas haciendo intercambios que generen un círculo virtuoso de colaboración y finalmente generar una vitrina internacional de exposición de nuestra música.

Estos planes deben ser acompañados de otros requisitos que permitan alcanzar productos competitivos como son:

- a) Salas de grabación de alta calidad y bajo precio;
- b) Buenos arreglos musicales bien remunerados sin trasladar altos costos al productor;
- c) Buenos músicos bien remunerados sin trasladar altos costos la productor;
- d) Desarrollar una industria editorial nacional seria;
- e) Desarrollar una escuela de música interactiva profesional, inclusiva, subvencionada por el dominio público pagante y las S.G.C.;
- f) Desarrollar una empresa fonográfica nacional;
- g) Propiciar múltiples concursos de música a nivel nacional, regional, distrital, escolar y con empresas privadas.
- h) Desarrollar un Sindicato de Músicos Profesionales serio y eficaz. Sólo así, lograremos un crecimiento real, eficiente, eficaz y sostenible del crecimiento de nuestra música nacional y con ello el de APDAYC.

5.2.5 Las festividades Costumbristas

El Perú tiene fiestas regionales ancestrales como la candelaria de Puno, el yawar fiesta, el Carnaval de Cajamarca a los que suman el festival de la marinera, la vendimia de Ica, la fiesta de San Juan, que deben ser mejor difundidos por PROMPERU y los medios de comunicación para incentivar las alturas regionales y su música, con lo cual no solo se promocionaría la música peruana sino también se estimularía el turismo y la identidad peruana.

5.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son los siguientes:

- (a) La influencia de terceros, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses y (d) la conservación de los enemigos. A continuación se detallará cada uno de ellos.

5.3.1 Influencia de Terceros

Estados Unidos a través de sus S.G.C. (ASCAP, BMI y SESAC), España (SGAE), Argentina (SADAIC) y SACM (México) son los principales proveedores de música en el Perú y América Latina, ello en virtud a la ventaja competitiva que han tenido durante años en la industria musical.

Esta ventaja competitiva se sustenta en el tamaño de su mercado interno, la madurez de su industria musical, su mayor desarrollo como país y la antigüedad y desarrollo de sus S.G.C. Si bien APDAYC no puede cambiar la historia, ni la geografía, ni el tamaño del mercado local, sí puede aprovechar el excelente desarrollo económico del país a la estabilidad política de APDAYC que además cuenta con un sólido y eficiente equipo administrativo para iniciar a cambiar los niveles de productividad y con ello la influencia y penetración de mercado.

5.3.2. Lazos Pasados y Presentes

No podemos ignorar las diferencias históricas que hemos tenido con Chile y Ecuador, pues siendo estos países fronterizos llamados a ser los mercados naturales de expansión, no será del todo fácil imponer a nuestros artistas, ni nuestros ritmos, debiendo optar por una mayor presencia y desarrollo a través de terceros.

En el campo interno APDAYC no ha tenido un acercamiento óptimo con los editores extranjeros y mucho menos con los productores fonográficos internacionales instalados en Perú quienes han impuesto políticas agresivas de recaudación que vienen causando serios conflictos en la percepción de los usuarios de música, lo cual no deja de convertirse en una amenaza latente para la gestión y desarrollo de APDAYC.

Por otro lado, la gran migración peruana a Estados Unidos, España, Italia, Argentina y Chile, han creado colonias peruanas importantes que aún no vienen siendo explotadas eficientemente.

En cuanto a nuestros principales usuarios, APDAYC tiene lazos de conflicto con algunos medios de comunicación, compañías de telefonía, y cable operadores, quienes siempre objetaron contenciosamente el justiprecio del derecho de autor. Si bien hoy se ha alcanzado un clima de estabilidad, aun no se ha logrado un pleno clima de confianza y colaboración. Lo mismo ocurre con Indecopi quien durante una década mantuvo una actitud parcializada contra APDAYC a través de sus diferentes directivas. Hoy existe una política más formal e imparcial, pero muchos de los funcionarios influenciados o capturados por posiciones contrarias al derecho de autor y el desarrollo de la gestión colectiva aún se mantienen.

5.3.3. Contrabalance de Intereses

Internacionalmente las editoras transnacionales siempre buscarán tener la mayor participación posible de las liquidaciones de APDAYC.

Igualmente, la IFPI a raíz de la debacle de la explotación primaria de sus fonogramas en el mundo busca, a través de la explotación secundaria, nivelar sus economías, impulsando tarifas de derechos conexos no convencionales que alteran el mercado y la percepción de abuso del derecho en los usuarios de música.

La piratería fonográfica y la corrupción también se opondrán a cuanto formalización del mercado sea impulsada por APDAYC.

Los grandes usuarios de música también se opondrán al sinceramiento y/o incremento de tarifas de APDAYC.

Algunos ex directivos de APDAYC aún no renuncian a sus pretensiones personales de volver a servirse de APDAYC, hoy que se encuentra plenamente saneada y desarrollada.

5.3.4. Conservación de los Enemigos

APDAYC ha padecido desde el año 2003 una instigación constante por parte de la Dirección de Derecho de Autor del Indecopi hasta el año 2011, lo cual le ha valido para superarse a tal punto que hoy muchos de los funcionarios de APDAYC están en igual o mayor nivel que los funcionarios administrativos.

Así también, aunque APDAYC tuvo desde el año 2000 un plan de gobierno visionario la presencia dentro del mercado local de UNIMPRO y ANAIE lo impulsaron a afinar y a mejorar año a año sus procesos administrativos y a enriquecer su fuerza laboral, habiendo hoy alcanzado una clara ventaja comparativa y competitiva sobre las demás

S.G.C. que hoy se demuestra en sus costos hundidos, su posicionamiento nacional, su estabilidad económica, su gran espalda financiera y su liderazgo en América Latina.

La férrea oposición de los medios de comunicación al pago de derechos de autor, quienes llegaron a posiciones de chantaje mediático, no amilanó a APDAYC y más bien nos llevó a impulsar una política de tolerancia cero al error y una constante política TQM que hoy nos ha llevado a ser:

- a. La tercera potencia latinoamericana en Derecho de Autor;
- b. La sociedad de mayor desarrollo sostenible de América Latina en el último lustro;
- c. Ser una sociedad ISO: 9000 : 2008;
- d. Ser reelecta como Vice-Presidente del Comité Latinoamericano CISAC;
- e. Ser una sociedad voluntaria a la Auditoría CISAC con resultados óptimos;
- f. Contar con uno de los mejores staffs técnicos de profesionales de toda la región.

Si bien hemos definido los intereses de la industria de la música peruana, es también obvio que al estar está inmersa en un mundo globalizado y altamente competitivo, su desarrollo dependerá del desplazamiento en mayor o menor medida que la música peruana logre ocasionarle a las diferentes industrias musicales del entorno.

Igualmente habrá que considerar otras industrias no necesariamente del rubro musical pero que van a competir con el presupuesto familiar que se puede destinar al disfrute de cualquier actividad de esparcimiento como puede ser el teatro, el deporte, el cine, la gastronomía y otras diversas modalidades afines.

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



Figura 3, Pirámide de Maslow.

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

En tercer lugar hay que tomar en cuenta la importancia que tiene la música para diferentes empresas proveedoras de contenidos como youtube, sonicomusica.com; enladisco.com; buenamusica.com; musica-online.org y en general las redes digitales y las empresas de telecomunicaciones que buscando una mayor marginalización de sus ingresos se oponen o evaden el pago por la explotación de derechos de autor y conexos de las obras que comercializan ilegalmente. Estos emporios empresariales usan su poder mediático y político para dilatar y/o desconocer las remuneraciones que normalmente deberían efectuar a sus titulares o representantes.

Es importante considerar y reconocer que la condición de intangibilidad que tiene la música a diferencia de otros productos totalmente tangibles, le confieren a la industria musical una clara desventaja competitiva pues a diferencia de los primeros, el no pago de productos de condición física o material como la ropa, la comida, los servicios públicos, el transporte, la seguridad, la vivienda, entre otros, provoca el recorte inmediato del bien o servicio lo cual es una facultad que no se puede alcanzar en la música, precisamente por su condición material de intangibilidad y su amplio o fácil acceso a ella.

Finalmente y solo para mencionar algunas causas más que compiten y desplazan a la industria musical peruana, está el gran repertorio musical extranjero, principalmente de origen americana, anglosajona o española, que se han posicionado desde décadas en el mercado peruano, en merito a su ventaja competitiva lograda a través de los años como son la tecnología, la inversión, influencia social, marketing, mayor tutela legal, etc.

Basta recordar la extensa lista de artistas exitosos extranjeros que han sido impuestos en las principales radioemisoras del Perú a lo largo de las últimas décadas para darnos cuenta de esta realidad. Por todo lo dicho encontramos que la industria de la música peruana tiene luego de la evaluación de los principios cardinales los siguientes stakeholders.

Competidores: La música extranjera principalmente anglosajona y latinoamericana.

La piratería fonográfica.

Sustitutos: Otras actividades de esparcimiento: deportes, teatro, cine, gastronomía, los proveedores de contenido.

Entrantes: Nuevas tecnologías

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la tabla 31 se indica las relaciones comunes y opuestas que obran en el medio peruano con respecto a los intereses organizacionales de la industria musical en estudio.

5 Tabla 5

Matriz del Interés de la Organización

Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Control de la piratería	+++		
Apoyo en la radio-difusión	+++		
Lograr la integración de una cámara única de los miembros conformantes de la industria musical			+
Desarrollar un centro de circuitos de convenciones de música	+++		
Aumentar la participación de mercado	+++	++	
Consolidar en una ventanilla única todas las SGC		++	
Desarrollar complejo de producción, plaza, y promoción de la música peruana		++	

5.5 Objetivos de largo plazo

OLP 1 Reducir los niveles actuales de piratería fonográfica establecidos en 99% del mercado al 50% de este para el año 2020.

OLP2 Alcanzar para el año 2020 una presencia de la música peruana no menor al 50% en promedio de todos los organismos de radio difusión.

OLP3 Constituir una cámara única donde reúna como mínimo el 85% de todos los miembros conformantes de la industria musical peruana (SGC, editoras musicales, productoras fonográficas, sindicato de música, conservatorio de la música, entre otros) para el 2015.

OLP4 Construir un circuito de centros de convenciones de música con capacidad no menor a 20,000 personas en la ciudad de Lima, debidamente equipado para el año 2020.

OLP5 Elevar para el 2015 la presencia de música peruana de un 30% a un 80% en los restaurantes especializados en gastronomía peruana.

OLP6 Conseguir la integración de la ventanilla única al 100% de las sociedades de gestión colectiva de derechos de autor, derechos de intérprete, y derechos de producción fonográfica para el año 2017.

OLP7 Desarrollar un complejo de producción, promoción y distribución de la música peruana con la participación de la SGC que permitirán como mínimo un levantamiento de 500 fonogramas anuales altamente competitivo a nivel internacional para el año 2017.

5.6 Conclusiones

Los intereses de la industria musical peruana se basan en la contribución y participación decidida de sus propios agentes internos y conseguir la participación de sectores externos como son el Estado a través del Congreso de la República; el Poder Judicial, la empresa privada relacionada a través de los organismos de radiodifusión y los canales de distribución, lo cual hará bastante ardua la tarea propuesta.

Sin embargo, las Sociedades de Gestión Colectiva (SGC) como APDAYC y UNIMPRO que han demostrado un desarrollo evidente, destacado y sostenido en la región pueden tener la capacidad conjunta de alcanzar estas expectativas.

Tras todos estos análisis, presentamos nuestros objetivos a corto mediano y largo plazo.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

1. Fortalecer la Dirección de Control Interno para la fiscalización de bailes mediante inspectores descentralizados, una correcta y ágil distribución y el desempeño en general de las labores administrativas de APDAYC.
2. Definir la instalación de un sistema de documentación de obras musicales nacionales que tenga independencia de gestión y desarrollo en favor de APDAYC.
3. Mantener la certificación ISO.
4. Incrementar las pensiones societarias a miembros Principales, Vitalicios, Fundadores, Activos Pre Activos y expectantes progresivamente.
5. Contratar e instalar la certificación ISO anti soborno
6. Homologar los sueldos de los trabajadores de APDAYC, llevándolos a niveles competitivos.
7. Generar un salto cualitativo en el desarrollo del Área de Tecnología de la Información de APDAYC.
8. Iniciar una campaña de marketing holístico en favor de la institución.

9. Respetar las Reglas Profesionales CISAC
10. Impulsar la recaudación a través de gestoras que tengan ratios altos de competitividad bajo un modelo franquiciante en pro de APDAYC.
11. Optimizar la infraestructura de APDAYC para un eficaz desempeño 360°.
12. Potenciar el sistema médico y odontológico de prevención y asistencia de salud de APDAYC.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

1. Constituirnos en cada una de las capitales de departamento del país y principales ciudades del Perú con una gestión ágil, eficiente, eficaz y transparente.
2. Incrementar las tarifas de derechos de autor a los operadores de cable en forma consensuada que asegure un crecimiento sostenible sin distorsionar las relaciones con este importante gremio de usuarios.
3. Incrementar las tarifas de discotecas a nivel nacional a través de una dirección especializada operativa.
4. Generar áreas de fiscalización ex ante y ex post en APDAYC, modernizando la gestión del Comité de Vigilancia, dotándolo de auditores de primer nivel que realmente contribuyen a los objetivos de APDAYC.
5. Constituirnos como un centro regional de capacitación para un modelo eficaz de gestión colectiva.
6. Contar con el primer Complejo de Creación Musical del Perú en cuanto a calidad.
7. Construir la gran Sede cultural de APDAYC.

PLAN A LARGO PLAZO (4 AÑOS)

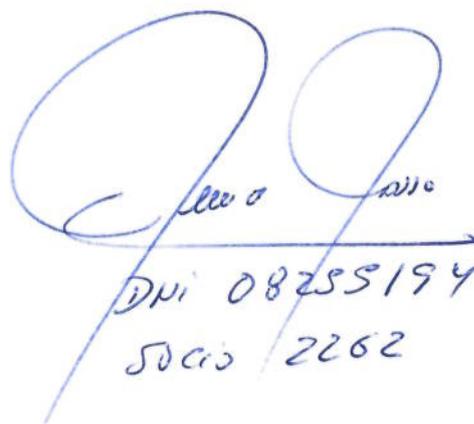
1. Ser una de las tres Sociedades más eficaces, eficientes y transparentes de toda Latinoamérica.
2. Alcanzar una recaudación sostenible de 100 millones de soles.
3. Sostener la pensión societaria de Socios Fundadores, Principales, Vitalicios, Activos Pre Activos y establecer criterios cada vez mas inclusivos .
4. Posicionar el respeto del derecho de autor a todo nivel dentro del territorio nacional.
5. Construir el centro médico de APDAYC.

SUMILLA PLAN DE GOBIERNO 2022 -2026
LISTA DE CONSEJO DIRECTIVO “APDAYC SIEMPRE APDAYC”

PLAN DE GOBIERNO

1. Incrementar la recaudación a través de la Ventanilla Única y campañas agresivas de empadronamiento a nivel nacional con el respaldo INDECOPI.
2. Reducir el gasto de gestión a 20% para incrementar las regalías de nuestros socios en un 10%.
3. Incrementar en un 15% el presupuesto sociocultural para incrementar las pensiones societarias y apoyos médicos sociales manteniendo el criterio inclusivo y solidario de nuestra institución. Ello conllevará a un incremento del 25% de ingresos al socio.
4. Poner a disposición de los socios el Gran Studio remodelado de grabaciones de la Av. Colonial para sus producciones fonográficas y audiovisuales.
5. Poner a disposición de los socios el gran Salón auditorio de Miraflores para sus conferencias, sin mayor costo alguno.

6. Mejorar el servicio de alojamiento al socio de provincias. Ampliando y mejorando sus instalaciones.
7. Mejorar e incrementar los servicios médicos. EKG, Radiografías, Laboratorio, Enfermería a domicilio.
8. Propiciar una mayor participación de los socios en la vida institucional mediante charlas de capacitación, entrevistas Tv, programas radiales online, participación como Cónsules en provincias. Reimpulso del Consejo Consultivo.
9. Gran campaña de costo cero para registro de obras y de impulso fonográficos de nuestros asociados.
10. Asegurar la entrega de bonos económicos mientras dure la Pandemia y se reactive el mercado.


DNI 08255194
Socio 2262