

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **ANÁLISIS Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOFAR SOUNDS EN EL MERCADO DE LIMA**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

**Diana Rosa Ferré Alvarado**

**Código 20081388**

**Asesora**

Otero Ibáñez, Elizabeth Raquel

Lima – Perú

Julio del 2022



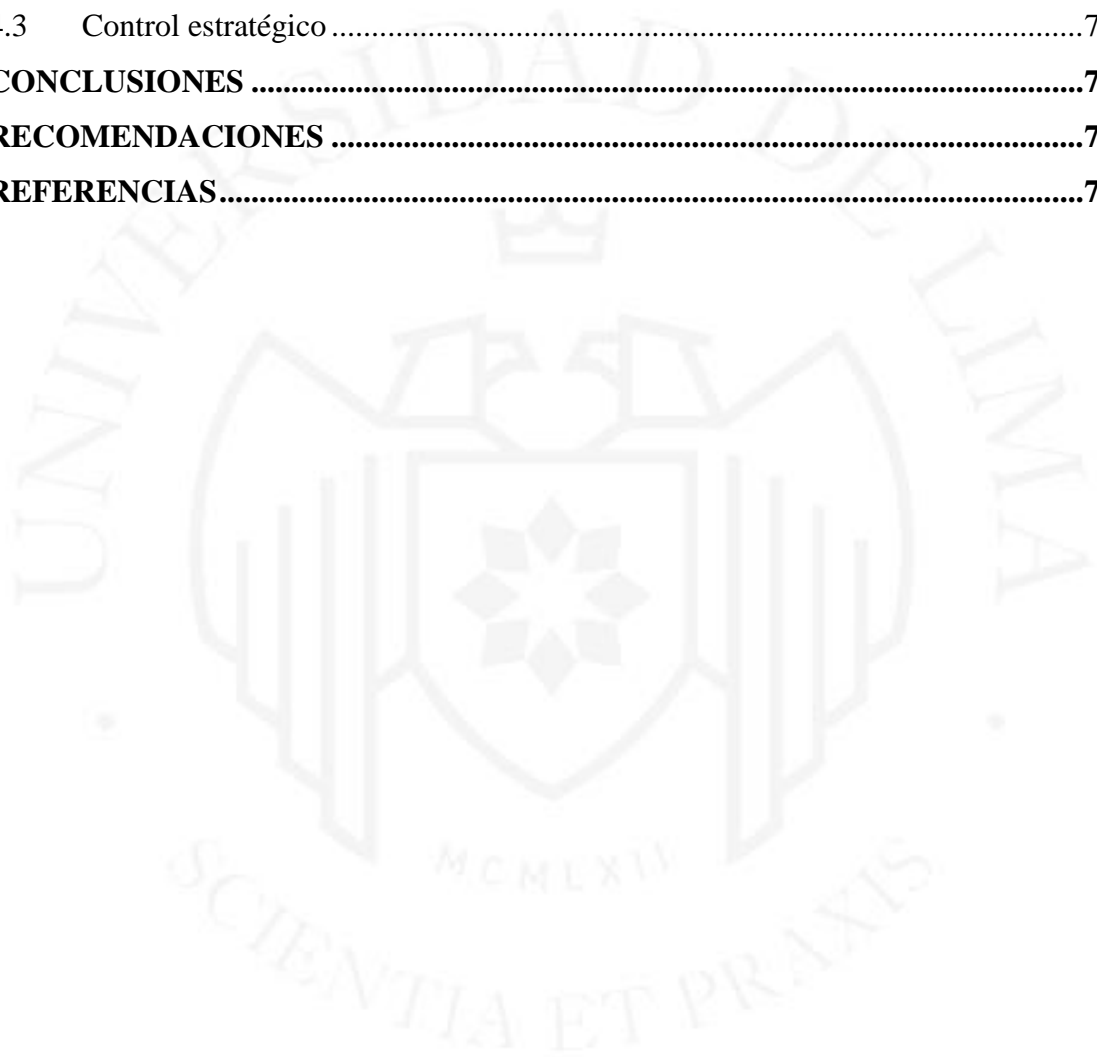


**ANALYSIS AND STRATEGIC PLANNING  
FOR THE COMPANY SOFAR SOUNDS IN  
THE MARKET OF LIMA**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: LA EMPRESA.....</b>	<b>2</b>
1.1 Historia.....	2
1.2 Situación actual .....	3
1.3 Misión y valores.....	6
1.4 Business Model Canvas .....	7
1.4.1 Segmentos de mercado.....	9
1.4.2 Propuestas de valor .....	9
1.4.3 Canales .....	11
1.4.4 Relaciones con clientes .....	12
1.4.5 Fuentes de ingresos .....	13
1.4.6 Recursos clave.....	17
1.4.7 Actividades clave .....	18
1.4.8 Socios clave.....	19
1.4.9 Estructura de costos .....	23
1.5 Sofar Sounds en el mercado de Lima.....	26
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO.....</b>	<b>28</b>
2.1 Fuerzas externas clave .....	28
2.1.1 Fuerzas económicas .....	29
2.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural .....	46
2.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales .....	52
2.1.4 Fuerzas tecnológicas .....	56
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>63</b>
3.1 Fuerzas internas clave .....	64
3.1.1 Community.....	64
3.1.2 Concert Operations .....	66
3.1.3 Marketing & Communications.....	66
3.1.4 Business Operations .....	67

3.1.5 Partnerships .....	68
3.1.6 People Operations .....	68
3.1.7 Tech, Product & Design .....	69
3.2 Análisis de la cadena de valor .....	70
<b>CAPÍTULO IV: DISEÑO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>71</b>
4.1 Formulación de la estrategia .....	71
4.2 Implementación de la estrategia .....	73
4.3 Control estratégico .....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>78</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Previsiones para los países de América del Sur.....	30
Tabla 2.2 Calificación crediticia de los países de América del Sur.....	38
Tabla 2.3 Población ocupada y remuneración promedio en Cultura .....	42
Tabla 2.4 Actividades de recuperación económica para la industria musical .....	43
Tabla 2.5 Ingresos de la industria musical en Perú (en millones de USD).....	45
Tabla 2.6 Ingresos de la industria musical en Latinoamérica (en millones de USD).....	46
Tabla 2.7 Conciertos 2022 en Lima para 10 mil personas a más .....	50
Tabla 2.8 Restricciones focalizadas para la Música en la provincia de Lima .....	55
Tabla 2.9 Perfil de la audiencia publicitaria por canal en Perú .....	58



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Valores clave de la empresa Sofar Sounds .....	7
Figura 1.2 Business Model Canvas de la empresa Sofar Sounds .....	8
<b>Figura 1.3</b> Tipos de shows Sofar .....	14
Figura 1.4 Ticketing en ciudades comerciales .....	15
Figura 1.5 Programa integral para partners de Sofar Sounds .....	16
Figura 1.6 Proceso de aplicación para Curadores .....	20
Figura 1.7 Proceso de aplicación para Hosts .....	21
Figura 1.8 Cómo funciona el dinero en un show operado por Sofar .....	25
Figura 1.9 Pago escalonado a Artistas .....	26
Figura 2.1 Tasa de referencia de la Política Monetaria (enero 2019 – junio 2022).....	31
Figura 2.2 Inflación y expectativas de inflación (enero 2019 – mayo 2022).....	33
Figura 2.3 Tipo de cambio nominal interbancario – Fin de periodo (S/. por US\$) .....	36
Figura 2.4 Línea de tiempo de suspensión y reactivación de la industria musical .....	41
Figura 2.5 Ingreso real promedio per cápita mensual .....	47
Figura 2.6 Ingreso per cápita por estrato en Lima Metropolitana en 2020 .....	48
Figura 2.7 Audiencia publicitaria en social media por sexo y edad en Perú .....	57
Figura 2.8 Usuarios con suscripción por plataforma de streaming musical.....	60
Figura 2.9 Regalías por cada mil streams por plataforma .....	61
Figura 3.1 Fuerzas internas clave de Sofar Sounds .....	63
Figura 3.2 Mapa de ciudades operadas por Sofar y por Curadores .....	64
Figura 3.3 Los cuatro pilares de Sofar Sounds .....	68
Figura 3.4 Cadena de valor de la empresa Sofar Sounds .....	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Lista de ciudades Sofar por región.....	97
Anexo 2: Formulario de aplicación como Host.....	104
Anexo 3: Lista de shows en Sofar Lima.....	105
Anexo 4: Variables macroeconómicas (2019 –2022).....	106
Anexo 5: Ingreso per cápita mensual por hogares.....	107



## RESUMEN

Sofar Sounds es una empresa que se dedica a la curaduría de conciertos íntimos con el fin de conectar a los amantes de la música con los artistas y promover el descubrimiento de nuevos talentos locales, y que está presente en más de 300 ciudades alrededor del mundo.

Desde sus inicios en el mercado limeño en 2014, la marca ha logrado posicionarse en la escena musical independiente limeña como un referente en la producción de conciertos experienciales habiendo trabajado con artistas reconocidos tales como Gian Marco, Amen y Laguna Pai, y con marcas de peso internacional como Adidas, Hyatt Centric y WeWork.

En 2022, la marca se prepara para su relanzamiento en la ciudad peruana, esta vez como ciudad comercial con venta de entradas. Su planteamiento estratégico se ve afecto a los estragos económicos derivados de la pandemia por COVID-19 que impactan a la industria cultural y la música; pero también por los efectos positivos de las redes sociales y plataformas digitales en la industria musical, así como el comportamiento de compra en jóvenes *centennials* y *millennials* peruanos.

Con el fin de lograr un desarrollo sostenible y rentable, Sofar Sounds Lima deberá aprovechar el reconocimiento de la marca paraguas para atraer a artistas y fans a través de contenido digital relevante en los canales más importantes de redes sociales, y prestar especial atención a los esfuerzos por promover el trabajo de los artistas locales en el territorio nacional.

**Línea de Investigación:** 5200 - 31.a2

**Palabras clave:** Sofar Sounds, startup, industria musical, música en Perú, formulación estratégica.

## ABSTRACT

Sofar Sounds is a company that curates intimate concerts as a means to connect music lovers with artists and promote the discovery of new local talent that is present in more than 300 cities around the world.

Since its launch in the Lima market in 2014, the brand has managed to position itself in the independent music scene in Lima as a benchmark in the production of experiential concerts, having worked with renowned artists such as Gian Marco, Amen and Laguna Pai, and with international brands such as Adidas, Hyatt Centric and WeWork.

In 2022, the brand is preparing for its relaunch in the Peruvian city, this time as a commercial city with ticket sales. Its strategic approach is affected by the economic ravages derived from the COVID-19 pandemic that impact the cultural and music industries, but also by the positive effects of social media and digital platforms in the music industry, as well as the purchasing behavior of young Peruvian centennials and millennials.

To achieve sustainable and profitable development, Sofar Sounds Lima will have to harness the recognition of its umbrella brand to attract artists and fans through relevant digital content on the most important social media channels and put special efforts in promoting the work of local artists in the national territory.

**Line of research:** 5200 - 31.a2

**Keywords:** Sofar Sounds, startup, music industry, music in Peru, strategic formulation.

# INTRODUCCIÓN

Sofar Sounds es una empresa que se dedica a la curaduría de conciertos íntimos con el fin de conectar a los amantes de la música con los artistas y promover el descubrimiento de nuevos talentos locales. A lo largo de sus más de diez años de funcionamiento y más de US\$38 millones recaudados en inversión, Sofar está presente en más de 300 ciudades alrededor del mundo.

Desde 2014, la empresa viene operando en Lima a través de contratistas independientes como una ciudad de curador no comercial que sorteaba entradas gratuitas en las plataformas digitales que maneja y se sostiene a través de las donaciones de los asistentes. En sus años de actividad hasta marzo del 2020, la marca ha logrado posicionarse en la escena musical independiente limeña como un referente en la producción de conciertos experienciales habiendo trabajado con artistas reconocidos como Gian Marco, Amen y Laguna Pai; y con marcas de peso internacional como Adidas, Hyatt Centric y WeWork.

En 2022, la marca se prepara para su relanzamiento en la ciudad peruana en el tercer trimestre del año, esta vez como una ciudad de curador comercial con venta de entradas. Los factores externos que afectan el mercado peruano como la inflación, la incertidumbre política, los efectos post-pandémicos, el comportamiento de compra y el impacto de las plataformas digitales se conjugarán con los factores internos que caracterizan a una empresa global multicultural presente en seis continentes, y un equipo contratista independiente que busca producir un concierto al mes en Lima.

En el siguiente trabajo, se presenta el diagnóstico estratégico del mercado que afecta el funcionamiento de la marca en Lima, así como el diseño estratégico basado en objetivos, acciones e indicadores que ayuden a plantear un desarrollo sostenible y rentable para la empresa local.

# CAPÍTULO I: LA EMPRESA

Sofar Sounds es una comunidad global que crea espacios donde la música es lo más importante. A través de la curaduría de conciertos o gigs íntimos en locaciones únicas, Sofar busca conectar a los amantes de la música con los artistas y promover el descubrimiento de nuevos talentos locales.

A partir de su fundación en 2009, la empresa ha evolucionado desde sus inicios como un *hobby* entre amigos hasta ser honrada como una de las empresas más innovadoras del sector musical (Fast Company, 2019) y recaudar más de 38 millones de dólares americanos en inversión (Crunchbase, 2019).

En este capítulo, se presentará la historia de la empresa, su situación actual y proyección al futuro, y cómo funciona su innovador modelo de negocio. Finalmente, se realizará una breve introducción a la presencia de la marca en el mercado limeño, su desempeño a la fecha y el impacto que busca ejercer en el sector musical independiente.

## 1.1 Historia

La forma en la que nació la idea de negocios de Sofar Sounds es lo que el Dr. Christian Busch califica como *thunderbolt serendipity*. El Dr. Busch, director de facultad en la New York University, define el concepto como una solución sin esfuerzo a un problema inesperado o imprevisto donde no se lleva a cabo ninguna búsqueda o resolución de problemas, sino que la respuesta cae de forma inesperada tal y como un rayo desde el cielo (Busch, 2022, p. 22).

La idea que dio nacimiento a la empresa en cuestión se dio bajo circunstancias similares. En 2009, los amigos Rafe Offer, Rocky Start y el cantautor David Alexander fueron a ver a la banda de *indie rock* Friendly Fires presentarse en un concierto y no pudieron evitar sentir fastidio hacia los demás asistentes que conversaban por encima de la música o miraban sus celulares en todo momento. Les pareció una situación desgarradora no solo para ellos como fans de la banda, sino también para los mismos músicos que buscan comunicar su arte. Días después, los tres decidieron organizar un *show* íntimo en la sala de la casa de David en Londres. Este tocó sus canciones para una

audiencia de ocho amigos y la única regla fue estar en silencio y prestar atención (TEDx Talks, 2017).

La experiencia les gustó tanto que decidieron repetirla. Se volvió una afición organizar estas pequeñas tocaditas mensuales para amigos y conocidos de conocidos donde se presentaban tres artistas distintos, todos reunidos con el único fin de disfrutar de la música. Al poco tiempo, el concepto añadió dos nuevas reglas: el lugar del show se mantendría secreto hasta los dos días previos y no se darían a conocer los artistas que se iban a presentar hasta el momento exacto en el que se dé inicio al show. Estas medidas buscaban evitar las grandes colas afuera de las casas de los anfitriones, le daban cierto misterio a la experiencia y generaban expectativa entre los asistentes. Asimismo, para los tres estaba claro que al no anunciar el lineup se aseguraban de que los asistentes *quieran* descubrir nuevos artistas sin importar el género musical o su nivel de fama, es decir, que vayan por la experiencia; y también de que los mismos artistas sean juzgados sólo por la calidad de su música (CreativeMornings HQ, 2020).

Durante años, Rafe y sus amigos continuaron organizando estos shows íntimos en las ciudades a las que se les hacía fácil llegar tales como Londres, Nueva York y París. Ellos bautizaron este movimiento como Sofar Sounds, donde la palabra ‘sofar’ es un acrónimo de *songs from a room*, una alusión a las salas de los hogares que utilizan como locaciones para los conciertos. Poco a poco, el proyecto fue ganando seguidores alrededor del mundo y cinco años después del aniversario del primer show, Sofar dejó de ser un movimiento por aficionados y se convirtió en un negocio con propósito (TEDx Talks, 2019).

## **1.2 Situación actual**

Hoy en día, Sofar Sounds ha organizado más de 20,000 shows con más de 100,000 artistas en la última década. Es más, en una noche típica la empresa produce entre diez a 20 conciertos en alguna de las más de 300 ciudades alrededor del mundo en las que está presente. De hecho, tan solo en el año 2019, la empresa organizó 8,537 shows en vivo para más de 600,000 fans y logró un NPS promedio de 80. (Ciriano, 2019a; Sofar Sounds, s.f.).

Sofar Sounds ha construido una presencia importante en los canales digitales con más de un millón y medio de suscriptores en YouTube, más de 20,000 videos de presentaciones en vivo y más de 436 millones de reproducciones, a través de sus dos canales oficiales ‘Sofar Sounds’ y ‘Sofar Latin America’ (Sofar Sounds, 2010; Sofar Latin America, 2013). Asimismo, la empresa ha logrado asociarse con grandes marcas internacionales tales como Stella Artois, Hyatt Centric, Amnesty International y 20th Century Studios para organizar experiencias de marketing basadas en ambas marcas y con el propósito de unir objetivos en un marco musical (Sofar Sounds, s.f.).

En febrero del 2019, Sofar Sounds cambió de liderazgo. Rafe Offer, que hasta entonces había ejercido como CEO de la empresa y donde aplicó todo el *expertise* obtenido en sus puestos anteriores como director de Marketing Global en empresas como Coca-Cola y The Walt Disney Company (Gordon Poole Agency, 2015), pasó a tomar el rol de Executive Chairman; y Jim Lucchese asumió como CEO. Lucchese es conocido por ser el fundador y CEO de The Echo Nest, una empresa dedicada al procesamiento y análisis de datos de millones de canciones que, además de reconocer y nombrar canciones al escucharlas, puede ser utilizada para realizar recomendaciones musicales y generación de *playlists* y *feeds* de data. Esta empresa fue adquirida por Spotify en el año 2014, donde Lucchese lideró la integración de la plataforma como Head of Creator de la empresa de streaming musical (Cirisano, 2019a; Hern, 2014).

En el segundo trimestre del 2019, Sofar logró recaudar 25 millones de dólares como parte de su ronda de inversión Serie C. Según menciona Ingham (2019), la inversión fue liderada por Battery Ventures y Union Square Ventures, junto a los ya inversionistas Octopus Ventures y Virgin Group que también participaron de la ronda. Este *funding* adicional permitiría que la empresa se enfoque en construir una infraestructura de música en vivo a partir de su habilidad para ser una poderosa plataforma promocional para artistas. Lucchese declaró para Ingham que el descubrimiento musical a través de plataformas de *streaming* ha alcanzado escala, y Sofar permite que las personas se concentren en la magia de descubrir artistas en vivo y en formar una conexión mucho más profunda que reproducir una pista en un servicio de streaming.

Lamentablemente, al año siguiente, debido a la pandemia por COVID-19, Sofar Sounds tuvo que detener sus eventos a nivel global indefinidamente. En su lugar, y con

el fin de apoyar a la comunidad de artistas que verían su sustento económico gravemente perjudicado, la empresa decidió lanzar tres acciones: la programación de conciertos por streaming a través de un nuevo concepto denominado Listening Room, la serie de *webinars* para artistas In Session, y la creación de un Global Artist Fund, un fondo de donaciones distribuidas a los artistas perjudicados por el impacto del coronavirus (Rendon, 2020).

De hecho, según información exclusiva brindada a la revista Pollstar (Rendon, 2021), Sofar llegó a pagar a más de 3,000 artistas más de US\$3 millones por los shows cancelados durante la pandemia. Además de ello, durante la serie de conciertos por *livestream* del Listening Room, Sofar ayudó a promover a artistas de todas partes del mundo y facilitó la recepción directa de donaciones por parte de la audiencia en vivo y *post-stream*. De esta forma, cada artista recibió alrededor de US\$500 por show incluyendo el pago de Sofar de \$100 por su presentación desde casa (Offer, 2020).

A pesar de los retos, la empresa ve el futuro con optimismo. En 2021, las primeras ciudades en retomar los shows en persona fueron Australia y Nueva Zelanda, y a junio de 2022, Sofar Sounds está ofreciendo conciertos presenciales en ciudades del Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Argentina, Australia, Austria, Brasil, Bulgaria, China, Dinamarca, Francia, India, Israel, Italia, Kenia, México, Nepal, Holanda, Nueva Zelanda, Rumania, Sudáfrica, España, Suecia, Túnez, Uganda, Vietnam y Zambia (Sofar Sounds, s.f.).

Es más, a inicios del 2021, Sofar anunció la adquisición la empresa ticketera Seated. Según menciona Rendon (2021), Sofar Sounds buscaría potenciar su apoyo a los músicos independientes que dependen de los conciertos en vivo para conectar con sus fans y generar ingresos. De acuerdo con David McKay, el entonces CEO de Seated, la adquisición por parte de Sofar ayudaría a empoderar a los artistas a tomar el control de la data de sus fans y de la experiencia de *ticketing* (Sofar Sounds, 2021a).

Rafe Offer (2020) cree que la demanda por una conexión entre artistas y fans es más valiosa que nunca. Según Offer, las experiencias virtuales están aquí para quedarse y los artistas podrían decidir ofrecer shows vía streaming a grandes audiencias y shows más pequeños en persona; o quizás ofrecer eventos virtuales y presenciales al mismo tiempo. Lo que es seguro es que las personas jamás han anhelado experiencias sociales en la vida real más que ahora.

### 1.3 Misión y valores

Sofar Sounds tiene como misión ser una comunidad global que crea espacios donde la música importa. A través de la curaduría de presentaciones íntimas en locaciones únicas, Sofar crea conexiones duraderas entre artistas y fans (Sofar Sounds, s.f.).

Sarah Lipman, Head of Brand & Communications de Sofar Sounds entre 2017 y 2019, desarrolló junto a los fundadores de la empresa los valores clave que la compañía comunica como su sistema de creencias. Estos definen el propósito organizacional de Sofar, así como la conducta individual que todo socio estratégico debe poseer al comunicarse con los invitados, artistas, *Hosts* y cualquier otro ente que forme parte de su comunidad (Lipman, 2017). Son cuatro valores: *Community-driven*, *Tastemakers*, *Inclusive* y *Humble*.

El primer valor es *Community-driven* o ‘movidos por la comunidad’. Sofar Sounds es una comunidad de artistas, *Hosts*, fans, voluntarios y empleados que conforman el movimiento. Uno no es nadie sin el otro y la misión es más grande que uno mismo (Sofar Sounds, 2018a).

El segundo valor es *Tastemakers* o ‘creadores de tendencias’. Los conciertos de Sofar se basan en la curaduría de una noche musical a cargo de tres artistas distintos. La guía más importante para seleccionar artistas es que al equipo de cada ciudad le guste su música. Los Curadores de Sofar no se rigen por números o fama, sino por la calidad de la música (Sofar Sounds, 2018b).

El tercer valor es *Inclusive* o ‘inclusivos’. Sofar Sounds es un movimiento que trasciende fronteras y donde se vive por los momentos en los que las personas se reúnen y se preocupan por apreciar sus alrededores y el uno al otro. Sofar no discrimina por género, orientación sexual, raza, nacionalidad, discapacidades o religión (Sofar Sounds, 2018c).

El cuarto y último valor es *Humble* o ‘humildes’. Sofar se debe a su marca, su misión y sus valores. Esta reconoce que no es perfecta y asume sus deficiencias. Siempre busca ser lo más honesta, inclusiva y transparente que pueda con su comunidad (Sofar Sounds, 2018d).

**Figura 1.1**

*Valores clave de la empresa Sofar Sounds*



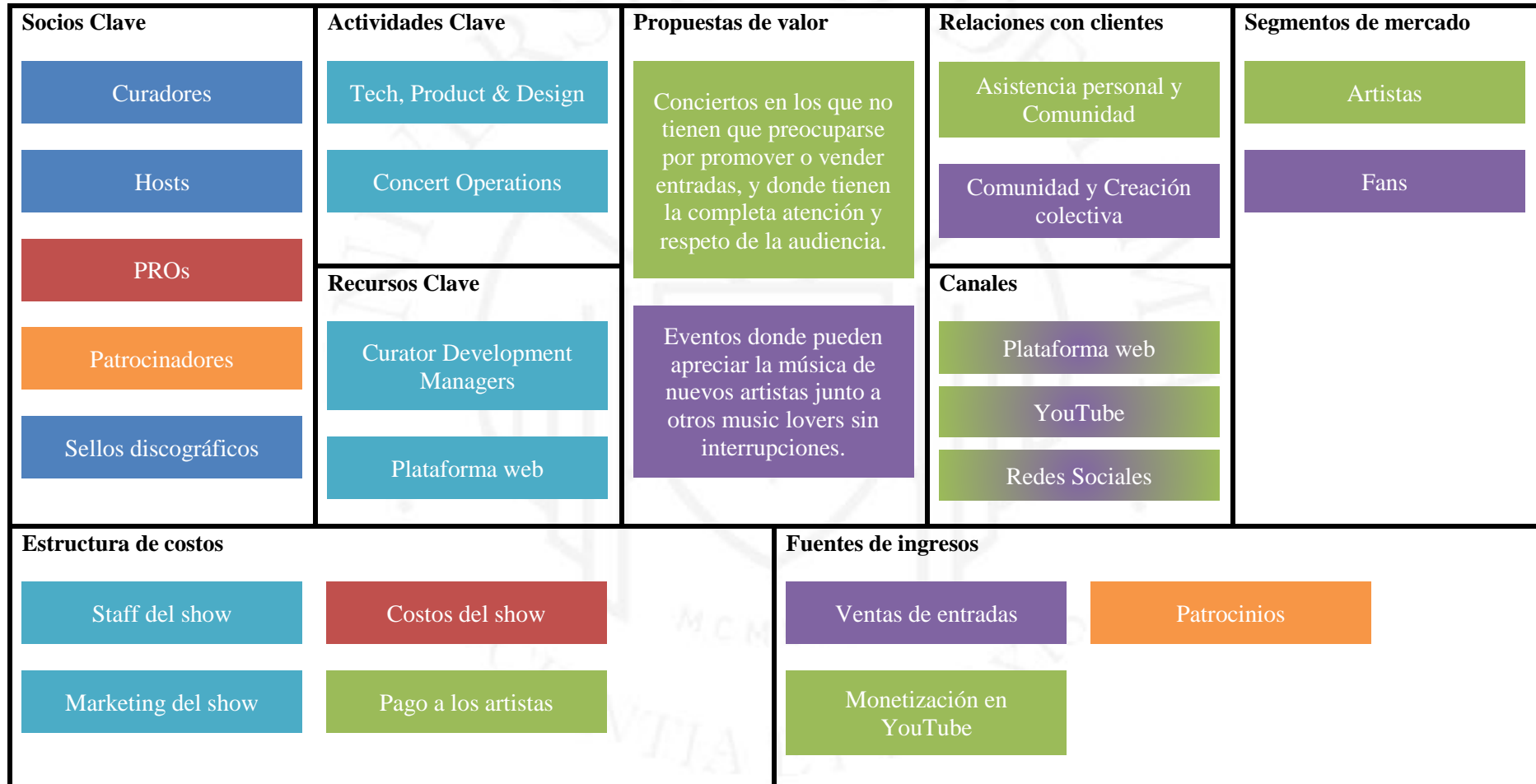
*Nota.* De *Sofar Sounds Core Values*, por S. Lipman, 2017 (<https://www.sarahlipman.com/sofar-sounds-core-values>).

#### **1.4 Business Model Canvas**

Un modelo de negocio se define como “la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias” (Clark et al., 2013, p. 26). Para comprender mejor el análisis de los próximos capítulos, se presentará cómo funciona actualmente la empresa a través del Business Model Canvas de Alexander Osterwalder.

**Figura 1.2**

*Business Model Canvas de la empresa Sofar Sounds*



### 1.4.1 Segmentos de mercado

Según Osterwalder y Pigneur (2013), “un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir” (p. 20). Sofar Sounds cuenta con dos grandes segmentos de clientes: los artistas y los fans.

Los artistas a los que la empresa atiende son músicos solistas o bandas del sector independiente de la localidad en la que se desempeñan. Se trata de artistas *up and coming*, es decir, que aún no son muy conocidos, pero que ejercen como músicos profesionales, se presentan activamente y su principal fuente de ingreso es la música. Estos músicos emergentes buscan desarrollar su carrera musical profesional, pero les resulta complicado autoproducir conciertos y llegar a personas nuevas. Además, les resulta lamentable presentarse en cafés, restaurantes o bares y sentir que el público no les presta atención y que pareciera que forman parte de la decoración (TEDx Talks, 2017).

El segundo segmento de clientes son los fans. Sofar considera fans a aquellos amantes de la música que buscan descubrir nuevos artistas. Se trata de personas cansadas de escuchar siempre la misma música o que les gusta resaltar por su gusto musical no mainstream. Asimismo, son fans de la música frustrados por la experiencia actual de música en vivo: gente hablando entre ellos, celulares elevados y siendo usados en todo momento, y ruido ambiental que no permite enfocarse en la música. También son personas que quieren vivir nuevas experiencias, conocer a otros *music lovers* y pertenecer a una comunidad (Virgin, 2018).

### 1.4.2 Propuestas de valor

Todo bien o servicio busca solucionar un problema o satisfacer una necesidad. Según Osterwalder y Pigneur (2013):

Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. (p. 22)

Ya que la empresa cuenta con dos segmentos de mercado, cada uno tiene una propuesta de valor distinta que satisface sus necesidades.

Para los artistas, Sofar Sounds organiza conciertos en los que los músicos no tienen que preocuparse por coordinar con las locaciones, los equipos de sonido, o por vender las entradas, es decir, no se responsabilizan por la producción y marketing del show. Sofar Sounds produce y promueve los shows desde la búsqueda de locaciones diferentes y cómodas hasta el servicio postventa y experiencia del consumidor. Es más, Sofar no anuncia el lineup del show, por lo que la mayoría de los invitados escucharán a los artistas por primera vez, aumentando así la probabilidad de descubrimiento y generación de un nuevo fan que consuma su música. Además, todos los invitados deben cumplir la regla de no hacer ruido mientras el artista se está presentando y prestar atención en todo momento. Finalmente, en los últimos años Sofar Sounds ha testado la posibilidad de facilitar tours a los músicos que deseen presentarse en shows en las distintas ciudades del mundo en las que Sofar opera con el fin de promover la penetración de su música en nuevas regiones (Sofar Sounds, s.f.).

Para los fans, Sofar ofrece una experiencia musical distinta. Desde el anuncio de un nuevo show se genera expectativa y misterio. Al comprar o postular por una entrada<sup>1</sup>, el fan sólo sabe la fecha y el distrito en el que se llevará a cabo el show, mas no sabe exactamente dónde se realizará ni qué tres artistas se presentarán. Dos días antes del show, el fan recibe un correo con la dirección exacta y recién el mismo día del show en la locación se descubre quiénes serán los tres actos que tocarán. Los fans afortunados pueden presumir de haber asistido a un show secreto, descubren nuevos artistas y disfrutan de un espectáculo diferente con otros amantes de la música (Ross, 2019).

Tal como Offer declara en un video para Virgin (2018), la idea de Sofar no es una nueva. Las personas se han estado reuniendo en salas a escuchar música durante siglos. La diferencia es que Sofar Sounds ofrece una comunidad global en la que las personas pueden estar presentes en un estado de *mindfulness* y disfrutar de una experiencia musical íntima junto a otras personas como ellos.

---

<sup>1</sup> Dentro del ecosistema de Sofar Sounds, existen shows operados por la empresa y shows liderados por Curadores. Los shows liderados por Curadores pueden elegir entre vender entradas a través de la plataforma web de Sofar u ofrecerlas gratis a través de un sorteo. Estas ciudades sortean entradas dobles a los postulantes y, de ser seleccionado, el fan recibe una confirmación dos semanas antes del evento.

### 1.4.3 Canales

Osterwalder y Pigneur (2013), se refieren a ‘canales’ como los medios de “comunicación, distribución y venta [que] establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (p. 26).

Sofar Sounds cuenta con tres canales a través de los cuales conecta con sus dos segmentos de clientes: su plataforma web ([www.sofarsounds.com](http://www.sofarsounds.com)), sus dos canales oficiales de YouTube Sofar Sounds ([www.youtube.com/c/Sofarsounds](http://www.youtube.com/c/Sofarsounds)) y Sofar Sounds Latin America ([www.youtube.com/user/SofarLatinAmerica](http://www.youtube.com/user/SofarLatinAmerica)), y sus redes sociales incluyendo Instagram ([www.instagram.com/sofarsounds](http://www.instagram.com/sofarsounds)), TikTok ([www.tiktok.com/@sofarsounds](http://www.tiktok.com/@sofarsounds)), Twitter ([www.twitter.com/sofarsounds](http://www.twitter.com/sofarsounds)), Facebook ([www.facebook.com/sofarsounds](http://www.facebook.com/sofarsounds)) y Spotify ([open.spotify.com/user/sofar\\_sounds](https://open.spotify.com/user/sofar_sounds)).

El sitio web de Sofar Sounds es el canal más importante de la empresa. A través de esta plataforma, los fans se enteran de los conciertos disponibles en cada una de las ciudades activas y de toda la información correspondiente a la adquisición de entradas, incluyendo el proceso de compra en sí. También pueden ver videos destacados de shows pasados, escuchar los Listening Room y donar, leer las entradas del blog, y contactar con el servicio de atención al cliente. Por su parte, los artistas utilizan la plataforma para postular y presentarse en shows de su localidad o de alguna otra ciudad que vayan a visitar. Además, también pueden gestionar su propia información de contacto, datos relevantes y pago.

YouTube es el principal canal de descubrimiento musical para la empresa. En el día del show, cada uno de los tres actos toca entre cuatro a seis canciones. Las ciudades comerciales tienen la opción de registrar el video y audio de alguna canción, y editarla. Si por el contrario se trata de una ciudad no comercial, el registro audiovisual y edición del video es altamente recomendado. Los videos de presentaciones se suben a uno de los canales de YouTube de Sofar Sounds: Sofar Latin America para las presentaciones en ciudades de países latinoamericanos; y Sofar Sounds para el resto de los países. A través de estos videos en YouTube, el concepto de Sofar Sounds llega a nuevos fans musicales, genera interés en la marca, en asistir a los shows presenciales y, al mismo tiempo, ayuda a que la música de los artistas llegue a más personas. A junio de 2022, entre ambos

canales, Sofar cuenta con más un millón y medio de suscriptores y más de 436 millones de reproducciones de video (Sofar Sounds, 2010; Sofar Latin America, 2013).

El último punto de contacto con el cliente son las redes sociales. Sofar Sounds tiene cuentas globales oficiales en Instagram, TikTok, Twitter, Facebook y Spotify, y en total registra más de 497 mil seguidores. En estas cuentas, la empresa comparte contenido que da a conocer a la marca y a los músicos que se han presentado en las diversas ciudades en las que está activa con el fin de generar mayor Awareness y conversiones. Asimismo, tanto los músicos como los fans utilizan estas plataformas para comunicarse directamente con algún representante de la marca.

#### **1.4.4 Relaciones con clientes**

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2013), “las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado” y tener presente que este repercutirá “en gran medida en la experiencia global del cliente” (p. 28) con respecto al modelo de negocio establecido.

Sofar Sounds, en su relación con los artistas, mantiene una relación de ‘asistencia personal’ y de ‘comunidad’. El primero “se basa en la interacción humana [donde] el cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente”, mientras que el segundo busca “facilitar el contacto entre miembros de la comunidad” (Osterwalder & Pigneur, 2013, p. 29).

La relación de asistencia personal con los artistas se logra a través de la presencia de los Curadores de ciudades. Estos individuos representan a la marca en las ciudades en las que no opera ella misma y son los responsables de producir los conciertos, grabar y editar los videos de las presentaciones, y de crear el contenido para sus propias redes sociales. Cuando un artista quiere presentarse en un show Sofar puede postular a través de la plataforma web tal y como se mencionó anteriormente, o puede contactar directamente al Curador de la ciudad. Todo contacto entre el artista y Sofar Sounds se realiza a través de los Curadores ya sea de forma presencial o a través de métodos digitales.

De la misma forma, la empresa promueve una relación de comunidad entre los artistas *alumni*, es decir, artistas que ya tocaron en alguno de sus conciertos. Sofar Sounds

es un lugar donde los artistas pueden conectar con su comunidad creativa en un espacio íntimo que fomenta conocer a otros músicos con las mismas pasiones y objetivos, formar amistades, y colaborar profesionalmente (Sofar Sounds, 2018e).

En lo que respecta a la relación entre Sofar y los fans, el tipo de relación es principalmente de ‘comunidad’. Como ya se mencionó anteriormente, el concepto de Sofar Sounds está basado en comunidad. Es más, este es uno de los valores de la empresa y uno de sus más grandes diferenciales.

Sofar busca ser un espacio en el cual personas con afinidades similares puedan encontrarse, conocerse y relacionarse, sin los obstáculos inherentes de otros espacios sociales típicos. Gracias a esto y a la forma en la que los shows están estructurados, Sofar ha fomentado relaciones de amistad entre sus asistentes (Sofar Sounds, 2022a), quienes buscan activamente sofars en las ciudades que visitan (Sofar Sounds, 2022b), inician relaciones amorosas inesperadas (Sofar Sounds, 2022c) e, incluso, llegan a casarse (Sofar Sounds, 2021b).

#### **1.4.5 Fuentes de ingresos**

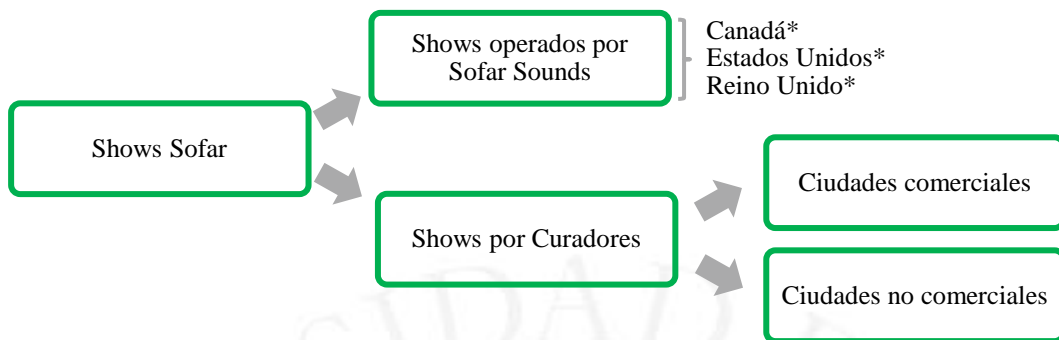
Osterwalder y Pigneur (2013) se refieren a fuentes de ingresos como “el flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” y que cada uno de estos “puede tener un mecanismo de fijación de precio diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad” (p. 30).

Sofar Sounds percibe ingresos a través de tres fuentes: la venta de entradas, los contratos por patrocinios y la monetización en YouTube por los anuncios mostrados en los videos de ambos canales.

Con respecto a la venta de entradas, ya que Sofar se encuentra en casi 400 ciudades alrededor del mundo, el precio de los tickets varía entre 10 a 30 dólares americanos, o su equivalente, según la región y tipo de show (Sofar Sounds, s.f.). Este último factor es importante definir para comprender el verdadero ingreso de la empresa.

**Figura 1.3**

*Tipos de shows Sofar*

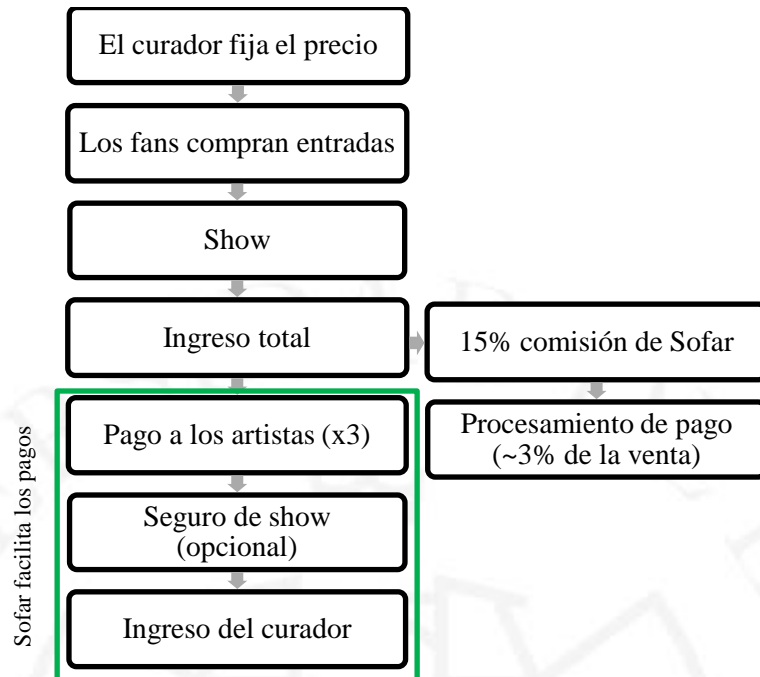


\*Solo algunas ciudades de estos países son operadas por Sofar Sounds.

Como se mencionó anteriormente, existen dos tipos de shows: los operados por Sofar Sounds y los liderados por Curadores. Todos los shows operados por la empresa venden entradas. Actualmente, Sofar Sounds opera en Estados Unidos, Reino Unido, y Canadá (Sofar Sounds, s.f.). Los shows por Curadores, por el contrario, pueden optar por ofrecer entradas gratuitas y pasar el sombrero al finalizar el show —ciudades no comerciales— o por cobrar entradas —ciudades comerciales. A diciembre de 2019, aproximadamente el 90% de las ciudades de Curadores eran no comerciales (Sofar Sounds, 2019a). En el resto de las ciudades, las entradas se venden por la plataforma [www.sofarsounds.com](http://www.sofarsounds.com) y, tal como se muestra en la Figura 1.4, Sofar Sounds (Comunicación personal, 23 de julio de 2021) recibe una comisión del 15% de las ventas. Esta tarifa incluye el procesamiento del pago por la web y el uso de la marca, base de datos y tecnología de la empresa; y el resto se distribuye entre pago a artistas, seguros y el curador.

## Figura 1.4

### *Ticketing en ciudades comerciales*

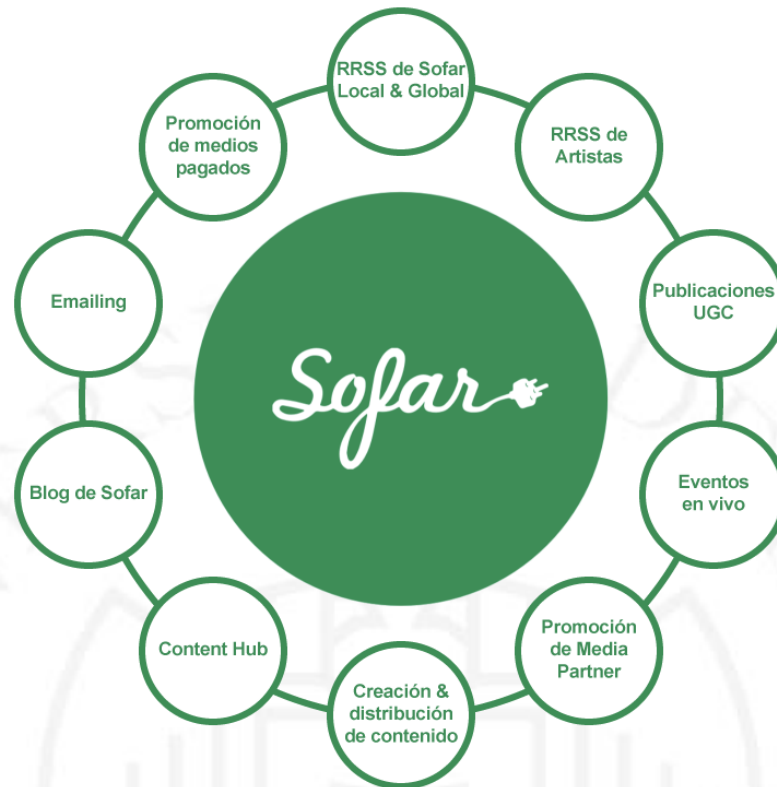


*Nota.* Adaptado de Sofar Sounds (Comunicación personal, 23 de julio de 2021).

La segunda fuente de ingresos para la empresa son los *partnerships* o contratos por patrocinio con empresas terceras. Sofar Sounds cuenta con un programa integral para *partners* que busca visibilizar a los artistas y las marcas por igual a través de contenido y presentaciones en vivo enfocadas en la música, comunidad, descubrimiento y diversidad. El alcance y la profundidad del programa se personaliza de acuerdo con el impacto deseado por cada marca, e involucra diez acciones distintas tal como se puede apreciar en la Figura 1.5 (Sofar Sounds, s.f.).

**Figura 1.5**

*Programa integral para partners de Sofar Sounds*



*Nota.* Adaptado de *We make space where music matters*, por Sofar Sounds, s.f. (<https://docsend.com/view/ckdkgcz62k7hc9rj>)

Para empezar, cada evento en vivo de Sofar es una fuente de creación de contenido que puede generarse en formato de video, foto o texto. Este contenido puede ser distribuido a través de las redes sociales de Sofar Sounds global, de la ciudad de Sofar local y de los artistas. Además, en cada show, los asistentes son animados a compartir fotos y videos a través de sus propias redes sociales, logrando así contenido generado por el usuario (Beveridge, 2022). Adicionalmente, las marcas pueden optar por aparecer en correos de *emailing* enviados a los suscriptores de Sofar, ya sea globales o de ciudades específicas; y por figurar también en el blog de Sofar Sounds. En resumen, la empresa puede crear un *content hub* para la marca partner basada en contenido orgánico y también en contenido promocional a través de media partners o anuncios en medios digitales.

En el pasado, Sofar Sounds ha trabajado ya con marcas como Amnesty International para su campaña Give A Home a favor de los derechos de los refugiados (Amnesty International USA, 2017), Absolut para su campaña festiva junto a One Warm

Coat (PR Newswire, 2019), 20th Century Fox para el estreno de la película *Bohemian Rhapsody* (Queen Official, 2018), Grolsch para promocionar su plataforma musical ‘Unpopped’ (Sofar Sounds, 2019b) y REI para su campaña #OptOutside (REI, 2018). Recientemente, su campaña junto a Stella Artois en promoción de su producto ‘Solstice Lager’ es un ejemplo de un content hub para un partnership de eventos online originado en medio de la pandemia COVID-19 con múltiples puntos de contacto incluyendo la plataforma Listening Room, el blog de Sofar, sus canales de YouTube, Instagram y Facebook, emailing y más (Sofar Sounds, 2020a); y que, un año después, se repitió con una serie de eventos híbridos bajo el nombre ‘Solstice in the City’ (Kaplan, 2021; Sofar Sounds, 2021c).

La última fuente de ingresos para Sofar es la monetización de los videos que publica en YouTube. Como se mencionó anteriormente, la empresa obtiene videos de las presentaciones de los artistas en los shows en vivo editados tanto por las ciudades de Curadores como por su equipo *in house*. Estos videos son publicados en los canales de YouTube de la marca y sujetos a anuncios por los que recibe un ingreso. No obstante, Sofar Sounds no retiene el 100% de estos ingresos. La empresa paga regalías al artista de cada video por el 50% de los ingresos netos, es decir, menos los costos de grabación, producción, promoción u otro; y se los transfiere mensualmente a partir de que el importe iguale o supere los US\$500. Adicionalmente, Sofar Sounds reintegra hasta US\$400 por periodo a los curadores de ciudades comerciales que generaron videos y lograron vender más de 250 entradas en un espacio de tres meses (Sofar Sounds, comunicación personal, 23 de julio de 2021).

#### **1.4.6 Recursos clave**

Según Osterwalder y Pigneur (2013) los recursos clave “describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” y estos pueden ser “físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (p. 34).

En este aspecto, para que el modelo de negocio de Sofar Sounds funcione, resaltan dos recursos clave: los Curator Development Managers y la plataforma web. El primero es un recurso humano y el segundo es un activo digital, ambos pertenecientes a la empresa y sin los cuales el negocio no podría funcionar, incluso en su versión más simple.

Los Curator Development Managers, o gestores del desarrollo de Curadores se desempeñan bajo el área de Community de Sofar, una de las piedras angulares sobre las que se desarrolla la empresa. Esta área gestiona y coordina activamente con los Curadores de ciudades, los artistas, y las intersecciones de ambos. Está de más decir que el desempeño y bienestar de los Curadores y artistas es esencial para el éxito de la empresa ya que, por un lado, los Curadores componen el grueso de los mercados en los que Sofar está presente y de ellos depende la puesta en marcha de los shows; y, del otro, sin los artistas y una escucha activa a sus necesidades, tampoco se podría llevar a cabo los conciertos.

De hecho, los Curator Development Managers son aquellos que dan la bienvenida a los nuevos Curadores de ciudades, los educan entorno a la empresa y sus valores, les brindan acceso a las plataformas y manuales, y en general sirven como apoyo constante para que estos puedan ejercer sus funciones.

El segundo recurso clave es la plataforma web. Esta plataforma se encuentra a cargo del área de Tech, Product & Design y como se mencionó anteriormente, es el canal a través del cual los fans se informan acerca de los shows disponibles, adquieren las entradas y gestionan su servicio postventa; los artistas postulan para tocar en diversas ciudades y cobran sus pagos; y los curadores la utilizan para gestionar la planeación de los conciertos, publicarlos, gestionar la lista de invitados, *bookear* artistas, gestionar las locaciones, y revisar los manuales y guías disponibles.

#### **1.4.7 Actividades clave**

Según el libro Generación de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2013), las actividades clave especifican las operaciones más importantes que la empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio funcione correctamente y sea capaz de “crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos” (p. 37).

Como se describió en líneas anteriores, uno de los recursos clave de la empresa es la plataforma web. Es lógico, entonces, designar al área de Tech, Product & Design como responsable del primer grupo de actividades clave. Esta área es la que desarrolló la plataforma y actualmente se encarga de evaluar y realizar las mejoras pertinentes, de darle

el mantenimiento necesario, de analizar el flujo de acciones y experiencia de usuario, y del correcto funcionamiento y soporte día a día. Es importante recordar que la plataforma es utilizada por los artistas, fans y curadores para ejecutar sus propias actividades.

El segundo grupo de actividades clave está a cargo del área de Concert Operations. Esta área se encarga de la puesta en escena de los shows en los mercados en los que opera Sofar Sounds y no un Curador. Por lo tanto, involucra todos los procesos incluyendo booking, *scouting*, producción logística y producción técnica de sonido. Sin esta área, los conciertos operados por Sofar no podrían llevarse a cabo.

#### **1.4.8 Socios clave**

Los socios o asociaciones clave involucran a los proveedores o agentes necesarios para que el modelo de negocio funcione correctamente. Según Osterwalder y Pigneur (2013), “las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (p. 38). Existen cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros (Osterwalder & Pigneur, 2013, p. 38).

Sofar Sounds cuenta con cinco socios clave estratégicos: los Curadores, los Hosts, las Performance Rights Organizations, los patrocinadores y los sellos discográficos. Estos entes permiten que la empresa desarrolle su modelo de negocio de la mejor forma posible.

Según la empresa (Sofar Sounds, s.f.), los Curadores Sofar son una comunidad de organizadores independientes que ponen en escena conciertos íntimos en locaciones inesperadas alrededor del mundo. En otras palabras, se denomina Curadores a los contratistas independientes que comercializan eventos bajo el nombre comercial de Sofar Sounds. Estos agentes postulan a la posición a través de la plataforma web, el área de

Community revisa la aplicación, se solicita producir un show de prueba, y, de hacer buen fit, se da la bienvenida y se inicia el proceso de entrenamiento.

**Figura 1.6**

*Proceso de aplicación para Curadores*



Nota. Adaptado de *Get involved in your city*, por Sofar Sounds, s.f. (<https://www.sofarsounds.com/about/curators>)

Tal y como se muestra en el Anexo 1, a junio de 2022, Sofar Sounds está presente en 322 ciudades de seis continentes alrededor del mundo. De estas, la empresa opera por sí misma en 25 ciudades de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido (Sofar Sounds, comunicación personal, 23 de julio de 2021), el resto son dirigidas por Curadores. Si bien la mayor cantidad de conciertos se llevan a cabo en las ciudades operadas por Sofar — muchas de ellas ofreciendo conciertos todas las semanas—, son los Curadores los que permiten la expansión y alcance de la marca a nivel global.

Los siguientes socios clave son los Hosts o anfitriones. Estos son individuos u organizaciones que cuentan con un espacio residencial o comercial y quieren prestarlo a Sofar Sounds para la puesta en escena de un show. Los interesados llenan un formulario con información del espacio y, si este califica, se pacta una fecha para llevar a cabo el concierto. El día del show, el equipo in house de Sofar o del Curador se encarga de todos los arreglos necesarios desde el armado hasta la limpieza al finalizar el evento (Sofar Sounds, s.f.).

## Figura 1.7

### Proceso de aplicación para Hosts



#### Cuéntanos acerca de tu espacio

Ponte en contacto con el formulario de abajo y cuéntanos dónde está ubicado tu espacio. Si nos parece un buen fit para un sSofar, alguien irá a hacer un recorrido de tu espacio contigo en persona.



#### Reserva una fecha

¿Todo se ve bien? Una vez tu espacio califique como una buena locación Sofar, te ofreceremos algunas fechas para realizar tu primer show.



#### Abre tus puertas

¡Es hora del show! El día del show, todo lo que tienes que hacer es dar la bienvenida a todos y disfrutar. Nuestro equipo llegará temprano para armar todo y se encargará de la limpieza al finalizar. Los shows Sofar suelen durar entre 2 y 3 horas.

*Nota.* Adaptado de *Bring Sofar Sounds to you*, por Sofar Sounds, s.f. (<https://www.sofarsounds.com/about/hosts>)

El formulario de aplicación puede ser apreciado en el Anexo 2.

Los hosts son importantes porque son aquellos que brindan los espacios físicos que hacen posible presentar un show en vivo. Si bien los anfitriones no suelen recibir ningún tipo de retribución monetaria por ofrecer la locación, sí cuentan con beneficios especiales como entradas gratis para asistir a sofars en cualquier parte del mundo. Asimismo, cabe mencionar que, en caso de incidencias o daños, la empresa cuenta con una póliza de seguro de responsabilidad civil y productos con un límite de indemnización de 2 millones de libras esterlinas válida a nivel global (Sofar Sounds, comunicación personal, 28 de abril de 2022).

A lo largo de los años, anfitriones de todo tipo han ofrecido espacios insuperables para la puesta en escena de sofars. De hecho, ellos son los que permiten que la empresa cumpla con la parte de “locaciones únicas” de su misión. Estos lugares incluyen:

- El teatro Royal Hall en Harrogate, Reino Unido.
- El legendario Tonga Room en San Francisco, Estados Unidos.
- El United Palace Theater en Nueva York, Estados Unidos.
- El jardín de Cinecittà Studios en Roma, Italia; justo frente a una de las estatuas utilizadas en la película Ben Hur en 1963.
- Un parque de trampolines y piscinas de *foam* en Odense, Dinamarca.
- Un tranvía en movimiento en Breslavia, Polonia.
- El techo de una sauna frente a un lago en Lund, Suecia.
- El famoso Willis Tower en Chicago, Estados Unidos.

- La azotea de la Casa Batlló de Gaudí en Barcelona, España.
- La cima del Holmenkollen Ski Jump en Oslo, Noruega (Sofar Sounds, 2019c).

El tercer socio clave son las Performance Rights Organizations. También conocidas como PROs por sus siglas en inglés, estas son las organizaciones de derechos de autor que recolectan regalías en nombre de los compositores y editores musicales cuando una canción es transmitida o presentada en público.

En Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, el equipo de finanzas de Sofar Sounds reporta y paga directamente a las PROs tanto para los conciertos operados por la empresa misma como en representación de los Curadores. Fuera de estos países, los Curadores son responsables de gestionar la relación con las PROs relevantes de sus países. Este es un socio importante a tener en cuenta en la producción de un show porque dependiendo de las normas de la PRO en cada país se debe pagar una tarifa por la puesta en escena de un concierto con música en vivo según factores tales como fines de lucro, tipo de local y número de asistentes.

El siguiente socio clave son las empresas interesadas en fidelizar a sus clientes o alcanzar a nuevos prospectos a través de estrategias de marketing experiencial. Como se mencionó anteriormente, una de las fuentes de ingreso de la marca son los contratos por patrocinio por empresas terceras. En ese aspecto, se indicó que Sofar Sounds cuenta con un programa integral para partners que provee los siguientes beneficios (Sofar Sounds, s.f.):

- Llegar a todas las personas en la locación, en cualquier parte del mundo y aprovechar la producción de eventos únicos y de clase mundial.
- Crear y capturar momentos emocionales por medio de presentaciones de artistas, transmisiones en vivo, clips sociales y narrativas extendidas distribuidos y amplificadas a través de los canales de Sofar.
- Alcanzar a la comunidad de Sofar mediante comunicaciones integradas y cross-channel junto a media partners clave para la promoción de la campaña.
- Conectar la marca partner con redes de *influencers* objetivo.
- Premiar a los clientes con entradas garantizadas a donde sea que vayan.

El último grupo de socios clave son los sellos discográficos. En la industria musical, un sello discográfico o *record label*, es la empresa que distribuye y promociona videos musicales y grabaciones. Estos se encargan de buscar talentos en diversas plataformas de cualquier parte del mundo, desarrollar grabaciones de sonido y videos musicales, marquetear a sus artistas, y mantener contratos con los respectivos managers y artistas. Esencialmente, los sellos discográficos se encargan de gestionar el copyright de las grabaciones de sonido y video a través de la producción, manufactura, distribución, promoción y protección (GiGlue, 2017).

Sofar Sounds trabaja con artistas independientes y artistas bajo contrato con sellos discográficos. Respecto a estos últimos, la presentación en vivo no suele representar problema alguno ya que solo se requiere de la aceptación de los términos del concierto, incluyendo el pago. Sin embargo, la necesidad de una buena relación con los sellos discográficos se hace relevante cuando se trata de la publicación del video de la presentación en YouTube.

Ya que los sellos discográficos representan, o incluso poseen, los derechos de la propiedad intelectual de la canción, se requiere de un permiso adicional y por escrito para realizar el registro y publicación del video. En este aspecto, Sofar Sounds cuenta con un contrato específico para la cesión de derechos que le permite copiar, distribuir, transmitir al público y explotar el video aprobado por el artista de una canción de su presentación en vivo en el show Sofar.

Particularmente, Sofar cuenta con un acuerdo vigente con Universal Music Group concerniente a la distribución de videos de todos sus artistas en todos sus sellos a nivel global. Estos videos no se publican en los canales de YouTube de Sofar Sounds, sino que son enviados a UMG para ser distribuidos en sus canales de VEVO. Esto permite que la audiencia de los artistas sea expuesta directamente a Sofar y facilita el proceso de booking (Sofar Sounds, comunicación personal, 23 de julio de 2021).

#### **1.4.9 Estructura de costos**

El último módulo por definir en el Business Model Canvas es la estructura de los costos implicados en la ejecución del modelo de negocio. En el libro *Generación de modelos de negocio*, Osterwalder y Pigneur (2013) afirman:

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros (p. 40).

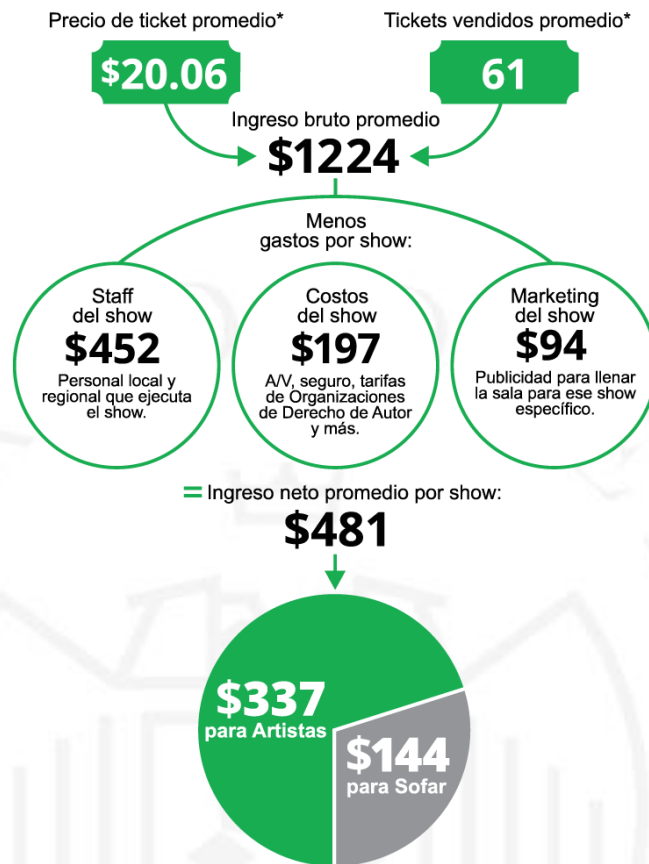
Desde que Sofar Sounds dejó de ser un hobby entre amigos y se convirtió en una empresa comercial, la organización ha recibido críticas por cobrar entradas de entre 10 a 25 dólares americanos y pagar a los artistas alrededor de US\$100 por show. Con el fin de transparentar la información, en 2019 la empresa abrió sus libros y explicó cómo funciona el flujo de caja (Cirisano, 2019b). Los costos en los que incurre la marca se pueden dividir en cuatro grupos: costos de staff, costos del show, marketing del show y pago a los artistas.

Actualmente, el precio de ticket promedio en mercados operados por Sofar es de US\$20.06 y en promedio se venden 61 entradas por show. A este ingreso bruto, el primer grupo de costos que restar es el costo del staff del show. Este costo es por ciudad e incluye a los dos individuos a tiempo completo que producen aproximadamente 30 shows al mes, las instalaciones locales y el Sofar Crew de individuos a tiempo parcial que son pagados por evento para el día del show (Houghton, 2019; Sofar Sounds, s.f.).

El segundo grupo de costos son los costos del show. Estos incluyen el alquiler de equipos de video y de sonido, el seguro, la comisión de la pasarela de pago y la comisión de las organizaciones de derechos de autor, que suele ser del 3% de los ingresos brutos (Sofar Sounds, s.f.). Y el tercer grupo de costos son los costos del marketing del show. Estos costos incluyen los anuncios necesarios para llenar el espacio específico de cada show.

**Figura 1.8**

*Cómo funciona el dinero en un show operado por Sofar*



\* Debido a COVID, las capacidades de los lugares y los precios de entradas fluctúan más de lo normal, pero el promedio de división de artistas/Sofar sigue siendo el mismo.

*Nota.* Adaptado de *How It Works*, por Sofar Sounds, s.f.  
(<https://www.sofarsounds.com/about/artists/how-it-works-show-details>)

El último grupo de costos es el pago a los artistas. Este pago es el mismo para los tres artistas de cada show y se garantiza en todas las ciudades operadas por Sofar, así como las ciudades de Curadores comerciales. El monto de pago varía de acuerdo con el mercado y al número de entradas vendidas. En la Figura 1.9, se puede apreciar el pago escalonado a Artistas a junio de 2022 en los mercados de Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia y Nueva Zelanda.

**Figura 1.9**

*Pago escalonado a Artistas*

Entradas vendidas	Pago a artistas				
	US	UK	Canadá	Australia	Nueva Zelanda
0 – 70	\$100	£75	CAD\$100	AUD\$150	NZ\$120
71 – 100	\$125	£95	CAD\$125	AUD\$175	NZ\$150
101+	\$150	£115	CAD\$150	AUD\$200	NZ\$180

*Nota.* Adaptado de *How It Works*, por Sofar Sounds, s.f. (<https://www.sofarsounds.com/about/artists/how-it-works-show-details>)

El objetivo de Sofar es lograr una división del 70/30 de los ingresos netos de cada show a favor del artista, es decir, con 70% de las ganancias siendo dirigidas a los artistas y la diferencia a la empresa a través de todas las ciudades operadas por Sofar Sounds (Sofar Sounds, 2019a).

### 1.5 Sofar Sounds en el mercado de Lima

Sofar Sounds está presente en Lima desde el año 2014, habiendo llevado a cabo su primer show el 26 de febrero del mismo año. Desde entonces y hasta la fecha, Sofar Sounds Lima viene trabajando como una ciudad de Curador no comercial, es decir, no vende entrada y se sostiene a través de las donaciones de los invitados y patrocinios con marcas.

A junio de 2022, Sofar Lima ha producido 25 shows secretos para más de 2,000 amantes de la música locales y turistas, y con más de 70 artistas (ver Anexo 3). Tal y como la marca global se dirige a artistas up and coming, Sofar Lima trabaja con artistas emergentes en diversas etapas de desarrollo, muchos de los cuales ya han logrado éxito comercial. Uno de estos artistas es la banda limeña de *reggae* Temple Sour, quienes tocaron en un sofár secreto en mayo de 2016 (Sofar Sounds, 2019d) y donde presentaron su sencillo ‘Chibola Manyada’ antes de su estreno oficial en plataformas en noviembre de 2017 (Temple Sour, 2017a). Este single es uno de los más reconocidos de la banda y ha logrado más de seis millones de *streams* en Spotify (Temple Sour, s.f.) y más de cinco millones de vistas en YouTube (Temple Sour, 2017b).

Al mismo tiempo, el equipo curador ha conseguido producir sofars con artistas altamente reconocidos a nivel nacional, regional y mundial. Ejemplo de esto, son los conciertos secretos que se llevaron a cabo con Laguna Pai (Sofar Latin America, 2019a),

Amen (Sofar Latin America, 2019b) y Gian Marco (Sofar Sounds, 2019e) entre 2018 y 2019.

En lo que respecta a locaciones únicas, Sofar Sounds Lima ha llevado a cabo conciertos en casonas del Centro de Lima como Casa Fernandini y Casa Paz Soldán, el rooftop de Callao Monumental, las instalaciones de WeWork en San Isidro, la *flagship store* de Adidas Originals en Miraflores y el hotel Hyatt Centric (Sofar Sounds Lima, s.f.).

En lo que concierne a este último, a finales de 2019 Sofar Lima fue incluida en la campaña de marketing entre Sofar Sounds y Hyatt Centric. Se trató de una campaña que tenía como objetivo incrementar el reconocimiento de esta última como una marca de hoteles *lifestyle* enfocada en apoyar la música y cultura local en todo el mundo. A través de su partnership con Sofar Sounds, las marcas produjeron 12 conciertos en seis países alrededor del mundo: siete en ciudades de Estados Unidos y una en Italia, Irlanda, India, Perú y Turquía, respectivamente. La campaña encapsuló una experiencia completamente integrada para los más de 1,300 invitados a través de múltiples plataformas y logró generar más de 150 colocaciones en los canales sociales de Sofar y de los artistas, más de 90 millones de vistas de video orgánicas y más de 24 millones de impresiones de medios promocionales, 20% por encima del objetivo (Garrison, s.f.; Sofar Sounds, s.f.; Sofar Sounds Lima, 2019).

En los siguientes meses, Sofar Sounds Lima planea retomar la producción de conciertos secretos desde su *hiatus* por la pandemia COVID-19 en marzo de 2020; esta vez como una ciudad de Curador comercial con venta de entradas. Para ello, el presente trabajo servirá como análisis y planeamiento estratégico para su correcta implementación y desarrollo sostenible en el mercado.

## CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar un análisis externo, David y David (2017) señalan que es imperativo establecer y examinar los factores que ejercen o podrían ejercer algún tipo de impacto positivo o negativo en la empresa, y que no es posible que esta pueda controlar, con el fin de asimilar esta información y planear en torno a estos. Este tipo de auditorías revelan las oportunidades y las amenazas clave de las que la empresa podría o bien beneficiarse o bien evitar para minimizar el riesgo de su impacto.

En este capítulo, se realizará una auditoría externa para la empresa Sofar Sounds específicamente en la industria musical independiente en el mercado de Lima, Perú. Se detallarán y analizarán los elementos que podrían ejercer un mayor efecto en el desempeño de la marca como ciudad de Curador comercial bajo el marco teórico de las diez fuerzas externas clave.

### 2.1 Fuerzas externas clave

La correcta identificación y evaluación de los factores involucrados en las fuerzas externas clave permite que la empresa se prepare para las oportunidades y amenazas que puedan afectar el desarrollo de su misión, visión, estrategias y políticas en el ecosistema en el que se encuentra. Según David y David (2017):

Los cambios en las fuerzas externas modifican la demanda del consumidor, de productos y servicios tanto industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos desarrollados, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios ofrecidos y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además, tienen un impacto directo en los proveedores y distribuidores (p. 62).

Estos factores deben ser específicos, susceptibles de implementación y expresados en tendencias, eventos o hechos; es decir, deben ser “útiles para decidir qué acciones recomendar a la empresa, en lugar de factores nebulosos y demasiado vagos” (David & David, 2017, p. 62). Los diez factores que se analizarán se clasifican en cuatro

grupos: fuerzas económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales; y fuerzas tecnológicas.

### **2.1.1 Fuerzas económicas**

Según indica D'Alessio (2015), los factores económicos establecen “las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional” (p. 37). A continuación, se detallan las tendencias que impactarían significativamente el desarrollo de las actividades de Sofar Sounds en Lima.

**a. Indicadores macroeconómicos.** Según Hill y Jones (2011), “las cuatro fuerzas macroeconómicas más importantes son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, tipos de cambio y tasas inflacionarias” (p. 64). Estos son indicadores que ayudan a reflejar la situación económica de un país ya que afectan el bienestar general de los ciudadanos y de las organizaciones en cuanto a gasto, inversión, financiamiento, competitividad y proyección, entre otros.

El Instituto Peruano de Economía (IPE, 2013) define crecimiento económico como “la variación porcentual (positiva) del producto bruto interno (PBI) de una economía en un periodo determinado” (párr. 1) que mide el estándar de vida de los países al evaluar la productividad de los factores y la acumulación de capital. De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2022a), el país cerró el 2021 con un crecimiento del PBI de 13.3% respecto al año anterior y de 0.8% respecto al 2019, gracias a la “flexibilización de las medidas sanitarias y el avance del proceso de vacunación, factores que permitieron revertir el [*sic*] gran parte del impacto negativo proveniente del cese de actividades no esenciales en 2020” (párr. 1). Para 2022, se proyecta que el crecimiento será del 3.1% en virtud de una mayor producción minera —aún en medio de una incertidumbre política que frenaría la inversión—, y a la normalización de los mercados laborales y el incremento del gasto estatal que apoyarían la expansión del consumo (World Bank, 2022).

**Tabla 2.1***Previsiones para los países de América del Sur*

	2019	2020	2021 <sup>e</sup>	2022 <sup>p</sup>	2023 <sup>p</sup>	2024 <sup>p</sup>
Argentina	-2.0	-9.9	10.3	4.5	2.5	2.5
Bolivia	2.2	-8.7	6.1	3.9	2.8	2.7
Brasil	1.2	-3.9	4.6	1.5	0.8	2.0
Chile	0.8	-6.0	11.7	1.7	0.8	2.0
Colombia	3.2	-7.0	10.6	5.4	3.2	3.3
Ecuador	0.0	-7.8	4.4	3.7	3.1	2.9
Guyana	5.4	43.5	19.9	47.9	34.3	3.8
Paraguay	-0.4	-0.8	4.2	0.7	4.7	3.8
Perú	2.2	-11.0	13.3	3.1	2.9	3.0
Surinam	1.1	-15.9	-3.5	1.8	2.1	2.7
Uruguay	0.4	-6.1	4.4	3.3	2.6	2.5

*Nota.* Adaptado de *Global Economic Prospects, June 2022* [Perspectivas económicas mundiales, junio 2022], por World Bank, 2022 (<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1843-1>)

e = estimación. p = previsión. Crecimiento del PBI a precios en porcentajes, a menos que se indique lo contrario. Los datos se basan en el PBI medido en precios promedio de 2010-19 y tipos de cambio de mercado. Las previsiones del Banco Mundial se actualizan con frecuencia sobre la base de nueva información y de los cambios en las circunstancias (mundiales). En consecuencia, las proyecciones presentadas aquí pueden diferir de las incluidas en otros documentos del Banco, aún si las evaluaciones básicas de las perspectivas de los países no difieran significativamente en un determinado momento.

La siguiente variable macroeconómica es la tasa de interés de referencia, la cual es establecida por “la entidad encargada de la política monetaria de cada país para influenciar en el precio de las operaciones crediticias de muy corto plazo entre diferentes entidades bancarias” (IPE, 2021, párr. 1). Como explica Baba Nakao (2015):

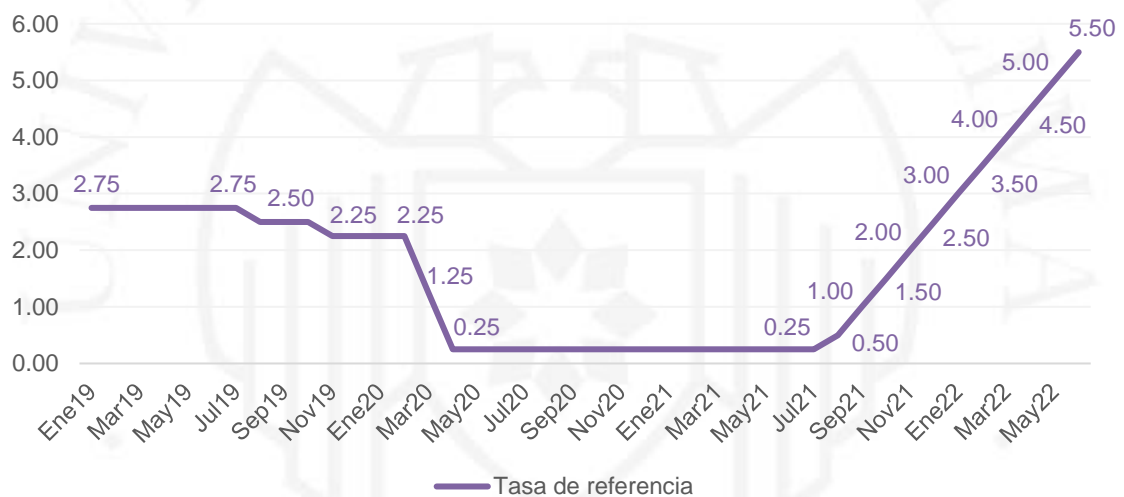
La tasa de interés de referencia del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) sirve para influir en el costo del crédito del país. La idea es que sobre esta tasa base las corporaciones tengan un costo financiero de 1.0% a 1.5% por encima de dicha cifra. Entonces, cuando la economía está en desaceleración, el BCR disminuye la tasa de interés de referencia para que más empresas y gente estén más predispuestos a tomar créditos y consuman (párr. 1).

En los últimos cuatro años, tal y como se puede apreciar en la Figura 2.1, la tasa de referencia impuesta por el BCRP se mantuvo en 2.75% en el primer semestre del 2019,

inmediatamente después bajó a 2.50% y finalmente llegó a 2.25% en febrero de 2020. En marzo de ese año, el BCRP estableció la tasa de referencia en 1.25% y 21 días después en 0.25% en razón del debilitamiento significativo de la demanda interna, el alza de las expectativas de inflación y la acentuación de los riesgos respecto a la actividad económica mundial en el contexto de la crisis sanitaria mundial por COVID-19 (BCRP, 2020). Esta tasa, un total de 250 puntos básicos menos en comparación con el mismo periodo del año anterior, se mantuvo por el resto de la pandemia con el fin de aminorar costos y promover la inversión como parte una política monetaria expansiva hasta julio de 2021.

**Figura 2.1**

*Tasa de referencia de la Política Monetaria (enero 2019 – junio 2022)*



*Nota.* De *Tasa de referencia de la Política Monetaria*, por BCRP, 2022b (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html>). Datos completos en el Anexo 4.

A partir de entonces, el BCRP ha ido elevando la tasa de interés de referencia progresivamente como parte de un esfuerzo por normalizar la posición de la política monetaria mediante, entre otros, un retiro gradual del estímulo monetario que garantice el retorno de la inflación al rango meta (BCRP, 2021, 2022c). Tal como se detalla:

Cuando mayor sea el sobrecalentamiento de la actividad económica, mayor será la caída posterior del producto y la pérdida de empleo necesarias para lograr el control de la inflación. Una política monetaria contracíclica busca evitar ello,

elevando la tasa de interés de referencia por encima de su nivel neutral cuando se observan presiones al alza de la inflación y ante una economía sobrecalentada (BCRP, s.f., sección ¿Por qué la política monetaria es contracíclica?, párr. 2).

En junio de 2022, el BCRP estableció la tasa de referencia en 5.50% frente al aumento continuo de la tasa de inflación y de las expectativas de inflación, el aumento significativo y constante de los precios internacionales de energía y alimentos, y la reducción en el ritmo de recuperación de la actividad económica mundial debido a la reversión de los estímulos monetarios en las economías avanzadas y los conflictos internacionales, entre otros (BCRP, 2022d).

En relación a ello, el siguiente factor macroeconómico a evaluar son las tasas inflacionarias. De acuerdo con el IPE (2008), “la inflación es el incremento sostenido en el nivel de precios de una economía” (párr.1) que puede ser medida de tres formas: con el deflactor del PBI, el Índice de Precios al por Mayor (IPM) o el Índice de Precios al Consumidor (IPC). De ellos, el más usado es el IPC ya que estima el costo de una canasta promedio de bienes, es decir, el promedio de lo que las personas pagan por los bienes y servicios, y la variación del precio de estos (Castillo Dávila, 2022; IPE, 2008). Según indica Parodi:

Una economía produce millones de bienes y servicios distintos, por lo que es imposible hacer un seguimiento de todos los precios. Por ello, se toma un subconjunto de ejemplo y se construye una canasta básica que incluye los gastos habituales de un hogar representativo. Si de un año a otro por más dinero se compra la misma canasta básica, se puede decir que existe inflación (como se cita en Castillo Dávila, 2022, párr. 2).

Cuando los precios aumentan constantemente de un periodo a otro disminuye el poder adquisitivo de la moneda y, consecuentemente, de la población. Esto genera mayor pobreza y desalienta las inversiones y el ahorro (Castillo Dávila, 2022). En Perú, el BCRP “tiene como objetivo principal preservar la estabilidad monetaria, lo cual implica mantener una inflación baja y estable en el tiempo” (Lahura, 2017, p. 5) y para ello mide dos indicadores: la inflación y las expectativas de inflación. Esta última es “un estimado a futuro de la inflación por parte de los agentes económicos del país (...) [que] advierte cuánto puede llegar a subir la variación de precios” (Wong Vilchez, 2021, párr. 11) y que “mientras más bajas y estables sean estas expectativas, las empresas y hogares podrán

tomar mejores decisiones de precios y salarios” (BCRP, s.f., sección ¿Cómo se diseña la política monetaria para lograr la meta de inflación?, párr. 2).

Actualmente y desde febrero de 2007, el BCRP tiene una Meta Explícita de Inflación (MEI) con un rango de tolerancia entre 1% y 3% (BCRP, s.f.; Pérez Forero, 2017). Esta meta se cumplió por última vez durante 45 meses consecutivos entre septiembre de 2017 y mayo de 2021, el periodo más largo desde su instauración en 2007 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2022a). Como se puede apreciar en la Figura 2.2, en junio de 2021, la tasa de inflación pasó el rango meta máximo por 25 puntos porcentuales en 3.25% para continuar subiendo progresivamente hasta llegar a la tasa de inflación interanual actual de 8.09%.

**Figura 2.2**

*Inflación y expectativas de inflación (enero 2019 – mayo 2022)*



*Nota.* Los datos de Inflación son de INEI (2022a) y los datos de Expectativas de inflación a 12 meses son de BCRP (s.f.). Inflación interanual con base diciembre 2021. Datos completos en el Anexo 4.

El alza de esta tasa se debe al aumento significativo en los precios internacionales de insumos para alimentos, tales como granos y fertilizantes, de combustibles y de derivados, como los fletes de comercio exterior; generando así un incremento en el precio de los alimentos con alto contenido importado (BCRP, 2021, 2022c). Según explica el BCRP (2021), “la recuperación de la economía global luego de los confinamientos habría

sido más rápida de lo esperado, lo cual pone presión sobre el balance global de alimentos” (p. 131). Adicionalmente, el incremento del precio del petróleo y otros combustibles, y las restricciones ocasionadas por la pandemia del COVID-19 no sólo limitaron el acceso a otros insumos de primera necesidad, sino que de la mano de limitaciones logísticas “han encarecido el costo del transporte marítimo y con ello el costo de los insumos alimenticios e industriales” (BCRP, 2021, p. 132).

En lo que concierne a las expectativas de inflación a 12 meses, como se observa en la Figura 2.2, en julio de 2021, un mes después de que la tasa de inflación interanual sobrepasara el rango meta, la expectativa de inflación se alzó a 3%, y continuó subiendo hasta llegar a la tasa actual de 4.89% en mayo de 2022. Al respecto, el BCRP (2022c) espera que la inflación retorne al rango meta para 2022 y 2023 asumiendo la reversión del efecto de factores transitorios y la recuperación de la brecha de demanda y confianza empresarial. Según informa:

La trayectoria decreciente de la inflación interanual se iniciaría en julio del presente año, debido al inicio de la reversión del efecto de diversos factores sobre la tasa de inflación y sus expectativas (tipo de cambio, precios internacionales de combustibles y granos) y a que la actividad económica se ubicará aún por debajo de su nivel potencial (BCRP, 2022d, párr. 4).

Finalmente, la última variable macroeconómica a analizar es el tipo de cambio. Esta tasa muestra la relación de valor entre dos divisas distintas, es decir, define cuánto se debe pagar en moneda nacional para adquirir una moneda extranjera (Editorial Grudemi, 2020). De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (2018):

El tipo de cambio mide el valor de una moneda en términos de otra; en nuestro caso, del dólar de los Estados Unidos de América con respecto al Sol. En un régimen de flotación, el tipo de cambio refleja variaciones en la oferta y demanda de divisas. En tal sentido, esta variable está influida, entre otros factores, por la evolución de los términos de intercambio, los volúmenes de comercio exterior, los flujos de capital y cambios en las decisiones de portafolio de las personas, empresas y bancos (p. 2).

La fluctuación de la tasa cambiaria es sumamente relevante para la economía de un país desde diversas tangentes: permite calcular el precio en moneda local de bienes y

servicios extranjeros; tiene un impacto directo en la estabilidad económica del país ya que influye en la inversión, en el índice de precios de productos importados o con componentes importados, en las expectativas inflacionarias, y en las acciones de política monetaria que tome el Banco Central; y, además, se le considera un indicador de competitividad internacional ya que permite comparar al país con el resto del mundo (Fusión Empresarial, 2019).

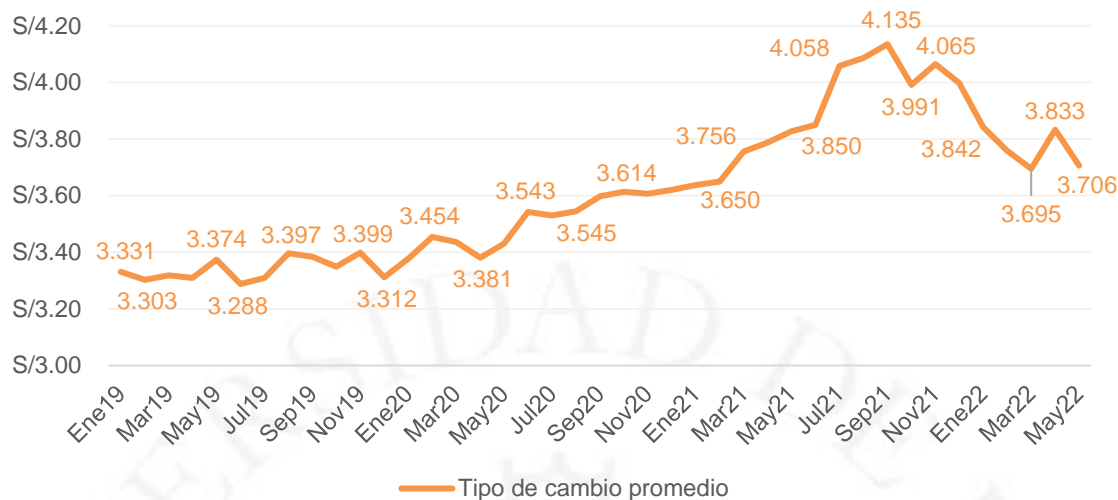
Existen varios tipos de cambio, los más utilizados son el tipo de cambio nominal que expresa en moneda local el número de unidades que se debe entregar para obtener una unidad de moneda extranjera, y el tipo de cambio real que compara el precio relativo de las canastas de bienes y servicios de dos países distintos (BCRP, 2011). Usualmente, estos suelen calcularse como promedio de un periodo o como fin del periodo, y también se categorizan según la fuente:

- El tipo de cambio bancario, que es un promedio ponderado de las operaciones del día en el sistema bancario y publicado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).
- El tipo de cambio interbancario, que corresponde a la cotización de oferta y demanda del dólar de Estados Unidos de las operaciones entre las entidades bancarias y es reportado por la empresa DATATEC.
- El tipo de cambio informal, que es determinado por la oferta y demanda del mercado de divisas, reportado por la empresa Reuters (BCRP, 2018).

De acuerdo con los datos recopilados por el BCRP (2022e), en los últimos 20 años, el tipo de cambio interbancario al fin del periodo ha sido de S/.3.193 en promedio, con el punto más alto en septiembre de 2021 con S/.4.135 y el punto más bajo en diciembre de 2012 con S/.2.551. En la Figura 2.3, se aprecia el ascenso constantemente de la tasa cambiaria desde febrero de 2020 hasta llegar a un pico histórico 19 meses después.

**Figura 2.3**

*Tipo de cambio nominal interbancario – Fin de periodo (S/. por US\$)*



*Nota. De Interbancario - Promedio, por BCRP, 2022e*

(<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01216PM/html>).

Los tipos de cambio promedio corresponden a las cotizaciones por las transacciones ejecutadas en DATATEC. Los datos corresponden al fin del periodo de la fecha indicada.

Datos completos en el Anexo 4.

Esta alza se debe a la incertidumbre política que vivió el país en medio de las elecciones presidenciales y que viene arrastrando hasta la actualidad bajo el gobierno izquierdista del presidente Pedro Castillo. De hecho, la depreciación del nuevo sol en septiembre de 2021 se dio tras por la amenaza de nacionalizar el yacimiento de gas de Camisea por parte del entonces primer ministro Guido Bellido (Agencia EFE, 2021; Mendoza Saona, 2021).

Recientemente, la moneda peruana logró su cierre más bajo desde marzo 2021 posicionándose en S/3.695 exactamente un año después. Esta apreciación se debe principalmente a tres factores: la menor percepción de riesgo político gracias, en parte, al proyecto de ley que busca dificultar la convocatoria de una Asamblea Constituyente; las acciones de política monetaria por parte del BCRP al subir la tasa de referencia para frenar el aumento de la inflación; el retroceso en el precio del petróleo internacional por la liberación de reservas de crudo de Estados Unidos; y la apreciación del valor de commodities y metales como el cobre (El Peruano, 2022; SWI, 2022a; Villar, 2022a).

**b. Rebaja de calificación crediticia.** A inicios de septiembre de 2021, la calificadora de riesgo Moody's ajustó la calificación crediticia de Perú de A3 a Baa1, acompañado por una perspectiva estable y con proyección de crecimiento para ese año del 12% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021).

Las calificadoras de riesgo, o *bond rating agencies*, son empresas privadas que analizan y evalúan la solvencia de los bonos emitidos por empresas y gobiernos y la probabilidad de que estas cumplan con pagar el interés y capital prestado. Los inversionistas confían en estas agencias para decidir dónde invertir su dinero y si el riesgo tomado vale el retorno. Las firmas de riesgo más conocidas son Fitch Ratings, Standard & Poor's Global Ratings y Moody's Investors Service (Birken & Curry, 2021).

Recientemente, el gobierno peruano ha experimentado rebajas en su calificación crediticia por parte de estas tres agencias de riesgo. La primera en hacerlo fue Moody's, la firma que en 2014 calificó al país como un emisor de bonos calidad medio superior por primera vez en la historia. En septiembre de 2021, rebajó su calificación de A3 a Baa1. Un mes más tarde, Fitch también rebajó la calificación del país de BBB+ a BBB; y en marzo de 2022, Standard & Poor's hizo lo mismo (Expansión, 2022a).

Si bien estas calificaciones fueron acompañadas de un cambio en la perspectiva del país de negativa a estable, esta es la primera rebaja del crédito peruano en más de 20 años y llegó en un contexto de inestabilidad política a poco más de un mes de la juramentación del presidente Pedro Castillo en julio de 2021, el quinto mandatario del país en apenas tres años. Según Moody's, el "entorno político continuamente polarizado y fracturado ha aumentado el riesgo político y se ha debilitado considerablemente la capacidad de formulación de políticas" (como se cita en Barría, 2021, párr. 3). Esta noción fue apoyada por Standard & Poor's que señaló que "el persistente choque político en Perú está socavando los esfuerzos por mantener una sólida confianza de los inversores y limitando las perspectivas de crecimiento" (como se cita en Villar, 2022b, párr. 4). Fitch Ratings, por su parte, especificó que su decisión por rebajar el riesgo crediticio del país no se debe únicamente al desempeño del gobierno actual, sino a un "deterioro general que ha sufrido el ambiente político del Perú en el último quinquenio (...) [y a una] tendencia acumulativa acelerada por la pandemia" (como se cita en Villar, 2021, párr. 5).

Las tres firmas señalaron que la rebaja también tiene causantes económicas y fiscales. Según estas, a pesar del crecimiento del país en los últimos 20 años, los efectos

de la desaceleración económica y de la pandemia por COVID-19 tardarán en revertirse. El impacto del retiro de pensiones, la dependencia de la financiación externa, el aumento de la tasa de pobreza, la devaluación del nuevo sol y la baja en el rendimiento de los bonos soberanos son solo algunos de los factores que hacen a la deuda peruana más vulnerable (Barría, 2021; Villar, 2021, 2022b). De acuerdo con Bissett-Tom, “un 3% de crecimiento promedio no es algo para preocuparse tanto, pero para un país que ha crecido a tasas de hasta 5% o 6% en años anteriores con más inversión minera, pero también con una fuerte inversión no minera, lo es” (como se cita en Villar, 2022b, párr. 24).

**Tabla 2.2**

*Calificación crediticia de los países de América del Sur*

	<b>Moody's</b>	<b>Standard &amp; Poor's</b>	<b>Fitch</b>
Chile	A1	A ↓	A- ↓
Perú	Baa1 ↓	BBB ↓	BBB ↓
Uruguay	Baa2	BBB	BBB-
Colombia	Baa2	BB+ ↓	BB+ ↓
Paraguay	Ba1	BB	BB+
Brasil	Ba2	BB-	BB-
Bolivia	B2	NR	B ↓
Ecuador	Caa3	B- ↑	B- ↑
Surinam	Caa3 ↓	SD ↓	RD ↓
Argentina	Ca	CCC+ ↑	CCC ↑

*Nota.* Datos de *Rating: Calificación de la deuda de los países*, por Expansión, 2022b (<https://datosmacro.expansion.com/ratings>)

NR = sin clasificar. SD, RD = a falta de pocas perspectivas de recuperación. ↓ = indica rebaja desde la última calificación. ↑ = indica subida desde la última calificación. Países ordenados de mejor a peor calificación.

La rebaja en calificación por estas agencias no han sido únicas al Perú, sino también a 31% de los países emergentes y en desarrollo, y a 49% de los países de América Latina y el Caribe (MEF, 2021). Aún así, como se aprecia en la Tabla 2.2, el Perú se mantiene como la segunda economía con mejor rating en América del Sur con una perspectiva estable donde estas agencias esperan que el país aproveche el alza en el precio de los metales y conserve una disciplina fiscal continua que mantenga la deuda del gobierno por debajo del 30% del PBI (Villar, 2021, 2022b).

A pesar de ello, y si bien la rebaja de un solo escalón crediticio no genera cambios inmediatos, esta nueva calificación tilda al país como más riesgoso, lo que encarece el crédito financiero para el gobierno y dificulta las condiciones de crédito que puedan conseguir los empresarios. Además, la percepción internacional podría verse dañada y ocasionar la reducción del flujo de capitales hacia el Perú (Barría, 2021).

**c. Riesgo de estanflación.** De acuerdo con García (2022), “la estanflación es un escenario en el que coexisten un estancamiento económico y una alta inflación. Es decir, la economía experimenta una recesión, pero los precios suben” (párr. 3). Esta situación económica es anómala, ya que normalmente la inflación se produce cuando la economía se acelera, o sea, cuando la demanda de bienes y servicios crecen desmedidamente en relación con lo que el sector productivo puede realmente generar. Sin embargo, cuando la inflación sube, pero la economía se enfría o se para, y la tasa de desempleo sube, se produce la estanflación (Banco de la República, s.f.; Finect, 2022).

En su artículo de The Guardian, Roubini (2022) afirma que la pandemia por COVID-19, la invasión de Ucrania por Rusia y las fuertes políticas de cuarentena en China han llevado a que muchos sectores vean sus cadenas de abastecimiento disrumpidas, la oferta de mano de obra reducida, el precio de combustibles, metales, comida y fertilizantes al alza, y a cuellos de botella en el transporte. En consecuencia, la economía global se caracterizará por producir una mayor inflación, menor crecimiento, y posiblemente periodos de recesión en varios países.

En América Latina, si bien el Banco Mundial recientemente pronosticó un crecimiento regional del 2.5% para este año, el contexto político y económico global no permitiría que los países latinoamericanos disfruten de los altos precios de exportación de los *commodities* que producen ya que se verían frenados por el aumento del costo de los insumos como la energía y los fertilizantes (BBC News, 2022).

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX, 2022), el riesgo de estanflación en el país gira en torno al desempeño de tres factores: el PBI, la tasa de inflación y la tasa de desempleo. Como se detalló anteriormente, la economía peruana viene experimentando una desaceleración desde 2019 y espera un crecimiento económico del 3.1% para finales del 2022. Por su parte, la tasa de inflación ha pasado el rango meta y ha alcanzado la tasa más alta en los últimos 13 años no solo debido a factores internos,

sino también al entorno político y económico global. En lo que respecta a la tasa de desempleo, Lima Metropolitana presentó una tasa del 8.3% en el primer trimestre del presente año, una mejora en comparación con la tasa del 15.1% en el mismo periodo del 2021 y del 9% en el 2020; pero aún un punto porcentual por encima de su contemporáneo del 2019 (INEI, 2022b).

En suma, si bien algunos de los indicadores se están recuperando, estos aún se encuentran por encima de los niveles prepandémicos. Esto, sumado al contexto político y económico global, aumentan las probabilidades de experimentar una posible estanflación en el futuro próximo. Lo recomendable para enfrentar este escenario sería “encontrar la fórmula mágica para controlar el aumento en el costo de vida, pero al mismo tiempo, no frenar demasiado el crecimiento económico con la subida de las tasas de interés” (BBC News, 2022, párr. 7) con el fin de “amortiguar el impacto del alza en los precios del petróleo y los alimentos, agilizar el alivio de la deuda y ampliar la vacunación” (Banco Mundial, 2022, párr. 12).

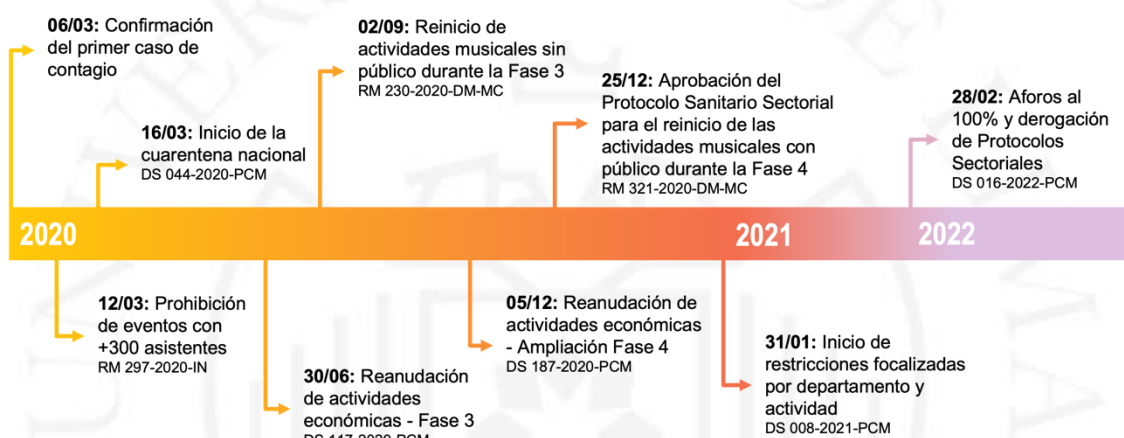
**d. Pérdidas económicas por COVID-19 en la industria musical.** A inicios de marzo de 2020, la confirmación del primer caso de contagio de coronavirus en el Perú desató una serie de medidas para prevenir y mitigar el contagio masivo que terminó en la declaración de un estado de emergencia nacional y sanitario aún vigente, y en una cuarentena nacional que duró 107 días (Huilca & Veliz, 2021; Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2022a, Artículo 1). A lo largo de esta, múltiples actividades económicas fueron suspendidas y reactivadas gradualmente en un proceso de cuatro fases (PCM, 2020a, Artículo 1).

La industria musical fue una de las últimas en reactivarse. El reinicio de las actividades musicales sin público se aprobó en septiembre de 2020 durante la Fase 3; mientras que el permiso de presentar música en vivo se prorrogó en diciembre de 2020 mediante el Decreto Supremo 187-2020-PCM, una ampliación de las actividades económicas permitidas de la Fase 4. Esta norma aprobaba los servicios de artes escénicas en espacios cerrados con capacidad al 40% y en espacios abiertos al 60% bajo el protocolo sanitario que el Ministerio de Cultura emitiría 20 días después (Ministerio de Cultura [MINCUL], 2020a, 2020b; PCM, 2020b).

Posteriormente, esta restricción de aforo fue variando al implementarse numerosos decretos de restricciones focalizadas de acuerdo con el nivel de alerta de cada departamento del país en un periodo de tiempo que comprendió desde el 31 de enero de 2021 hasta el 28 de febrero de 2022, fecha en la que el Decreto Supremo 016-2022-PCM derogó las normas antes mencionadas y estableció el aforo tanto en espacios abiertos como cerrados al 100% (PCM, 2021, 2022b).

**Figura 2.4**

*Línea de tiempo de suspensión y reactivación de la industria musical*



El informe sobre el impacto del estado de emergencia por el COVID-19 publicado por el MINCUL (2020c) reportó que la industria musical en el país perdió S/.11'531,483 entre marzo y junio de 2020 a nivel nacional. Al mismo tiempo, Lima fue el departamento que registró las mayores pérdidas monetarias con 77% del total general en todas las actividades culturales, lo que equivale a S/.125'981,638. Estas cifras pertenecen a los resultados de la encuesta nacional a empresas, asociaciones, organizaciones, emprendimientos y trabajadores independientes vinculados a las industrias culturales y creativas, donde cabe resaltar que el 56% de los encuestados afirmó pertenecer al sector musical.

Ulteriormente, el MINCUL (2021) publicó un estudio estadístico que buscaba estimar los efectos de la pandemia en el empleo y los ingresos de las industrias culturales y creativas del Perú. El reporte muestra que la situación económica de las industrias culturales ha sufrido pérdidas devastadoras:

En el segundo trimestre del 2020, se identifica que 6 de cada 10 trabajadores dejaron por completo su ocupación en actividades como la música (...). La cifra da cuenta de que el mercado laboral de la cultura colapsó a inicios de la emergencia sanitaria y emergencia nacional. Luego se registró una recuperación, pero aún dentro de márgenes negativos, ya que el primer trimestre del 2021 el empleo decreció en 15% con relación al trimestre anterior (MINCUL, 2021, p. 4).

**Tabla 2.3**

*Población ocupada y remuneración promedio en Cultura*

Trimestre	Población ocupada	Variación %	Remuneración promedio S/.	Variación %
2019-1	123 890 <sup>b</sup>	-	1503.7 <sup>a</sup>	-
2019-2	136 884 <sup>b</sup>	-	1346.3 <sup>a</sup>	-
2019-3	144 872 <sup>a</sup>	-	1104.4 <sup>a</sup>	-
2019-4	176 709 <sup>a</sup>	-	1584.1 <sup>a</sup>	-
2020-1	157 629 <sup>a</sup>	27.2	972.0 <sup>d</sup>	-35.4
2020-2	36 455 <sup>c</sup>	-73.4	502.8 <sup>d</sup>	-62.7
2020-3	27 012 <sup>c</sup>	-81.4	632.25 <sup>d</sup>	-42.8
2020-4	38 480 <sup>c</sup>	-78.2	802.26 <sup>d</sup>	-49.4
2021-1	86 738 <sup>b</sup>	-45.0	1186 <sup>d</sup>	22.0

*Nota.* Datos de *Estimación de los efectos producidos por la pandemia de COVID-19 en el empleo y los ingresos de las industrias culturales y creativas del Perú*, por Ministerio de Cultura, 2021 (<https://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2022/01/Estimaci%C3%B3n-efectos-COVID-19-Industrias-Culturales-Creativas.pdf>)

Los valores de población ocupada se muestran para las actividades culturales según el Convenido Andrés Bello con el que se alinea la metodología. Los valores de remuneración promedio se muestran para las actividades de arte, entretenimiento y creatividad. La variación porcentual es calculada respecto al mismo trimestre del año anterior. <sup>a</sup>Valores con coeficientes de variación válidos (15% o menos). <sup>b</sup>Valores con coeficientes de variación entre 16% - 20%. <sup>c</sup>Valores con coeficientes de variación mayores de 20%. <sup>d</sup>Valores con coeficientes de variación mayores a 15%.

Del mismo modo, los ingresos percibidos por la población ocupada que pertenece a las actividades de arte, entretenimiento y creatividad se redujeron trágicamente durante todo el año 2020, logrando su punto más bajo en el segundo trimestre. Afortunadamente, durante el primer trimestre del 2021 se registra un alza en la remuneración promedio superando en un 7% al ingreso del tercer trimestre del 2019.

Por su parte, en marzo del presente año el MINCUL (2022a) aprobó el Plan de recuperación de las industrias culturales y artes al 2030 con el fin de “reactivar y desarrollar las industrias culturales y artes tras el impacto del COVID-19” (MINCUL, 2022b, p. 28). El plan consta de cinco objetivos estratégicos entre los cuales destacan la promoción del empleo en las industrias culturales y las artes, y el fortalecimiento de las capacidades de los agentes culturales. La Tabla 2.4 muestra las actividades más resaltantes del plan para la industria musical.

**Tabla 2.4**

*Actividades de recuperación económica para la industria musical*

OE	Actividad
	Implementación de los Estímulos Económicos para la Cultura.
	Implementación de ferias culturales a nivel nacional que impulsen la venta de bienes de las artes y las industrias culturales.
OE2	Implementación de estrategia para la participación de delegaciones peruanas en ferias, festivales y/o mercados culturales de alcance internacional.
	Coorganización de ferias culturales locales.
	Desarrollo de capacitaciones para la formalización de agentes culturales (empresas, asociaciones, trabajadores independientes) a través de CONECTA, así como de otras iniciativas sectoriales o institucionales.
OE3	Fortalecimiento del programa CONECTA EMPRENDE para el desarrollo de capacidades en gestión cultural.
	Desarrollo de incubadoras para emprendimientos culturales.

*Nota.* Datos de *Plan de recuperación de las industrias culturales y artes al 2030*, por Ministerio de Cultura, 2022b

(<https://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2022/03/resoluciones-ministeriales/rm086-2022-dm-mc-anexo.pdf>)

OE= Objetivo estratégico. OE2= Impulsar el empleo en las industrias culturales y las artes. OE3= Fortalecer las capacidades de los/as agentes culturales para el desarrollo de las industrias culturales y artes.

**e. Potencial económico de la industria musical.** Las industrias culturales y creativas siempre han obtenido una posición secundaria respecto a las demás industrias económicas en el Perú, incluso llegando a considerar “el presupuesto asignado al sector Cultural como un gasto corriente y no como una inversión destinada a fortalecer los derechos culturales de la sociedad” (MINCUL, 2020d, p. 3). Esta mentalidad es claramente errada, sobre todo si se analiza el aporte económico de la música en el PBI de otras economías.

En Estados Unidos, las actividades de arte y cultura representaron el 4.2% del PBI del país, lo que equivale a US\$876.7 billones en 2020; lo que a su vez significó una

reducción del 6.4% respecto al año anterior antes de la pandemia por COVID-19 (Bureau of Economic Analysis [BEA], 2022). De hecho, Stoner y Dutra (2020) en conjunto con la Recording Industry Association of America (RIAA), aseguran que la industria musical contribuyó con US\$170 billones del PBI en 2018 y creó cerca de 2.5 millones de puestos de trabajo a través de actividades como la grabación, el streaming y la música en vivo, así como campos adyacentes como el transporte, el retail y el marketing. Es más, el ratio de valor agregado directo fue de 1.5, es decir, por cada dólar generado por actividades de la música, 50 centavos adicionales se crearon en campos adyacentes de la economía. Adicionalmente, como exportación en 2019, la música generó US\$9.1 billones en ventas extranjeras para Estados Unidos.

Del mismo modo, en Corea del Sur, la industria del K-Pop genera aproximadamente US\$10 billones al año para el país (Guo et al., 2021). Como exportación, el contenido cultural englobado en el Hallyu<sup>2</sup> generó alrededor de US\$6.38 billones para Corea del Sur en 2019, del cual la industria musical aportó US\$533 millones, la segunda actividad con mayor participación detrás del *gaming* (KOFICE, 2020). Tan solo en 2021, las reproducciones mensuales promedio de K-Pop a nivel global llegaron a 9.97 billones al mes, 27% más comparado con el año anterior, y donde la mayor cantidad de streams provinieron de Estados Unidos, India, Brazil, Indonesia y México (Spotify, 2022a). En efecto, estas industrias culturales tienen un efecto dominó en otras industrias como el turismo, los cosméticos y la gastronomía valorizado en US\$5.93 billones en 2019 (KOFICE, 2020).

En lo que respecta al Perú, un estudio reciente determinó que en 2015 las industrias culturales y creativas aportaron 1% del PBI anual, es decir, S/.6'098,094, provenientes de las actividades de creación, artes escénicas y espectáculos artísticos, artes

---

<sup>2</sup> Se denomina Hallyu o *Korean Wave* al frenesí global por la cultura coreana impulsado principalmente por la exportación de contenido cultural como la música, programas de televisión, películas, animaciones, personajes, gaming, publicaciones y cómics; y que también impacta en la exportación de bienes de consumo y turismo como la gastronomía, los cosméticos, la moda, los accesorios, los electrónicos, los teléfonos móviles, el transporte y el turismo (Korean Foundation for International Cultural Exchange [KOFICE], 2020).

visuales, música, audiovisual y radio, libros y publicaciones, y patrimonio material (MINCUL, 2020d).

Como ingreso total, sin embargo, el reporte Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024 de PriceWaterhouseCoopers informa que la industria musical en Perú generó US\$38 millones en 2021 y se espera que ese monto aumente a US\$54 millones para 2024 (como se cita en AMCHAM News, 2021). Como se puede apreciar en la Tabla 2.5, el mayor aporte proviene del consumo de música en plataformas de streaming.

**Tabla 2.5**

*Ingresos de la industria musical en Perú (en millones de USD)*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	V%*
<b>Música en vivo</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>-1.3%</b>
Patrocinio música en vivo	3	1	2	4	4	4	2.34%
Venta de ticket música en vivo	10	3	5	9	9	9	-2.64%
<b>Música grabada</b>	<b>24</b>	<b>28</b>	<b>31</b>	<b>39</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>11.22%</b>
Música digital grabada	17	21	24	32	32	34	14.36%
Descarga música digital	0	0	0	0	0	0	-39.73%
Streaming música digital	17	21	24	31	31	34	14.79%
Publicidad streaming música digital	3	4	4	4	4	4	4.51%
Consumo streaming música digital	14	18	18	27	27	30	16.84%
Derechos de interpretación musical	7	6	6	7	7	7	1.61%
<b>Total Música</b>	<b>37</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>54</b>	<b>7.45%</b>

*Nota.* Adaptado de PwC Perú: *industria musical y radial generarán USD 201 millones en el 2024 pese al COVID-19*, por AMCHAM News, 2021 (<https://amcham.org.pe/news/pwc-peru-industria-musical-y-radial-generaran-usd-201-millones-en-el-2024-pese-al-covid-19/>)

\*Variación porcentual del 2019 al 2024.

A pesar del notorio crecimiento, Perú sigue siendo el país con menor ingreso en la industria musical en comparación con otros países de la región. En la Tabla 2.6 se puede observar que otros países de América del Sur generan más del doble de ingresos en la misma industria. A nivel Latinoamérica, Brasil es el país que más ingresos generó en 2021 con US\$686 millones, seguido por México con US\$404 millones.

**Tabla 2.6***Ingresos de la industria musical en Latinoamérica (en millones de USD)*

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	V%*
Brasil	578	559	686	793	839	872	8.56%
México	443	317	404	514	531	546	4.29%
Argentina	105	106	121	160	176	188	12.3%
Colombia	119	80	102	137	143	148	4.49%
Chile	101	83	101	123	129	133	5.75%
Perú	37	31	38	48	51	54	7.45%

*Nota.* Adaptado de PwC Perú: *industria musical y radial generarán USD 201 millones en el 2024 pese al COVID-19*, por AMCHAM News, 2021 (<https://amcham.org.pe/news/pwc-peru-industria-musical-y-radial-generaran-usd-201-millones-en-el-2024-pese-al-covid-19/>)

\*Variación porcentual del 2019 al 2024.

En resumen, el potencial económico de la industria musical en el Perú es exponencial. Los casos de éxito no se reducen solo a países desarrollados como los Estados Unidos o Corea del Sur, sino también a países de la región como México, Argentina y Colombia con grandes exportaciones musicales cada vez más populares a nivel global. Tal y como afirma Olega Inga (2018):

El valor nominal de este sector representa también, una gran oportunidad de rentabilidad, ya que son los derechos de copyright los que vienen generando mayores aportes a los PBI de muchos países que cuentan o han desarrollado estrategias de Industria cultural para poder desarrollar economías alternativas en un mundo cada vez más digitalizado y que justamente en su reproducción existen muchos factores nominales de ingresos por diversos conceptos complementarios a la música y el arte en sí (p. 45).

### **2.1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural**

De acuerdo con David y David (2017), “las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que suponen los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales” (p. 65). El ingreso per cápita, los estilos de vida, los hábitos de compra y las costumbres sociales son algunos de los factores más importantes.

**a. Ingreso per cápita.** El ingreso per cápita o PBI per cápita es el promedio de renta generado por cada uno de los habitantes de un país respecto al total. Este indicador se obtiene al dividir el Producto Bruto Interno de la nación entre el número de habitantes con el fin de estimar el nivel de riqueza o bienestar del que se disfruta (Sevilla Arias, 2016).

**Figura 2.5**

*Ingreso real promedio per cápita mensual*



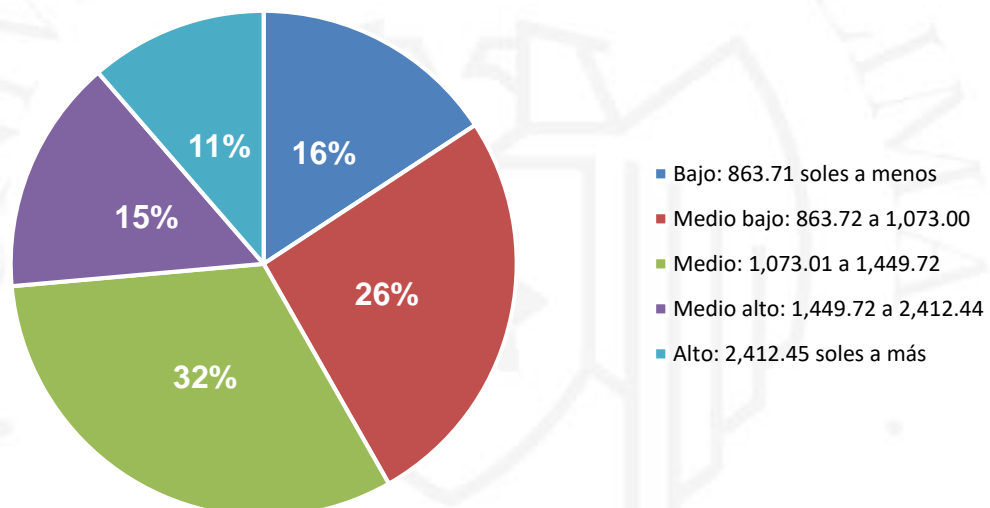
*Nota.* Datos de *Evolución de la Pobreza Monetaria 2010-2021*, por INEI, 2022c, ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/pobreza2021/Pobreza2021.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2021/Pobreza2021.pdf))

En Perú, el ingreso per cápita nacional registrado en 2021 fue de 989 soles, un aumento del 12.9% con respecto al 2020, pero una reducción del 10.5% en comparación con el 2019. A nivel nacional urbano, la diferencia fue de 13.28%, con 1,084 soles en 2021 y 1,250 en 2019. En Lima Metropolitana y Callao, considerando los 43 distritos de Lima y los siete distritos de la provincia constitucional del Callao, en 2021 se obtuvo un ingreso per cápita de 1,138 soles, en 2020 de 1,037 y en 2019 de 1,402. Esto significó un incremento del 9.74% con respecto al 2020 y una reducción del 18.83% en comparación con el resultado obtenido en 2019. El pico para este territorio se logró en 2016 con una renta per cápita de S/1,448 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2021).

En lo que respecta solo a Lima Metropolitana, el ingreso per cápita se puede clasificar en cinco estratos, el menor representando un ingreso de menos de S/.863.71 y el mayor de S/.2,412.45 a más (INEI, 2020). En el Anexo 5 se pueden visualizar los datos para cada uno de los 43 distritos de la región y en la Figura 2.6 se observa que el estrato con mayor número de población es el medio con un ingreso per cápita de 1,073.01 a 1,449.72 soles. Por su parte, los estratos medio alto y alto en conjunto tienen una participación del 26% de la población limeña, una proporción equivalente a la del estrato medio bajo.

**Figura 2.6**

*Ingreso per cápita por estrato en Lima Metropolitana en 2020*



*Nota.* Datos de *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas 2020*, por INEI, 2020, ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf)) Datos completos en el Anexo 5.

**b. Aumento en la compra de entradas a conciertos en vivo.** Desde que los mercados volvieron a abrir después de las cuarentenas generalizadas por COVID-19, la industria de la música en vivo viene rompiendo récords desde finales de 2021 hasta lo que va del 2022. A pesar de las alertas por nuevas variantes como la Delta u Omicron, la demanda y los precios de las entradas están al alza (Shaw, 2021; Steele, 2022).

De acuerdo con reportes de empresas de la industria como Live Nation Entertainment y Pollstar, los precios de las entradas han aumentado en 70% en

comparación con tiempos pre-COVID-19. Este incremento no solo se debe a la inflación, sino también a la demanda y al deseo de las compañías de tour por eliminar el mercado de reventa: si un fan está dispuesto a pagar US\$400 en una entrada en reventa y la empresa de tour lo está vendiendo a US\$100, hay una gran brecha que no se está aprovechando. Esta hipótesis claramente ha resultado ya que la venta de entradas a conciertos subió en 45% en los primeros meses de 2022 en comparación con la venta del mismo periodo en 2019 (The Daily Upside, 2022).

Después de dos años viviendo bajo las nuevas reglas impuestas por el COVID-19, las personas están buscando más y mejores experiencias en el mundo real. Los expertos están caracterizando esta necesidad y deseo por escuchar música en vivo como *kama muta* o *mutual tuning-in*. *Kama muta*, que proviene del sánscrito ‘movid por el amor’, es un constructo que conceptualiza un sentimiento positivo y cálido a partir de experiencias compartidas con otros individuos. El *mutual tuning-in*, por su parte, se refiere a la sincronización en el tiempo y ritmo compartida por personas en un mismo ambiente. Si bien uno puede tranquilamente disfrutar de un concierto musical por Zoom y apreciar las notas y calidad del sonido, la sensación de comunidad e intimidad de la que el ser humano goza en un concierto en vivo es inigualable (Swarbrick et al., 2021; Kozak, 2021).

En Perú, la industria de la música en vivo ha experimentado un nuevo despertar en 2022 después del gran periodo de cuarentena que se vivió. En la Tabla 2.7, se puede apreciar la relación de los conciertos programados en la ciudad de Lima con capacidad para más de 10,000 personas. De un total de 26 conciertos, 50% de ellos lograron agotar entradas a julio del mismo año. Los cinco artistas más vendidos, Karol G, Coldplay, Daddy Yankee, Bad Bunny y Morat, tuvieron que ofrecer una segunda fecha después de hacer *sold out* para la primera en tiempo récord. Nueva de las fechas tienen una capacidad de más de 30,000 personas; y 19 de ellas corresponden a un artista de habla hispana.

**Tabla 2.7***Conciertos 2022 en Lima para 10 mil personas a más*

Fecha	Artista	Más baja	Más alta	Capacidad	Estado
04/05	Kiss <sup>a</sup>	414.00	575.00	13 700	Disponible
06/05	Rauw Alejandro <sup>b</sup>	113.90	517.50	16 284	Disponible
21/05	Anuel AA <sup>c</sup>	113.90	517.50	14 992	Disponible
01/06	Louis Tomlinson <sup>d</sup>	167.00	450.00	14 196	Sold out
01/06	Rels B <sup>e</sup>	92.00	287.50	16 520	Disponible
04/06	Karol G <sup>f</sup>	185.00	990.00	≈15 000	Sold out
05/06	Karol G <sup>f</sup>	185.00	990.00	≈15 000	Sold out
11/06	Lima Music Fest <sup>g</sup>	161.90	459.00	20 000	Disponible
16/07	Gian Marco <sup>h</sup>	40.00	365.00	48 891	Disponible
13/08	Sebastián Yatra <sup>i</sup>	138.70	581.40	12 810	Disponible
29/08	Juanes + Fonseca <sup>j</sup>	122.00	489.00	10 000	Disponible
09/09	Ricardo Arjona <sup>k</sup>	195.00	770.00	≈16 000	Disponible
09/09	Duki <sup>l</sup>	143.50	299.50	16 520	Disponible
13/09	Coldplay <sup>m</sup>	172.50	793.50	40 830	Sold out
14/09	Coldplay <sup>m</sup>	17250	793.50	40 830	Sold out
23/09	Maluma <sup>n</sup>	177.00	694.00	11 380	Disponible
30/09	Marc Anthony <sup>o</sup>	129.00	399.00	37 000	Disponible
08/10	Guns N' Roses <sup>p</sup>	211.00	1,638.00	50 790	Disponible
18/10	Daddy Yankee <sup>q</sup>	176.00	679.00	41 000	Sold out
19/10	Daddy Yankee <sup>q</sup>	176.00	679.00	41 000	Sold out
13/11	Bad Bunny <sup>r</sup>	175.00	680.00	42 000	Sold out
14/11	Bad Bunny <sup>r</sup>	175.00	680.00	42 000	Sold out
15/11	Arctic Monkeys <sup>s</sup>	218.40	437.00	21 006	Sold out
29/11	Harry Styles <sup>t</sup>	180.00	559.00	16 000	Sold out
30/11	Morat <sup>u</sup>	160.00	490.00	18 000	Sold out
01/12	Morat <sup>u</sup>	160.00	490.00	18 000	Sold out

<sup>a</sup>Teleticket (2020). <sup>b</sup>Teleticket (2021a). <sup>c</sup>Teleticket (2022a). <sup>d</sup>Teleticket (2022b). <sup>e</sup>Teleticket (2022c). <sup>f</sup>Joinnus (2022a). <sup>g</sup>Teleticket (2022d). <sup>h</sup>Teleticket (2022e). <sup>i</sup>Teleticket (2022f). <sup>j</sup>Teleticket (2022g). <sup>k</sup>Joinnus (2022b). <sup>l</sup>Teleticket (2022h). <sup>m</sup>Teleticket (2021b). <sup>n</sup>Teleticket (2022i). <sup>o</sup>Teleticket (2022j). <sup>p</sup>Teleticket (2022k). <sup>q</sup>Teleticket (2022l). <sup>r</sup>Teleticket (2022m). <sup>s</sup>Teleticket (2022n). <sup>t</sup>Teleticket (2019). <sup>u</sup>Teleticket (2022o).

Información al 7 de julio de 2022. Precios full, sin descuento.

Según promotores como Rick Roskin de Creative Artists Agency, la demanda proviene de todas las edades y de todos los géneros (Shaw, 2021). No obstante, el grueso de los asistentes a eventos musicales en vivo son los millennials y centennials. Los millennials se encuentran en su mejor etapa en lo que respecta a ingresos, y están interesados en invertir su dinero y tiempo en experiencias de alto valor (Rigg & Bofinger, 2022). Por su parte, los centennials están cansados de pensar en la pandemia y desean vivir una vida normal sin restricciones (Paz, 2021).

**c. Preferencia musical.** En un estudio reciente realizado por Cisneros Interactive (2021) con respecto al consumo de audio digital en Perú, los géneros más escuchados por los peruanos son la música latina, rock, pop, clásica y electrónica, con 30%, 27%, 25%, 19% y 15%, respectivamente; a través de dos principales plataformas: YouTube con el 64% de participación y Spotify con 28%, la mayoría sin pagar suscripción alguna.

El estudio fue realizado a hombres y mujeres mayores de 18 años en todo el Perú donde el 43% de los encuestados fueron adultos de 25 a 44 años. El 75% de estos declaró que escucha música a través de medios digitales, sobre todo por medio de smartphones. Además, el 50% afirma escuchar música más de 7 veces por semana y un tercio del universo consume entre una a tres horas diarias (Cisneros Interactive, 2021).

El género de moda y consumo musical en Perú ha evolucionado con los años. En 2013, Salim Vera, cantante principal de Libido, compartía en una entrevista que la música programada en las radios es alienante y *estupidizante*, que se repiten siempre las mismas canciones, la mayoría con bastantes años de lanzadas y que, si bien es normal ser nostálgicos, es imperativo educar a la audiencia en el consumo de música actual (como se cita en Arce Ruiz, 2013a).

Utilizando la relación de conciertos de la Tabla 2.7, se puede observar que, de los 21 artistas programados a presentarse en 2022 en eventos para más de 10,000 personas, solo seis de ellos cuentan con más de 30 años de actividad: Kiss, Gian Marco, Juanes + Fonseca, Ricardo Arjona, Marc Anthony y Guns N' Roses. Es más, once de ellos son artistas nuevos con menos de diez años de actividad cuyos conciertos, en conjunto, alcanzan el 41% de la capacidad total de la lista. De hecho, de los ocho artistas en hacer sold out, ninguno de ellos tiene más de 30 años de actividad, y solo dos resaltan por sus años de experiencia: Coldplay y Daddy Yankee.

El género musical de predilecto también ha cambiado. De las 26 fechas de conciertos que figuran en la Tabla 2.7, el 46% pertenece al género urbano, el 30% al pop y 19% al rock. De hecho, el género urbano viene experimentando un auge desde finales de los 2010s en Estados Unidos, Latinoamérica y Europa con detonantes del habla hispana como Ozuna, Maluma, Rosalía, J. Balvin y Bad Bunny (El Plural, 2018; Borello, 2022). Es más, en 2020, de los Top 50 artistas de Spotify, 11 de ellos fueron de habla hispana, y del Top 5 de los videos musicales más vistos a nivel global en la última semana

de junio de 2022, tres de ellos pertenecieron a artistas latinoamericanos (Noe, 2021; YouTube, s.f.).

**d. Riesgo de una nueva pandemia.** Si bien la pandemia por COVID-19 es vista como una experiencia de ‘una vez en la vida’, la probabilidad de volver a enfrentar un nuevo brote viral es casi seguro, de acuerdo con expertos.

Según expertos en salud global, la frecuencia y severidad de enfermedades contagiosas provenientes de animales salvajes directamente a seres humanos está aumentando constantemente. El análisis de modelos epidemiológicos y de catástrofes estiman que la probabilidad de una pandemia de la escala de COVID-19 es de entre 2.5% a 3.3% en cualquier año dado. Esto quiere decir que existe una probabilidad de entre 47% a 57% de experimentar otra pandemia global tan mortal como el COVID-19 en los próximos 25 años (Smitham & Glassman, 2021).

Márie Connolly, coordinadora del proyecto PANDEM-2 que busca identificar, mapear e integrar la data de múltiples fuentes en una base de datos de entrenamiento y respuesta a nuevas pandemias, señala que, si bien futuras pandemias son inevitables, tomar acción en medidas de prevención como reducir la emisión de gases de efecto invernadero podrían reducir el riesgo de enfermedades infecciosas emergentes. Reducir el cambio climático y cuidar el medio ambiente ayudaría a disminuir la probabilidad de infecciones por derrame de animales a personas (Smith, 2021).

### **2.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

“Las elecciones nacionales, estatales y locales tienen efectos sobre las empresas, y van acompañadas de un saludable y continuo debate de las ventajas y desventajas para las empresas de la agenda de cada partido” (David & David, 2017, p. 66). Está claro que las leyes, normas y regulaciones de un país afectan las decisiones estratégicas de las empresas que se rigen a ellas. A continuación, se detallan los factores políticos, gubernamentales y legales más significativos para las actividades de Sofar Sounds Lima.

**a. Incertidumbre y crisis política local.** En los últimos 30 años, el Perú ha tenido diez presidentes de la república y siete de ellos han sido acusados e investigados

por crímenes de lesa humanidad, lavado de activos, corrupción, entre otros (Suárez Jaramillo, 2020). Es más, como si fuera poco, hace menos de dos años, el país tuvo tres presidentes en ocho días en medio de una crisis política exacerbada por la pandemia por COVID-19, las distinciones sociales, la pobreza y la impotencia de la población. Durante la semana del nueve de noviembre del 2020, el entonces presidente Martín Vizcarra fue vacado por el Congreso de la República, sucedido por el presidente Manuel Merino por lo que sería un periodo de cinco días, y finalmente reemplazado por el presidente Francisco Sagasti (Castillo, 2020).

En julio de 2021, el profesor, dirigente sindical y militante del partido Perú Posible, Pedro Castillo Terrones, fue proclamado y juramentado como presidente de la república tras dos intensas vueltas electorales en las que se vio vencedor por un margen del 0.25% (BBC News, 2021). Desde entonces y a menos de un mes de cumplir un año en el puesto, su mandato se ha visto teñido por votos de confianza fallidos, pedidos de vacancia y una investigación por corrupción con testigos eficaces (Fowks, 2022).

Recientemente, el presidente Castillo renunció a su militancia en el partido político Perú Libre afirmando que su decisión “obedece a mi responsabilidad como presidente de 33 millones de peruanos. Soy respetuoso del partido y sus bases construidas en la campaña” (Castillo Terrones, 2022). Esta declaración viene a cuenta de la acusación por parte de Perú Libre respecto al “quebrantamiento de la unidad partidaria, la fractura de la bancada congresal, así como las invitaciones a la disidencia en la bancada y el partido, además de promover la inscripción de dos partidos políticos paralelos” (RPP, 2022) y su deseo por abrir una investigación.

**b. Ley del artista y de la música peruana.** Actualmente, la ley vigente es la Ley 28131, Ley del Artista, Intérprete y Ejecutante. Esta norma fue promulgada en el 2003 durante el gobierno del presidente Alejandro Toledo. La ley define al ‘artista’ como todo aquél que “canta, lee, recita, declama, interpreta, ejecuta, representa o realiza en cualquier forma obras artísticas o literarias (...), con o sin instrumentos (...), resultando una interpretación que puede ser difundida por cualquier medio de comunicación” y tiene como objetivo establecer los derechos del artista, promover su desarrollo profesional y académico, incentivar el desarrollo de fuentes de trabajo y fomentar las actividades culturales (Congreso de la República del Perú, 2003).

A pesar de ello, esta ley fue promulgada hace 19 años y no se adhiere a la diversidad de expresiones culturales y visión que reclama el contexto actual. Es así que el MINCUL en conjunto con la UNESCO, vienen desarrollando una nueva Ley del Artista elaborada de manera participativa en todas las regiones del país (Gobierno del Perú, s.f.).

Adicionalmente, en julio del 2013, la bancada nacionalista Gana Perú presentó un proyecto de ley denominado ‘Ley de promoción de la música nacional, así como de los contenidos nacionales e indígenas en la radiodifusión sonora’ que buscaba imponer una cuota de no menos del 35% de música nacional en la programación sonora de las radios, así como “no menos del 10% de programación con contenidos indígena en los distritos donde habitan pueblos indígenas” (como se cita en Arce Ruiz, 2013b).

Esta iniciativa fue lanzada de la mano de personajes reconocidos de la industria musical tales como Percy Céspedes y Walter Cobos; e incluye cuotas correspondientes a la antigüedad del material. El proyecto solicita que, del material nacional difundido, no menos del 50% sea música nueva estrenada en los últimos 36 meses (Arce Ruiz, 2013b; Tejada Galindo, 2014). El proyecto fue denegado en noviembre del 2013 (Congreso de la República, s.f.).

**c. Nueva normalidad y restricciones a públicos masivos.** Como se mencionó anteriormente, la industria de la música fue una de las últimas en abrir, logrando reiniciar sus actividades con público el 25 de diciembre de 2020 con la aprobación del Protocolo Sanitario del MINCUL por Resolución Ministerial 321-2020-DM-MC (MINCUL, 2020b). Aún así, esta reactivación fue paulatina y se restringió por nivel de alerta de cada provincia. La Tabla 2.8 muestra la serie de restricciones focalizadas por decreto supremo para la provincia de Lima desde el 31 de enero de 2021 hasta su levantamiento el 28 de febrero de 2022, y los cambios en aforo permitido.

**Tabla 2.8***Restricciones focalizadas para la Música en la provincia de Lima*

<b>Norma legal</b>	<b>Vigencia</b>	<b>Nivel de alerta</b>	<b>Restricciones</b>
DS 008-2021-PCM	31/01/2021	Extrema	Aforo al 0% para espacios cerrados o abiertos.
DS 036-2021-PCM	01/03/2021	Extrema	Sin cambios. <sup>a</sup>
DS 058-2021-PCM	29/03/2021	Muy alta	Aforo al 20% en espacios cerrados y al 30% en espacios abiertos.
DS 076-2021-PCM	19/04/2021	Extrema	Aforo al 0% en espacios cerrados y al 20% en espacios abiertos. <sup>a</sup>
DS 105-2021-PCM	31/05/2021	Muy alta	Aforo al 30% en espacios cerrados y al 100% en espacios abiertos.
DS 123-2021-PCM	21/06/2021	Alta	Aforo al 40% en espacios cerrados y al 100% en espacios abiertos.
DS 131-2021-PCM	12/07/2021	Alta	Sin cambios.
DS 149-2021-PCM	23/08/2021	Moderada	Aforo al 50% en espacios cerrados y al 100% en espacios abiertos.
DS 152-2021-PCM	20/09/2021	Moderada	Sin cambios.
DS 167-2021-PCM	01/11/2021	Moderada	Sin cambios.
DS 174-2021-PCM	29/11/2021	Moderada	Aforo al 80% en espacios cerrados y al 100% en espacios abiertos.
DS 179-2021-PCM	10/12/2021	Moderada	Sin cambios. <sup>b</sup>
DS 186-2021-PCM	24/12/2021	Moderada	Aforo al 60% en espacios cerrados y al 100% en espacios abiertos. <sup>b</sup>
DS 005-2022-PCM	17/01/2022	Alta	Sin cambios. <sup>c</sup>
DS 010-2022-PCM	31/01/2022	Alta	Sin cambios.
DS 011-2022-PCM	31/01/2022	Alta	Sin cambios.
DS 015-2022-PCM	14/02/2022	Moderada	Aforo al 80% en espacios cerrados y al 100% en espacios abiertos. <sup>bd</sup>
DS 016-2022-PCM	28/02/2022	-	Aforos al 100%. <sup>bd</sup>

<sup>a</sup>Se permite el registro y transmisión de artes escénicas, incluido teatro, danza, circo y música. <sup>b</sup>Los mayores de 18 años deben presentar carné físico o virtual de vacunación para ingresar a los establecimientos. <sup>c</sup>A partir del 23 de enero de 2022, los mayores de 50 años deben presentar carné físico o virtual de vacunación con dosis de refuerzo. <sup>d</sup>Los mayores de 40 años deben presentar carné físico o virtual de vacunación con dosis de refuerzo.

No obstante, el país continúa en estado de emergencia nacional y sanitario (PCM, 2022a, Artículo 1) por lo que estas medidas cambiarán de acuerdo con la situación. Recientemente, el uso de la mascarilla en espacios abiertos fue declarado facultativo en provincias en las que más del 80% de la población mayor de 60 años cuente con tres dosis de vacuna y la misma cantidad de la población de mayores de 12 cuente con al menos dos dosis (PCM, 2022c, Artículo 4), tales como Lima. Sin embargo, tan solo 65 días después, las autoridades peruanas volvieron a instaurar el uso obligatorio de mascarillas ante el avance la cuarta ola de contagios (SWI, 2022b).

#### 2.1.4 Fuerzas tecnológicas

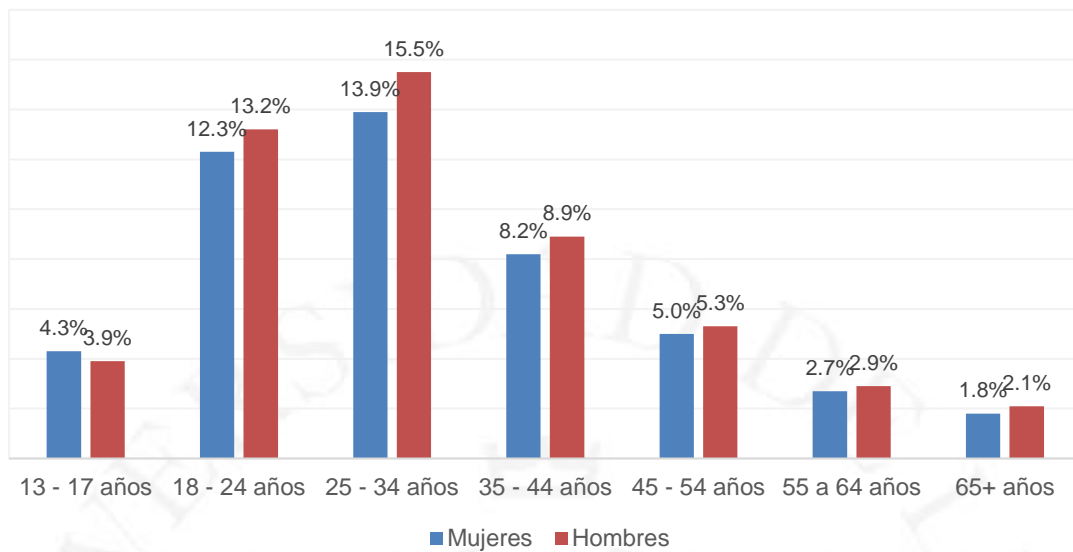
Como se ha podido observar en los puntos anteriores, el impacto de las variables tecnológicas en el desarrollo y crecimiento de la industria musical a nivel global ha alcanzado un nivel sin precedentes. Como afirma D'Alessio (2015), “el cambio tecnológico puede volver obsoletos los productos existentes de la noche a la mañana y al mismo tiempo crear una multitud de posibilidades nuevas de productos” (p. 66). A continuación, se detallan algunas de las tendencias tecnológicas más importantes para la industria musical.

**a. Uso de las redes sociales y plataformas digitales.** A enero de 2022, la población de Perú llegó a 33.52 millones, de los cuales se registró que 21.89 millones son usuarios de internet. Esto representa una penetración del 65.3% de la población. Asimismo, se reportó que, para el mismo periodo, Perú cuenta con aproximadamente 28.10 millones de usuarios de redes sociales; sin embargo, es importante precisar que este número no se refiere a individuos únicos, sino a usuarios activos contabilizados por las plataformas digitales (DATAREPORTAL, 2022).

En cuanto al perfil de estos usuarios, DATAREPORTAL (2022) señala que el 51.8% son hombres, mientras que el 48.2% son mujeres. En lo que concierne a su edad, teniendo en cuenta que la edad mínima para usar social media es de 13 años en todas las plataformas (Canales, 2022), la mayoría de los usuarios son millennials y centennials. En la Figura 2.7 se puede observar que el grueso de los usuarios tiene entre 18 a 34 años, sumando entre ellos el 55% de la totalidad.

**Figura 2.7**

*Audiencia publicitaria en social media por sexo y edad en Perú*



*Nota.* Datos de *Digital 2022: Peru*, por DATAREPORTAL, 2022, (<https://datareportal.com/reports/digital-2022-peru>)  
Datos a febrero de 2022.

El reporte Digital 2022: Peru (DATAREPORTAL, 2022), detalla el perfil de la audiencia publicitaria por plataforma de social media. (Comunicación personal, s.f.) Hasta la fecha, Facebook es la plataforma con mayor cantidad de usuarios activos, aunque presenta una ligera caída con respecto al año anterior. Las otras plataformas con mayor cantidad de usuarios son YouTube, TikTok e Instagram, logrando la plataforma china sobrepasar a la popular red social de Meta. Estos dos canales, y Snapchat, son las únicas plataformas en las que el mayor porcentaje de usuarios son mujeres.

En lo que respecta a plataformas de streaming, en 2019 Spotify registró 14 millones de usuarios en Perú, siendo el 69% millennials y el tiempo promedio activo de tres horas al día (América Economía, 2019). A nivel global, la empresa de streaming musical recientemente alcanzó los 422 millones de usuarios en el primer trimestre del 2022, siendo 182 millones suscriptores premium a lo largo de 183 mercados. En Latinoamérica, el total de usuarios llegó a 78 millones de usuarios en 2021 con 33 millones de suscriptores pagados y 117 minutos de uso diario. Cabe resaltar, también, que el 56% de los usuarios de Spotify son mujeres (Iqbal, 2022).

**Tabla 2.9***Perfil de la audiencia publicitaria por canal en Perú*

	2021 <sup>a</sup>			2022 <sup>b</sup>			V% <sup>c</sup>
	Usuarios	Mujeres	Hombres	Usuarios	Mujeres	Hombres	
Facebook	26.00	46.2%	53.8%	24.80	47.8%	52.2%	-4.62%
YouTube	15.10	49.6%	50.4%	17.50	49.6%	50.4%	15.89%
TikTok	-	-	-	12.17	60.7%	39.3%	-
Instagram	7.50	53.3%	46.7%	8.90	53.9%	46.1%	18.67%
LinkedIn	6.20	42.1%	57.9%	6.80	42.9%	57.1%	9.68%
Snapchat	2.25	75.2%	22.0%	2.90	73.2%	25.0%	28.89%
Twitter	1.55	39.1%	60.9%	2.20	-	-	41.94%

*Nota.* Los datos de 2021 son de DATAREPORTAL (2021) y los datos de 2022 son de DATAREPORTAL (2022).

<sup>a</sup>Datos a enero de 2021. <sup>b</sup>Datos a febrero 2022. <sup>c</sup>Variación porcentual de 2021 a 2020.

**b. Impacto de las plataformas digitales en la industria musical.** El efecto que las plataformas digitales pueden tener en la industria musical es claro e importante. Recientemente, gracias a tan solo 150 segundos de aparición en la serie de Netflix *Stranger Things*, la icónica canción de Kate Bush, *Running Up That Hill*, logró posicionarse en el puesto N°4 del Billboard Hot 100 y en el N°1 del cartel inglés; además ha conseguido 8.7 millones de streams y un sin número de menciones en Twitter, TikTok e Instagram desde el estreno del capítulo el 27 de mayo de este año. Gracias a la tecnología, la canción de Bush se convirtió en un hit a más de 37 años de su lanzamiento (Anifitos, 2022; Brandle, 2022).

La plataforma más reciente en convertirse en un *must* para la promoción de canciones y el crecimiento económico es TikTok. Según explica Moe Hamzeh, director de Warner Music Middle East, el crecimiento proviene del incremento en suscripciones DSPs (Songtrust, s.f.). pero también del alza en el consumo en redes sociales y en el aumento de la importancia de la música en plataformas como TikTok, Snapchat, Instagram Reels y YouTube Shorts, que ahora son pilares en el descubrimiento musical de las personas (como se cita en International Federation of the Phonographic Industry [IFPI], 2022, p. 32).

Hoy en día, las canciones pueden volverse virales de manera orgánica o de forma pagada a través del empleo de influencers y bailarines que ayuden a descubrir una canción e influyan en la creación de publicaciones por otros usuarios en un efecto dominó (Whateley, 2022). Un estudio reciente del 2021 muestra que los usuarios de TikTok son más propensos a gastar dinero en música y a estar más compenetrados con esta. Además, 40% de los usuarios activos de TikTok pagan una suscripción mensual en alguna plataforma musical, y 17% compra merch de artistas mensualmente (Venkat, 2022).

El caso de éxito más notorio de un artista en TikTok es Doja Cat. La artista estadounidense saltó a la fama en 2020 cuando su sencillo Say So, y la coreografía que lo acompaña, se volvió viral en la plataforma generando más de 20 millones de tiktoks como user-generated content y logrando el puesto N.º1 en el Billboard 100. Su éxito continuó con canciones como 34+35, Kiss Me More, Woman, Need To Know y I Like You (A Happier Song), las cuales llegaron a posicionarse en el Top 10 del cartel más prestigioso. En términos monetarios, se calcula que Doja Cat actualmente gana alrededor de US\$9.75 millones al año entre ingresos por actividades musicales y por patrocinios con marcas (Zhang, 2020; Burgos, 2022; Billboard, 2022).

Pero no todos los artistas quieren formar parte de la máquina viral de TikTok. En mayo de 2022, artistas del nivel de Adele, Ed Sheeran y Halsey comentaron su molestia con los continuos esfuerzos de sus disqueras por convertir sus canciones en éxitos virales en TikTok y por presionarlos a realizar publicaciones en dicha plataforma. En el caso de Halsey, específicamente, esta declaró que su disquera Capital Music Group, de propiedad de Universal Music Group, no lanzará su nueva canción a menos que puedan lograr viralizarla en la red social china (Rao, 2022).

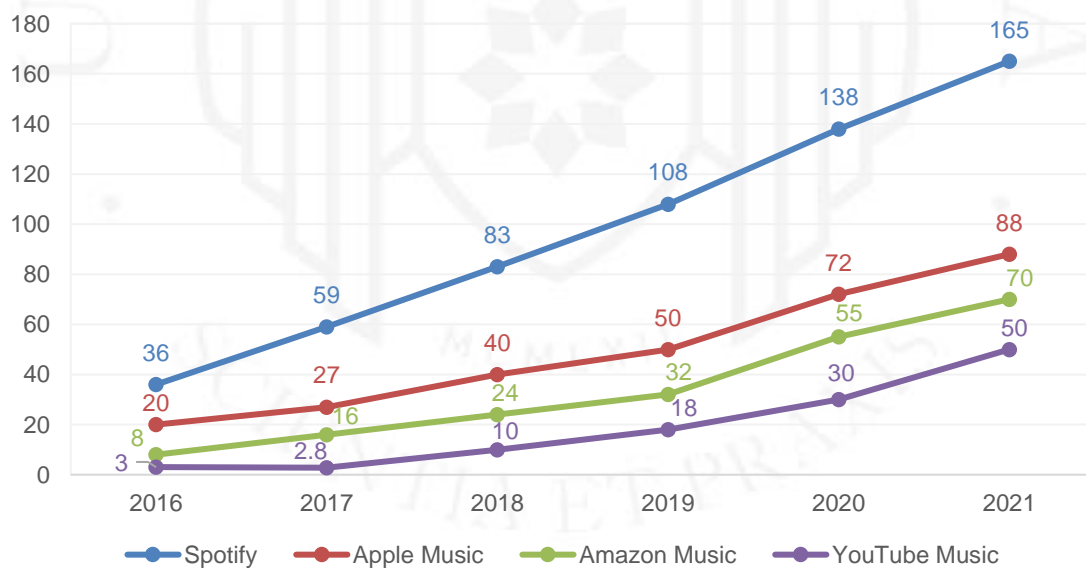
Como se aprecia, TikTok es una fuente de ingreso económico tanto por regalías como por otros medios más convencionales. De hecho, de acuerdo con el reporte Global Music Report 2021 de la IFPI (como se cita en Conciertos Perú, 2021), el 62.1% de los ingresos globales de música grabada provino de plataformas de streaming en 2020. Este rubro incluye tanto los ingresos por escuchas con anuncios como por escuchas con suscripción. La siguiente variable con mayor participación es la de ventas físicas, seguida por los derechos de uso y las descargas digitales con 19.5%, 10.6% y 5.8%, respectivamente.

En lo que respecta a los mercados económicos, los países que generan mayores ingresos a la industria de música grabada son Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Alemania y Francia, en ese orden. El Perú se encuentra en el puesto N°43 con un valor de US\$23.7 millones en 2021. Del total, 83.2% de los ingresos provinieron de streaming, 15.3% de derechos de uso y 1.4% de descargas digitales (como se cita en Conciertos Perú, 2021).

Las plataformas digitales que aportan la mayor parte de ese rendimiento económico son las de streaming digital como Spotify, Apple Music, Amazon Music y YouTube Music. En la Figura 2.9, se observa que todas las plataformas vienen creciendo progresiva y constantemente a través de los años, incluso durante la pandemia por COVID-19. La plataforma de streaming con mayor número de usuarios premium, en embargo, es Spotify con 44.24% de participación.

**Figura 2.8**

*Usuarios con suscripción por plataforma de streaming musical*



*Nota.* Adaptado de *Spotify revenue and usage statistics*, por Iqbal, M., 2022, (<https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>)  
 Datos en millones de usuarios con suscripción.

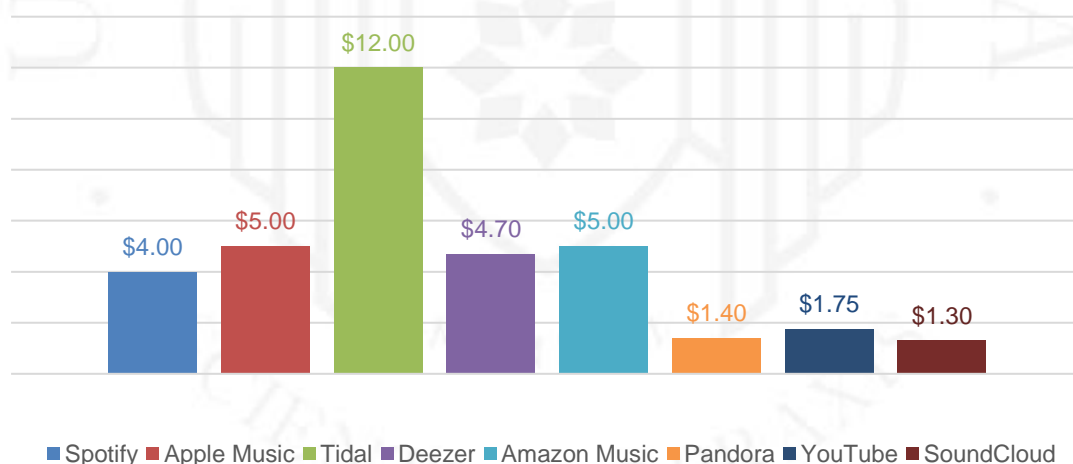
A pesar de esto, recientemente Spotify ha sido blanco de quejas por parte de artistas independientes y disqueras por pagar regalías muy bajas por reproducción. En la

Figura 2.10 se puede comparar el ingreso por cada mil reproducciones en las plataformas más populares, incluyendo Spotify, Apple Music, Amazon Music y YouTube. La plataforma de streaming que genera más regalías a los dueños de los fonogramas es Tidal con aproximadamente US\$12 por cada mil reproducciones, mientras que la que genera menos regalías es Pandora con US\$1.40 por la misma cantidad de streams.

En 2021, Spotify pagó entre U\$0.0033 a U\$0.0054 por reproducción a los dueños de los derechos musicales (Dellatto, 2022). Esto equivale a más de 7 billones de dólares pagados en 2021 y un total de US\$30 billones desde su fundación en 2006. Además, la empresa reporta que en 2021 más de 50,000 artistas generaron más de US\$10,000 en la plataforma. De estos, más de mil artistas generaron más de un millón de dólares en Spotify, 450 más de US\$2 millones, y 130 más de 5 millones de dólares (Spotify, 2022b).

**Figura 2.9**

*Regalías por cada mil streams por plataforma*



*Nota.* Datos de *Royalty calculator*, por Music Gateway, s.f., (<https://www.musicgateway.com/royalties-calculator>)

Está claro que las plataformas de streaming son de suma importancia para la industria musical grabada. Es más, gracias a estas empresas, la industria ha crecido en más de 40% desde 2014. Cabe precisar, entonces, que los ingresos generados por las plataformas de streaming no representan el ingreso neto del artista. Estas compañías

pagan las regalías a los dueños de la propiedad intelectual como lo son las disqueras, distribuidores, agregadores o entidades de gestión colectiva, quienes son los que se encargan de dividir las ganancias entre todos los entes que correspondan de acuerdo con los contratos firmados (Spotify, 2021).

Es más, un artista independiente no puede subir su música directamente a las plataformas de streaming, tiene que hacerlo a través de un distribuidor que se lleva una comisión de las ganancias (Spotify, 2021). Es así como aproximadamente solo el 50% de los ingresos generados por streaming llegan a las manos de los artistas (Music Gateway, s.f.). En 2021, las tres disqueras musicales más grandes obtuvieron más de US\$12.5 billones en ganancias provenientes de streaming. De esto, el aporte de Spotify representó más de US\$4 billones (Spotify, 2022b).

Aun así, las plataformas de streaming continúan siendo un canal importante para el descubrimiento musical y generación de ingresos. Según Spotify, más del 10% de los artistas que obtuvieron ingresos mayores a US\$10,000 en 2021 lanzaron su primera canción entre 2019 y 2021. Es más, 350 de ellos generaron más de US\$100,000 ese mismo año (Spotify, 2022b).

De acuerdo con Bang Si-Hyuk, fundador y presidente de HYBE, la industria musical está perdiendo mucho dinero en la cadena de valor y lo que las plataformas de streaming pagan a los dueños de la propiedad intelectual es minúsculo en comparación con el papel que la música juega en su éxito. Aún si este modelo de negocio es difícil de cambiar, Bang considera que las empresas musicales deben buscar expandirse en territorios que puedan controlar a través de los activos de propiedad intelectual que poseen. Es así como HYBE, una empresa surcoreana valuada en más de US\$9.5 billones, evolucionó de ser una disquera para convertirse en una empresa tecnológica que es dueña de plataformas de redes sociales y juegos por aplicativos, y que además también genera ingresos por venta de merch, contenidos digitales y NFTs (Bruner, 2022).

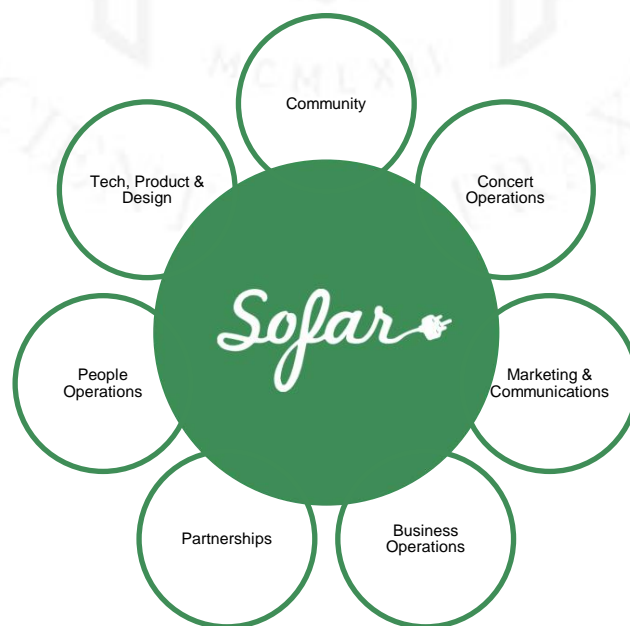
## CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

De acuerdo con David y David (2017), el análisis interno se basa en “identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa en sus áreas funcionales” (p. 90). El objetivo de este estudio es verificar las relaciones entre estas áreas y definir las consecuencias que estas puedan tener en el desempeño estratégico del negocio con el fin de “formular, implementar y evaluar estrategias que le permitan obtener y mantener ventajas competitivas” (p. 91).

Las áreas funcionales típicas de una empresa son administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de la información. Sin embargo, tal y como mencionan David y David (2017), estas áreas varían de acuerdo con el tipo de organización que se está evaluando y las áreas que esta designe como prioritarias según su propio modelo de negocio. En este capítulo, se realizará el análisis interno de las siete áreas funcionales clave de Sofar Sounds: Community, Concert Operations, Marketing & Communications, Business Operations, Partnerships, People Operations y Tech, Product & Design.

**Figura 3.1**

*Fuerzas internas clave de Sofar Sounds*



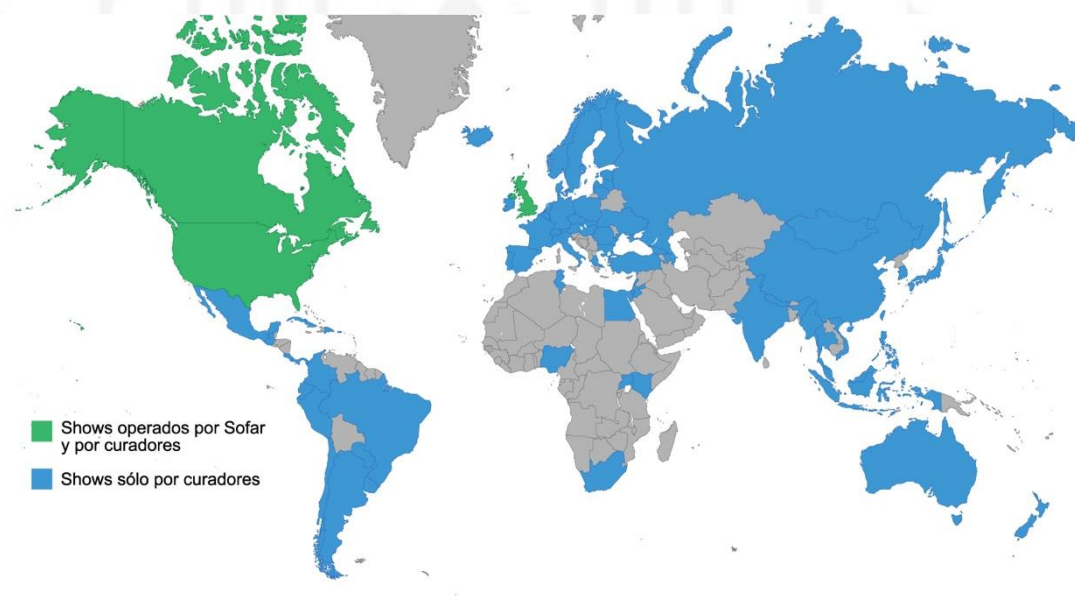
### 3.1 Fuerzas internas clave

#### 3.1.1 Community

Community es una de las áreas más importantes de la empresa dado que es el área que gestiona a los curadores de ciudades, a los artistas y las intersecciones de ambos. Como se aprecia en la Figura 3.2, Sofar está presente en más de 300 ciudades alrededor del mundo que se encuentran repartidas en cinco continentes y que cuentan con múltiples trasfondos culturales, por lo que se requiere de mucho tacto y empatía para gestionar comunidades de personas que están dispuestas a brindar su tiempo y esfuerzo en ejercer el trabajo que llevan a cabo los curadores de ciudades, especialmente aquellos de ciudades no comerciales.

**Figura 3.2**

*Mapa de ciudades operadas por Sofar y por Curadores*



*Nota.* Adaptado de *How It Works*, por Sofar Sounds, s.f.  
(<https://www.sofarsounds.com/about/artists/how-it-works-show-details>)

Al mismo tiempo, el equipo de Community debe ser lo suficientemente constante y claro en comunicar y alinear correctamente a los curadores en torno a la misión, visión

y valores de la empresa, así como lo que se espera que comuniquen a los artistas, invitados y hosts a lo largo del proceso de producción del concierto.

La misión del área de Community es hacer crecer y brindar apoyo a la vibrante y saludable comunidad de curadores, esto es, mantener una comunidad de curadores que se encuentre activamente produciendo shows todos los meses, ya sea comerciales o no, y que mantenga una comunicación constante con el equipo de Sofar Sounds. Para lograrlo, el equipo de Community cuenta con tres objetivos estratégicos: profundizar la conexión, empoderar a los embajadores y escalar la magia.

El primer objetivo se refiere a incrementar el compromiso con y entre los miembros de la comunidad. Una de las grandes debilidades del área de Community es lograr que todos los curadores cuenten con una visión alineada y compartida sobre lo que es Sofar Sounds y la forma en la que estos deberían comunicarse como embajadores y representantes de la marca. Si bien para conseguirlo los gestores de comunidad realizan diversas actividades como reuniones mensuales masivas, reuniones personalizadas uno a uno e incluso inducciones, la gran cantidad de curadores así como las variables que los caracterizan tales como país, idioma, cultura, religión e idiosincrasia dificultan el monitoreo de sus actividades en un nivel cualitativo.

El segundo objetivo se refiere a apoyar a los curadores en el planeamiento y programación de eventos de la mejor forma posible. Esta meta busca facilitar la puesta en escena de los shows y el tiempo que toma a los curadores producir un evento. Para lograrlo, la empresa ha desarrollado una plataforma web denominada Curator's Handbook con *guidelines* sobre cómo empezar si se trata de un curador nuevo, un paso a paso sobre cómo producir shows, e incluso información sobre cómo construir partnerships con marcas y locaciones.

El tercer objetivo se trata de fomentar la actividad de curaduría alrededor del mundo con un enfoque continuo en calidad, sostenibilidad y extensión digital de la marca Sofar Sounds. Para esto, en 2022 Sofar instauró el Curator Referral Bonus, un programa a través del cual cualquier curador que refiera a un curador nuevo sería elegible para recibir un bono de USD\$150 para ser usado durante una visita a la ciudad del nuevo curador. De la misma manera, con el fin de apoyar a los curadores en las actividades de marketing de su ciudad, la empresa brinda workshops y recursos diversos para el manejo de sus propios canales de redes sociales.

**Finalmente, cabe mencionar que hoy en día convertirse en curador de ciudad no es proceso fácil y sencillo. Actualmente, Sofar Sounds es más juicioso a la hora de aceptar nuevos curadores y solicita referencias, experiencia en manejo de servicio al cliente y que el interesado realice un sample show donde la marca pueda evaluar su desempeño, compromiso con la comunidad y pasión por la música.**

### **3.1.2 Concert Operations**

El área de Concert Operations maneja todas las acciones de producción respectivas a los shows en las 25 ciudades operadas por Sofar Sounds. Así como las ciudades de curadores cuentan con un equipo conformado por un curador principal, un *artist liasion*, un *MC*, un *social media lead*, videógrafos, fotógrafos e ingenieros de sonido; en las ciudades operadas por Sofar usualmente solo el director de la ciudad es un empleado a tiempo completo, mientras que el resto del equipo es staff contratado específicamente para cada show y al cual se le remunera por horas.

A diferencia de las ciudades gestionadas por curadores, aquellas operadas por Sofar Sounds están presentes en solo 25 ciudades a través de tres países: Canadá, Estados Unidos y Reino Unido (ver Anexo 1). Debido a esta posición anglocentrista, los retos de idioma e incluso culturales que enfrenta el área de Concert Operations son mínimas en comparación con el área de Community. De hecho, cuando se trata de debilidades a enfrentar suelen destacar dos: (1) la dificultad de alinear zonas horarios para reuniones y (2) la falta de línea de carrera para los directores de ciudades full-time. En lo que respecta a este último, la diferencia entre el gran número de puestos con el mismo rol de director de ciudad que buscaría ascender y el número limitado de puestos full-time en Sofar es la causa principal de una gran fuga de talento que conoce el funcionamiento más *core* de la empresa.

### **3.1.3 Marketing & Communications**

El área de Marketing & Communications se encarga de la comunicación y promoción de las actividades de Sofar Sounds con el fin de convertirla en una marca de renombre en la industria musical. Las actividades de esta área incluyen la creación de contenido para sus canales digitales tales como YouTube, Facebook, Instagram, TikTok y el blog propio de

la marca. De la misma forma, esta área es responsable de gestionar y actualizar el canal de Spotify de la marca donde se realiza la curaduría musical y se promueven artistas de todo el mundo a través de sus diversas playlists. Finalmente, y sin menor importancia, el área de Marketing & Communications redacta, programa y gestiona los newsletters que la empresa envía todos los meses a sus millones de suscriptores con información sobre los shows que pueden encontrar cerca de su ciudad.

La gran fortaleza de esta área es que cuenta con más de 300 ciudades de curadores que generan contenido durante todos los shows que producen tanto en fotografías como en video, y este contenido es utilizado por la marca para promover los esfuerzos y la presencia global de Sofar Sounds.

### **3.1.4 Business Operations**

El área de Business Operations es la primera área de soporte y se encarga de toda la gestión del negocio incluyendo el planeamiento y la estrategia, el cumplimiento empresarial, la gestión de los pagos a los artistas tanto de ciudades operadas por Sofar como de ciudades de curadores, y también de los pagos y el manejo de relaciones con las Performance Rights Organizations.

Un reto importante que enfrenta esta área como parte de una startup es lograr escalar el negocio manteniendo su factor innovativo y calidad, sobre todo cuando el producto en sí, los shows, son en su mayoría producidos por terceros: los curadores. Para asegurar un crecimiento sostenible, la empresa estableció cuatro pilares: Culture, Matters, Thrives y Magic (Marketplace Conference, 2020). Culture, el pilar más importante, se desarrollará en el punto 3.1.6. People Operations; Matters es la misión de Sofar Sounds, su razón de ser: apoyar a músicos emergentes alrededor del mundo sin importar su género musical, nivel de fama o número de streamings que posea; Magic se refiere a los shows en sí, la magia que llevó a que esta empresa pase de producir un show al mes a 800 shows secretos cada mes en 2019; finalmente, Thrives es el motor que permite monetizar la compañía. Mientras que los cuatro son pilares esenciales, cabe destacar que Thrives es el pilar que mide el desempeño de la empresa y cuantifica su capacidad para escalar sosteniblemente gracias a los KPIs y OKRs establecidos.

### Figura 3.3

*Los cuatro pilares de Sofar Sounds*



#### 3.1.5 Partnerships

Los partnerships son una excelente forma de profundizar las conexiones con la comunidad, incrementar el descubrimiento, y ayudar a generar un impacto en cada localidad. El área de Partnerships de la empresa se encarga de conectar con empresas que puedan estar interesadas en realizar alguna campaña junto a Sofar, tanto de manera global como regional, y, adicionalmente, genera guidelines para apoyar a los curadores en obtenerlos de forma local.

Los partnerships pueden ser de diversas formas: desde colaboraciones puntuales con artistas hasta acuerdos continuos con empresas e inclusive hasta asociaciones con gobiernos locales en proyectos especiales. Así, el reto más importante que enfrenta el área es encontrar marcas que hagan fit con los valores de la empresa y que los objetivos de la activación estén alineados con los pilares de la organización. Se busca, sobre todo, que la marca y oferta de Sofar Sounds esté protegida y que se provea una experiencia única.

#### 3.1.6 People Operations

El área de People Operations es básicamente el departamento de recursos humanos de la compañía y se encarga de gestionar al talento y activo humano que trabaja directamente para Sofar Sounds. La empresa cuenta con un equipo multicultural que actualmente

trabaja por home office en varios países alrededor del mundo y con diversas zonas horarias.

El reto más grande que enfrenta el área de People Operations está ligada a mantener un ambiente sostenible de trabajo. Como se mencionó anteriormente, Culture es uno de pilares sobre los cuales se rige Sofar Sounds. Al respecto, en una conferencia en 2019 el co-fundador de Sofar, Rafe Offer, explicó que cada individuo que ingresa a laborar a la empresa debe cumplir con los valores de la empresa: ser community-driven, tastemakers, inclusive y humble (ver Figura 1.1). Este es un compromiso imperativo para todas las personas que forman parte de la empresa y, en el pasado, se ha terminado relaciones de trabajo con miembros del directorio y co-fundadores por no acatar estos principios (Marketplace Conference, 2020).

A pesar de esto, la fortaleza más grande del área de People Operations es la intención que tiene el equipo por superar los retos y reevaluar la forma en la que se trabaja. La pasión por la música y el deseo por ayudar a desarrollar industrias musicales alrededor del mundo es una gran fuerza de motivación para todos los miembros de la empresa.

### **3.1.7 Tech, Product & Design**

El área de Tech, Product & Design es la última área de soporte de Sofar y se encarga del desarrollo, mantenimiento y actualización de las plataformas de la empresa: la plataforma web de cara al público para la venta de entradas o sorteo de tickets a los shows; y el Concert Portal desde el cual no solo los curadores crean los conciertos, bookean a los artistas, definen las locaciones, gestionan al equipo y manejan las finanzas del show, sino también a través del cual los mismos artistas gestionan su información de contacto, formatos de presentación, ciudades donde les interesa tocar, y datos de redes sociales.

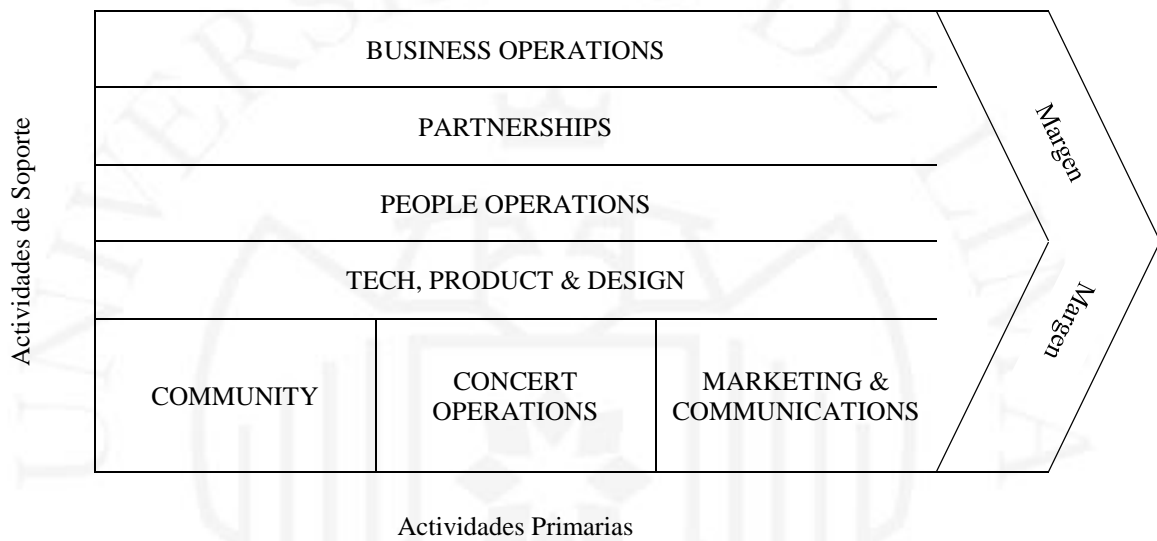
Esta área tiene el rol de facilitar la gestión de las ciudades para los curadores y, como se mencionó anteriormente, en 2019 se llegó a producir hasta 800 shows mensuales (Marketplace Conference, 2020), por lo que el reto más importante es diseñar una buena experiencia de usuario y mantener el flujo del día a día en las plataformas que gestiona.

### 3.2 Análisis de la cadena de valor

Tal y como se puede observar en la Figura 3.4, la cadena de valor de Sofar Sounds destaca tres áreas de actividades principales: Community, Concert Operations y Marketing & Communications; mientras que establece cuatro áreas con actividades de soporte: Business Operations, Partnerships, People Operations, y Tech, Product & Design.

**Figura 3.4**

*Cadena de valor de la empresa Sofar Sounds*



## CAPÍTULO IV: DISEÑO ESTRATÉGICO

Tras realizar un análisis interno exhaustivo sobre el funcionamiento y modelo de negocio de la empresa y marca global Sofar Sounds, así como un diagnóstico externo detallado respecto al macroentorno que afecta a la ciudad de Lima y a su industria musical, el presente capítulo plantea un plan de formulación, implementación y control estratégico que permita un desarrollo sostenible y rentable para la marca a nivel local.

### 4.1 Formulación de la estrategia

Para empezar, se estableció una visión de negocio específicamente para Sofar Sounds en Lima: ser la empresa referente en el sector musical independiente peruano respecto al descubrimiento, promoción y desarrollo de artistas peruanos emergentes, así como a la experiencia de entretenimiento única brindada a los amantes de la música.

Con el fin de hacer realidad esta nueva visión estratégica, se fijaron seis objetivos estratégicos:

- a) Contribuir con el sustento económico de 36 músicos en el periodo de un año desde el relanzamiento de los shows en Lima a través de la incorporación de ticketing y así convertirse en una ciudad con venta de entradas. Para esto, el departamento de Community debe aprobar la iniciativa, Tech, Product & Design debe habilitar la funcionalidad en la plataforma web para la ciudad y Business Operations debe asegurar el pago oportuno a los artistas.
- b) Lograr que al menos un artista local realice exitosamente un tour Sofar de al menos cinco ciudades en un periodo de dos meses para el fin del año 2023. Para ello, el departamento de Community deberá incentivar y apoyar las conexiones y comunicación entre Sofar Sounds Lima y otras cinco ciudades del mismo continente y cerca de los países que el músico planea visitar. El área de Marketing & Communications deberá apoyar con las comunicaciones correspondientes a través de redes sociales, y el newsletter.

- c) Promover el descubrimiento de músicos locales a través de presentaciones en vivo que logren al menos 1,200 invitados pagados en el plazo de un año desde el relanzamiento. Para esto, el equipo de Lima deberá producir un show al mes cada uno con 100 entradas vendidas, en promedio. El área de Marketing & Communications apoyará con la elaboración de una estrategia de contenidos digital que fomentará el alcance de las publicaciones, a través de Instagram, la plataforma principal de la marca en Lima.
- d) Fortalecer la sostenibilidad financiera del equipo de Lima (y así facilitar las puestas de show) a través de la firma de patrocinios con marcas por al menos US\$5,000 durante el primer año de relanzamiento. Para ello, el área de Partnerships apoyará con estrategias de atracción de posibles empresas interesadas, evaluará el fit entre las marcas y gestionará el contrato de sponsorship. Ya que el monto será menor a \$10,000, la totalidad del dinero será depositada por el área de Business Operations a la cuenta del equipo de Sofar Sounds Lima. El área de Partnerships también se asegurará de que ambas partes cumplan con sus deberes.
- e) Promover el descubrimiento de nuevos artistas a través de la creación de contenido en los canales de Sofar Sounds Lima y también a través del canal de Sofar Sounds Latin America en YouTube. Para esto, se fortalecerá el equipo de video y edición, y se trabajará en conjunto con el área de Marketing & Communications para compartir videos en los formatos que generan mayor awareness: Shorts en YouTube y Reels en Instagram. De esta forma, se logrará incrementar el alcance de las publicaciones y videos en 120% dentro de los primeros seis meses del relanzamiento.
- f) Mejorar la experiencia del cliente, es decir, del fan que asiste al show, hasta lograr un puntaje NPS de 9. Después de asistir a un show, todos los asistentes reciben una breve encuesta para medir el Net Promoter Score del evento. Para lograr un NPS promedio de 9 en un año desde el relanzamiento, se mejorará el chat de servicio al cliente en la plataforma web y se ofrecerá esta funcionalidad en español. Esto se trabajará con el equipo de Tech, Product & Design.

Adicionalmente, con el fin de producir experiencias inigualables, se diversificará las locaciones utilizadas por unas más variadas y únicas. Para ello, se ofrecerá a los Hosts

una serie de beneficios tales como entradas gratuitas a próximos shows, publicaciones colaborativas por redes sociales, y sorteos para sus públicos a cambio del préstamo de su casa o local. Finalmente, se mejorará la experiencia durante el show con una mejor gestión del tiempo y programación del evento, gestión de la cola de ingreso más eficiente y una mayor variedad de bebidas y comida disponible.

#### **4.2 Implementación de la estrategia**

Cuando se trata de implementar un nuevo plan estratégico, muchas empresas deben realizar cambios a algunos elementos clave de la compañía tales como la estructura organizacional, la cultura, los estilos de dirección y las personas. En el caso de Sofar Sounds, se considera que su estructura organizacional está diseñada perfectamente a la medida de su modelo de negocio y de sus stakeholders más importantes: los Curadores, los artistas y los fans, por lo que no es un factor que se modificaría. Sin embargo, los componentes que sí requieren cambios son la cultura y las personas.

Si bien su multiculturalidad y presencia en más de 300 ciudades alrededor del mundo hace a Sofar Sounds una marca única, esto también genera muchas brechas de comunicación con y entre los Curadores, incluyendo la comprensión y correcta aplicación de la misión y valores de Sofar, y su capacidad de supervisar activamente el uso de su marca. Para lograr corregir esto, Sofar realiza una serie de acciones continuas. Por ejemplo, el 70% del tiempo de los Community Development Managers que forman parte del área Community es desempeñado comunicándose activamente con curadores de todo el mundo para resolver dudas y recibir opiniones y recomendaciones. Además, esta área organiza una reunión zoom mensual denominada Townhall para informar acerca de las acciones y cambios que se llevan a cabo en la empresa cada mes, y también para aclarar dudas y fomentar lazos entre los curadores.

En el pasado, Sofar Sounds también organizaba meet-ups presenciales por continente con los líderes de las ciudades que habían organizado al menos cuatro shows en los últimos seis meses. La empresa asumía todos los gastos del vuelo, el alojamiento y la alimentación como parte de un viaje a una ciudad de su continente donde todos los curadores se conocían muchas veces por primera vez en persona, creaban lazos, asistían a workshops sobre la cultura de Sofar, su historia y su misión, y, luego, asistían a un show secreto juntos. Esto fomentaba la cultura de unidad y conexión real con el staff global permanente de Sofar y, además, se sentía como una recompensa. El último meet-up se

llevó a cabo en 2018 y debido a la inminente ronda de inversión serie C en 2019 y, posteriormente, la pandemia COVID-19 en 2020, no se ha vuelto a realizar.

A pesar de todo, la falta de entendimiento de la misión, valores y costumbres de Sofar Sounds es una debilidad que identifica a los nuevos Curadores y esto lamentablemente se refleja en la calidad de los shows que organizan y la comunicación que brindan al público y artistas. La recomendación es desarrollar evaluaciones bimestrales sobre los conceptos importantes que forman parte de la razón de ser de Sofar, ser más constantes en la evaluación NPS de los invitados a los shows, y contar con al menos un Community Development Manager del staff global de Sofar que resida en cada uno de los continentes en los que Sofar está presente para asegurar que hablen el mismo idioma, entiendan la misma cultura y haya una mayor auditoría del uso correcto de la marca.

#### **4.3 Control estratégico**

A continuación, a fin de medir el cumplimiento del plan estratégico planteado, se procede a formular y sustentar un conjunto de indicadores para las cuatro perspectivas del modelo Balance ScoreCard.

##### **Perspectiva 1. Desempeño financiero.**

- ROI por show: mide el retorno sobre la inversión de cada show. Esto nos permitirá evaluar el éxito monetario de cada show y compararlos los unos con los otros.
- Costo de adquisición por campaña: el CA (costo de adquisición) mide la inversión en publicidad versus el número de ventas realizadas o clientes logrados. Es decir, el CA indica cuánto costo (en dinero) cada cliente adquirido. Con la medición del CA por campaña, se podrá evaluar el desempeño de las acciones y estrategias de marketing.

##### **Perspectiva 2. Conocimiento del cliente.**

- Net Promoter Score: mide qué tan posible es que un cliente recomiende el producto o servicio. Es decir, evalúa la experiencia del cliente. El NPS ayuda a discernir la calidad de experiencia de los shows organizados.

- Ratio de recompensa: mide la cantidad de clientes que vuelve a adquirir los servicios o productos. El ratio de recompensa es un buen indicador de que al cliente le gustó el producto y quiere volver a adquirirlo. Esto servirá para medir la calidad de la experiencia y el número de fans apasionados por este formato musical.

### **Perspectiva 3. Procesos internos del negocio.**

- Tiempo de pago al artista: este índice detalla cuánto se demora en depositar el pago por show al artista. Como se indicó, las ventas de los tickets a los shows se realizan a través de la plataforma de Sofar Sounds y el equipo de Business Operations es el que se encarga del pago al artista. Al ser países distintos y sistemas financieros diferentes, el pago al artista puede demorar bastante, aún más con problemas de comunicación y de bancos de los artistas locales. Esto nos ayudará a medir la eficiencia del proceso.
- Número de videos publicados en YouTube: si bien al convertirse en una ciudad que vende entrada el equipo de Lima ya no estaría obligado a grabar y editar un video, estos son una buena forma de generar descubrimiento hacia los artistas, y también de tener contenido para redes. El número de videos publicados en YouTube ayuda a medir el objetivo de apoyar y promover artistas locales.

### **Perspectiva 4. Aprendizaje y crecimiento.**

- Rotación del equipo local: qué tanto se cambian los miembros del equipo en Lima. Esto podría indicar que hay alguna insatisfacción respecto a su experiencia como miembro de equipo en Sofar Lima.
- Tiempo en entregar un video de show: esto mide la productividad del equipo audiovisual para grabar y editar un video de presentación.

## CONCLUSIONES

- Sofar Sounds es una marca reconocida a nivel global por los jugadores más importantes de la industria.
- La marca ha logrado posicionarse en la escena musical independiente como un promotor de experiencias musicales íntimas y misteriosas.
- El entorno externo, si bien presenta retos a nivel económico y político, es mayoritariamente favorable para el negocio de la producción y promoción de música en vivo, sobre todo en un contexto en el que se aprecian más los eventos experienciales.
- Sofar Sounds, si bien cuenta con un personal contratado dividido en siete departamentos y atiende a curadores y artistas en cada uno de los continentes, en Lima, el equipo consta de siete personas que en el pasado trabajaban *ad honorem* y en adelante producirían un show al mes a cambio de un porcentaje de las ganancias.

## RECOMENDACIONES

- Sofar Sounds Lima debe aprovechar el prestigio y reconocimiento de la marca paraguas para atraer talento musical para sus producciones, así como público interesado en el descubrimiento musical.
- Es de suma importancia que la producción de los eventos cumpla con el protocolo de salud y seguridad impuesto por el Ministerio de Salud, así como las restricciones que puedan darse a lo largo del estado de emergencia.
- La marca debe aprovechar las acciones de marketing digital en redes sociales y plataformas de streaming para dar a conocer su misión y producto; y hacer uso del algoritmo para alcanzar a nuevas audiencias.



## REFERENCIAS

- ‘There is no better place to make any type of relationship’: Making friends through Sofar. (2018e, 2 de octubre). *Sofar Sounds*.  
<https://www.sofarsounds.com/blog/articles/there-is-no-better-place-to-make-any-type-of-relationship>
- Amnesty International USA. (2017, 21 de septiembre). #GiveAHome / Recap [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=7xn-6ofoGZM>
- Aniftos, R. (2022, 20 de junio). 6 Best covers of Kate Bush’s ‘Running Up That Hill (A Deal With God)’. *Billboard*. <https://www.billboard.com/lists/kate-bush-running-up-that-hill-best-covers/halsey/>
- Arce Ruiz, M. (2013a, 16 de mayo). Salim Vera: “la programación de las radios en el Perú es alienante y estupidizante”. *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/luces/musica/salim-vera-programacion-radios-peru-alienante-estupidizante-noticia-1576907/>
- Arce Ruiz, M. (2013b, 12 de julio). Presentan proyecto de ley para imponer cuotas de música nacional a las radios. *El Comercio*.  
<https://elcomercio.pe/luces/musica/presentan-proyecto-ley-imponer-cuotas-musica-nacional-radios-noticia-1602372/>
- Aswad, J. (2020, 7 de enero). Sofar Sounds reaches \$460,000 settlement with Department of Labor (EXCLUSIVE). *Variety*.  
<https://variety.com/2020/music/news/sofar-sounds-460000-settlement-department-of-labor-exclusive-1203454963/>
- Baba Nakao, L. (2015, 19 de enero). Un vistazo a las tasas de interés en el mercado peruano. *Conexión Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/un-vistazo-tasas-de-interes-mercado-peruano>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Glosario de Términos Económicos*.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018, 27 de septiembre). *Guía Metodológica de la Nota Semanal N.º 37*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-05.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020, 9 de abril). *BCRP redujo la tasa de interés de referencia a 0,25%*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2020/nota-informativa-2020-04-09.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021, 17 de septiembre). *Reporte de inflación, septiembre 2021: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2021-*

2022. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/setiembre/ reporte-de-inflacion-setiembre-2021.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022a, 19 de febrero). *PBI creció 13,3 por ciento en 2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-02-19.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022b). Tasa de referencia de la Política Monetaria. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022c, 17 de junio). *Reporte de inflación, junio 2022: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2022-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/junio/ reporte-de-inflacion-junio-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022d, 9 de junio). *BCRP eleva la tasa de interés de referencia a 5,50%*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-06-09-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022e). Intercambiario - Promedio. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01216PM/html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). Preguntas frecuentes. Recuperado el 14 de junio de 2022, de <https://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). Presentaciones y discursos. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/presentaciones-y-discursos.html>
- Banco de la República. (s.f.). ¿Por qué se produce la inflación? <https://www.banrep.gov.co/es/preguntas-frecuentes/se-produce-inflacion>
- Banco Mundial. (2022, 7 de junio). *En medio de una abrupta desaceleración del crecimiento, aumenta el riesgo de estanflación*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-rises-amid-sharp-slowdown-in-growth-energy-markets>
- Barría, C. (2021, 2 de septiembre). Qué consecuencias puede tener para Perú que Moody's le haya rebajado su calificación crediticia. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-58428983>
- Best of 2018 Sofar stories: Community-driven. (2018a, 6 de diciembre). *Sofar Sounds*. <https://www.sofarsounds.com/blog/articles/best-of-2018-sofar-stories-community-driven>
- Best of 2018 Sofar stories: Humble. (2018d, 13 de diciembre). *Sofar Sounds*. <https://www.sofarsounds.com/blog/articles/best-of-2018-sofar-stories-humble>

- Best of 2018 Sofar stories: Inclusive. (2018c, 11 de diciembre). *Sofar Sounds*.  
<https://www.sofarsounds.com/blog/articles/best-of-2018-sofar-stories-inclusive>
- Best of 2018 Sofar stories: Tastemakers. (2018b, 9 de diciembre). *Sofar Sounds*.  
<https://www.sofarsounds.com/blog/articles/best-of-2018-sofar-stories-tastemakers>
- Beveridge, C. (2022, 13 de enero). What is User-Generated Content? And why is it Important? *Hootsuite*. <https://blog.hootsuite.com/user-generated-content-ugc/>
- Bilgin, Y. (2018). The effect of Social Media Marketing activities on Brand Awareness, Brand Image and Brand Loyalty. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 128-148. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i1.229>
- Billboard. (2022). Doja Cat Chart History. <https://www.billboard.com/artist/doja-cat/chart-history/hsi/>
- Birken, E. G. & Curry, B. (2021, 11 de agosto). Understanding Bond Rating Agencies. *Forbes*. <https://www.forbes.com/advisor/investing/bond-rating-agencies/>
- Borello, L. (2022, 12 de abril). Radiografía del trap: un género que marca tendencia. *Télam Digital*. <https://www.telam.com.ar/notas/202204/589103-trap-musica-urbana-duki-trueno-cazzu-autotune-hip-hop-maria-becerra.html>
- Brandle, L. (2022, 28 de junio). Kate Bush reclaims top spot on U.K. chart with ‘Running Up That Hill’. *Billboard*. <https://www.billboard.com/music/chart-beat/kate-bush-reclaims-uk-chart-running-up-that-hill-1235104046/>
- Bruner, R. (2022, 30 de marzo). HYBE’s Bang Si-Hyuk explains his vision for the company behind BTS. *Time*. <https://time.com/6161246/hybe-bang-sihyuk-bts-interview/>
- Bureau of Economic Analysis. (2022, 15 de marzo). *Arts and Cultural Production Satellite Account, U.S. and States, 2020*. <https://www.bea.gov/news/2022/arts-and-cultural-production-satellite-account-us-and-states-2020>
- Burgos, J. (2022, 3 de abril). Doja Cat’s net worth proves that all she had to do was ‘Say So’ & well, now she’s rich. *Yahoo! News*. <https://news.yahoo.com/doja-cat-net-worth-proves-230040687.html>
- Busch, C. (2022). *Connect the Dots: The Art and Science of Creating Good Luck* [Conectando los puntos: el arte y ciencia de crear buena suerte]. New York: Penguin Life.
- Cambridge. (s.f.). Gig. En *Cambridge.org dictionary*.  
<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/gig>
- Cambridge. (s.f.). Location Scout. En *Cambridge.org dictionary*.  
<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/location-scout>

- Canales, K. (2022, 14 de junio). Silicon Valley says kids over the age of 13 can handle the big, bad world of social media. Experts say that’s the result of a ‘problematic’ 1990s internet law. *Insider*. <https://www.businessinsider.com/why-you-must-be-13-facebook-instagram-problematic-law-coppa-2022-1>
- Castillo Dávila, C. (2022, 8 de marzo). ¿Qué es la inflación? Qué mide y para qué sirve. *BBVA*. <https://www.bbva.com/es/pe/la-inflacion-que-mide-y-para-que-sirve/>
- Castillo Terrones, P. [@pedrocastillote]. (2022, 30 de junio). *Hoy he presentado al @JNE\_Peru mi renuncia irrevocable al partido político Perú Libre* [Imagen adjunta] [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/PedroCastilloTe/status/1542616208419295232>
- Castillo, R. (2020, 17 de noviembre). Tres presidentes en ocho días: cómo Perú llegó a la crisis política actual. *El diario*. <https://eldiario.com/2020/11/17/tres-presidentes-en-ocho-dias-como-peru-llego-a-la-tesis-politica-actual/>
- Cirisano, T. (2019a, 13 de febrero). The Echo Nest’s Jim Lucchese joins Sofar Sounds as CEO; Founder Rafe Offer shifts to Executive Chair. *Billboard*. <https://www.billboard.com/pro/sofar-sounds-jim-lucchese-ceo-rafe-offer-executive-chair-announcement/>
- Cirisano, T. (2019b, 19 de diciembre). Sofar Sounds opens its books on event profits after artists ask where the money goes. *Billboard*. <https://www.billboard.com/pro/sofar-sounds-breaks-down-cashflow-pledges-70-percent-future-profits-artists/>
- Cisneros Interactive. (2021, febrero). *Estudio sobre el consumo de audio digital 2021 Perú*. <https://iabperu.com/wp-content/uploads/2021/02/ESTUDIO-CONSUMO-DE-AUDIO-PERU-2021.pdf>
- Clark, T. et al. (2012). *Tu modelo de negocio* (2.ª ed.). Deusto.
- CMA Comunicación. (s.f.). Audiencia publicitaria. <https://cmacomunicacion.com/ques/audiencia-publicitaria/>
- Coming out of the pandemic more artist-focused than ever. (2021a, 19 de septiembre). *Sofar Sounds*. <https://www.sofarsounds.com/blog/articles/coming-out-of-the-pandemic-more-artist-focused-than-ever-sofar-2021>
- Congreso de la República del Perú. (2003). Ley 28131, Ley del Artista, Intérprete o Ejecutante. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105112/\\_28131\\_-\\_01-11-2012\\_01\\_15\\_30\\_-LEY-28131.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105112/_28131_-_01-11-2012_01_15_30_-LEY-28131.pdf)
- Congreso de la República del Perú. (s.f.). Ficha de seguimiento “Proyecto de Ley 02494/2012-CR”. <https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/CLProLey2011.nsf/9f4082845d6ec60e052578e100829cc3/d1c3531134d621a6052583850063a628?OpenDocument>

- Conti, R. & Schmidt, J. (2022, 8 de abril). What is an NFT? Non-Fungible Tokens explained. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/advisor/investing/cryptocurrency/nft-non-fungible-token/>
- CreativeMornings HQ. (2020, 25 de abril). *Rafe Offer* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=-KPFQQRUfb4>
- Crecimiento Económico. (2013, 10 de abril). *Instituto Peruano de Economía*.  
<https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-economico/>
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Pearson Educación.
- DATAREPORTAL. (2021, 11 de febrero). *Digital 2021: Peru*.  
<https://datareportal.com/reports/digital-2021-peru>
- DATAREPORTAL. (2022, 16 de febrero). *Digital 2022: Peru*.  
<https://datareportal.com/reports/digital-2022-peru>
- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Dellatto, M. (2022, 24 de marzo). Spotify says it paid \$7 billion in royalties in 2021 amid claims of low pay from artists. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/marisadellatto/2022/03/24/spotify-says-it-paid-7-billion-in-royalties-in-2021-amid-claims-of-low-pay-from-artists/>
- Editorial Grudemi. (2020). Tipo de cambio. *Enciclopedia Económica*.  
<https://enciclopediaeconomica.com/tipo-de-cambio/>
- El creciente auge del Género Urbano. (2018, 7 de agosto). *El Plural*.  
[https://www.elplural.com/oxigena2/el-creciente-auge-del-genero-urbano\\_201261102](https://www.elplural.com/oxigena2/el-creciente-auge-del-genero-urbano_201261102)
- El dólar bate un nuevo récord en Perú tras la amenaza de nacionalizar el gas de Camisea. (2021, 28 de septiembre). *Agencia EFE*.  
<https://www.efe.com/efe/america/economia/el-dolar-bate-un-nuevo-record-en-peru-tras-la-amenaza-de-nacionalizar-gas-camisea/20000011-4639453>
- El tipo de cambio descendió 7.8% en primer trimestre de este año. (2022, 2 de abril). *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/142535-el-tipo-de-cambio-descendio-78-en-primer-trimestre-de-este-ano>
- Finect. (2022, 4 de enero) *¿Qué es la ESTANFLACIÓN? ¿El mayor PELIGRO para la ECONOMÍA en 2022!* [Video]. YouTube.  
[https://www.youtube.com/watch?v=0\\_nDtchcNu0](https://www.youtube.com/watch?v=0_nDtchcNu0)
- Fowks, J. (2022, 16 de junio). Pedro Castillo afronta una investigación por corrupción antes de culminar su primer año de Gobierno. *El País*.  
<https://elpais.com/internacional/2022-06-16/pedro-castillo-afronta-una->

[investigacion-por-corrupcion-antes-de-culminar-su-primer-ano-de-gobierno.html](#)

- García, E. (2022, 19 de abril). Qué es la estanflación y por qué debería preocuparte. *Finect*. <https://www.finect.com/usuario/eduardogarcia/articulos/que-estanflacion-que-deberia-preocuparte>
- Garrison, A. (s.f.). Sofar x Hyatt Centric 2019. <https://www.garrisonworks.com/sofar-x-hyatt-centric-2019>
- GiGlue. (2017, 19 de mayo). Top 10 major Record Labels. *Medium*. <https://medium.com/giglue/top-10-major-record-labels-d776d158a463>
- Gobierno del Perú. (s.f.). Hacia una nueva Ley del Artista. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/campa%C3%B1as/3816-hacia-una-nueva-ley-del-artista>
- Guo, A., Wang, J. & Zhang, S. (2021, 11 de marzo). Why Kpop is profitable, but white-washed. *International Socioeconomics Laboratory*. <https://socioeconlabs.org/articles/why%20kpop%20is%20profitable,%20but%20white-washed/kpop%20whitewash>
- Hern, A. (2014, 6 de marzo). Spotify acquires music data firm The Echo Nest. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/technology/2014/mar/06/spotify-echo-nest-streaming-music-deal>
- Hills, C. W. L. & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (9.ª ed.). Cengage Learning.
- Houghton, B. (2019, 20 de diciembre). Sofar Sounds opens books, pledges more money for artists. *Hypebot*. <https://www.hypebot.com/hypebot/2019/12/sofar-sounds-opens-books-pledges-more-money-for-artists.html>
- How money works at a Sofar show: A closer look at our expenses and evolving artist compensation (2019a, 18 de diciembre). *Sofar Sounds*. <https://www.sofarsounds.com/blog/articles/how-money-works-at-a-sofar-show>
- Huilca, F. & Veliz, V. (2021, 14 de marzo). Un año de pandemia: los hechos que marcaron la lucha contra la covid-19 [crónica]. *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-un-ano-pandemia-mas-destacado-la-lucha-contra-covid19-cronologia-837323.aspx>
- Inflación. (2008, 1 de abril). *Instituto Peruano de Economía*. <https://www.ipe.org.pe/portal/inflacion/>
- Ingham, T. (2019, 21 de mayo). Sofar Sounds raises \$25M to help ‘scale the artist-fan connection globally’. *Music Business Worldwide*. <https://www.musicbusinessworldwide.com/sofar-sounds-raises-25m-to-help-scale-the-artist-fan-connection-globally/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020, julio). *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas 2020*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022a). *Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana (Bases 2009=100 y diciembre 2021=100) Variación Porcentual Mensual, Acumulada y Anual*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/01\\_indice-precios\\_al\\_consumidor-lm\\_2b\\_3.xlsx](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/01_indice-precios_al_consumidor-lm_2b_3.xlsx)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022b, 15 de mayo). *Población ocupada de Lima Metropolitana ascendió 5 millones 51 mil personas en el trimestre febrero-marzo-abril del 2022*.  
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-ocupada-de-lima-metropolitana-ascendio-5-millones-51-mil-personas-en-el-trimestre-febrero-marzo-abril-del-2022-13592/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022c, mayo). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2010-2021*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/pobreza2021/Pobreza2021.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/pobreza2021/Pobreza2021.pdf)
- International Federation of the Phonographic Industry. (2022). *Global Music Report 2022*. [https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2022/04/IFPI\\_Global\\_Music\\_Report\\_2022-State\\_of\\_the\\_Industry.pdf](https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2022/04/IFPI_Global_Music_Report_2022-State_of_the_Industry.pdf)
- Iqbal, M. (2022, 30 de junio). Spotify revenue and usage statistics. *Business of Apps*.  
<https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>
- Joinnus. (2022a). Bichota tour - Karol G. <https://karolg.joinnus.com/karolg>
- Joinnus. (2022b). Ricardo Arjona 2022 Tour Blanco y Negro.  
<https://ricardoarjona.joinnus.com/arjona>
- Kaplan, D. (2021, 17 de agosto). Stella Artois' Solstice celebration shows its evolving approach to hybrid events. *Adweek*. <https://sandler.adweek.com/performance-marketing/stella-artois-solstice-celebration-hybrid-events/>
- Korean Foundation for International Cultural Exchange. (2020, 25 de junio). *Global Hallyu Trends 2020*.  
<http://eng.kofice.or.kr/data/%5BKOFICE%5D%202020%20Global%20Hallyu%20Trends.pdf>
- Kozak, M. (2021, 19 de octubre). What's behind the magic of live music? *The Conversation*. <https://theconversation.com/whats-behind-the-magic-of-live-music-169343>

- La relevancia del tipo de cambio en la economía. (2019, 3 de mayo). *Fusión Empresarial*. <https://revistafusionempresarial.mx/la-relevancia-del-tipo-de-cambio-en-la-economia/>
- Lahura, E. (2017). El efecto traspaso de la tasa de interés de política monetaria: 2010-2017. *Moneda*, 170, 4 – 7. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-170/moneda-170.pdf>
- Lahura, E. y Vega, M. (2013). Regímenes cambiarios y desempeño macroeconómico: Una evaluación de la literatura. *Revista Estudios Económicos*, 26, 101 – 119. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/26/ree-26-lahura-vega.pdf>
- Lexico. (s.f.). Mainstream. En *Lexico.com dictionary*. <https://www.lexico.com/en/definition/mainstream>
- Lipman, S. (2017). Sofar Sounds Core Values. <https://www.sarahmlipman.com/sofar-sounds-core-values>
- Los datos de Spotify a cuatro años de su lanzamiento en Perú. (2019, 2 de febrero). *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/articulos/los-datos-de-spotify-en-peru-cuatro-anos-de-su-lanzamiento-en-el-pais>
- Lost Lectures. (2015, 13 de julio). *Rafe Offer, Sofar Sounds: A new respect for music* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pr4UgVUQmrM>
- Marketplace Conference. (2020, 2 de enero). *Rafe Offer (Sofar Sounds): Rock(s) & Roll: four pillars that helped Sofar Sounds survive and thrive* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Ma7r6AlHgZ8>
- Mendoza Bellido, W. (2017). La macroeconomía de la flotación sucia en una economía primario exportadora: el caso del Perú. *Economía*, 40(79), 105-132. <https://doi.org/10.18800/economia.201701.004>
- Mendoza Saona, L. (2021, 5 de marzo). El tipo de cambio en Perú en sus picos más altos. *FIRBID*. <https://www.firbid.com/actualizate/El-tipo-de-cambio-en-Per%C3%BA-en-sus-picos-m%C3%A1s-altos?id=2947>
- Merriam-Webster. (s.f.). Bring your own bottle. En *Merriam-Webster.com dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/bring%20your%20own%20bottle>
- Merriam-Webster. (s.f.). Lineup. En *Merriam-Webster.com dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/lineup>
- Ministerio de Cultura. (2020a). Resolución Ministerial 230-2020-DM-MC del 2 de septiembre de 2020. Por la cual se aprueba el “Protocolo Sanitario Sectorial para la implementación de medidas de vigilancia, prevención y control frente al COVID-19 en las actividades de la música”. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1282988/RM%20230-2020-DM-MC.pdf>

- Ministerio de Cultura. (2020b). Resolución Ministerial 321-2020-DM-MC del 25 de diciembre de 2020. Por la cual se aprueba el “Protocolo Sanitario Sectorial para la implementación de medidas de vigilancia, prevención y control frente al COVID-19 en las actividades de artes escénicas con público”.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1493387/RESOLUCION%20MINISTERIAL-000321-2020-DM.pdf.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2020c, 5 de junio). *Informe sobre el impacto del estado de emergencia por el COVID-19 en el sector de las artes, museos e industrias culturales y creativas* [Presentación]. [https://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2021/07/Informe\\_ok\\_05JUN20-1.pdf](https://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2021/07/Informe_ok_05JUN20-1.pdf)
- Ministerio de Cultura. (2020d, noviembre). *Cuantificando la cultura 2015. Rumbo a una cuenta satélite de cultura*.  
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1568624/Cuantificando%20la%20Cultura%20-%20Aproximaci%C3%B3n%20de%20la%20CSC.pdf.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2021, diciembre). *Estimación de los efectos producidos por la pandemia de COVID-19 en el empleo y los ingresos de las industrias culturales y creativas del Perú*. <https://www.infoartes.pe/wp-content/uploads/2022/01/Estimaci%C3%B3n-efectos-COVID-19-Industrias-Culturales-Creativas.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2022a). Resolución Ministerial 086-2022-DM-MC del 28 de marzo de 2022. Por la cual se aprueba el “Plan de recuperación de las industrias culturales y artes al 2030”.  
<https://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2022/03/resoluciones-ministeriales/rm086-2022-dm-mc.pdf>
- Ministerio de Cultura. (2022b, 28 de marzo). *Plan de recuperación de las industrias culturales y artes al 2030*.  
<https://transparencia.cultura.gob.pe/sites/default/files/transparencia/2022/03/resoluciones-ministeriales/rm086-2022-dm-mc-anexo.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2021, 1 de septiembre). *Moody’s ajustó la calificación crediticia de Perú a Baa1 con perspectiva estable y revisa la proyección de crecimiento de 9% a 12% para el 2021*.  
[https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com\\_content&view=article&id=7144&Itemid=101108&lang=es](https://www.mef.gob.pe/index.php/?option=com_content&view=article&id=7144&Itemid=101108&lang=es)
- Music Gateway. (s.f.). Royalty calculator. <https://www.musicgateway.com/royalties-calculator>
- Net Promoter. (s.f.). What is a Net Promoter? <https://www.netpromoter.com/know/>
- Noe, U. (2021, 10 de octubre). The rise of Latin and Reggaeton influence in US Pop music. *Berkeley High Jacket*.  
<https://berkeleyhighjacket.com/2021/entertainment/the-rise-of-latin-and-reggaeton-influence-in-us-pop-music/>

- Offer, R. (2020, 27 de diciembre). The future of live music. *Medium*.  
<https://siliconroundabout.medium.com/the-future-of-live-music-rafe-offer-founder-of-sofar-sounds-98ffcb852907>
- Olega Inga, R. H. (2018). *Exportación de música peruana a hispanoamérica para incentivar el desarrollo de la industria de la música peruana a través de Marca Perú 2015 – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional de la Universidad Privada del Norte.  
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14833>
- One year in South Korea and local artists are finding fans around the globe. (2022a, 14 de febrero). *Spotify*. <https://newsroom.spotify.com/2022-02-14/one-year-in-south-korea-and-local-artists-are-finding-fans-around-the-globe/>
- Optimizely. (s.f.). Content hub. En *Optimizely Glossary*.  
<https://www.optimizely.com/optimization-glossary/content-hub>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio* (2.<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Deusto.
- Paz, C. (2021, 13 de diciembre). Gen Z is done with the pandemic. *The Atlantic*.  
<https://www.theatlantic.com/politics/archive/2021/12/omicron-pandemic-fatigue-gen-z/620960/>
- Pérez Forero, F. (2017). El rango meta de inflación y la efectividad de la política monetaria en el Perú. *Moneda*, 169, 13 – 17.  
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-169/moneda-169.pdf>
- Pernod Ricard. (2021, 13 de enero). Jameson expands partnership with Sofar Sounds with seen & heard Listening Room series. <https://www.pernod-ricard.com/fr/node/841>
- Perú ordena el uso obligatorio de mascarillas ante cuarta ola de covid-19. (2022b, 4 de julio). *SWI*. [https://www.swissinfo.ch/spa/coronavirus-per%C3%BA\\_per%C3%BA-ordena-el-uso-obligatorio-de-mascarillas-ante-cuarta-ola-de-covid-19/47726104](https://www.swissinfo.ch/spa/coronavirus-per%C3%BA_per%C3%BA-ordena-el-uso-obligatorio-de-mascarillas-ante-cuarta-ola-de-covid-19/47726104)
- Perú: Pedro Castillo es proclamado ganador de las elecciones presidenciales más de un mes después de las elecciones. (2021, 20 de julio). *BBC News*.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-57897361>
- Por qué la previsión de un mayor crecimiento económico de América Latina no es tan buena noticia como parece. (2022, 7 de junio). *BBC News*.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-61677548>
- PR Newswire. (2019, 3 de octubre). Absolut helps gift the giving spirit this Holiday Season with One Warm Coat & coat drives across the country.  
<https://www.prnewswire.com/news-releases/absolut-helps-gift-the-giving-spirit-this-holiday-season-with-one-warm-coat--coat-drives-across-the-country-300930603.html>

- Precios altos y proyecciones de crecimiento estancadas: ¿estamos cerca de un escenario de estanflación? *Sociedad de Comercio Exterior del Perú*. (2022, 22 de abril). <https://www.comexperu.org.pe/articulo/precios-altos-y-proyecciones-de-crecimiento-estancadas-estamos-cerca-de-un-escenario-de-estanflacion>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020a). Decreto Supremo 080-2020-PCM de 2020. Por el cual se aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de COVID-19. Diario Oficial El Peruano del 3 de mayo de 2020. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-reanudacion-de-actividades-ec-decreto-supremo-n-080-2020-pcm-1865987-1>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020b). Decreto Supremo 187-2020-PCM de 2020. Por el cual se aprueba la ampliación de la Fase 4 de la Reanudación de Actividades Económicas dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de la COVID-19. Diario Oficial El Peruano del 6 de diciembre de 2020. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-la-ampliacion-de-la-fase-4-de-la-decreto-supremo-n-187-2020-pcm-1909549-2>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). Decreto Supremo 008-2021-PCM de 2021. Por el cual se prorroga el Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia de la COVID-19 y modifica el Decreto Supremo N° 184-2020-PCM, el Decreto Supremo N° 201-2020-PCM, el Decreto Supremo N° 002-2021-PCM y el Decreto Supremo N° 004-2021-PCM. Diario Oficial El Peruano del 27 de enero de 2021. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-naciona-decreto-supremo-n-008-2021-pcm-1923103-1>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022a). Decreto Supremo 076-2022-PCM de 2022. Por el cual se prorroga el Estado de Emergencia Nacional declarado por el Decreto Supremo N° 016-2022-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las circunstancias que afectan la vida y salud de las personas como consecuencia de la COVID-19 y establece nuevas medidas para el restablecimiento de la convivencia social, prorrogado por Decreto Supremo N° 030-2022-PCM, Decreto Supremo N° 041-2022-PCM y Decreto Supremo N° 058-2022-PCM. Diario Oficial El Peruano del 30 de junio de 2022. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-naciona-decreto-supremo-n-076-2022-pcm-2081757-1>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022b). Decreto Supremo 016-2022-PCM de 2022. Por el cual se declara Estado de Emergencia Nacional por las circunstancias que afectan la vida y salud de las personas como consecuencia de la COVID-19 y establece nuevas medidas para el restablecimiento de la convivencia social. Diario Oficial El Peruano del 27 de febrero de 2022. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-016-2022-pcm-2043125-2>

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022c). Decreto Supremo 041-2022-PCM de 2022. Por el cual se prorroga el Estado de Emergencia Nacional declarado por el Decreto Supremo N° 016-2022-PCM, Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las circunstancias que afectan la vida y salud de las personas como consecuencia de la COVID-19 y establece nuevas medidas para el restablecimiento de la convivencia social, prorrogado por el Decreto Supremo N° 030-2022-PCM, y modifica el Decreto Supremo N° 016-2022-PCM. Diario Oficial El Peruano del 23 de abril de 2022.  
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-prorroga-el-estado-de-emergencia-naciona-decreto-supremo-n-041-2022-pcm-2060778-1>
- Presidente Pedro Castillo presentó su renuncia irrevocable al partido Perú Libre. (2022, 30 de junio). *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/politica/gobierno/presidente-pedro-castillo-presento-su-renuncia-irrevocable-al-partido-peru-libre-noticia-1414978?ref=rpp>
- PwC Perú: industria musical y radial generarán USD 201 millones en el 2024 pese al COVID-19. (2021, 14 de enero). *AMCHAM News*.  
<https://amcham.org.pe/news/pwc-peru-industria-musical-y-radial-generaran-usd-201-millones-en-el-2024-pese-al-covid-19/>
- Queen Official. (2018, 13 de noviembre). *Bohemian Rhapsody - Sofar Sounds* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pqfL0II-0dw>
- Rafe Offer. (2015). *Gordon Poole Agency*. <https://www.gordonpoole.com/talent/rafe-offer/>
- Rao, S. (2022, 25 de mayo). Record labels want viral TikToks. Artists are pushing back. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/arts-entertainment/2022/05/25/record-labels-want-viral-tiktoks-artists-are-pushing-back/>
- Rating: Calificación de la deuda de los países. (2022b). *Expansión*.  
<https://datosmacro.expansion.com/ratings>
- Rating: Calificación de la deuda de Perú. (2022a). *Expansión*.  
<https://datosmacro.expansion.com/ratings/peru>
- REI. (2018, 10 de abril). REI and Lyft partner to provide unforgettable outdoor experiences. <https://www.rei.com/newsroom/article/rei-and-lyft-partner-to-provide-unforgettable-outdoor-experiences>
- Rendon, F. (2020, 1 de mayo). Q's with Jim Lucchese, CEO of Sofar Sounds. *Pollstar*.  
<https://news.pollstar.com/2020/05/01/qs-with-jim-lucchese-ceo-of-sofar-sounds/>
- Rendon, F. (2021, 12 de febrero). Sofar Sounds acquires ticketing company Seated: Exclusive. *Pollstar*. <https://news.pollstar.com/2021/02/12/sofar-sounds-acquires-ticketing-company-seated-exclusive/>

- Rigg, J. & Bofinger, I. (2022, febrero). The Recovery of the Live Music Industry – An imperative to the Future of Tertiary Music institutions in Australia. *Universal Business School Sydney*. <https://www.ubss.edu.au/media/3713/the-recovery-of-the-live-music-industry.pdf>
- Ross, D. (2019, 13 de mayo). How Sofar Sounds is disrupting live music. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/dannyross1/2019/05/13/this-company-is-disrupting-live-music/?sh=35823c5b49a2>
- Roubini, N. (2022, 25 de abril). The world faces a growing stagflationary storm. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2022/apr/25/world-stagflation-covid-ukraine-inflation-growth>
- Sevilla Arias, A. (2016, 29 de junio). Ingreso per cápita. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/ingreso-per-capita.html>
- Shaw, L. (2021, 4 de agosto). Live Music is back and breaking records, delta variant be darned. *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/newsletters/2021-08-04/live-music-is-back-and-breaking-records-delta-variant-be-darned>
- Smith, J. (2021, 16 de diciembre). Q&A: Future pandemics are inevitable, but we can reduce the risk. *Horizon The EU Research & Innovation Magazine*. <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/en/horizon-magazine/qa-future-pandemics-are-inevitable-we-can-reduce-risk>
- Smitham, E. & Glassman, A. (2021, 25 de agosto). The next pandemic could come soon and be deadlier. *Center for Global Development*. <https://www.cgdev.org/blog/the-next-pandemic-could-come-soon-and-be-deadlier>
- Sofar Latin America. (2013, 24 de julio). *Home* [Canal de YouTube]. Recuperado el 13 de Mayo de 2022, de <https://www.youtube.com/user/SofarLatinAmerica>
- Sofar Latin America. (2019a, 25 de abril). *Laguna Pai – La Misma Situación* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=PcNyQNTA184>
- Sofar Latin America. (2019b, 3 de abril). *Amen – Decir Adiós* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=l-Ld2cK4-D8>
- Sofar Latin America. (2020, 12 de noviembre). Sofar Sounds Lima [Playlist de YouTube]. Recuperado el 9 de Junio de 2022, de <https://www.youtube.com/playlist?list=PLLMYQR3AJNbnvKXerUoXwkCTGOfMyj8p>
- Sofar Love Stories: Sam & Nathalie. (2021b, 9 de noviembre). *Sofar Sounds*. <https://www.sofarsounds.com/blog/articles/sofar-love-stories-sam--nathalie>
- Sofar Love Stories: Taylor and Ayjay. (2022c, 9 de febrero). *Sofar Sounds*. <https://www.sofarsounds.com/blog/articles/sofar-love-stories-taylor-and-ayjay>

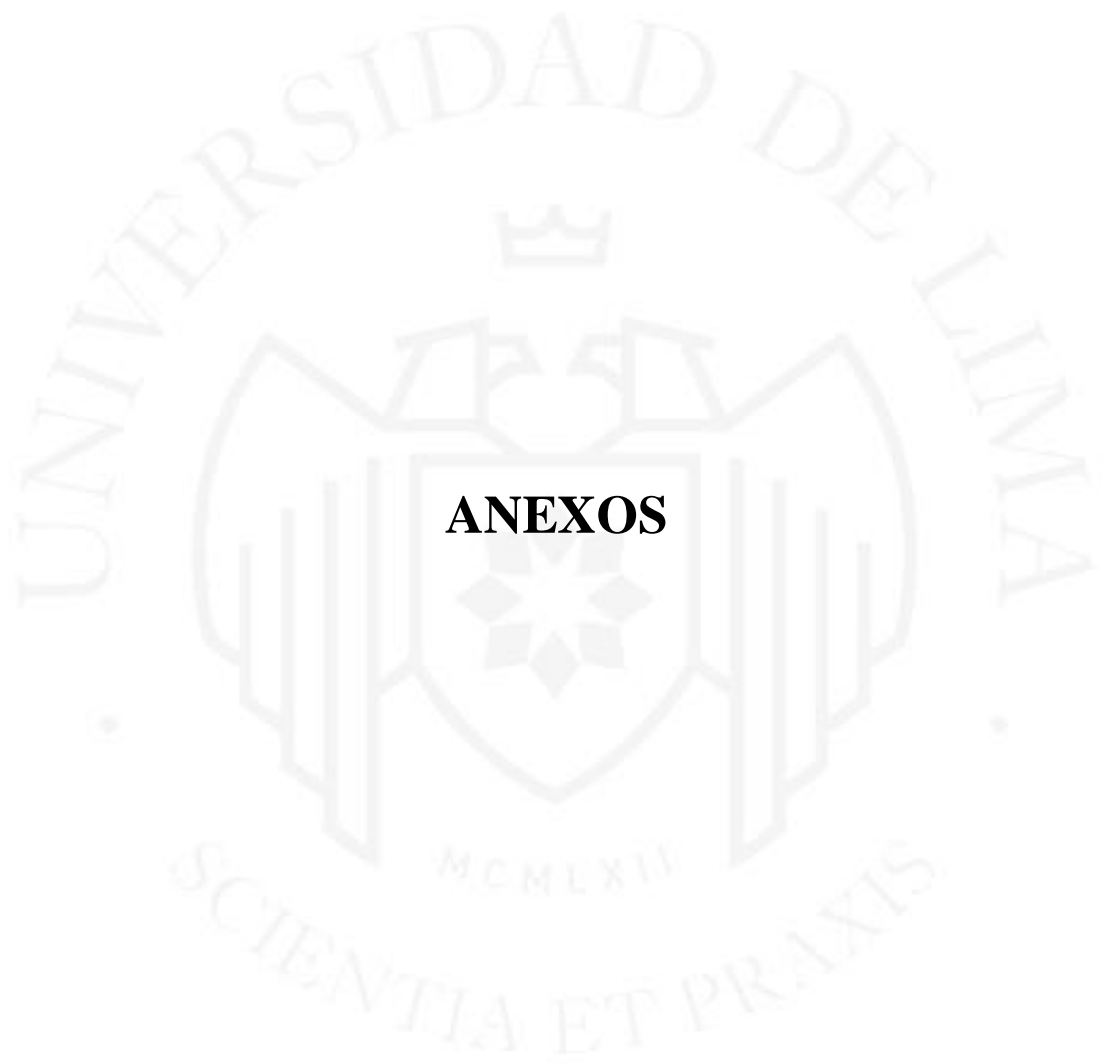
- Sofar Sounds - Crunchbase Company Profile & Funding. (2019). *Crunchbase*.  
<https://www.crunchbase.com/organization/sofar-sounds>
- Sofar Sounds Lima [@sofarsoundslima]. (2019, 7 de septiembre). *La pasamos increíble en nuestro último show secreto* [Video]. Instagram.  
<https://www.instagram.com/p/B2HrG5thA9b/>
- Sofar Sounds Lima [@sofarsoundslima]. (s.f.). *Publicaciones* [Perfil de Instagram]. Instagram. Recuperado el 11 de Junio de 2022, de  
<https://www.instagram.com/sofarsoundslima/>
- Sofar Sounds. (2010, 23 de febrero). *Home* [Canal de YouTube]. Recuperado del 13 de Mayo de 2022, de <https://www.youtube.com/c/Sofarsounds>
- Sofar Sounds. (2019b, 3 de diciembre). *Yoke Lore – Body Parts / Sofar Toronto* [Video] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=8Kfak1z4RC0>
- Sofar Sounds. (2019d, 12 de septiembre). *Temple Sour – Chibola Manyada* [Video]. Vimeo. <https://vimeo.com/359467037>
- Sofar Sounds. (2019e, 8 de agosto). *Gian Marco – Nadie Más Que Tú* [Video]. Vimeo. <https://vimeo.com/352635413>
- Sofar Sounds. (2020a). Sofar Solstice.  
<https://www.sofarsounds.com/v/SofarSolsticeLosAngeles>
- Sofar Sounds. (2021c). Solstice in the City.  
<https://www.sofarsounds.com/v/solsticeinthecity>
- Sofar Sounds. (s.f.). Bring Sofar Sounds to you.  
<https://www.sofarsounds.com/about/hosts>
- Sofar Sounds. (s.f.). Get involved in your city.  
<https://www.sofarsounds.com/about/curators>
- Sofar Sounds. (s.f.). Hosts. <https://help.sofarsounds.com/hc/en-us/categories/360002331898-HOSTS>
- Sofar Sounds. (s.f.). How can I tour with Sofar? <https://help.sofarsounds.com/hc/en-us/articles/4412244242321-How-can-I-tour-with-Sofar->
- Sofar Sounds. (s.f.). How much do Sofar tickets cost? Recuperado el 13 de Mayo de 2022, de <https://help.sofarsounds.com/hc/en-us/articles/4674785488913-How-much-do-Sofar-tickets-cost->
- Sofar Sounds. (s.f.). Live music performances in 400 cities  
<https://www.sofarsounds.com/cities>
- Sofar Sounds. (s.f.). Tune in to a global network.  
<https://www.sofarsounds.com/partnerships>

- Sofar Sounds. (s.f.). *We make space where music matters* [Presentación]. Dropbox.  
<https://docsend.com/view/ckdkgc62k7hc9rj>
- Sofar Sounds. (s.f.). What is Sofar Sounds? Recuperado el 13 de Mayo de 2022, de  
<https://help.sofarsounds.com/hc/en-us/articles/360019163298-What-is-Sofar-Sounds->
- Sofar Sounds. (s.f.). Where is Sofar hosting in-person shows?  
<https://help.sofarsounds.com/hc/en-us/articles/360012433097-Where-is-Sofar-hosting-in-person-shows->
- Songtrust. (s.f.). What is a Digital Service Provider (DSP)?  
<https://help.songtrust.com/knowledge/what-is-a-digital-service-provider-dsp>
- Spotify. (2021, 18 de marzo). *Loud & Clear: How the Money Flows* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=iExPc11FWUc>
- Spotify. (2022b). Loud & Clear. <https://loudandclear.byspotify.com/>
- Steele, A. (2022, 23 de abril). Concert ticket prices soar on consumer demand, not just inflation. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/concert-ticket-prices-soar-on-consumer-demand-not-just-inflation-11650706204>
- Stoner, R. & Dutra, J. (2020). *The U.S. Music Industries: Jobs & Benefits. The 2020 Report*. <https://www.riaa.com/wp-content/uploads/2021/02/The-U.S.-Music-Industries-Jobs-Benefits-2020-Report.pdf>
- Streaming de música en Perú creció en 13%, siendo más del 80% de los ingresos en la industria. (2021). *Cociertos Perú*.  
<https://conciertosperu.com.pe/noticias/streaming-de-musica-en-peru-crecio-en-13-siendo-mas-del-80-de-los-ingresos-en-la-industria/>
- Suárez Jaramillo, A. (2020, 17 de noviembre). En los últimos 30 años, Perú contabiliza 6 presidentes acusados de corrupción. *France 24*.  
<https://www.france24.com/es/programas/historia/20201117-en-los-%C3%BAltimos-30-a%C3%B1os-per%C3%BA-contabiliza-6-presidentes-acusados-de-corrupci%C3%B3n>
- Swarbrick, D., Seibt, B., Grinspun, N. & Vuoskoski, J.K. (2021, 22 de junio). Corona concerts: the effect of virtual concert characteristics on social connection and kama muta. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-21.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648448>
- Tasa de Interés de Referencia. (2021, 5 de noviembre). *Instituto Peruano de Economía*.  
<https://www.ipe.org.pe/portal/tasa-de-interes-de-referencia/>
- TEDx Talks. (2017, 7 de julio). *Making music history... one living room at a time | Rafe Offer | TEDxLondonBusinessSchool* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=2-rLU4l6HdY>

- TEDx Talks. (2019, 31 de mayo). *Building a global brand, locally | Rafe Offer | TEDxLSE* [Video]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=5WDGVPNrgQI>
- Tejada Galindo, S. (2014). *Proyecto de Ley 2494-2012-CR: Promoción de la Música Nacional y los Contenidos Indígenas en la Radiodifusión Sonora*.  
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2014/com2014cultura.nsf//pubweb/BF647F788CCA6C2105257D95006B390D/\\$FILE/SUSTENTACI%C3%93N\\_2494\\_DIFUSI%C3%93N\\_MUSICA\\_NACIONAL\\_RADIO.PDF](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/comisiones/2014/com2014cultura.nsf//pubweb/BF647F788CCA6C2105257D95006B390D/$FILE/SUSTENTACI%C3%93N_2494_DIFUSI%C3%93N_MUSICA_NACIONAL_RADIO.PDF)
- Teleticket. (2019). Harry Styles 2022. <https://teleticket.com.pe/harry-styles-2020>
- Teleticket. (2020). Kiss en Lima 2022. <https://teleticket.com.pe/kiss-2022>
- Teleticket. (2021a). Rauw Alejandro World Tour 2022.  
<https://teleticket.com.pe/rauw2022ln>
- Teleticket. (2021b). Coldplay 2022. <https://teleticket.com.pe/coldplay2022ln>
- Teleticket. (2022a). Anuel AA 2022 - Las leyendas nunca mueren.  
<https://teleticket.com.pe/anelaa2022>
- Teleticket. (2022b). Louis Tomlinson - World Tour 2022.  
<https://teleticket.com.pe/louis-tomlinson>
- Teleticket. (2022c). Entradas Rels B Arena Perú. <https://teleticket.com.pe/evento/rels-b-arena-per>
- Teleticket. (2022d). Lima Music Fest 2022 - Latin Pop Edition.  
<https://teleticket.com.pe/lima-music-fest-2022>
- Teleticket. (2022e). Gian Marco 30 años - En concierto.  
<https://teleticket.com.pe/gianmarco30-2022>
- Teleticket. (2022f). Sebastián Yatra - Dharma Tour 2022.  
<https://teleticket.com.pe/yatra-dharma-tour-2022>
- Teleticket. (2022g). Juanes y Fonseca en Lima 2022. <https://teleticket.com.pe/juanes-fonseca-lima-2022>
- Teleticket. (2022h). Entradas Duki Arena Perú. <https://teleticket.com.pe/evento/duki>
- Teleticket. (2022i). Papi Juancho - World Tour Maluma 2022.  
<https://teleticket.com.pe/maluma-world-tour2022>
- Teleticket. (2022j). Marc Anthony en Lima 2022. <https://teleticket.com.pe/marc-anthony-enlima2022>
- Teleticket. (2022k). Guns N' Roses 2022. <https://teleticket.com.pe/guns-n-roses-peru-2022>

- Teleticket. (2022l). Daddy Yankee en Lima 2022. <https://teleticket.com.pe/daddy-yankee-enlima2022>
- Teleticket. (2022m). Bad Bunny World's Hottest Tour. <https://teleticket.com.pe/badbunny2022>
- Teleticket. (2022n). Arctic Monkeys (Invitado Interpol) 2022. <https://teleticket.com.pe/arctic-monkeys-2022-per>
- Teleticket. (2022o). Morat en Lima 2022. <https://teleticket.com.pe/morat-per22>
- Temple Sour. (2017a). Chibola Manyada [Canción]. <https://open.spotify.com/album/5VxoWmghvsygc18NxxwIgKK>
- Temple Sour. (2017b, 17 de noviembre). *Temple Sour – Chibola Manyada (Video Oficial)* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=zUhye2tovIw>
- Temple Sour. (s.f.). *Populares* [Lista de canciones]. Spotify. <https://open.spotify.com/artist/1s5qi7koTDNSvEC71Y3Jg3>
- The Daily Upside. (2022, 24 de abril). Concert tickets are in high demand, and prices are soaring. *The Motley Fool*. <https://www.fool.com/investing/2022/04/24/concert-tickets-are-in-high-demand-and-prices-are/>
- The World's Most Innovative Companies 2019: Music Honorees. (2019). *Fast Company*. <https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2019/sectors/music>
- This Must Be The Place: Chris' house in London. (2022b, 5 de enero). *Sofar Sounds*. <https://www.sofarsounds.com/blog/articles/this-must-be-the-space-chris-house-in-london>
- Tipo de cambio en Perú toca su valor mínimo en seis meses. (2022a, 14 de enero). *SWI*. <https://www.swissinfo.ch/spa/tipo-de-cambio-en-per%C3%BA-toca-su-valor-m%C3%ADnimo-en-seis-meses/47263928>
- Top 10 Most Unique Sofar Venues. (2019c, 2 de mayo). *Sofar Sounds*. <https://www.sofarsounds.com/blog/articles/top-10-most-unique-sofar-venues>
- Vásquez-Dextre, E.R. (2016). Mindfulness: Conceptos generales, psicoterapia y aplicaciones clínicas. *Revista de Neuro-Psiquiatría*, 79(1), 42-51. <https://doi.org/10.20453/rnp.v79i1.2767>
- Vega Córdova, E. (2021, 25 de agosto). ¿Eres millennials o centennials?: Sepa a qué generación perteneces según el año de nacimiento. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/peru/como-puedo-saber-a-que-generacion-pertenezco-segun-mi-ano-de-nacimiento-millennials-centennials-baby-boomers-generacion-x-generacion-alfa-nnda-nnlt-noticia/>

- Venkat, M. (2022, 22 de mayo). TikTok has changed music – and the industry is hustling to catch up. *National Public Radio NPR*.  
<https://www.npr.org/2022/05/22/1080632810/tiktok-music-industry-gayle-abcdefu-sia-tai-verdes-celine-dion>
- Villar, P. (2021, 20 de octubre). Lo que explica Fitch sobre la rebaja en la calificación crediticia del Perú. *Bloomberg Línea*.  
<https://www.bloomberglinea.com/2021/10/20/lo-que-explica-fitch-sobre-la-rebaja-en-la-calificacion-crediticia-del-peru/>
- Villar, P. (2022a, 10 de marzo). Dólar Perú: Precio de venta vuelve a cerrar a la baja y anota su menor nivel en el año. *Bloomberg Línea*.  
<https://www.bloomberglinea.com/2022/03/10/dolar-peru-precio-de-venta-vuelve-a-cerrar-a-la-baja-y-anota-su-menor-nivel-en-el-ano/>
- Villar, P. (2022b, 18 de marzo). S&P rebaja la calificación de Perú a desde BBB+ a BBB: ¿Qué dice sobre Perú? *Bloomberg Línea*.  
<https://www.bloomberglinea.com/2022/03/18/sp-rebaja-la-calificacion-de-peru-a-bbb-pasa-perspectiva-de-negativa-a-estable/>
- Virgin. (2018, 30 de julio). Rafe Offer: Interview with the CEO of Sofar Sounds [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=EI9rF8wMVKI>
- Why Sofar is the right place to find your people. (2022a, 17 de mayo). *Sofar Sounds*.  
<https://www.sofarsounds.com/blog/articles/why-sofar-is-the-right-place-to-find-your-people>
- Wong Vilchez, C. (2021, 5 de octubre). La tasa de referencia y sus implicancias. *Tasa Top*. <https://www.tasatop.com/pe/educacion-financiera/la-tasa-de-referencia-y-sus-implicancias.html>
- World Bank. (2022). *Global Economic Prospects, June 2022* [Perspectivas económicas mundiales, junio 2022]. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1843-1>
- YouTube. (s.f.). Globales canciones más populares.  
<https://charts.youtube.com/charts/TopSongs/global?hl=es-419>
- Zhang, C. (2020, 18 de mayo). The mystery of Doja Cat’s unimpeachable TikTok reign. *Pitchfork*. <https://pitchfork.com/thepitch/the-mystery-of-doja-cats-unimpeachable-tiktok-reign/>



## Anexo 1: Lista de ciudades Sofar por región

Región	País	Ciudad
		Calgary
		Edmonton
		Londres
	Canadá	Montreal
		Ottawa
		Toronto*
		Vancouver*
		Ann Arbor
		Athens
		Atlanta*
		Austin*
		Baltimore*
		Birmingham
		Boise
		Boston*
		Boulder
		Champaign
		Charleston
		Charlotte*
		Chicago*
		Cincinnati
		Cleveland*
		Columbia
		Columbus
América del Norte		Dallas / Fort Worth*
		Denver*
		Detroit*
		East Bay
		Eau Claire
		El Paso
		Filadelfia*
		Fort Lauderdale
		Gainesville
		Greensboro
		Honolulu
		Houston*
		Hudson Valley
		Indianápolis*
		Jersey City
		Kansas City
		Las Vegas
		Lexington KY
		Lincoln
		Little Rock
		Long Island
		Los Ángeles*
		Louisville

(continúa)

(continuación)

		Madison
		Miami*
		Milwaukee
		Minneapolis
		Nashville*
		Newark
		New Orleans
		New York City*
		Oklahoma City
		Omaha
		Orange County
		Phoenix
		Pittsburgh
		Portland*
		Raleigh / Durham
		Reno
		Richmond
		Rochester
		Sacramento
	Estados Unidos	Salt Lake City
		San Antonio
		San Diego
América del Norte		San Francisco*
		San José
		Santa Barbara
		Santa Fe
		Seattle*
		Sioux Falls
		Springfield
		St. Louis
		Syracuse
		Tallahassee
		Tampa
		The Palm Beaches
		Tulsa
		Washington D.C. *
		Wichita
		Worcester
	Jamaica	Kingston
		Aguascalientes
		Guadalajara
	México	Ciudad de México
		Monterey
		Puebla
		Buenos Aires
		Córdoba
		Corrientes
	Argentina	La Plata
América Central y del Sur		Mendoza
		Rosario
		San Juan
	Bolivia	Santa Cruz
	Brasil	Belo Horizonte

(continúa)

(continuación)

		Brasilia
		Curitiba
		Florianópolis
		Goiânia
		Manaos
		Natal
		Porto Alegre
		Rio de Janeiro
		Salvador
		São Paulo
		Sorocaba
	Brasil	
América Central y del Sur	Chile	Concepción
		Santiago
	Colombia	Bogotá
		Medellín
	Costa Rica	San José
	Ecuador	Guayaquil
	Guatemala	Guatemala City
	Paraguay	Asunción
	Perú	Lima
	Puerto Rico	San Juan
	Trinidad & Tobago	Puerto España
	Uruguay	Montevideo
		Aquisgrán
		Bamberg
		Berlín
		Colonia
		Fráncfort
		Friedrichshafen
		Hamburgo
		Leipzig
		Mannheim
		Múnich
		Núremberg
		Passau
		Sarrebruck
		Stuttgart
		Weimar
Europa	Alemania	
	Austria	Graz
		Linz
		Viena
	Azerbaiyán	Bakú
		Bruselas
		Gante
		Lovaina
		Lieja
		Mons
		Namur
	Bielorrusia	Minsk
	Bulgaria	Burgas
		Sofía
	Dinamarca	Aarhus
		Copenhague

(continúa)

(continuación)

	Dinamarca	Odense
	Eslovaquia	Bratislava
		A Coruña
		Alicante
		Barcelona
		Bilbao
		Granada
		Gran Canaria
		Ibiza
		Logroño
	España	Madrid
		Málaga
		Mallorca
		Murcia
		San Sebastián
		Sevilla
		Valencia
		Valladolid
		Vigo
	Finlandia	Helsinki
		Burdeos
		Lila
	Francia	Marslla
		Nantes
		París
		Toulouse
Europa	Georgia	Tiflis
	Grecia	Atenas
		Tesalónica
	Hungría	Budapest
		Debrecen
	Irlanda	Dublín
		Ancona
		Bérgamo
		Boloña
		Brescia
		Cúneo
		Ferrara
		Florenxia
		Génova
	Italia	Milán
		Pisa
		Prato
		Reggio Emilia
		Roma
		Trieste
		Turín
		Údine
		Verona
	Letonia	Liepāja
		Riga
	Lituania	Vilna
	Países Bajos	Ámsterdam

(continúa)

(continuación)

	Países Bajos	Leiden Róterdam Tilburgo Utrecht
	Polonia	Breslavia Cracovia Katowice Varsovia
	Portugal	Lisboa Porto
Europa	Reino Unido	Bath
		Belfast
		Birmingham
		Bournemouth
		Brighton
		Bristol*
		Cambridge
		Cardiff
		Colchester
		Coventry
		Edimburgo
		Falmouth
		Frome
		Glasgow
		Hastings
Hull		
Leeds		
Liverpool		
Londres*		
Nottingham		
Oxford		
Portsmouth		
Sheffield		
Southampton		
St. Andrews		
Swindon		
Winchester		
York		
	República Checa	Praga
	Rumanía	Bucarest Iasi
	Rusia	Ekaterimburgo Moscú San Petersburgo
	Serbia	Belgrado
	Suecia	Estocolmo Gotemburgo Lund Malmoe
	Suiza	Ginebra Lausana Zúrich
	Turquía	Estambul

(continúa)

(continuación)

Europa	Ucrania	Járkov Kiev Leópolis	
	Bangladés	Daca	
	Birmania	Rangún	
	China	Hong Kong	
		Pekín Shanghái	
	Corea del Sur	Busan	
		Daegu	
		Gwangju	
		Incheon Seúl	
	Filipinas	Manila	
	Asia	India	Bangalore
			Bombay
			Chennai
Dehradun			
Delhi TCN			
Goa			
Hyderabad			
Imfal			
Jaipur			
Kochi			
Lucknow			
Pune			
Shillong			
Surat			
Indonesia	Yakarta		
Japón	Tokio		
Jordania	Amán		
Mongolia	Ulán Bator		
Nepal	Katmandú		
Singapur	Singapur		
Tailandia	Bangkok		
Vietnam	Hanói		
África	Egipto	Cairo	
	Etiopía	Adís Abeba	
	Kenia	Nairobi	
		Nanyuki	
	Mauricio	Mauricio	
	Nigeria	Abuja	
	Senegal	Dakar	
	Sudáfrica	Bloemfontein	
		Ciudad del Cabo	
		East London	
		Johannesburgo	
		Sfax	
	Túnez	Túnez	
Uganda	Kampala		
Zambia	Lusaka		
Oceanía	Australia	Brisbane Canberra	

(continúa)

(continuación)

Oceanía	Australia	Melbourne Perth Sídney
	Nueva Zelanda	Auckland Dunedin Wellington
Medio Oriente	Emiratos Árabes	Dubái
	Israel	Jerusalén Tel Aviv-Yafo
	Líbano	Beirut

Nota. Los datos de las ciudades son de *Live music performances in 400 cities*, por Sofar Sounds, s.f. (<https://www.sofarsounds.com/cities>) y los datos de las ciudades operadas por Sofar Sounds son de Sofar Sounds, (Comunicación personal, 2021).

América del Norte cuenta con 91 ciudades, América Central y del Sur con 32, Europa con 139, Asia con 33, África con 15, Oceanía con 8 y Medio Oriente con 4. De estas 322, 25 son ciudades operadas por Sofar Sounds.

\*Ciudades operadas por Sofar Sounds.

## Anexo 2: Formulario de aplicación como Host

### Aplica a ser host Sofar

\*Campo requerido

#### Información personal

Primer nombre*	Segundo nombre*
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Correo electrónico*	Número de teléfono
<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

#### Ubicación y espacio

Dirección

Ciudad Host*	Distrito
<input type="text" value="Selecciona una ciudad"/>	<input type="text"/>

<b>Tipo de local*</b>	<b>Acceso discapacitados*</b>	<b>BYOB*</b>
<input type="radio"/> Residencial	<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> Sí
<input type="radio"/> Comercial	<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> No
<b>Hay mascotas*</b>	<b>Interior/Exterior*</b>	<b>Capacidad*</b>
<input type="radio"/> Sí	<input type="radio"/> Interior	<input type="radio"/> 20-49
<input type="radio"/> No	<input type="radio"/> Exterior	<input type="radio"/> 50-99
		<input type="radio"/> 100+

**ENVIAR**

Por favor aplica sólo con espacios a los que tienes acceso directo. Si hubiese cualquier problema con esta página, por favor [contáctanos](#).

Nota. Adaptado de *Bring Sofar Sounds to you*, por Sofar Sounds, s.f.

(<https://www.sofarsounds.com/about/hosts>)

BYOB es el acrónimo de *Bring your own bottle*, que se utiliza para informar a las personas invitadas a una fiesta que deben traer sus propias bebidas (Merriam-Webster, s.f.).

### Anexo 3: Lista de shows en Sofar Lima

N°	Fecha	Artista 1	Artista 2	Artista 3
1	26/02/2014	Josefina Miro Quesada	Mijail Mitrovic	La Renken
2	10/04/2014	Andres Wurst	Mauro Novoa	La Bicicleta de Alan
3	08/06/2014	Lara Nuh	Vicuña Toy	
4	21/08/2014	Neon Dominik	UMASAKA	Almirante Ackbar
5	18/12/2014	Mobivstrip	Team 4 Peru	Lorena Blume
6	26/05/2016	Temple Sour	La Finca	Cristina Valentina
7	27/10/2016	Fefa Cox	Lucas	La Ficción
8	22/07/2017	Crónica de Mendigos	Blind Dancers	Annie Woodward
9	22/09/2017	Cementerio Inocentes	Clara Yolks	Haiku
10	25/11/2017	City Fox	Reo Nerva	Paul Hoyle
11	13/01/2018	Astronaut Project	Nuria Saba	POOOO!
12	24/03/2018	Ximena Vasquez	Danitse	Manu Vera Tudela
13	18/05/2018	Suerte Campeón	Mundaka	Los Outsiders
14	09/06/2018	Andrea Martínez	Lara Nuh	
15	08/07/2018	Alex Darko	Negra Valencia	Teniente Cooper
16	18/11/2018	Naïa Valdez	City Woods	Amen
17	19/01/2019	Super Simio	Achkirik	Laguna Pai
18	21/03/2019	Adrian Bello	Gian Marco	
19	14/04/2019	Renzo Tipacti	Los Estroboscópicos	Lorena Blume
20	16/05/2019	La Renken	Cristina Valentina	Fefa Cox
21	21/06/2019	Astrokid	La Fulana	Odisseo
22	17/08/2019	Diana Salas	François Peglau	Alejandro y Maria Laura
23	26/10/2019	Miguel Guerrero	Gonzalo Genek	ANIA
24	25/01/2020	Diego Dibos	Micaela Salaverry	ISZA
25	06/03/2020	Fernanda Perochena	Micaela Minaya	Gala Brie

## Anexo 4: Variables macroeconómicas (2019 –2022)

	<b>Tasa de referencia</b>	<b>Inflación</b>	<b>Expectativas</b>	<b>Tipo de cambio</b>
2019-01	2.75	2.13	2.48	3.331
2019-02	2.75	2.00	2.40	3.303
2019-03	2.75	2.25	2.33	3.319
2019-04	2.75	2.59	2.38	3.309
2019-05	2.75	2.73	2.47	3.374
2019-06	2.75	2.29	2.48	3.288
2019-07	2.75	2.11	2.32	3.309
2019-08	2.50	2.04	2.30	3.397
2019-09	2.50	1.85	2.21	3.384
2019-10	2.50	1.88	2.23	3.349
2019-11	2.25	1.87	2.18	3.399
2019-12	2.25	1.90	2.23	3.312
2020-01	2.25	1.89	2.05	3.377
2020-02	2.25	1.90	2.03	3.454
2020-03	1.25	1.82	2.02	3.436
2020-04	0.25	1.72	1.51	3.381
2020-05	0.25	1.78	1.52	3.430
2020-06	0.25	1.60	1.40	3.543
2020-07	0.25	1.86	1.46	3.530
2020-08	0.25	1.69	1.57	3.545
2020-09	0.25	1.82	1.51	3.598
2020-10	0.25	1.72	1.62	3.614
2020-11	0.25	2.14	1.68	3.607
2020-12	0.25	1.97	1.85	3.620
2021-01	0.25	2.68	1.98	3.638
2021-02	0.25	2.40	2.11	3.650
2021-03	0.25	2.60	2.17	3.756
2021-04	0.25	2.38	2.30	3.788
2021-05	0.25	2.45	2.43	3.828
2021-06	0.25	3.25	2.60	3.850
2021-07	0.25	3.81	3.00	4.058
2021-08	0.50	4.95	3.07	4.087
2021-09	1.00	5.23	3.64	4.135
2021-10	1.50	5.83	3.61	3.991
2021-11	2.00	5.66	3.71	4.065
2021-12	2.50	6.43	3.68	3.998
2022-01	3.00	5.68	3.73	3.842
2022-02	3.50	6.15	3.75	3.758
2022-03	4.00	6.82	4.39	3.695
2022-04	4.50	7.96	4.62	3.833
2022-05	5.00	8.09	4.89	3.706
2022-06	5.50	-	-	-

Nota. Los datos de Tasa de referencia son del BCRP (2022b), los datos de Inflación son del INEI (2022a), los datos de Expectativas son del BCRP (s.f.) y los datos de Tipo de cambio son de BCRP (2022e). Los datos de Tasa de interés, Inflación y Expectativas son valores porcentuales. Los datos de Tipo de cambio son unidades de nuevo sol peruano.

## Anexo 5: Ingreso per cápita mensual por hogares

<b>Distrito</b>	<b>Bajo<sup>a</sup></b>	<b>Medio bajo<sup>b</sup></b>	<b>Medio<sup>c</sup></b>	<b>Medio alto<sup>d</sup></b>	<b>Alto<sup>e</sup></b>
Lima	2536	44 078	125 094	84 720	3121
Ancón	19 276	27 627	9565	107	
Ate	226 179	141 847	152 787	66 344	
Barranco				29 083	4435
Breña			1250	24 982	
Carabayllo	88 824	128 355	52 951	53 594	
Chaclacayo		7108	21 498	10 659	2033
Chorrillos	13 821	94 593	81 140	106 227	6236
Cieneguilla	3405	13 883	13 694	2200	306
Comas	18 751	207 670	271 040	11 472	
El Agustino	20 942	60 641	93 329	18 683	
Independencia	64 765	57 016	84 652		
Jesús María					70 799
La Molina		1450	4632	11 796	119 492
La Victoria			127 689	40 872	
Lince				42 862	10 622
Los Olivos	1081	58 416	96 036	163 111	
Lurigancho	102 930	66 994	36 934	25 759	2491
Lurín	14 424	46 197	24 966	484	
Magdalena del Mar					58 450
Pueblo Libre			1045	44 206	36 714
Miraflores					95 719
Pachacamac	16 514	73 540	16 669		339
Pucusana	9727	3813	845	68	
Puente Piedra	95 321	139 658	84 070	3942	
Punta Hermosa	8312	665	3912	1536	1026
Punta Negra		861	4412	1444	
Rímac	7251	37 674	78 700	47 402	
San Bartolo	1514	774	3309	1285	79
San Borja			324	6767	102 204
San Isidro					58 235
San Juan de Lurigancho	375 058	286 917	308 614	35 740	
San Juan de Miraflores	29 323	134 569	108 503	73 490	
San Luis		804	14 157	35 267	
San Martín de Porres	14 665	73 854	444 351	107 081	
San Miguel				53 437	97 312
Santa Anita	2134	8625	137 426	43 670	
Santa María del Mar			788		172
Santa Rosa	11 418	8760	3733	3660	
Surco		968	15 402	102 048	203 441
Surquillo			7346	36 566	44 246
Villa El Salvador	54 382	214 871	113 999	3042	
Villa María del Triunfo	70 803	159 079	159 248	483	
<b>Lima Metropolitana</b>	<b>1'273,356</b>	<b>2'101,307</b>	<b>2'572,459</b>	<b>1'216,532</b>	<b>917,472</b>

Nota. Datos de *Planos Estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas 2020*, por INEI, 2020, ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf))

Valores en número de personas. <sup>a</sup>De 863.71 soles a menos. <sup>b</sup>De 863.72 a 1,073.00 soles. <sup>c</sup>De 1,073.01 a 1,449.71 soles. <sup>d</sup>De 1,449.72 a 2,412.44 soles. <sup>e</sup>De 2,412.45 soles a más.



# TSP

---

## ORIGINALITY REPORT

---

12%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

2%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="http://cdn.www.gob.pe">cdn.www.gob.pe</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://www.bcrp.gob.pe">www.bcrp.gob.pe</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Internet Source	<1%
5	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1%
6	<a href="http://dspace.esPOCH.edu.ec">dspace.esPOCH.edu.ec</a> Internet Source	<1%
7	<a href="http://estudios.ccmPC.org.co">estudios.ccmPC.org.co</a> Internet Source	<1%
8	<a href="http://thedocs.worldbank.org">thedocs.worldbank.org</a> Internet Source	<1%
9	<a href="http://repositorio.usil.edu.pe">repositorio.usil.edu.pe</a> Internet Source	<1%

---

10	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://dokumen.pub">dokumen.pub</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://manglar.uninorte.edu.co">manglar.uninorte.edu.co</a> Internet Source	<1 %
13	<a href="http://noticias.perfil.com">noticias.perfil.com</a> Internet Source	<1 %
14	<a href="http://repositorio.adp.edu.pe">repositorio.adp.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://tesis.ucsm.edu.pe">tesis.ucsm.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://idoc.pub">idoc.pub</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://andina.pe">andina.pe</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
21	Submitted to Universidad de Piura Student Paper	<1 %

22	<a href="https://prezi.com">prezi.com</a> Internet Source	<1 %
23	<a href="http://www.bbc.com">www.bbc.com</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://www.ieemadrid.es">www.ieemadrid.es</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://us.hola.com">us.hola.com</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://repositorio.umch.edu.pe">repositorio.umch.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe">repositorio.urp.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
28	Submitted to Universidad Rey Juan Carlos Student Paper	<1 %
29	<a href="http://www.bloomberglia.com">www.bloomberglia.com</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://marketdata.com.py">marketdata.com.py</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://vdocuments.pub">vdocuments.pub</a> Internet Source	<1 %
32	<a href="http://www.lacamara.pe">www.lacamara.pe</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://derecho.unap.edu.pe">derecho.unap.edu.pe</a> Internet Source	<1 %

34	Submitted to University of Keele Student Paper	<1 %
35	docplayer.es Internet Source	<1 %
36	intellectum.unisabana.edu.co Internet Source	<1 %
37	forbes.pe Internet Source	<1 %
38	repositorio.ucsg.edu.ec Internet Source	<1 %
39	www.popelera.net Internet Source	<1 %
40	issuu.com Internet Source	<1 %
41	www.inei.gob.pe Internet Source	<1 %
42	repositorio.uap.edu.pe Internet Source	<1 %
43	Ahmed Mohamed Habib. "Do business strategies and environmental, social, and governance (ESG) performance mitigate the likelihood of financial distress? A multiple mediation model", Heliyon, 2023 Publication	<1 %

44	<a href="http://www.pensionpolicyinternational.com">www.pensionpolicyinternational.com</a> Internet Source	<1 %
45	<a href="http://lpderecho.pe">lpderecho.pe</a> Internet Source	<1 %
46	<a href="http://santotome-online.com.ar">santotome-online.com.ar</a> Internet Source	<1 %
47	<a href="http://tueconomia.net">tueconomia.net</a> Internet Source	<1 %
48	Submitted to Universidad TecMilenio Student Paper	<1 %
49	<a href="https://fr-fr.facebook.com">fr-fr.facebook.com</a> Internet Source	<1 %
50	<a href="http://prcp.com.pe">prcp.com.pe</a> Internet Source	<1 %
51	<a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a> Internet Source	<1 %
52	<a href="http://test.lacamara.pe">test.lacamara.pe</a> Internet Source	<1 %
53	<a href="http://www.fulbright.de">www.fulbright.de</a> Internet Source	<1 %
54	<a href="http://eltiempo.pe">eltiempo.pe</a> Internet Source	<1 %
55	<a href="http://repositorio.ucsm.edu.pe">repositorio.ucsm.edu.pe</a> Internet Source	<1 %

56	<a href="http://up-rid.up.ac.pa">up-rid.up.ac.pa</a> Internet Source	<1 %
57	<a href="http://www.criptonoticias.com">www.criptonoticias.com</a> Internet Source	<1 %
58	<a href="http://www.formasolutions.com">www.formasolutions.com</a> Internet Source	<1 %
59	<a href="http://www.noticieromedico.com">www.noticieromedico.com</a> Internet Source	<1 %
60	<a href="http://www.pascolibre.com">www.pascolibre.com</a> Internet Source	<1 %
61	<a href="http://amcham.org.pe">amcham.org.pe</a> Internet Source	<1 %
62	<a href="http://kimuk.conare.ac.cr">kimuk.conare.ac.cr</a> Internet Source	<1 %
63	<a href="http://leyes.congreso.gob.pe">leyes.congreso.gob.pe</a> Internet Source	<1 %
64	<a href="http://peru21.pe">peru21.pe</a> Internet Source	<1 %
65	<a href="http://quieora.ink">quieora.ink</a> Internet Source	<1 %
66	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.co">repositorio.autonoma.edu.co</a> Internet Source	<1 %
67	<a href="http://repositorio.unac.edu.pe">repositorio.unac.edu.pe</a> Internet Source	<1 %

68	<a href="http://vareti.com">vareti.com</a> Internet Source	<1 %
69	<a href="http://wiki.edu.vn">wiki.edu.vn</a> Internet Source	<1 %
70	<a href="http://www.combatreform.com.wstub.archive.org">www.combatreform.com.wstub.archive.org</a> Internet Source	<1 %
71	<a href="http://www.musicgateway.com">www.musicgateway.com</a> Internet Source	<1 %
72	<a href="http://www.schoolofrock.es">www.schoolofrock.es</a> Internet Source	<1 %
73	<a href="http://www.tachira.gov.ve">www.tachira.gov.ve</a> Internet Source	<1 %
74	<a href="http://www.theinsightpartners.com">www.theinsightpartners.com</a> Internet Source	<1 %
75	<a href="http://amchamchile.cl">amchamchile.cl</a> Internet Source	<1 %
76	<a href="http://artisanwork.org">artisanwork.org</a> Internet Source	<1 %
77	<a href="http://documentop.com">documentop.com</a> Internet Source	<1 %
78	<a href="http://elcomercio.pe">elcomercio.pe</a> Internet Source	<1 %
79	<a href="http://es.slideshare.net">es.slideshare.net</a> Internet Source	<1 %

80	<a href="http://es.unionpedia.org">es.unionpedia.org</a> Internet Source	<1 %
81	<a href="http://internacional.tctelevision.com">internacional.tctelevision.com</a> Internet Source	<1 %
82	<a href="http://news.caribseek.com">news.caribseek.com</a> Internet Source	<1 %
83	<a href="http://observatorio.campus-virtual.org">observatorio.campus-virtual.org</a> Internet Source	<1 %
84	<a href="http://partnerweb.novell.com">partnerweb.novell.com</a> Internet Source	<1 %
85	<a href="http://patoyrigoyen.medium.com">patoyrigoyen.medium.com</a> Internet Source	<1 %
86	<a href="http://podcasts.google.com">podcasts.google.com</a> Internet Source	<1 %
87	<a href="http://repositorio.esan.edu.pe">repositorio.esan.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
88	<a href="http://repositorio.espe.edu.ec">repositorio.espe.edu.ec</a> Internet Source	<1 %
89	<a href="http://repositorio.uchile.cl">repositorio.uchile.cl</a> Internet Source	<1 %
90	<a href="http://repositorio.unsaac.edu.pe">repositorio.unsaac.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
91	<a href="http://repositorio.utn.edu.ec">repositorio.utn.edu.ec</a> Internet Source	<1 %

92	<a href="http://samafind.sama.gov.sa">samafind.sama.gov.sa</a> Internet Source	<1 %
93	<a href="http://vnexplorer.net">vnexplorer.net</a> Internet Source	<1 %
94	<a href="http://www.ampafranciscofatou.org">www.ampafranciscofatou.org</a> Internet Source	<1 %
95	<a href="http://www.colibri.udelar.edu.uy">www.colibri.udelar.edu.uy</a> Internet Source	<1 %
96	<a href="http://www.delariva.com.mx">www.delariva.com.mx</a> Internet Source	<1 %
97	<a href="http://www.prnewswire.com">www.prnewswire.com</a> Internet Source	<1 %
98	<a href="http://www.sas.com">www.sas.com</a> Internet Source	<1 %
99	<a href="http://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
100	<a href="http://www.seguridadidl.org.pe">www.seguridadidl.org.pe</a> Internet Source	<1 %
101	Carla Terrón Santiago. "Desarrollo e implementación de un banco de ensayos virtual de aerogeneradores para diferentes regímenes de funcionamiento y condiciones de fallo", Universitat Politecnica de Valencia, 2022 Publication	<1 %

102	Kyobin Hwang, Surabhi Sivaratnam, Rita Azeredo, Elham Hashemi, Lindsay A. Jibb. "Exploring the use of social media and online methods to engage knowledge users in creating research agendas: Lessons from a pediatric cancer research priority-setting partnership", Cold Spring Harbor Laboratory, 2022 Publication	<1 %
103	accinet.banamex.com.mx Internet Source	<1 %
104	agenda2030lac.org Internet Source	<1 %
105	aprenderly.com Internet Source	<1 %
106	dokumen.tips Internet Source	<1 %
107	fashionandtextiles.springeropen.com Internet Source	<1 %
108	gestion.pe Internet Source	<1 %
109	guias-viajar.com Internet Source	<1 %
110	la.ctsi-global.com Internet Source	<1 %

111	<a href="http://legacy.wral.com">legacy.wral.com</a> Internet Source	<1 %
112	<a href="http://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
113	<a href="http://repository.cesa.edu.co">repository.cesa.edu.co</a> Internet Source	<1 %
114	<a href="http://repository.unad.edu.co">repository.unad.edu.co</a> Internet Source	<1 %
115	<a href="http://uvadoc.uva.es">uvadoc.uva.es</a> Internet Source	<1 %
116	<a href="http://www.amazon.es">www.amazon.es</a> Internet Source	<1 %
117	<a href="http://www.banguat.gob.gt">www.banguat.gob.gt</a> Internet Source	<1 %
118	<a href="http://www.cadena3web.com.ar">www.cadena3web.com.ar</a> Internet Source	<1 %
119	<a href="http://www.chilemarket.net">www.chilemarket.net</a> Internet Source	<1 %
120	<a href="http://www.dallasnews.com">www.dallasnews.com</a> Internet Source	<1 %
121	<a href="http://www.educaplay.com">www.educaplay.com</a> Internet Source	<1 %
122	<a href="http://www.elmorrocotudo.cl">www.elmorrocotudo.cl</a> Internet Source	<1 %

123	<a href="http://www.fitchmexico.com">www.fitchmexico.com</a> Internet Source	<1 %
124	<a href="http://www.mef.gob.pa">www.mef.gob.pa</a> Internet Source	<1 %
125	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Internet Source	<1 %
126	<a href="http://www.stage.bbc.com">www.stage.bbc.com</a> Internet Source	<1 %
127	<a href="http://www.tercera.cl">www.tercera.cl</a> Internet Source	<1 %
128	Dêlidji Eric Degila, Valeria Marina Valle. "Governing Migration for Development from the Global Souths", Brill, 2022 Publication	<1 %
129	<a href="http://it.wikipedia.org">it.wikipedia.org</a> Internet Source	<1 %
130	<a href="http://orcid.org">orcid.org</a> Internet Source	<1 %
131	<a href="http://repositorio.udesar.edu.ar">repositorio.udesar.edu.ar</a> Internet Source	<1 %
132	<a href="http://repositorio.unsm.edu.pe">repositorio.unsm.edu.pe</a> Internet Source	<1 %
133	<a href="http://repositorio.upt.edu.pe">repositorio.upt.edu.pe</a> Internet Source	<1 %

134 Pedro García-Alonso Montoya, Xuesong Shan, Xiaojing Fan. "Transformación estratégica del modelo de negocio en la empresa informativa", HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades, 2023  
Publication <1 %

---

135 bdigital.uncu.edu.ar  
Internet Source <1 %

---

136 repositorio.upec.edu.ec  
Internet Source <1 %

---

137 www.tasatop.com  
Internet Source <1 %

---

138 Submitted to Universidad de Cantabria  
Student Paper <1 %

---

139 repositorio.puce.edu.ec  
Internet Source <1 %

---

140 www.clubensayos.com  
Internet Source <1 %

---

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On