

# **PLAN** **ESTRATÉGICO**

**SECTOR**  
**MÚSICA**  
**COSTA RICA 2015**



**LSS MBB. MBA. BPM. IE.LBC. Sebastián Murillo Pérez e Ing. Angélica Murillo Pérez**  
Master en Administración con énfasis en Finanzas y Licenciado en Ingeniería Industrial. Consultores en Optimización de Procesos, reducción de costos y manejo estratégico de negocios.

**2015**



## INTRODUCCIÓN

Según datos de la Cuenta Satélite de Cultura, en el año 2012 el valor agregado o PIB Cultural generado en Costa Rica por los Sectores Editorial, Audiovisual, Publicidad, Diseño y Educación Cultural y Artística fue de ₡452.091 millones de colones (898 millones de dólares), lo cual representa el 2,0% del PIB nacional. Este porcentaje es igual al aporte de cuatro productos agrícolas tradicionales de la economía costarricense: cultivo y manufactura del café, cultivo del banano, piña y caña; y muy cercano al 2,1% que aportó la generación y distribución de energía eléctrica. En 2012, la producción cultural de los 5 sectores ascendió a ₡851.563 millones de colones y se identificó a 31.407 personas ocupadas en actividades culturales.

Entendiendo esta oportunidad que la economía creativa representa para el crecimiento económico y el desarrollo nacional; y para aportar al fortalecimiento del ecosistema emprendedor cultural, la Unidad de Cultura y Economía del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) promueve alianzas público-privada (academia, empresa y gobierno) en procesos de constante diálogo, participación y consulta con los sectores culturales del país.

En tal sentido, entre los meses de noviembre y diciembre de 2014 se realizaron dos talleres con expertos de Colombia y Uruguay, seguidos de cuatro talleres nacionales y como resultado se crearon dos Grupos de Trabajo para la competitividad de las industrias culturales de Costa Rica: uno del Sector Audiovisual y otro del Sector Música.

El Grupo de Trabajo del Sector Música está conformado por representantes de las siguientes entidades: Artes de la Grabación y Asociados (AGA), Asociación de Compositores y Autores Musicales de Costa Rica (ACAM), Asociación de Intérpretes y Ejecutantes Musicales de Costa Rica (AIE), Cámara Costarricense de la Industria de la Música (CCIM), Centro Nacional de la Música (CNM) del MCJ, Colectivo de Managers, Sistema Nacional de Educación Musical (SINEM) del MCJ, Unidad de Cultura y Economía del MCJ, Unión de Trabajadores de la Música (UTM), Empresas proveedoras de servicios para conciertos y Productores y Dueños de salas de conciertos.

De manera conjunta y con la guía de los expertos costarricenses Angélica y Sebastián Murillo y el importante aporte de los consultores internacionales Jordi Puy y Shain Shapiro de Sound Diplomacy, se logró en 2015 la elaboración del Plan Estratégico del Sector Música para una industria más competitiva.

Actualmente se avanza en la implementación de los proyectos prioritarios del Plan, con el objetivo de lograr mayor participación de las empresas musicales costarricenses y sus productos en los mercados nacional e internacional, asociadas con calidad y rentabilidad.

Precisamente el Plan Estratégico es la herramienta, la hoja de ruta para identificar aquellos esfuerzos que en el corto y mediano plazo permitirán que el Sector de la Música evolucione y logre potenciar su valor agregado cultural. Porque la música y la cultura en general promueven identidad, cohesión social, prevención de la violencia y convivencia, al mismo tiempo que generan empleos y riqueza.

El Grupo de Trabajo y el Plan Estratégico que se presenta en este documento demuestran que el Sector sí puede organizarse y trabajar de manera conjunta y solidaria, superando diferencias por el fin común de lograr el crecimiento de una industria musical innovadora, talentosa y competitiva, que sin duda brindará grandes aportes al desarrollo más pleno, integral y justo de Costa Rica.

# CAPÍTULO 1

## **ACTA CONSTITUTIVA**

### **PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA PAÍS DEL SECTOR MÚSICA**

*Este capítulo estipula el alcance y el objetivo de la propuesta, establece las y los participantes y el contenido de cada uno de los capítulos siguientes.*

## 1.1 ACTA CONSTITUTIVA DEL PROYECTO SECTOR MÚSICA

Tabla 1: Acta constitutiva del proyecto: Sector Música

Nombre del proyecto	Desarrollo de un plan estratégico para la mejora de la competitividad del Sector Música de Costa Rica.
Fecha de Inicio	10/4/2015
Posible fecha de finalización	Primera quincena de junio de 2015.
Actores del proyecto	<b>Sectores interesados de la Música:</b> Managers, Músicos, Ingenieros de Sonido, Productores, ACAM/AIE, Sector Radio. Gobierno promotor: MCJ: UCE, CNM, SINEM. Gobierno aliados estratégicos: Procomer, MEIC, ICT, MICITT, MEP, RREE. Facilitadores y consultores nacionales e internacionales.
Objetivo General	Desarrollo de una estrategia para el mejoramiento de la competitividad del Sector Música. Definición de Visión, Misión, Objetivos estratégicos, Planes de Acción, Definición de presupuesto y Cronograma de Implementación.
Objetivos Específicos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición del plan de trabajo del Grupo para el plan estratégico. Entendimiento de los tópicos relacionados.</li> <li>2. Entendimiento de la realidad del Sector.</li> <li>3. Desarrollo de la estrategia del Sector.</li> <li>4. Desarrollo del plan de control y seguimiento de la estrategia.</li> <li>5. Desarrollo y presentación de conclusiones finales y documento final.</li> </ol>
Objetivos Estratégicos Relacionados	<b>Objetivo General UCE:</b> “Generar las condiciones para crear y potenciar los emprendimientos e industrias culturales y creativas costarricenses, mediante la coordinación y articulación de esfuerzos a nivel institucional, interinstitucional, con el sector privado y la sociedad civil, orientados hacia el crecimiento del sector y el desarrollo sostenible local y nacional”.
Factores Críticos de Éxito del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación de un documento formal que describa el manifiesto de la estrategia en el tiempo estipulado.</li> <li>2. Que los planes o proyectos parte de la estrategia estipulen claramente la hoja de ruta a tomar para la mejora de la competitividad del Sector Música.</li> </ol>
Riesgos generales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Múltiples sectores involucrados con múltiples intereses podrían frenar la dinámica del equipo y su efectividad para generar los entregables del proyecto (mitigación: definición de roles y responsabilidades, expectativas de los actores y modelo de toma de decisiones).</li> <li>2. La información económica del sector que nos va a ayudar a definir las métricas podrían no estar al mismo tiempo de la definición de la estrategia (mitigación: utilizar información referencial previa como referencia, y luego validarla una vez se tengan los datos finales).</li> <li>3. Falta de apoyo de sectores influyentes (gobierno y otros) sobre los planes propuestos (mitigación: el Objetivo Específico 2 brinda un panorama de la realidad del ambiente del Sector que puede ayudar a definir planes para mitigar este riesgo).</li> </ol>

# CAPÍTULO 2

## ENTENDIMIENTO DE LA REALIDAD DEL SECTOR

*En este capítulo se establece el ambiente en el cual encuentra el Sector Música, sus limitantes, ventajas competitivas y riesgos, basados en el conocimiento de expertos, trabajos de investigación y otros.*

*Esta información se convierte en en una referencia para el marco estratégico, proporcionando insumos para algunos de los componentes de la estrategia.*

## 2.1 FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

En esta sección se desarrolla el FODA, el cual se encuentra en el **Anexo 1**. Este documento incluye diferentes aspectos que serán utilizados en el marco metodológico.

Las **Fortalezas** son un factor interno y describe aquello que hace del Sector Música un sector competitivo en comparación con otros sectores similares. Estas fortalezas se convertirán en parte de los valores del sector y apoyaran la definición de misión y visión.

Las **Oportunidades** son un factor interno y presentan aquellas ventajas que el ambiente del sector favorece. Estas serán consideradas como potenciales planes o proyectos del sector y desarrollados como tales en la sección del marco estratégico.

Las **Debilidades** son factores internos, presentan potenciales planes de acción que el sector deberá desarrollar para mitigar estas debilidades. Se escogerán aquellas relevantes a la competitividad.

Las **Amenazas** son factores externos que se convierten en consideraciones que debe tomar en cuenta el sector en función de evitar potenciales riesgos. Estos podrán ser planes u objetivos estratégicos específicos.

Todos estos componentes ayudarán a la definición del marco estratégico en la siguiente sección.

## 2.2 MECA (MEJORAR, EXPLORAR, CORREGIR, AFRONTAR)

Una vez entendido el ambiente de negocios del sector, se hace un resumen que responda las siguientes preguntas:

**Mejorar:** ¿Qué se debe mejorar en el ambiente del sector con ayuda de otros actores involucrados?

**Explorar:** ¿Qué se debería explorar en el ambiente del sector junto con otros involucrados?

**Corregir:** ¿Qué cosas se deben corregir que estén al alcance del sector u otros involucrados?

**Afrontar:** ¿Qué definitivamente no se puede arreglar y habrá que afrontar?

Estas preguntas resumirán los aspectos del FODA y generarán un insumo concreto para el marco estratégico. Dentro del ejercicio, el Grupo de Trabajo y sus representantes ayudaron a la definición de ambas herramientas. Los resultados obtenidos del MECA se encuentran adjuntos en el **Anexo 2**.



# CAPÍTULO 3

## DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DEL SECTOR

*En esta sección se desarrolla la estrategia del sector, incluyendo los insumos de las secciones 1 y 2.*

*Una vez conocidas las condiciones del sector, este insumo permitirá el desarrollo de las secciones del marco estratégico: misión, visión, objetivos estratégicos, métricas, ideas de acciones y su priorización.*

## 3.1 METODOLOGÍA DEL MARCO ESTRATÉGICO DEL SECTOR MÚSICA

Con el fin de definir qué es el Sector Música, en qué cree, qué desea llegar a ser y cuáles van a ser los proyectos para alcanzar su visión, se establece el marco metodológico. Los integrantes del Grupo de Trabajo definen su misión, su visión, sus valores y sus objetivos estratégicos. Dichos enunciados se describirán detalladamente en los próximos apartados.

### 3.1.1 MISIÓN

Somos la unión de los sectores de la industria musical costarricense, que promueve el crecimiento, la competitividad, la difusión y la exportación del producto musical del país.

### 3.1.2 VISIÓN

Llegar a ser una de las industrias musicales más importantes de la región iberoamericana.

### 3.1.3 VALORES

- Solidarios
- Diversos
- Tomadores de riesgos
- Emprendedores
- Accesibles
- Trabajo en equipo
- Creativos
- Comprometidos
- Innovadores
- Pasión

### 3.1.4 OBJETIVOS

Para establecer los objetivos del Sector Música, se contemplaron cuatro perspectivas, las cuales se mencionan a continuación:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva participantes
- Perspectiva procesos
- Perspectiva aprendizaje

Cada uno de los objetivos cuenta con un indicador que permitir medir el mismo y con una meta que evaluará el éxito de los planes establecidos para el cumplimiento de los objetivos. La descripción de los objetivos clasificados por perspectivas, así como el establecimiento del indicador y su meta se encuentran a continuación.

## 3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la siguiente tabla se muestran los objetivos estratégicos clasificados por perspectivas, cada uno de ellos incluyen indicadores que permitirán medir los mismos y una meta que evalúa el éxito del proyecto propuesto para cada objetivo.

Tabla 2: Objetivos estratégicos

OBJETIVO	INDICADOR	META
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
1. Ampliación de Mercados y mejoramiento de la competitividad del sector.	<b>1. Indicadores monetarios:</b> a. Cuenta de producción del Sector Música, según actividad económica.  i. Valor bruto de producción ii. Consumo intermedio iii. Valor agregado	Un crecimiento del sector de un __% sobre el valor agregado de la cuenta del PIB en función de países comparables en Iberoamérica.
<b>PERSPECTIVA PARTICIPANTES</b>		
2. Generar un mejor ambiente de negocios del entorno del Sector Música (nacional e internacional).	<b>Indicadores no monetarios:</b>  Cantidad de empresas y establecimientos del Sector Música, según actividad económica principal, 2010-2013.	Tener un crecimiento ____% sobre los indicadores no monetarios.
<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>		
3. Entender y desarrollar el Ecosistema de la Música de Costa Rica.	<b>Indicadores no monetarios:</b>  Personas ocupadas en el Sector Música, según actividad económica principal.  Cantidad de conciertos de artistas nacionales e internacionales, 2011-2013 (Registros de ACAM/ Encuesta Nacional de Cultura.)  Cantidad de público asistente a conciertos, 2011-2013 (Registros de ACAM/Encuesta Nacional de Cultura.)  Cantidad de producciones discográficas, 2011-2013 (Registros de ACAM.)	Tener un crecimiento ____% sobre los indicadores no monetarios.
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>		
4. Fomentar el desarrollo de las capacidades críticas del sector.	Cantidad de capacitaciones anuales para cada capacidad crítica.	Establecimiento de un Currículum para el desarrollo de capacidades del sector Asegurar un cumplimiento del programa de un ____% o mayor sobre el cronograma establecido.

### 3.2.1 ESTRATEGIA

En este ítem se describirá la lista de proyectos establecidos por el sector, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos anteriormente descritos. Dichos proyectos se mostrarán en la siguiente tabla.

Tabla 3: Proyectos estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTO/INICIATIVA
<p><b>1. Ampliación de mercados y mejoramiento de la competitividad del sector.</b></p>	<p>Alianza con el Sector Audiovisual</p> <p>Aprovechar la marca país/ marca sector</p> <p>Estrategia de internacionalización</p>
<p><b>2. Generar un mejor ambiente de negocios en el entorno del Sector Música (nacional e internacional).</b></p>	<p>Política de incentivos, estímulos y fomento (becas, incentivos fiscales, fondos reembolsables, no reembolsables y concursables, declaratorias de interés, premios, entre otros).</p> <p>Ley de Radio y Televisión</p> <p>Aprovechamiento de la accesabilidad y facilidades de promoción en función de la creación de un catálogo del sector</p> <p>Estrategia de comercialización con marcas o sectores comerciales, ejemplo bebidas y telecomunicaciones</p>
<p><b>3. Entender y desarrollar el Ecosistema de la Música de Costa Rica.</b></p>	<p>Promoción y presentación de una estrategia país del Sector Música</p> <p>Desarrollo de la Cuenta Satélite de Cultura: medición del Sector Música</p> <p>Análisis del Ecosistema de la Música (eventos de la industria, distribución, publishing, comercialización, marketing, análisis de madurez de los eslabones de la cadena)</p> <p>Creación de un marco normativo y formalización del sector</p>
<p><b>4. Fomentar el desarrollo de las capacidades críticas del sector.</b></p>	<p>Estandarización de procesos y mejores prácticas</p> <p>Desarrollar un currículum de destrezas críticas y un plan de capacitación para el sector (capacitación en destrezas artísticas, técnicas, gestión empresarial, emprendedurismo, otras)</p> <p>Estrategia de circulación nacional</p> <p>Formación de públicos</p>

### 3.2.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

En el apartado anterior se definieron una serie de proyectos que se contemplan para alcanzar los objetivos estratégicos descritos. Estos proyectos requieren que se analicen mediante ciertos criterios que permitan establecer el orden de ejecución de los mismos y descartar otros que basados en un análisis del sector determinen que tan factible es su desarrollo.

Para dicho análisis se contaron con cinco criterios establecidos por el sector y que se describirán a continuación:

**Objetivos estratégicos:** Este criterio permite determinar la proporción de cumplimiento del proyecto con los objetivos estratégicos.

**Costo de implementación:** Se refiere a la parte económica del proyecto, cuanto menor sea su costo de implementación, mejor va a ser el proyecto.

**Duración:** Determina que tan largo será el tiempo de desarrollo de la propuesta, cuanto menos se dure desarrollando la propuesta, mejor será la misma.

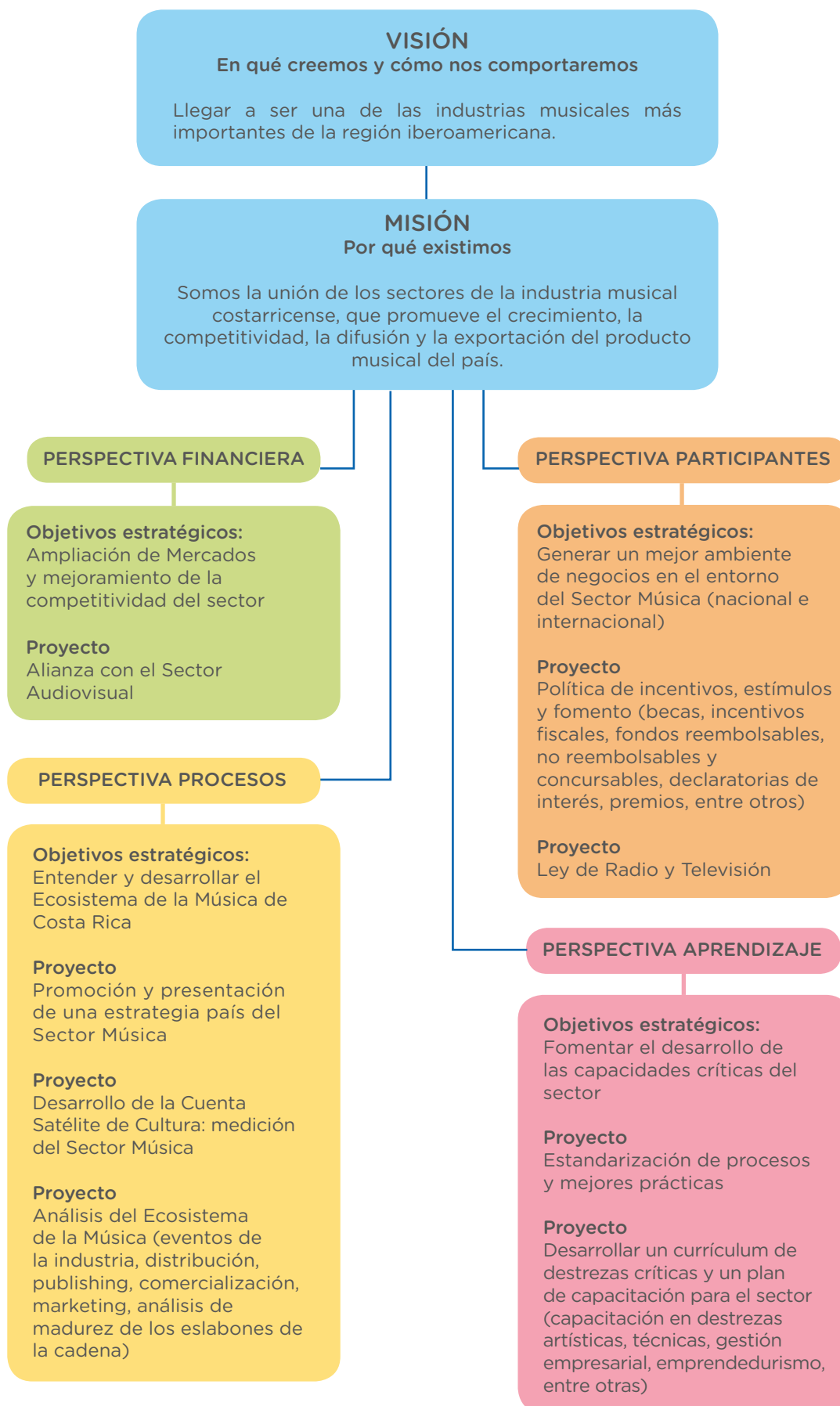
**Sostenibilidad:** Se analiza que tan sostenible es el proyecto en ejecución a lo largo del tiempo.

**Urgencia:** Determina el grado de necesidad del sector para ejecutar la propuesta.

Una vez desarrollado el análisis de los proyectos estratégicos de acuerdo con estos cinco criterios, se logra obtener la priorización de proyectos a ejecutar. Los resultados obtenidos se muestran en el **Anexo 3**. La tabla cuenta con un color y se encuentran ordenados por prioridad. Se recomienda no desarrollar los proyectos identificados con el color verde, ya que representan un alto costo de implementación, poca sostenibilidad en el tiempo una vez implementado, poca relación con los objetivos estratégicos y no es de urgencia para el sector desarrollarlos.

### 3.2.3 ESQUEMA ESTRATÉGICO

A continuación se muestra el esquema estratégico.



El esquema anterior presenta un resumen del **marco estratégico** del Sector Música. A través del mismo, se logra visualizar que es lo que el sector quiere ser y cuál es la razón de ser, lo cual fue establecido en la sección tres de este documento.

Mediante las cuatro perspectivas: **financiera, participantes, procesos y aprendizaje**, se establecen los objetivos estratégicos, que se desarrollaron en la sección tres del documento.

Finalmente se establece una serie de proyectos para cada uno de los objetivos estratégicos, los cuales pasan por un análisis en donde se contemplaron cinco criterios: **objetivos estratégicos, costo de implementación, duración, sostenibilidad y urgencia**. De este análisis se obtiene la priorización de proyectos, lo cuales se muestran en el gráfico con colores del rojo al amarillo, teniendo el rojo mayor importancia y el amarillo menor importancia.

# CAPÍTULO 4

## DESARROLLO DEL PLAN DE CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

*En función de asegurar la implementación efectiva de la estrategia, se ha desarrollado un cuadro de mando (Balance Score Card o BSC), estableciendo como se seguirán las acciones en función del éxito de las estrategias.*



## 4. CUADRO DE MANDO (BALANCE SCORE CARD)

La siguiente herramienta tiene como objetivo establecer comisiones de trabajo que permitan desarrollar acciones para el cumplimiento de los planes de trabajo.

Para la selección de los integrantes de las comisiones se determinan las destrezas que requieren los mismos. Basados en estas, se efectúa la selección del equipo de trabajo, el cual estará liderado por un coordinador.

Los resultados obtenidos se muestran en los siguientes cuadros, los cuales fueron seccionados por perspectivas.

Tabla 4: Perspectiva financiera

### PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivo	Proyecto	Comisión	Plan de acción
<b>Ampliación de Mercados y mejoramiento de la competitividad del sector</b>	Alianza con el Sector Audiovisual	<b>Coordinador:</b> Fernando Guerrero  <b>Equipo:</b> Javier Sánchez, Carol Campos, (invitar a un empresario del sector), Carlos Aguilar	Identificar las oportunidades y necesidades del Sector Música que se puedan presentar de forma tangible al Sector Audiovisual para generar negocios

Tabla 6: Perspectiva participantes

### PERSPECTIVA PARTICIPANTES

Objetivo	Proyecto	Comisión	Plan de acción
<b>Generar un mejor ambiente de negocios en el entorno del Sector de la Música (nacional e internacional)</b>	Política de incentivos, estímulos y fomento (becas, incentivos fiscales, fondos reembolsables, no reembolsables y concursables, declaratorias de interés, premios, entre otros)	<b>Coordinadora:</b> Anahí Moyano  <b>Equipo:</b> Gato Jiménez, Juan Ignacio Salom, Roberto Montero, miembro de la UTM	Efectuar un acta constitutiva
	Ley de Radio y Televisión	<b>Coordinador:</b> Denis Solera  <b>Equipo:</b> Esteban Monge, Carol Campos	Darle seguimiento a los comentarios del grupo en un texto integral y acercarse al Sector Audiovisual

Tabla 6: Perspectiva procesos

### PERSPECTIVA PROCESOS

Objetivo	Proyecto	Comisión	Plan de acción
Entender y desarrollar el Ecosistema de la Música de Costa Rica	Promoción y presentación de una estrategia país del sector música	<b>Coordinador:</b> Roberto Montero  <b>Equipo:</b> Los coordinadores de las Comisiones, Diego Navarro, Gato Jiménez, Carol Campos y Anahí Moyano	Hacer una retroalimentación después de la presentación del Plan Estratégico del Sector Audiovisual
	Desarrollo de la Cuenta Satélite de Cultura: medición del Sector Música	<b>Coordinador:</b> Juan Pablo Calvo y Equipo de la Cuenta Satélite de Cultura	Establecer una estrategia para recolectar la información
	Análisis del Ecosistema de la Música de Costa Rica (eventos de la industria, distribución, publishing, comercialización, marketing, análisis de madurez de los eslabones de la cadena)	<b>Coordinadora:</b> Anahí Moyano  <b>Equipo:</b> Laura Arguedas, Carlos Guzmán, Juan Pablo Calvo	Establecer una metodología de análisis del ecosistema

Tabla 7: Perspectiva aprendizaje

### PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Objetivo	Proyecto	Comisión	Plan de acción
Fomentar el desarrollo de las capacidades críticas del sector	Estandarización de procesos y mejores prácticas	<b>Coordinadores:</b> Roberto Montero y Luis Felipe Tellez  <b>Equipo:</b> Gato Jiménez, Juan Ignacio Salom, miembro de la UTM	Una vez desarrollado Ecosistema, las recomendaciones serán de insumo
	Desarrollar un currículum de destrezas críticas y un plan de capacitación para el sector (capacitación en destrezas artísticas, técnicas, gestión empresarial, emprendedurismo, otras)	<b>Coordinador:</b> Juan Pablo Calvo  <b>Equipo:</b> Roberto Montero, Diego Navarro, Anahí Moyano, Gerardo Soto, Carol Campos, Carlos Guzmán	Una vez desarrollado el Ecosistema, las recomendaciones serán de insumo

**CONCLUSIONES Y  
RECOMENDACIONES FINALES**

Con el fin de ejecutar los proyectos derivados de la estrategia, se hacen las siguientes recomendaciones finales:

- Mantener el **Grupo de Trabajo** del sector y formalizarlo bajo un tipo de agremiación (cámara del Sector Música).
- Generar el **orden de los proyectos** y sus respectivas comisiones como se dio en la recomendación final presentada en la sesión 4.
- Dar **seguimiento y control** a los proyectos en un portafolio de proyectos gestionado bajo las mejores prácticas de manejo de proyectos.
- Medir anualmente la **efectividad de la estrategia** conforme a los indicadores de la Cuenta Satélite de Cultura.

Se concluye que el Grupo de Trabajo del Sector Música cuenta con un nivel de madurez inicial, donde está tratando de formar su personalidad como grupo.

Existen riesgos relacionados con esta etapa de madurez, ya que el sector presenta diversos grupos que hacen compleja la toma de decisiones como conglomerado

Este grupo tendrá que ser acompañado para la ejecución de proyectos a fin de generar resultados tangibles.

**ANEXOS**

## ANEXO 1: FODA

### FORTALEZAS (Por Potenciar)

- Ubicación geográfica e imagen del país (CR es un destino turístico y puente entre las Américas).
- Educación musical (Preparación Musical únicamente).
- Capital humano experimentado, creativo, capaz y versátil.
- Ambiente de solidaridad en el sector.
- Facilidad de acceso a los recursos tecnológicos (incluyendo redes sociales) y otros de producción y promoción.
- Variedad en la oferta musical (Diversidad de oferta en los diferentes géneros).
- Mejora de Marca país en temas musicales.
- Una tendencia a tomar riesgos que genera mayores oportunidades y casos de éxito.
- Un mayor espíritu emprendedor de algunos grupos del Sector Música (Los productores e ingenieros de sonido).

### OPORTUNIDADES (Por Capitalizar y transformar en proyectos)

- Expansión del mercado de entretenimiento en el mundo y la región:  
La accesibilidad de participación en el sector es mayor.  
Las características tecnológicas hacen más posibles la producción y el consumo.
- Crecimiento de la demanda de contenidos en el mercado internacional y nacional. (Por accesibilidad tecnológica y tendencias del mercado).
- Crecimiento en la oferta de contenidos culturales nacionales.
- Aprovechar el esfuerzo de la Marca país: Imagen del país como nación de paz, naturaleza y felicidad.
- Creciente aceptación del público a la producción musical nacional.
- Capacidad de realizar trabajo remoto vía redes de informática.
- Grupo de Trabajo del Sector Música.
- Constante surgimiento de nuevos artistas.
- Aprovechamiento de la accesibilidad y facilidades de promoción en función de la creación de un catálogo del sector.
- La existencia del Grupo de Trabajo del Sector Audiovisual es una oportunidad para el sector musical. Generar una alianza estratégica con los dos sectores.
- La gran afluencia turística podría traducirse en una oportunidad.
- Interés de las marcas (Empresas privadas) en hacer negocios con el sector. Ejemplos de éxito empresas de telecomunicaciones (Claro y Kölbi) y bebidas (Alcohólicas y no Alcohólicas).
- Infraestructura cultural en la GAM:  
(Los espacios con los que se cuentan para el sector; Teatros, lugares para conciertos).
- Gran cantidad de plazas (venues) en todo el país.

## DEBILIDADES (Por Solventar)

- Escasez de financiamiento a proyectos musicales.
- Poca capacidad de mercadearse del país.
- Altos costos de algunos factores de producción.
- Baja masa crítica en sectores clave.
- Falta de formación de público (Consumidores de música nacional)
- Falta de incidencia política del sector.
- Vínculos con el exterior escasos, poco sistemáticos, vinculados a impulsos mayormente individuales.
- Informalidad del sector.
- Existen pocas empresas en ciertos subsectores (La mayoría son personas físicas).
- Falta de capacidad y opciones de formación en gestión empresarial.
- Falta de ética profesional.
- Falta del desarrollo de la imagen del Sector Música como una industria madura con visión de largo plazo.
- Falta de indicadores económicos para facilitar la visibilización del sector.
- Desarticulación del sector a nivel estratégico.
- Faltan eslabones en las cadenas de valor (Respecto a la comercialización del producto).
- Falta de gestión efectiva en medios de comunicación.
- Desarticulación entre San José y el resto del país.
- Falta de asociatividad en ciertos subsectores.
- Falta de referentes costarricenses exitosos, de alto calibre a nivel internacional.
- No toda la cadena de valor se dedica 100% a la actividad del sector.
- Inexistencia de una política clara de estímulo e incentivo del sector por parte del gobierno.

## AMENAZAS (Por Mitigar)

- Bajo interés en el consumo de contenido nacional.
- Competencia internacional en aumento.
- Políticas fiscales poco favorables para el desarrollo del sector.
- Poca presencia en los medios de comunicación.
- Falta de apoyo político al sector.
- Rápida fluctuación en los modelos de negocio.
- La aplicación del marco jurídico débil que no protege los derechos del sector en los ámbitos laboral y de propiedad intelectual.
- No se han implementados las reservas necesarias en los TLC.

## ANEXO 2: MECA

### MEJORAR

¿Qué se debe mejorar en el ambiente del sector con ayuda de otros actores involucrados?

Entorno de la Industria.  
Información y Visibilización (Portal).  
Marco Normativo (Ley de Radio y Televisión).  
Difusión (Medios): Trabajar con los medios.  
Distribución y circulación.  
Publishing.  
Valorización de espectáculos.

### EXPLORAR

¿Qué se debería explorar en el ambiente del Sector junto con otros involucrados?

Marca País.  
Financiamiento.  
Marco Normativo (Grupo como generador de políticas).  
Política de incentivos, estímulos y fomento (becas, incentivos fiscales, fondos reembolsables, no reembolsables y concursables, declaratorias de interés, premios, entre otros).  
Desarrollo de capacidades.  
Estrategia de internacionalización.

### CORREGIR

¿Qué cosas se deben corregir, que estén en el alcance del sector u otros involucrados?

El enfoque de inversión de promotores (incluyendo el gobierno) en la contratación de la industria.  
Asociatividad.  
Eventos de industria de la música (Ejemplo FIA, EPICENTRO).  
Formación de públicos

### AFRONTAR

¿Qué definitivamente no se puede arreglar y habrá que afrontar?

Competencia internacional.  
Falta de asociaciones formales de algunos grupos.



## ANEXO 3 PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTO/INICIATIVA
3. Entender y desarrollar el Ecosistema de la Música de Costa Rica.	Promoción y presentación de una estrategia país del Sector Música.
2. Generar un mejor ambiente de negocios en el entorno del Sector Música (nacional e internacional).	Política de incentivos, estímulos y fomento (becas, incentivos fiscales, fondos reembolsables, no reembolsables y concursables, declaratorias de interés, premios, entre otros).
2. Generar un mejor ambiente de negocios en el entorno del Sector Música (nacional e internacional).	Ley de Radio y Televisión.
3. Entender y desarrollar el Ecosistema de la Música de Costa Rica.	Desarrollo de la Cuenta Satélite de Cultura: medición del Sector Música
1. Ampliación de mercados y mejoramiento de la competitividad del sector.	Alianza con el Sector Audiovisual.
3. Entender y desarrollar el Ecosistema de la Música de Costa Rica.	Análisis del del Ecosistema de la Música de Costa Rica (eventos de la industria, distribución, publishing, comercialización, marketing, análisis de madurez de los eslabones de la cadena).
4. Fomentar el desarrollo de las capacidades críticas del sector.	Estandarización de procesos y mejores prácticas.
4. Fomentar el desarrollo de las capacidades críticas del sector.	Desarrollar un currículum de destrezas críticas y un plan de capacitación para el sector (capacitación en destrezas artísticas, técnicas, gestión empresarial, emprendedurismo, entre otras).
3. Entender y desarrollar el Ecosistema de la Música de Costa Rica.	Creación de un marco normativo y formalización del sector.
2. Generar un mejor ambiente de negocios en el entorno del Sector Música (nacional e internacional).	Aprovechamiento de la accesabilidad y facilidades de promoción en función de la creación de un catálogo del sector.
4. Fomentar el desarrollo de las capacidades críticas del sector.	Estrategia de circulación nacional.
1. Ampliación de mercados y mejoramiento de la competitividad del sector.	Aprovechar la marca país / marca sector.
4. Fomentar el desarrollo de las capacidades críticas del sector.	Formación de públicos.
1. Ampliación de mercados y mejoramiento de la competitividad del sector.	Estrategia de internacionalización.
2. Generar un mejor ambiente de negocios en el entorno del Sector Música (nacional e internacional).	Estrategia de comercialización con marcas o sectores comerciales, ejemplo bebidas y telecomunicaciones.

