

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN COMPLEJO
ARTÍSTICO MUSICAL EN EL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

EDUARDO DANILO VACA RAMÍREZ

edu.edvr@gmail.com

Director: Ing. Javier Alejandro Cuestas Caza, MPA

javier.cuestas@epn.edu.ec

2015



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación presentado por EDUARDO DANILO VACA RAMÍREZ.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

PhD. Efraín Naranjo Borja
DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Eduardo Danilo Vaca Ramírez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Eduardo Danilo Vaca Ramírez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Eduardo Danilo Vaca Ramírez, bajo mi supervisión.

Ing. Javier Alejandro Cuestas Caza, MPA

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas las personas que aportaron para la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

A Silvia y Nelson, para ustedes con amor infinito.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1	INTRODUCCIÓN..... 1
1.1	ANTECEDENTES 2
1.1.1	RECUPERACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO..... 4
1.1.2	REHABILITACIÓN Y CREACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS 6
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 7
1.3	OBJETIVOS 11
1.3.1	OBJETIVO GENERAL..... 12
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 12
1.4	JUSTIFICACIÓN..... 12
1.5	MARCO METODOLÓGICO 14
2	MARCO TEÓRICO..... 16
2.1	PLAN DE NEGOCIO 16
2.1.1	ESTUDIO DE MERCADO 20
2.1.1.1	Descripción del Producto..... 21
2.1.1.2	Sondeo Previo 21
2.1.1.3	Investigación de Mercados 22
2.1.1.4	Demanda del Servicio 24
2.1.1.5	Oferta del Servicio 25
2.1.1.6	Demanda Insatisfecha..... 25
2.1.1.7	Mercado del Proyecto 25
2.1.1.8	Mix Promocional 26

2.1.2	PLAN OPERATIVO	26
2.1.2.1	Localización	27
2.1.2.2	Tamaño del Proyecto	27
2.1.2.3	Ingeniería del Proyecto	28
2.1.3	PLAN ORGANIZACIONAL	30
2.1.3.1	Estructura Organizacional.....	30
2.1.3.2	Gestión de Recursos Humanos.....	31
2.1.3.3	Constitución legal de la empresa	31
2.1.4	PLAN FINANCIERO	32
2.1.4.1	Inversión y formas de financiamiento	33
2.1.4.2	Proyección de Ingresos del Proyecto	33
2.1.4.3	Proyección de Egresos del Proyecto	34
2.1.4.4	Flujo de Fondos	34
2.1.4.5	Evaluación Financiera del Proyecto	34
2.1.4.6	Análisis de Sensibilidad	36
2.1.5	PLAN DE PUESTA EN MARCHA.....	36
2.2	MÚSICA Y CULTURA	37
2.2.1	MÚSICA.....	37
2.2.1.1	Industria Musical.....	40
2.2.1.2	Música Independiente.....	41
2.2.2	CULTURA	43
2.2.3	RELACIÓN ENTRE MÚSICA Y CULTURA.....	45
2.3	ESPACIOS DE DIFUSIÓN CULTURAL.....	45
2.3.1	DIFUSIÓN CULTURAL	46
2.3.2	ESPACIOS CULTURALES.....	46
3	METODOLOGÍA.....	49
3.1	ESTUDIO DE MERCADO	49
3.1.1	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	49
3.1.2	SONDEO PREVIO.....	50
3.1.2.1	Entorno de la música independiente	50
3.1.2.2	El papel de los centros culturales	54
3.1.2.3	Accesibilidad a los espacios de expresión.....	56
3.1.3	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	62

3.1.3.1	Objetivo General	63
3.1.3.2	Objetivos Específicos	63
3.1.3.3	Diseño de la investigación y fuentes de datos	63
3.1.3.3.1	Encuesta	64
3.1.3.4	Diseño de la muestra y tipo de muestreo	66
3.1.3.5	Análisis de datos y presentación de resultados	66
3.1.3.5.1	Hallazgos principales de la Investigación de Mercados	84
3.1.4	DEMANDA DEL SERVICIO	86
3.1.4.1	Demanda Proyectada	87
3.1.5	OFERTA DEL PRODUCTO	88
3.1.6	DEMANDA INSATISFECHA	91
3.1.7	MERCADO DEL PROYECTO	92
3.1.8	MIX PROMOCIONAL	94
3.1.8.1	Producto	94
3.1.8.2	Precio	95
3.1.8.3	Plaza	96
3.1.8.4	Comunicación Integral	96
3.1.8.4.1	Costeo presupuestado del plan de mercadeo.....	97
3.2	PLAN OPERATIVO	98
3.2.1	OBJETIVOS	98
3.2.2	LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO	98
3.2.2.1	Macrolocalización	99
3.2.2.2	Microlocalización	101
3.2.3	TAMAÑO DEL PROYECTO	105
3.2.3.1	Demanda	105
3.2.3.2	Financiamiento	105
3.2.4	INGENIERÍA DEL PROYECTO	106
3.2.4.1	Descripción del Servicio	107
3.2.4.2	Mapa de Procesos	107
3.2.4.3	Cadena de Valor	108
3.2.4.4	Proceso de Prestación del Servicio	109
3.2.4.4.1	Prestación del servicio a través de membresía.....	109
3.2.4.4.2	Prestación del servicio – pago por eventualidad.....	111

3.2.4.5	Distribución de la planta	112
3.2.4.6	Recursos e Instalaciones	113
3.2.4.6.1	Equipo de Oficina	113
3.2.4.6.2	Muebles y Enseres	114
3.2.4.6.3	Equipamiento para la prestación del servicio	114
3.2.4.6.4	Requerimiento de personal.....	116
3.2.4.6.5	Suministros, servicios básicos y otros gastos	117
3.3	PLAN ORGANIZACIONAL	120
3.3.1	OBJETIVO	120
3.3.2	FORMA DE CONSTITUCIÓN	120
3.3.2.1	Pasos para constituir una empresa	122
3.3.3	NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA	126
3.3.4	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	127
3.3.4.1	Objetivos Estratégicos	127
3.3.4.2	Misión (Propuesta)	127
3.3.4.3	Visión	128
3.3.4.4	Valores	128
3.3.4.5	Políticas	128
3.3.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	129
3.3.5.1	Descripción de funciones	130
3.3.6	REQUERIMIENTO DE PERSONAL Y REMUNERACIONES	133
3.4	PLAN FINANCIERO	136
3.4.1	INVERSIÓN	138
3.4.2	FINANCIAMIENTO	138
3.4.3	INGRESOS Y EGRESOS	140
3.4.3.1	INGRESOS	140
3.4.3.2	EGRESOS	142
3.4.3.2.1	Costos de Operación	142
3.4.3.2.2	Depreciación y Valor Residual de Activos fijos.....	143
3.4.3.2.3	Amortización de Activos Diferidos	144
3.4.3.3	FLUJO DE FONDOS	145
3.4.3.4	PUNTO DE EQUILIBRIO	147
3.4.4	EVALUACIÓN FINANCIERA	148

3.4.4.1	TASA DE DESCUENTO	148
3.4.4.2	Valor Actual Neto (VAN)	150
3.4.4.3	Tasa Interna de Retorno (TIR)	151
3.4.4.4	Tasa Única de Retorno (TUR)	152
3.4.4.5	Relación Beneficio Costo (B/C)	152
3.4.4.6	Payback	152
3.4.5	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	153
3.4.5.1	Precio de Venta del servicio	154
3.4.5.2	Costos de Operación	155
3.5	PLAN DE PUESTA EN MARCHA	157
3.5.1	CRONOGRAMA	157
3.5.2	CONTROL DE EJECUCIÓN	160
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
4.1	CONCLUSIONES	163
4.2	RECOMENDACIONES	165
	REFERENCIAS	167
	ANEXOS	173

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrategia y Ventaja Competitiva	29
Figura 2 - Objetivos de los artistas independientes	67
Figura 3 - Frecuencia del proceso de creación	68
Figura 4 - Frecuencia de presentaciones en vivo de las bandas	69
Figura 5 - Servicios del proceso de creación	70
Figura 6 - Grado de Satisfacción de los servicios de creación recibidos	72
Figura 7 - Servicios del proceso de difusión	73
Figura 8 - Grado de satisfacción de los servicios de difusión recibidos	74
Figura 9 - Aspectos de decisión sobre un espacio de expresión.....	76
Figura 10 - Criterios más valorados	76
Figura 11 - Grado de aceptación del servicio integral.....	77
Figura 12 - Servicios más importantes para los artistas	79
Figura 13 - Ubicación del complejo artístico musical.....	80
Figura 14 - Modalidad de pago.....	81
Figura 15 - Rango de precio del servicio integral	82
Figura 16 - Servicios adicionales que buscan los artistas.....	83
Figura 17 - Medios de información más importantes para los artistas.....	84
Figura 18 - Mapa del Centro Histórico de Quito.....	100
Figura 19 - Ubicación 1	101
Figura 20 - Ubicación 2	102
Figura 21 - Ubicación 3	103
Figura 22 - Mapa de procesos.....	108
Figura 23 - Cadena de Valor.....	108
Figura 24 - Flujo servicio de membresía.....	110
Figura 25 - Flujo servicio pago por evento.....	111
Figura 26 - Layout.....	112
Figura 27 - Logo de la Empresa	126
Figura 28 - Organigrama de la empresa	130
Figura 29 - Resultados Evaluación Financiera de la empresa.....	150

Figura 30 - Valor Actual Neto	151
Figura 31 - Tasa Interna de Retorno	151
Figura 32 - Tiempo de recuperación del capital	153
Figura 33 - Diagrama de Gantt del proyecto	159

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Espacios Culturales Públicos	57
Tabla 2 - Espacios Culturales Privados	60
Tabla 3 - Objetivos de los artistas independientes	67
Tabla 4 - Frecuencia del proceso de creación.....	68
Tabla 5 - Frecuencia de presentaciones en vivo de las bandas.....	69
Tabla 6 - Servicios del proceso de creación	70
Tabla 7 - Grado de satisfacción recibido en servicios de creación.....	71
Tabla 8 - Servicios para el proceso de difusión.....	72
Tabla 9 - Grado de satisfacción de los servicios de difusión recibidos.....	74
Tabla 10 - Aspectos de decisión sobre un espacio de expresión.....	75
Tabla 11 - Grado de aceptación del servicio integral	77
Tabla 12 - Servicios más importantes para los artistas.....	78
Tabla 13 - Ubicación del Complejo artístico musical	80
Tabla 14 - Modalidad de pago y rango de precio	81
Tabla 15 - Servicios adicionales que buscan los artistas	82
Tabla 16 - Medios de información más importantes para los artistas	83
Tabla 17 - Demanda del Servicio	87
Tabla 18 - Crecimiento de la demanda anual de bandas independientes	87
Tabla 19 - Demanda Proyectada.....	88
Tabla 20 - Oferta del Servicio Integral.....	89
Tabla 21 - Tamaño del Mercado.....	92
Tabla 22 - Porcentaje de concentración en el mercado	93
Tabla 23 - Concentración de la demanda de acuerdo al segmento.....	93
Tabla 24 - Rangos de Precio del Servicio Integral	95
Tabla 25 - Elementos constitutivos del Precio del Servicio Integral.....	95
Tabla 26 - Costeo del Plan de Mercadeo.....	97
Tabla 27 - Matriz Microlocalización.....	103
Tabla 28 - Capacidad de la empresa	106

Tabla 29 - Equipo de Oficina	113
Tabla 30 - Muebles y Enseres.....	114
Tabla 31 - Equipamiento	115
Tabla 32 - Requerimiento de equipos.....	116
Tabla 33 - Requerimiento de personal.....	117
Tabla 34 - Servicios Básicos	118
Tabla 35 - Proyección de servicios básicos.....	118
Tabla 36 - Costo Total de Requerimientos.....	119
Tabla 37 – Detalles importante para el proceso de constitución	121
Tabla 38 - Pasos para constituir una empresa.....	122
Tabla 39 - Costos de Constitución.....	125
Tabla 40 - Remuneraciones y Beneficios de Ley.....	134
Tabla 41 - Resumen de Costos	137
Tabla 42 - Inversión.....	138
Tabla 43 - Opciones de Crédito.....	139
Tabla 44 - Financiamiento.....	139
Tabla 45 - Amortización del Crédito.....	140
Tabla 46 - Demanda mensual proyectada.....	140
Tabla 47 - Determinación del Precio del Servicio Integral	141
Tabla 48 - Ingresos Proyectados.....	141
Tabla 49 - Costos de Operación	142
Tabla 50 - Depreciación de Activos Fijos	143
Tabla 51 - Valor de reposición de Activos Fijos.....	143
Tabla 52 - Valor Residual de Activos Fijos	144
Tabla 53 - Amortización de Activos Diferidos	144
Tabla 54 - Flujo de Fondos para el Inversionista	146
Tabla 56 - Resumen de Ingresos y Egresos.....	152
Tabla 57 - Payback	153
Tabla 58 - Sensibilidad del precio	154
Tabla 59 - Sensibilidad de los costos de operación	155
Tabla 60 - Fases de puesta en marcha del proyecto	160

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Diseño de la Encuesta	174
ANEXO 2 - Listado Consolidado de Bandas Independientes del Distrito Metropolitano de Quito	177
ANEXO 3 - Formato de Minuta de Constitución de Sociedad Anónima	184
ANEXO 4 – Formulario para la obtención de la LUAE	189
ANEXO 5 – Flujo de Fondos Puro.....	190
ANEXO 6 - Modelo de la orden de encuadernación.....	191

RESUMEN

En el presente documento se demuestra la factibilidad de “La Fábrica Binaural”, un espacio de creación y difusión cultural dedicado para las bandas musicales independientes del Distrito Metropolitano de Quito, proyecto que buscará convertirse en un referente de cultura, innovación y educación a nivel nacional e internacional, a través del compromiso de sus socios y mediante la utilización de instalaciones y equipos que satisfagan estándares calidad. El proyecto justifica su factibilidad de mercado, técnica, financiera y de puesta en marcha a partir del análisis de algunas variables que rodean la industria musical nacional. Se determina una demanda insatisfecha del 99% a partir de una encuesta aplicada al tamaño total del universo de bandas independientes, y se define una capacidad de la empresa que cubrirá el 17% del total de la demanda en una frecuencia mensual. Además se justifica la ubicación del proyecto en el Centro Histórico a partir del análisis de tres alternativas de localización y se define el equipamiento necesario para la prestación de un servicio integral que, luego de determinar su precio, se evalúa financieramente obteniendo índices positivos y una utilidad positiva desde el primer año de operaciones de la empresa.

Palabras clave: Emprendimiento, Música, Cultura, Bandas Independientes, Complejo Artístico.

ABSTRACT

In this document the feasibility of “La Fábrica Binaural” is shown, a spot for musical creation and cultural broadcasting dedicated for independent music groups from Metropolitan District of Quito, it will seek for become in a cultural, innovation and educational leader for national and international people, through members’ compromise and providing high quality facilities and backline. This project justifies its market, technical, financial and implementation feasibility based on the analysis of some variables that surround the national music industry. An unmet demand of 99% is determined from a survey of the whole size of *indie* group universe, and it’s defined the company capacity to cover 17% of the total demand on a monthly frequency. Also it’s set the exact location of the company in The Historic Center based on the analysis of three choices of localization, and the most necessary equipment for the provision of an integral service is defined, which after determining its’ market price, it is financially evaluated getting both positive rates and utility since the first year of operations of the company.

Keywords: Entrepreneurship, Music, Culture, Independent Bands, Artistic Complex.

1 INTRODUCCIÓN

En el actual proceso de cambio político que atraviesa el Ecuador y que ha sido planteado desde el año 2008 por el Gobierno de la Revolución Ciudadana, el Ejecutivo, a través de la Secretaría de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) desarrolló el Plan Nacional del Buen Vivir para establecer acciones en respuesta a los sectores prioritarios de los ecuatorianos. Este documento plantea una filosofía de ordenamiento y planificación basada en doce grandes objetivos nacionales, en cuyo contexto, las distintas propuestas de acción están alineadas a las necesidades de reestructuración nacional y plantean una ruta para la consolidación del buen vivir, buscando resaltar aspectos importantes de desarrollo pleno como la equidad, la cultural y el conocimiento.

A través del Plan Nacional del Buen Vivir, todos los sectores económicos, productivos, sociales y culturales buscan sustentar y direccionar sus objetivos para lograr metas a largo plazo. Efectivamente, el objetivo cinco de dicho plan, está orientado a fortalecer la identidad nacional y construir espacios de encuentro común. En este objetivo, El Estado se compromete a promover políticas que impulsen la investigación, la gestión de museos, bibliotecas, sitios culturales especializados, entre otros (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013). Para las cuales se proponen estrategias de acción, mediante el impulso de industrias culturales, que aseguren la integralidad de todos los sectores de interés de política pública.

Política 5.4. Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva.

Meta 5.4. Incrementar el número de obras audiovisuales de producción nacional a dieciocho.

Con estos antecedentes, y para generar un control específico de cumplimiento de sus objetivos, SENPLADES diseñó la matriz productiva, cuya finalidad integra el desarrollo de nuevas industrias y el impulso de sectores innovadores que evidencien, no solo una diversidad productiva, sino también características de sostenibilidad y sustentabilidad.

Política 10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.

Política 10.5 Fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas en la estructura productiva.

1.1 ANTECEDENTES

Ecuador se convirtió en un territorio musical hace diez mil años. El legado musical así como las técnicas de composición fueron heredados por los conquistadores, quienes intentaron arrebatar nos nuestra identidad. En el Ecuador contemporáneo aún es escaso el número de artistas musicales que piensen en la creación musical, como una forma productiva y un medio sustentable económico (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013).

El Ministerio de Cultura a través de la Dirección de Emprendimientos e Industria Fonográfica, realizó un estudio de caracterización en el año 2013, con el objetivo de proyectar políticas públicas enfocadas al desarrollo de una verdadera industria fonográfica, la misma que se integre e impacte significativamente en los cambios de la matriz productiva ecuatoriana.

El primer diagnóstico del sector fonográfico vinculó el crecimiento de la capacidad creativa de los artistas con las industrias culturales que eran las encargadas de generar los incentivos adecuados para ellos. En 1930 apareció la industria fonográfica en el país, se empezó a grabar discos de acetato a través de la

gestión de José Feraud Guzmán. En los años 40's, Ecuador se convierte en productor de discos a través de la empresa IFESA (Industria Fonográfica Ecuatoriana SA), la promoción de elementos gráficos estaba a cargo de la empresa Cromos Cia. Ltda., y las regalías eran administradas por la Sociedad de Representación y Administración Musical (SADRAM). Todas las empresas mencionadas pertenecían a Emporio Musical, quien era el encargado de la comercialización de los productos. En los años 70's el grupo Feraud Guzmán entra a competir en la industria musical con la empresa FEDISCOS, creándose al mismo tiempo dos empresas más pequeñas pero igual de competitivas: FAMOSO y FADISA.

En los años 80's con la entrada del cassette, la piratería se consolidó en el país, siendo este formato más versátil y permitiendo la opción de copia. El problema de la piratería se agravó en los años 90's con el auge tecnológico, específicamente con la introducción del formato compact disc, que permitía grabar mayor número de canciones en una menor calidad de sonido y a un precio unitario que puede ser comparado con 20 cassettes. Este acontecimiento generó competencia desleal obligando a los músicos a interesarse más por los conciertos y presentaciones que por la creación de un disco. A este acontecimiento se suma la crisis financiera, política y económica de la época. En la presidencia de Sixto Durán Ballén se crea la Ley de Propiedad Intelectual, la cual genera políticas de privatización de la cultura en donde prevalecían los intereses de las empresas que administran las regalías (*Majors*) sobre los artistas. La crisis financiera generó desempleo, un feriado bancario que congeló los depósitos y retiros de dinero de los clientes. Con la crisis sobrevino la dolarización que generó la migración de miles de ecuatorianos, los CDs y DVDs originales se convirtieron en artículos de lujo para la sociedad, surgiendo de esta manera, y con mayor intensidad, el comercio informal. Como consecuencia, los *majors* salieron del país, IFESA cerró sus puertas, así como todas las empresas editoras, productoras y distribuidoras, por lo que se dejó de utilizar a los promotores y a los distribuidores dentro de la cadena de valor de la industria fonográfica. Actualmente solo existen músicos y productores al inicio de

la cadena, y distribuidores al final de la misma. La mayoría de ellos realizan un trabajo ilegal sin rendir tributos al Estado. En el año 2006 el mercado musical se redujo aún más por el fácil acceso a internet y a las descargas libres de música en la misma.

En todos estos escenarios, en los cuales la industria musical discográfica se ha ido degradando, las políticas destinadas al fortalecimiento de este sector, han sido escasas y poco adecuadas. Los actores culturales han descuidado la creación de una plataforma en la cual los artistas puedan encontrar múltiples alternativas de producción, edición y distribución de su música. Las mismas han sido también debilitadas por políticas de bajo impacto, como resultado de no tomar acciones inmediatas al correcto desempeño de la actividad musical, la protección del artista y la inclusión del mismo en un marco productivo y de creación de identidad a través de su trabajo.

1.1.1 RECUPERACIÓN DEL CENTRO HISTÓRICO

Las aproximadamente 308 manzanas, que delimitan el Centro Histórico de Quito desde la época de la fundación española en el año 1470, nos muestran la belleza de sus edificaciones con un gran interés histórico y arquitectónico. Por tal interés, la UNESCO designó a Quito y a su Centro Histórico como Patrimonio Cultural de la Humanidad en el año 1978. Las posibilidades para potenciar su desarrollo, a través de múltiples manifestaciones, son varias y se han venido dando a lo largo de estos últimos 10 años. En la ciudadanía recae una gran responsabilidad con respecto al cuidado estricto de este sitio emblemático y su difusión.

El turismo cultural ha logrado un puesto importante como principal motor de actividad económica del Centro Histórico que confiere, junto con las edificaciones patrimoniales y monumentales, un potencial de desarrollo de gran valor.

Desde inicios del siglo XX, el Centro Histórico ha sufrido un proceso de deterioro, liderado por actividades y funciones negativas para la calidad de vida de los

habitantes, visitantes y usuarios. Casi todas las familias que habitaban en este sitio emblemático desocuparon y se trasladaron al norte de la ciudad. En consecuencia familias del campo consiguieron vivienda barata y se instalaron en las mismas. El sismo de 1987 agravó el problema afectando la estructura arquitectónica del centro. En la misma década, existió un cambio funcional en la estructura de gobierno y todos los ministerios abandonaron el Centro Histórico, solamente permaneciendo la administración local y central. Los comercios informales crecían desmesuradamente, entre ellos: comercios minoristas, talleres artesanos y bodegas de comercio ambulante proporcionaban a las calles una gran cantidad de desechos sólidos que sobrepasaban la capacidad de barrido del servicio municipal. El congestionamiento peatonal era incontrolable a causa de los comercios informales, y debido al trazado de la ciudad, el flujo libre de carros era impedido y los estacionamientos vehiculares eran escasos (Arregui, 2006).

A mediados de los años 90's el Programa de Rehabilitación del Centro Histórico logró materializarse a través de un crédito del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) otorgado al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y con aval del Estado Ecuatoriano. Cuarenta y un millones de dólares fueron proporcionados para este programa que incluía, entre varios aspectos, la conservación del área central, la rehabilitación del acceso a establecimientos de comercio y servicios, y el fomento de la oferta turística potenciada a partir del buen uso y mantenimiento de la infraestructura. Para ello, varios proyectos fueron ejecutados en concordancia con el programa: Infraestructura urbana, Edificios de estacionamientos, Rehabilitación del sector privado, Proyectos de vivienda social y Fortalecimiento institucional y estudios (Arregui, 2006).

La coordinación interinstitucional requerida para la puesta en marcha de los proyectos estuvo conformada por un comité ejecutivo, a quienes se les designó responsabilidades indispensables. Los miembros permanentes del comité eran: Fondo de Salvamento (FONSAL), Empresa del Centro Histórico (ECH), la Administración Zona Centro (AZC), y la Dirección de Planificación del Municipio de Quito. A dichos organismos se sumaba una serie de empresas de apoyo que

actuaban temporalmente, dependiendo del objeto del programa, entre ellas: DMT, EMSAT, Empresa Eléctrica Quito, EMOP, EMASEO, EMAAP-Q, Corporación Metropolitana de Turismo y Corporación Metropolitana de Seguridad.

Actualmente el Programa de Rehabilitación del Centro Histórico atraviesa una segunda fase, materializada con otro crédito otorgado por el BID por ocho millones de dólares y dos millones otorgados por la contraparte. Esta fase tiene por objeto fortalecer la infraestructura básica, ***desarrollar económicamente la industria privada y los emprendimientos***, el sostenimiento social, y fortalecer el ente ejecutor. Cabe mencionar que, las fuentes de inversión creadas apoyan el desarrollo de emprendimientos públicos-privados, buscando recuperar la armonía entre los actores sociales, empresarios, comerciantes, turistas, habitantes y organismos públicos concentrados en el Centro Histórico (Del Pino, 2009).

1.1.2 REHABILITACIÓN Y CREACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS

Dentro de los proyectos ejecutados y en ejecución referentes al Centro Histórico de Quito, el Cabildo busca rehabilitar varias zonas que se encuentran en abandono. Para este objeto, el Proyecto de Revitalización del Centro Histórico pretende incentivar a todas las personas que salieron del Centro Histórico para que regresen. Concentrado en 5 ejes fundamentales, dicho proyecto no solo busca la renovación de la infraestructura habitacional, sino también la habilitación de nuevas plazas, parqueaderos y centros culturales para facilitar el libre flujo de visitantes, y fomentar la cultura y recreación tanto de turistas nacionales como extranjeros. Tal es el caso del proyecto de conversión del ex-penal García Moreno, la ex-cárcel 2 y el ex-hospital San Lázaro en el Instituto Técnico y Tecnológico Superior de Turismo y Patrimonio (El Telégrafo, 2014).

Mediante una serie de acciones gubernamentales y gracias al apoyo de la sociedad, tanto a la Cultura como al Turismo, Quito ha logrado obtener reconocidos premios a nivel internacional, los cuales han catapultado la demanda turística y el incremento de la actividad comercial local, principalmente en el

Centro Histórico de Quito. Al convertirse en destino líder turístico de Sudamérica, da la apertura a nuevos emprendimientos que demuestren una oferta innovadora y bien producida, que genere expectativa en turistas internos y externos, y que promueva la identidad artística musical del país.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Rocío Carpio, en el texto publicado en la Revista Q del mes de Septiembre 2012, afirma que la escena musical independiente en la ciudad de Quito se ha ampliado durante el paso de los años. Hoy en día, una gran cantidad de músicos y agrupaciones, de distintos géneros musicales, buscan dar a conocer sus composiciones en la mayor cantidad de espacios habilitados para ello, siendo los conciertos auto-gestionados, el medio más utilizado por los músicos para mostrarse ante el público. El mercado, a través del cual se mueve la música independiente, está muy aparte de la música masiva y comercial. En el mismo texto, Diego Falconí, radiodifusor y conductor del programa Área 51 de Radio Visión comenta que, muchas agrupaciones han desistido por falta de financiamiento privado, otras se mantienen en pie y a la expectativa de organismos gubernamentales y privados que promuevan el arte. Siendo las instituciones públicas, los principales actores encargados de impulsar las diferentes manifestaciones artísticas que se crean en la ciudad (Carpio, 2012).

En el Distrito Metropolitano de Quito existe una gran variedad de agrupaciones artísticas independientes. Según la base de datos proporcionada por la revista virtual Nixie, solo en la ciudad de Quito, existen alrededor de 70 agrupaciones independientes que se mantienen activas (Nixie, 2014). Por otro lado el Ministerio de Cultura y Patrimonio dispone de una base de datos de 1000 artistas mezclados entre sinfónicas, solistas, representantes de artistas, productores, colectivos artísticos, academias musicales y bandas independientes de diferentes géneros (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2014).

Para Edgar Castellanos, músico y miembro de Fundación Música Joven, motor de la música independiente en el país, esta cantidad de grupos se ven limitados a realizar su actividad en lugares como galpones, bares, casas comunales, espacios abiertos en universidades, coliseos, garajes y centros culturales. Si bien estos espacios dan la apertura para que se realicen eventos, no brindan las comodidades necesarias y tampoco ofrecen servicios complementarios a los artistas para que su producto sea promocionado de una manera correcta (Castellanos, 2010). Por lo tanto, los artistas independientes se ven obligados a acogerse a una serie de restricciones y exigencias por parte de los propietarios de estos establecimientos ya que, dichos espacios no son propicios para un espectáculo. Esto obliga al artista a ofrecer un *show* que no cumple con sus expectativas y tampoco con el del público.

En Quito, existen lugares especializados o adecuados para presentaciones y exposiciones musicales y audiovisuales, denominados Centros Culturales; sin embargo, estos lugares, que son muchas veces alquilados por los artistas, no ofrecen servicios complementarios. Como aquellos que tienen por finalidad dar a conocer su marca y posicionarse en la mente del público mediante una promoción adecuada de su mercadería y material discográfico. Realmente no existe una fuente que detalle los principales servicios que demandan los artistas independientes, sin embargo, a través del diagnóstico realizado, por el Ministerio de Cultura y Patrimonio, sobre la industria fonográfica en el país en el año 2013, es posible afirmar que dichos servicios están relacionados con la cadena de valor y clúster de la actividad fonográfica en Ecuador, la cual incluye: fase de creación, fase de producción y grabación, management, fabricación, difusión y fase de distribución del fonograma (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013). Cabe mencionar que dichas fases se refieren únicamente a la producción del fonograma más no a aquellos servicios que tienen que ver con capacitación, sociabilización, puesta en escena y elaboración de material promocional de la banda.

Servicios como el espacio para diseñar el arte conceptual del disco o el logo de la banda están muy aparte del negocio de estos Centros Culturales, así también

servicios para crear mercadería promocional a través de serigrafía¹ y comercializar su marca en ropa o accesorios, no se muestra en la oferta de negocio de estos centros. Tampoco ha sido interés de estos espacios, capacitar o programar un cronograma de talleres para músicos y público en general que busca nuevos conocimientos en el tema.

De igual manera, el público que sigue de cerca las actividades culturales, no encuentra un lugar en el que pueda adquirir los nuevos productos y enterarse de las próximas actividades de los artistas independientes que son de su interés personal. Tampoco se ha creado un espacio en el que el público pueda entretenerse con las nuevas actualizaciones de los artistas y pueda socializar con ellos al mismo tiempo que degusta de comida y licores ligeros.

A partir de la información conseguida del Ministerio de Cultura sobre la Industria Fonográfica Ecuatoriana es posible contabilizar siete tiendas musicales situadas en su mayoría en centros comerciales del DMQ, entre los cuales los más importantes son: Musicalísimo, Pro-market, Metrópolis, Main Disk y Marea Negra. Ninguno de estos cuenta con bar-cafetería, escenario para presentaciones, serigrafía, grabación en vivo de bandas musicales ni impresión de CDs formato CD-A. Es decir ninguna tienda musical ofrece servicios complementarios enfocados en desarrollar la industria independiente musical (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013).

De acuerdo a los datos obtenidos de Quito Turismo, se puede comprobar que, solo en el Centro Histórico y la Mariscal, existen alrededor de 50 espacios entre plazas, calles, centros culturales y teatros, considerados aptos para realizar eventos en el DMQ. Algunos de ellos tienen por objetivo, promover el arte mediante la oferta de presentaciones, exposiciones y talleres; sin embargo, ninguno de ellos ofrece servicios complementarios para los artistas que buscan

¹ Serigrafía: procedimiento de estampación mediante estarcido a través de un tejido por la que un rodillo hace pasar la tinta o pintura (Real Academia Española, 2014)

crecer en el medio a través de la promoción constante de su material discográfico, digital y accesorios promocionales. De igual manera se puede comprobar que ningún Centro Cultural posee servicio de bar-cafetería, por lo tanto la sociabilización con los artistas no se completa. Tampoco existe una tienda promocional de artículos y fonogramas de las bandas independientes (Quito Turismo, 2014).

En el mismo sentido se puede mencionar, al observar el portal web Páginas Amarillas sobre lugares relacionados con la parte gráfica, textil y publicitaria que, en el DMQ existen alrededor de 23 lugares que en su gama de servicios ofertan trabajos que son realizados a través de la técnica de serigrafía y no muestran ninguna relación e interés en ofertar servicios afines a la industria musical (Páginas Amarillas, 2014).

En el Distrito Metropolitano de Quito, se puede encontrar alrededor de 100 bares y cafeterías según la información existente en la página oficial de Quito Adventure y entresalidas.com. Entre ellos se puede destacar los más importantes como: Café Libro, Este Café, Café del Teatro, Café de Guápulo y Dirty Sánchez por tener apertura a la presentación de bandas en vivo. Ninguno de ellos oferta entre sus servicios aquellos que buscan el desarrollo de la industria musical (Quito Adventure, 2014).

En cuanto a empresas prensadoras de CDs, lugares muy demandados por los artistas y que participan en la cadena de valor de la industria fonográfica mediante la prestación del servicio de puesta en formato del CD-A, se puede encontrar solo 2 empresas con estas características. Según el diagnóstico de la industria fonográfica ecuatoriana realizado por Ministerio de Cultura y Patrimonio, a nivel nacional existen las siguientes empresas: CODISIS y MAINDISK. Ninguna de ellas pretende ofrecer servicios complementarios relacionados con el desarrollo de las bandas independientes (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2013).

La página oficial tocadas.com nos permite conocer algunos lugares que funcionan como salas de ensayo y los cuales están equipados con backline (amplificadores, cabezales, micrófonos, monitores, etc). En el DMQ se puede encontrar alrededor de 50 establecimientos entre salas de ensayo, estudios de grabación y alquiler de amplificación. En algunos de ellos el usuario puede grabar, mezclar y masterizar sus composiciones. Ninguno de ellos cuenta con tienda musical y venta de accesorios de las bandas, tampoco cuenta con bar-cafetería, cuarto de serigrafía, espacio para exposiciones, escenario, talleres, ni actividades de promoción artística musical (tocadas.com, 2014). Por otro lado, a través de una observación realizada en el centro norte del DMQ se pudo conocer que existen solo dos lugares donde se realizan talleres y clínicas musicales abiertos para el público. Estos son: Más Musika y La Lira, ambos funcionan como tiendas de instrumentos y accesorios musicales, y ninguno de ellos oferta servicios complementarios alrededor del espectro musical independiente.

En este sentido, no cabe duda que la industria musical en el Ecuador no se ha desarrollado en gran parte debido a la falta de integración en la cadena de valor de la producción y difusión artística. Por ende, la principal interrogante buscará determinar en qué medida, el presente plan de negocios buscará fortalecer la industria musical independiente y la vinculación del público en actividades de interés cultural, en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.3 OBJETIVOS

A continuación se describen: el objetivo general y los objetivos específicos del plan de negocios.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un complejo artístico musical para artistas independientes, ubicado en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar el entorno de la música independiente, el papel que desarrollan los centros culturales y la accesibilidad a los espacios de expresión.
- Realizar una investigación de mercados para determinar gustos y preferencias de los clientes potenciales.
- Elaborar un estudio técnico para determinar la localización óptima y el tamaño del proyecto.
- Desarrollar un estudio organizacional para conocer los aspectos legales en los que está enmarcado el presente proyecto y su estructura.
- Realizar un plan financiero para determinar la factibilidad del mismo.
- Desarrollar un plan de puesta en marcha del proyecto.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Por toda la información descrita previamente es evidente que, en el Distrito Metropolitano de Quito se puede encontrar varios lugares que en su oferta presentan servicios de: realización de eventos, bar-cafetería, serigrafía, tienda musical, talleres musicales, grabación en vivo, y otros referentes a la actividad musical independiente, por separado. En consecuencia, es importante señalar que la creación de este complejo artístico es una idea de negocio totalmente nueva que integra varios servicios vinculados con la cadena de valor de la industria musical y que además, por estar centrado en los artistas independientes, les permite estar en contacto con sus semejantes a través del intercambiando

experiencias y conocimientos. De igual forma es un espacio dedicado para el público que los sigue, quienes buscan espectáculos constantemente y una atención que supere sus expectativas.

A través de las páginas web oficiales del Ministerio de Turismo, Quito Adventure y Quito Turismo se puede comprobar que el Centro Histórico es uno de los espacios más representativos del Ecuador y el más grande de América, muy reconocido por su belleza histórica y arquitectónica, posee un extenso casco colonial que incluye variedad de iglesias, plazas, museos, diversas edificaciones y obras tanto de la época republicana como de inicios del siglo XX y contemporáneas. Por toda su gran riqueza, la UNESCO reconoció universalmente a Quito, como Primer Patrimonio Cultural de la Humanidad en noviembre de 1978 (Quito Adventure, 2013).

El situar el proyecto en este sector contribuirá a que se cree consciencia cultural y la gente se interese no solo por la belleza de su infraestructura sino por participar de las actividades de manifestación artística desarrolladas por los propios ciudadanos, recuperando zonas inactivas que son parte del patrimonio cultural. De igual manera el proyecto será considerado un atractivo tanto, para turistas nacionales, como extranjeros que visitan la capital y en cuyos destinos principales está el Centro Histórico de Quito.

De igual manera el presente plan, está alineado con el objetivo cinco del Plan Nacional del Buen Vivir, cuya finalidad tiene que ver con la construcción de áreas de encuentro común y el fortalecimiento de las identidades culturales presentes en el país, en cuyas políticas y lineamientos se puede conocer aquellos aspectos que tienen que ver con la promoción de la industria y emprendimientos culturales creativos, y su aporte a la transformación de la matriz productiva (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

La EPN a través de la facultad de Ciencias Administrativas forma emprendedores con visión de futuro. Por lo tanto a partir de todas las herramientas aprendidas en las aulas, es posible desarrollar un plan que se adapte a las condiciones del sector

y permita obtener excelentes resultados tanto económicos así como de aprendizaje cultural y personal.

El presente plan de negocio pretenderá desarrollar un espacio integral que reúna actividades de producción, exposición, comunicación y consumo de composiciones musicales, con el entretenimiento, la sociabilización y el aprendizaje del espectro musical.

Este proyecto se muestra como una propuesta, para captar la atención de los habitantes del DMQ, turistas y autoridades nacionales al ser una fuente generadora de información y nuevas ideas para futuros emprendimientos e investigaciones, que se convierta en una alternativa de desarrollo en el que todos se apoyen y participen en el rescate de valores culturales. No se han identificado experiencias anteriores que integren varios servicios relacionados a la actividad musical en Quito, ni siquiera en todo el Ecuador. Por ende, la puesta en marcha del presente proyecto será una catapulta para los artistas independientes, y colaborará con la consolidación de la identidad nacional a través del arte.

1.5 MARCO METODOLÓGICO

El desarrollo de la industria musical en el Ecuador ha sido poco estudiada, por lo tanto, al ser un tema relativamente desconocido que nos impide sacar conclusiones preliminares sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no, se utilizará la investigación exploratoria para indagar en el tema del plan de negocios propuesto (Bernal, 2010). Se procederá a investigar en la bibliografía disponible de los repositorios físicos y digitales que hacen referencia a temas relacionados con la industria musical, el progreso del Centro Histórico y la utilización de los espacios de expresión artística. Se realizarán entrevistas a actores culturales que han desarrollado proyectos artísticos musicales en el Distrito Metropolitano de Quito. Y a través de la observación, metodología descrita por Roberto Hernández Sampieri, será posible diferenciar entre un espacio actual que oferta servicios para los

músicos, y un espacio que integra los servicios de la cadena de valor de la industria musical (Hernández, 2013).

Con la información obtenida de las fuentes detalladas, se creará un marco teórico sólido que nos permitirá determinar los detalles más relevantes del problema planteado. Se utilizará la investigación de mercados para recolectar información necesaria, determinar la autenticidad de las fuentes primarias y secundarias, y explicar el estudio de los datos obtenidos de las mismas. En este sentido se estudiará la conducta de los sujetos que convergen en el universo de la investigación, se describirá sus características y preferencias, y se determinará la demanda estimada. El diseño de una encuesta será la herramienta a través de la cual se recopilará esta información. El cálculo de la muestra nos permitirá determinar el número total de encuestas que se debe ejecutar.

Posteriormente, al ser una investigación que se va a desarrollar en un periodo único, se describirá y analizará la incidencia de variables en un solo momento. El diseño de la investigación incluirá un tipo de recolección de datos transversal, a través del cual se podrá estudiar diversas variables en un punto determinado y observar cuál es su incidencia e interrelación en el contexto natural, para después analizarlas en un momento dado (Hernández, 2013). Finalmente, se presentarán conclusiones y recomendaciones de la investigación.

2 MARCO TEÓRICO

Con el objetivo de conocer las diferentes características a través de las cuales se desarrolla la metodología de plan de negocios, es importante que, se defina previamente su significado y se delimite su alcance para el proyecto planteado. En tal sentido, se analizará el criterio de varios autores que plantean la metodología de plan de negocios como la mejor alternativa para plasmar una idea de negocio en un documento técnico que facilite su desarrollo ordenado. Las bases teóricas del presente documento incluyen las definiciones generales de música y su relación con la cultura de un lugar específico. En este capítulo, también se introducirá el concepto de espacios de difusión cultural, buscando contrastar la realidad de nuestro entorno con el producto final que se quiere introducir, el mismo que por definición difiere mucho de lo que se puede encontrar en el DMQ.

2.1 PLAN DE NEGOCIO

Los emprendedores, con el objeto de ordenar sus ideas de negocio, analizan la situación del mercado y establecer estrategias de implementación del mismo. Ellos desarrollan un estudio previo para generar varios puntos de vista a través de los cuales actúan para obtener resultados futuros. En este sentido, autores como: Antonio Borello, Gabriel Baca, Gary Flor, Friend Graham, Wilson Mariño e incluso The Harvard Business Publishing han definido al Plan de Negocios como la metodología que permite comunicar una idea de negocios, para venderla o para lograr una respuesta positiva de los inversores.

Para Antonio Borello, lo primero que se debe analizar del plan de negocios es su formalidad. El documento a través del cual se plasma una idea pre analizada, no se refiere a ideas desorganizadas, planes o sueños aislados. Para Antonio Borello, el Plan de Negocios debe convertirse en un documento escrito que defina las diferentes actividades, procesos y conductas de la compañía estimadas en un periodo de tiempo, con el objeto de evaluar su eficacia en las diferentes etapas de

comunicación generadas dentro y fuera de la empresa en su búsqueda de cumplir los objetivos y metas (Borello, 2001).

De acuerdo con la definición anterior, el plan de negocios es descrito, como una directorio para encontrar oportunidades y responder a las dificultades repentinas que se manifiestan en el futuro, con el objeto de sortear exitosamente el entorno competitivo que demanda el sector. En este sentido, The Harvard Business Publishing menciona que el plan de negocios es una gran tarea orientada, la cual debe ser generada a partir de un pensamiento honesto respecto del panorama competitivo y de las personas que estarán involucradas para que la oportunidad de negocio sea exitosa (Harvard Business Publishing, 2009).

Borello menciona un aspecto importante relacionado con la vigencia del plan de negocios, sugiere que el proceso se elabore para cubrir un periodo de un año, esto por una razón: para planificar a más largo plazo sería necesario disponer y procesar información muy compleja que, para las pequeñas empresas, no siempre se encuentra disponible o puede variar con el tiempo de una forma inesperada (Borello, 2001). Sin embargo, para cubrir el periodo de lanzamiento e inicio de operaciones de una nueva empresa, como el caso presente, la vigencia del plan logrará cubrir el periodo mayor estimado, siempre y cuando los datos que se manejen, en relación a las proyecciones, se mantengan en el tiempo.

En general el plan de negocios tiene varios usos y beneficios, cuya importancia debe ser entendida antes de llevarlo a cabo. En este sentido, el plan nos puede servir:

- Como carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento e inversión
- Para minimizar la incertidumbre
- Como fuente de información indispensable para la correcta toma de decisiones
- Para determinar la viabilidad de mercado, técnica, y financiera del proyecto.

El contenido del plan es otro aspecto relevante que se debe mencionar y del cual existen varias versiones por parte de los autores. En consecuencia, la importancia de establecer el contenido del plan de negocios nos permite delimitar el tema y describir aquellos contenidos que deben ser analizados dentro del problema con mayor interés.

Para crear un plan de negocios, según The Harvard Business Publishing, es importante establecer una estructura típica que contenga los siguientes componentes:

- Portada y tabla de contenidos
- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis del entorno del negocio
- Antecedentes del sector
- Análisis competitivo
- Análisis de mercado
- Plan de Marketing
- Plan de operaciones
- Equipo de Gestión
- Plan financiero
- Información adjunta e hitos propuestos

Sin embargo, no todos los planes de negocio siguen este modelo de manera precisa, un plan puede integrar elementos diferentes, añadir nuevas divisiones y suprimir otras. Lo importante está en agregar información relevante en relación al negocio. A continuación, se revisan varios esquemas:

En el libro “Plan de Negocio” escrito por María del Mar Cabrerizo y José Naveros, el contenido del plan de negocios debe detallar y reflejar el siguiente esquema (Cabrerizo & Naveros, 2009):

- La actividad que proyecta desarrollar la empresa.
- El mercado al que va a dirigirse.
- Las estrategias para penetrar en el mercado.
- La competencia con la que se va a encontrar.
- Los objetivos y medios para lograr sus fines.
- Los recursos financieros que va a necesitar en los primeros años y las fuentes para cubrirlos.
- Las instalaciones, equipos y personal que se necesitarán.

Para Wilson Mariño Tamayo, no existe una concepción unánime con respecto al contenido de un plan de negocios. A continuación, se plantea el esquema definido en su libro: Guía para crear una empresa sin dinero (Mariño, 2005):

- Resumen ejecutivo
- Aspectos Informativos
- Aspectos de Investigación
- Establecimiento de Planes y Estrategias
- Aspectos Operacionales
- Aspectos de Mercadeo
- Aspectos Financieros
- Evaluación Financiera
- Conclusiones del proyecto
- Armar el documento

De los modelos detallados anteriormente, se puede verificar algunos elementos en común y en diferente orden, pero en síntesis el mismo contenido. Para el presente Plan de Negocios se los trabajará con el siguiente esquema:

- Estudio de Mercado
- Plan Operativo
- Plan Organizacional
- Plan Financiero

- Plan de puesta en marcha

Bajo estas consideraciones y diferentes puntos de vista, el siguiente aspecto a describir dentro del plan de negocios es el Estudio de Mercado.

2.1.1 ESTUDIO DE MERCADO

Se refiere a un estudio ordenado de recolección y análisis de datos acerca de varios aspectos importantes que influyen en la etapa de pre factibilidad de un plan de negocios, como son: el sector, los clientes, la competencia y el mercado en el cuál se desarrollará la idea de negocio. Profundizar en aquellos aspectos integrantes del entorno, permite determinar soluciones efectivas a un problema real del cliente. De este estudio se obtendrán resultados que:

- Ofrecerán aprendizaje acerca del entorno del negocio
- Guiarán la aplicación de estrategias eficaces de mercado
- Comunicará el alcance real del proyecto de negocio a sus inversores.

Además, el estudio de mercado es útil para establecer y fijar con exactitud las oportunidades y las debilidades de comunicación integral; también para generar, mejorar y definir las acciones de comercialización; controlar el desempeño del bien o servicio; y establecer políticas adecuadas de precios.

La finalidad de recopilar y analizar la información en torno a la empresa y al mercado, permite entender y tomar decisiones en relación a aspectos de marketing y operaciones. En este sentido, luego de analizar el esquema planteado por Roberto Hernández, Ricardo del Olmo, César Bernal e incluso la materia dictada por la Ing. Narcisa Romero, ex catedrática de la Facultad de Ciencias Administrativas de la EPN, se utiliza la estructura que se detalla a continuación:

- Descripción del Producto
- Sondeo Previo
- Investigación de Mercados

- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos
- Diseño de la Muestra y tipo de Muestreo
- Análisis de datos y presentación de resultados
- Demanda del Servicio
- Oferta del producto
- Demanda Insatisfecha
- Mercado del Proyecto
- Mix Promocional
 - Producto
 - Precio
 - Plaza
 - Comunicación Integral

Se podría incluir dentro de cada apartado el análisis de temas relacionados al objeto de estudio, música y cultura, según sea necesario.

2.1.1.1 Descripción del Producto

Se refiere a la descripción de las características que definen y diferencian a los bienes o servicios que se estudian, y determinar la finalidad de su elaboración o desarrollo. En este apartado también se describe quiénes serán los consumidores o clientes potenciales, la forma en que será adquirido el producto o servicio, y los tipos de bienes o servicios que satisfacen una necesidad similar.

2.1.1.2 Sondeo Previo

Tiene como finalidad definir las necesidades de investigación presentes en el entorno del mercado actual, características de los proveedores, clientes, lugares y formas de accesibilidad a los beneficios que se obtienen al comprar el bien o

servicio. En este punto se pretende minimizar errores en el análisis final, mediante la recopilación de información sobre los antecedentes del negocio y el medio en el que se encuentra. Este sondeo de mercado puede utilizar diversas fuentes de información como: entrevistas, cuestionarios, cintas grabadas, entre otros. Lo más importante es que este tipo de investigación permite determinar las hipótesis que servirán para plantear la investigación concluyente.

2.1.1.3 Investigación de Mercados

Es una herramienta objetiva y sistemática que permite proporcionar la información exacta para minimizar el grado de incertidumbre al momento de tomar decisiones sobre el mercado. El proceso incluye: información requerida, objetivo general y específicos, diseño de la investigación y fuentes de datos, diseño de la muestra y tipo de muestreo, y análisis de datos y presentación de resultados (Zikmund, 2009).

- **Objetivos de la investigación:** Luego de haber identificado y entendido con claridad la necesidad de información a investigar como respuesta al problema, se deben determinar y especificar los objetivos que se quieren lograr al finalizar la aplicación de la metodología de investigación de mercados. Los objetivos de la investigación se redactan partiendo en verbo infinitivo y deben ser claros, alcanzables y pertinentes.

- **Diseño de la investigación y fuentes de datos:** El diseño de la investigación responde a la estructura específica que tendrá el proceso de recolección de datos y evaluación de la información del proyecto de investigación. Luego de haber definido los objetivos e identificado las necesidades de información, el diseño de la investigación orienta a especificar el tipo de información que interesa encontrar, las fuentes de datos disponibles y la metodología de investigación que se aplicará. Existen dos tipos de fuentes de datos de investigación: primarias y secundarias. Las fuentes primarias

incluyen investigaciones de datos nuevos obtenidos a través de herramientas y técnicas como: entrevistas, encuestas, observación, experimentación o simulación. Estos datos se ven reforzados y contrastados con fuentes secundarias las cuales pueden ser: estudios previos de investigación, fuentes comerciales, fuentes de revistas, informes y publicaciones oficiales, siempre buscando que los datos se ajusten a las necesidades de información identificadas previamente.

Como respuesta al diseño de la investigación, se establece un diseño de recolección de información necesaria, para el cual, se deben identificar previamente, de acuerdo a su grado de importancia e incidencia el proyecto, los requerimientos de fuentes primarias y secundarias. En este sentido, existen varias técnicas y herramientas que permiten la recopilación de datos, como la observación, la interrogación, la simulación y el cuestionario. Lo más importante en este punto es lograr establecer una correlación entre la necesidad de información y las preguntas que se formularán para el éxito del estudio (Zikmund, 2009).

- Diseño de la muestra y tipo de muestreo: De acuerdo a Kinneer-Taylor (2000), este punto guarda relación con quién o qué debe incluirse en la muestra, es decir se debe precisar la población de la cual va a extraerse la muestra, definir el método adecuado (probabilístico o no probabilístico) para seleccionar la muestra y el tamaño de la muestra.

Una vez definida la muestra y el tipo de muestreo, corresponde al trabajo de campo, proceso muy esencial de la investigación ya que los resultados de la misma dependen de la eficacia con la que se lo realiza. Para minimizar el error en la recolección de datos es importante establecer procedimientos de entrenamiento y evaluación del equipo de trabajo, con el objeto de seleccionar a los mejores.

- Análisis de datos y presentación de resultados: En este punto se procesa la información obtenida a través de la técnica escogida en el diseño de la investigación. El procesamiento incluye funciones de edición y codificación de datos para luego pasar al establecimiento de categorías de respuestas y representación cuantitativa de las mismas. La interpretación de la información obtenida a través de cada técnica de recopilación de información debe ser consistente. Por lo general, esta información es analizada utilizando paquetes de software apropiados para su presentación final.

Los resultados del análisis de datos de la investigación deben ser documentados y presentados de forma que, permitan concluir objetivamente sobre el problema y representar aquellas recomendaciones importantes a través de las cuales se tomarán decisiones para las siguientes etapas del plan de negocios (Kinnear & Taylor, 2000).

2.1.1.4 Demanda del Servicio

Se analiza y cuantifica el volumen total del producto o servicio, objeto del estudio, que sería comprado por un conjunto de consumidores determinado en un territorio determinado. La información obtenida en la investigación de mercados es la principal fuente de análisis para concluir acerca de las variables que afectan los requerimientos del mercado, y poder decidir sobre la participación del bien o servicio en la satisfacción de la demanda.

En el análisis también se incluye una estimación, basada en la proyección sobre la línea de la tendencia correspondiente a los datos históricos, recomendable por los autores a 5 años (Romero, 2012).

2.1.1.5 Oferta del Servicio

Se refiere a la cantidad de bienes o servicios que los fabricantes están dispuestos a ofrecer a los consumidores a un precio determinado, de acuerdo a la capacidad de su infraestructura productiva y económica. La finalidad de estudiar el comportamiento de la oferta reside en cuantificar las cantidades y determinar condiciones en las que es posible exponer un bien o servicio en el mercado. Existen determinantes de la oferta como (Romero, 2012):

- Precio del bien
- Cambios en los objetivos de los productores
- Variación de los costos de producción
- Cambios de tecnología
- Variación de los precios de otros bienes
- Entre otros

2.1.1.6 Demanda Insatisfecha

Con el objeto de determinar el mercado potencial para el proyecto, se realiza el pronóstico de la demanda insatisfecha, comparando dos variables: la demanda del bien o servicio en estudio con la oferta global, sin determinar el posible desplazamiento del precio de los productos o servicios de la competencia (Romero, 2012).

2.1.1.7 Mercado del Proyecto

Luego de haber determinado la demanda insatisfecha, es importante mencionar el mercado al cual se dirige el proyecto, describiendo aquellas características importantes sobre el bien o servicio y sobre las necesidades del cliente, que fueron obtenidas de la investigación de mercados y que servirán para definir el nicho de mercado más apropiado para direccionar los productos de una empresa

2.1.1.8 Mix Promocional

El mix promocional hace referencia a las diferentes estrategias que serán utilizadas para que el bien o servicio llegue al usuario final. En este sentido se analizan características del Producto, políticas de precio, canales de distribución y formas de comunicación integral para despertar el interés y lograr la aceptación del público objetivo.

- Precio: Permite establecer qué valor tiene el bien o servicio que se oferta de acuerdo a varios elementos constitutivos que influyen en el mercado. Es un elemento competitivo al tener que ser la única variable que genera ingresos y tiene poder esencial en el consumidor.
- Producto: Define las características puntuales que satisfacen las necesidades de los consumidores.
- Plaza: Se describen los canales a través de los que pasa el bien o servicio hasta llegar a las manos del cliente final. Define también en qué puntos de almacenaje, de venta, etc. se ofertará el bien o servicio.
- Comunicación Integral: Analiza todos los esfuerzos de la empresa para dar a conocer y comunicar las características del bien o servicio con el objeto de aumentar las ventas.

2.1.2 PLAN OPERATIVO

El plan operativo reúne y detalla todos los aspectos técnicos, los procesos y procedimientos productivos que intervienen en la fabricación del producto o servicio, los requerimientos de materiales, infraestructura de la empresa, investigación y desarrollo, y abastecimientos. En este sentido, busca responder a

las preguntas ¿cómo? y ¿con qué?, se desarrolla el producto o el servicio que se definió en las etapas previas.

El presente plan operativo describirá los puntos que se presentan a continuación, planteados por Friend Graham en su libro “Cómo diseñar un plan de negocios” (Graham, 2008):

- Localización del Proyecto: su objetivo es determinar la localización más ventajosa para el proyecto, de manera que se cubran exigencias y requerimientos, y contribuyan a optimizar costos durante todo el periodo de producción.
- Tamaño del proyecto: busca determinar la capacidad que deben albergar las instalaciones, la maquinaria y equipos necesarios para el proceso de producción del bien o servicio.
- Ingeniería del Proyecto: que tiene por objetivo probar la viabilidad técnica del proyecto.

2.1.2.1 Localización

En este punto se determina la ubicación de la planta u oficina del proyecto, partiendo de un nivel macro en el cual se establece la localización a nivel nacional y regional, y llegando a un nivel micro en el cual se detalla el sector exacto, tomando en cuenta ciertos factores de acceso a proveedores, servicios y cercanía al cliente o fuentes de abastecimiento y distribución, entre otros aspectos dependiendo del giro del negocio.

2.1.2.2 Tamaño del Proyecto

En este apartado se busca definir el tamaño de las instalaciones, la capacidad de la maquinaria y equipamiento necesario para las operaciones de la empresa. La capacidad de producción real de bienes o servicios, en un periodo de operación

normal, es el determinante del tamaño del proyecto. Para la determinación del tamaño de un proyecto se plantean puntos de vista de tipo técnico y económico (Romero, 2012):

- El técnico o de ingeniería, define la capacidad máxima de producción que puede obtenerse de un periodo de operación normal.
- El económico, que define la capacidad de producción cuando se utilizan todos los recursos en los que se ha invertido, logrando reducir al mínimo los costos unitarios, y generando las máximas utilidades.

2.1.2.3 Ingeniería del Proyecto

Se refiere al análisis de la viabilidad técnica del proyecto que se construye en base a información de carácter técnica y económica, y genera las bases sobre las cuales se concluirá el diseño y ejecución del proyecto. Este apartado contiene:

- Descripción del bien o servicio: Tiene como finalidad determinar las variables físicas y características que lo definen con en su totalidad y que rigen el proceso de producción, para determinar posibles requerimientos para los procesos de producción y tecnológicos.
- Mapa de Procesos: Proporciona una perspectiva global de cada proceso que agrega valor a la empresa.
- Cadena de Valor: Refleja a la organización, las actividades, las características de los servicios y su concordancia con la ventaja competitiva frente a sus competidores.

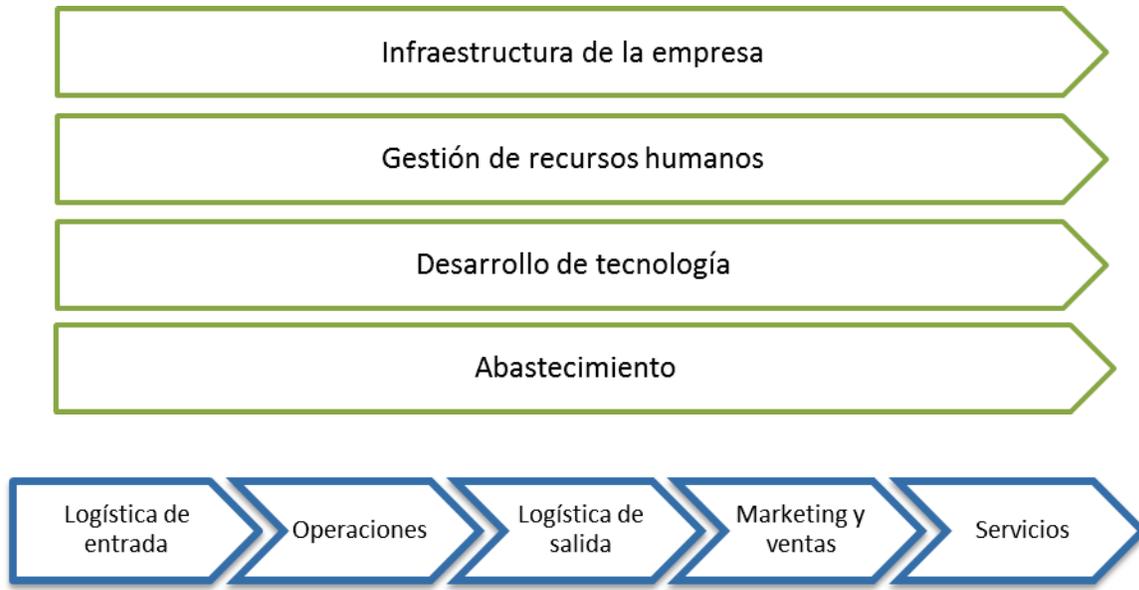


Figura 1- Estrategia y Ventaja Competitiva
(Porter, 2006)

Como se ilustra en la figura 1, las actividades primarias, contenidas en las formas de color azul, intervienen en el proceso de fabricación del bien o servicio, y en los procedimientos de venta y entrega al cliente, así como en los servicios postventa. Por otro lado, las actividades de apoyo, contenidas en las formas de color verde, respaldan a las actividades primarias al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos e infraestructura adecuada para sus procesos.

- Proceso de Producción: Permite definir el proceso de fabricación del bien o servicio a partir de actividades secuenciales interactuando entre los diferentes departamentos de la empresa, por lo general representados mediante un diagrama de flujo.
- Distribución de la planta: Analiza la asignación de máquinas, materiales, equipos y estaciones auxiliares en la planta, con el objeto de optimizar tiempos de producción y satisfacer las necesidades de los clientes internos.

- **Recursos e Instalaciones:** Se definen los diferentes recursos que serán utilizados en forma directa e indirecta para el normal funcionamiento y prestación del servicio. La descripción de cada elemento, debe ser precisa y estar en función del tiempo de operación de la empresa. Alguno de los elementos que se describen son: Equipo de oficina, muebles y enseres, máquinas, suministros, requerimiento de personal, etc.

2.1.3 PLAN ORGANIZACIONAL

El plan de negocios incluye un apartado muy importante para la definición de la idea de negocio, se relaciona con tres aspectos que influyen en la visión y los objetivos de la empresa, y son: estructura organizacional, gestión de recursos humanos y el proceso de constitución legal, en caso de ser una empresa nueva.

2.1.3.1 Estructura Organizacional

Para Gareth R. Jones en su libro *Administración Contemporánea*, este aspecto permite determinar los responsables de realizar las tareas y de comunicar los resultados de cada actividad. En este se identifican los departamentos, las líneas de reporte, parámetros de control y cantidad de personal. Existen varias clases de estructuras, y la implementación de alguna de ellas en la empresa depende mucho del tamaño de la empresa, el número de empleados, la filosofía de la firma y su alcance (Jones & George, 2006). A continuación se detallan las más utilizadas:

- **Estructura Funcional:** compuesta por todos los departamentos que requiere una organización para producir sus bienes o servicios.
- **Estructura en divisiones:** compuesta por unidades de negocios independientes en las que se agrupan funciones que colaboran para elaborar un producto específico para determinados clientes, puede ser por producto, por región o por mercado.

- Estructura matricial: agrupa simultáneamente personas y recursos por función y por producto.
- Estructura híbrida: propia de una organización grande que tiene muchas divisiones y usa simultáneamente varias estructuras.

2.1.3.2 Gestión de Recursos Humanos

Una vez determinada la estructura organizacional que regirá en la empresa, el siguiente paso es definir los cargos y el perfil propio de cada uno, detallando sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa. El factor humano es de real importancia para la empresa, por lo cual se deberían considerar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal y evaluación del desempeño apropiado, de tal forma que, se sientan propios de la empresa y entreguen lo mejor de sí en cada una de sus actividades.

2.1.3.3 Constitución legal de la empresa

Como parte del plan organizacional, es imprescindible que se detalle la propuesta de constitución de la empresa, al ser una idea de negocio nueva. En este sentido, es importante determinar la forma de constitución de la empresa, los cuales pueden ser: persona natural o persona jurídica. Su elección dependerá de las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Al constituir una empresa como Persona Natural, ésta asumirá la responsabilidad de responder por todas las obligaciones de la empresa. Por otro lado, cuando una empresa se constituye como Persona Jurídica, existe un representante legal, que no necesariamente es el dueño, el cual responde por las obligaciones de la empresa.

Esto implica que cualquier obligación que pueda asumir la empresa, se garantiza y está limitada solamente a aquellos rubros que se encuentren a su nombre.

Por otro lado, y de acuerdo al artículo 2 de la Ley de Compañías, existen 5 formas jurídicas legales que son (Superintendencia de Compañías, 1999):

- Nombre colectivo,
- Comandita simple o dividida por acciones,
- Responsabilidad limitada,
- Sociedad Anónima y,
- Economía mixta.

Según la información expuesta en el sitio web del Banco Solidario “Cuida tu Futuro”, para constituir una empresa, independientemente del tipo de personería jurídica que se elija, se entrará en un proceso en el cuál se deberá establecer para ella, el tipo de actividad de la organización de acuerdo a la ley, fijar el número de socios, el capital mínimo y registrar el nombre en la Superintendencia de Compañías. Adicionalmente se deberá nombrar representantes legales, abrir una cuenta de integración de capital, realizar la escritura de constitución, obtener licencias de funcionamiento, permisos, patentes y registros en las respectivas cámaras (Banco Solidario, 2014).

2.1.4 PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero es considerado por Gary Flor como la traducción en números de toda la información recogida en los planes anteriores respecto a contratación de personal, herramientas, equipos, instalaciones, insumos, etc., para poder determinar la viabilidad financiera del proyecto y las previsiones que se deberían generar (Flor, 2006).

Este punto es considerado como el más importante dentro de un plan de negocios, al igual que la investigación de mercados. Ambos aspectos permiten justificar la implementación del proyecto y su viabilidad. Además, son los puntos fuertes en los que se basan los inversores o financiadores para facilitar el acceso a créditos y contribuir a la idea de negocio con recursos financieros.

Parte del análisis financiero se dedica también a realizar previsiones y determinar indicadores que servirán como instrumento de evaluación durante la ejecución del negocio. Al igual que los planes anteriores, el plan financiero tiene varios apartados y planteamientos diferentes de acuerdo al punto de vista de cada autor. El esquema planteado a continuación responde al desarrollado por Gabriel Baca en su libro “Evaluación de Proyectos” (Baca, 2001).

2.1.4.1 Inversión y formas de financiamiento

Las inversiones se refieren a la adquisición los activos fijos tangibles que integran los bienes propios de la empresa como: infraestructura, terrenos, maquinaria, equipo, mobiliario, vehículos, etc. La inversión inicial también incluye activos diferidos necesarios para empezar con el proceso operativo de la empresa como patentes de invención, marcas, diseños comerciales, nombres comerciales, estudios, capacitaciones, etc. El tercer aspecto que constituye la inversión inicial es el capital de trabajo, el cual se refiere al capital necesario que se requiere para empezar a operar, pero es distinto al de inversión en activos fijos y diferidos. Representa el dinero que se utilizará para comprar materia prima, pagar mano de obra, otorgar créditos, etc.

Por su parte, el financiamiento responde al total de recursos requeridos para llevar a cabo las inversiones. Este financiamiento puede provenir de dos fuentes: La primera se obtiene a partir de recursos propios, es decir aquellas aportaciones que realiza el promotor del negocio y aquellas que son generadas por la propia actividad. Estos recursos no son exigibles y pueden ser considerados a largo plazo. La segunda fuente corresponde a recursos ajenos y son aquellos que pueden provenir de aportes estatales o comunitarios.

2.1.4.2 Proyección de Ingresos del Proyecto

En este punto se puede pronosticar por un periodo mensual, trimestral, semestral o anual los ingresos por ventas. El pronóstico es muy importante para poder

determinar el porcentaje de crecimiento estimado y tomar decisiones al contrastarlo con la ejecución real del proyecto.

2.1.4.3 Proyección de Egresos del Proyecto

Este punto también es muy importante en la manera que nos permite decidir varias alternativas de mejora en base a los datos que se manifiestan en la ejecución. En este es posible identificar: los costos de producción que se refieren al costo de las materias primas, insumos, mantenimiento de instalaciones, maquinaria y equipo, mano de obra, etc.; los gastos de administración que reflejan salarios administrativos, servicios básicos y compra de materiales; los gastos de ventas corresponden al empaque, transporte y distribución del producto en el mercado meta; y finalmente los gastos financieros que se refieren a las amortizaciones por el financiamiento del dinero a invertir.

2.1.4.4 Flujo de Fondos

Permite evaluar el proyecto bajo el supuesto que se financie con recursos propios de los socios o a través de un crédito nacional o extranjero. Existen dos tipos principales (Carrasco, 2008):

- Flujo de Fondos Puro: asume que la inversión requerida para el proyecto proviene de aportes propios de los socios o de fuentes internas.
- Flujo de Fondos del Inversionista: supone que los recursos que utiliza el proyecto son, un porcentaje propios y otro porcentaje de entidades externas.

2.1.4.5 Evaluación Financiera del Proyecto

Constituye uno de los aspectos más importantes del plan de negocios, el cual permite demostrar la viabilidad del proyecto. Para este punto se utilizan los siguientes indicadores:

- Valor Actual Neto (VAN): Está definido como el valor que tiene en la actualidad, los diferentes flujos de fondos de un proyecto. Para ello lo que se hace es traer a valor presente (VA) a todos los flujos mensuales futuros (VF) en base a una tasa de descuento (i) y se suman. Adicionalmente se debe incluir a todos estos flujos el valor de la inversión inicial (Carrasco, 2008).
- Tasa Interna de Retorno (TIR): Es aquella tasa en la cual el VAN es igual a cero, también se define como la tasa de rentabilidad del proyecto que se obtiene luego de comparar los flujos de fondos con la inversión requerida por el proyecto. Para ello se debe calcular un VAN que arroje un valor positivo cercano a cero y un VAN con valor negativo cercano a cero (Emery, 2000). La TIR se calcula utilizando la siguiente ecuación:

$$TIR = VANN - \frac{VANP(t_2 - t_1)}{VANP + VANN}$$

VANP: VAN Positivo

VANN: VAN Negativo

t₁: Tasa donde VAN es positivo

t₂: Tasa donde VAN es negativo

- Tasa Única de Retorno (TUR): Es otro indicador equivalente en términos porcentuales, que representa la única, la real, la verdadera rentabilidad que podría ofrecer el proyecto. De manera general, aunque no es usual partimos de un diagrama de flujo de fondos. A continuación se muestra la fórmula a través de la cual se calcula dicha tasa (Carrasco, Evaluación Financiera de Proyectos, 2008):

$$TUR = \sqrt[n]{\frac{\sum FFN(+) \text{ en el futuro}}{|\sum FFN(-) \text{ en el presente}|}} - 1$$

- Relación Beneficio - Costo: Es la relación entre los ingresos presentes netos de los flujos de efectivo y los egresos presentes netos. La relación se expresa de la siguiente manera:

$$\frac{B}{C} = \frac{VAN \text{ Ingresos}}{VAN \text{ Egresos}}$$

Si, $B/C > 1$ se considera que el proyecto es atractivo.

- Periodo de Recuperación: Determina el tiempo necesario en años que se necesita para recuperar la inversión efectiva. Se calcula a partir de la inversión inicial dividida para los ingresos anuales durante el período de vida útil del proyecto (Emery, 2000).

2.1.4.6 Análisis de Sensibilidad

Tiene por objeto facilitar la toma de decisiones referentes al negocio cuando se presentan variables de incertidumbre. El análisis se basa en la alteración porcentual de los valores de las variables cuantificables más importantes del proyecto y su repercusión en los parámetros que permiten su evaluación (VAN, TIR, B/C), y recuperación del capital, etc. Este análisis también puede referirse a una variación en los ingresos y/o en los costos. En este sentido, se puede concluir que el proyecto es sensible a determinada modificación, cuando tal condición de alteración produce que la variación en la TIR o VAN sea mayor que la variación porcentual a la que ha sido inducido el parámetro de análisis (Emery, 2000).

2.1.5 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

El análisis de puesta en marcha de un proyecto tiene como finalidad definir un procedimiento ordenado, a partir del cual la empresa comenzará a operar. Es muy importante tomar en cuenta las fechas y el tiempo que requiere cada actividad,

para que al momento de evaluar la eficacia de las diferentes fases del plan, sea posible obtener resultados positivos sobre la ejecución y no se produzcan inconvenientes.

Es importante considerar estudios y desarrollos previos que se relacionen al proyecto, con el objeto de prever acciones futuras para cualquier eventualidad. También se debe investigar la obtención de subvenciones y el impacto positivo y negativo que conllevaría su implementación. Finalmente se debería tomar en cuenta el proceso de constitución de la empresa y los gastos en los que se incurriría para lograrlo. Todos estos aspectos serán incluidos en plan de puesta en marcha para un control efectivo de cada actividad (Mariño, 2005).

2.2 MÚSICA Y CULTURA

En este apartado se definen dos aspectos importantes que contribuyen a entender la idea de negocio: la música y la cultura, pilares a través de los cuales se construye la empresa para la prestación del servicio.

2.2.1 MÚSICA

Jaime Hormigos Ruiz plantea un análisis sociológico muy interesante de la cultura musical. En su documento, describe el origen de la música fechada en el año 1250. El término proviene del lenguaje griego: *musiké*, palabra que en inicios significaba poético: el que crea. Del término también nace *musa*, palabra que para los antiguos griegos representaba un Dios de los montes Parnaso y Helicón, y era al mismo tiempo guardiana de la música. En este sentido, la música se convierte algo misterioso que satisface sus necesidades a partir de la creación y escucha. La música se crea atendiendo a las señales profundas del ser, desde una sensibilidad especial que se tiene y que solo puede salir si se cultiva una cultura de creación. En el caso en que no se cuente con una cultura de creación, resta

disfrutarla y volverla propia, provocando interiormente infinitas emociones de varios diferentes (Hormigos R., 2008).

La música es un objeto cultural, simbólico, cargado de significados, constituye algo que comunica en una dimensión cultural. A parte del conjunto de timbres y sonidos, ordenados en el tiempo y espacio, música integra los procesos de producción, circulación y consumo de tales sonidos, los textos que la acompañan y el resto de elementos digitales, gráficos, vestuario, puesta en escena, uso de espacios, etc. La música no solo es entretenimiento, puesto que lo limita en sus posibilidades. También es un lenguaje universal que cumple las funciones de informar, educar y entretener. También moldea la cultura al mercado y puede ser convertida en elemento de integración social. Con el objeto de sustentar estos argumentos, se expone el punto de vista de los autores a continuación:

Según el compositor Claude Debussy, la música es "un total de fuerzas dispersas expresadas en un proceso sonoro que incluye: el instrumento, el instrumentista, el creador y su obra, un medio propagador y un sistema receptor" (Debussy, 2005). La música es exclusivamente un producto humano expresado de modos diferentes según la sociedad en la que se manifiesta. El autor representa a la música como un conjunto total de fuerzas, en esto incluye no solo a la producción sonora en sí sino también a todos los elementos que le permiten ser transformado y adoptado por otras culturas. Inclusive, en algunas culturas puede no existir el término música, pero el producto final, es universal y entendido por aquellos que conocen el lenguaje.

De acuerdo a la definición de la Real Academia de la Lengua Española, la música es un proceso artístico en el que se combinan sonidos producidos por el hombre, ya sea de la voz o de los instrumentos, o de ambos al mismo tiempo, con la finalidad de producir goce pleno de emociones, ya sean estas, alegres o tristes (Real Academia de la Lengua Española, 2015). Esta definición vuelve a sustentar el punto de vista anterior, en el cual la música es un producto humano expresado de modos diferentes, para el efecto se utilizan herramientas y equipos que

permiten la creación de la obra. Los sentimientos que evoca o transmite hacia sus receptores es otro aspecto que puede ser rescatado de esta definición. En el individuo se generan un stock de emociones y sentimientos, los mismos que se transforman en información para el aprendizaje propio.

Como se ha observado, la música ha permitido ser estudiada desde varios puntos de vista, aparte de su contenido técnico y aplicado. La posibilidad de ver el fenómeno musical bajo otros parámetros, ha dado lugar a investigaciones muy interesantes acerca de las funciones que cumple en la sociedad. Debido a la gran diversidad de grupos humanos que existen en el mundo, la funcionalidad del fenómeno musical es también diversa; sin embargo, se pueden apreciar parámetros que se repiten en casi todas las sociedades. Alan Parkhurst Merriam, en su libro *Antropología de la música*, cita una serie de funciones comunes a todas las culturas, entre ellas (Merriam, 1993):

- Expresión de las emociones
- Goce estético
- Entretenimiento
- Comunicación
- Representación simbólica
- Valoración del respeto de la sociedad y sus normas
- Contribución a instituciones y organismos varios
- Apoyo a la cultura
- Aporte a la integración social

Una vez expresado a breves rasgos el gran potencial que tiene la música y su influencia en el ser humano, es posible comprender la importancia que dan la mayoría de gobiernos para la integración de éste fenómeno al sistema económico-educativo-cultural.

2.2.1.1 Industria Musical

Dentro de este contexto resulta muy importante definir el concepto de industria musical. La intención de llevar un proceso de creación musical hacia su madurez y transformarlo en un emprendimiento, conformar un grupo de personas y organizaciones, y empezar a divulgar y vender sus productos, son aspectos constituyentes de la industria musical. El tamaño de la industria puede llegar a influir en las políticas económicas de un país e incluso puede lograr potencializar el turismo, la cultura, educación y comunicación tecnológica. En concordancia con lo descrito por Catherine Fitterman en su libro *Introduction to the Music Industry*, la industria musical nace de una idea de negocio emprendedora que busca resolver un problema y reconocer una oportunidad (Fitterman, 2013).

La estructura de la industria musical se consolida a inicios del siglo veinte, apoyada por la aparición de formatos de reproducción musical, y el apareamiento de los medios de comunicación con alcance a las masas, ambos factores desencadenantes del proceso de formación de la industria (Lennie, 2013). Según este último autor, el capitalismo logra el objetivo de convertir en mercancía plausible las creaciones musicales, se empieza a producir en serie y a comercializar la música como cualquier otro bien, dando lugar a una industria con múltiples actores dentro de ella.

Fitterman describe a los actores de la industria musical y menciona que la cadena de valor de la industria se fortalece de acuerdo al grado de integración que existe entre los mismos (Fitterman, 2013):

- Compositores
- Productores
- Intérpretes
- Fans
- Profesores de música
- Ingenieros en Sonido

- fabricantes de instrumentos
- Editores de Música y Video
- Video y Radiodifusores
- Periodistas
- Managers
- Publicistas
- Salas de conciertos
- Asistentes de escenario
- Contratistas
- Sellos discográficos
- Tiendas musicales
- Abogados,
- Organizaciones de derechos de autor
- Promotores
- Diseñadores

En el Ecuador, la falta de empresas especializadas, obliga al músico a ser su propio productor, manager, publicista y vendedor de sus productos con el objeto de percibir ingresos por su actividad creativa. No existen registros de una industria musical en el país, la piratería que empezó a finales de los 90s y los medios de comunicación contribuyeron a la desaparición de empresas del sector como IFESA y FEDISCOS. En este sentido, los músicos, con el objeto de continuar creando y obteniendo ganancias de su actividad, han optado por implementar nuevas estrategias, a partir de la producción y difusión de su música de forma independiente (Gómez, 2013).

2.2.1.2 Música Independiente

La industria de la música independiente surge como alternativa a la falta de oportunidades de las bandas, principalmente de rock, en los grandes sellos discográficos a finales de los 90s. Pequeñas empresas productoras con poca

infraestructura pero con el compromiso de apoyar a las propuestas que mostraban talento, fueron las encargadas de fortalecer este movimiento y generar buenas bandas. En este sentido, la música que ha sido producida y grabada por empresas discográficas con similares características se denomina: música independiente. Debido a contar con un presupuesto limitado para promover a las bandas independientes, el internet se transforma en una herramienta muy importante para las pequeñas empresas, en el sentido en que pueden utilizar las diversas plataformas para el impulso y difusión de la música y los artistas en general, que de otra manera permanecerían en el anonimato (C7 Jalisco, 2012).

Cabe mencionar en este punto que el término independiente no es utilizado para despojar a los artistas de cualquier relación o medio de difusión, ya que, los artistas independientes de alguna u otra manera se valen de empresas, organizaciones o medios disponibles para difundir su arte, en consecuencia es importante mencionar que entran en un área de dependencia para producir y hacer llegar a más personas sus creaciones.

Last.fm uno de los portales mundiales más grandes de streaming relaciona a la música independiente con cualquier género, panorama, detalle y atributo estilístico o cultural que presenta un carácter autónomo. Las bandas *Indie* (independientes) son etiquetadas con este término por varios motivos (Last.fm, 2013):

- Cuando el gusto es puramente artístico y sin tendencia comercial.
- Cuando el género musical no calza en ningún parámetro definido previamente por la prensa especializada.
- Cuando la empresa productora y promotora es pequeña en infraestructura y en relaciones.
- Cuando toda la producción musical es realizada por los músicos sin la intervención de sellos discográficos o medios de comunicación.

2.2.2 CULTURA

La cultura se ha construido a partir de patrones específicos de comportamiento de los individuos de un grupo. La observación de cada individuo respecto de su entorno, ha contribuido a diferenciar entre lo que percibe cada uno y lo hace propio. Esta diferenciación puede ser generada y transformada por la influencia de otros miembros de la sociedad, obteniendo de esta manera una cultura que se nutre por la observación de varias culturas propias e individuales. Para sustentar el análisis de su significado y su relación con la música, se describe a continuación el punto de vista de algunos autores:

Según Clifford Geertz, en el volumen número 59 del *American Anthropologist*, la cultura es definida como una red de definiciones que permiten a los seres humanos identificarse y representar sus acciones y experiencias (Greez, 1957). De acuerdo a este autor, las acciones de un individuo son producto de la interpretación de varias experiencias, en un tiempo determinado. Se puede deducir de este concepto que las experiencias fueron vividas o aprendidas. Ahora el aprendizaje es un proceso que se desarrolla a través de los sentidos (vista, tacto, gusto, escucha, olfato), generando nuestros propios significados acerca de las experiencias.

Por otro lado, la Real Academia de Lengua Española define a la cultura como un todo en el que convergen conocimientos, costumbres, y formas de vida en diferentes grados de desarrollo, sean estos de forma artística o científica, convertidos en un referente de identificación para un grupo social en una época determinada (Real Academia de la Lengua Española, 2015). Este concepto refuerza la idea que la cultura es dependiente de cada individuo y su entorno en un periodo determinado. A este concepto se lo amplía describiendo ciertos aspectos de conocimiento y desarrollo, se lo relaciona con las costumbres que son adquiridas en el grupo social, ya sea este: familia, amigos, vecinos o personas allegadas. Se liga a la cultura con las manifestaciones artísticas, científicas y de

conocimiento a través de las cuales el individuo crea un lenguaje universal que se transmite a otros a través de la tecnología.

A continuación, una de las definiciones más completas y desarrolladas que existen, nace en 1982 a partir de las acciones realizadas por la UNESCO alrededor del Mundo. La comunidad internacional contribuyó de manera efectiva, en la "Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales" realizada en México, con la siguiente afirmación (UNESCO, 2001):

...la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trasciende.

El concepto liga una serie de rasgos intelectuales del ser humano con la capacidad de expresar y reflexionar, buscar nuevos significados y trascender. Las tradiciones, el sistema de valores y el arte reflejan el comportamiento de una sociedad. El arte es manifestado de varias maneras y se nutre de influencias aprendidas de otros individuos y entorno.

A breves rasgos, la cultura en nuestro país se ha nutrido de varias costumbres tradiciones y modos de vida ajenos a la nuestra. Sin embargo, para contrarrestar esta invasión cultural se han creado instituciones de difusión y promoción, con presupuestos de inversión estatales, que buscan no solo rescatar todo el sistema de valores, tradiciones y manifestaciones artísticas que reconocen al ser humano como propio de su entorno, sino también, sumar a toda la estructura cultural que ha permanecido, la capacidad de reflexión sobre aquellos aspectos que trascienden en el tiempo.

2.2.3 RELACIÓN ENTRE MÚSICA Y CULTURA

Hasta el momento se han abordado varias características acerca de la música y su relación con la cultura, buscando demostrar la gran influencia que tienen ambos conceptos en la comprensión de un grupo o cultura particular. Partiendo del criterio de los autores, la música representa un lenguaje universal que permite la comunicación entre las personas que conocen el lenguaje, entre aquellas que separan las actividades cotidianas de la interpretación pura de su conocimiento, costumbres y modo de vida.

También, la diversidad de música existente ha sido provocada por factores relacionados a la multiculturalidad, a variaciones temporales y eventualidades sociales. Las distintas formas de pensar y la creación de necesidades a lo largo de la historia han logrado que en algunas culturas, la música haya sido difundida entre todos los miembros de la población, en otras culturas, no se ha logrado llegar a las masas, e inclusive las circunstancias del entorno donde los músicos son pocos, han llevado a que ellos mismos sean quienes se encarguen de producir y difundir sus obras.

Por lo tanto, la música está constantemente relacionada con la cultura en la medida que se transforma en un componente vital para el verdadero desarrollo del individuo y los grupos sociales en conjunto, es un agente de socialización, tiene una vocación comunicativa y educativa diversa que está en variación constante, y al poseer un valor inherente, manifiesta paz y unidad de la sociedad como filosofía de desarrollo (Hormigos R., 2008).

2.3 ESPACIOS DE DIFUSIÓN CULTURAL

Para comenzar a hablar de los espacios que entre sus funciones se dedican a la difusión de la cultura, primeramente, es importante conocer cuál es la finalidad de expandir la cultura a otras sociedades.

2.3.1 DIFUSIÓN CULTURAL

La difusión cultural tiene como finalidad proyectar todos los frutos logrados a partir del trabajo creativo que efectúa un individuo o grupo social sobre su entorno. Se convierte en un aspecto importante para la sociedad en general al aportar con diálogos de fomento, preservación y enriquecimiento de las diferentes manifestaciones culturales que invitan al progreso y la formación integral, en las cuales se incluye al arte, la ciencia, las humanidades, entre otras.

Estas actividades integrales, solamente puede ser llevadas a cabo, a través de procesos de planeación debidamente organizados y mediante la ejecución de acciones institucionales o de una estructura organizativa que refleje características de calidad y responsabilidad. La producción y difusión artística no son solamente integra espacios de difusión cultural, también se pueden encontrar actividades relacionadas con el fomento de la ciencia y la tecnología, el desarrollo y utilización de los medios de información masivos (radio, televisión, internet, entre otros medios digitales); y la preservación y conservación del patrimonio cultural (ANUIES, 2013).

2.3.2 ESPACIOS CULTURALES

Tal y como se mencionó anteriormente, las actividades de difusión son producto de un proceso ordenado realizado por un equipo o una estructura organizacional. En este sentido, los espacios de expresión cultural se encuentran situados por lo general en lugares *reciclados*, es decir espacios que no cuentan con la infraestructura y que han sido acoplados con la finalidad de realizar actividades de creación, producción, promoción y/o difusión artística. Consecuentemente, entre los espacios con infraestructura más destacada que se conocen están: salas de cine, bibliotecas, teatros, museos o salas de eventos musicales.

Siguiendo parcialmente la misma filosofía, están también los centros culturales, los cuales, sin perder su esencia reciben alternativamente el nombre de complejos

cívicos o también llamados casas de cultura, entre muchos otros. Con el objeto de centrarnos en su definición, se hace referencia a la Guía de Estándares FEMP de España, en la cual se expone el significado de centro cultural como un espacio equipado y adecuado, en un territorio determinado, destinado para realizar varias actividades encaminadas a incentivar y cultivar la diversidad cultural, fomentar los sectores prioritarios dinamizadores de identidades, y dotar a la sociedad de un ambiente de socialización (Comisión de Cultura de la FEMP, 2006).

Friedhelm Schmidt-Welle, investigador del Instituto Iberoamericano de Berlín, Alemania, señala características importantes de los Centros Culturales. El autor define a estos espacios como una especie de *no lugar*, es decir, como un sitio incompleto ubicado entre varias instituciones y el sin número de proyectos culturales. Schmidt-Welle afirma lo siguiente (Schmidt-Welle, 2008):

Organizamos exposiciones, pero no somos museos, muestras de cine pero no somos cines, teatro y danza sin convertirnos en teatros, lecturas sin ser cafés literarios, coloquios y ponencias científicas sin convertirnos en universidades, y muchos de los centros culturales tienen una vasta colección de libros sin convertirse exclusivamente en bibliotecas, o publican libros sin ser por eso una editorial.

Por otro lado, con el objeto de conocer una definición de cualquier espacio cultural, es importante aclarar que las diferentes manifestaciones artísticas se desarrollan en lugares físicos, espacios simbólicos y en forma virtual, en tal sentido la definición de centro cultural abarca múltiples interpretaciones que continúan desarrollándose e influyendo en los actores culturales de manera que han logrado abarcar otras dimensiones ajenas a aquella relacionada sólo con su infraestructura (ANUIES, 2013).

Como una interpretación general, un espacio cultural se entiende de dos formas diferentes: por una parte, es un lugar físico en el cual la sociedad tiene libre acceso y puede participar de las diferentes manifestaciones que se producen en calidad de públicos y/o creadores; por otra parte, es una entidad que motiva al reconocimiento identitario de una comunidad y a su plena convivencia. En tal

sentido, un centro cultural adquiere rasgos de identidad en la sociedad en la que se inserta y se cultiva. Tales identificaciones son adquiridas en la medida en que las dinámicas culturales del grupo social enlacen las múltiples propuestas de los artistas y las necesidades crecientes de las audiencias.

Finalmente, el centro cultural, se convierte en uno de los espacios más demandados para crear y difundir la cultura en la comunidad, en el sentido en que se adapta a las disciplinas múltiples que se originan en una región. Por lo tanto, el adoptar una filosofía integral de lo que representa un centro cultural lo convertiría en una variable sumamente atractiva para sus inversores y sus clientes potenciales. Un centro cultural representa la mejor opción para emprender actividades culturales en localidades donde no existe infraestructura cultural o se encuentra deficientemente mantenida y gestionada. Por otro lado, en ciudades que si disponen de espacios culturales, la creación de un nuevo centro cultural, producto de emprendimientos previamente diseñados y analizados para un segmento de mercado, representa la mejor estrategia para lograr captar la atención del público en general y convertirse en un agente de diferenciación frente al resto de la oferta establecida (ANUIES, 2013).

3 METODOLOGÍA

A continuación se desarrolla la metodología de plan de negocios, la misma que integra: estudio de mercado, plan de mercadeo, plan operativo, plan organizacional, plan financiero y plan de puesta en marcha.

3.1 ESTUDIO DE MERCADO

En el presente proyecto, se han realizado dos tipos de investigaciones: primero, se ha desarrollado un sondeo previo, de carácter cualitativo, en el cuál se identificó varios aspectos de gestión, difusión e infraestructura que deben mejorarse y crearse para el constante desarrollo de los artistas independientes.

Posterior, se aplicó la técnica de investigación de mercados, de carácter cuantitativa, que permitió adquirir información relevante acerca de las necesidades insatisfechas de los músicos independientes del Distrito Metropolitano de Quito. Esta investigación de tipo exploratoria - descriptiva se enfocó en precisar qué características relativas al marketing mix se deben tomar en cuenta, con el objeto de definir estrategias que permitan implementar el paquete de servicios integrales para los clientes potenciales y determinar la factibilidad del proyecto.

3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

La creación del complejo artístico musical representa una respuesta a la gestión ausente de producción y promoción manifestada actualmente en la industria musical independiente del DMQ. La creación de este espacio será un referente altamente competitivo con organismos internacionales de fortalecimiento de la plataforma musical. Ofrece a sus clientes la integración de servicios indispensables para los procesos de creación y difusión de las bandas independientes, aprovechando el gran nivel musical percibido en la actualidad.

El complejo artístico musical integrará servicios de producción, exposición, circulación y consumo de composiciones musicales. Dichos servicios estarán vinculados con el entretenimiento, la sociabilización y el aprendizaje del espectro musical. El proyecto contemplará su puesta en marcha a través de membresías mensuales tanto para los artistas independientes como para los usuarios particulares, manteniendo siempre una oferta rotativa de beneficios para ellos.

En un inicio el paquete de servicios estará conformado por la utilización del escenario y los equipos de audio para una presentación mensual, grabación de una sesión en vivo, la difusión constante de la banda, descuentos en talleres musicales y ofertas en eventos de artistas miembros. El precio será establecido en consideración a los costos de ejecución de los servicios de creación y difusión, y tomando en cuenta la información que se obtuvo de la encuesta acerca del precio máximo que estarían dispuestos a pagar los artistas por el paquete de servicios. La información antes descrita se detalla ampliamente en el apartado 3.1.8.1.

3.1.2 SONDEO PREVIO

En este estudio previo, se realizaron entrevistas directas a los músicos más representativos de la escena independiente del Distrito Metropolitano de Quito, radiodifusores, promotores y administradores de centros culturales, todos estos, directamente relacionados con la música independiente, y pertenecientes a distintos sectores del Distrito. La información que se obtuvo está relacionada con la determinación del entorno de la música independiente, el papel que cumplen los centros culturales actualmente y el grado de accesibilidad a los espacios de expresión. A continuación, se detalla la información obtenida:

3.1.2.1 Entorno de la música independiente

La cantidad de bandas independientes, en la ciudad de Quito, aumenta anualmente. Si bien, algunas bandas pertenecientes a un género musical específico desaparecen, se crean nuevas con influencias y públicos diferentes,

buscando llegar cada vez más a nuevas audiencias. La música independiente en la capital, se fortalece con la creación de facultades de música y producción musical en las universidades (UDLA, USFQ), de las cuales, se obtienen músicos muy influyentes. Las bandas mejoran su técnica y definen sus propias formas de acceso a las nuevas tecnologías que contribuyen en el proceso de creación y difusión musical.

No se puede saber a ciencia cierta el total de bandas que existen en el Distrito, debido a que, algunas prefieren permanecer en el anonimato, sin registros auditivos, componiendo solo para ellos. Sin embargo, es posible conocer el total de bandas que han buscado ser visibles ante la sociedad, grabando constantemente, publicando nuevos temas y auto-gestionando el acceso a espacios de expresión. En este sentido, Radio Ultramotora, una de las más influyentes en todo el país, registra una base de datos con #100 bandas en la ciudad de Quito. En concordancia, la revista virtual NIXIE, cuenta con una base de datos de 70 bandas independientes activas. Y el Ministerio de Cultura y Patrimonio dispone de una base de datos de 1000 artistas mezclados entre sinfónicas, solistas, representantes de artistas, productores, colectivos artísticos, academias musicales y bandas independientes de diferentes géneros. A partir de las bases de datos disponibles, se podrá filtrar la información y obtener un número consolidado de bandas independientes activas, a los cuales se les aplicará la encuesta que se detalla más adelante. Se aplicará el muestreo por conveniencia para obtener datos primarios y analizar los aspectos del mercado que tienen incidencia para el presente proyecto.

En la actualidad, no solo se observa el aumento de la calidad de bandas, sino también de calidad de equipos, instrumentos, y herramientas de composición como pedales, procesadores y software. Enrique Villacís, fundador de la banda Runká explica que el mercado de la música independiente no solo ha obligado a las bandas a desarrollar habilidades de gestión ajenas su función principal, sino que, también se han fortalecido a tal punto que han logrado desarrollar, una

técnica escénica y una calidad de ejecución musical, que impacta notablemente en los seguidores de la música independiente, cada vez más numerosos.

Las bandas que tienen amplios conocimientos en procesos de creación y composición, debido a su educación en el tema, ejecutan procesos de grabación netamente independientes. Ellos no se complican acudiendo a estudios de grabación caros, sino que, invierten en equipos y utilizan los recursos que tienen al alcance para grabar. Se valen de un computador, software profesional, una interfaz de transferencia e instrumentos de alta calidad. Alvaro Ruiz comenta que en la actualidad, no es necesario ir a un mega estudio para obtener un demo decente. Sin embargo, las bandas no cuentan con recursos para producir constantemente.

Un paso después a la grabación, es la difusión. Este proceso de difusión ha fluctuado de año a año. Existen buenas propuestas musicales, buenos músicos y tecnología de calidad, también existe capacidad de gestión e infraestructura adecuada. Sin embargo, no existe la continuidad del proceso, las bandas aparecen, se mantienen por varias semanas y desaparecen. En este sentido Enrique Villacís afirma que existe una falta de constancia de parte de los promotores y gestores culturales, sin dejar de lado a las bandas.

Otro problema que afecta a la difusión es la cultura de las personas, se han formado pequeños grupos que se cierran a las propuestas que difieren de su estilo y no crean vínculos de cooperación entre ellas. Existe un ambiente de competencia entre algunas de las bandas, por tratar de influir a más personas, no solo a sus amigos. En este punto es posible referirse no solo a los círculos que crean las bandas, sino también a los espacios de expresión musical y medios de comunicación. Entre ellos: Fundación Música Joven, La Lolita, El Carpazo, Centro de Arte Contemporáneo, La Naranja Mecánica, Al Sur del Cielo, Alarma, etc. Como justificación a la actitud de todos estos colectivos, organizaciones y grupos de personas, aparece el concepto de "línea de acción", a través de la cual, dichos organismos definen y planifican sus actividades. Si bien es cierto que, la línea de

acción es una parte fundamental para la administración de un organismo, esto les impide a las bandas acceder a una gran cantidad de oportunidades que se podrían generar mediante la creación de redes entre ellos. Algunas bandas, como alternativa de difusión, optan por el streaming, han dejado de lado la producción de discos y ahora se mueven en espacios virtuales donde pueden ser escuchados desde cualquier parte del planeta. Otros, para mejorar la situación de difusión, dejan un poco en el olvido la creación musical, y se dedican a generar sus propios espacios.

El aspecto económico es otro tema discutible en el ambiente de los artistas independientes. Las bandas no ven como un negocio las actividades de producción y creación musical. Efectivamente, como afirma Pablo Molina, músico independiente y fundador de los proyectos Veda y MUNN, estas actividades son cero rentables, cuando hay una presentación, el músico no cobra, el “manager” tampoco, quien se lleva el dinero son las personas que alquilan el sonido, el dueño del local y el sonidista.

Para difundir la música independiente, a través de la realización de un evento, se necesita infraestructura adecuada. En este sentido, se puede decir que, la probabilidad de tocar en un lugar determinado, depende mucho del valor que se está dispuesto a invertir en dicho sitio y de la capacidad de negociación. Hay lugares, unos mejores que otros, por lo general bares, en los cuales la banda (organizadora) debe llevar todo para que se lleve a cabo el concierto. Otros lugares, cuentan con al menos un 20% de equipos necesarios para la realización de un concierto. Sin embargo, como manifiesta Enrique Villacís, la infraestructura es el punto de arranque, lo básico para un proceso de difusión musical. Lo importante es la gestión constante, la oferta continua de servicios que complementen las presentaciones de los artistas.

Las bandas que existen son muy preparadas y tienen una oferta musical de excelente calidad, sin embargo, el desconocimiento de los procesos de gestión ha creado cierta dificultad a la hora de ser visibles ante el público diverso del país. Si

bien los artistas, al actuar como gestores y difusores, han fortalecido su capacidad de supervivencia en el mercado, la inexistencia de un espacio con visión de continuidad, hace que las bandas se priven y se desperdicie oportunidades gigantescas de desarrollo cultural, social y económico en el país.

3.1.2.2 El papel de los centros culturales

Los centros culturales han sido definidos por los músicos independientes como lugares de exposición, que deberían englobar una serie de manifestaciones artísticas. En el Distrito Metropolitano de Quito existen alrededor de 60 centros culturales o espacios que han sido nombrados con tal denominación, entre ellos los más importantes: el Centro de Arte Contemporáneo, El Centro Cultural Itchimbia, Centro Cultural de la PUCE, Centro cultural Metropolitano, Café Libro, Boca abierta, Naranjilla Mecánica, etc.

Mediante observación se verificó que, las funciones de los administradores de estos establecimientos no están centradas específicamente en actividades de creación y difusión relacionadas con la música, sino que han buscado la manera de que, la exposición de música, teatro, cine, danza, pintura, etc., se convierta en la actividad principal de su oferta, sin un seguimiento o servicio previo y/o posterior para el artista. La multifunción de los centros culturales ha permitido atraer a públicos con gustos muy variados y tradicionales. Sin categorizar el servicio que prestan dichos lugares a los usuarios, existe una gestión parcial de parte de los administradores de cada uno de ellos. Es decir, los centros culturales también manejan una línea de acción, en la cual se verifica la falta de gestión y la creación de círculos cerrados de personas. Esta línea, ha provocado que se reduzcan los espacios para los artistas independientes con incontables ideas contemporáneas.

En todos los espacios que se observó, se sigue el mismo proceso para acceder a los servicios que prestan los centros culturales, el más frecuente es la exposición como principal elemento de difusión. Dichos espacios, esperan la voluntad del artista para tocar sus puertas y solicitar el acceso. Si bien desde el punto de vista

del PNBV se manifiesta que, se promueve la creación de espacios y emprendimientos culturales para realizar actividades que, desde la práctica a la exposición, vinculen talleres, contacto con la gente, integración entre artistas, desarrollo comunitario social y constancia en los procesos de difusión; muy pocos logran justificar totalmente el objetivo buscado. Los que en su oferta logran parcialmente hacerlo son: Centro de Arte Contemporáneo, Casa de la Cultura Ecuatoriana y Centro Cultural Metropolitano que tienen talleres y charlas educativas que topan temas de derechos y cultura.

La infraestructura de los centros culturales es muy variada. Se podría mencionar que aquellos que dependen económicamente del estado, cuentan con infraestructura amplia para una capacidad grande de personas (CCE, CAC, CCM, CCI). El proceso para acceder es más laborioso en comparación a los centros culturales privados; en el sentido que se deben realizar algunos trámites burocráticos. Estos lugares, no tienen el 100% de equipos necesarios para los eventos, sin embargo cuentan con un 40% al 60% de los mismos (tarima, sonido externo, luces), el cual constituye una ayuda para el músico que necesita gestionar todas las operaciones.

Por otro lado, los centros culturales privados son mucho más pequeños en capacidad, acogen a un porcentaje reducido de personas, no cuentan con la infraestructura adecuada, ya que varios de ellos son cafeterías, bares y restaurantes. Sin embargo, el proceso para acceder al lugar es mucho menos laborioso, debido a que los dueños solicitan el pago por alquiler. En estos lugares no se cuenta con equipos necesarios para realizar un evento. El sonido, tarima, luces, etc., cuentan por parte del organizador del evento, la banda organizadora. Los centros culturales privados que mejor infraestructura y equipos presentan son el Café Libro y Boca Abierta, además de vincular sus actividades, con la integración del artista y el público.

En general el papel que desempeña un centro cultural desde el punto de vista de la teoría hasta la práctica, es incompleto. Se han centrado en servicios de

exposición, buscando atraer a públicos de diferentes gustos y edades, sin retener y desarrollar al usuario principal que es el artista, mediante su seguimiento y difusión constante. Existen diferencias abismales entre las características tangibles de centros culturales públicos y privados, sin embargo comparten semejanzas en el fondo, al permitir que varias manifestaciones se lleven a cabo, justificando de esa manera el título que se les ha conferido.

3.1.2.3 Accesibilidad a los espacios de expresión

Las bandas buscan la manera de difundir su música a partir de las presentaciones en vivo, el primer paso para esto incluye seleccionar un espacio que se acople a lo que necesitan, muchas veces limitándose en costos, requisitos de la administración y legales. La accesibilidad a un espacio de expresión está muchas veces ligada a la trayectoria de la banda y al grado de confianza que se tiene con el administrador del mismo. En este sentido el artista independiente organiza sus presentaciones en espacios como parques, teatros, centros culturales, bares, cafeterías, discotecas, patios de universidades, etc.

Para las bandas nuevas, en formación y sin mucha trayectoria, la accesibilidad a lugares de expresión les resulta complicada porque no son conocidas (Apofenias, Infiltró, Disorder, Vil Vórtice, Dictador, Los Diablos del Circo, Sideral, etc.). Por lo general no son invitadas a tocar, ellos crean su propio evento y acceden a tocar a en lugares pequeños como bares sin infraestructura, con costos baratos (Medieval, Casa Pukara, Mi viejo bar). Las bandas no cobran, muchas veces salen a pérdida por los gastos que se incurre en la organización del evento.

Por otro lado, para las bandas de mayor trayectoria, que han sido reconocidas y las cuales mantienen un grado de confianza mayor con los administradores de un lugar, sea público o privado, es mucho más fácil el acceso y la realización de un evento. Por lo general estas bandas (Descomunal, Swing Original Monks, Alkaloides, Mamá Vudú, Sal y Mileto, Veda, etc.) se presentan en lugares grandes, equipados como el Quito Fest, El Carpazo, Quito Raymi, Semana del Rock, etc.

En la mayoría reciben réditos económicos, sin embargo no es un precio acorde al del mercado mundial por presentación. Las bandas de trayectoria también organizan sus propios eventos, sin embargo, por el tiempo y la calidad de banda, se les facilita el acceso y la gestión en lugares más apropiados para un evento (El Aguijón, Catekil, La Juliana, El Pobre Diablo).

Para entrar en esos círculos de confianza, la banda o agrupación debe demostrar que es buena en lo que hace y debe mantenerse visible constantemente ante las audiencias cada vez más variables. Debido a estos círculos que se crean, se han reducido los espacios para las bandas independientes, los administradores de los lugares se cierran a ideas nuevas y algunas bandas con gran talento se desaniman en el camino por el engorroso trámite de acceso a los mismos.

En el DMQ la accesibilidad a espacios públicos difiere mucho de la accesibilidad a espacios privados. Los espacios públicos que generalmente se utilizan son: centros culturales, parques, plazas, calles y teatros. En este punto es posible diferenciar los espacios públicos que cuentan con infraestructura, como centros culturales y teatros, de los espacios públicos sin infraestructura, que son por lo general espacios abiertos con capacidad para muchas personas, como: estadios, parques y patios de universidades.

En este último caso se debe realizar: una solicitud de acceso al espacio dirigido a la autoridad de dicho organismo con mínimo dos meses de anticipación, además, se requiere un informe detallando el presupuesto, alcance del proyecto, objetivos y tipos de audiencia. En la tabla 1 se muestra la lista de espacios públicos disponibles en la página Red de museos y centros culturales de Quito, se omite los museos que constan en el registro de dicho sitio web.

Tabla 1- Espacios Culturales Públicos

INSTITUCIÓN	SERVICIOS	COSTO	OBSERVACIÓN
Capilla del Hombre Guayasamín	Exposiciones, conferencias		No permitido para conciertos

Casa de las Artes La Ronda	Exposiciones		
Casa Museo Kingman	Exposiciones		No permitido para conciertos
Casa Museo Manuela Sáenz	Exposiciones, museo		No permitido para conciertos
Centro Cultural Benjamín Carrión	Exposiciones, conciertos, talleres, charlas		Solicitud al administrador
Centro Cultural del Instituto Geográfico Militar	Conferencias, auditorio, exposiciones		No permitido para conciertos
Centro Cultural Itchimbia	Talleres, exposiciones, conciertos, ceremonias	\$ 2.000	Solicitud al administrador
Centro Cultural Metropolitano	Cursos, talleres, exposiciones, conciertos, conferencias		Solicitud al administrador
Centro de Arte Contemporáneo	Cursos, talleres, exposiciones, conciertos, conferencias		Solicitud al administrador
Escuela Taller Quito	Talleres		No permitido para conciertos
Fundación Mundo Juvenil	Proyectos sociales		No permitido para conciertos
La Casa de la Danza	Exposiciones, Danza, talleres, cafetería		No permitido para conciertos

La Cuchara de San Marcos – Centro Cultural	Restaurante, Galería de arte		No permitido para conciertos
MIC Museo Interactivo de Ciencia	Talleres, exposiciones, conferencias		No permitido para conciertos
Observatorio Astronómico	Conferencias, exposiciones, museo		No permitido para conciertos
Parque Arqueológico y Ecológico Rumipamba	Exposiciones		No permitido para conciertos
Teatro Nacional Sucre	Escenario, variedad de artes escénicas	4000	Aforo 700 personas
Teatro México	Exposiciones, cine, conciertos, conferencias, talleres musicales, teatro experimental, escenario	2000	Aforo 500 personas
Teatro Variedades Ernesto Albán	Escenario, variedad de artes escénicas	3000	Aforo 250 personas
Centro cultural Mama Cuchara	Sala de ensayo, estudio de grabación, biblioteca, talleres, sala de composición y auditorio		Capacidad 200 personas

Plaza del Teatro	Espacio de expresión de varias artes		Espacio abierto, capacidad para gran número de personas, sin infraestructura
Café del Teatro	Cafetería, concierto, exposición		Conciertos pequeños, jam sessions
casa de la fundación	Sala de exposiciones		No permitido para conciertos

(Elaboración Propia)

Por otro lado, respecto a los espacios privados, las bandas independientes son usuarios de centros culturales, discotecas, bares y cafeterías. La mayoría son espacios cerrados y pequeños con infraestructura ajena a un escenario para presentaciones musicales. El artista organizador debe pagar un valor para el acceso al espacio, debe contratar todos los equipos y personal para la realización de cualquier evento. En todos los casos el artista accede al lugar, acogiéndose a las restricciones que impone el dueño del mismo para la realización del show. La tabla 2 muestra la lista de espacios culturales privados.

Tabla 2 - Espacios Culturales Privados

INSTITUCIÓN	SERVICIOS	COSTO	OBSERVACIÓN
Alianza Francesa	Cursos, talleres, exposiciones, conciertos, conferencias	\$ 1.000	Solicitud al administrador
Arte Actual – Flacso Ecuador	Cursos, talleres, exposiciones, conciertos, conferencias	\$ 1.000	Solicitud al administrador

Asociación Humboldt	Cursos, talleres, exposiciones, conciertos, conferencias	\$ 1.000	Solicitud al administrador
Cafelibro	Cafetería, restaurant, salón de baile, conciertos	\$ 500	Acuerdo verbal con el administrador
Casa Cultural Trude Sojka	Exposiciones, confciertos	\$ 200	Aforo pequeño
Casa la Karakola	Proyectos comunitarios		No permitido para conciertos
Centro Cultural de la PUCE	Cursos, talleres, exposiciones, conciertos, conferencias	\$ 2.000	Solicitud al administrador
Centro Cultural Govindas	Talleres, exposiciones		
Centro Cultural Tianguéz	Artesanías, cafetería, museo, proyectos comunitarios		No permitido para conciertos
Fundación Biciacción	Proyectos sociales		No permitido para conciertos
Fundación de desarrollo Social y Cultural Afroecuatoriana Azúcar	Proyectos sociales		No permitido para conciertos
Galería Kingman	Museo, exposiciones		No permitido para conciertos
La Naranjilla Mecánica	Cafetería, exposiciones,	\$ 200	Capacidad para 100 personas

	conciertos		
Quito Eterno	Museo		No permitido para conciertos
Centro Cultural Nina Shunku	Cursos, talleres, exposiciones, conciertos, conferencias	\$ 200	Solicitud al administrador
El Pobre Diablo	Conciertos, Cafetería, Restaurante, Poesía, Exposiciones	\$ 700	Solicitud al administrador
BocaAbierta	Conciertos, Cafetería, Restaurante, Poesía, Exposiciones	\$ 200,00	Solicitud al administrador
La Cafetina	Conciertos, Cafetería, Restaurante, Fiestas, Exposiciones	\$ 500,00	Solicitud al administrador

(Elaboración Propia)

3.1.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este apartado se detallan los aspectos que constituyen la técnica de investigación de mercados seleccionada para la recopilación de datos acerca de los clientes y las características del servicio demandado.

3.1.3.1 Objetivo General

Estimar la demanda potencial y determinar las condiciones actuales del mercado de la música independiente en el DMQ.

3.1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la demanda potencial de los servicios que oferta el Complejo Artístico Musical.
- Definir las características más importantes que buscan los artistas independientes en un complejo artístico musical.
- Establecer precios referenciales de los servicios que se prestarán
- Determinar canales de difusión apropiados para comunicar los beneficios de adquirir los servicios del complejo musical a las diferentes audiencias.

3.1.3.3 Diseño de la investigación y fuentes de datos

Para la consecuente investigación de mercado se aplicó el tipo de Investigación exploratoria mediante el uso de encuestas elaboradas y definidas previamente para ser aplicadas a todas las bandas independientes del Distrito Metropolitano de Quito, que han sido determinadas y seleccionadas a partir de las bases de datos proporcionadas por Ultramotora, Nixie y Ministerio de Cultura.

En el desarrollo de la presente investigación se aprovecha como fuente de información primaria la encuesta, diseñada para obtener información relevante acerca de, los servicios que más demandan los artistas independientes en el mercado actual, y el comportamiento de los mismos, hacia los servicios de creación y difusión que integrarán la oferta del complejo artístico musical. Dentro de las fuentes de datos secundarias que se utilizó están: bibliografía sobre la industria musical, información de la página web oficial del ministerio de cultura y patrimonio, secretaría de cultura, Plan Arteria y Sistema de Museos y Centros Culturales de Quito.

3.1.3.3.1 Encuesta

El diseño del cuestionario que se desarrolló incluye dos partes, las mismas que, posterior a la aplicación de la encuesta, permitieron responder a las necesidades de información requeridas para establecer planes. En la primera parte se pretende obtener información general del encuestado como: género musical, año de formación, número de integrantes y estudiantes de música. La segunda parte está enfocada en determinar las características propias de los clientes potenciales y de los servicios que se prestarán. El diseño consta de doce preguntas, planteadas con la finalidad de obtener una base sólida de información para el posterior análisis de los datos. (Ver Anexo1)

Los datos que se obtengan de la parte referente a información general, permiten definir el segmento más conveniente al cual se deben enfocar los servicios que prestará el complejo artístico musical.

Con la primera pregunta se busca obtener información acerca de cuál es la tendencia de los artistas independientes, dado que uno de los objetivos de la investigación busca determinar las características de los artistas para aportar con servicios que alimenten dichos objetivos y satisfagan sus necesidades de creación y difusión.

La segunda pregunta del cuestionario busca obtener información clave acerca de la frecuencia de creación de productos musicales con el objeto de determinar la capacidad de los artistas y la posible demanda de los servicios que integrará el complejo artístico musical.

Al igual que la pregunta anterior, la pregunta tres, busca obtener datos claves sobre la frecuencia con la que los artistas difunden su música y determinar un nicho de mercado ausente, que podría ser fortalecido mediante la creación del complejo artístico musical.

La pregunta cuatro intenta recabar información acerca de los diferentes servicios más demandados por los artistas para el proceso de creación y el grado de satisfacción. Los resultados permitirán definir la oferta de servicios del proyecto y mejorar la calidad de los mismos.

La pregunta cinco busca obtener información acerca de los diferentes servicios más demandados por los artistas para el proceso de difusión y el grado de satisfacción recibido. Dichos servicios serán incluidos en la oferta del proyecto.

La pregunta seis permite determinar qué características propias de un espacio de expresión musical, son las que más valora el artista, en el sentido que el proyecto defina una línea de acción amplia y brinde un servicio completo y de calidad.

La pregunta siete está enfocada en determinar la cantidad de artistas independientes que estarían dispuestos a utilizar los servicios del complejo artístico musical. La demanda resultante será el punto de partida para determinar aspectos de precios, cantidades a ofertar y proyecciones de las diferentes variables.

La pregunta ocho busca priorizar los servicios que al artista le gustaría encontrar en el complejo artístico musical, dando importancia a aquellos que se deberían ser fortalecidos para que la demanda del proyecto aumente constantemente.

La pregunta nueve permite determinar un sector referencial para situar al proyecto. Y también obtener información sobre el lugar donde existe mayor flujo de artistas y donde se desarrollan la mayoría de eventos culturales.

La información referente a la pregunta diez permitirá conocer a qué modalidad de pago accedería el artista para acceder a los servicios del complejo artístico musical, además de una cantidad máxima que invertiría en los mismos. Esto con la finalidad de obtener un rango específico de precio en el cual se podría establecer la oferta y ganar espacio en el mercado.

La pregunta once permite determinar aquellos servicios complementarios que podría incluir el complejo artístico musical y generaría expectativa en los artistas y el público en general que es usuario de las instalaciones.

Finalmente la pregunta doce nos permite obtener información sobre los espacios de difusión que son más aceptados por los artistas y a través de los cuales se podrían enterar de las novedades del complejo artístico musical de forma ágil y sencilla.

3.1.3.4 Diseño de la muestra y tipo de muestreo

Tomando en cuenta que el mercado objetivo de la presente investigación son las bandas independientes del Distrito Metropolitano de Quito, es decir aquellas que no pertenecen a ninguna organización con fines de lucro o casa disquera y que se encuentran activas. El tipo de muestreo que se utilizará será por conveniencia, y responde a una técnica no probabilística, en la cual, los encuestados se seleccionan porque están dispuestos y disponibles el lugar correcto y en el tiempo adecuado (Casal & Mateu, 2003).

La muestra ha sido determinada a partir de tres bases de datos proporcionadas por organizaciones que tienen contacto directo con los artistas independientes, estos son: Ministerio de Cultura y Patrimonio, Ultramotora Radio Online y Revista Nixie. (Ver Anexo 2)

En este sentido, de la información filtrada y cotejada, es posible contar 199 bandas independientes, que se encuentran activas en el DMQ. La encuesta se aplicó a un representante de cada una de ellas de manera personal.

3.1.3.5 Análisis de datos y presentación de resultados

La recolección de datos de la encuesta fue realizada en forma presencial acudiendo a las presentaciones de diferentes bandas, lugares de concentración de

artistas, y sitios de trabajo de los representantes de cada banda, en dichos lugares se aplicó el cuestionario diseñado previamente.

Los resultados de la aplicación de la encuesta se muestran a continuación con su respectivo análisis:

1. ¿Cuáles son los objetivos que, como artista independiente busca alcanzar con su banda?

Tabla 3 - Objetivos de los artistas independientes

Alternativa	Número	Porcentaje
a) Creación	199	100%
b) Difusión	197	99%
c) Fama	3	2%

(Elaboración Propia)

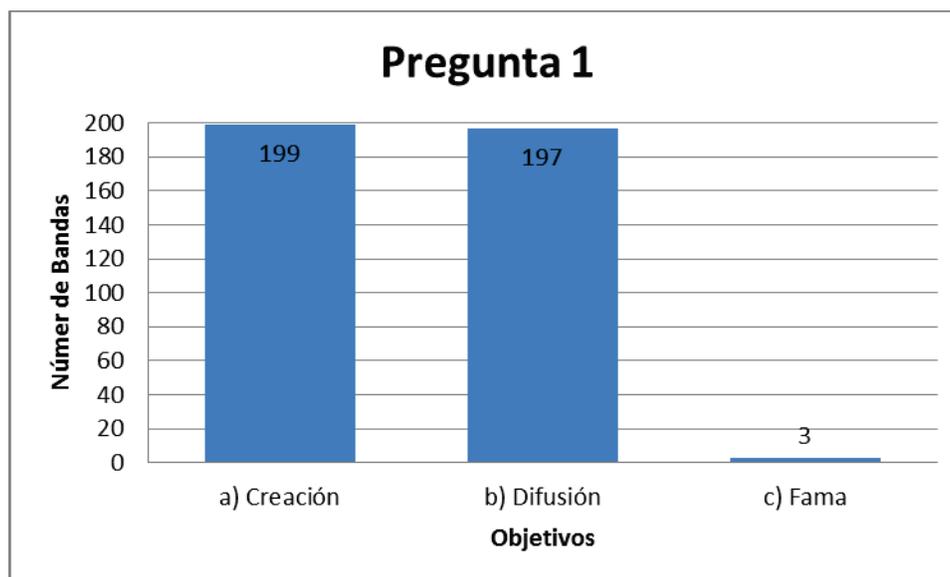


Figura 2 - Objetivos de los artistas independientes

(Elaboración Propia)

En esta pregunta, la figura 2 permite observar que el 100% de bandas independientes entrevistadas tiene entre sus objetivos: crear sus propias composiciones (no tocar covers), y difundirlas a la mayor cantidad de público. Tan

solo el 2% de bandas incluye obtener fama por sus creaciones, lo cual es un porcentaje muy bajo que no afecta al proyecto, porque las necesidades de prestigio de las bandas, no están alineadas con los objetivos del complejo artístico musical.

2. ¿Con qué frecuencia crea un nuevo producto (canción, diseño, mercadería, etc...) de su banda?

Tabla 4 - Frecuencia del proceso de creación

<i>Alternativa</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>a) Semanal</i>	3	2%
<i>b) Mensual</i>	172	86%
<i>c) Trimestral</i>	19	10%
<i>d) Semestral</i>	4	2%
<i>e) Anual</i>	1	1%
TOTAL	199	100%

(Elaboración Propia)

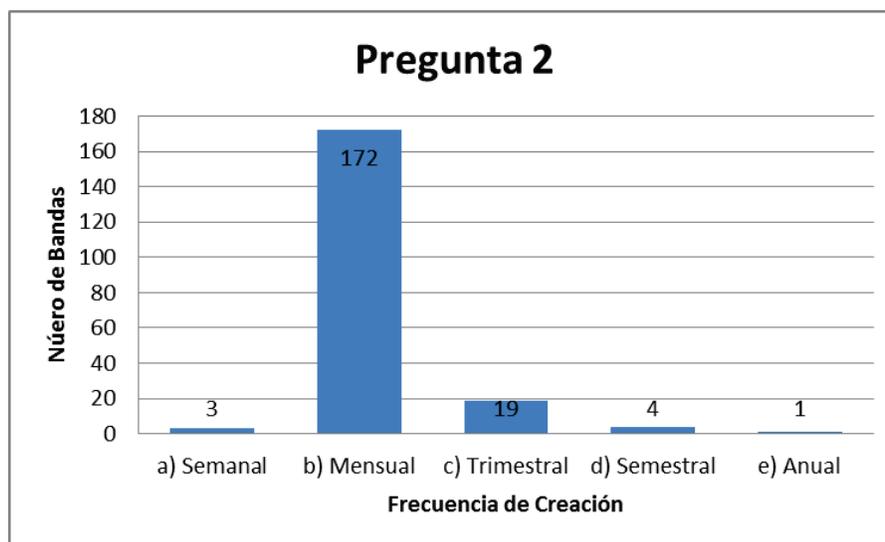


Figura 3 - Frecuencia del proceso de creación
(Elaboración Propia)

En la figura 3 se exponen los resultados de esta pregunta, en consecuencia, el 2% de las bandas entrevistadas tiene un proceso de creación constante en el cuál es posible obtener un producto a la semana. La mayoría de bandas se demoran 1 mes para tener listo un producto, tiempo prudencial para darle continuidad y presencia a la banda. El 13% de bandas restantes que se toman un poco más de tiempo para realizar sus creaciones, están sujetas a variables que, podrían formar parte de otro estudio, ajeno al nuestro.

3. ¿Con qué frecuencia tiene presentaciones con su banda?

Tabla 5 - Frecuencia de presentaciones en vivo de las bandas

Alternativa	Número	Porcentaje
a) Diaria	0	0%
b) Semanal	5	3%
c) Mensual	113	57%
d) Trimestral	72	36%
e) Semestral	7	4%
f) Anual	2	1%
TOTAL	199	100%

(Elaboración Propia)

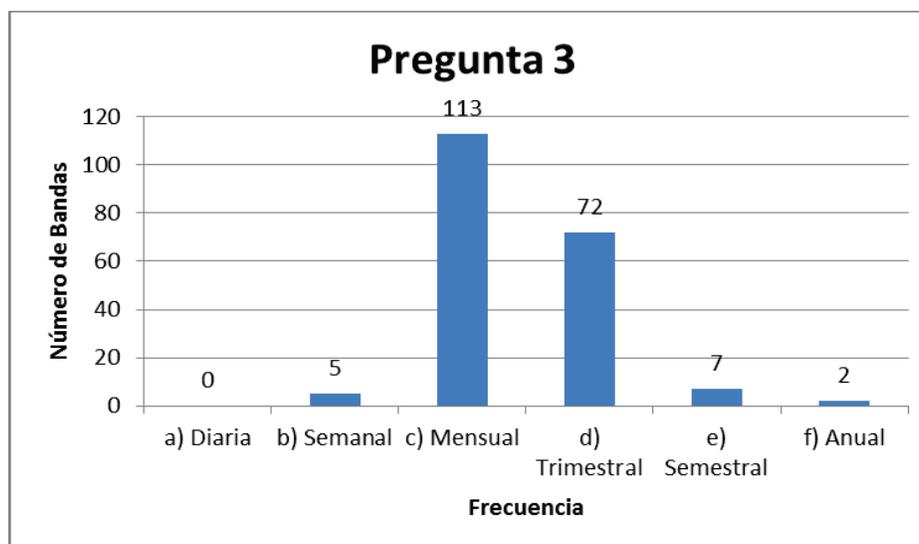


Figura 4 - Frecuencia de presentaciones en vivo de las bandas

(Elaboración Propia)

La figura 4 expone la situación actual de presentaciones en vivo de las bandas independientes en la capital. Es posible observar que el 93% de las bandas encuestadas tiene, una presentación, en un lapso entre 1 y 3 meses, las más reconocidas (5) llegan a tener presentaciones semanales, ninguna tiene presentaciones diarias. Sin embargo, también hay bandas poco conocidas (9), que llegan a tener una presentación a los seis meses o al año, sin mucho éxito.

4. ¿Para el proceso de creación usted es usuario de los siguientes servicios?

Tabla 6 - Servicios del proceso de creación

<i>Alternativa</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>a) Salas de ensayo</i>	124	62%
<i>b) Estudios de grabación/mezcla/master</i>	187	94%
<i>c) Producción y Postproducción musical</i>	34	17%
<i>d) Diseño gráfico</i>	131	66%
<i>e) Serigrafía/Estampado/Sublimado</i>	43	22%
<i>f) Imprentas</i>	29	15%

(Elaboración Propia)

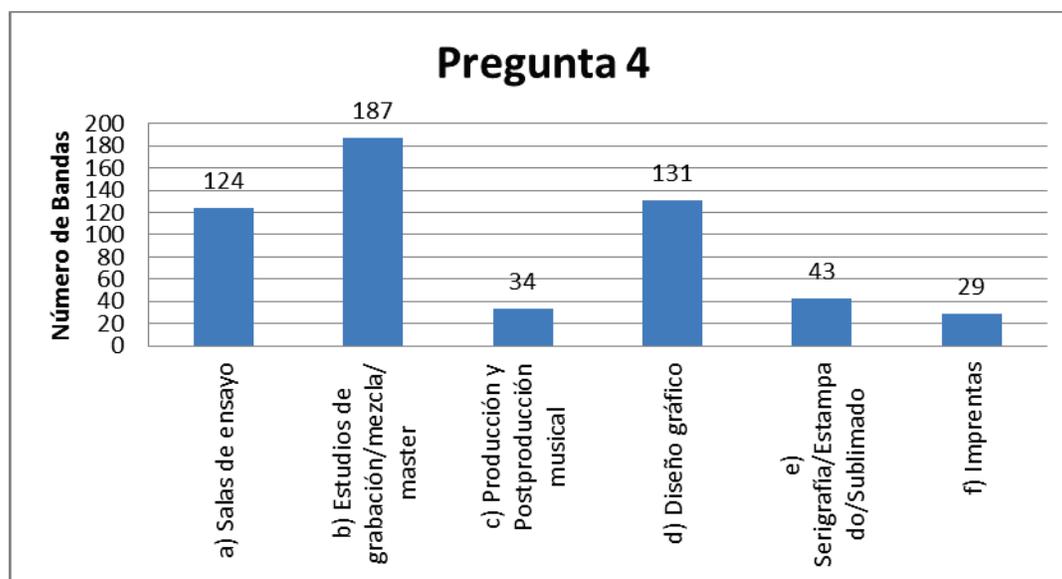


Figura 5 - Servicios del proceso de creación

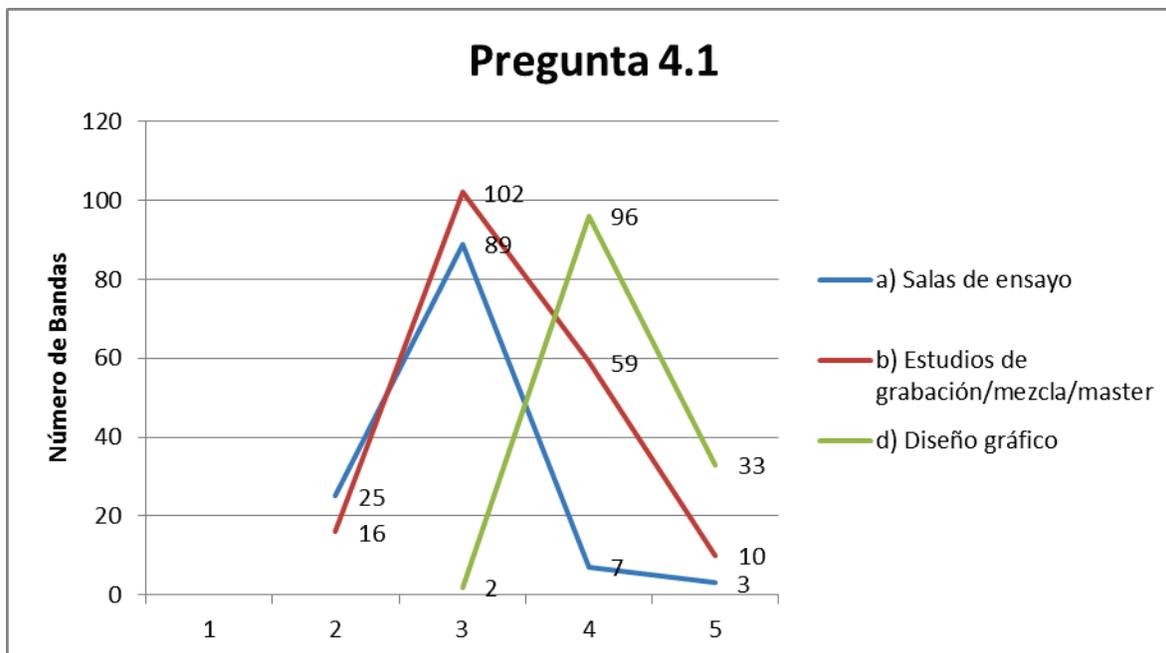
(Elaboración Propia)

Tal y como se muestra la figura cinco, hay una gran demanda por estudios de grabación, 187 bandas utilizan los servicios del proceso de grabación, mezcla o masterización, hay un porcentaje mayor al 50% de los encuestados que es usuario de salas de ensayo y servicios de diseño gráfico, este último, con el objeto de dar una distinción visual a su banda. Pocos utilizan servicios de serigrafía, estampado o sublimado para promocionar sus productos alternos a la música (camisetas, chompas, gorras, medias., etc). Lo cual refleja una falta de visión comercializadora de parte de los productores y músicos en general que refleja un nicho de mercado por explotar. Tampoco se realiza material impreso, ni se toma mucho en cuenta la fase de postproducción musical, debido a la escasez de productores y gestores culturales. Un porcentaje bajo de bandas describió los servicios adicionales de los que son usuarios para la etapa de creación, entre estos: teatros, fotógrafos, productoras de video, espacios abiertos, actores.

Tabla 7 - Grado de satisfacción recibido en servicios de creación

Alternativa	Grado de Satisfacción				
	1	2	3	4	5
a) Salas de ensayo		25	89	7	3
b) Estudios de grabación/mezcla/master		16	102	59	10
c) Producción y Postproducción musical		2	4	28	
d) Diseño gráfico			2	96	33
e) Serigrafía/Estampado/Sublimado				5	38
f) Imprentas			4	25	

(Elaboración Propia)



**Figura 6 - Grado de Satisfacción de los servicios de creación recibidos
(Elaboración Propia)**

En el gráfico de la figura 6 es posible visualizar el grado de satisfacción que han tenido las bandas al momento de utilizar los servicios de creación más demandados por ellos, estos son: salas de ensayos, estudios de grabación y diseño gráfico. En tal sentido, los servicios de diseño gráfico tienen más aceptación por parte de las bandas, al haber cumplido sus expectativas. Por el otro lado se encuentran los servicios de estudios de grabación, producción musical y salas de ensayo, que no han superado el promedio de satisfacción del cliente.

5. ¿Para el proceso de difusión, usted es usuario de los siguientes servicios?

Tabla 8 - Servicios para el proceso de difusión

Alternativa	Número	Porcentaje
a) Promotores musicales	22	11%
b) Medios de comunicación	199	100%
c) Alquiler de salas de conciertos	137	69%
d) Alquiler de Backline/PA	180	90%

e) Escenarios Públicos	44	22%
f) Centros culturales/Teatros	100	50%
g) Tiendas musicales	98	49%

(Elaboración Propia)

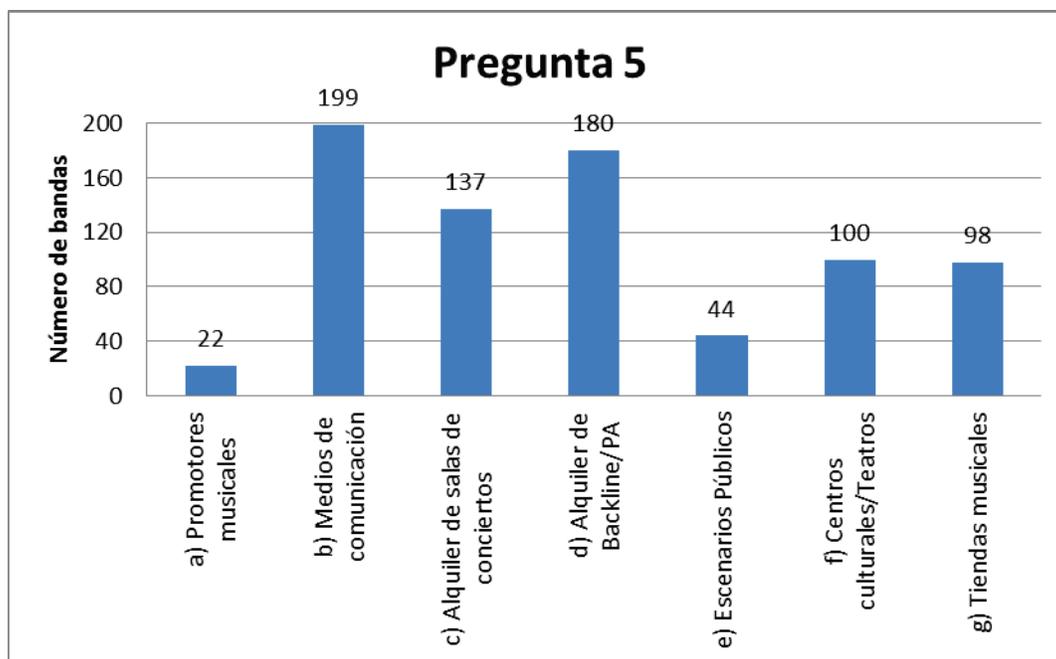


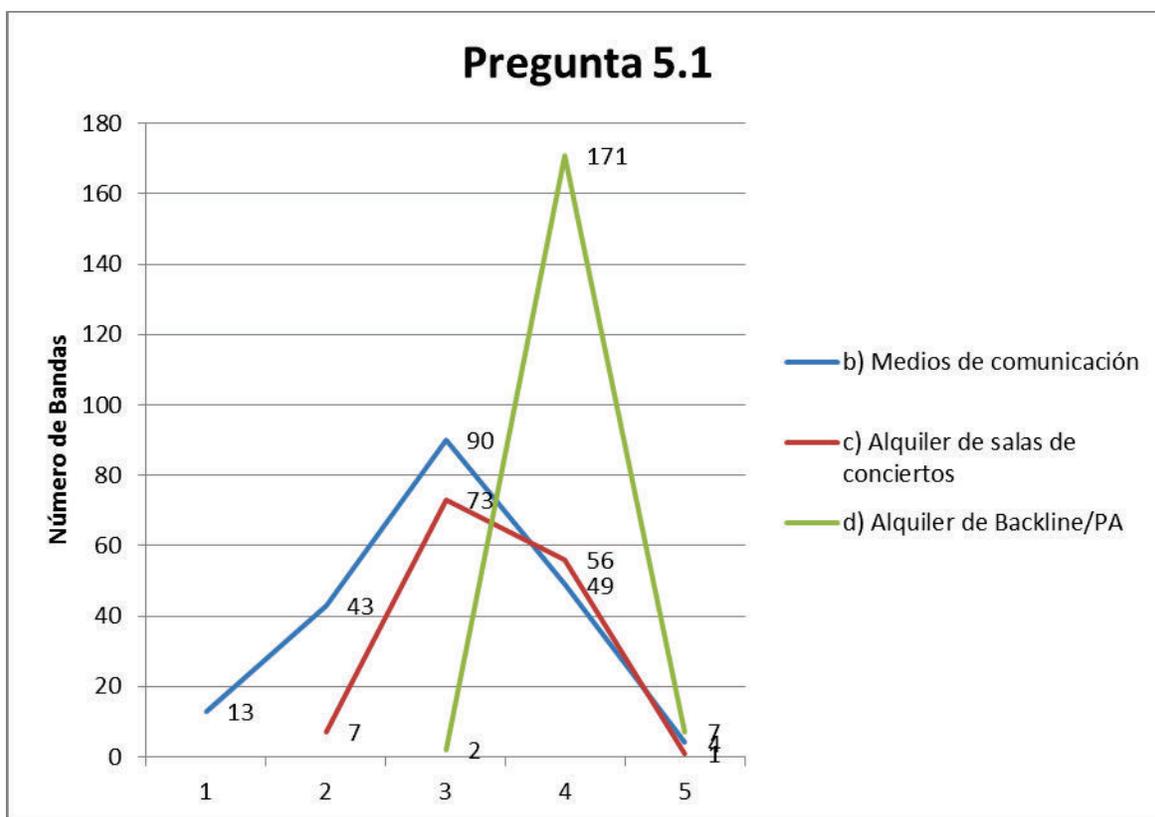
Figura 7 - Servicios del proceso de difusión
(Elaboración Propia)

Por otro lado, la figura 7 indica que casi el 100% de encuestados es usuario de los medios de comunicación, alquiler de salas de conciertos y backline/PA para la difusión. En un porcentaje menor, los centros culturales son preferentes por las bandas. Y en un porcentaje bajo los entrevistados prefieren a los promotores y escenarios públicos para la difusión de sus creaciones. Hubo un 43% de los encuestados que describió lugares alternos para la difusión, como: bares, cafeterías, internet streaming, paredes, carteleras universidades y restaurantes.

Tabla 9 - Grado de satisfacción de los servicios de difusión recibidos

Alternativa	Grado de satisfacción				
	1	2	3	4	5
a) Promotores musicales			3	17	2
b) Medios de comunicación	13	43	90	49	4
c) Alquiler de salas de conciertos		7	73	56	1
d) Alquiler de Backline/PA			2	171	7
e) Escenarios Públicos			41		3
f) Centros culturales/Teatros			3	38	59
g) Tiendas musicales			56	32	10

(Elaboración Propia)

Figura 8 - Grado de satisfacción de los servicios de difusión recibidos
(Elaboración Propia)

En el gráfico de la figura 8 se visualizan aquellos servicios de difusión más demandados por las bandas independientes. En general los servicios de difusión son calificados con sobre el puntaje promedio (3), sin embargo, es posible comprobar que en cuanto a los medios de comunicación, el grado de satisfacción recibido en la utilización de los mismos ha sido malo. El alquiler de backline ha sido el servicio de mayor aceptación por las bandas.

6. En orden de preferencia, señale los 3 aspectos que valora más al momento de decidir sobre un espacio de expresión musical.

Tabla 10 - Aspectos de decisión sobre un espacio de expresión

Alternativa	Preferencia			
	1	2	3	Total
a) Buena atención	3	25	102	130
b) Calidad de infraestructura	141	34	9	184
c) Calidad de equipos de audio	32	113	51	196
d) Servicios adicionales (bar, ocio, etc.)	4	27	7	38
e) Comodidad y amplitud	1	0	22	23

(Elaboración Propia)

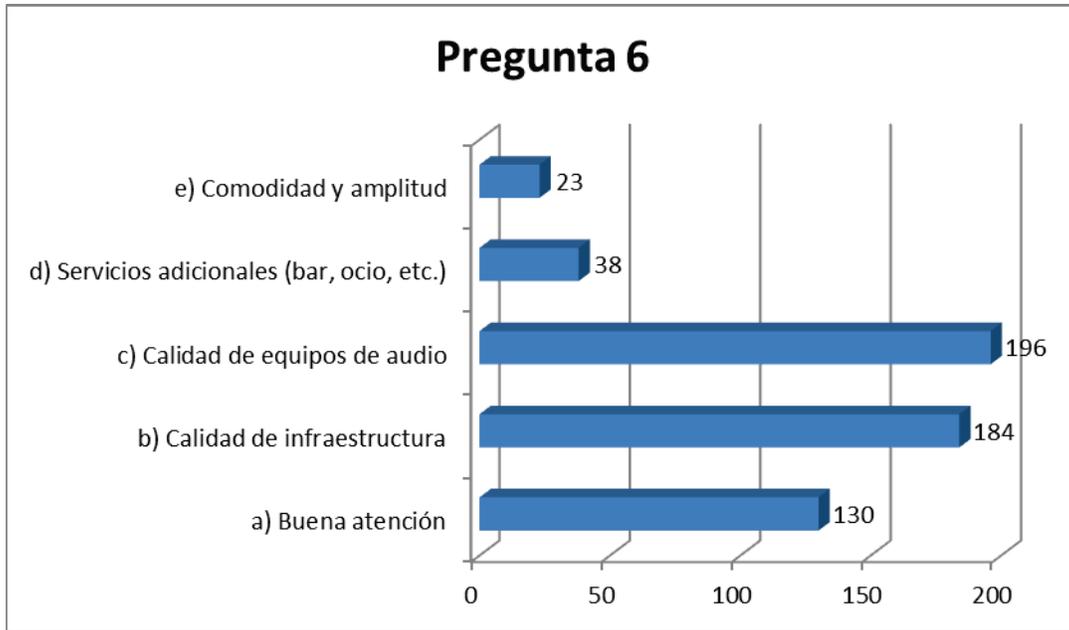


Figura 9 - Aspectos de decisión sobre un espacio de expresión
(Elaboración Propia)

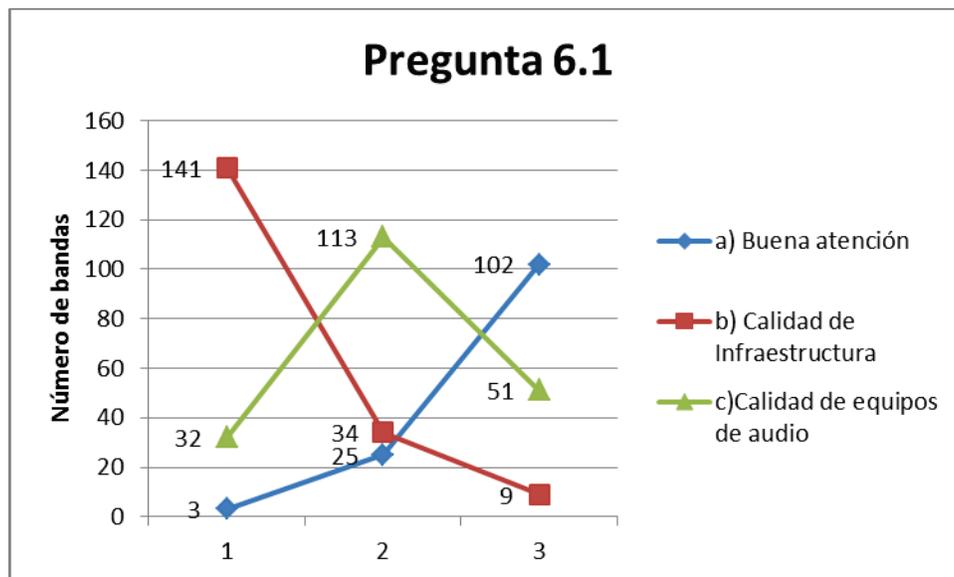


Figura 10 - Criterios más valorados
(Elaboración Propia)

El 95% de las bandas, para decidir sobre un lugar, valoran más la infraestructura y la calidad de equipos de audio que intervienen en el evento, se podría inferir que

la buena atención vendría por añadidura a los dos primeros aspectos. Los servicios de ocio y la comodidad no son criterios de elección tan demandados por los artistas independientes. Por otro lado, un 13% de encuestados menciona otros aspectos como: la seguridad, calidad de espectáculo (artista), servicio de parqueadero y la ubicación, como elementos importantes que debe tener un lugar de expresión y que se transforman en indispensables al momento de elegir.

7. ¿Estaría dispuesto a ser cliente de un Complejo Artístico Musical que cuente con los servicios de creación y difusión que considera importantes, y que además, le permita generar réditos mediante la constante gestión para promocionar su banda interna y externamente?

Tabla 11 - Grado de aceptación del servicio integral

<i>Alternativa</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
a) SI	197	99%
b) NO	2	1%
Total	199	100%

(Elaboración Propia)

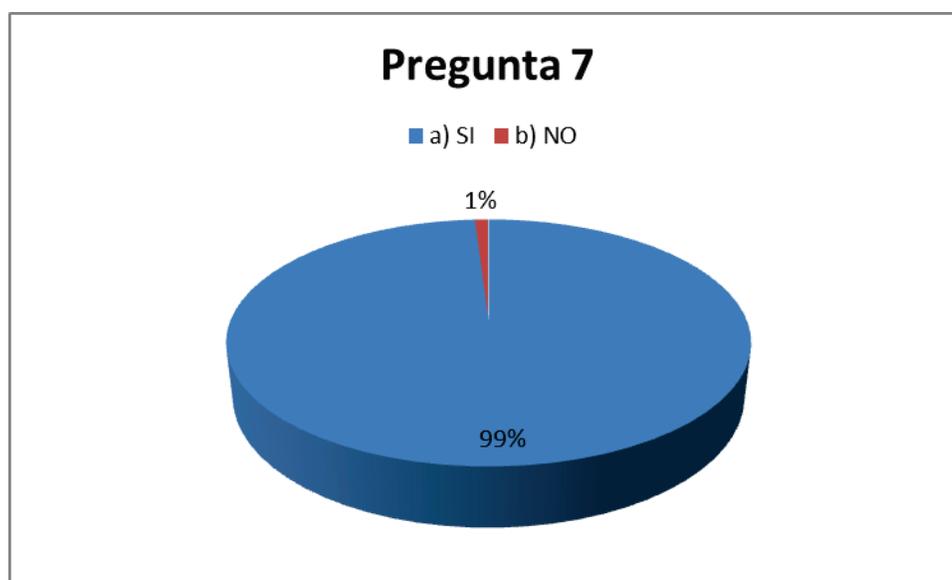


Figura 11 - Grado de aceptación del servicio integral

(Elaboración Propia)

En la figura 11 se observa que existe una aceptación del 99% de encuestados que estaría dispuesto a ser usuario del complejo artístico musical y los servicios que lo integran. Tan solo el 1% prefiere mantenerse al margen y gestionar directamente el destino de su banda.

8. Por favor indique el grado de importancia de los siguientes servicios para un Complejo Artístico Musical.

Tabla 12 - Servicios más importantes para los artistas

Servicios	Grado de Importancia				
	1	2	3	4	5
a) Escenario				2	195
b) Equipos de audio (Backline & PA)					197
c) Estudio de Grabación/mezcla/master		13	37	118	29
d) Camerinos		3	95	51	48
e) Diseño e ilustraciones de la banda			28	139	30
f) Serigrafía (camisetas, gorras, artículos varios...)			49	96	52
g) Talleres, cursos, clínicas musicales					197
h) Creación de Fonogramas			8	57	132
i) Seguimiento y difusión constante					197

(Elaboración Propia)

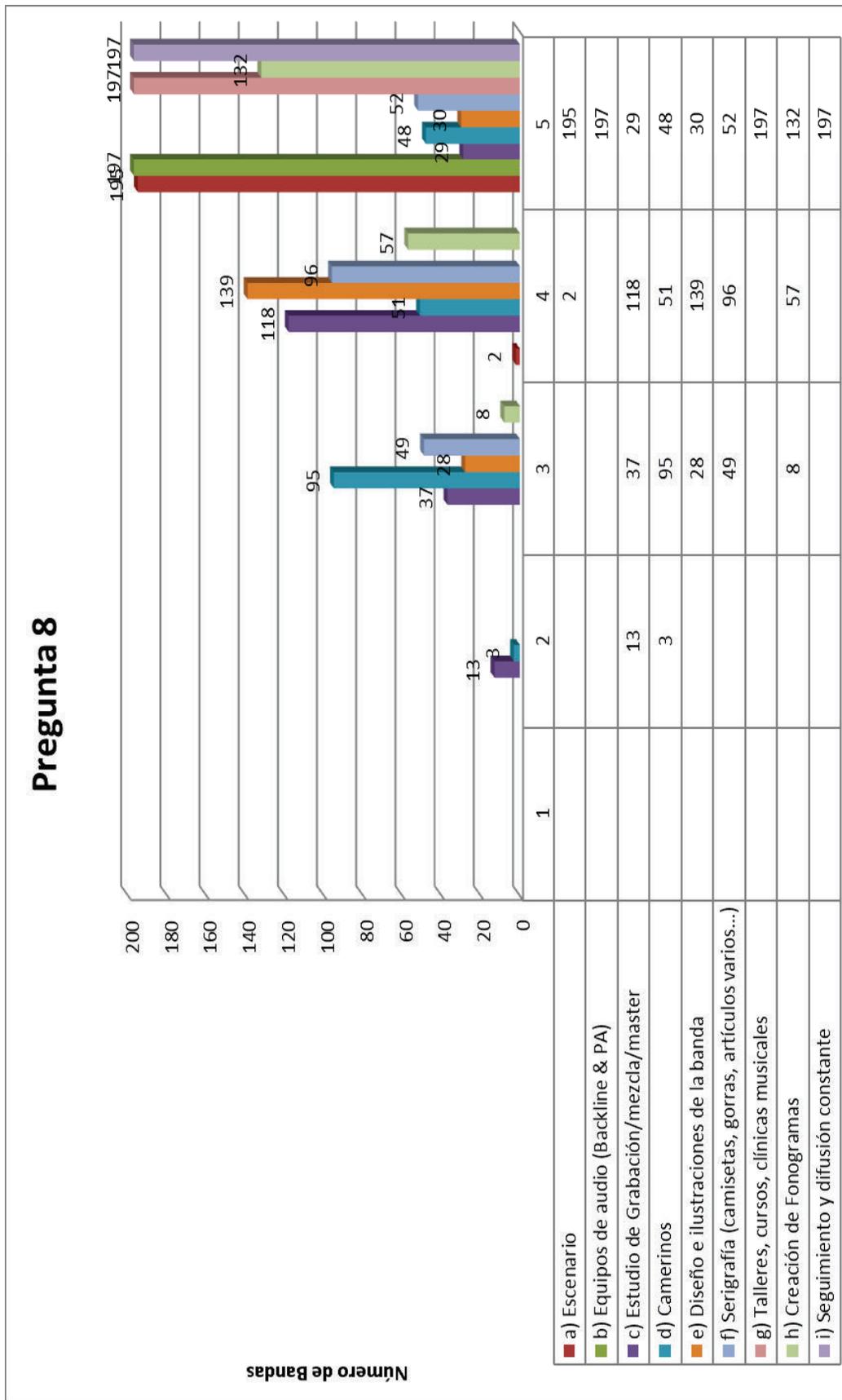


Figura 12 - Servicios más importantes para los artistas
(Elaboración Propia)

La figura 12 indica que tanto el escenario, los equipos de audio, la realización de talleres y cursos, así como el seguimiento constante de la banda son los más importantes servicios que debería tener el proyecto, de acuerdo al 99% de encuestados. En un segundo plano, los servicios de diseño gráfico y creación de fonogramas son importantes para completar la cadena de valor de la industria musical, y poco relevantes para el proyecto han sido mencionados los servicios de grabación y camerinos.

9. ¿En qué sector le gustaría que esté ubicado el Complejo Artístico Musical?

Tabla 13 - Ubicación del Complejo artístico musical

Alternativa	Número	Porcentaje
a) Norte	10	5%
b) Centro Norte	79	40%
c) Centro Histórico	93	47%
d) Centro Sur	12	6%
e) Sur	3	2%

(Elaboración Propia)

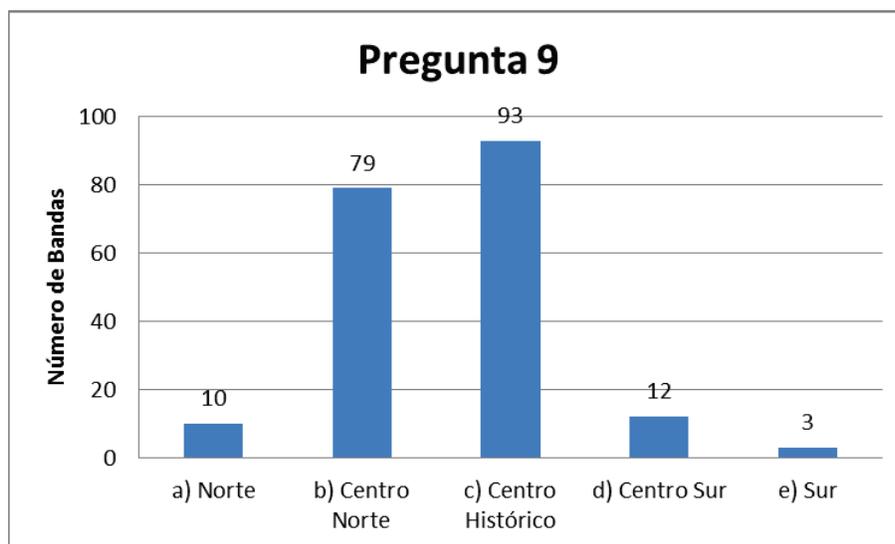


Figura 13 - Ubicación del complejo artístico musical
(Elaboración Propia)

En un porcentaje que no supera la media, pero que supera a las demás alternativas, la ubicación del proyecto en el centro histórico es la opción elegida por el 47% de artistas, seguida por la ubicación en el centro norte del DMQ elegida por el 40% de encuestados. Dichos porcentajes están alineados con los objetivos del presente plan.

10. ¿Por favor indique, qué modalidad de pago preferiría y hasta cuánto estaría dispuesto a invertir en dicha modalidad?

Tabla 14 - Modalidad de pago y rango de precio

<i>Alternativa</i>	<i>Número</i>	<i>Rango de pago</i>	
		<i>Min</i>	<i>Max</i>
<i>a) Pago por evento</i>	39	\$ 300	\$ 700
<i>b) Mensualidad</i>	107	\$ 300	\$ 500
<i>c) Membresía Anual</i>	51	\$ 2.000	\$ 3.500
TOTAL	197		

(Elaboración Propia)

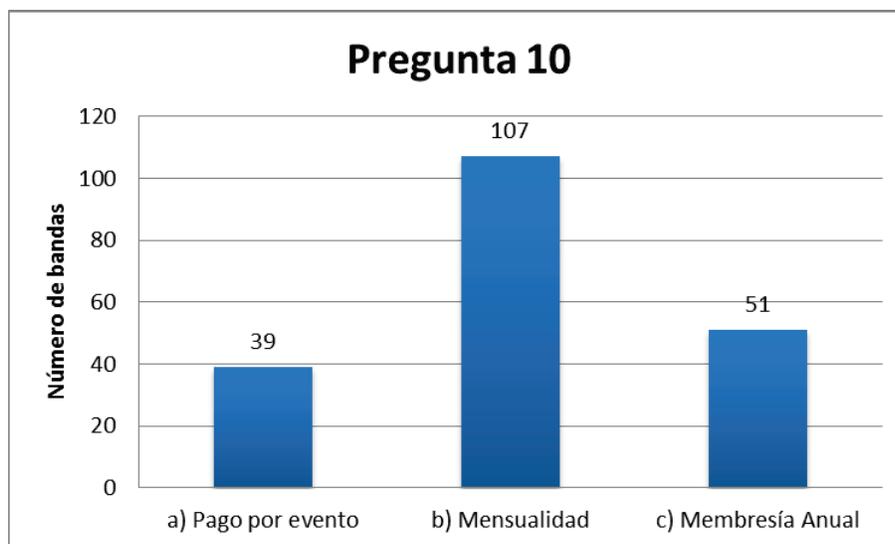


Figura 14 - Modalidad de pago
(Elaboración Propia)

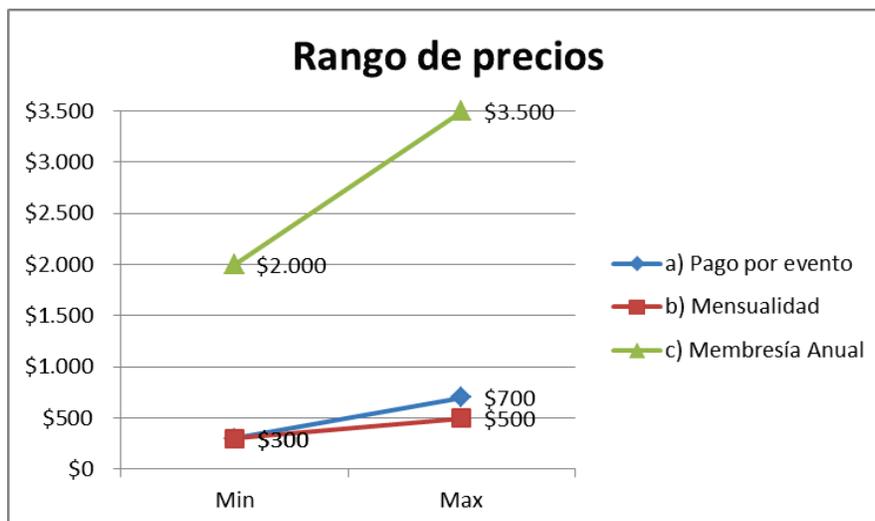


Figura 15 - Rango de precio del servicio integral
(Elaboración Propia)

En la figura 15, Más de la mitad de encuestados han elegido la modalidad de pago mensual, para el acceso a los servicios que presta el complejo artístico musical. El valor mensual máximo, que están dispuestos a pagar los artistas, es de \$500 y el valor mínimo es de \$300. La membresía anual es una opción importante para algunos artistas, en la cual estarían dispuestos a invertir hasta \$3500. El pago por evento es una opción que no se podría descartar y en la cual podrían cancelar un valor hasta de \$700.

11. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en el Complejo Artístico Musical?

Tabla 15 - Servicios adicionales que buscan los artistas

Alternativa	Número	Porcentaje
a) Wifi	188	94%
b) Cafetería/Bar	197	99%
c) Estacionamiento	124	62%
d) Biblioteca cultural	155	78%
e) Tienda musical	190	95%
f) Otra	37	19%

(Elaboración Propia)

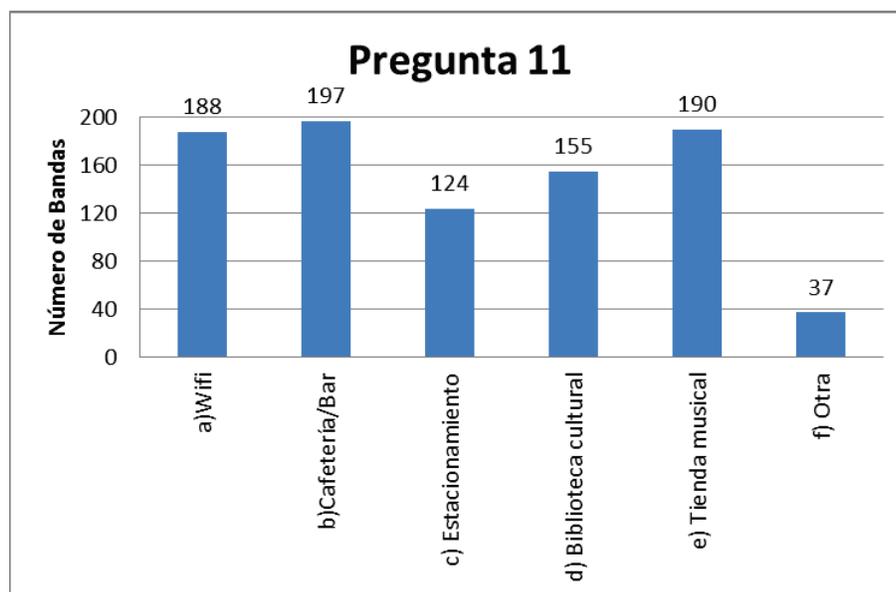


Figura 16 - Servicios adicionales que buscan los artistas
(Elaboración Propia)

Más del 80% de encuestados asegura que el complejo artístico musical debería integrar servicios adicionales como: cafetería, tienda musical, wifi, biblioteca cultural y estacionamiento. El 19% de los artistas sugieren otros servicios, como: cajeros automáticos, fotografía, estudio video, contactos medios de comunicación, realización de festivales masivos. Servicios que podrían ser subcontratados, y captar a otros públicos objetivos.

12. ¿Por qué medios le gustaría informarse sobre la cadena de servicios que ofrece el Complejo Artístico Musical para las bandas independientes?

Tabla 16 - Medios de información más importantes para los artistas

Alternativa	Número	Porcentaje
a) Redes Sociales	197	99%
b) Radios	197	99%
c) Medios Impresos	196	98%
d) Carteleras	197	99%
e) Correo Electrónico	181	91%

(Elaboración Propia)

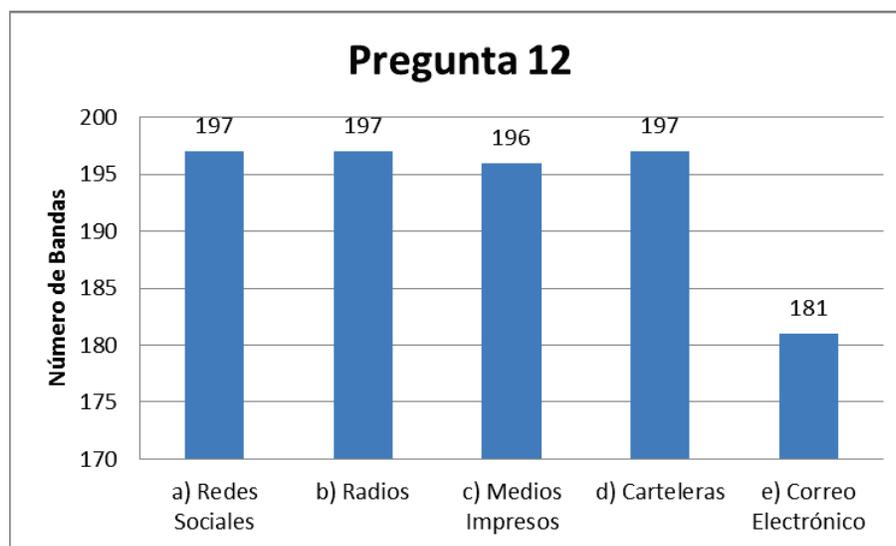


Figura 17 - Medios de información más importantes para los artistas
(Elaboración Propia)

Esta pregunta obtuvo resultados que evidencian la necesidad de los artistas por informarse y comunicarse, el 99% de encuestados sugiere las redes sociales, radios, medios impresos y carteleras como los medios adecuados para saber de los beneficios y promociones del complejo artístico musical. El correo electrónico también constituye una buena fuente de información para el 91% de encuestados.

3.1.3.5.1 Hallazgos principales de la Investigación de Mercados

- Los objetivos que busca el 99% de los artistas independientes, están alineados a los objetivos del complejo artístico musical. Los servicios de creación y difusión que ofrece el proyecto, buscarán satisfacer las necesidades de creación y difusión de las bandas independientes, a partir de la prestación de servicios que les permitan cumplir con sus objetivos.
- Servicios como alquiler de salas de ensayo, estudio de grabación y diseño gráfico son los más demandados por el 75% de las bandas para el proceso de creación de sus productos. En este sentido es posible mencionar que los productos que más se venden, tienen una frecuencia mensual de creación. Sin embargo, el grado de satisfacción que se obtienen de los

servicios mencionados no sobrepasa la media (3), siendo los servicios de diseño gráfico los más satisfactorios para los usuarios.

- Se ha comprobado a partir de los datos obtenidos de la encuesta que, para el proceso de difusión, las bandas son usuarios de servicios de alquiler de centros culturales o teatros, alquiler de salas de conciertos, pago por difusión en medios de comunicación y tiendas musicales. La utilización de estos servicios tiene una frecuencia mensual, lo cual permitirá establecer estrategias y promociones de acuerdo a la demanda. El mayor grado de satisfacción que se ha obtenido de estos servicios ha sido el de los centros culturales, por ser espacios abiertos a cualquier arte para su exposición.
- Por otro lado se ha comprobado que la buena atención, la calidad de infraestructura y la calidad de equipos de audio son los aspectos más importantes para que un artista elija, o no, un espacio de expresión. Esta información contribuirá al desarrollo e implementación de estrategias que superen a la competencia, obteniendo mayor ventaja competitiva.
- Se ha podido comprobar que la demanda de los artistas independientes sobre el complejo artístico musical es del 99%. Espacio en el cuál les gustaría encontrar indispensablemente un escenario con muy buena acústica y equipado con backline y PA, creación de talleres, cursos y clínicas de técnica musical, y el seguimiento constante de las bandas que permitirá difundir sus creaciones y llegar a más públicos. En este punto también es importante considerar servicios complementarios que han tenido una aceptación del 99% de los clientes potenciales como: cafetería bar, tienda de discos y mercaderías de las bandas, y un repositorio que funciones como biblioteca cultural con estadísticas y datos importantes para la industria. Adicionalmente se podría contar con espacio para parqueadero, wifi, y cajeros automáticos dentro del recinto.

- Otro aspecto importante que se pudo corroborar con la encuesta es la ubicación del complejo artístico musical. Ha sido elegido por el 47% de clientes potenciales que el centro histórico, sea la zona apropiada para el proyecto. Considerando que la mayoría de bandas independientes se encuentra en el centro y centro norte del DMQ.
- La modalidad de pago con mayor demandada en las encuestas es el pago mensual por los servicios del complejo artístico musical. Con este antecedente es posible determinar precios referenciales de dicha mensualidad, sin descartar también las otras alternativas de pago anual y por evento, que podrían manejarse en situaciones especiales.
- Según los datos de la encuesta la mayoría de medios de comunicación, entre ellos: redes sociales, radios independientes, revistas independientes, carteleras y correo electrónico, son apropiados para la difusión de los servicios y gestión que realizará el complejo artístico musical. La actual demanda tecnológica y de cuidado al medio ambiente ha creado varias alternativas de difusión que son utilizadas por las bandas independientes para su información constante sobre el entorno musical.

3.1.4 DEMANDA DEL SERVICIO

A partir de la información obtenida de la investigación de mercados se ha determinado la demanda de los servicios que ofertará el complejo artístico musical dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Se utilizan los datos obtenidos de la pregunta número nueve y número 10, con respecto a la cantidad de bandas que escogieron la respuesta c) Centro histórico, a la pregunta: “¿En qué sector le gustaría que esté ubicado el Complejo Artístico Musical?. En este sentido, el 47% de los encuestados escogió la respuesta “pago mensual”, para el efecto se plantea la tabla 17.

Tabla 17 - Demanda del Servicio

Año	% Demanda mensual de servicios	# de Bandas Independientes	Demanda Actual (número de bandas)
2014	0,47	199	93

(Elaboración Propia)

3.1.4.1 Demanda Proyectada

Una vez que se ha determinado la demanda actual del paquete de servicios de creación y difusión del complejo artístico musical, el objetivo es determinar una proyección de esa demanda, por un tiempo recomendado de 5 años. Dicha proyección estará en función del crecimiento promedio anual de bandas independientes en el Distrito Metropolitano de Quito (7 bandas/año), así como una estimación de un crecimiento anual del 2% en el valor demandado de servicios, en este sentido se presentan los siguientes valores.

De acuerdo a la información obtenida en la encuesta, correspondiente al año de formación de cada banda, se ha podido calcular el promedio de bandas independientes que se crean anualmente. El número de bandas que en promedio se crean anualmente es igual a 7.

Tabla 18 - Crecimiento de la demanda anual de bandas independientes

Año	Bandas nuevas por año	Total Bandas
2020	7	241
2019	7	234
2018	7	227
2017	7	220
2016	7	213
2015	7	206

(Elaboración Propia)

Con estos antecedentes, el cuadro de demanda proyectada quedaría de acuerdo con la tabla 19 que se muestra a continuación:

Tabla 19 - Demanda Proyectada

Año	% Demanda mensual de servicios	# de Bandas Independientes	Demanda actual (número de bandas)
2015	0,49	206	101
2016	0,51	213	109
2017	0,53	220	117
2018	0,55	227	125
2019	0,57	234	133

(Elaboración Propia)

A continuación, a partir de los datos de la tabla 19 se genera el gráfico 18 en el cual se visualiza el crecimiento de la demanda mensual proyectada de bandas independientes tomando en cuenta el promedio de crecimiento anual estimado de la misma.

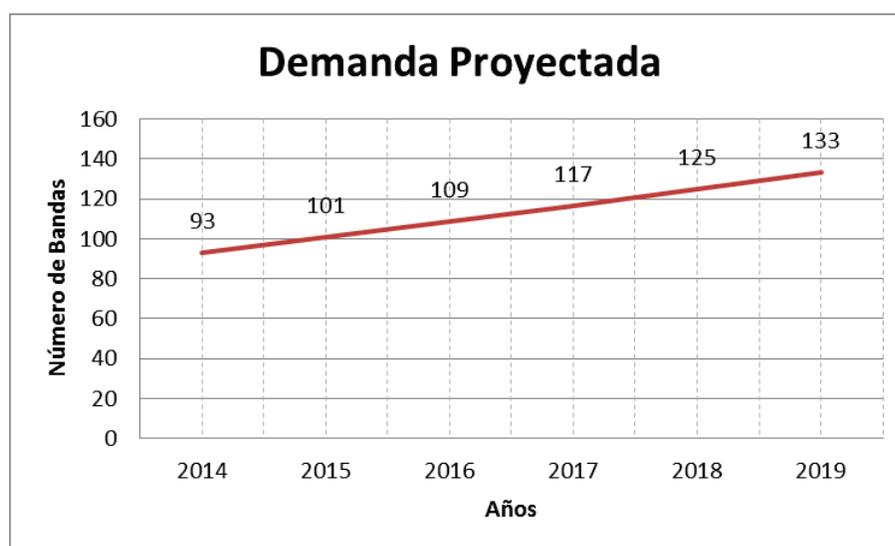


Figura 18 – Demanda Proyectada
(Elaboración Propia)

3.1.5 OFERTA DEL PRODUCTO

No existen datos referentes a la oferta existente que proporcionen cantidades o unidades generadas para el consumo de las bandas independientes, debido a que el paquete integral de servicios que oferta el complejo artístico musical es

nuevo y ninguna empresa lo ha desarrollado. En este sentido, la determinación de la oferta podría ser considerada bajo una observación de los precios de los eventos musicales de las principales organizaciones privadas, como son: Boca abierta, Naranjilla Mecánica, Café Libro, Pobre Diablo y La Cafetina, empresas en las que se pudo observar que, el enfoque principal está en su servicio de cafetería/bar combinada con eventos varios en frecuencia mensual (exposición de arte, concierto, talleres y poesía); y también se toma en cuenta la oferta de estudios de grabación como: Equilibrio Records, Graba Estudio y Mid Side Studio; empresas especializadas en producción y post producción de sonido. Lo cual quiere decir que la oferta de servicios integrales para músicos, es nula.

Tabla 20 - Oferta del Servicio Integral

	Nombre	Costo	Observación
Escenarios	Boca Abierta	\$200	Capacidad 200 personas. No incluye equipos
	Pobre Diablo	\$700	Capacidad 300 personas. Incluye PA
	La Cafetina	\$500	Capacidad 300 personas. No incluye equipos
	La Naranjilla Mecánica	\$200	Capacidad 100 personas. No incluye equipos
	Teatro Nacional Sucre (empresa pública)	\$4000	Capacidad 700 personas. Incluye PA
Estudios de Grabación	Equilibrio records	\$300	Costo por un tema
	Graba Estudio	\$500	Costo por un tema
	Mid Side	\$200	Costo por un tema

(Elaboración Propia)

Por otro lado, es importante considerar el crecimiento de la industria musical en otros países, con el objeto de estimar la oferta de servicios de producción y

difusión a 5 años. En este sentido, debido a la escasez de información referente a mercados semejantes al ecuatoriano, se tuvo en cuenta la información obtenida del mercado musical de México y Colombia para este análisis, países con alta inversión y apoyo a la industria musical, además de contar con la presencia de majors como: Emi music, Warner Music, Sony/BMG, entre otros. En Colombia, la oferta de servicios de producción y difusión musical crece a razón de 7% cada 5 años, de acuerdo a un estudio realizado por Bogotá Musical City (Orquesta Filarmónica de Bogotá, 2012). En México, la empresa consultora Business Monitor estima un crecimiento del 8% en los mismos servicios, durante los próximos 5 años (Business Monitor, 2013).

En tal sentido, luego de la puesta en marcha del complejo artístico musical que se plantea en el presente plan, se estima que, se crearán organizaciones que pretendan seguir la misma línea de negocio que el propuesto, siempre y cuando exista la intervención del Estado con incentivos al sector y la presencia de majors con servicios de producción y difusión externa.

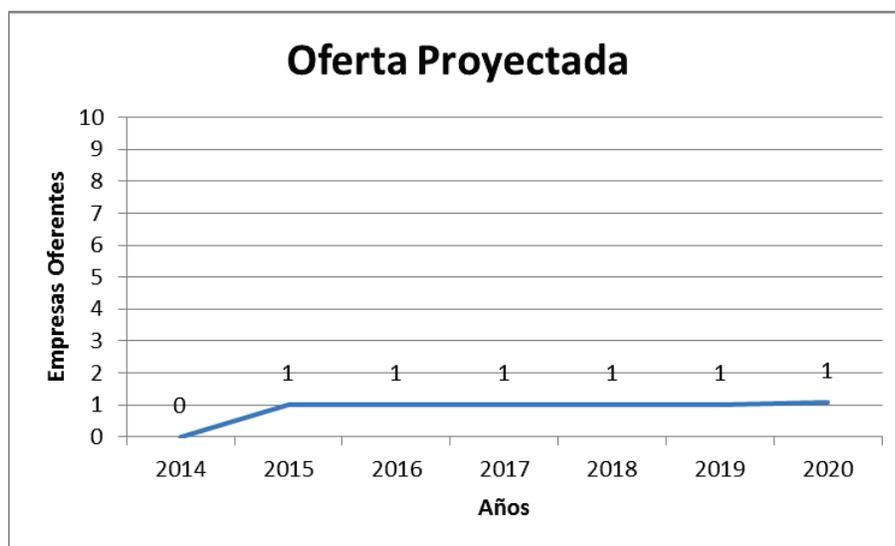


Figura 19 – Oferta Proyectada
(Elaboración Propia)

De acuerdo a la información detallada en los párrafos anteriores, se plantea la figura 19 que muestra el crecimiento proyectado de empresas que oferten

servicios integrales relacionados con la cadena de valor de la industria musical en el Distrito Metropolitano de Quito. El periodo proyectado identifica los años 2014 hasta 2020, en los cuales no se prevé la entrada de un competidor.

3.1.6 DEMANDA INSATISFECHA

Se pudo observar que la cantidad de servicios integrales de creación y difusión que se ofertan para el consumo de las bandas independientes es nula en relación a la cantidad de bandas independientes que demandan los servicios. En este sentido la demanda insatisfecha para el año 2015 será igual a la demanda proyectada para el año 2015, 101 bandas independientes, es decir el equivalente al 49% del total.

A continuación, la figura 20 identifica la demanda insatisfecha calculada para los diferentes años de vida del proyecto. La misma, se obtuvo en base a la demanda insatisfecha y oferta proyectadas. Para la determinación de la demanda insatisfecha se toma en cuenta que la empresa empieza sus operaciones a partir del año 2015 y cubre de acuerdo a su capacidad, un porcentaje de la demanda proyectada. Dicho porcentaje se explica con amplitud en el apartado 3.2.3.

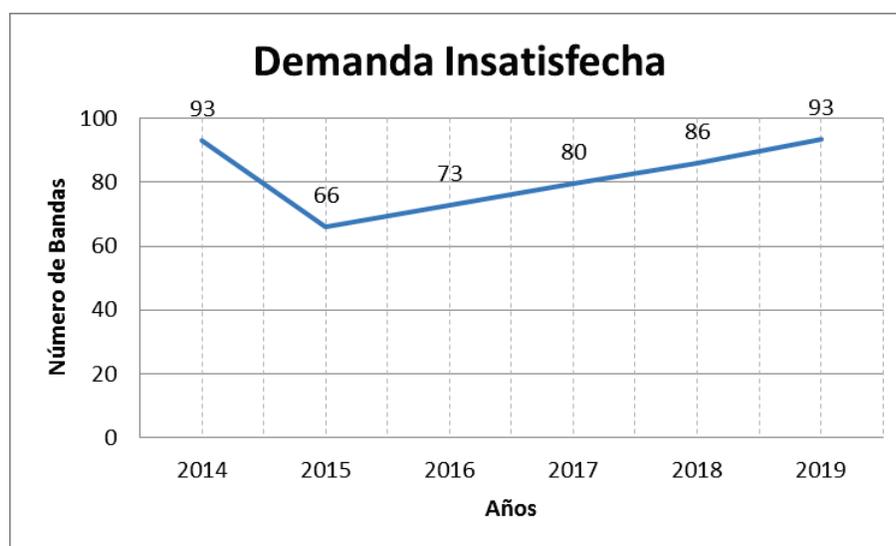


Figura 20 – Oferta Proyectada
(Elaboración Propia)

3.1.7 MERCADO DEL PROYECTO

Primero se debe mencionar que, el mercado al cual se dirige el proyecto, está conformado por todas las bandas independientes que han grabado al menos un *demo* en toda su trayectoria musical y tienen la necesidad de difundirlo a través de los medios de comunicación (radio, streaming, redes sociales) y presentaciones en vivo. En segundo lugar, el mercado está compuesto por bandas independientes en las cuales, la edad de sus integrantes es discriminable. Sin embargo, el rango de edad, de los integrantes, oscila entre los 17 y 50 años.

También es importante mencionar que dadas las características de los servicios que se pretende ofertar, el nicho de mercado no se ve limitado a bandas independientes que hagan uso de la membresía mensual, sino también tiene apertura para bandas que requieran los servicios del complejo artístico musical en diversas ocasiones, para eventos planificados con anticipación y para aquellos con frecuencia anual. En este sentido, el mercado del proyecto presenta los datos que se muestra en la tabla 21 a continuación, obtenidos de la pregunta número 7 de la encuesta.

Tabla 21 - Tamaño del Mercado

Alternativas	Porcentaje de Aceptación	Total de Bandas independientes
Bandas dispuestas a utilizar el servicio integral del Complejo Artístico Musical	99%	197
Tamaño del mercado potencial		197

(Elaboración Propia)

De la anterior es posible deducir que el tamaño del mercado potencial es de aproximadamente 197 bandas independientes dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Dado que es un mercado bastante extenso que demanda servicios de creación y producción musical, se ha decidido concentrar la capacidad de la empresa, en aquellas bandas que optaron por la opción de pago mensual y que además

eligieron como ubicación del Complejo Artístico Musical, el Centro Histórico. Con estos antecedentes, será posible concentrarse en 32 bandas que representan el 16% del tamaño total.

Tabla 22 - Porcentaje de concentración en el mercado

Muestra Total de Bandas	Bandas que eligieron el servicio integral	Bandas que Eligieron el Centro Histórico	Bandas que eligieron membresía mensual	Porcentaje
199	197	93	32	16%

(Elaboración Propia)

Sin descartar aquellas bandas independientes que, además de preferir la ubicación del Complejo en el Centro Histórico, eligieron una modalidad diferente de pago para adquirir el servicio integral del complejo artístico musical, se procede a elaborar la tabla 23 con el objeto de realizar posteriores análisis que integren la capacidad de la empresa.

Tabla 23 - Concentración de la demanda de acuerdo al segmento

Muestra Total de Bandas	Bandas que eligieron el servicio integral	Bandas que Eligieron el Centro Histórico	Bandas que eligieron pago eventual	Porcentaje
199	197	93	26	13%
Muestra Total de Bandas	Bandas que eligieron el servicio integral	Bandas que Eligieron el Centro Histórico	Bandas que eligieron membresía anual	Porcentaje
199	197	93	35	18%

(Elaboración Propia)

3.1.8 MIX PROMOCIONAL

3.1.8.1 Producto

El complejo artístico musical presenta en su oferta el siguiente paquete de servicios de creación y difusión, aportando valor agregado para los músicos independientes:

- Derecho a una presentación mensual (uso de escenario, backline y PA)
- Grabación en vivo y mezcla de una canción (Grabación de audio y video).
- Difusión constante de la banda, durante todo el mes en medios de comunicación afiliados (prensa, redes sociales, radios online).
- Descuentos en eventos que se lleven a cabo durante el mes de vigencia de la membresía y en servicios de diseño conceptual.
- Exposición gratuita y gestión de venta de música y mercadería de la banda en la tienda del complejo artístico musical.
- Seguimiento y planificación para la creación de nuevos productos de la banda (definición de estrategias para la siguiente temporada por banda).

El complejo artístico también buscará ofrecer servicios complementarios a su oferta normal, entre ellos:

- Talleres y clínicas musicales (Mediante instructores afiliados a la empresa)
- Biblioteca y tienda musical (Acceso a estadísticas de las bandas afiliadas)
- Cafetería/Bar (Degustación de comida y bebidas ligeras)

Se ha buscado definir un nombre para el complejo artístico musical, que permita identificar a los clientes la marca de los servicios que están utilizando. El mismo será definido en el plan organizacional.

3.1.8.2 Precio

Tomando en cuenta que el sector de la industria musical independiente en el Distrito Metropolitano de Quito es nulo, como se vio en la investigación de mercados, se puede decir que se maneja un mercado monopolista, sin descartar los servicios sustitutos que se encuentran dispersos en la ciudad; por lo que la estrategia de fijación de precios se basará de acuerdo a los costos de producción del servicio. Sin embargo, es importante tomar en cuenta los precios referenciales de espacios que ofertan servicios parciales de creación y difusión musical.

Si bien se ha determinado que el mercado es monopolista, no es conveniente fijar un precio alejado de la realidad nacional. Pero si es importante brindar un nivel de servicio superior a los que existen actualmente fragmentados en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 24 - Rangos de Precio del Servicio Integral

Alternativa	No.	Min	Max
Mensualidad (bandas que eligieron la ubicación en el Centro Histórico)	32	\$ 300	\$ 500

(Elaboración Propia)

La fijación de precio del paquete de servicios, estará en función de los precios referenciales de cada servicio integrante, cuyo costo se muestra en la tabla 25.

Tabla 25 - Elementos constitutivos del Precio del Servicio Integral

SERVICIO	COSTO
Uso de Escenario (capacidad 500 personas)	\$ 300
Alquiler de equipos de audio y luces	\$ 200
Grabación y mezcla (una canción en vivo)	\$ 100
Difusión en medios de comunicación (prensa, radio, redes sociales).	\$ 50
Gestión, seguimiento y planificación de la banda	\$ 50
COSTO TOTAL	\$ 700

(Elaboración Propia)

Los precios que muestra la tabla son los más bajos del mercado, es decir, a ese precio se obtendría un producto final de baja calidad. Sin embargo, la empresa busca ofertar a un precio competitivo, servicios de excelente calidad con el objeto de fidelizar al cliente. También debe tomarse en cuenta que las bandas manejan un presupuesto establecido y limitado para realizar un evento, en tal sentido, la función del complejo artístico musical es maximizar la satisfacción del cliente, usando dichos recursos presupuestados. Se manejarán las siguientes políticas de precios:

- Margen de utilidad mínimo del 30%
- Descuentos y promociones por temporadas
- Ofertas especiales de acuerdo al rendimiento del cliente

3.1.8.3 Plaza

La distribución directa como plaza para el presente proyecto se realizará en la oficina gerencial del complejo artístico musical, ubicada en el Centro Histórico de Quito, y el canal directo para el contacto con el cliente se realizará a través de correo electrónico y visita presencial con las bandas, por parte del gerente general.

3.1.8.4 Comunicación Integral

Al ser un proyecto totalmente nuevo en el mercado, del que no se ha tenido información histórica de éxito, es de suma importancia impulsar la promoción y la publicidad de la empresa, sobre todo en la etapa inicial de introducción de los servicios. En este sentido, se considera que la mejor manera de demostrar la calidad de servicios del Complejo Artístico Musical es realizando un evento de lanzamiento invitando a todas las bandas independientes que componen nuestro segmento de mercado.

El evento de lanzamiento será reforzado previamente con campañas publicitarias en redes sociales relacionadas al evento. Primero, se crearán fan pages en las

redes sociales, con el objetivo de crear expectativa en artistas y público en general acerca del nuevo espacio y al mismo tiempo se les invitará al evento de lanzamiento. Segundo, se fortalecerá la campaña de expectativa a través de un correo electrónico masivo, enviado a la base de datos del mercado meta. En tercer lugar, se realizarán publicaciones en revistas y en los espacios de los diarios dedicados a informar sobre la cultura. Finalmente, la campaña será reforzada con cuñas a través de las radios independientes, con las que se buscará fortalecer relaciones para posteriores alianzas.

Posterior al evento de lanzamiento se realizarán campañas de marketing directo, que buscarán el contacto directo con las bandas, con la finalidad de acordar características del contrato y se exponga el paquete de servicios que oferta el complejo artístico musical. Se potenciará la cadena de referidos para estimular la confianza en la empresa y conseguir el nivel de retención de clientes propuesto. La calidad de servicio, será el emblema del lugar y el principal atractivo para los clientes que busquen exclusividad, equipamiento y buen ambiente.

3.1.8.4.1 Costeo presupuestado del plan de mercadeo

El costo de la campaña de lanzamiento será de \$480, en la tabla 26 se muestra el precio de acuerdo a cada actividad que integrante.

Tabla 26 - Costeo del Plan de Mercadeo

Concepto	Costo
Bocaditos día del evento	\$400
Fan Pages + campaña (7días)	\$30
Correo Masivo	\$0
Anuncios radiales (Radios Independientes)	\$0
Publicación en Revistas Independientes	\$0
Reseña en Periódico local	\$50
TOTAL CAMPAÑA	\$480

(Elaboración Propia)

3.2 PLAN OPERATIVO

Luego de haber analizado el mercado, estimado la oferta y demanda, y determinado las características del servicio junto con el mix de marketing adecuado que regirá la puesta en marcha de la empresa, es importante definir ahora los procesos internos e infraestructura necesaria con la que se debe contar, para gestionar la organización.

El presente estudio se realiza atendiendo a la información obtenida del estudio de mercado. La importancia reside en conseguir y analizar la información de los elementos productivos de carácter tecnológico, recursos humanos, equipamiento y financieros que contendrá la nueva unidad en operación, con la finalidad de demostrar que técnicamente resulta factible empezar a operar y prestar el servicio determinado para la oferta.

3.2.1 OBJETIVOS

- Definir los métodos, técnicas, y tecnología necesaria para lograr la producción de los servicios que se van a comercializar.
- Determinar la ubicación más ventajosa para el proyecto.
- Proveer la información necesaria para el estudio de viabilidad financiera en relación al monto de las inversiones y de los costos de operación.

3.2.2 LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO

A continuación se detalla la macrolocalización y microlocalización del complejo artístico musical, dentro de cada uno se busca determinar aquellos puntos fuertes para su selección.

3.2.2.1 Macrolocalización

Debido a que el complejo artístico musical es una empresa integradora de servicios y que dichos servicios formarán la oferta principal del proyecto, no requiere un estudio de materia prima que afecte su localización. Por lo tanto, dicho análisis es omitido de esta investigación. Tampoco las disposiciones legales afectan su ubicación debido a que el giro del negocio incluye actividad cultural, aspecto respaldado en el Plan de Reordenamiento del Centro Histórico 2013. En cuanto al talento humano, de acuerdo al único análisis sobre la industria fonográfica ecuatoriana, no existe un registro de personal capacitado en el País para desarrollar las actividades integradoras del Complejo Artístico musical, sin embargo, debido al contacto mantenido con personas allegadas al autor de este proyecto, es posible contar con la participación de varias personas que se encuentran capacitadas para desempeñar los cargos requeridos.

Aspectos más importantes a tomar en cuenta dentro de este punto es la ubicación de las instalaciones, los canales de acceso y la ubicación de los potenciales clientes. En este sentido, la zona más apropiada para ubicar el proyecto es el Centro Histórico, el cuál, ha sido definido en los objetivos del plan de negocios y en los resultados obtenidos del estudio de mercado. A continuación se muestra el mapa completo de la parroquia Centro Histórico, obtenido de la página oficial de la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda del Ilustre Municipio de Quito (2015). En el gráfico se muestra la totalidad de la parroquia Centro Histórico que se encuentra delimitada por las calles: al norte; Briceño, Vargas y Carchi, al sur; 24 de Mayo, Caldas y Cardenal de la Torre, al este; Valparaíso, y al oeste; calle Imbabura.

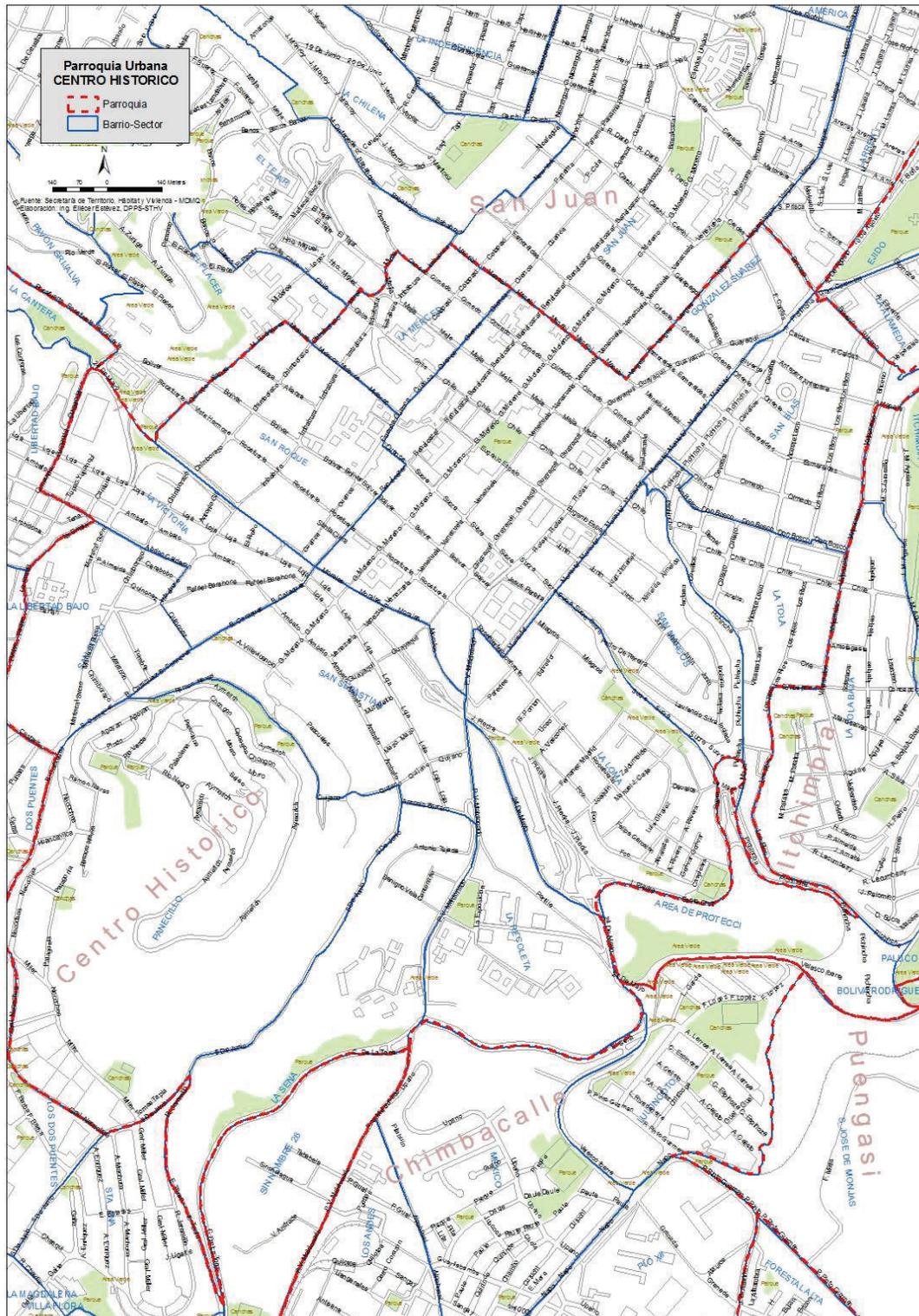


Figura 21 - Mapa del Centro Histórico de Quito (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2015)

3.2.2.2 Microlocalización

Tomando en cuenta la ubicación de grandes espacios de expresión cultural como: Fundación Teatro Nacional Sucre, Centro de Arte Contemporáneo, Centro Cultural Metropolitano, entre otros, además de la gran concentración de turistas nacionales e internacionales durante los fines de semana en el Centro Histórico de la ciudad, resulta importante que el proyecto se ubique no muy alejado de estos establecimientos. Como bien se ha determinado en los objetivos del plan de negocios y aprovechando la disponibilidad de infraestructura de arriendo, la empresa estará situada en dicha área.

El proyecto requiere de un espacio de aproximadamente 300 metros cuadrados, ya que integrará espacio para escenario, oficinas de servicios y administrativas, cafetería y tienda musical. En tal sentido se han analizado las siguientes alternativas disponibles:

La alternativa 1, está ubicada en las calles Olmedo y Benalcazar, cuenta con 320m², y el costo de arriendo es igual a \$1.900, su ubicación es estratégica debido a que se encuentra en el corazón turístico del Centro Histórico a 2 cuadras de la Plaza Grande y frente al parqueadero Cadizan.



Figura 22 - Ubicación 1
(Ecuador Bienes Online, 2015)

La alternativa 2, está ubicada en las calles Cotopaxi y Oriente, en la parte alta del barrio San Juan, tiene una vista espectacular del Centro Histórico y cuenta con 430m² incluida una terraza. La infraestructura es totalmente renovada, su precio de arriendo es de \$2300, y tiene un garaje con capacidad para 3 autos.

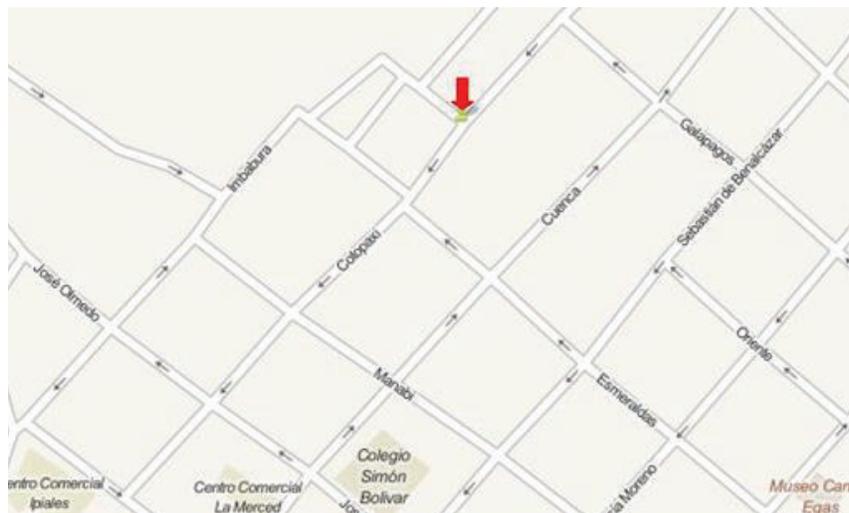


Figura 23 - Ubicación 2
(Plusvalia, 2015)

La alternativa 3, es una casa que se encuentra ubicada en las calles José de Antepara y Vicente León, frente a la plaza de toros Belmonte. Cuenta con 400m² de construcción, tiene 2 plantas y el costo de arriendo es de \$1700. No se ha realizado ninguna renovación en la infraestructura, por lo que requerirá de mayor inversión en adecuaciones.



Figura 24 - Ubicación 3
(Doomos Ecuador, 2015)

Con el objeto de elegir la mejor alternativa para ubicar el complejo artístico musical, a continuación se realiza una matriz de criterios de selección. En la tabla 27 se integran las 3 alternativas y los factores relevantes para decidir sobre la ubicación ideal. Se otorga una calificación del 1 al 10, siendo 10 el valor más alto y 1 el valor más bajo, adicional se asigna un valor ponderado de acuerdo a la importancia de cada criterio de selección:

Tabla 27 - Matriz Microlocalización

FACTORES RELEVANTES	PONDERACIÓN	Alternativa 1. Olmedo y Benalcázar		Alternativa 2. Cotopaxi y Oriente		Alternativa 3. José de Antepara y Vicente León	
		Puntaje	Ponder.	Puntaje	Ponder.	Puntaje	Ponder.
Ubicación	15%	10	1,5	8	1,2	9	1,35
Accesibilidad	10%	9	0,9	8	0,8	9	0,9
Infraestructura	15%	9	1,35	10	1,5	7	1,05
Disponibilidad de Servicios Básicos	10%	9	0,9	9	0,9	8	0,8
Parqueadero	15%	9	1,35	8	1,2	7	1,05
Costo arrendamiento	15%	10	1,5	8	1,2	9	1,35
Seguridad	10%	9	0,9	9	0,9	7	0,7
Restricciones de operación	10%	8	0,8	8	0,8	8	0,8
TOTAL	100%		9,2		8,5		8

(Elaboración Propia)

Después de haber analizado los resultados de la matriz, se obtuvo la ubicación ideal para la empresa. La alternativa 1, con un costo de arriendo de \$1.900 tiene un espacio de 320m² y se encuentra en las calles Olmedo y Benalcazar. Un aspecto importante a considerar en esta ubicación, aparte de encontrarse cerca de las principales plazas del centro histórico, es que se encuentra frente a uno de los estacionamientos más grandes del sector, el Cadizán, lo cual permite el arribo de clientes con vehículos las 24 horas del día, a través de varias vías circulación que conectan con las calles principales, al complejo artístico musical, invitando a un mayor número de personas al lugar.

La infraestructura con la que se cuenta es un aspecto relevante para haber seleccionado esta ubicación, ya que se invertirá menos en adecuaciones del ambiente exterior del lugar, al ser un espacio rehabilitado y se dispondrá más recursos para complementar y adecuar el espacio que existe actualmente para el escenario.

La iluminación del lugar es la adecuada para el correcto flujo de las actividades de la empresa. El escenario será adecuado de acuerdo a la disposición del técnico encargado en cuanto a sónico y luminarias.

Los servicios básicos, son suficientes para el desarrollo de las actividades del complejo artístico musical y la cafetería que formará parte, existen tomas de agua, línea de teléfono, y servicio ininterrumpido de luz.

La seguridad es otro aspecto determinante para haber seleccionado dicha ubicación, ya que alrededor de 3 cuadras se encuentran las Unidades de Policía Comunitaria de La Chilena, La Ipiales y La Basílica, sin descartar la seguridad que será contratada y disponible para el complejo artístico musical durante las 24 horas del día.

3.2.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto busca establecer las dimensiones que deberían tener las instalaciones, así como la capacidad de las máquinas y equipos a instalar para poder determinar la capacidad real de la empresa en un determinado período, en este apartado se establecen solamente condiciones generales y estimaciones, mas no valores puntuales ya que estas capacidades serán revisadas de forma detallada en el siguiente capítulo, Ingeniería del Proyecto. En tal sentido, los factores desde el punto de vista físico que condicionan el tamaño del proyecto son los siguientes:

3.2.3.1 Demanda

Bajo los resultados obtenidos del estudio de mercado, se estableció que el mercado potencial es de aproximadamente 197 bandas independientes dentro del Distrito Metropolitano de Quito y que nuestro proyecto se desarrolla para cubrir un 16% del tamaño total del mercado, es decir, llegar a servir a 32 bandas mensualmente. El objetivo es satisfacer a ese porcentaje, más un estimado de 2 bandas mensuales adicionales que requieran de los servicios del Complejo Artístico Musical de forma eventual. El porcentaje de bandas que se cubriría mensualmente equivale al 17% del total (34 bandas independientes).

3.2.3.2 Financiamiento

Dado que la disponibilidad de recursos financieros es un factor importante para la determinación del tamaño del proyecto, se ha establecido que el monto para cubrir los requerimientos necesarios para la implementación del proyecto se efectuará mediante crédito de una entidad financiera, además del aporte (recursos económicos, físicos e intelectuales) propio de los socios que formaran parte del proyecto, esta información se especificará en el análisis financiero.

- Capacidad mínima de la empresa

En resumen, el tamaño del proyecto estará condicionado principalmente por el valor de la demanda estimada, la misma que de una manera empírica nos induce a que se debe establecer una plataforma de servicios con una capacidad mínima para 32 bandas independientes, clientes etiquetados con membresía mensual. Sin embargo, los servicios de la empresa estarán en capacidad para abastecer a 2 bandas más por mes que deseen en forma eventual contratar nuestros servicios, sirviendo a un total de 34 bandas mensualmente. Dicho número representa el 17% de la demanda total del proyecto. A continuación, en la tabla 28, se muestra la capacidad de la empresa proyectada en el periodo de 5 años:

Tabla 28 - Capacidad de la empresa

Año	# de Bandas Independientes	% Capacidad de la empresa	Capacidad de la empresa de acuerdo al crecimiento de la demanda
2014	199	17%	34
2015	206	17%	35
2016	213	17%	36
2017	220	17%	37
2018	227	17%	39
2019	234	17%	40

(Elaboración Propia)

3.2.4 INGENIERÍA DEL PROYECTO

Con el estudio de Ingeniería se pretende establecer aspectos de carácter técnico que permitan determinar el proceso productivo en el cual se utilice de forma racional los recursos disponibles destinados para la producción del servicio para una banda independiente.

3.2.4.1 Descripción del Servicio

El servicio integral que se prestará es la producción de un tema inédito sumada la difusión de la banda, a través de medios de comunicación y la presentación en vivo de la misma, durante el tiempo de vigencia de la membresía, proceso que estará acompañado de ofertas y descuentos especiales para los integrantes de la banda, en eventos y servicios complementarios que prestará el complejo artístico musical.

El producto final del proceso de producción será un archivo digital de buena calidad, que será entregado a las radios independientes aliadas para su difusión. Con respecto a la difusión, la banda tendrá la oportunidad de presentarse en vivo y tener el registro fotográfico de la sesión, que formará parte de la galería del complejo musical durante el mes de vigencia de la membresía. La galería será actualizada conforme se generen los eventos de las bandas. De igual manera, la difusión de la banda en medios de comunicación será actualizada mensualmente, para lo cual es indispensable que la banda haya creado nuevo material promocional.

3.2.4.2 Mapa de Procesos

Con el objeto de proporcionar una perspectiva global de cada proceso que agrega valor en la empresa, en la figura 25 se presenta la siguiente propuesta que contiene los procesos gobernantes, productivos y de apoyo de la misma:

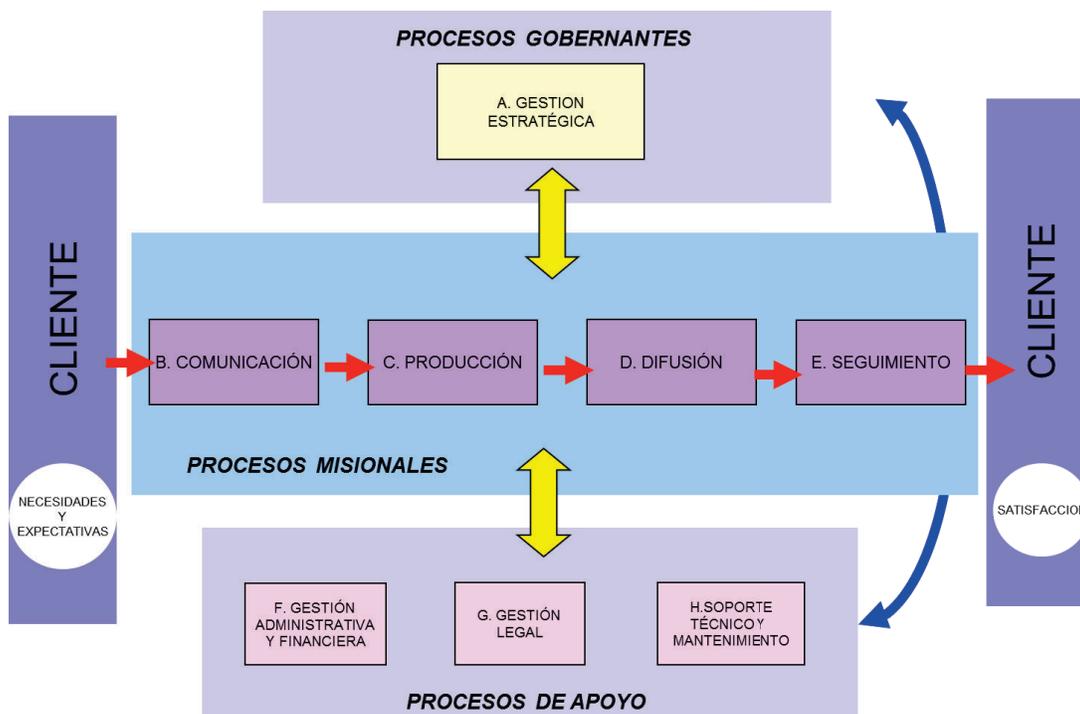


Figura 25 - Mapa de procesos (Elaboración Propia)

3.2.4.3 Cadena de Valor

La siguiente propuesta representa al conjunto de actividades que integran el Complejo Artístico Musical y su enfoque en el establecimiento de su estrategia:

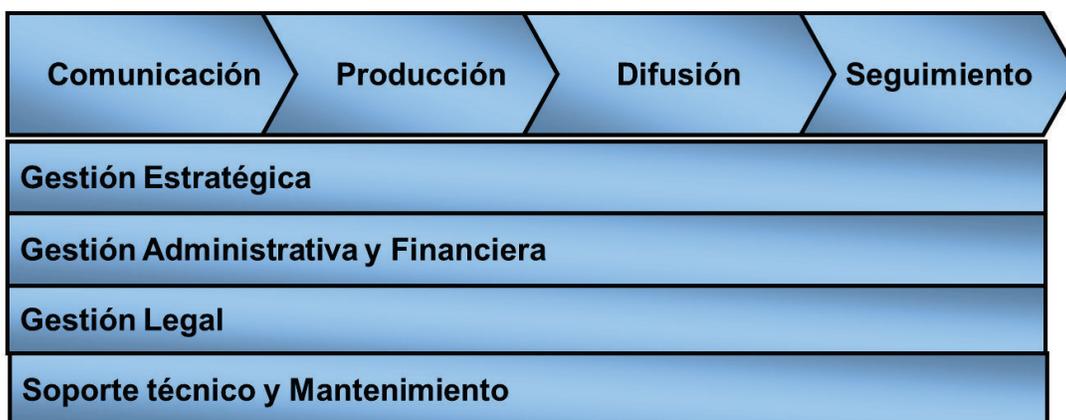


Figura 26 - Cadena de Valor (Elaboración Propia)

3.2.4.4 Proceso de Prestación del Servicio

Para la descripción del proceso de prestación del servicio integral, se presenta la demostración del proceso mediante un diagrama de flujo, en el cual se detallan cada una de las actividades que son parte del proceso mencionado.

Se han desarrollado 2 propuestas que son consideradas para el presente proyecto. La primera detalla el proceso de prestación del servicio de manera mensual y anual, ya que en ambas se maneja un tipo de membresía con servicios complementarios. La segunda propuesta muestra el proceso cuando se realiza una contratación eventual, el cual incluye el alquiler de las instalaciones del complejo artístico musical.

3.2.4.4.1 Prestación del servicio a través de membresía

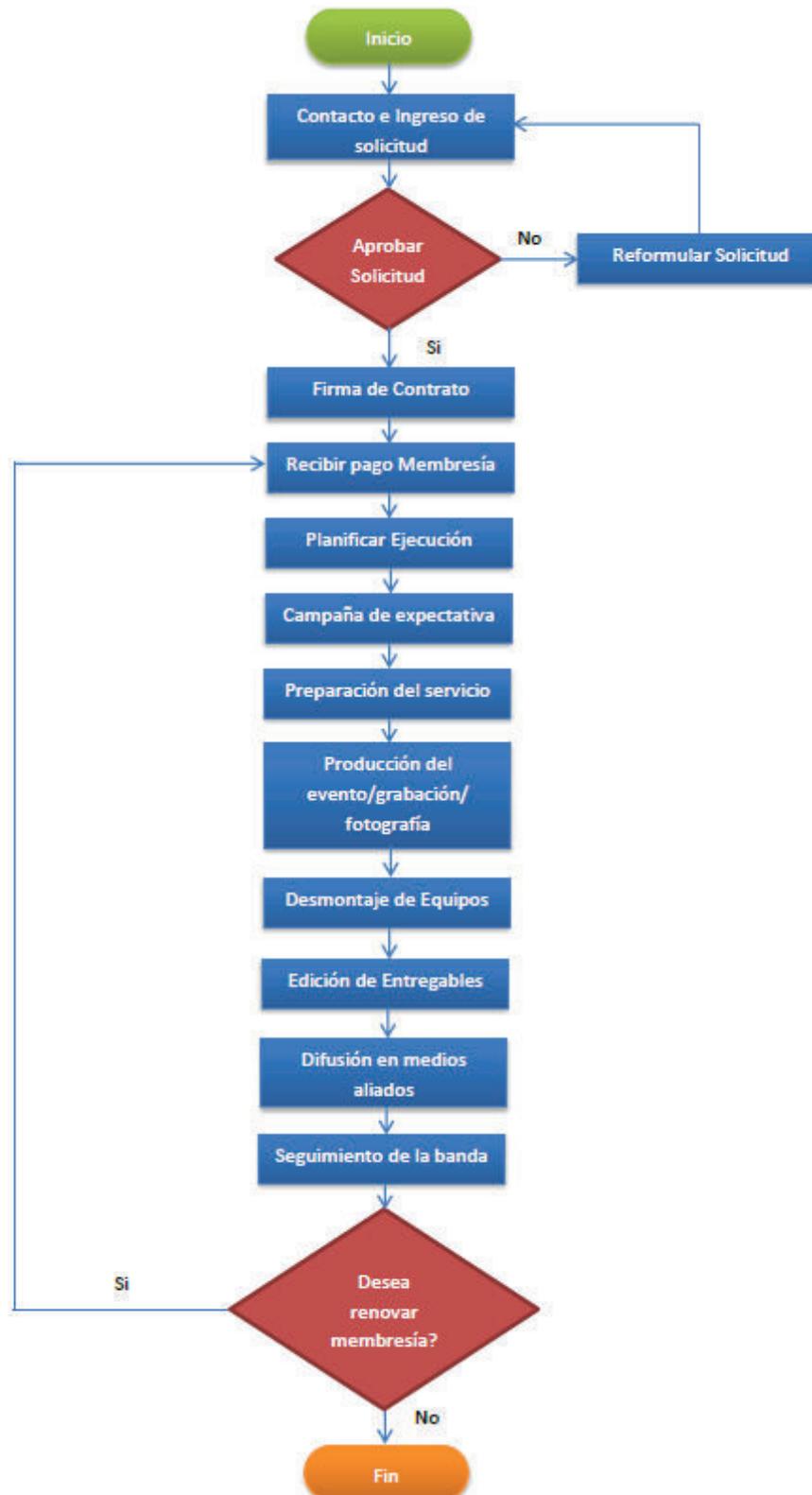


Figura 27 - Flujo servicio de membresía
(Elaboración Propia)

3.2.4.4.2 Prestación del servicio – pago por eventualidad

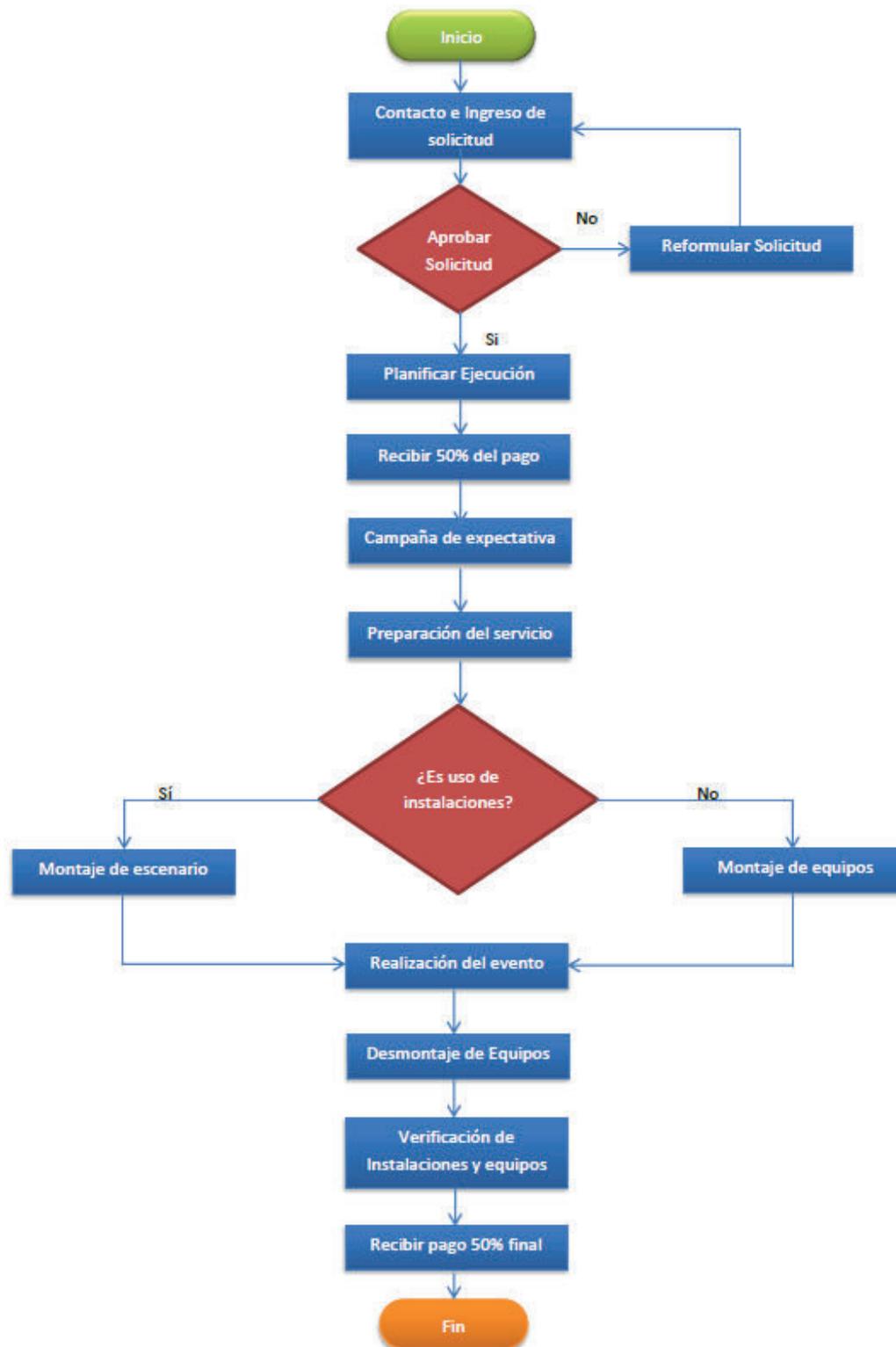


Figura 28 - Flujo servicio pago por evento
(Elaboración Propia)

3.2.4.5 Distribución de la planta

En la figura 29 se muestra la distribución correcta de las áreas de trabajo y los equipos, con el objeto de que la empresa funcione como: un lugar integral y ordenado, y resulte un espacio agradable y seguro para los clientes internos y externos. A partir de esta correcta distribución se logrará:

- Incrementar la satisfacción de los clientes, evitando áreas incómodas.
- Acelerar los flujos de trabajo
- Asegurar la calidad y seguridad de los usuarios
- Crear ambientes de interés común

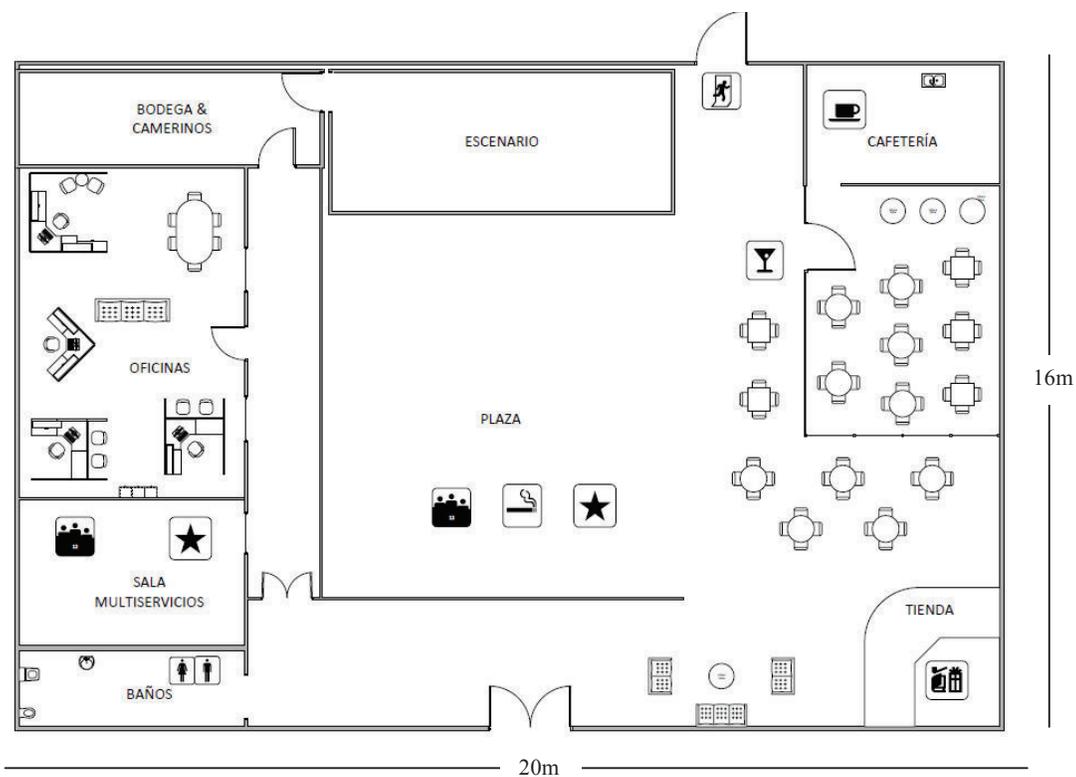


Figura 29 - Layout
(Elaboración Propia)

3.2.4.6 Recursos e Instalaciones

A continuación se detallan los diferentes recursos que se utilizarán para la normal operación de las actividades de la empresa. Se ha tomado como punto de partida que la empresa atenderá hasta 34 bandas independientes en el primer mes de inicio de sus operaciones. En este sentido el equipamiento de la empresa estará regido por:

3.2.4.6.1 Equipo de Oficina

Los equipos que se utilizaran para la gestión continua de la empresa se presentan en la tabla 29, cabe mencionar que en esta tabla se incluyen las adecuaciones necesarias para las instalaciones:

Tabla 29 - Equipo de Oficina

EQUIPO DE OFICINA			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Laptops SONY procesador Intel Core i5, Disco duro 1000GB, Memoria Ram 6GB, mic, HDMI-VGA, lector de tarjetas, RJ45, 3 USB 2.0, teclado iluminado, lic original windows 8. Incluye: maleta y mouse.	2	\$ 939,00	\$ 1.878,00
MacBook PRO INTEL:i5-2415M/CI5-2.30G 4GB/2-DIMM 320GB/5400RPM DVDRW GBE 802.11A/G/N+BT ISIGHT INTEL-HD3000/384MB 13.3GLWXGA X/10.6-SNOWLEOPARD 4.5LBS	2	\$ 1.330,66	\$ 2.661,32
M-AUDIO BX8A D2 Par de Monitores profesional activo bi-amplificado de estudio, 8" woofer 70W , 1 1/4" tweeter 60W, crossover electronico interno, 2 entradas (XLR-1/4" TRS), 40Hz-22kHz	1	\$ 648,50	\$ 648,50
IMPRESORA HP MULTIFUNCION OFFICEJET WIFI 7500A FORMATO A3	1	\$ 384,98	\$ 384,98
Regulador de Voltaje	4	\$ 13,51	\$ 54,04
Teléfono Inalámbrico Motorola	2	\$ 35,00	\$ 70,00
Adecuación de Instalaciones	1	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
TOTAL EQUIPOS DE OFICINA			\$ 8.196,84

(Elaboración Propia)

3.2.4.6.2 Muebles y Enseres

En la tabla 30 se exponen los diferentes recursos necesarios que integran el rubro de muebles y enseres.

Tabla 30 - Muebles y Enseres

MUEBLES Y ENSERES			
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Estación de Trabajo, model "Big Eco" elaborada en melamínico Duraplec doble cara de 25 mm con filo PVC, tamaño 1.40 cm x 1.60 cm en "L".	3	\$ 245,00	\$ 735,00
Estación de Gerencia IMP. KD705, tamaño 1800 cm, elaborado en madera tratada con faldón metálico, pintura electrostática texturizada llana color aluminio.	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Sillón ejecutivo alto	3	\$ 120,00	\$ 360,00
Sillón gerente, sistema de regulación de altura base nylon 5 puntas con garruchas plásticas, tapiz cuerina negra.	1	\$ 156,00	\$ 156,00
Archivador de 4 gavetas metálico negro	1	\$ 210,00	\$ 210,00
Silla visita con brazos negra	6	\$ 49,00	\$ 294,00
Suministros de Oficina	1	\$ 150,00	\$ 150,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 2.385,00

(Elaboración Propia)

3.2.4.6.3 Equipamiento para la prestación del servicio

Los equipos necesarios para la prestación del servicio están ligados a componentes tanto para amplificación, video y luces. La descripción de cada elemento se expone en la tabla 31.

Tabla 31 - Equipamiento

BACKLINE, PA, LUCES & VIDEO				
Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	
PA				\$ 17.132,96
Consola digital Presonus 24 canales	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Monitores de piso RCF ART310MK3	5	\$ 455,00	\$ 2.275,00	
Sidfields RCF NXM10-A	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	
Medusa Audio Master 32 x 8 D	1	\$ 1.130,70	\$ 1.130,70	
Pedestal de Micrófono HAMILTON STAGEPRO KB220M/ MS220BK-HM	10	\$ 23,68	\$ 236,80	
Micrófonos SENNHEISER DRUM KIT 600	1	\$ 1.619,20	\$ 1.619,20	
Micrófonos Shure SM57-LC	4	\$ 99,00	\$ 396,00	
Micrófonos Shure SM58S	4	\$ 94,00	\$ 376,00	
Line array R4-R8 Beta Three 3, Activo	2	\$ 2.923,20	\$ 5.846,40	
Rollo cable canon	2	\$ 34,72	\$ 69,44	
Rollo cable ¼	2	\$ 28,56	\$ 57,12	
Caja directa Audio Master AMDB-03	3	\$ 24,86	\$ 74,58	
Supresor de Picos	3	\$ 3,73	\$ 11,19	
Regulador de Voltaje	3	\$ 13,51	\$ 40,53	
TOTAL PA			\$ 17.132,96	
BACKLINE				\$ 7.180,00
Batería de 5 cuerpos DW - 2 toms aéreos, 1 tom de piso, caja y bombo, 5 pedestales con platos Zildjan Z	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	
Combo Guitarra (Cabezal Orange + Cabinet Marshal 4x12)	1	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00	
Combo Guitarra (Cabezal Fender EVH + Cabinet EVH 2x12)	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	
Combo Bajo (Cabezal Markbass little rocker + Cabinet 4x8)	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	
Amplificador Roland Kc350-f	1	\$ 780,00	\$ 780,00	
Panel de Acrílico 5 piezas	1	\$ 400,00	\$ 400,00	
TOTAL BACKLINE			\$ 7.180,00	
LUCES				\$ 7.232,16

Consola de luces led y robóticas EUROLIGHT LC2412	1	\$ 305,76	\$ 305,76	
Luces Robóticas	4	\$ 1.321,60	\$ 5.286,40	
Luces LED PEARL	4	\$ 410,00	\$ 1.640,00	
TOTAL LUCES			\$ 7.232,16	
VIDEO				\$ 6.070,00
Cámara Go Pro	2	\$ 635,00	\$ 1.270,00	
Cámara Canon 7D	3	\$ 1.600,00	\$ 4.800,00	
TOTAL VIDEO			\$ 6.070,00	
TOTAL BACKLINE, PA, LUCES & VIDEO				\$ 37.615,12

(Elaboración Propia)

El requerimiento total en cuanto a equipos para las operaciones de la empresa es igual a \$48.196,96 valor compuesto por equipos de oficina, muebles y enseres, backline, PA, luces y video. La tabla resumen de estos requerimientos se muestran en la tabla 32.

Tabla 32 - Requerimiento de equipos

REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA	
EQUIPO DE OFICINA	\$ 8.196,84
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.385,00
BACKLINE, PA, LUCES & VIDEO	\$ 37.615,12
TOTAL	\$ 48.196,96

(Elaboración Propia)

3.2.4.6.4 Requerimiento de personal

Para el proceso de prestación del servicio, se va a requerir la intervención del productor, diseñador, sonidista, técnico de escenario, y gerente comercial y estratégico que serán los encargados del proceso de contacto, producción, difusión y seguimiento. En este caso, los cargos antes mencionados intervienen directamente en la prestación del servicio, y serán los socios del proyecto. Por otro lado los requerimientos de personal están ligados a las funciones de seguridad y limpieza. A continuación se muestra la tabla 33 con los requerimientos de personal necesarios para los diferentes procesos:

Tabla 33 - Requerimiento de personal

PERSONAL			
Descripción	Cantidad	Salario	Total Sueldo
Gerente/Administrador Legal	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Productor/Diseñador/Editor	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Promotor/Difusor	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Ingeniero en Sonido/Luces	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Técnico de Escenario	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Guardia	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Personal de Limpieza	1	\$ 400,00	\$ 400,00
TOTAL			\$ 6.950,00

(Elaboración Propia)

Además de los salarios, se debe realizar un cálculo del costo de las remuneraciones y beneficios de ley establecidos por el código de Trabajo Ecuatoriano. Para el cálculo del salario real básico para los años proyectados se tomara como valor referencial el incremento del salario del año 2014 al 2015, teniendo un incremento porcentual de 4,11%, de acuerdo a lo manifestado por el Ministro de Trabajo, Carlos Marx Carrasco (ANDES, 2014). La tabla con la información a detalle se muestra en la sección de requerimiento de personal y remuneraciones del plan organizacional.

3.2.4.6.5 Suministros, servicios básicos y otros gastos

Se requerirán algunos servicios para el proceso de prestación de servicio, como el agua que se utiliza para los servicios higiénicos, la energía eléctrica necesaria para el funcionamiento de equipos de audio e iluminación de la empresa y el escenario, el teléfono e internet que se usa para la comunicación con el personal, con los proveedores y clientes, y el arriendo mensual del local. Además se integra la publicidad a través de diferentes medios aliados (redes sociales, prensa, radio), útiles de oficina y de limpieza. El cálculo de los precios de los servicios básicos para el funcionamiento de la empresa, se describen en la tabla 34:

Tabla 34 - Servicios Básicos

SERVICIOS BÁSICOS		
Descripción	Pago Mensual	Pago Anual
Agua	\$ 80,00	\$ 960,00
Luz	\$ 50,00	\$ 600,00
Teléfono	\$ 30,00	\$ 360,00
Internet	\$ 35,00	\$ 420,00
Publicidad	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Útiles de Oficina	\$ 50,00	\$ 600,00
Útiles de Limpieza	\$ 30,00	\$ 360,00
Arriendo	\$ 1.900,00	\$ 22.800,00
TOTAL SERVICIO BÁSICOS		\$ 28.500,00

(Elaboración Propia)

De acuerdo a la información disponible en el Banco Central y comprobada por el Ministerio Coordinador de la Política Económica, la inflación anual que afectará a los precios se calcula a una tasa del 4,05%. En este sentido es posible proyectar los valores estimados de los servicios básicos para los próximos 5 años, sus valores se muestran en la tabla 35.

Tabla 35 - Proyección de servicios básicos

PROYECCIÓN SERVICIOS BÁSICOS					
Descripción	2015	2016	2017	2018	2019
Agua	\$ 960,00	\$ 998,88	\$ 1.039,33	\$ 1.081,43	\$ 1.125,23
Luz	\$ 600,00	\$ 624,30	\$ 649,58	\$ 675,89	\$ 703,27
Teléfono	\$ 360,00	\$ 374,58	\$ 389,75	\$ 405,54	\$ 421,96
Internet	\$ 420,00	\$ 437,01	\$ 454,71	\$ 473,12	\$ 492,29
Publicidad	\$ 2.400,00	\$ 2.497,20	\$ 2.598,34	\$ 2.703,57	\$ 2.813,06
Útiles de Oficina	\$ 600,00	\$ 624,30	\$ 649,58	\$ 675,89	\$ 703,27
Útiles de Limpieza	\$ 360,00	\$ 374,58	\$ 389,75	\$ 405,54	\$ 421,96
Arriendo	\$ 22.800,00	\$ 23.723,40	\$ 24.684,20	\$ 25.683,91	\$ 26.724,11
TOTAL	\$ 28.500,00	\$ 29.654,25	\$ 30.855,25	\$ 32.104,88	\$ 33.405,13

(Elaboración Propia)

Con el objeto de visualizar el valor total de los gastos estimados para los próximos 5 años se elabora la tabla 36 que resume dicha información:

Tabla 36 - Costo Total de Requerimientos

AÑO	COSTO TOTAL EQUIPAMIENTO	COSTO TOTAL MANO DE OBRA	COSTO TOTAL SERVICIOS	COSTO TOTAL
2015	\$ 48.196,96	\$ 100.979,90	\$ 28.500,00	\$ 177.676,86
2016		\$ 118.608,14	\$ 29.654,25	\$ 148.262,39
2017		\$ 123.413,54	\$ 30.855,25	\$ 154.268,78
2018		\$ 128.413,63	\$ 32.104,88	\$ 160.518,51
2019		\$ 133.616,30	\$ 33.405,13	\$ 167.021,43

(Elaboración Propia)

3.3 PLAN ORGANIZACIONAL

En el presente plan se define la forma y se determina el proceso de constitución de la empresa, se plantea el direccionamiento estratégico, se elabora el organigrama funcional y se determinan las funciones específicas de cada trabajador de la empresa.

3.3.1 OBJETIVO

Determinar la estructura organizativa con la que la empresa asumirá sus responsabilidades y a partir de la cual direccionará sus estrategias, definir las exigencias legales necesarias para la puesta en marcha de la organización, así como aquellos permisos necesarios para la prestación del servicio.

3.3.2 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La empresa se constituirá bajo la forma de sociedad anónima, tomando en cuenta que, en esta forma de constitución, no se requiere un número excesivo de personal y cada socio responde a las deudas de la entidad solamente por el capital aportado. Las características principales de este tipo de sociedad son las siguientes:

- Forma jurídica mejor adaptable a las necesidades de las empresas.
- Constituida por al menos de dos socios o accionistas.
- Los socios responden solamente por el capital aportado.
- Capital social mínimo de constitución es de \$800. Dividido en acciones negociables.
- Constitución a través de escritura pública inscrita en el Registro Mercantil.
- El momento de la constitución se solicita un desembolso de al menos un 25% del capital suscrito.
- La razón social se formará con el nombre elegido para la sociedad seguido de "Sociedad Anónima" o sus siglas "SA".

- Se tributa por el impuesto a la renta de sociedades.

En este sentido, se debe tener en cuenta que para el debido proceso de constitución es necesario especificar algunos aspectos relacionados a la empresa:

Tabla 37 – Detalles importante para el proceso de constitución

Acto:	Constitución de una compañía de responsabilidad anónima.
Razón Social:	La Fábrica Binaural S.A.
Socios:	Eduardo Vaca, Santiago Sánchez, Fabián Mendoza, Adrián Cabezas, Milton Galarza.
Responsabilidad sobre los aportes:	<ul style="list-style-type: none"> - Eduardo Vaca % 20 - Santiago Sánchez 20% - Fabián Mendoza 25% - Adrián Cabezas 15% - Milton Galarza 20%
Domicilio:	Quito – Pichincha - Ecuador
Representante Legal:	Eduardo Vaca
Objeto Social:	Promoción y seguimiento de bandas independientes del Distrito Metropolitano de Quito.
Duración:	30 años a partir de la fecha de firma del acta de constitución de la empresa.

(Elaboración Propia)

3.3.2.1 Pasos para constituir una empresa

Tomando en cuenta que los aportes de los socios no son solamente en numerario, es importante tomar en cuenta que la empresa deberá constituirse de forma presencial. En este sentido, el sitio web del Banco Solidario, cuida tu futuro plantea los pasos a seguir para constituir una empresa bajo la forma de responsabilidad anónima, a continuación se detallan los pasos (Banco Solidario, 2014):

Tabla 38 - Pasos para constituir una empresa

<p>Reservar un nombre.</p>	<p>Trámite que se realiza en la Superintendencia de Compañías. En este punto, se cuida que ninguna compañía conste con el mismo nombre que se pretende usar para la empresa. Dura aproximadamente 30 minutos.</p>
<p>Elaborar los estatutos</p>	<p>Se refiere a la elaboración de la minuta firmada por un abogado. Se estima un tiempo para la elaboración del documento de 3 horas aproximadamente.</p>
<p>Abrir una cuenta</p>	<p>Se lo realiza en cualquier entidad financiera del país. Para la apertura de cuenta se debe cumplir con los siguientes requisitos, en el caso de compañía anónima:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Capital mínimo: \$800 para compañía anónima b. Carta detallando la participación de cada uno de los socios c. Copias de cédula y papeleta de votación de cada socio <p>De este trámite se obtiene un certificado de cuenta de integración de capital. Duración estimada, 24 horas</p>

Elevar a escritura pública	Se lo realiza con un notario público, adjuntando la reserva del nombre, la minuta y el certificado de integración de capital (Ver anexo 3).
Aprobar el estatuto	Una vez realizada la escritura pública, esta debe ser llevada a la Superintendencia de compañías para su aprobación. Duración 4 días.
Publicar en un diario	La Superintendencia de Compañías entrega cuatro copias de la resolución de aprobación del estatuto y un extracto, el cual se debe publicar en un diario de circulación nacional.
Obtener Permisos Municipales	En el Municipio del DMQ se debe pagar la patente municipal
Inscribir la Compañía	Con todos los documentos antes descritos, se debe inscribir a la empresa en el Registro Mercantil del cantón donde fue constituida.
Nombrar representantes de la empresa	A partir de la realización de la Junta General de Accionistas se debe seleccionar a los representantes de la empresa definidos en los estatutos.
Obtener documentos habilitantes	Acudir a la Superintendencia de Compañías y solicitar los documentos que habilitan la obtención del RUC de la empresa.
Inscribir el Nombramiento del representante	Para realizar este trámite se debe acudir al registro mercantil dentro de los 30 días posteriores a la designación del representante de la empresa

Obtener el RUC	<p>Se lo obtiene en el SRI presentando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El formulario correspondiente debidamente lleno - Original y copia de la escritura de constitución - Original y copia de los nombramientos - Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
Obtener carta para el banco	<p>Para poder disponer del valor depositado en la cuenta del banco donde se abrió la misma, la Superintendencia de Compañías entrega una carta dirigida al banco con la presentación del RUC</p>

(Elaboración Propia)

Luego de realizar estos trámites, es posible tener la empresa lista para funcionar en un tiempo estimado entre tres semanas y un mes. Con el objeto de agilizar el proceso, resulta importante utilizar la asesoría de un abogado, cuyos costos por servicios oscilan en los \$200 o dependiendo del monto de capital de la empresa (Banco Solidario, 2014). A continuación se muestra la tabla 39 con el detalle de costos de constitución:

Tabla 39 - Costos de Constitución

VALORES CONSTITUCION DE COMPAÑÍAS									
Desglose de gastos constitución de compañías		COMPAÑÍA LIMITADA				SOCIEDAD ANÓNIMA			DOS TIPOS COMPAÑÍAS
PROCESO	ORGANISMO	\$400.00 (mínimo legal)	\$401.00 a \$800.00	\$801.00 a \$2,000.00	\$2,001.00 a \$10,000.00	\$800.00 (mínimo legal)	\$801.00 A \$2,000.00	\$2,001.00 A \$10,000.00	\$10,000.00 en adelante
Gastos									
Aprobación de denominación	Superintendencia de Compañías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuenta I.C	Banco local	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Aporte numerario	Banco local	200,00	400,00	1.000,00	5.000,00	200,00	500,00	2.500,00	25% CS
Elaboración de escritura pública y anotaciones marginales	Notaría	30,00	30,00	30,00	90,00	30,00	30,00	90,00	120,00
Ingreso de la escritura pública	Superintendencia de Compañías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aprobación de la escritura de constitución	Superintendencia de Compañías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicación	Diario	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Inscripción	Registro Mercantil	57,00	75,00	100,00	160,00	41,33	55,89	174,83	250,00
Inscripción del nombramiento Gerente (5 hojas)	Registro Mercantil	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30
Inscripción del nombramiento Presidente (5 hojas)	Registro Mercantil	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30	9,30
Obtención del número de expediente	Superintendencia de Compañías	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Movilización	Gastos Administrativos	23,40	22,40	23,40	23,40	24,07	23,51	23,57	22,97
Total Gastos		359,00	576,00	1.202,00	5.322,00	344,00	658,00	2.837,00	441,57

(Cámara de Comercio de Guayaquil, 2015)

En este sentido, los gastos totales de constitución serán igual a \$344,00 más los honorarios de abogado \$200, en total \$544,00.

Adicionalmente, es importante tener a punto la Licencia Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE), como único documento habilitante para ejercer actividades económicas dentro del Distrito. La LUAE es otorgada por el MDMQ e integra las siguientes autorizaciones de funcionamiento:

- Informe de Compatibilidad y Uso de Suelo (ICUS)
- Permiso Sanitario
- Permiso de Funcionamiento de Bomberos
- Rotulación (Identificación de la actividad económica)
- Permiso Ambiental
- Licencia Única Anual de Funcionamiento de las
- Actividades Turísticas
- Permiso Anual de Funcionamiento de la Intendencia
- General de Policía.

El proceso para obtener la LUAE puede realizarse a través del portal web del DMQ: www.quito.gob.ec, o también de forma física con la presentación del formulario impreso lleno y firmado en cualquiera de las Administraciones Zonales, el trámite es gratuito (Ver Anexo 4).

3.3.3 NOMBRE COMERCIAL DE LA EMPRESA

Con el objeto de relacionar la actividad específica de la empresa con relación al espectro musical y su incidencia en los sentidos del ser humano, ha sido importante identificar a la empresa a través de la fusión de dos palabras: Fábrica, debido a la actividad que realiza la empresa con respecto a las bandas independientes y su deseo de producir, y Binaural², por el conjunto de vibraciones que tienen la capacidad de despertar y modificar nuestro estado de conciencia.

- La empresa se denominará: La Fábrica Binaural
- Tendrá un eslogan: “Vibrando en su estado más puro”
- El logo que se manejará será el siguiente:



Figura 30 - Logo de la Empresa
(Sánchez)

² Binaural: método de grabación de sonido que utiliza dos micrófonos, dispuestos con la intención de crear una sensación de sonido estéreo (Random House Inc., 2010).

3.3.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este apartado se describen los objetivos estratégicos del proyecto, la propuesta de misión de la empresa, la visión, valores empresariales y políticas que regirán a la organización.

3.3.4.1 Objetivos Estratégicos

- En los próximos 3 años, establecer buenas relaciones y generar contactos importantes con al menos 10 diferentes actores culturales nacionales y extranjeros, con el objeto de crear alianzas que fortalezcan la industria musical y expandir la oferta de bandas independientes.
- En tres años, posicionar los servicios integrales que ofrece La Fábrica Binaural en la mente del 50% del total de bandas independientes, buscando incrementar las ventas y generar ingresos.
- En cinco años, generar contenido en cultural musical, que permita educar al 2% de la población del DMQ y generar interés por ser usuario de los servicios que presta la empresa, a través de campañas de marketing online.
- En tres años, conseguir el 90% de satisfacción de los clientes en el uso de los servicios de la “Fábrica Binaural”.

3.3.4.2 Misión (Propuesta)

La Fábrica Binaural es una empresa que presta servicios integrales de creación y difusión musical para bandas independientes del DMQ a través de infraestructura adecuada, equipos suficientes y gestión constante, garantizando calidad de servicio y plena satisfacción de nuestros clientes, aportando sosteniblemente al fomento de la cultura musical del país.

3.3.4.3 Visión

Para el 2017 seremos la mejor y principal opción de las bandas independientes al momento de escoger un espacio para la difusión y promoción de su marca. Seremos el referente más importante en cuanto a producción independiente de contenido musical, educativo y cultural de todo el Distrito Metropolitano de Quito.

3.3.4.4 Valores

- Puntualidad y responsabilidad en el cumplimiento de todos los compromisos adquiridos por la empresa con el objeto de generar plena confianza de nuestros clientes internos y externos.
- Transparencia en el desarrollo de todos los procesos financieros, operativos y legales para todos los involucrados.
- Cooperación desinteresada con las organizaciones relacionadas a la industria musical independiente, con el objeto de fortalecer las relaciones y generar progreso constante.
- Innovación continua de los procesos productivos de la empresa, con el objeto de mantenernos en constante evolución para superar la competencia interna y externa, generando mayor expectativa en los usuarios.

3.3.4.5 Políticas

- Generar valor agregado en los servicios integrales que ofrece la empresa en base al desempeño de calidad de cada unidad de la empresa.
- Comunicar constantemente la actividad de la empresa y su relación con los proveedores y clientes, a través de los medios de comunicación aliados.

- Facilidad de inscripción y obtención de la membresía anual o mensual. La legalización del contrato de utilización de los servicios se realizará en forma presencial.
- Creación diaria de contenido veraz respecto a los socios y su actividad musical.
- Los integrantes de la banda que adquieran la membresía, quedan inmediatamente dentro de la base de datos de La Fábrica Binaural y aceptan el envío de información respecto a la gestión que se realiza dentro de la empresa. Deberán proporcionar contactos de referidos, de acuerdo a la disponibilidad de información, para crear una base extensa y llegar a una mayor audiencia.
- Para dar término al contrato de membresía el cliente deberá especificar el motivo de tal decisión, por escrito y firmado por todos los integrantes.
- El personal debe estar en constante actualización en temas relacionados a la producción de bandas.
- Llevar y presentar información confiable sobre los procesos operativos de la empresa.
- Generar indicadores de gestión por cada banda y evaluar la efectividad de las estrategias tomadas para promocionarlas.

3.3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El esquema que se muestra en la figura 31 representa la estructura organizacional de la Fábrica Binaural. La empresa buscará la eficiencia a través de un esquema funcional, en el cual se verifica una alta especialización y un enfoque de coordinación entre áreas.

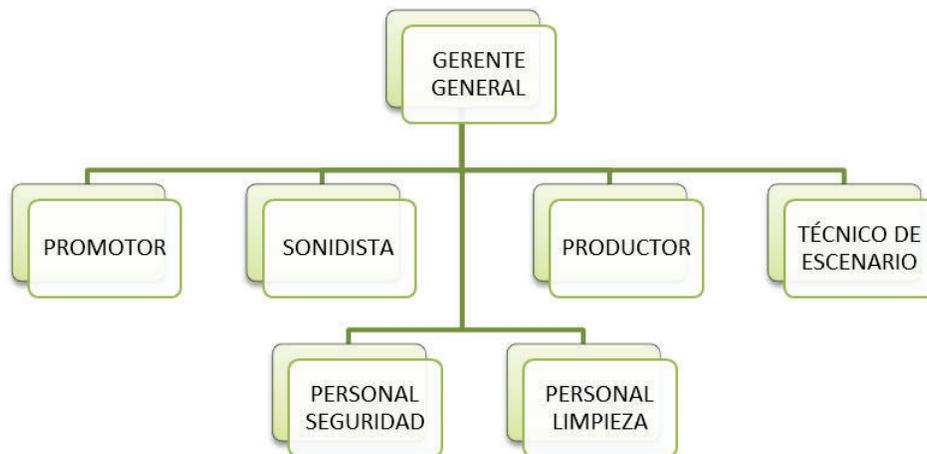


Figura 31 - Organigrama de la empresa
(Elaboración Propia)

3.3.5.1 Descripción de funciones

Las diferentes unidades organizacionales deberán cumplir con las siguientes funciones:

- **Gerente General:** Además de las funciones gerenciales, la persona encargada deberá tomar responsabilidades de planeación estratégica, negociaciones con entidades públicas y privadas, y temas legales y financieros de la empresa.
 - Representar legalmente a la empresa
 - Realizar la gestión contable de la empresa
 - Presentar informes, balances y estados de resultados a la junta de socios.
 - Gestionar eficientemente la administración de la empresa
 - Generar y administrar convenios con entidades externas
 - Seleccionar al talento humano de la empresa
 - Definir la dirección estratégica de la organización y sus políticas
 - Aprobar el presupuesto general de la organización

- Disponer recursos para seguridad y limpieza
- Evaluar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado en cada uno de ellos.

- **Productor:**

- Responsable de la producción y dirección de cada banda independiente afiliada
- Controlar las sesiones de grabación
- Establecer la programación semanal de actividades
- Generar proyectos por cada banda independiente
- Dirigir la creatividad de edición de fotografía y video
- Diseñar los elementos gráficos publicitarios de la empresa
- Establecer contactos con nuevos productores y generar acuerdos de grabación.
- Buscar alternativas de ingreso en nuevos segmentos de mercado para cada banda.

- **Promotor:**

- Responsable de generar las estrategias de comunicación de la empresa.
- Difundir la organización y la oferta de servicios tanto en el mercado interno como externo
- Crear campañas de expectativa acerca de cada nuevo producto que se genere de cada banda socia.
- Conseguir espacios en los medios de comunicación y negociar acuerdos
- Generar estrategias para conseguir nuevos espacios en locaciones para realizar presentaciones para las bandas socias.
- Generar contactos y relaciones públicas efectivas con actores culturales.
- Realizar el seguimiento constante de la banda socia y establecer indicadores de rendimiento.

- Gestionar la página oficial de la empresa y las redes sociales, presentando una imagen adecuada de la empresa y sus clientes.

- **Sonidista:**

- Controlar las actividades previas a los conciertos
- Direccionar el montaje y desmontaje del escenario y los equipos
- Grabar las presentaciones en vivo
- Controlar las actividades visuales de escenario
- Mantener a punto los equipos
- Manipular las herramientas de sonido y adecuarlas a las necesidades del cliente.
- Mezclar y Masterizar las grabaciones de las bandas socias
- Generar la planificación de sus actividades de acuerdo a la cantidad de clientes.

- **Técnico de Escenario:**

- Montar y desmontar el escenario
- Disponer los micrófonos de acuerdo al requerimiento del sonidista
- Acudir a solicitudes del cliente durante un evento
- Asistir en actividades de acústica, luces y sonido
- Realizar las pruebas de sonido
- Establecer la posición de las cámaras
- Generar el registro fotográfico de cada evento
- Coordinar aspectos técnicos de cada evento con el cliente
- Establecer el cronograma de eventos
- Realizar el control de calidad y mantenimiento de equipos

- **Personal de Seguridad:**

- Tratar cordialmente al cliente externo
- Mantener el orden del lugar
- Manejar y controlar los sistemas de seguridad de la empresa
- Resguardar la entrada y salida de equipos, equipos y personal

- Vigilar de forma constante el buen funcionamiento de la empresa y sus instalaciones, detectando anomalías o incongruencias de funcionamiento.
 - Comunicar constantemente cualquier situación de peligro a la administración
 - Asistir en temas de mensajería
 - Revisar el cierre de toda la empresa
- **Personal de Limpieza:**
- Cuidar que las instalaciones de la empresa se encuentren en perfecto estado de orden y limpieza.
 - Mantener en correcto funcionamiento los baños, camerinos y sector cafetería, con la finalidad de brindar un ambiente estable y seguro a todo el personal que labora en la empresa.
 - Realizar reparaciones o trabajos de mantenimiento identificadas en las instalaciones de la empresa.
 - Resguardar la limpieza del ambiente externo de la empresa
 - Cuidar por la seguridad y salud de los clientes internos y externos
 - Generar la planificación de sus actividades, que permitan tener mayor organización en sus funciones
 - Asistir en operaciones de mensajería

3.3.6 REQUERIMIENTO DE PERSONAL Y REMUNERACIONES

A continuación se muestra la tabla 40 con el cálculo de la proyección del salario real básico para cada cargo. Se toma como valor referencial el incremento del salario del año 2014 al 2015, teniendo un incremento porcentual de 4,11%, de acuerdo a lo manifestado por el Ministro de Trabajo, Carlos Marx Carrasco (ANDES, 2014).

Tabla 40 - Remuneraciones y Beneficios de Ley

REMUNERACIONES Y BENEFICIOS DE LEY						
Descripción	Salario	2015	2016	2017	2018	2019
Gerente/Administrador Legal	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.739,80	\$ 19.510,01	\$ 20.311,87	\$ 21.146,68
Productor/Diseñador/Editor	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 14.991,84	\$ 15.608,00	\$ 16.249,49	\$ 16.917,35
Promotor/Difusor	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00	\$ 14.991,84	\$ 15.608,00	\$ 16.249,49	\$ 16.917,35
Ingeniero en Sonido/Luces	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00	\$ 12.493,20	\$ 13.006,67	\$ 13.541,24	\$ 14.097,79
Técnico de Escenario	\$ 850,00	\$ 10.200,00	\$ 10.619,22	\$ 11.055,67	\$ 11.510,06	\$ 11.983,12
Guardia (2)	\$ 800,00	\$ 9.600,00	\$ 9.994,56	\$ 10.405,34	\$ 10.833,00	\$ 11.278,23
Personal de Limpieza	\$ 400,00	\$ 4.800,00	\$ 4.997,28	\$ 5.202,67	\$ 5.416,50	\$ 5.639,12
TOTAL SALARIO	\$ 6.950,00	\$ 83.400,00	\$ 88.843,74	\$ 92.441,91	\$ 96.185,81	\$ 100.081,33
Aporte patronal al IESS (9,35%)		\$ 7.797,90	\$ 8.306,89	\$ 8.643,32	\$ 8.993,37	\$ 9.357,60
Décimo Tercer Sueldo		\$ 6.950,00	\$ 7.403,65	\$ 7.703,49	\$ 8.015,48	\$ 8.340,11
Décimo Cuarto Sueldo		\$ 2.832,00	\$ 2.948,40	\$ 3.069,57	\$ 3.195,73	\$ 3.327,08
Fondos de Reserva (8,33%)			\$ 7.400,68	\$ 7.700,41	\$ 8.012,28	\$ 8.336,78
Vacaciones (4,17%)			\$ 3.704,78	\$ 3.854,83	\$ 4.010,95	\$ 4.173,39
TOTAL SALARIO MÁS BENEFICIOS DE LEY		\$ 100.979,90	\$ 118.608,14	\$ 123.413,54	\$ 128.413,63	\$ 133.616,30

(Elaboración Propia)

Para este cálculo no se ha tomado en cuenta la mensualización de décimos de carácter voluntario que recientemente fue aprobada por la Asamblea Nacional en Mayo del 2015, en este los trabajadores recibirán sus décimos en forma acumulada (Ministerio del Trabajo, 2015).

3.4 PLAN FINANCIERO

En este apartado se presenta de forma ordenada y sistematizada la información de carácter monetario que proporcionaron los diferentes estudios anteriores, adicionalmente se elaboran cuadros analíticos e información adicional para la evaluación financiera del proyecto.

Con el objeto de determinar la viabilidad financiera del proyecto, y para decidir si invertir o no en el mismo, se ha considerado establecer un periodo de vida útil de 5 años que represente la oportunidad del negocio. La vida útil del proyecto se establece a partir de dos factores, que son:

- Periodo de amortización de activos diferidos, los cuales serán amortizados hasta en 5 años, por lo que la vida útil del proyecto deberá ser igual o mayor a este período.
- Monto del préstamo bancario, se solicitará un crédito a la CFN de aproximadamente \$36.000, el cual es considerado como un monto pequeño, y por tal motivo se ha decidido optar por un plazo de 5 años para cubrir dicho monto, y de esta manera contribuir al desarrollo de las actividades de la empresa de forma eficiente.

A partir de estos factores se ha decidido que la vida útil del proyecto será de 5 años, periodo considerado para todo cálculo y proyección. Sin embargo, se realizará un análisis minucioso para decidir si es factible o no, reinvertir en la empresa.

En la tabla 41 se presenta la información de los desembolsos financieros que serán ejecutados en la primera etapa del proyecto, los mismos que han sido detallados en estudios anteriores. Cada uno de los aspectos monetarios que integran la tabla, están definidos en forma anual con el objeto de satisfacer la demanda del proyecto.

Tabla 41 - Resumen de Costos
RESUMEN DE COSTOS

	CONCEPTO	INVERSIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
PLAN DE MERCADERO	ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 480,00					
	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS PLAN DE MERCADERO	\$ 480,00					
ACTIVOS FIJOS	Equipamiento	\$ 37.615,12					
	Equipo de Oficina	\$ 5.696,84					
	Muebles y Enseres	\$ 2.385,00					
	TOTAL ACTIVOS FIJOS PLAN OPERATIVO	\$ 45.696,96					
ACTIVOS DIFERIDOS	Adecuaciones Instalaciones	\$ 2.500,00					
	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS PLAN OPERATIVO	\$ 2.500,00					
PLAN OPERATIVO	COSTOS FIJOS		\$ 22.800,00	\$ 23.723,40	\$ 24.684,20	\$ 25.683,91	\$ 26.724,11
		TOTAL COSTOS FIJOS PLAN OPERATIVO	\$ 22.800,00	\$ 23.723,40	\$ 24.684,20	\$ 25.683,91	\$ 26.724,11
		Agua	\$ 960,00	\$ 998,88	\$ 1.039,33	\$ 1.081,43	\$ 1.125,23
		Luz	\$ 600,00	\$ 624,30	\$ 649,58	\$ 675,89	\$ 703,27
		Teléfono	\$ 360,00	\$ 374,58	\$ 389,75	\$ 405,54	\$ 421,96
		Internet	\$ 420,00	\$ 437,01	\$ 454,71	\$ 473,12	\$ 492,29
		Publicidad	\$ 2.400,00	\$ 2.497,20	\$ 2.598,34	\$ 2.703,57	\$ 2.813,06
		Útiles de Oficina	\$ 600,00	\$ 624,30	\$ 649,58	\$ 675,89	\$ 703,27
		Útiles de Limpieza	\$ 360,00	\$ 374,58	\$ 389,75	\$ 405,54	\$ 421,96
		TOTAL COSTOS VARIABLES PLAN OPERATIVO	\$ 5.700,00	\$ 5.930,85	\$ 6.171,05	\$ 6.420,98	\$ 6.661,03
ACTIVOS DIFERIDOS	Gasto de constitución	\$ 544,00					
PLAN ORGANIZACIONAL	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS PLAN ORGANIZACIONAL	\$ 544,00					
	Sueldos del Personal		\$ 100.979,90	\$ 118.608,14	\$ 123.413,54	\$ 128.413,63	\$ 133.616,30
	TOTAL COSTOS FIJOS PLAN ORGANIZACIONAL		\$ 100.979,90	\$ 118.608,14	\$ 123.413,54	\$ 128.413,63	\$ 133.616,30

(Elaboración Propia)

3.4.1 INVERSIÓN

En la tabla 42 se presenta un resumen de los costos de inversión necesarios para la puesta en marcha del proyecto, además se ha determinado el capital de trabajo que necesitará la organización para financiar sus actividades hasta que comience a percibir ingresos por la prestación del servicio integral.

Para el cálculo del capital de trabajo se ha considerado un periodo de 3 meses, cuyo valor se calculó dividiendo los costos de operación del primer año para doce, obteniendo el costo mensual, y posteriormente se multiplicó por los tres meses considerados.

Tabla 42 - Inversión

RESUMEN COSTOS DE INVERSIÓN		
CONCEPTO		INVERSIÓN
ACTIVOS FIJOS	ACTIVOS FIJOS PLAN OPERATIVO	\$ 45.696,96
	TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 45.696,96
ACTIVOS DIFERIDOS	ACTIVOS DIFERIDOS PLAN DE MERCADEO	\$ 480,00
	ACTIVOS DIFERIDOS PLAN OPERATIVO	\$ 2.500,00
	ACTIVOS DIFERIDOS PLAN ORGANIZACIONAL	\$ 544,00
	TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 3.524,00
CAPITAL DE TRABAJO	CAPITAL DE TRABAJO	\$ 32.369,98
	TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 32.369,98
TOTAL INVERSIÓN		\$ 81.590,94

(Elaboración Propia)

3.4.2 FINANCIAMIENTO

Para financiar el proyecto se aplicó un análisis previo en el cual se determina la mejor opción de entidad bancaria a la cual se solicitará el crédito con el que se logrará cubrir la inversión establecida. La elección se realizó tomando en cuenta

la tasa activa que el banco ha establecido para el tipo de crédito que se desea obtener. A continuación se muestra las entidades consultadas en la tabla 43.

Tabla 43 - Opciones de Crédito

ENTIDAD	TIPO DE CRÉDITO	TASA ACTIVA
Banco Internacional	Productivo pymes	11,83%
Produbanco	Comercial mediana empresa	15%
CFN	Microcrédito comercial	11,50%

(Elaboración Propia)

De acuerdo a la información que presenta la tabla 43, es posible definir a la Corporación Financiera Nacional como la entidad prestamista del crédito, con una tasa activa de 11,50%, porcentaje menor en comparación a las demás instituciones financieras investigadas. El monto que se solicita será de: \$35.185,98 y a 5 años plazo. El resto de la inversión requerida será financiada por los socios de la empresa. La siguiente tabla detalla la composición de la inversión:

Tabla 44 - Financiamiento

COMPOSICIÓN DE LA INVERSIÓN		
CONCEPTO	PORCENTAJE	VALOR
Aporte de socios	56,01%	\$ 45.696,96
Crédito bancario (CFN)	43,99%	\$ 35.893,98
TOTAL	100,00%	\$ 81.590,94

(Elaboración Propia)

A continuación se muestra la tabla 45 con el cálculo de la amortización del crédito a realizarse. La cuota anual calculada es igual a \$9.834,29. En la tabla se muestra la composición de los respectivos valores referentes al pago de capital y al interés.

Tabla 45 - Amortización del Crédito

TABLA DE AMORTIZACION				
Número de pagos	Pago de capital	Pago de interés	Amortización	Capital Pendiente
1	\$ 5.706,49	\$ 4.127,81	\$ 9.834,29	\$ 30.187,49
2	\$ 6.362,73	\$ 3.471,56	\$ 9.834,29	\$ 23.824,75
3	\$ 7.094,45	\$ 2.739,85	\$ 9.834,29	\$ 16.730,31
4	\$ 7.910,31	\$ 1.923,99	\$ 9.834,29	\$ 8.820,00
5	\$ 8.820,00	\$ 1.014,30	\$ 9.834,29	\$ (0,00)

(Elaboración Propia)

3.4.3 INGRESOS Y EGRESOS

En el siguiente apartado se detallan los ingresos y egresos producidos por la empresa durante el periodo de operación de la misma.

3.4.3.1 INGRESOS

Los ingresos del proyecto se calculan a partir de los 5 años de vida útil del mismo, y están en función de la demanda insatisfecha en el Distrito Metropolitano de Quito y el porcentaje de concentración de acuerdo a la capacidad de la empresa.

Tabla 46 - Demanda mensual proyectada

Número de Bandas Independientes que se cubrirán mensualmente de acuerdo a la capacidad de la empresa	2015	2016	2017	2018	2019
	35	36	37	39	40

(Elaboración Propia)

El precio de los servicios de la empresa, determinado a partir de estudios anteriores se presenta a continuación en la tabla 47 y guarda coherencia con el precio referencial determinado en la investigación de mercados:

Tabla 47 - Determinación del Precio del Servicio Integral

SERVICIO	COSTO
Uso de Escenario (capacidad 500 personas)	\$ 100
Alquiler de equipos de audio y luces	\$ 145
Grabación y mezcla (una canción en vivo)	\$ 75
Difusión en medios de comunicación (prensa, radio, redes sociales).	\$ 35
Gestión, seguimiento y planificación de la banda	\$ 28
COSTO TOTAL	\$ 383
UTILIDAD 30%	\$ 115
PRECIO DEL SERVICIO INTEGRAL	\$ 498

(Elaboración Propia)

Por lo tanto, la adquisición de los servicios integrales a través de membresía o pago eventual, de La Fábrica Binaural, tendrán un precio de venta de \$498,00 por banda.

Para determinar los ingresos por ventas, se procede a multiplicar el precio del servicio integral por la demanda anual proyectada de acuerdo a la capacidad de la empresa, obteniendo los siguientes valores:

Tabla 48 - Ingresos Proyectados

Años	2015	2016	2017	2018	2019
Demanda Anual	420	435	449	463	477
Precio del Servicio	\$498	\$498	\$498	\$498	\$498
Ingresos	\$ 209.237	\$ 216.348	\$ 223.458	\$ 230.568	\$ 237.678

(Elaboración Propia)

Es importante mencionar que se tendrá una estabilidad de precios durante los primeros 5 años, como una estrategia para ganar fidelidad en los clientes.

3.4.3.2 EGRESOS

Al igual que los ingresos, los egresos se calculan en los 5 años de vida útil del proyecto. En este apartado se detallan: los costos de operación, la depreciación y el valor residual de activos fijos, y la amortización de los activos diferidos.

3.4.3.2.1 Costos de Operación

La tabla 49 a continuación, resume cada uno de los costos en los que incurrirá anualmente la empresa para la prestación del servicio integral. Dichos costos incluyen costos fijos y costos variables, tanto de operación como administrativos, valores importantes para la ejecución del proyecto.

Tabla 49 - Costos de Operación

CONCEPTO				2015	2016	2017	2018	2019
COSTOS	COSTOS	FIJOS	PLAN	\$	\$	\$	\$	\$
	OPERATIVO			22.800,00	23.723,40	24.684,20	25.683,91	26.724,11
COSTOS FIJOS	COSTOS	FIJOS	PLAN	\$	\$	\$	\$	\$
	ADMINISTRATIVO			100.979,90	118.608,14	123.413,54	128.413,63	133.616,30
	TOTAL COSTOS FIJOS			\$	\$	\$	\$	\$
				123.779,90	142.331,54	148.097,73	154.097,53	160.340,40
COSTOS VARIABLES	COSTOS	VARIABLES	PLAN	\$	\$	\$	\$	\$
	OPERATIVO			5.700,00	5.930,85	6.171,05	6.420,98	6.681,03
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$	\$	\$	\$	\$	
				5.700,00	5.930,85	6.171,05	6.420,98	6.681,03
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN				\$	\$	\$	\$	\$
				129.479,90	148.262,39	154.268,78	160.518,51	167.021,43

(Elaboración Propia)

3.4.3.2.2 Depreciación y Valor Residual de Activos fijos

A continuación se presenta la información de depreciación de activos fijos de la empresa a través del método de línea recta, tal como se demuestra en la tabla 50. Además, en la tabla 51, se menciona aquellos activos fijos que cumplieron su vida útil, y serán reemplazados inmediatamente por otro, de igual valor.

Tabla 50 - Depreciación de Activos Fijos

DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS				
Concepto	Depreciación (%)	Vida útil (años)	Valor (\$)	Depreciación (\$)
Equipamiento	20%	5	\$ 37.615,12	\$ 7.523,02
Equipo de Oficina	33%	3	\$ 5.696,84	\$ 1.898,95
Muebles y Enseres	10%	10	\$ 2.385,00	\$ 238,50
TOTAL DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS			\$ 45.696,96	\$ 9.660,47

(Elaboración Propia)

Tabla 51 - Valor de reposición de Activos Fijos

Concepto	Valor	Año de reposición
Equipo de Oficina	\$ 5.696,84	2018

(Elaboración Propia)

Tomando en cuenta la vida útil del proyecto, se ha definido el valor residual de cada uno de los activos fijos de la empresa descritos anteriormente. Este valor corresponde a una proporción del valor original del activo fijo que aún no ha sido depreciado y el cual podría ser vendido al finalizar el proyecto, como se presenta en la tabla 52.

Tabla 52 - Valor Residual de Activos Fijos

VALORES RESIDUALES				
Concepto	Valor	Depreciación	Años que faltan por depreciar	Valor residual
Equipamiento	\$ 37.615,12	\$ 7.523,02	0	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 5.696,84	\$ 1.898,95	1	\$ 1.898,95
Muebles y Enseres	\$ 2.385,00	\$ 238,50	5	\$ 1.192,50
VALOR RESIDUAL TOTAL		\$ 9.660,47		\$ 3.091,45

(Elaboración Propia)

3.4.3.2.3 Amortización de Activos Diferidos

Los activos diferidos son amortizables a 5 años, lo cual corresponde al 20% anual de su valor original, a continuación se muestra la siguiente tabla con el cálculo de la amortización de activos diferidos:

Tabla 53 - Amortización de Activos Diferidos

AMORTIZACIÓN ACT. DIFERIDOS	2015	2016	2017	2018	2019
\$ 3.524,00	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80

(Elaboración Propia)

3.4.3.3 FLUJO DE FONDOS

Con el objeto de evaluar la liquidez y solvencia de la empresa para la toma de decisiones, es importante conocer la forma de obtención y utilización de las fuentes de financiamiento del proyecto durante el periodo de vida útil del mismo. A continuación, en la tabla 54, se desarrolla el flujo de fondos del inversionista, construido a partir de los ingresos y egresos obtenidos de los diferentes estudios del presente plan. Para este análisis también se elabora el flujo de fondos puro, sin inversión, con la finalidad de entender la información sobre el manejo de efectivo (Ver anexo 5).

Tabla 54 - Flujo de Fondos para el Inversionista

	2015	2016	2017	2018	2019
	1	2	3	4	5
	0				
INGRESOS DE OPERACIÓN					
Costos fijos plan operativo	\$ 209.237,50	\$ 216.347,51	\$ 223.457,52	\$ 230.567,53	\$ 237.677,54
Costos fijos plan administrativo	\$ 22.800,00	\$ 23.723,40	\$ 24.684,20	\$ 25.683,91	\$ 26.724,11
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 100.979,90	\$ 118.608,14	\$ 123.413,54	\$ 128.413,63	\$ 133.616,30
Costos variables plan administrativo	\$ 123.779,90	\$ 142.331,54	\$ 148.097,73	\$ 154.097,53	\$ 160.340,40
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 5.700,00	\$ 5.930,85	\$ 6.171,05	\$ 6.420,98	\$ 6.681,03
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	\$ 5.700,00	\$ 5.930,85	\$ 6.171,05	\$ 6.420,98	\$ 6.681,03
UTILIDAD BRUTA	\$ 129.479,90	\$ 148.262,39	\$ 154.268,78	\$ 160.518,51	\$ 167.021,43
Gastos Financieros	\$ 79.757,60	\$ 68.085,12	\$ 69.188,74	\$ 70.049,02	\$ 70.656,12
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 4.127,81	\$ 3.471,56	\$ 2.739,85	\$ 1.923,99	\$ 1.014,30
(-) Depreciación	\$ 75.629,79	\$ 64.613,56	\$ 66.448,89	\$ 68.125,04	\$ 69.641,82
(-) Amortización de activos diferidos	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47
Utilidad operativa antes de participación e impuestos	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80
(-) 15% participación trabajadores	\$ 65.264,52	\$ 54.248,29	\$ 56.083,62	\$ 57.759,77	\$ 59.276,55
Utilidad antes de impuestos	\$ 9.789,68	\$ 8.137,24	\$ 8.412,54	\$ 8.663,96	\$ 8.891,48
(-) 23% impuesto a la renta	\$ 55.474,84	\$ 46.111,05	\$ 47.671,08	\$ 49.095,80	\$ 50.385,06
UTILIDAD NETA	\$ 12.759,21	\$ 10.605,54	\$ 10.964,35	\$ 11.292,03	\$ 11.588,56
(-) Inversión	\$ 42.715,63	\$ 35.505,51	\$ 36.706,73	\$ 37.803,77	\$ 38.796,50
(+) Depreciación	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47
(+) Amortización de activos diferidos	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80
(-) Reposición de activos	\$ 9.834,29	\$ 9.834,29	\$ 9.834,29	\$ 9.834,29	\$ 9.834,29
(+) Valor residual			\$ 5.696,84		\$ 3.091,45
(+) Recuperación de capital de trabajo					\$ 32.369,98
(+) Crédito	\$ 35.893,98				
(-) Pago principal	\$ 5.706,49	\$ 6.362,73	\$ 7.094,45	\$ 7.910,31	\$ 8.820,00
FLUJO DE FONDOS NETO	\$ (45.696,96)	\$ 37.540,12	\$ 29.673,75	\$ 24.446,42	\$ 30.424,43
					\$ 65.968,90

(Elaboración Propia)

3.4.3.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

En este apartado se calcula el nivel de producción en el que los ingresos son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y variables. El punto de equilibrio será determinado de 2 formas diferentes con el objeto de comprobar la cantidad exacta.

La Corporación Financiera Nacional maneja un modelo que utiliza la siguiente fórmula para el cálculo del punto de equilibrio (Carrasco, Evaluación Financiera de Proyectos, 2008):

$$PE(Q) = \frac{CF_{Totales}}{Ingresos_{Totales} - CV_{Totales}}$$

$$PE(Q) = \frac{\$123.779,90}{\$209.237 - \$5.700}$$

$$PE(Q) = 0,61 ; \text{ porcentaje de la cantidad total}$$

$$PE(Q) = 0,61 * 240 = 255,57$$

Se comprueba entonces que se requiere del 61% del nivel de producción neta total anual para cumplir con los costos fijos y variables, es decir aproximadamente 256 bandas anuales, 21 bandas mensuales.

A continuación se realiza el cálculo del punto de equilibrio a través de la fórmula comúnmente utilizada para el efecto (Carrasco, Evaluación Financiera de Proyectos, 2008):

$$PE(Qo) = \frac{CF_{Totales}}{Precio - \left(\frac{CV_{Totales}}{Q}\right)}$$

$$PE(Qo) = \frac{\$123.779,90}{\$498 - \left(\frac{\$5.700}{420}\right)}$$

$$PE(Qo) = 255,57 ; 256 \text{ bandas independientes}$$

Con el cálculo anterior se comprueba que la cantidad anual de bandas que deben adquirir los servicios integrales del complejo artístico musical y que cumple con los costos fijos y variables, es igual 256, es decir 21 bandas mensuales.

3.4.4 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera constituye uno de los aspectos más importantes para determinar la factibilidad financiera del proyecto. En este apartado se determinan los indicadores más importantes para la evaluación, entre ellos: VAN, TIR, TUR, B/C. Además, como elemento importante para el cálculo de estos indicadores, se determina la tasa de descuento, también denominada Costo Medio Ponderado del Capital (CMPC) o TMAR.

3.4.4.1 TASA DE DESCUENTO

La rentabilidad exigida por cada uno de los proveedores de financiación se calcula a partir de la tasa de descuento. Dado que las rentabilidades exigidas por las entidades financieras y por los accionistas son distintas, se pondera cada una de ellas en función de la estructura financiera ideal entre fondos propios y deuda. Para determinar la tasa de descuento se aplicará la siguiente fórmula:

$$CMPC = \left[CRA * \frac{RA}{RA + RP} \right] + \left[CRP * \frac{RP}{RP + RA} \right]$$

Donde:

CMPC: Costo medio ponderado del capital (Tasa de descuento)

RA: recursos ajenos

RP: recursos propios

CRA: costo de recursos ajenos;

Se aplicó: (Tipo de interés = 11,5%)*(1-38%);

Según Gonzalo Vilorio Martínez, el tipo de interés tiene una ventaja fiscal, ya que los gastos financieros son deducibles del impuesto a sociedades.

En este sentido, el 38% es igual a la suma del 15% de participación de trabajadores y 23% de impuesto a la renta según el código de producción. CRP: Costo de recursos propios; se aplicó una tasa de 11,74%; conformada por el rendimiento promedio de la industria de servicios de espectáculos 2,18%, la inflación 4,05% y la tasa de interés pasiva 5,51%.

$$cmpc = \left[7,13\% * \frac{\$35.893,98}{\$35.893,98 + 45.696,96} \right] + \left[11,74\% * \frac{\$45.696,96}{\$45.696,96 + \$35.893,98} \right]$$

$$cmpc = 9,71\%$$

A continuación, se procede a calcular los principales indicadores financieros que nos permitieron tomar decisiones respecto a la viabilidad del proyecto. Los valores del VAN, TIR, TUR y relación costo beneficio, son determinados a partir del software financiero proporcionado por el Ing. Patricio Carrasco, catedrático de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, ingresando la información de la tasa de descuento y los valores del flujo de fondos del inversionista detallado en la tabla anterior. Los mismos se presentan en la figura 32.

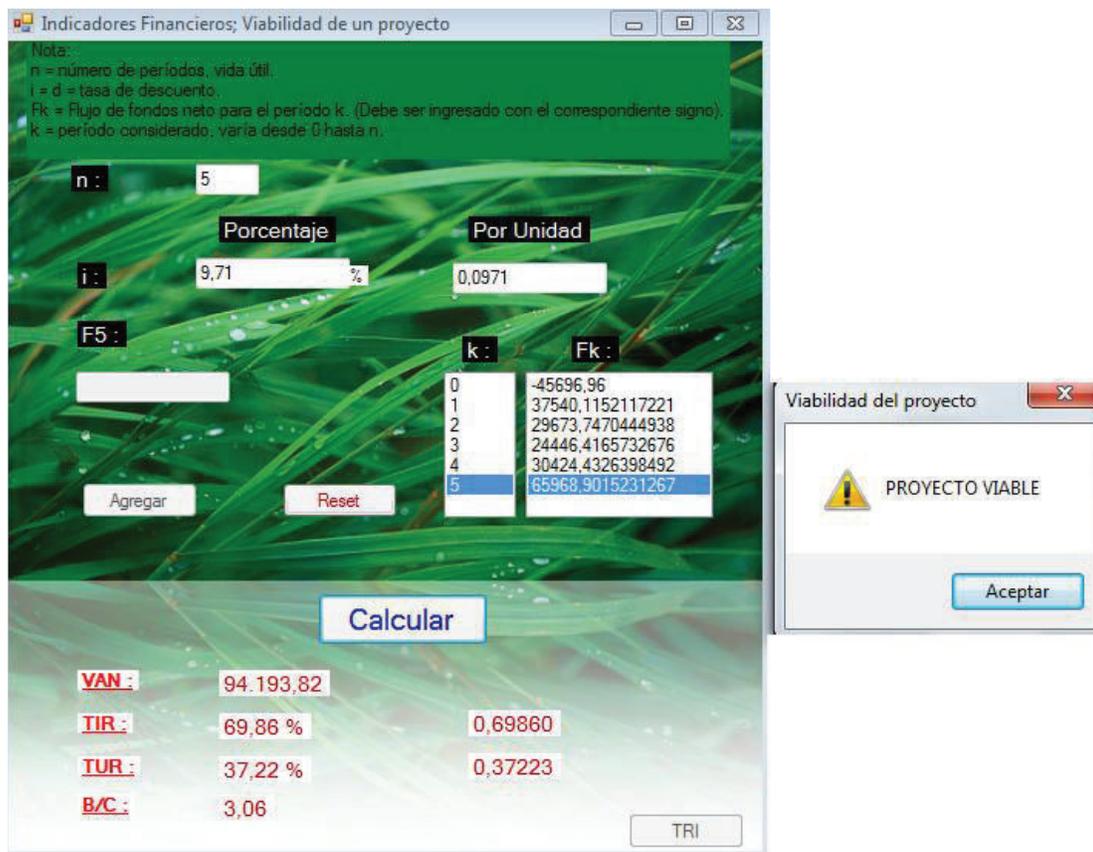


Figura 32 - Resultados Evaluación Financiera de la empresa
(Carrasco, Decisiones de Inversión, 2012)

3.4.4.2 Valor Actual Neto (VAN)

Basado en los datos obtenidos de la figura 32, se determina que el VAN resultante es de \$94.193,82. Lo que verifica que el proyecto es viable al obtener un VAN mayor a cero. Cabe recalcar que, el valor fue comprobado a partir de las fórmulas financieras de Microsoft Excel.

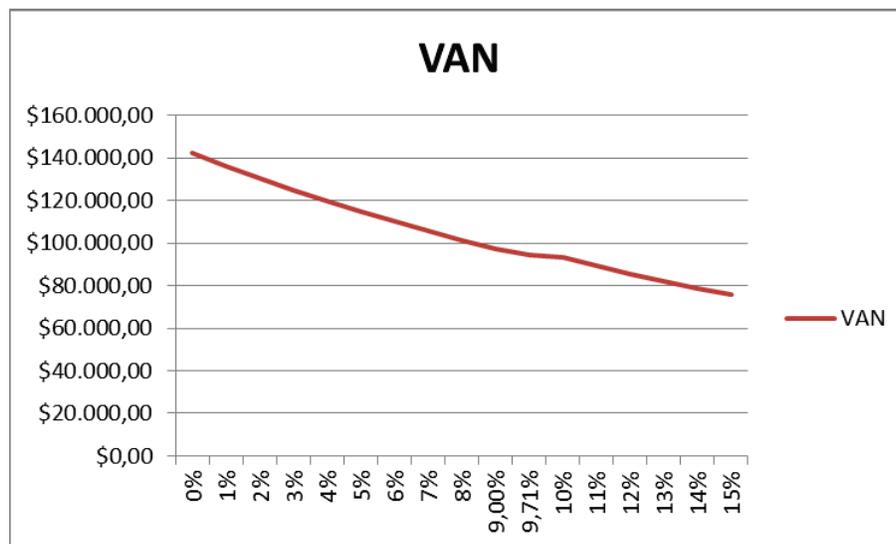


Figura 33 - Valor Actual Neto
(Elaboración Propia)

3.4.4.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

A partir de los datos presentados en la figura 32, se determina que la TIR resultante es de 69,86%. Este indicador permite comprobar que el proyecto es viable debido a que su valor es muy superior a la tasa de descuento utilizada, por ende el proyecto debería aceptarse.

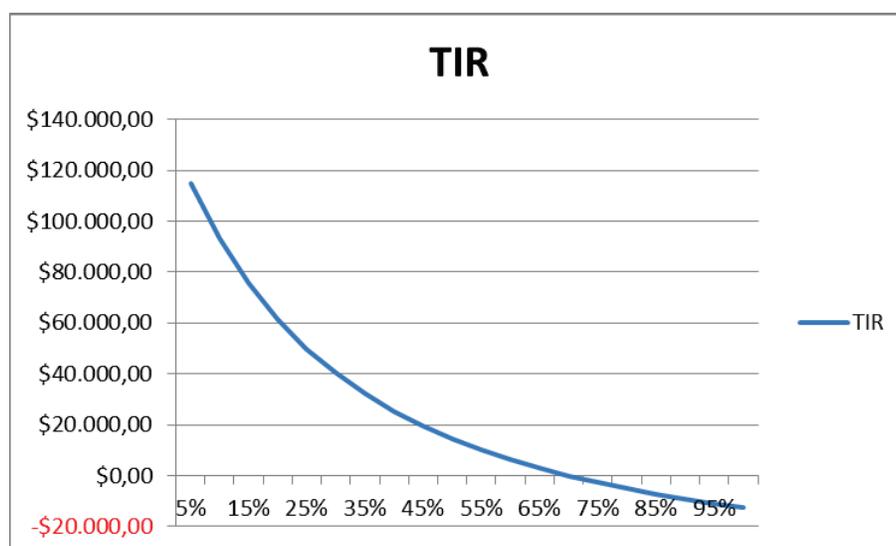


Figura 34 - Tasa Interna de Retorno
(Elaboración Propia)

3.4.4.4 Tasa Única de Retorno (TUR)

De los datos obtenidos en el software financiero y expuestos en la figura 32, se puede comprobar que la TUR es igual a 37,22%, superior a la tasa de descuento, por lo tanto el proyecto es muy atractivo, ya que sus ingresos permiten reponer a los costos y generan recursos adicionales a los que se obtendría en un uso alternativo.

Tabla 55 - Cálculo de la TUR

RESUMEN DE INGRESOS						
Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL INGRESOS	\$ 35.893,98	\$ 209.237,50	\$ 216.347,51	\$ 223.457,52	\$ 230.567,53	\$ 273.138,97
VALOR FUTURO	\$ 57.049,60	\$ 303.126,83	\$ 285.687,04	\$ 268.959,82	\$ 252.955,64	\$ 273.138,97
						\$ 1.440.917,90
RESUMEN DE EGRESOS						
Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
TOTAL EGRESOS	\$ 81.590,94	\$ 161.863,09	\$ 176.839,47	\$ 189.176,81	\$ 190.308,80	\$ 197.335,77
VALOR PRESENTE	\$ 81.590,94	\$ 147.537,22	\$ 146.921,98	\$ 143.261,42	\$ 131.363,29	\$ 124.158,01
						\$ 774.832,85

(Elaboración Propia)

La tabla 55 detalla el total de ingresos llevados al futuro y el total de egresos traídos al presente para el cálculo de la TUR.

3.4.4.5 Relación Beneficio Costo (B/C)

Luego de comprobar la información obtenida a partir del software financiero del Ing. Patricio Carrasco, en la figura 32, se pudo determinar que el valor de la relación B/C es igual a 3,06. Lo que significa que por cada dólar que los socios inviertan en el proyecto tendrán un retorno de \$3,06, en tal sentido es recomendable aceptar el proyecto.

3.4.4.6 Payback

En este apartado se determina el tiempo de recuperación de la inversión, incluyendo el capital de trabajo invertido por los socios para la operación del proyecto. Para calcular el Payback se tomó en cuenta los flujos de fondos del

numeral anterior para sumarlos y calcular los flujos acumulados, hasta encontrar el periodo en el cual el flujo acumulado toma el valor de cero, o en su defecto cambia de negativo a positivo. A continuación se muestra la tabla 56 que detalla el proceso de cálculo del payback.

Tabla 56 - Payback
RECUPERACIÓN DE CAPITAL

		2015	2016	2017	2018	2019
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE FONDOS NETO	\$ (45.696,96)	\$ 37.540,12	\$ 29.673,75	\$ 24.446,42	\$ 30.424,43	\$ 65.968,90
FLUJO DE FONDOS ACUMULADO	\$ (45.696,96)	\$ (8.156,84)	\$ 21.516,90	\$ 45.963,32	\$ 76.387,75	\$ 142.356,65

(Elaboración Propia)

La inversión total, incluido el crédito bancario, se recupera en el segundo año de operaciones de la empresa. De acuerdo a la información obtenida a partir del software financiero del Ing. Patricio Carrasco, catedrático de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, el tiempo de recuperación de la inversión será de 1,58 años, equivalente a 19 meses.



Figura 35 - Tiempo de recuperación del capital
(Carrasco, Decisiones de Inversión, 2012)

3.4.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación se busca analizar alternativas a escenarios de incertidumbre que se presentan debido al comportamiento de ciertas variables. El presente análisis trata de analizar el impacto de dos variables específicas: el precio del servicio y

los costos de operación, ya que estas dos, son las determinantes al momento de calcular los ingresos totales que se obtienen a partir del funcionamiento de la empresa.

3.4.5.1 Precio de Venta del servicio

En la tabla 57 se visualiza la variación del precio de venta en dólares por los servicios integrales del complejo artístico musical, manteniendo los demás costos que integran la producción del servicio, con el objeto de poder conocer hasta qué porcentaje se puede disminuir el valor, para que el VAN no resulte negativo. A continuación se presentan los resultados de este análisis:

Tabla 57 - Sensibilidad del precio

VARIACIÓN	PRECIO	VAN	TIR	TUR	B/C
0%	\$ 498	\$94.193,82	69,86%	37,22%	3,06
-10%	\$ 448,11	\$38.667,42	35,37%	24,02%	1,85
-15%	\$ 423,22	\$10.904,22	17,14%	14,51%	1,24
-16,5%	\$ 415,75	\$2.575,26	11,48%	10,92%	1,06
-16,8%	\$ 414,25	\$909,47	10,34%	10,14%	1,02
-16,95%	\$ 413,51	\$76,57	9,77%	9,75%	1
-16,96379%	\$ 413,437	\$0	9,71%	9,71%	1
-17%	\$ 413,26	-\$201,06	9,58%	9,61%	1

(Elaboración Propia)

En la tabla 57 el precio ha disminuido 10%, 15%, 16,5%, 16,8%, 16,95%, 16,96379 y 17%. Esta variable influye significativamente en los valores de los indicadores financieros más importantes: VAN, TIR, TUR y B/C. En tal sentido es posible determinar a partir de esta variable la decisión de invertir o no en el proyecto. Se considera que el precio puede disminuir hasta un 16,96379% máximo de su valor inicial para que el proyecto resulte indiferente, es decir se pueden ofertar los servicios del complejo artístico musical hasta un precio de \$413,44, valor con el cuál se obtiene un VAN igual a cero. Tanto la TIR y TUR son

iguales a la tasa de descuento (9,71) y la razón beneficio costo es igual \$1, lo que quiere decir que el inversionista no obtendría réditos adicionales por cada dólar invertido, simplemente recuperaría la cantidad invertida.

Este análisis permite demostrar que el proyecto es viable y que la empresa estaría en capacidad de responder, hasta una disminución de aproximadamente un 16,96% del precio de mercado nacional, considerando que dichas variaciones fluctúan de acuerdo a la inflación (promedio 4,05% actual).

3.4.5.2 Costos de Operación

A continuación se ha considerado un escenario en el cual los costos de operación anuales aumentan, manteniendo el precio (\$498) y la demanda de los servicios integrales de acuerdo a la capacidad de la empresa (34 bandas en frecuencia mensual). El análisis incluye el cálculo de los principales indicadores financieros con el objeto de evaluar la respuesta de la empresa frente a este escenario, los resultados se muestran en la tabla 58.

Tabla 58 - Sensibilidad de los costos de operación

VARIACIÓN	COSTOS OPERACIÓN	VAN	TIR	TUR	B/C
0%	\$ 129.479,90	\$ 94.193,82	69,86%	37,22%	3,06
10%	\$ 142.427,89	\$ 56.631,36	47,16%	28,90%	2,24
20%	\$ 155.375,88	\$ 19.068,89	22,91%	17,64%	1,42
25%	\$ 161.849,88	\$ 287,66	9,92%	9,85%	1,01
25,05%	\$ 161.914,61	\$ 99,84	9,79%	9,76%	1
25,07658%	\$ 161.949,03	\$ -	9,71%	9,71%	1
26%	\$ 163.144,67	- \$ 3.468,59	7,24%	8,04%	0,93
27%	\$ 164.439,47	- \$ 7.224,84	4,52%	6,18%	0,85

(Elaboración Propia)

En la tabla 58 se puede visualizar la variación del valor de los costos de operación, variable que influye directamente en los indicadores financieros más importantes para decidir si invertir o no en el proyecto: VAN, TIR, TUR, B/C. En este sentido, se considera que los costos de operación pueden aumentar hasta un porcentaje máximo de 25,07658% para obtener un VAN igual a cero, y en consecuencia se considera como un proyecto indiferente. En este punto, Tanto LA TIR como la TUR son iguales a la tasa de descuento (9,71%) y la relación beneficio costo es igual a 1, lo que quiere decir que el inversionista en este punto solo recuperaría la inversión sin generar réditos adicionales al capital invertido.

Este análisis permite demostrar que el proyecto es viable, y la empresa estaría en capacidad de responder hasta un aumento de 25, 07658% de los costos de operación, tomando en cuenta que dichas variaciones fluctúan de acuerdo a la inflación de precios (promedio actual 4,05%).

3.5 PLAN DE PUESTA EN MARCHA

Con el objeto de organizar las actividades que se deben realizar para poner en marcha el negocio, en este apartado, se plantea un cronograma que incluye el orden y el tiempo que tomaría su realización. Adicionalmente se describe la forma de control de dicho cronograma con el objeto de verificar su cumplimiento.

3.5.1 CRONOGRAMA

Una vez realizado el estudio de mercado y definido el funcionamiento y rentabilidad de la empresa, se considera necesario realizar un cronograma con las tareas más importantes que se deben seguir para la puesta en marcha de la misma. Para ello, en este capítulo se definirán las tareas y actividades que deben realizarse, los plazos y duraciones de las mismas así como las relaciones de precedencia entre ellas, lo que permitirá definir un diagrama de Gantt de la puesta en marcha de la Fábrica Binaural. Además, el hecho de utilizar esta herramienta permite poder llevar a cabo un control sobre la ejecución de las mismas, de modo que puedan controlarse posibles retrasos y así, realizar las acciones de mejora necesarias antes de la finalización del proceso total.

Para la realización de dicho Diagrama de Gantt, el primer paso es definir el conjunto de actividades o tareas que deben realizarse. A continuación se muestra una lista de las mismas, explicando en qué consiste cada una:

- Constituir la empresa: reúne todos los procesos de constitución, desde el registro del nombre hasta el pago de los valores por servicios del abogado.
- Conseguir el financiamiento: esta tarea contiene todos los procesos necesarios para obtener el recurso económico, desde la búsqueda de la entidad patrocinadora, la negociación, y tramitación hasta la disposición del mismo para la posterior tarea de compra de muebles y enseres, equipos de oficina, etc.
- Compras: consiste en la adquisición de la cantidad planificada de equipos de cómputo, muebles y suministros para oficina.

- Contratar personal: en esta parte del plan se realizan actividades de reclutamiento, selección y evaluación de personal de seguridad y limpieza, para completar la nómina necesaria para empezar las operaciones.
- Realizar adecuaciones: Se relaciona con los trabajos de adecuación de las instalaciones de la empresa.
- Campaña de Expectativa: tiene que ver tareas de captar atención del público objetivo, gestión de redes sociales, contactos con proveedores y generación de fiesta de lanzamiento.
- Contactar clientes: En esta parte se selecciona de una lista de posibles clientes, aquellos que demandarían los servicios de la empresa. Además incluye la etapa de contacto con proveedores de servicios de cafetería, tienda musical y serigrafía.
- Acuerdo con bandas independientes: Este punto define la negociación y acuerdo de las cláusulas del proceso de contratación de los servicios.
- Producción: después de haber acordado los términos del contrato y los servicios que incluye el mismo, se procede a la planificación, producción del evento y edición de entregables.
- Proceso de seguimiento: esta actividad se refiere al proceso de planificación de actividades y generación de posibles productos para la siguiente temporada que continúa en vigencia la membresía.

Una vez definidas las actividades más importantes para la puesta en marcha de la empresa, se detallan y organizan las mismas en el cronograma o diagrama de Gantt que servirá para establecer los diferentes periodos en los que se llevaran a cabo las diferentes actividades, su esquema se muestra en la figura 36.

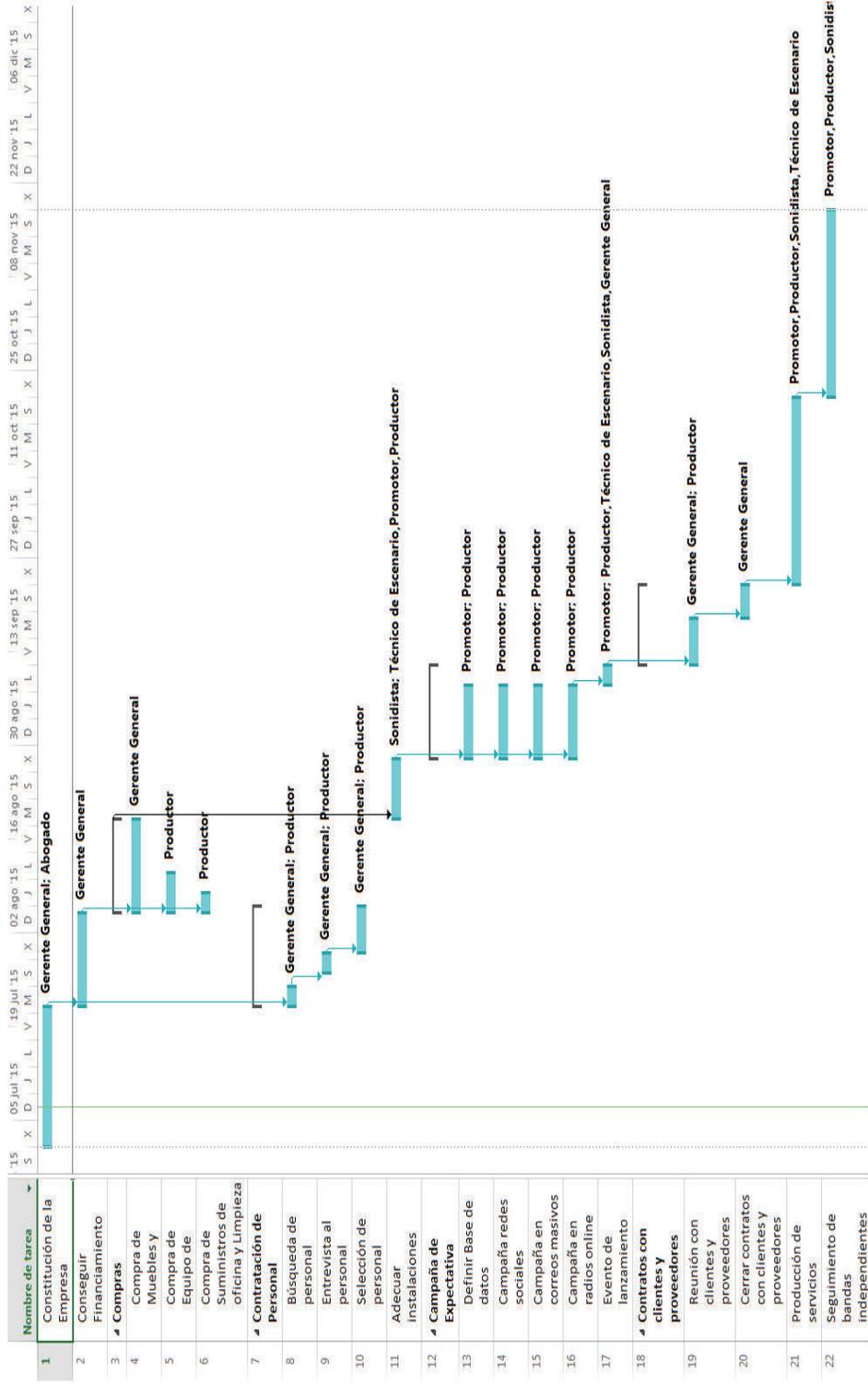


Figura 36 - Diagrama de Gantt del proyecto (Elaboración Propia)

3.5.2 CONTROL DE EJECUCIÓN

Después de elaborar el cronograma de las actividades para la puesta en marcha del negocio se considera necesario establecer algunos mecanismos de control para verificar que se está cumpliendo el cronograma de actividades previsto. Como se ha explicado previamente, en este caso la mayoría de actividades no depende únicamente del personal de la empresa ni de los socios. Por ello, los únicos mecanismos de control posibles son reuniones de control o supervisión para verificar que las tareas se llevan a cabo dentro de los tiempos programados así como reuniones de toma de decisiones al finalizar alguna de las actividades.

Para facilitar el diseño de dichas actividades de control, se ha dividido el cronograma en 6 fases, que se detallan a continuación:

Tabla 59 - Fases de puesta en marcha del proyecto

FASES	ACTIVIDADES
Fase 1	Constitución de la empresa
Fase 2	Conseguir el financiamiento
Fase 3	Compras de materiales, insumos y equipos de oficina Contratar personal
Fase 4	Adecuación de instalaciones

Fase 5	Contactar Clientes y proveedores Campaña de expectativa Cerrar acuerdos
Fase 6	Producción y Seguimiento

(Elaboración Propia)

Para la primera fase se buscará la ayuda de un abogado que preste sus servicios para realizar los trámites de constitución respectivos, durante esta etapa, el gerente de la empresa realizará el seguimiento del proceso en conjunto con el abogado contratado.

Los socios del proyecto programan reuniones semanales durante la segunda fase, que comprende la evaluación de entidades financieras, selección, presentación de documentos, y desembolso de dinero.

Durante la tercera fase, que se refiere a la gestión de compras, se busca abastecer a la empresa de suministros de oficina, muebles y enseres, y equipo de cómputo necesario para la prestación del servicio integral. De igual manera se busca seleccionar y contratar al personal de limpieza y seguridad adecuado, para que al momento de iniciar las actividades de la empresa, no existan retrasos en los procesos de apoyo. En esta fase interviene el gerente general.

La siguiente fase constituiría una de las más importantes ya que se refiere a la adecuación de las instalaciones disponibles. En esta etapa el ingeniero en sonido y acústica, junto con el técnico de escenario, serán los encargados de realizar las adecuaciones en el espacio de producción. Se adecuarán las oficinas con el objeto de aislar el ruido y se dispondrán los equipos de acuerdo a la distribución de la empresa.

La fase cinco incluye la campaña de expectativa, el contacto con las bandas independientes, contacto con los proveedores de servicios de cafetería y serigrafía, la fiesta de lanzamiento y el cierre de acuerdos con los mismos.

Finalmente, la última etapa se refiere al proceso de producción de servicios y el seguimiento personalizado del rendimiento de cada banda independiente. En dichos procesos están involucrados: el gerente general, productor, promotor, sonidista y técnico de escenario, quienes cooperan en conjunto para generar un servicio de calidad en el que el cliente satisfaga sus expectativas.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Se evidencia; una escasez de espacios que integren la cadena de valor de la industria musical en su oferta; y el 99% del total de bandas independientes busca alternativas integrales que ofrezcan servicios de calidad. Esta información fue verificada a partir del estudio de mercado en el cual la demanda de servicios de creación y difusión del complejo artístico musical es bastante alta, 199 bandas.
- Se identifica una tendencia mensual a utilizar los servicios de creación y difusión, dispersos y existentes, en el Distrito Metropolitano de Quito. Siendo los servicios de creación los que han demostrado, de acuerdo a los datos de la investigación de mercados, menor grado de satisfacción con relación a los servicios de difusión, por parte de los usuarios. Siendo, la buena atención, infraestructura y buena calidad de equipos de audio, los aspectos más importantes para decidir sobre un espacio de expresión.
- De acuerdo a la capacidad instalada prevista en la empresa es posible abastecer al 17% de la demanda total de bandas independientes. Lo que equivale a 34 bandas que, mensualmente, podrán ser usuarios de las instalaciones y los servicios del complejo artístico musical. Con dicha cantidad de bandas se programará eventos con frecuencia mensual y se producirá el contenido que será difundido durante el mes de vigencia de la membresía.
- La gran demanda de los servicios del complejo artístico musical permite cubrir sin ningún inconveniente nuestra capacidad y adicionalmente obliga a buscar estrategias de crecimiento importantes para lograr abastecer a todos. La ubicación de la empresa, en el Centro Histórico, es estratégica al

encontrarse en un espacio netamente turístico y cultural que concentra a público nacional y extranjero. Con vías de acceso, transporte público y estacionamientos disponibles las 24 horas del día.

- La empresa se llamará “La Fábrica Binaural” y se constituirá bajo la forma de sociedad anónima, estará conformada por cinco accionistas quienes responderán por el capital aportado. Se requerirán ocho trabajadores para las operaciones de la empresa; cinco de ellos serán los accionistas, quienes realizarán las actividades principales de creación y difusión; los tres restantes serán el personal de apoyo contratado para realizar actividades de seguridad (2) y limpieza (1) de las instalaciones.
- La empresa contará con el recurso humano calificado necesario, los recursos económicos, técnicos y administrativos suficientes para penetrar en el mercado con una propuesta innovadora de servicios y generar rentabilidad, al mismo tiempo que se mejorará la plataforma cultural de espectáculos musicales.
- El plan financiero permite demostrar que existe un retorno de la inversión (75,20%) muy superior a la tasa de descuento estimada (CPPC = 8,75%), permitiendo que la recuperación de la inversión inicial (\$80.882,94) sea a partir del segundo año de operación, además que se obtiene un VAN positivo (\$106.847,99), valor que resulta sumamente atractivo para los socios.
- En el análisis de sensibilidad permite demostrar la viabilidad del proyecto y que la empresa estaría en capacidad de responder a dos escenarios; por un lado la disminución de hasta un 16,96% del precio de mercado establecido, y por otro lado un aumento de 25,08% de los costos de operación; considerando en ambos casos que las variaciones fluctúan de acuerdo a la inflación cuyo promedio actual se encuentra en el 5% anual.

- Finalmente, a partir del plan de puesta en marcha se determinan seis fases muy importantes para comenzar las operaciones de la empresa. En este sentido, el plan incluye un Diagrama de Gantt que permitirá controlar tiempos para la ejecución de todas las actividades planteadas (22). Con la realización de estas actividades se logró determinar un tiempo de 5 meses para empezar a prestar los servicios integrales de la Fábrica Binaural.

Se concluye:

“La creación de un complejo artístico musical para bandas independientes en el Centro Histórico del Distrito Metropolitano de Quito, es factible, comercial, técnica, organizacional y financieramente”.

4.2 RECOMENDACIONES

- Con la finalidad de lograr que la actividad musical se convierta en la principal fuente productiva de beneficios económicos y personales de los músicos independientes del DMQ y no solamente permanezca como un pasatiempo, es muy importante el apoyo gubernamental al incentivar la industria musical del Distrito. Es el gobierno el ente más grande y quien tiene los recursos y las condiciones adecuadas para incentivar a los emprendimientos que se generen en relación a la cultura y más específicamente a la música.
- Es necesario evaluar periódicamente el comportamiento del mercado de la música independiente, a partir de las experiencias de los agentes culturales, con el objeto de obtener retroalimentación del comportamiento y la aceptación de los servicios integrales que se oferta.
- No se debe descuidar las promociones y nuevas formas de comunicación, con el objeto de obtener mayor alcance y mejor acogida de los servicios integrales.

- Tener muy en cuenta las posibles alianzas con proveedores de sonido, espacios culturales, medios de comunicación, proyectos gubernamentales y toda la ayuda posible generada para incentivar al sector musical. Con el objeto de desarrollar y potencializar la eficacia de las estrategias implantadas en la empresa, y como una forma de crecimiento y posicionamiento de La Fábrica Binaural en la mente de todos los usuarios.
- No se debe descartar la posibilidad de obtener certificaciones calidad y responsabilidad social, reconocidas mundialmente, con el objeto de introducir a la empresa en un ambiente competitivo y garantizar la calidad de nuestros servicios a los clientes, al mismo tiempo que generará una imagen positiva del negocio.
- Es muy importante estar en constante actualización acerca de tecnología en equipos de audio, luminarias y acústica, la adecuada capacitación del recurso humano con la finalidad de eliminar brechas de conocimiento, fortalecerá la estructura del negocio y aprovechará las oportunidades que puedan presentarse.
- Se recomienda visitar actores culturales de los países vecinos (Colombia, Perú, Chile, Argentina) con el objeto de generar acuerdos y concretar posibles intercambios de bandas, aumentar la demanda de servicios y la expectativa de todos los usuarios.
- Evaluando la capitalización del negocio y la adecuada gestión de utilidades, a mediano plazo, se debería considerar la posibilidad de expandir la empresa, alcanzar nuevos mercados creando sucursales en ciudades con gran oferta musical (Cuenca, Guayaquil, Ambato, Ibarra) o inclusive diversificar los servicios del complejo artístico musical, realizando integraciones hacia adelante y atrás.

REFERENCIAS

- Orquesta Filarmónica de Bogotá. (2012). *La industria musical mueve la economía en Bogotá*. Obtenido de <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/>
- American Marketing Association. (2004). *Definition of Marketing*. Obtenido de The American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- ANDES. (30 de Diciembre de 2014). *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-aumento-salario-basico-unificado-2015-411.html>
- ANUIES. (18 de Junio de 2013). *Difusión Cultural*. Obtenido de Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior: <http://www.anui.es/>
- Arreaga, M. F. (20 de Noviembre de 2011). Organismos mueven al rock ecuatoriano. *El Telégrafo*.
- Arregui, E. (2006). *El programa de Rehabilitación del Centro histórico de Quito*. Recuperado el 2014, de Empresa de Desarrollo Urbano de Quito: <https://www.flacso.org.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=21174>
- Baca, G. (2001). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
- Banco Solidario. (Enero de 2014). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Obtenido de Solidario Conmigo: <http://www.cuidatufuturo.com/>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación .
- Borello, A. (2001). *El Plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Business Monitor. (2013). *Market Overview - Mexico*. Obtenido de [www.businessmonitor.com/millennium.itesm.mx](http://www.businessmonitor.com/millennium/itesm.mx)
- C7 Jalisco. (2012). *¿Qué es realmente la música independiente?* Recuperado el Febrero de 2015, de C7 Jalisco: <http://c7jalisco.com/blogs/que-es-realmente-la-musica-independiente>
- Cabrerizo, M. d., & Naveros, J. (2009). *Plan de Negocio*. España: Publicaciones Vértice S.L.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2015). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/>

- Carpio, R. (2012). El mundo paralelo de la Música. *Revista Q*, 22 - 25.
- Carrasco, P. (2008). *Evaluación Financiera de Proyectos*. Quito: EPN.
- Carrasco, P. (Enero de 2012). *Decisiones de Inversión*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Casal, J., & Mateu, E. (2003). *Tipos de Muestreo*.
- Castellanos, E. (30 de Junio de 2010). *Blogger*. Obtenido de Edgar Castellanos Blogspot: <http://edgarcastellanosm.blogspot.com/2010/06/la-musica-independiente-en-ecuador.html>
- Comisión de Cultura de la FEMP. (2006). *Guía de estándares de los equipamientos culturales en España*. Obtenido de Federación Española de Municipios y Provincias: <http://www.femp.es/>
- Debussy, C. (2005). *Conceptos Básicos de Apreciación Musical*. Obtenido de Elite Escuela de Arte y Danza: <http://www.elitearteydanza.com.ar/>
- Del Pino, I. (2009). *Centro Histórico de Quito. Una centralidad urbana en transformación hacia el turismo. 2001 - 2008*. Quito: Flacso - Ecuador.
- Doomos Ecuador. (2015). *Doomos Ecuador*. Recuperado el 2015, de http://www.doomos.com.ec/de/2279_arriendo-casa-centro-historico-de-quito.html
- Ecuador Bienes Online. (2015). *Ecuador Bienes Online*. Recuperado el 2015, de http://ecuador.bienesonline.com/ficha-arriendo-centro-historico-quito-pichincha_CAA10397.php
- Ecuador Legal. (2015). *Formato de minuta de constitución de sociedad anónima*. Recuperado el 2015, de Ecuador Online: www.ecuadorlegalonline.com/minuta-de-constitucion-sociedad-anonima
- El Comercio. (29 de Mayo de 2013). *Elcomercio.com*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/entretenimiento/MTV-musica-indie-independiente-Ecuador-Alcaloides-Fabricante-Munn-Marley-LOBA_0_928107368.html
- El Telégrafo. (1 de Abril de 2014). *Revitalización del Centro se ejecuta en 5 ejes*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.telegrafo.com.ec>
- Emery, D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera*. México D.F.: Prentice Hall.
- Entresalidas. (Mayo de 2014). *Bares/Cafeterías*. Obtenido de Entresalidas: <http://entresalidas.com/lugares/u/ec/p/%2A/12?page=1&ref=tg>

- Fitterman, C. (2013). *Introduction to the Music Industry: An Entrepreneurial Approach*. New York: Taylor & Francis.
- Flor, G. (2006). *Guía para elaborar Planes de Negocio*. Quito: Gráficas Paola.
- Gómez, L. (4 de Agosto de 2013). A la industria musical todavía le falta ritmo. *Revista Líderes*.
- Graham, F. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios*. Lima: the Economist.
- Greez, C. (1957). Cultura. *American Anthropologist*.
- Harvard Business Publishing. (2009). *Creating a Business Plan*. Chile: Impact Media Comercial S.A.
- Hernandez, C., Del Olmo, R., & García, J. (1999). *El Plan de Marketing Estratégico*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Hernández, R. (2013). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Hormigos R., J. (2008). *Música y sociedad: análisis sociológico de la cultura musical de la posmodernidad*. Madrid: Ediciones y Publicaciones Autor.
- Instituto Iberoamericano de Berlín. (2008). *Apuntes para una filosofía de la Red de Centros Culturales de América y Europa*. Alemania.
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México D.F.: McGraw Hill.
- Jorquera, M. C. (2009). *La música y la educación musical en la sociedad contemporánea*. Obtenido de Conservatorio di Venezia: <http://musica.rediris.es/>
- Kinncar, T., & Taylor, J. (2000). *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*. Bogotá: McGraw Hill.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Last.fm. (2013). *Música Independiente*. Recuperado el Febrero de 2015, de Last.fm: <http://www.lastfm.es/tag/indie/wiki>
- Lennie, M. (2013). La industria musical frente al cambio de paradigma. *Red Panal*.
- López, X. (13 de Enero de 2013). La no industria musical en Ecuador: hacia la recuperación de un paciente terminal. *El Telégrafo*.
- Mariño, W. (2005). *Guía para crear una empresa sin dinero*. Quito: Ecuador F.B.T. Cia. Ltda.

- Merriam, A. (1993). *La antropología de la música*. Palermo: Sellerio.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2013). *Diagnóstico y Políticas para el desarrollo de la Industria Fonográfica Ecuatoriana*. Quito: Dirección de Emprendimientos e Industria Fonográfica.
- Ministerio de Cultura y Patrimonio. (29 de Abril de 2014). Base de datos simple. *Dirección de Emprendimientos e Industria Fonográfica*. Quito, Pinchincha, Ecuador.
- Ministerio de Turismo. (5 de Septiembre de 2013). Obtenido de Quito celebra 35 años de la declaración como Patrimonio Cultural de Humanidad: <http://www.turismo.gob.ec/quito-celebra-35-anos-de-la-declaracion-como-patrimonio-cultural-de-humanidad/>
- Ministerio del Trabajo. (2015). Ley de Justicia Laboral. *Acuerdo Ministerial 087*. Quito.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2015). *Municipio del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 2015, de <http://www.quito.gob.ec/>
- Nixie. (30 de Abril de 2014). *Nixie neurona musical*. Obtenido de <http://www.nixie.ec/>
- Oleas, J. (2009). Plan de tesis previa disertación de grado para la obtención del título de Arquitecto. *Centro de creación y difusión musical en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito, Pichincha, Ecuador: PUCE.
- Osorio, I. A. (2012). Tesis para optar al grado de magister en Gestión y Dirección de Empresas. *Plan de Negocios en Sala de Ensayo Musical*. Santiago de Chile, Chile.
- Páginas Amarillas. (18 de Mayo de 2014). *Amarillas Internet*. Obtenido de http://www.amarillasinternet.com/search.html?type=NS&city=Quito&country=Ecuador&cid=EC_&keyword=Serigraf%C3%ADa&where=Quito%2C+Pichincha%2C+Ecuador&phone=&address=&zip=&ngb=&bn=&lat=&lng=&state=3653224&stat edesc=&stateShortName=
- Plan Arteria. (9 de Mayo de 2012). *BLOG | Páginas web que difunden la música independiente en Ecuador*. Obtenido de <http://planarteria.com/2012/05/blog-paginas-web-que-difunden-la-musica-independiente-en-ecuador/>
- Plusvalia. (2015). *Plusvalia*. Recuperado el 2015, de http://www.plusvalia.com/propiedades/hermosa-casa-renovada-430-m2-centro-historico-50556292.html?utm_source=mitula&utm_medium=cpc&utm_campaign=mitula

- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Bogotá: Deusto.
- Quito Adventure. (5 de Septiembre de 2013). Obtenido de Quito: Patrimonio Cultural de la Humanidad: <http://www.quitoadventure.com/espanol/informacion-ecuador/acerca-ecuador/quito-patrimonio-cultural.html>
- Quito Adventure. (Mayo de 2014). *Guía de cafeterías en Quito*. Obtenido de Quito fined your adventur: <http://www.quitoadventure.com/espanol/relax-ecuador/diversion-quito/quito-cafeterias-01.html>
- Quito Turismo. (2014). Mapa Turístico Oficial de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Random House, Inc. (2010). *Binaural*. Recuperado el Abril de 2015, de Random House Kernerman Webster's College Dictionary: <http://www.thefreedictionary.com/binaural>
- Real Academia de la Lengua Española. (2015). *Cultura*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://lema.rae.es>
- Real Academia de la Lengua Española. (2015). *Música*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://lema.rae.es/>
- Real Academia Española. (Mayo de 2014). *Serigrafía*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://lema.rae.es/drae/?val=serigraf%C3%ADa>
- Redacción Cultura. (27 de Julio de 2013). Rock del Lago, el espacio natural para la música alternativa. *El Telégrafo*.
- Reyes, C. (16 de Abril de 2012). *Plan Arteria*. Obtenido de Los Culpables de Todo / Ley 1 x 1: <http://planarteria.com/2012/04/blog-los-culpables-de-todo-ley-1-x-1/>
- Romero, N. (2012). Estudio de Mercado. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Sánchez, S. *La Fábrica Binaural*. Tres & Dos, Quito.
- Schmidt-Welle, F. (2008). *Una fábrica abierta al diálogo*. Obtenido de Instituto Prusiano Iberoamericano de Berlín.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017*. Quito : Senplades.
- Superintendencia de Compañías. (5 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías*. Obtenido de <https://www.supercias.gov.ec>
- tocadas.com. (Mayo de 2014). *Estudios/Producción*. Obtenido de tocadass.com: <http://www.tocadas.com/estudios.html>

UNESCO. (2001). *Cultura*. Obtenido de Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural: <http://www.unesco.org/>

Valencia, J. J. (2007). Proyecto previo a la obtención del título de Ingeniero Empresarial. *Estudio de factibilidad para la implementación de una galería-cafetería panorámica en el centro cultural del Instituto Geográfico Militar de la ciudad de Quito*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Viloria, G. (2008). *Valoración de Empresas*.

Zikmund, W. (2009). *Investigación de Mercados*.

ANEXOS

5. ¿Para el proceso de *difusión*, usted es usuario de los siguientes servicios? (Puede marcar más de una respuesta)

Indique el grado de Satisfacción del servicio recibido. Siendo 5 un excelente servicio.

	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/> a) Promotores musicales					
<input type="checkbox"/> b) Medios de comunicación					
<input type="checkbox"/> c) Alquiler de salas de conciertos					
<input type="checkbox"/> d) Alquiler de Backline/PA					
<input type="checkbox"/> e) Escenarios Públicos					
<input type="checkbox"/> f) Centros culturales/Teatros					
<input type="checkbox"/> g) Tiendas musicales					
<input type="checkbox"/> h) Otro					

Especifique _____

6. En orden de preferencia, señale los 3 aspectos que valora más al momento de decidir sobre un espacio de expresión musical. Siendo 1 el más preferente.

a) Buena atención	
b) Calidad de infraestructura	
c) Calidad de equipos de audio	
d) Servicios adicionales (bar, ocio, etc.)	
e) Comodidad y amplitud	
f) Otro	

Especifique _____

7. ¿Estaría dispuesto a ser cliente de un Complejo Artístico Musical que cuente con los servicios de creación y difusión que considera importantes, y que además, le permita generar réditos mediante la constante gestión para promocionar su banda interna y externamente?

Si _____ No _____

Si respondió "No", por favor finalice la encuesta. Muchas Gracias.

8. Por favor indique el grado de importancia de los siguientes servicios para un Complejo Artístico Musical. Siendo 5 un servicio muy importante y 1 un servicio nada importante.

	1	2	3	4	5
a) Escenario					
b) Equipos de audio (Backline & PA)					
c) Estudio de Grabación/mezcla/master					
d) Camerinos					
e) Diseño e ilustraciones de la banda					
f) Serigrafía (camisetas, gorras, artículos varios...)					
g) Talleres, cursos, clínicas musicales					
h) Creación de Fonogramas					
i) Seguimiento y difusión constante					

9. ¿En qué sector le gustaría que esté ubicado el Complejo Artístico Musical?

Norte _____ Centro Histórico _____ Sur _____

Centro Norte _____ Centro Sur _____

10. ¿Por favor indique, qué modalidad de pago preferiría y hasta cuánto estaría dispuesto a invertir en dicha modalidad?

- | | | |
|--------------------|--------------------------|----------|
| a) Pago por evento | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| b) Mensualidad | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| c) Membresía Anual | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |
| d) Otro | <input type="checkbox"/> | \$ _____ |

Especifique _____

11. ¿Qué servicios adicionales le gustaría encontrar en el Complejo Artístico Musical? (Puede marcar mas de una respuesta)

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| a) Wifi | <input type="checkbox"/> |
| b) Cafetería/Bar | <input type="checkbox"/> |
| c) Estacionamiento | <input type="checkbox"/> |
| d) Biblioteca cultural | <input type="checkbox"/> |
| e) Tienda musical | <input type="checkbox"/> |
| f) Otra | <input type="checkbox"/> |

Especifique _____

12. ¿Por qué medios le gustaría informarse sobre la cadena de servicios que ofrece el Complejo Artístico Musical para las bandas independientes? (Puede escoger más de una)

- | | | |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| a) Redes Sociales _____ | b) Radio _____ | c) Medios Impresos _____ |
| d) Carteleras _____ | e) Correo electrónico _____ | |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

(Elaboración Propia)

ANEXO 2 - Listado Consolidado de Bandas Independientes del Distrito Metropolitano de Quito

#	Nombre	Género	Integrantes	Ciudad	Año de Formación
1	333	Thrash Metal	3	Quito	2005
2	3Vol	Rock	3	Quito	2010
3	4 Elementos	Hardcore	4	Quito	2008
4	Abadon	Heavy Metal	5	Quito	1987
5	Aby Moe	Indie	1	Quito	2008
6	Alaja Jam	Indie	4	Quito	2009
7	Alex Alvear	Funk	4	Quito	1986
8	Alicia se tiró por el parabrisas	Punk	5	Quito	2001
9	Alma Rasta	Reggae	6	Quito	1997
10	Alonso López	GrindCore	4	Quito	2011
11	AM en FM	Rock	4	Quito	2012
12	Amalgammama	Post Rock	4	Quito	2013
13	Amanda Vizen	Indie	1	Quito	2013
14	Amigos de lo Ajeno	Punk	4	Quito	2010
15	Anima Inside	Heavy Metal	4	Quito	2008
16	Arlequín	Metal	5	Quito	2012
17	Bajo Sueños	Rock	4	Quito	1991
18	Biorn Borg	Rock	5	Quito	2012
19	Bueyes de Madera	Indie	6	Quito	2014
20	CAN CAN	Indie	4	Quito	2008
21	Capital Klank	Reggae	6	Quito	2011
22	Carolina Lizarzaburu	Trova	7	Quito	2013
23	Chancro Duro	Metal	4	Quito	1989
24	Chango	Rap	1	Quito	2011
25	CicloP	Metal	4	Quito	2012
26	Clo Sismico	Rap	1	Quito	2009
27	Cocoa Roots	Reggae	5	Quito	2010
28	Colapso	Death Metal	5	Quito	2004
29	Conciencia Enemiga	Hardcore	4	Quito	2013
30	Convoy	Rock	4	Quito	2014
31	Cuervos	Rock	3	Quito	2013
32	Curare	Metal	5	Quito	2001
33	Custodia	Hardcore	5	Quito	2007
34	Da Pawn	Indie	6	Quito	2013
35	Da Rats	Rock	5	Quito	2010
36	Dama Solitaria	Rock	5	Quito	1993
37	Decapitados	Metal	5	Quito	1995
38	Desarma el Imposible	Metal	5	Quito	2011
39	Descomunal	Metal	4	Quito	2002

40	Desperas	Rock	4	Quito	1995
41	Desus Nova	Funk	4	Quito	2013
42	DieRot	Indie	4	Quito	2010
43	Dimitri Bollocks	Rock	4	Quito	2009
44	Durga Vassago	Metal	5	Quito	2008
45	Efecto Crayola	Rock	4	Quito	2011
46	El extraño comportamiento de un torso animado	Rock	3	Quito	2008
47	El inesperado regreso de Antony Newman	Indie	4	Quito	2013
48	El junta	Rock	3	Quito	2010
49	El Karmaso	Rock	5	Quito	2006
50	El Retorno de Exxon Valdez	Punk	5	Quito	1992
51	Empedernido	Rock	3	Quito	2007
52	Endless Spiral	Metalcore	5	Quito	2014
53	Enfermo	GrindCore	3	Quito	2012
54	Equis	Rap	3	Quito	2007
55	Espeso Pesado	Experimental	3	Quito	2012
56	Estereo Humanzee	Indie	5	Quito	2006
57	Eutanos	BlackMetal	5	Quito	2003
58	Extreme Attack	Thrash Metal	3	Quito	2011
59	F415	Electrónica	3	Quito	2002
60	Follder	Rock	4	Quito	2006
61	Fonofunk	Funk	4	Quito	2014
62	Fraktura	Metal	4	Quito	2011
63	Francho Espina	Metal	5	Quito	2012
64	Funky Junkkies	Funk	6	Quito	2008
65	Futton29	Metal	3	Quito	2011
66	GALE	GrindCore	3	Quito	2011
67	GNVM	Metal	4	Quito	2014
68	Gorephagia	Metal	3	Quito	2012
69	Gorgonia	BlackMetal	4	Quito	2003
70	Guanaco	Rap	3	Quito	2006
71	Guardarraya	Fusión	5	Quito	2005
72	Guerrilla Clika	Funk	5	Quito	2008
73	Hijos de Quien	Punk	4	Quito	2005
74	Holger Quiñonez	Grind	4	Quito	2005
75	Hombre Pez	Indie	4	Quito	2010
76	Hot Choclo Blues Band	Blues	6	Quito	2009
77	Ibo K Payne	Metal	4	Quito	2010
78	Igor Icaza	Rock	6	Quito	2007
79	Imperio Negro	BlackMetal	5	Quito	1996
80	Imposibles	Alternativa	6	Quito	2012

81	Inayu	Post Rock	4	Quito	2013
82	Indigno	Thrash Metal	4	Quito	2008
83	Infiltró	Grind	4	Quito	2008
84	Inferyus	Metal	4	Quito	2012
85	Insania	Metalcore	4	Quito	2011
86	Ivis Flies	Fusión	4	Quito	2009
87	Jaime Guevara	Trova	4	Quito	1981
88	Joanne Vance	Indie	2	Quito	2010
89	Kinta Planta	Reggae	6	Quito	2012
90	Krios	Rock	4	Quito	2012
91	Kunta Sativa	Reggae	5	Quito	2011
92	Kukuruchoklan	Noise	2	Quito	2010
93	La calle morgue	Rock	3	Quito	2009
94	La máquina camaleón	Indie	5	Quito	2013
95	La matilda	Latino	4	Quito	2010
96	La orden del baile atrevido	Electrónica	5	Quito	2011
97	La Wira	Fusión	6	Quito	2005
98	Lablú	Alternativa	5	Quito	2012
99	La Mala Maña	Fusión	10	Quito	2010
100	L3sb0	Indie	4	Quito	2008
101	Likaon	Metal	5	Quito	1995
102	Likidados	Hardcore	4	Quito	2012
103	Litio	Grunge	5	Quito	2010
104	Los Alkaloides	Indie	4	Quito	2011
105	Los Gatos Zombies	Rock	4	Quito	2011
106	Los PasPas	Rock	3	Quito	2010
107	Los Pollos Hermanos	Rock	5	Quito	2014
108	Los TXK	Rockabilly	4	Quito	2007
109	MadameReve	Electrónica	1	Quito	2011
110	Mad Brain	Metal	5	Quito	2002
111	Mal Común	Metalcore	5	Quito	2009
112	Mal Rojo	Metal	4	Quito	2009
113	Malahue	Metal	5	Quito	2001

3					
11 4	Mamá soy demente	Rock	3	Quito	2008
11 5	Mamá Vudú	Rock	4	Quito	1993
11 6	Man-go	Ska	6	Quito	2009
11 7	Mao K	Rock	1	Quito	2012
11 8	Marley Muerto	Indie	4	Quito	2012
11 9	Marmota Fu	Rap	2	Quito	2011
12 0	McClane	Rock	3	Quito	2010
12 1	Mecánica Espontánea	Rock	3	Quito	2008
12 2	Medussah	Electrónica	2	Quito	2010
12 3	Memento Mori	Metalcore	5	Quito	2010
12 4	Metamorfosis	Heavy Metal	5	Quito	2005
12 5	Mi perro va a dar a luz	Rock	4	Quito	2014
12 6	Minoen	Rock	4	Quito	2011
12 7	Misil	Metal	4	Quito	2000
12 8	Miss Goulash	Rock	3	Quito	2009
12 9	Monosapiens	Rock	4	Quito	2013
13 0	Morfeo	Indie	4	Quito	2013
13 1	Mortal Decisión	Metal	5	Quito	1992
13 2	Mundos	Indie	7	Quito	2012
13 3	Munive	Pop	1	Quito	2011
13 4	Munn	Trip Hop	6	Quito	2008
13 5	Muscaria	Hardcore	4	Quito	1994
13 6	Naagrurn	BlackMetal	5	Quito	2002
13 7	Narcosis	Metal	5	Quito	1984

138	Nebuxys	Metal	4	Quito	2005
139	Necrofagocitosis	Death Metal	4	Quito	2003
140	Neon Pilots	Indie	4	Quito	2012
141	Niños Canibales	Indie	5	Quito	2007
142	Niños Futuro	Punk	2	Quito	2010
143	Niportefono	Noise	2	Quito	2011
144	Nuajes	Jazz	8	Quito	2001
145	Ojos Rojos	Rock	4	Quito	2011
146	Oponente Interno	Hardcore	4	Quito	2010
147	PaGozá	Salsa	11	Quito	2006
148	Papaya Dada	Experimental	10	Quito	2011
149	Parca	Metal	4	Quito	2008
150	Perdido en mi	Rock	8	Quito	2011
151	Perro Lobo	Punk	4	Quito	2010
152	Polvazo Cósmico	Funk	9	Quito	2012
153	Pólvora	Punk	4	Quito	2012
154	PopMortem	Fusión	5	Quito	2012
155	Protesis	Metal	6	Quito	2009
156	Punto de encaje	Hardcore	5	Quito	1998
157	Puño	Hardcore	5	Quito	2008
158	Queen Size Bed	Indie	2	Quito	2008
159	Quien mató a Rosero	Punk	4	Quito	2011
160	Rakelabatida	Punk	3	Quito	2008
161	Reject Messiah	Post Metal	5	Quito	2010
161	Rocola Bacalao	Fusión	8	Quito	1999

2					
16	3 Romasanta	Heavy Metal	5	Quito	2004
16	4 RottenCompany	Metal	5	Quito	2011
16	5 Runka	Rock	4	Quito	2000
16	6 Sal y Mileto	Rock	6	Quito	1995
16	7 Sarcoma	Death Metal	4	Quito	2003
16	8 Seed of Disease	Death Metal	4	Quito	2004
16	9 Selva	Metal	4	Quito	1999
17	0 Sexores	Shoegaze	5	Quito	2010
17	1 Shajol	Metal	4	Quito	2012
17	2 Sideral	Rock	3	Quito	2010
17	3 SickMind	Death Metal	5	Quito	2012
17	4 SIQ	Metal	5	Quito	2003
17	5 Solaris	Metal	4	Quito	2009
17	6 Southern Cross	Heavy Metal	5	Quito	2004
17	7 Spiritual Lyric Sound	Reggae	2	Quito	2007
17	8 Suburbia	Ska	8	Quito	2007
17	9 Sweet Sandra	Indie	3	Quito	2013
18	0 Swing Original Monks	Fusión	7	Quito	2010
18	1 Takijana	Ska	7	Quito	2004
18	2 Tanque	Punk	4	Quito	1996
18	3 Tarkus	Rock	4	Quito	2002
18	4 The Liners	Ska	6	Quito	2007
18	5 The Grief	Death Metal	5	Quito	2006
18	6 The Rude Monkey Bones	Ska	6	Quito	2007

18					
7	Tigres del chaulafan	Blues	6	Quito	1994
18					
8	Tonicamo	Rock	4	Quito	2012
18					
9	Totem	Indie	5	Quito	2007
19					
0	Trovador Depresivo	Fusión	5	Quito	2006
19					
1	Tzantza Matantza	Hardcore	3	Quito	1998
19					
2	Utero	Rock	4	Quito	2005
19					
3	Van Fan Culo	Electrónica	1	Quito	2012
19					
4	Veda	Post Rock	4	Quito	2006
19					
5	Vedette	Rock	6	Quito	2008
19					
6	Vernepia	Pop	5	Quito	2009
19					
7	Volium	Rock	5	Quito	2007
19					
8	Vomitorium	Metal	5	Quito	2003
19					
9	Vortex	Thrash Metal	4	Quito	2010

(Elaboración Propia)

ANEXO 3 - Formato de Minuta de Constitución de Sociedad Anónima**MODELO DE MINUTA DE CONSTITUCIÓN SIMULTÁNEA DE
COMPAÑÍA ANÓNIMA****SEÑOR NOTARIO:**

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sirvase insertar una de constitución simultánea de compañía anónima, contenida en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- Intervienen en el otorgamiento de esta escritura..... (Aquí se hará constar los nombres, nacionalidades y domicilios de las personas naturales o jurídicas que, en el número mínimo de 2, vayan a ser accionistas de la compañía. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar además el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario).

SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran que constituyen, por la vía simultánea, como en efecto lo hacen, una compañía anónima, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Comercio, a los convenios de las parte y a las normas del Código Civil.

TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.**TITULO I****Del nombre, domicilio, objeto y plazo**

Artículo 1°.- Nombre.- El nombre de la compañía que se constituye es.....

Artículo 2°.- Domicilio.- El domicilio principal de la compañía es..... (aquí el nombre del cantón seleccionado como domicilio principal de la compañía). Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor, en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

Artículo 3°.- Objeto.- el objeto de la compañía consiste en..... (Para el señalamiento de las actividades que conformen el objeto se tendrá en cuenta lo dispuesto en el numeral 3° del Artículo 150. Para la obtención de uno o más informes previos favorables por parte de organismos públicos, ofrece una guía el folleto "Instructivo para la constitución de las compañías mercantiles sometidas al

control de la Superintendencia de Compañías”, que puede solicitar en esta Institución).

En el cumplimiento de su objetivo, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

Artículo 4°.- Plazo.- El plazo de duración de la compañía es de..... (se expresará en años), contados desde la fecha de inscripción de esta escritura. La compañía podrá disolverse antes del vencimiento del plazo indicado, o podrá prorrogarlo, sujetándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales aplicables.

TITULO II

Del capital

Artículo 5°.- Capital y de las acciones.- El capital social es de.- ... (aquí la suma en que se lo fije, suma que no puede ser menor de 800 dólares de los Estados Unidos de América), dividido en...(aquí el número de acciones en que se fraccione el capital) acciones ordinarias y nominativas, de(aquí el valor de cada acción, que será de un dólar o múltiplos de un dólar) de valor nominal cada una, numeradas consecutivamente del.... al..... (Se podría redactar este artículo dividiendo las acciones por series, de modo que en cada una de ellas, sin desatender la norma sobre el valor nominal, tengan las acciones correspondientes a cada serie un determinado importe).

TITULO III

Del gobierno y de la administración

Artículo 6°.- Norma general.- El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de accionistas, y su administración al gerente y al presidente.

Artículo 7°.- Convocatorias.- La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

Artículo 8°.- Clases de juntas.- Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2°, 3° y 4° del artículo 231 de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria. Las segundas se reunirán cuando

fueren convocadas para tratar los asuntos para los cuales, en cada caso, se hubieren promovido.

Artículo 9º.- Quórum general de instalación.- Salvo que la ley disponga otra cosa, la junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de por lo menos el 50% del capital pagado. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el número de accionistas presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los accionistas presentes.

Artículo 10º.- Quórum especial de instalación.- Siempre que la ley no establezca un quórum mayor, la junta general se instalará, en primera convocatoria, para deliberar sobre el aumento o disminución de capital, la transformación, la fusión, la escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación del estatuto con la concurrencia de al menos el 50% del capital pagado. En estos casos, salvo que la ley señale un quórum mayor, para que la junta se instale previa segunda convocatoria, bastará la concurrencia de la tercera parte del capital pagado.

Cuando preceda una tercera convocatoria, siempre que la ley no prevea otro quórum, la junta se instalará con el número de accionistas presentes. De ello se dejará constancia en esta convocatoria.

Artículo 11º.- Quórum de decisión.- Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital pagado concurrente a la reunión.

Artículo 12º.- Facultades de la junta.- Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía anónima.

Artículo 13.- Junta universal.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

Artículo 14º.- Presidente de la compañía.- El presidente será nombrado por la junta general para un periodo... (puede oscilar entre uno y cinco años), a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al presidente:

- a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas;
- b) Suscribir con el gerente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas; y,
- c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

Artículo 15°.- Gerente de la compañía.- El gerente será nombrado por la junta general para un periodo... (puede oscilar entre uno y cinco años), a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al gerente:

- a) Convocar a las reuniones de junta general;
- b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista y firmar, con el presidente, las actas respectivas;
- c) Suscribir con el presidente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas;
- d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías; y,
- e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

TITULO IV**DE LA FISCALIZACIÓN**

Artículo 16°.- Comisarios.- La junta general designará... (aquí el número de comisarios que nombre), cada... (aquí el número de años que comprendan el periodo para el que se nombre al o a los comisarios), quienes tendrán derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

TITULO V

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 17°.- Norma general.- La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley. Siempre que las circunstancias permitan, la junta general designará un liquidador principal y otro suplente.

CUARTA.- APORTES.- Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo dispuesto por la Ley de Compañías en sus artículos 150, numeral 6°, en cualquier caso, 147, inciso 5°, y 161, si el aporte fuere en numerario y 162, si fuere en especies. Si se estipulare plazo para el pago del saldo deudor, éste no podrá exceder de dos años contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:

Nombres accionistas	Capital suscrito	Capital pagado (debe cubrir al menos el 25% de cada acción)	Capital por pagar (el saldo deberá pagarse en 2 años máximo)	Número de Acciones	Capital Total
Numerario (dinero)		Especies (muebles, inmuebles o intangibles)			
1.-					
2.-					
.....					
TOTALES:					

QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.- Para Los periodos señalados en los artículos 14° y 15° del estatuto, se designa como presidente (a) de la compañía al (o a la) señor (o señora)... y como gerente de la misma al (o a la) señor (o señora)..., respectivamente.

Usted, señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

(Ecuador Legal, 2015)

ANEXO 4 – Formulario para la obtención de la LUAE

Guía para llenar el formulario de LUAE



MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
SOLICITUD DE LICENCIA METROPOLITANA DE FUNCIONAMIENTO

Nombre o Razón Social: _____ No. RUC: _____
 Denominación o Nombre Comercial: _____ No. de Patente actual: _____
 No. Licencia de Funcionamiento (renovación): _____ No. Predio: _____

PERSONA NATURAL **PERSONA JURÍDICA U OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD**

Nombre completo: _____ Nombre completo del Representante Legal: _____
 No. C.I.: _____ No. C.I. Representante Legal: _____
PARA ARTESANOS: No. Resolución: _____ (dd/mm/aa)
 Acuerdo Ministerial No.: _____ Fecha de Resolución: _____ (dd/mm/aa)
 Calificación Artesanal No.: _____ Capital Suscriptor: _____
 Fecha de Resolución: _____ (dd/mm/aa)

INFORMACIÓN PARA CATEGORIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

Actividad Económica: _____

MATERIAL QUE UTILIZA

	CANTIDAD		
	Pequeña	Mediana	Grande
<input type="checkbox"/> Madera, papel, ropa, similares			
<input type="checkbox"/> Líquidos o gases inflamables			
<input type="checkbox"/> Productos almacenados en palets de madera o en cartón corrugado			
<input type="checkbox"/> Productos almacenados en canastas de madera o envolturas de cartón corrugado			
<input type="checkbox"/> Otros artículos combustibles almacenados o utilizados en la fabricación:			

Dimensiones del local (m²): _____

DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Calle Principal: _____ Calle Secundaria: _____ Letra - Número: _____
 Edificio: _____ Piso: _____ Oficina/Departamento N°: _____
 Parroquia: _____ Sector o Referencia para ubicación: _____
 Teléfono 1: _____ Teléfono 2: _____ E-mail: _____

INFORMACIÓN PARA PUBLICIDAD EXTERIOR

En caso de requerir permiso para publicidad exterior (rótulo) por favor completar la siguiente información: *altura sobre el* Local propio Local arrendado

Leyenda: _____ Largo: _____ Ancho: _____ nivel de la acera _____ tipo de Material _____

UBICACIÓN DEL RÓTULO			TIPO DE RÓTULO						
Adosado a la fachada frontal	Adosado a la pared mediana	Adosado a la pared lateral	Rótulo	Mural	Vallas	Bandera	Paneles Estáticos	Módulos	Otro (especifique)

CROQUIS DE UBICACIÓN

Sres. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito:
 Por medio de la presente, el suscrito afirma conocer la obligatoriedad de cumplir con la normativa legal vigente para Licencia Metropolitana de Funcionamiento; así como las Ordenanzas correspondientes a Ambiente, Publicidad Exterior, Patentes, Control y Prevención de Incendios y Salud.

Firma: _____ Funcionario Responsable: _____
 Nombre: _____ Fecha: _____
 C.I.: _____ N° Trámite: _____

Información presente en el RUC (en caso de poseerlo)

Nombre y apellidos (personas naturales)
Nombre de la empresa (personas jurídicas)

Del lugar donde realice la actividad económica

No necesita declarar esta información

Declara la actividad económica que va a realizar

Información requerida para bomberos

En caso de local arrendado, presentar una carta de autorización del propietario para la instalación de la publicidad exterior

Información sobre la rotulación del local

Croquis simple y clara con información referencial de ubicación

Información del titular que realiza la actividad en caso de (personas naturales) o los datos del representante legal en caso de personas jurídicas

ANEXO 5 – Flujo de Fondos Puro

	2015	2016	2017	2018	2019
	1	2	3	4	5
INGRESOS DE OPERACIÓN					
Costos fijos plan operativo	\$ 209.237,50	\$ 216.347,51	\$ 223.457,52	\$ 230.567,53	\$ 237.677,54
Costos fijos plan administrativo	\$ 22.800,00	\$ 23.723,40	\$ 24.684,20	\$ 25.683,91	\$ 26.724,11
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 100.979,90	\$ 118.608,14	\$ 123.413,54	\$ 128.413,63	\$ 133.616,30
Costos variables plan administrativo	\$ 123.779,90	\$ 142.331,54	\$ 148.097,73	\$ 154.097,53	\$ 160.340,40
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$ 5.700,00	\$ 5.930,85	\$ 6.171,05	\$ 6.420,98	\$ 6.681,03
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	\$ 5.700,00	\$ 5.930,85	\$ 6.171,05	\$ 6.420,98	\$ 6.681,03
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 129.479,90	\$ 148.262,39	\$ 154.268,78	\$ 160.518,51	\$ 167.021,43
(-) Depreciación	\$ 79.757,60	\$ 68.085,12	\$ 69.188,74	\$ 70.049,02	\$ 70.656,12
(-) Amortización de activos diferidos	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47
Utilidad operativa antes de participación e impuestos	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80
(-) 15% participación trabajadores	\$ 69.392,33	\$ 57.719,85	\$ 58.823,47	\$ 59.683,75	\$ 60.290,85
Utilidad antes de impuestos	\$ 10.408,85	\$ 8.657,98	\$ 8.823,52	\$ 8.952,56	\$ 9.043,63
(-) 23% impuesto a la renta	\$ 58.983,48	\$ 49.061,87	\$ 49.999,95	\$ 50.731,19	\$ 51.247,22
UTILIDAD NETA	\$ 13.566,20	\$ 11.284,23	\$ 11.499,99	\$ 11.668,17	\$ 11.786,86
(+) Depreciación	\$ 45.417,28	\$ 37.777,64	\$ 38.499,96	\$ 39.063,01	\$ 39.460,36
(+) Amortización de activos diferidos	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47	\$ 9.660,47
(-) Reposición de activos	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80	\$ 704,80
(+) Valor residual			\$ 5.696,84		
(+) Recuperación de capital de trabajo					\$ 3.091,45
(-) Inversión	\$ 81.590,94				\$ 32.369,98
FLUJO DE FONDOS PURO	\$ (81.590,94)	\$ 48.142,91	\$ 43.168,39	\$ 49.428,29	\$ 85.287,05

(Elaboración Propia)

ANEXO 6 - Modelo de la orden de encuadernación

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación presentado por EDUARDO DANILO VACA RAMÍREZ.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día del año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

 PhD. Efraín Naranjo Borja
 DECANO