

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Plan de Negocios para la Implementación del Servicio de Sala de Ensayos
para Músicos**

Darío Martín Bolaños Villarreal

Fabrizio Noboa, PhD., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas

Quito, agosto de 2014

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Postgrados**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Plan de Negocios para la Implementación del Servicio de Sala de Ensayos
para Músicos**

Darío Martín Bolaños Villarreal

Fabrizio Noboa S., PhD.
Director de la Maestría en Administración
de Empresas y Director de Tesis

.....

Matías Santana, PhD.
Miembro del Comité Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.
Miembro del Comité de Tesis

.....

Thomas Gura, PhD.
Decano del Colegio de
Administración para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD.
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, agosto de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Darío Martín Bolaños Villarreal
040144361-9
Quito, agosto de 2014

Dedicatoria

“En plácido trance que todos soñamos y que, algún día impresentido, pleno de sol y de color, vemos llegar el momento inefable de abordar la nave...”

José Miguel Bolaños.

Testimonio de esfuerzo y sacrificio en pos del bienestar de su familia, aún a costa del suyo propio, dejando profundas lecciones que con el paso del tiempo, los lugares y las circunstancias, desbordan sabiduría y trascendentes enseñanzas.

A la memoria de mi padre, su inmensa pasión por la música, los autos y su frase:

“nunca digas que no puedes, todo se aprende...”

Al milagro de la vida, imprimado en la inagotable fortaleza y determinación arraigadas en el amor incondicional y esencial de mi madre, y en el coraje, vehemencia y desenfado de mi hermana al iniciar su camino.

Alicita y Erika, las quiero mucho.

Agradecimiento

A Dios, por darme salud y trabajo para llevar a cabo este desafío.

Al cuerpo docente del San Francisco Business School, por verter sus vastos conocimientos en mi con los atesorados postulados de libertad y emprendimiento, con exigencia, excelencia y valores.

A la Universidad San Francisco de Quito, por haberme acogido en sus aulas durante estos años bajo la filosofía de las Artes Liberales, y haber despertado en mí la ambición y el deseo irrefrenable de siempre buscar nuevos horizontes y ver más allá de lo evidente.

A Vanessa, María Augusta, Nicolás y José, amigos y compañeros de viaje y de clases, con quienes compartí el quehacer estudiantil y muchas vivencias personales. Fue una suerte el haberlos conocido.

A todas las personas que influyeron de forma positiva para tomar el reto del estudio.

Definitivamente una de las mejores decisiones en mi vida.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo se centra en la naciente y pujante industria musical en Ecuador, y trata sobre la implementación de una sala de ensayos para músicos en la ciudad de Quito.

El proyecto responde a diversas necesidades que experimentan los músicos graduados, profesionales, informales o simplemente cultores del arte hoy en día; entre ellas de forma fundamental, la de tener un espacio cálido, confortable, técnicamente equipado, y seguro, que les permita desarrollar sus actividades de ensayo, creación, interpretación y composición musical, sin perturbar el bienestar de los demás, en especial en horarios en los que probablemente el común de la gente descansa.

Equipado con instrumentos de alta calidad y reconocimiento a nivel mundial, tecnología de punta y ambientación acorde al requerimiento del usuario, que puede estar representado por el hombre músico, una banda conformada por varios integrantes, o incluso una orquesta, el lugar representa claramente una alternativa para labores de pre-producción musical dentro del mercado de la ciudad, y por qué no del país.

Al ser un negocio enfocado en un arte no accesible para todo el mundo, la estrategia genérica de penetración al mercado ha sido cuidadosamente seleccionada, a fin de obtener tarifas que abarquen los diferentes niveles socioeconómicos y que al mismo tiempo reporten una rentabilidad que pueda ser sostenible en el horizonte temporal de 5 años, período en el que evalúa la factibilidad financiera y económica.

Este ideal también va de la mano de la experiencia y vivencias propias del autor, en su faceta de músico cultor del arte por más de 15 años.

Abstract

This paper focuses on the emerging and thriving music industry in Ecuador, and discusses the implementation of a rehearsal room for musicians in the city of Quito.

The project responds to diverse needs experienced by musicians graduates, professionals, or just casual players of the art today; including fundamental form, having a warm, comfortable, technically equipped space, and safe, allowing them to operate test creation, interpretation and musical composition without disturbing the welfare of others, especially at times when which probably most people rest.

Equipped with high-quality instruments and worldwide recognition, technology and ambience according to user's requirement, which may be represented by single musician, a band made up of several members, or even an orchestra, the place clearly represents an alternative for musical pre-production work in the market of the city, and why not the whole country.

Based on a non-accessible for everyone art business, the generic market penetration strategy has been carefully selected in order to get rates covering different socio-economic levels and at the same time reporting a profit that can be sustained in the time horizon of 5 years, during which assesses the financial and economic feasibility.

This ideal also goes through hand experience and personal experiences of the author, in his role as musician for over 15 years.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	5
Agradecimiento	6
Resumen ejecutivo	7
Abstract	8
Introducción	13
Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno.....	14
1.1 Tendencias del Macro Entorno	14
1.2 Análisis Sectorial	15
1.3 Análisis de la competencia.....	17
2.1 Volumen.....	19
2.2 Diseño de la investigación de mercado	20
2.3 Realización de la investigación de mercado.....	20
2.4 Resultados de la investigación de mercado.....	21
Capítulo 3: Definición Estratégica	25
3.1 Estrategia genérica	25
3.2 Posicionamiento estratégico.....	26
3.3 Recursos y capacidades distintivas	27
3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo	28
Capítulo 4. Plan comercial	30
4.1 Producto / Servicio.....	30
4.2 Plaza	31
4.3 Precio.....	31
4.3.1 Asignación de marca.	33
4.4 Publicidad.....	33
Capítulo 5: Plan de Operaciones	35
5.1.- Estrategia operativa.....	35
5.2 Modelo de capacidad de atención a los clientes o de la demanda. Filas de espera.	37
5.3 Gestión de la calidad	40
5.4 Visión y misión del proyecto	41
6.1 Supuestos generales.....	42

6.1.1 Pronóstico de ventas.....	43
6.2 Estructura de capital y financiamiento	46
6.2.1 Cálculo del WACC.....	47
6.3 Horizonte temporal.....	48
6.4 Estados financieros proyectados	49
6.4.1. Costos y gastos.....	49
6.4.2 Utilidad neta	50
6.5 Flujo de efectivo proyectado.....	51
6.6 Punto de equilibrio	53
6.7 La Tir y el Van	54
6.8 Análisis de sensibilidad.....	54
7. Conclusiones y recomendaciones	56
Bibliografía.	58
Anexos.....	60

Índice de tabla

Tabla 1.....	24
Tabla 2.....	30
Tabla 3.....	31
Tabla 4.....	32
Tabla 5.....	34
Tabla 6.....	37
Tabla 7.....	44
Tabla 8.....	44
Tabla 9.....	44
Tabla 10.....	45
Tabla 11.....	45
Tabla 12.....	47
Tabla 13.....	48
Tabla 14.....	50
Tabla 15.....	51
Tabla 16.....	52

Índice de figuras

Figura 1. Análisis sectorial	16
Figura 2. Mapa estratégico de posicionamiento Sala de ensayos “Riff Stereo Studio”	18
Figura 3. Organigrama estructural Sala de ensayos Riff Stereo Studio	28
Figura 4. Flujo de proceso para la venta del servicio	36
Figura 5. Matriz del diseño del sistema de servicio	36
Figura 6. Punto de equilibrio	53
Figura 7. Valor Actual Neto	55
Figura 8. Tasa Interna de Retorno	55
Figura 9. Influencia de variables en VAN y TIR.	56

Introducción

El arte de la música en el Ecuador ha tomado una faceta relevante en los últimos tiempos, gracias a la superación de las barreras de entrada hacia los mercados de habla hispana y Latinoamérica, por parte de algunos exponentes del talento nacional como Juan Fernando Velasco, Rockola Bacalao, o Tomback, Mirella Chesa, La Piñata, Brito entre otros.

Principalmente la migración hacia los epicentros del negocio como México, Colombia, y Estados Unidos habla de ese progreso, que impulsa la necesidad de la profesionalización de la actividad, debiendo, bajo ese contexto, emplear infraestructura básica adecuada, técnicas, equipos de iluminación y sonido de alta fidelidad, para lograr la obtención de un buen producto, que permita seguir traspasando esas fronteras.

Lo mismo sucede con los lugares en los que los músicos emplean para hacer sus ensayos, graban sus demos o se presentan; están dejando de ser las casas de los bateristas para convertirse en lugares especializados en la materia, un rack técnico mínimo para una puesta en escena en vivo de altura.

Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno

1.1 Tendencias del Macro Entorno

Se identifican tres tendencias que justifican la creación de una sala de ensayos para músicos:

- 1) El incremento del número de personas que han estudiado carreras vinculadas con la música en el periodo 2010 - 2012, que según cifras de la Unidad de Admisión y Registro de la USFQ (Anexo 1a) bordea las 480, y en la UDLA se estima que llegarán a 200. Al momento, según datos del SENECYT, existen 1001 personas matriculadas en carreras afines con la música en entidades públicas y privadas de la ciudad.
- 2) Las variaciones porcentuales del índice de nivel de actividad económica registrada hasta grupos de la clasificación CIU-3 del INEC, del 1,15% en Julio del 2012 al 17,03% en Julio de 2013, que se pueden relacionar también con un aumento en la actividad musical (Anexo 1b), reflejada en los numerosos lugares considerados como epicentro de música en vivo en la ciudad. Los eventos masivos de música como El Quito Fest, la Fiesta de la Música organizada por la Alianza Francesa, o el Quito Urban Fest cada vez atraen a más músicos de todos los rincones de la capital.
- 3) El incremento en el número de artistas a partir del impulso académico promovido por esas entidades educativas. “La industria musical ecuatoriana sigue creciendo a pesar de todos los obstáculos, al punto que bandas y artistas nacionales empiezan a incursionarse fuera del país y de forma independiente” (Endara, 2009). A esto se debe

también sumar la gran cantidad de músicos informales y cultores naturales del arte que se encuentran distribuidos a lo largo y ancho de la ciudad.

Por otro lado, a nivel coyuntural, la difusión de la Ley de Comunicación, que en el artículo 103 se refiere a la difusión de los contenidos musicales en los medios de comunicación, ha contribuido en forma positiva al incentivo del talento ecuatoriano, motivando a la creación de nuevas obras musicales, haciendo respetar los derechos de los autores de los trabajos ya publicados y abriendo la posibilidad de rehabilitar y potenciar una de las industrias más golpeadas por la piratería y relegadas en el país por falta de apoyo gubernamental, la discográfica.

Finalmente, todos estos factores de crecimiento influyen en el interés de la gente por hacer música, y esto, de cualquier forma, justifica la creación de un lugar adecuado para ensayar, en un ambiente acorde que estimule la creatividad y la imaginación del músico, a partir de experiencias sensoriales que se generan.

1.2 Análisis Sectorial

A fin de determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo dentro del sector de la provisión de servicios de salas de ensayos en Quito, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980)



Figura 1. Análisis sectorial

El gráfico resume el análisis sectorial del negocio (Anexo 3)

El análisis sectorial determina que la rentabilidad promedio a largo plazo será neutra, lo cual indica que el sector tiene características neutras y hostiles debidas a la naturaleza del contexto general al que pertenece. Aun cuando la rivalidad es baja, el poder de negociación del consumidor es medio, porque se entiende que el potencial cliente es el músico profesional que busca reducir costos en el proceso de ensayo o composición de las obras, y para esto se asocia con otros músicos, el semi-profesional en etapa de emprendimiento, y los cultores naturales del arte.

Los productos sustitutos son en la gran mayoría las casas de los mismos músicos, adecuadas en forma muy básica y primitiva. También se debe tomar en cuenta que una sala de ensayos dista de ser un sustituto cercano de un estudio de grabación, por las variaciones tecnológicas y de infraestructura que implica, siendo estos dos aspectos parte de la experiencia vivida personalmente por el autor de este análisis. El paso por una sala de ensayos es el proceso previo para el registro de obras musicales en un estudio de grabación. La rivalidad depende en gran parte de la infraestructura, equipamiento, facilidades de las instalaciones y calidad en el servicio.

1.3 Análisis de la competencia

Según una encuesta realizada a un universo de 20 personas del medio, los atributos que determinan la decisión de emplear una sala de ensayos son el equipamiento, sonido e iluminación, y factores secundarios como las facilidades de parqueadero, internet y ubicación geográfica. Si bien es cierto todas las variables son relevantes porque determinan el perfil del competidor, hay una que se impone en toda la tendencia: el equipamiento, sonido e iluminación. Entonces, a mejor equipamiento, mejor calidad del sonido. Por otro lado, pero en menor escala, se puede decir que a mejor ubicación, o a más facilidades del lugar como, parqueaderos, seguridad, internet, servicios complementarios, entre otros, un mayor precio se puede establecer. Es decir, la segunda variable que permite obtener el mapa estratégico es el precio. De esta forma el espectro del mercado se observa así:

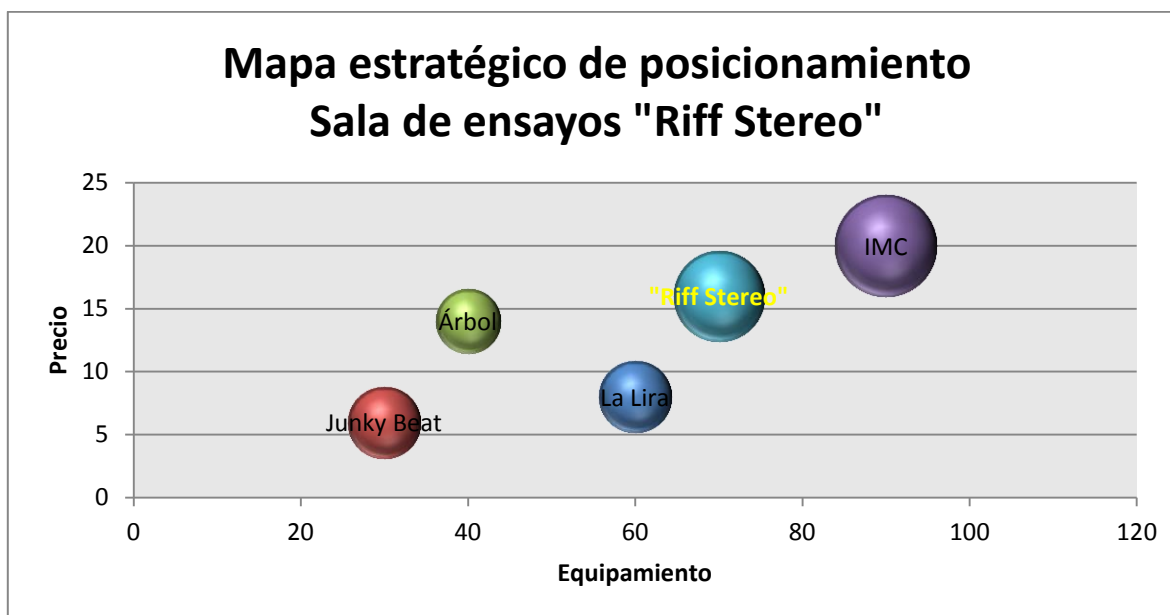


Figura 2. Mapa estratégico de posicionamiento Sala de ensayos Riff Stereo Studio

Ningún competidor ha optado por competir con un alto equipamiento que sea retribuido con un nivel de precio mayor, generando un espacio estratégico que podría ser ocupado por una sala de ensayos especializada, como la propuesta en este proyecto.

Nótese que se ha incluido en el mapa estratégico al Instituto de Música Contemporánea de la USFQ como competidor a vencer puesto que tecnológicamente es el estudio más avanzado en nuestro medio y esto sirve como una referencia al momento de potencializar los atributos del negocio propuesto. Sin embargo dista de ser una competencia directa dentro un mercado puesto que se trata de una entidad educativa que emplea el lugar como laboratorio con fines académicos y no está abierto al público.

Capítulo 2. Oportunidad de negocio.

Para determinar la oportunidad de negocio se ha optado por emplear un “insight” del autor del presente documento, quién es baterista por un período no menor a 15 años.

Los lugares de ensayo para músicos son reducidos y se limitan al uso de las instalaciones básicas de una casa, como la sala, el ático o un sótano abandonado. Sin embargo, la calidad del sonido que se produce es pobre y saturada, cayendo en una contaminación por ruido. La disposición de los equipos e instrumentos es comúnmente estrecha y poco funcional; baja ventilación y poca renovación del aire a causa de mantener la puerta cerrada para evitar que el sonido salga, y lo más importante, no se puede ensayar en la noche porque se molesta al vecindario.

Entonces se requiere implementar una sala de ensayos con infraestructura y equipamiento adecuados que logre satisfacer el gusto y la necesidad del segmento de músicos formales y cultores del arte, que cubra el horario de 20:00 a 02:00, de lunes a domingo.

2.1 Volumen

Como ya se había mencionado en el capítulo anterior, los números que acompañan la idea de montar un negocio de estas características son los siguientes.

Existen alrededor de 1.000 personas que actualmente estudian carreras afines a la música en entidades públicas y privadas de la ciudad, entre ellas las más reconocidas son el Instituto de Música Contemporánea (IMC) de la Universidad San Francisco de Quito, la Escuela de Música de la Universidad de Las Américas y el Conservatorio Nacional de Música, siendo aproximadamente 680 de las universidades y 320 de la institución estatal.

Esto a más de un estimado conservador de 1.000 personas en el sector norte de Quito y parte del valle de Cumbayá, aficionadas a la música o en ejercicio profesional, que pertenezcan a bandas o sean solistas, y que requieran una sala de ensayo en horas de la noche y los feriados.

Con este antecedente se puede afirmar que el negocio atenderá la demanda de los niveles socio económicos A, B y C+, convirtiéndose en un nicho especializado por explotar en el mercado.

2.2 Diseño de la investigación de mercado

“La técnica de investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de los sentimientos y pensamientos del consumidor” (Jaramillo, 2011).

El objetivo general de investigar a este mercado es conocer si los músicos (consumidores) desean ensayar en una sala de ensayos por la noche y si están dispuestos a pagar por este servicio especializado.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Conocer a profundidad los atributos que esperan los músicos de una sala de ensayos y colocarlos en orden de importancia
- Conocer el tamaño del mercado
- Determinar la predisposición o disponibilidad al pago por el servicio.
- Determinar la factibilidad económica de la implementación del negocio.

2.3 Realización de la investigación de mercado

La recolección de los datos se realizará mediante la técnica de investigación cualitativa empleando entrevistas en profundidad, a fin de explorar en los consumidores los gustos, preferencias y atributos de una sala de ensayos “ideal” en la circunstancia específica de funcionamiento por las noches.

Para recabar la información se han determinado las siguientes fuentes de datos:

1. **Primarias:** Las entrevistas en profundidad fueron realizadas a dos músicos de la escena local quiteña, con no menos de 8 años de experiencia en el medio.
2. **Secundarias:** información adicional proporcionada por gente del medio, y la propia experiencia del investigador.

Para lo que se consideraría como el **diseño de la muestra** se toma en cuenta que, por la naturaleza del negocio, tenemos lo siguiente:

- Elemento: Músicos de entre 25 a 32 años pertenecientes a los nivel socio económicos A, B y C+.
- Unidades de muestreo: los mismos músicos
- Alcance: Centro y norte de Quito
- Tiempo: Octubre de 2013

Se estableció un banco de preguntas (Anexo) como un marco de referencia con el fin de medir la predisposición de pago de los consumidores relacionada a los atributos que el servicio presta.

2.4 Resultados de la investigación de mercado

Se realizaron 4 entrevistas de profundidad. 2 de ellas muy relevantes.

Los entrevistados fueron Juan Carlos Pozo y Guillermo Adrián Camacho, bajista y guitarrista de la banda “República Ciega” respectivamente, con un recorrido en la escena musical de un período no menor a 7 años.

La recolección de la información se realizó formato de audio y video, en sesiones de 5 minutos durante la puesta en escena de la banda en el pub quiteño conocido como “La Naranjilla Mecánica” que ofrece espacio para presentaciones culturales en vivo.

Los entrevistados indicaron lo siguiente relacionado a las preguntas formuladas.

Camacho y Pozo hacen música por pasatiempo, pero su nivel de responsabilidad con el compromiso adquirido les lleva a manifestar que se trata de “un trabajo sin sueldo, pero con muchas satisfacciones”.

Los ensayos para los músicos son muy importantes debido a que se trabajan las habilidades y destrezas de ejecución de los instrumentos. Además se “pule” la interpretación de los temas musicales o canciones en forma colectiva con todos los miembros de la banda, luego de haber ensayado previamente cada uno en forma individual, a fin de encontrar la mezcla de sonido adecuada y desenvolvimiento en escena. Camacho considera al ensayo con la banda como “lo mejor de la semana”.

El tiempo de ensayo es de aproximadamente 2 horas de 1 a 2 veces por semana, y esto según la actividad que tenga la banda, esto es las presentaciones en vivo que se hayan generado.

Según Pozo, el lugar en el que ensaya con su banda actualmente es bueno, porque “es de un conocido, tiene buenos equipos y es tranquilo”. La misma afirmación la hizo Camacho en una sesión. Sin embargo estarían dispuestos a cambiarse a otro lugar que tenga buenos equipos y puedan ensayar por las noches entre los días de semana.

Para Juan Carlos Pozo, en una sala de ensayos son importantes los siguientes atributos, en orden de prioridad:

- 1) equipamiento,
- 2) parqueadero,
- 3) tranquilidad,
- 4) comodidad
- 5) buen ambiente.

Coincide con Guillermo Adrián Camacho en dar mucha importancia al equipamiento, seguido de un buen ambiente, comodidad, tranquilidad y parqueaderos.

Como servicios complementarios que marcarían una tendencia de diferenciación se sugirieron los detallados a continuación:

- Servicio de coffee break
- Decoración temática bajo el concepto de imagen que se determine
- Ubicación geográfica
- Internet
- Repuestos y accesorios para los instrumentos.

Existe alta predisposición al pago por parte de los consumidores siempre y cuando el lugar ofrezca las facilidades y garantías del caso, en estos rangos

- De 10 a 15 USD para solistas
- De 16 a 25 USD para bandas y conjuntos musicales.

Y por último, los entrevistados coinciden en que la escena musical en la ciudad ha tenido un despunte significativo en los últimos años, sin embargo la complejidad y diversidad de géneros musicales y tendencias en los gustos de la gente convierte a este arte desde cualquier óptica, en algo completamente abstracto.

En síntesis:

Tabla 1

Desglose de producción estimada

Mercado potencial	2000 personas
Participación esperada en el mercado potencial (30%)	600 personas
Número de integrantes por banda o grupo	4 personas
Total de bandas o grupos	150 bandas
Tiempo promedio de ensayo por banda	2 horas
Días laborables	7
Capacidad instalada banda – ensayo – día	8
Precio hora de ensayo	20 USD
Producción de banda por ensayo	40 USD
Producción de ensayos al día	320 USD
Producción a la semana	2240 USD
Producción al mes	8960 USD
Producción al año	107520 USD

Capítulo 3: Definición Estratégica

La diferenciación de un negocio muchas veces es la llave del éxito del mismo. No ser ni mejor ni peor, sino diferente.

3.1 Estrategia genérica

“Las bases para el posicionamiento de una empresa como variedades de productos, necesidades y acceso, llevan consigo el entendimiento de las estrategias genéricas a un nivel más alto de especificidad” (Porter M. , 1985).

Con este enunciado se manifiesta que la plataforma de un negocio, como el propuesto en el presente documento, radica en la capacidad de satisfacer necesidades muy específicas de los potenciales clientes, que dicho sea de paso, también son específicos. Estas particularidades específicas están contenidas de forma profunda en el análisis sectorial efectuado anteriormente sobre las fuerzas exógenas que tiene este emprendimiento para ser rentable dentro del mercado y reportar beneficios. Un estudio de ingeniería acústica que readece una infraestructura básica para la grabación óptima de un *sample* de batería a las 22:00 de un día lunes, el pequeño gran detalle de tener un garaje, en el cual los músicos puedan guardar su vehículo y ensayar en absoluta tranquilidad; o inclusive la fidelidad del sonido de un amplificador correctamente calibrado y aplicado para una guitarra electroacústica, pueden ser factores diferenciadores que permitan obtener una ventaja competitiva sobre las demás opciones del mercado, y crear un valor agregado que determine la decisión de uso del lugar.

De esta manera se establece que la estrategia genérica base en este proyecto es el enfoque. Esto se alinea rápidamente con el resultado del estudio del mercado, que indica la favorable predisposición de los encuestados a pagar más dinero por obtener características específicas de esta sala de ensayos, como los ejemplos nombrados arriba.

3.2 Posicionamiento estratégico

Como se observó dentro del análisis sectorial, la rentabilidad promedio a largo plazo será neutra, lo cual indica que el sector tiene características neutras y hostiles debidas a la naturaleza del contexto general al que pertenece. Por lo tanto, para obtener una ventaja competitiva se deben enfrentar las fuerzas contrarias de sustitutos, poder de negociación de proveedores y amenazas de entrada.

Para enfrentar a los sustitutos es primordial diferenciar la infraestructura de una casa de características comunes con un tratamiento acústico a prueba de ruido. Mientras el músico sienta que no hace ruido por más entrada la noche que sea, más cómodo se siente al ensayar sin temor a ser reprimido.

El poder de negociación de los proveedores de instrumentos musicales y equipos se puede ver disminuido con la circunstancia de que se efectúa una primera y única adquisición, permitiendo así obtener un margen de utilidad mayor luego de haber amortizado los activos. Al final esta fuerza contraria no es objeto de guerra de precios. Además la predisposición a pagar del cliente potencial, al cual poco le interesa escatimar recursos económicos puede incrementar el beneficio económico del servicio. Se prevé que para un horizonte temporal a largo plazo se amplíe la red de proveedores, lo cual reducirá el poder de negociación de los mismos, por ejemplo, estableciendo contacto directo con proveedores extranjeros o inclusive con los puntos de venta de fábrica.

Finalmente la amenaza de entrada de más competidores se verá reducida si la diferenciación se complementa con la experiencia sensorial que todos los atributos pueden ofrecer, y que en conjunto se desea transmitir en este preciso lugar a los 1000 músicos identificados como clientes potenciales. De esta manera se logrará un sentido de preferencia y lealtad en los clientes que coadyuvarán al posicionamiento de la marca creada. Por tanto, aquel competidor que desee ingresar al sector deberá realizar una inversión mucho más fuerte para derribar la barrera de entrada que se ha impuesto con esta diferenciación.

3.3 Recursos y capacidades distintivas

Una empresa alcanza la ventaja competitiva “cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio” (Noboa, 2006).

Para lograr la sostenibilidad en el tiempo y el fortalecimiento de la estrategia genérica de diferenciación por nicho, la infraestructura en combinación con los atributos de iluminación, parqueadero, equipamiento y facilidades, resultan en la creación de un lugar “funcional”, abierto en horas de la noche, pero también estéticamente bien presentado, organizado y limpio, aspecto sumamente descuidado en los sitios a los cuales el autor de este proyecto ha asistido.

Por lo enunciado anteriormente se estima que la estrategia genérica de diferenciación por nicho es factible, si se adecúa la infraestructura ideal de un ambiente acústico con un recubrimiento superficial fundamentado técnicamente, una batería Pearl Export Series con sonido conservado durante 14 años, un set de platos Sabian de la serie AAX, un amplificador Line 6 con pedalera POD para guitarra eléctrica, un cabezal Ampeg para bajo eléctrico, un teclado Yamaha Motif, una medusa para la conexión de los equipos, y una consola de sonido

Phoenix de al menos 16 canales de entrada. A esto se suman los conocimientos del gerente propietario y de un técnico en ingeniería de sonido, en el empleo y aplicación adecuada de los equipos, especialmente de la operación del control máster y la consola de sonido.

Mediante la combinación de todos estos factores se va a crear un ambiente particularmente especial, que resulta en una experiencia sensorial para el artista en la dimensión audio visual que estimule su capacidad creativa, ausente en los análisis de campo efectuados por el autor del presente proyecto.

3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo

El emprendimiento planteado en el presente plan de negocios, al ser de naturaleza exclusiva y estar dirigido sólo para unos cuantos, requiere de talento humano especializado en administrar la técnica dentro de la sala de ensayos, y de acuerdo a la complejidad de las sesiones de ensayo y nivel de profesionalismo de los músicos artistas, se contratará un sonidista por servicios profesionales. Así se obtendrán los resultados esperados en cuanto a la experiencia sensorial producida durante las sesiones, incrementando la cadena de valor.

De esta forma, el organigrama de funciones se compone tal como lo muestra la siguiente figura:

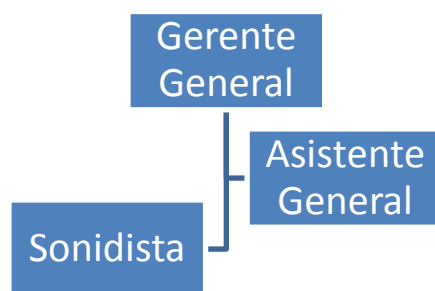


Figura 3. Organigrama estructural Sala de ensayos “Riff Stereo Studio”

El gerente general propuesto es el autor del documento, del cual se adjunta la hoja de vida correspondiente. Con conocimientos en música por su condición innata, además de haber cursado un MBA, se considera el candidato idóneo para el desarrollo de este emprendimiento. Adicionalmente, se contratará un técnico sonidista que se encargue de la operación del control máster y la consola de sonido, y un asistente general, encargado de asuntos administrativos, financieros, tributarios y comerciales. La descripción de cargos y funciones se detalla en el Anexo 6.

Capítulo 4. Plan comercial

4.1 Producto / Servicio

Lo que se va a comercializar es el servicio de alquiler de una sala de ensayos que consiste en la combinación de bienes tangibles e intangibles para crear una experiencia sensorial única al usuario.

Sus características son las siguientes:

- Alta fidelidad en el sonido
- Efectos de luces ambientales
- Empleo de aromaterapia para adecuar ambientes
- Lugar aislado con recubrimiento acústico para ensayar en horas de la noche
- Parqueadero privado

Tabla 2

Paquetes de servicios

Paquetes	Servicios
Beginner	Alquiler de sala de ensayos y batería
Semi-Pro	Alquiler de sala de ensayos y batería Iluminación
Pro-Star	Alquiler de sala de ensayos y batería Iluminación Grabación ambiental de ensayo

Además se abre la opción de poner a consideración del público un portafolio adicional de servicios derivados de la experiencia del ensayo, como el empleo de determinados instrumentos o las opciones de la puesta en escena. Se describen a continuación:

Tabla 3

Paquete de servicios Pro

Paquete	Servicios
Master Raq	Alquiler de batería
	Alquiler de instrumentos de cuerdas
	Alquiler de instrumentos de teclado
	Alquiler de iluminación
	Alquiler de tarima
	Alquiler de amplificación

De la misma forma este paquete de servicios puede constituir una alternativa de canal de difusión de la publicidad para la sala de ensayos.

4.2 Plaza

La ubicación del lugar que presta el servicio es en el centro norte de la ciudad de Quito, aprovechando la presencia de epicentros académicos y culturales como universidades que disponen de carreras relacionadas a la música (De Los Hemisferios, UDLA, USFQ) o centros nocturnos de entretenimiento como bares y pubs del circuito underground de la escena quiteña (Garage Music Live, La Tokata, The House Of Rock, Retro Bar) entre otros.

4.3 Precio

La fijación del precio se realiza en base al valor percibido por el cliente. “Un número cada vez mayor de compañías basa su precio en el *valor percibido* del producto. Ven las percepciones del valor de los compradores, no el costo para el vendedor, como el factor clave para la fijación de precios” (Kotler, 1996)

Según el estudio de mercado del capítulo 2 se determina que la predisposición de pago del cliente es alta y está ligada a los atributos básicos de equipamiento del lugar y la existencia de parqueadero en combinación con los recursos y capacidades distintivas del capítulo 3. Por lo tanto, como parte de la estrategia de diferenciación por nicho se ha establecido la siguiente tabla de precios diferenciados de la competencia:

Tabla 4

Precios por paquete de servicios

Paquetes	Servicios	Precio por hora
Beginner	Alquiler de sala de ensayos y batería	20 USD
Semi-Pro	Alquiler de sala de ensayos y batería Iluminación	25 USD
Pro-Star	Alquiler de sala de ensayos y batería Iluminación Grabación ambiental de ensayo	30 USD

4.3.1 Asignación de marca.

“Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, o diseño o combinación de lo anterior, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de éstos, y diferenciarlos de los de la competencia” (Kotler, 1996)

En el mapa estratégico del primer capítulo se había determinado el nombre de “Riff Stereo” en virtud de ser palabras comúnmente conocidas en el lenguaje de los músicos. El término “riff” evoca un estilo de rasgado de guitarra, presente en la mayor parte de la música popular. Por otro lado “stereo”, se refiere al sonido estereofónico, un método de reproducción del sonido que crea una ilusión de direccionalidad y perspectiva audible. Por lo tanto el nombre de “Riff Stereo” se mantiene.

4.4 Publicidad

“La publicidad es la herramienta del equipo de mercadeo, que busca que cada consumidor pueda escoger la marca que quiere, sobre todo en categorías de productos donde la ventaja competitiva entre las distintas marcas de un mismo producto no es significativa” (Jaramillo, 2011)

Como consecuencia de la estrategia de diferenciación por nicho, la difusión de la introducción del servicio al mercado se debe efectuar de forma exclusiva por canales de fácil acceso a los músicos y en un lenguaje sencillo de comprensión. Se emplearán sistemas de correos masivos fundamentados en bases de datos y redes sociales.

Como complemento a la publicidad se realiza el siguiente cuadro.

Tabla 5

Copy Strategy

Copy Strategy	Descripción
Frase de posicionamiento	"El estudio que atiende por las noches"
Rol de la publicidad	Debe convencer a los músicos de nivel socio económico medio y medio alto que el lugar brinda las mejores prestaciones en equipamiento de sonido e iluminación para ensayar en las noches sin temor a que se produzca ruido o molestar a nadie, además de crear un ambiente particular por la combinación de todos sus elementos.
Promesa básica	El mejor lugar para ensayar de noche y sin molestar a nadie
Reason Why	Porque tiene un recubrimiento acústico especialmente diseñado para el lugar, además de tener equipamiento e iluminación adecuados para crear una experiencia sensorial particular.
Slogan	"Ensaya con Estilo...!"

Capítulo 5: Plan de Operaciones

5.1.- Estrategia operativa

“Cuando se diseñan organizaciones de servicio es preciso recordar una característica distintiva: es imposible llevar inventarios de servicios”...” En el caso de los servicios es necesario (salvo contadas excepciones) satisfacer la demanda cuando se presenta” (Chase & Jacobs, 2011).

En este capítulo se observará la integración de la estrategia competitiva con la parte operativa, es decir cómo se relacionan las operaciones del negocio con las ventas que se esperan generar, a fin de brindar la ventaja competitiva de la que se habla en los capítulos anteriores.

Por lo tanto se coordinan los procesos que se llevan a cabo gracias a los recursos materiales, humanos y económicos. Para esto se establece el siguiente flujograma que detalla los procesos que intervienen en la operación del negocio.

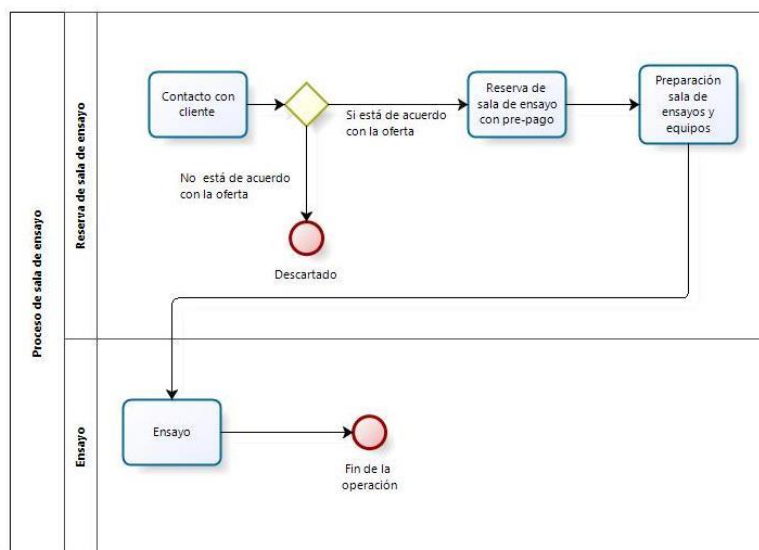


Figura 4. Flujo de proceso para la venta del servicio

Al establecer el contacto con el cliente, se propone la oferta de los paquetes de servicio. Una vez que el cliente ha aceptado o rechazado la oferta se reserva la sala de ensayos y se prepara el paquete de servicio seleccionado por el cliente. Finalmente la banda o el músico entran a la sala de ensayo y concluye la operación de venta del servicio.

Según la Matriz de Diseño del sistema de servicio (Chase, Jacobs, & Nicholas, Operations Management for Competitive Advantage, 2004), “Riff Stereo Sala de Ensayos” está situada como un servicio que atiende a clientes con especificaciones flexibles cara a cara, y se refieren a “situaciones en las que se comprende el proceso de servicio pero hay opciones acerca de la forma en la cual se desempeñará o de los bienes físicos que son parte del mismo”, por lo tanto se observa una elevada oportunidad para vender porque está dirigida a un público limitado o de nicho con ciertas especificaciones.

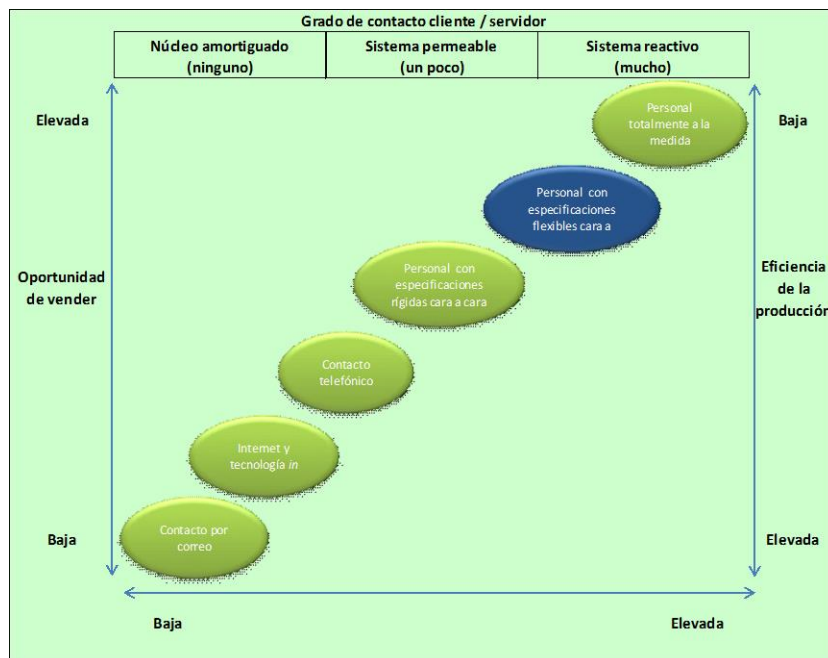


Figura 5. Matriz del diseño del sistema de servicio

Fuente: (Chase, Jacobs, & Nicholas, Operations Management for Competitive Advantage, 2004)

5.2 Modelo de capacidad de atención a los clientes o de la demanda. Filas de espera.

En virtud de que se trata de aprovechar la máxima capacidad instalada de una sola sala de ensayos durante 16 horas en un mismo día, se incrementa la jornada laboral de 40 horas laborables a 80 horas laborables con pago de horas extraordinarias y suplementarias.

Al ser un servicio con previa reserva, el manejo de filas de espera se realizará según se vayan concertando reservas de la sala de ensayos. Este concepto sencillo se basa en la configuración básica de sistema de colas de una sola fase (Render, Stair, & Hanna, 2006) que manifiesta que “un sistema de una sola fase se caracteriza porque el cliente recibe el servicio en una sola estación y luego sale del sistema”.

Entonces de esta manera se establecen los valores correspondientes para la teoría de filas de espera:

Tabla 6.

Cálculo de filas de espera

λ Tasa de llegadas (clientes)	μ Rapidez del servicio (h)	ρ Razón de la tasa total de llegadas con la rapidez de servicio de un solo servidor (%)	L_q Número promedio esperando en la fila (clientes)	L_s Número promedio en el sistema (incluyendo a quién esté siendo atendido) (clientes)	W_q Tiempo promedio de espera en la fila (h)	W_s Tiempo promedio total en el sistema (incluyendo el tiempo en que se recibe el servicio) (h)
		$\rho = \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)$	$L_q = \frac{\lambda^2}{\mu(\mu - \lambda)}$	$L_s = \frac{\lambda}{\mu - \lambda}$	$W_q = \frac{L_q}{\lambda}$	$W_s = \frac{L_s}{\lambda}$
1	2	50,00%	0,50	1	0,50	0,50
2	4	50,00%	0,50	1	0,25	0,50
3	6	50,00%	0,50	1	0,17	0,33
4	8	50,00%	0,50	1	0,13	0,25
5	10	50,00%	0,50	1	0,10	0,20
6	12	50,00%	0,50	1	0,08	0,17
7	14	50,00%	0,50	1	0,07	0,14
8	16	50,00%	0,50	1	0,06	0,13
9	18	50,00%	0,50	1	0,06	0,11
10	20	50,00%	0,50	1	0,05	0,10
11	22	50,00%	0,50	1	0,05	0,09
12	24	50,00%	0,50	1	0,04	0,08
13	26	50,00%	0,50	1	0,04	0,08
14	28	50,00%	0,50	1	0,04	0,07
15	30	50,00%	0,50	1	0,03	0,07

n Número de unidades en el sistema	S Número de canales de servicio idénticos	Pn Probabilidad de que haya exactamente n unidades en el sistema (%)	Probabilidad de ocurrencia del 95% de ocupación de la sala	Pw Probabilidad de esperar en fila
		$P_n = \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right) \left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^n$	P0 + P1 + P2 + Pn	$P_w = \left(1 - \frac{\lambda}{\mu}\right)$
0	0	50,00%	50,00%	50,00%
1		25,00%	75,00%	50,00%
2		12,50%	87,50%	50,00%
3		6,25%	93,75%	50,00%
4		3,13%	96,88%	50,00%
5		1,56%	98,44%	50,00%
6		0,78%	99,22%	50,00%
7		0,39%	99,61%	50,00%
8		0,20%	99,80%	50,00%
9		0,10%	99,90%	50,00%
10		0,05%	99,95%	50,00%
11		0,02%	99,98%	50,00%
12		0,01%	99,99%	50,00%
13		0,01%	99,99%	50,00%
14		0,00%	100,00%	50,00%

Por lo tanto se determina que:

1. La utilización promedio de la sala de ensayos es del 50%
2. El número promedio en la fila de espera es 0,5 clientes
3. El número promedio en el sistema es 1 cliente
4. El tiempo promedio de espera en la fila es de 0,50 de hora, o 30 minutos
5. El tiempo promedio de espera en el sistema, incluyendo el servicio, es de 1 hora
6. La probabilidad de ocurrencia del 95% de ocupación de la sala, más cercana a este porcentaje es el 3,13% y se logra con 4 clientes en el sistema.
7. La probabilidad del 100% de ocupación de la sala de ensayos es del 0% con 15 clientes en el sistema.

5.3 Gestión de la calidad

“La calidad se define como lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio” (Coello). Entonces, en base a esta cita se puede afirmar que la calidad de un servicio estará directamente relacionada a la satisfacción que el cliente, en este caso él o los músicos, perciben y cumplen sus expectativas al contratar la sala de ensayos. Esto se realizará mediante una pequeña encuesta, en el área de Caja, al emitir la factura por el servicio.

Los indicadores de satisfacción al cliente que se manejarán se detallan a continuación:

- Conexiones: Relacionado a las conexiones físicas de instrumentos con amplificadores, cableado, ordenadores. La pregunta a aplicar es ¿Tuvo algún problema de conexiones de equipos durante el ensayo?
- Fidelidad del sonido: relacionado a la claridad y calidad del sonido durante el ensayo. La pregunta a aplicar es: ¿Cómo estuvo el sonido durante el ensayo? Bueno: regular: malo
- Puesta en escena: relacionado a la coordinación previa y alistamiento de la sala con los requerimientos del cliente; equipos, instrumentos, ambiente. La pregunta a aplicar es ¿Obtuvo todo lo que solicitó en su pedido?

La tabulación y análisis de esta encuesta permitirá construir una estadística que indique posibles oportunidades de mejora y una orientación hacia dónde el cliente está prestando más atención.

También esta técnica permitirá la difusión del negocio por referidos directos, es decir de boca en boca.

5.4 Visión y misión del proyecto

Misión: Satisfacer las necesidades de ensayo de músicos y artistas, por medio de un ambiente de confort, luces, sonido, y facilidades de infraestructura propias para esta aplicación, y que sea propicia para la estimulación de los sentidos.

Visión: Ser la primera sala de ensayos para músicos verdaderamente creada para este fin, con un ambiente propicio para la estimulación de los sentidos que crean una experiencia única para la composición musical.

Capítulo 6: Plan Financiero

6.1 Supuestos generales

Los salarios se fijan de acuerdo al Art. 1 del suplemento N° 167 del Registro Oficial, que indica el valor de 340,00/100 dólares de los Estados Unidos de Norte América para el salario básico unificado, aplicado al trabajador en general. Los salarios fijos se establecen de acuerdo al estudio del mercado laboral para las diferentes funciones detalladas dentro del organigrama estructural propuesto. (CIT, 2014)

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares” (Banco Central del Ecuador, 2014). Para el período Mayo 2013 – Mayo 2014 la inflación en el país es del 3,41%. Este dato se aplicará en los cálculos correspondientes.

“El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera” (Banco Central del Ecuador, 2014). El riesgo país (EMBI Ecuador) al día 07 de julio de 2014 es de 403 puntos, es decir el 4,03%.

La tasa de interés de deuda que se empleará es el 10,9%, perteneciente a la Corporación Financiera Nacional.

La política de impuestos se basa en los siguientes artículos:

De acuerdo al artículo 37 de la Ley de Régimen Tributario Interno, “las sociedades constituidas en el Ecuador, así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en

el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas, que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del veinte y dos por ciento (22%) sobre su base imponible” (SRI, 2012).

De acuerdo al artículo 66 de la Ley de Régimen Tributario Interno, “los sujetos pasivos del impuesto al valor agregado IVA, que se dediquen a: la producción o comercialización de bienes para el mercado interno gravados con tarifa doce por ciento (12%)...” (SRI, 2012).

6.1.1 Pronóstico de ventas

En virtud de que el presente proyecto no tiene información histórica o estadística que permita establecer una serie de tiempo o modelo matemático de pronóstico cuantitativo de ventas, se realizará una programación por metas.

“En el ambiente de negocios de la actualidad, la maximización de las utilidades o la minimización de costos no siempre son los únicos objetivos que una firma establece. Con frecuencia, la maximización de la utilidad total es sólo una de varias metas, incluidos objetivos contradictorios como maximizar la participación del mercado, mantener el empleo completo, proporcionar una administración ecológica de calidad, minimizar el nivel de ruido en el vecindario, y satisfacer otras numerosas metas no económicas” (Render, Stair, & Hanna, 2006).

Conforme al estudio de mercado anteriormente observado en el capítulo 2 y las estrategias de producto del capítulo 4, se establece una mezcla ideal de ventas que relaciona los paquetes de servicio y las tarifas por hora de uso de la sala de ensayos.

Tabla 7

Desglose de producción estimada

Mercado potencial	2000 personas
Participación esperada en el mercado potencial (30%)	600 personas
Número promedio de integrantes por banda o grupo	4 personas
Total de bandas o grupos	150 bandas
Tiempo promedio de ensayo por banda	2 horas
Horas laborables por día	16 horas
Días laborables	7 días
Capacidad instalada de ensayo de banda por día	8 bandas por día
Un mes	4 semanas
Un año	12 meses

Tabla 8

Producción estimada de paquete Beginner

Rubro	Valor (\$)
Precio hora de ensayo	\$ 20,00
Producción de banda por ensayo	\$ 40,00
Producción de ensayos al día	\$ 320,00
Producción a la semana	\$ 2.240,00
Producción al mes	\$ 8.960,00
Producción al año	\$ 107.520,00

Tabla 9

Producción estimada de paquete Semi-Pro

Rubro	Valor (\$)
Precio hora de ensayo	\$ 25,00
Producción de banda por ensayo	\$ 50,00
Producción de ensayos al día	\$ 400,00
Producción a la semana	\$ 2.800,00
Producción al mes	\$ 11.200,00
Producción al año	\$ 134.400,00

Tabla 10

Producción estimada de paquete Pro-Star

Rubro	Valor (\$)
Precio hora de ensayo	\$ 30,00
Producción de banda por ensayo	\$ 60,00
Producción de ensayos al día	\$ 480,00
Producción a la semana	\$ 3.360,00
Producción al mes	\$ 13.440,00
Producción al año	\$ 161.280,00

La formación de la mezcla obedece al enfoque de estrategia de nicho y diferenciación y al aprovechamiento de la capacidad de pago de la totalidad del universo de clientes presentado anteriormente.

Tabla 11

Producción de mezcla ideal de productos

Mezcla de producción ideal	Capacidad instalada de ensayo de banda por día	Tiempo promedio de ensayo por banda	Precio hora de ensayo	Total producción de ensayos al día
Beginner	2	2	\$ 20,00	\$ 80,00
Semi-Pro	2	2	\$ 25,00	\$ 100,00
Pro-Star	4	2	\$ 30,00	\$ 240,00
		Total producción al día	\$	420,00
		Total producción a la semana	\$	2.940,00
		Total producción al mes	\$	11.760,00
		Total producción al año	\$	141.120,00

La expansión del mercado se compone de las siguientes variables principales:

- Incremento del tamaño del mercado: aumento de estudiantes egresados y graduados de las carreras de música y afines que necesitan ensayar, aproximadamente un 15%.
- Precios: Incremento en las tarifas de acuerdo al 3,11 % de la inflación anual

6.2 Estructura de capital y financiamiento

“Una razón de deuda a capital particular representa la estructura óptima de capital si da como resultado el CPPC más bajo posible” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

Para el cálculo del CAPM (Costo del Capital Accionario) se toman en cuenta los siguientes datos clave.

La beta para la industria de la música es 1,04. La tasa libre de riesgo es 3,04%. El índice de rentabilidad de la industria de la música es inexistente. Sin embargo, por efectos del cálculo se tomará el índice de la industria del entretenimiento, la más cercana a la industria de la música (Damodaram, 2014)

$$R_E = R_f + \beta_E(R_M - R_f) + R_p$$

Donde:

Re = CAPM

Rf = Tasa libre de riesgo

B = Beta de la industria

Rm = Índice de rentabilidad de la industria

Rp = Índice de riesgo país

La tasa de descuento para este negocio es del 22,06%.

Una vez determinada la tasa de descuento, se procede a calcular el CMPC.

Para obtener los indicadores de tasa interna de retorno y el valor actual neto primeramente se calcula el WACC.

6.2.1 Cálculo del WACC

Tabla 12

Cálculo del Coste Medio Ponderado de Capital

Concepto	Importe 70%
Empresa	
Deuda (D)	37.903,93
Capital Propios (E.)	16.244,54
Valor de la empresa	54.148,47
Coste de la Deuda (rD)	10,9%
Coste del Capital Propio (rE)	15,61%
Tasa Impuesto (t)	22,0%
Coficiente de Endeudamiento (D/V)	70,0%
Coficiente de Capital (E/V)	30,0%
Coste de Capital (rA)	12,28%
Coste Medio Ponderado Capital (CMPC)	10,61%

El coste medio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés) es del 10,61%, con un apalancamiento del 70%.

6.2.2 Nivel de endeudamiento del proyecto

“Un *crédito revolving* se parece a una línea de crédito, pero por lo general está abierto durante dos o más años, mientras que una línea de crédito en general se evalúa cada año”

(Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

La magnitud del proyecto no requiere de un gran endeudamiento, en parte porque en un inicio ya existen bienes que representan costos hundidos. Sin embargo, para la operación

financiera se requiere un préstamo de \$ 39.148,47 USD, que se encuentra detallado en el Balance de Situación Inicial.

Tabla 13

Balance situacional inicial

RIFF STEREO SALA DE ENSAYOS BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL AL 2 DE ENERO DEL 2015 RIFF STEREO SALA DE ENSAYOS		
ACTIVOS		
Activos Corrientes		
Caja - Bancos	15.000,00	
Total Activos Corrientes		15.000,00
Activos No Corrientes		
Equipos	25.662,47	
Muebles y enseres	3.255,00	
Equipos de computación	5.231,00	
Software	5.000,00	
Total Activos No Corrientes	39.148,47	
TOTAL ACTIVOS		54.148,47
PATRIMONIO Y PASIVO		
Patrimonio		
Capital	15.000,00	
Total Patrimonio	15.000,00	
Pasivo		
Obligaciones Bancarias	39.148,47	
Total Pasivo	39.148,47	
TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO		54.148,47

6.3 Horizonte temporal

El horizonte temporal “depende de las características de cada proyecto” (Sapag Chain & Sapag Chain, 2008). Por la naturaleza del negocio en una industria todavía en vías de crecimiento dentro del país, se prevé que tenga una vida útil esperada de 5 años, por lo tanto,

es de corta duración. Por lo tanto se ha construido el flujo de efectivo tomando en cuenta este número de años.

Para la política de pago o retención de dividendos, que son “el pago efectuado de las utilidades de una empresa a sus propietarios, en acciones o efectivo” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). En virtud de tratarse de un proyecto nuevo no se pagarán dividendos.

La depreciación de igual forma se aplica a los equipos de amplificación e instrumentos musicales para 5 años.

6.4 Estados financieros proyectados

6.4.1. Costos y gastos

Debido a la naturaleza del negocio, que es un servicio, no se registran costos de ventas o inventarios. Sin embargo es necesario aplicar una política de costos que se ajuste precisamente a esta naturaleza.

Por tanto el manejo de costos se realizará en base al sistema de costeo por procesos, en el que se manifiesta que “el objeto de costeo consiste en grandes cantidades de unidades idénticas o similares de un bien o servicio”... “En cada periodo, los sistemas de costeo por procesos dividen los costos totales por elaborar un producto o servicio idéntico o similar, entre el número total de unidades producidas para obtener un costo por unidad. Este último es el costo unitario promedio que se aplica a cada una de las unidades idénticas o similares elaboradas en ese período” (Render, Stair, & Hanna, 2006)

Los gastos que se han supuesto para el presente proyecto son los siguientes:

Tabla 14

Presupuesto de gastos operacionales

RIFF STEREO SALA DE ENSAYOS					
PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES					
AÑOS 2015 - 2019					
VALORADO EN USD \$					
	2015	2016	2017	2018	2019
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
SUELDOS Y SALARIOS	41.881,37	49.492,23	54.360,30	59.236,31	64.121,03
GASTOS EN EQUIPOS	-	-	-	-	-
SERVICIOS BÁSICOS	960,00	992,74	1.026,59	1.061,59	1.097,80
GASTOS DE CONSTITUCION	7.300,00				
DEPRECIACIÓN y AMORTIZACIO	6.176,04	6.176,04	9.509,37	9.509,37	9.509,37
= TOTAL GTOS. ADMINISTRAT.	56.317,41	56.661,00	64.896,26	69.807,28	74.728,20
GASTOS VENTAS					
PUBLICIDAD	1.000,00	1.034,10	1.069,36	1.105,83	1.143,54
ARRIENDOS	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
= TOTAL GASTOS VENTAS	13.000,00	13.634,10	14.299,36	14.997,33	15.729,61
= TOTAL GTOS. OPERACIONAL	69.317,41	70.295,10	79.195,62	84.804,60	90.457,81

6.4.2 Utilidad neta

Dentro del estado de resultados, “la utilidad neta a menudo se expresa sobre la base de una acción y se llama *utilidades por acción*” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

Tabla 15

Estado de Pérdidas y Ganancias

RIFF STEREO SALA DE ENSAYOS					
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
AÑOS 2015 - 2019					
VALORADO EN USD \$					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	134.400,00	159.356,51	188.951,39	224.042,36	265.654,52
- Gastos Operacionales	69.317,41	70.295,10	79.195,62	84.804,60	90.457,81
= UTILIDAD OPERACIONAL	65.082,59	89.061,40	109.755,77	139.237,75	175.196,71
- Gastos Financieros	3.813,90	3.121,43	2.352,65	1.499,15	551,59
+ Otros Ingresos	-	-	-	-	6.829,69
- Otros Egresos	-	-	-	-	-
= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	61.268,69	85.939,97	107.403,12	137.738,60	181.474,81
- 15% Participación Trabajadores	9.190,30	12.891,00	16.110,47	20.660,79	27.221,22
= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	52.078,38	73.048,98	91.292,65	117.077,81	154.253,59
- 22% Impuesto a la Renta	11.457,24	16.070,77	20.084,38	25.757,12	33.935,79
= UTILIDAD NETA	40.621,14	56.978,20	71.208,27	91.320,69	120.317,80
- 5% Reserva Legal	2.031,06	2.848,91	3.560,41	4.566,03	6.015,89
= UTILIDAD A DISPOSICIÓN DE ACC.	38.590,08	54.129,29	67.647,85	86.754,66	114.301,91

6.5 Flujo de efectivo proyectado

“El flujo de efectivo es la diferencia entre el número de unidades monetarias que entró y la cantidad que salió”. (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006).

A continuación se muestra el cálculo del flujo de efectivo del negocio, proyectado a 5 años, según el horizonte temporal determinado anteriormente.

Tabla 16

Flujo de caja

RIFF STEREO SALA DE ENSAYOS					
FLUJO DE CAJA					
AÑOS 2015 - 2019					
VALORADO EN USD \$					
ENTRADAS	2015	2016	2017	2018	2019
VENTAS AL CONTADO	134.400,00	159.356,51	188.951,39	224.042,36	265.654,52
TOTAL ENTRADAS	134.400,00	159.356,51	188.951,39	224.042,36	265.654,52
SALIDAS					
GASTOS ADMINISTRATIVOS	70.753,45	56.661,00	64.896,26	69.807,28	74.728,20
SUELDOS Y SALARIOS	56.317,41	49.492,23	54.360,30	59.236,31	64.121,03
GASTOS EN EQUIPOS	-	-	-	-	-
SERVICIOS BÁSICOS	960,00	992,74	1.026,59	1.061,59	1.097,80
GASTOS DE CONSTITUCION	7.300,00	-	-	-	-
DEPRECIACIÓN y AMORTIZACIONES	6.176,04	6.176,04	9.509,37	9.509,37	9.509,37
GASTOS DE VENTAS	25.000,00	13.634,10	14.299,36	14.997,33	15.729,61
PUBLICIDAD	13.000,00	1.034,10	1.069,36	1.105,83	1.143,54
ARRIENDOS	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08
PAGO POR OBLIGACION BANCARIA	10.097,44	10.097,44	10.097,44	10.097,44	10.097,44
INVERSIONES DE CAPITAL	-	-	10.000,00	-	-
Participación Trabajadores		9.190,30	12.891,00	16.110,47	20.660,79
Impuesto a la Renta		11.457,24	16.070,77	20.084,38	25.757,12
TOTAL SALIDAS	105.850,89	101.040,09	128.254,83	131.096,89	146.973,16
ENTRADAS	134.400,00	159.356,51	188.951,39	224.042,36	265.654,52
- SALIDAS	105.850,89	101.040,09	128.254,83	131.096,89	146.973,16
DEPRECIACION	6.176,04	6.176,04	9.509,37	9.509,37	9.509,37
RECUPERACION INVERSION					6.829,69
= FLUJO DE CAJA	34.725,15	64.492,46	70.205,93	102.454,83	135.020,43
SALDO INICIAL DE CAJA	15.000,00	49.725,15	114.217,60	184.423,53	286.878,37
REPARTO DIVIDENDOS					
SALDO FINAL DE CAJA	49.725,15	114.217,60	184.423,53	286.878,37	421.898,80

La política de administración de efectivo “se relaciona de manera más estrecha con optimizar los mecanismos de cobranza y desembolso de efectivo” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). El empleo del dinero en efectivo se reflejará en el movimiento del flujo de caja para las transacciones diarias.

“La política de cobranzas comprende la supervisión de las cuentas por cobrar para detectar problemas y obtener el pago de las cuentas morosas” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006). Según el modelo de negocio planteado en los capítulos anteriores, se ha determinado la

necesidad de establecer una forma de pago anticipado o “pre-pago”. Se establece que el cliente deberá cancelar el 75% como anticipo para ejecutar la reserva de la sala de ensayos, y el 25% al hacer uso efectivo de las instalaciones y equipos. La forma de pago será en efectivo, con tarjeta de crédito y transferencia electrónica a la cuenta bancaria destinada a recibir los fondos.

La política de cuentas por pagar determina el tiempo en que se cancelan valores pendientes a los proveedores. Para el presente modelo de negocio, y de acuerdo a la actividad económica que representa, los pagos a proveedores se realizarán cada 60 días calendario.

6.6 Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio se realiza mediante el cálculo de los costos totales comparados con los montos totales de ventas y de inversión inicial. Es así que en el primer año de inversión, se debe llegar a la cifra de \$ USD 63.828,70

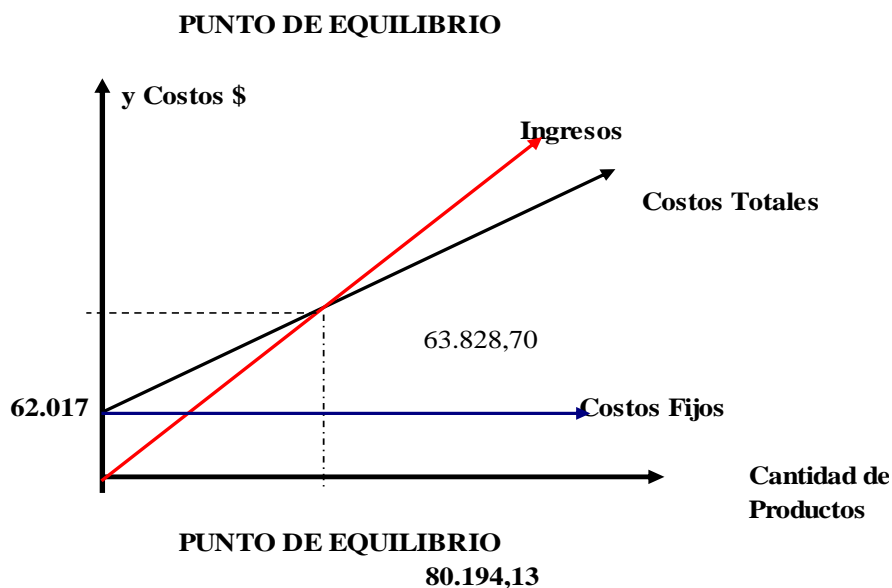


Figura 6. Punto de equilibrio

6.7 La Tir y el Van

Para el cálculo de los indicadores VAN y TIR se aplicó la herramienta de software @Risk de la firma de software de análisis de riesgos Palisade (Palisade, 2013). Se emplearon las siguientes variables:

El VAN para este negocio es de 222.667,26 USD y el TIR se encuentra al 122%. Lo cual indica que el negocio es viable, con un promedio de producción basada en el paquete de servicios Semi Pro, a 25 USD el alquiler de la hora de ensayo.

6.8 Análisis de sensibilidad

En el análisis de sensibilidad se observa que existe el 5% de probabilidad que el VAN sea menor a \$ USD 147.886, y el 5% de probabilidad que sea mayor a \$ USD 325.749, como muestra la figura 6.

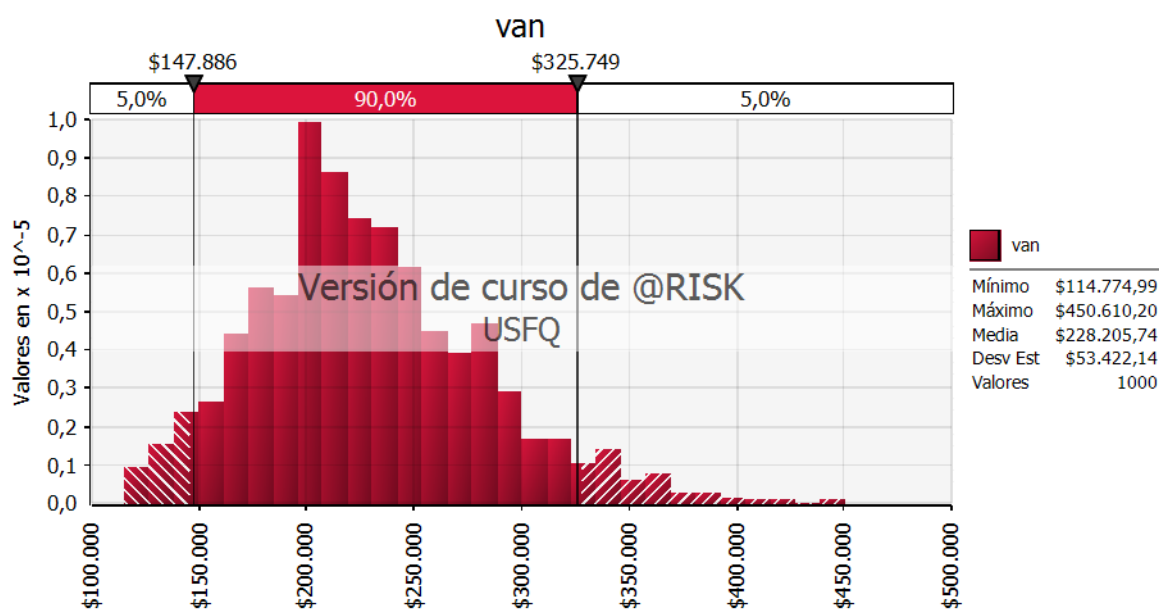


Figura 7. Valor Actual Neto

Así mismo en la tasa interna de retorno (TIR), al 122%. Existe el 5% que la tasa interna de retorno sea menor al 102,4%; tal como lo muestra la figura 7.

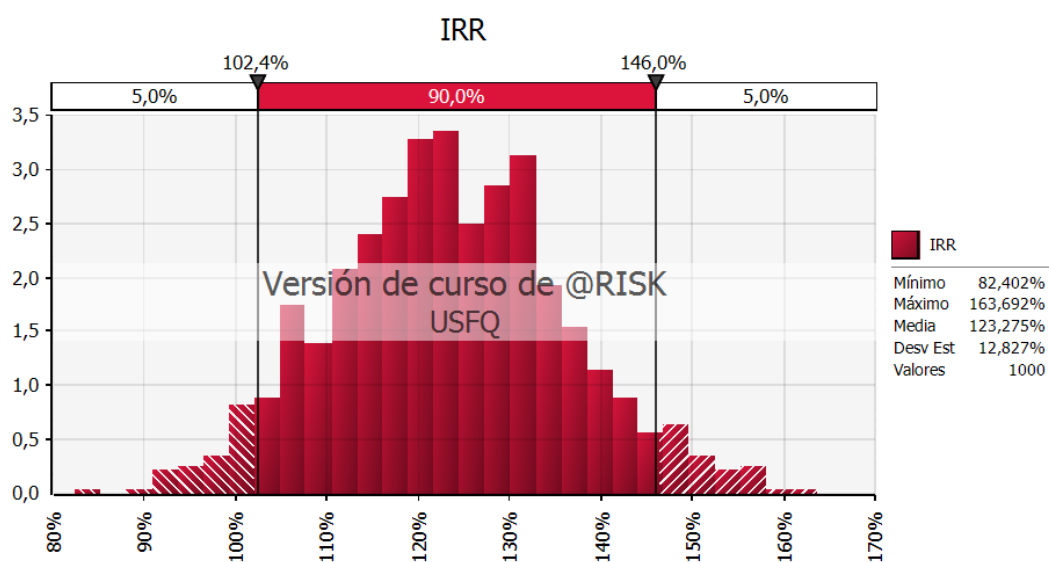


Figura 8. Tasa Interna de Retorno

Para determinar la sensibilidad de las variables al negocio, se establece un orden jerárquico en orden de importancia.

La variable más sensible es las ventas. Se ha determinado un punto de equilibrio en la comercialización del paquete de servicios Semi Pro. Por lo tanto se deberá potenciar su venta y concentrar los esfuerzos y decisiones gerenciales para tal fin.

Luego, la variable en segundo lugar de importancia es la inversión inicial. El primer egreso económico es bastante fuerte. No obstante los equipos se amortizarán en el tiempo

debido a la larga vida útil que tienen. No se realizará más inversión que la necesaria para cumplir el horizonte temporal planteado anteriormente

La tercera variable es la tasa de incremento en ventas, que está relacionada estrechamente con los índices de inflación y precio del mercado.

Los costos fijos y variables, así como la tasa de inflación no tienen mayor incidencia en el negocio.

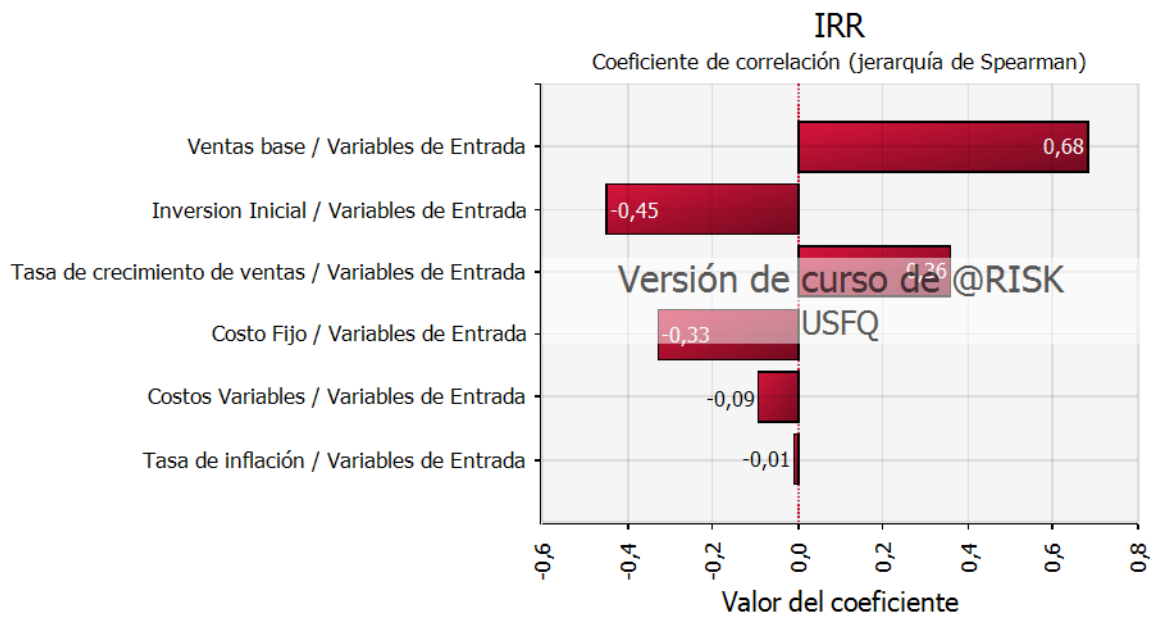


Figura 9 Influencia de variables en VAN y TIR.

7. Conclusiones y recomendaciones

La implementación del proyecto es factible económicamente, físicamente realizable y satisface las necesidades del mercado, permitiendo que la industria de la música se afiance cada vez más y promueva el cultivo del arte y el enriquecimiento de la cultura en la ciudad.

Bibliografía.

**Banco Central del Ecuador. (28 de Junio de 2014). *Indicadores Económicos*.
Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>**

Chase, R., & Jacobs, R. (2011). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros*. México D.F.: McGraw Hill.

Chase, R., Jacobs, R., & Nicholas, A. (2004). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva* (Décima ed.). (I. The McGraw-Hill Companies, Trad.) México, México: McGraw-Hill.

**CIT. (22 de Enero de 2014). *Suplemento del Registro Oficial N° 167*.
Obtenido de <http://www.cit.org.ec/files/RO-No.-167S-del-22-01-2014.pdf>**

**Coello, A. A. (s.f.). *La Gestión de la Calidad - Universidad Complutense de Madrid - Facultad de Ciencias de la Documentación*. Obtenido de
<http://pendientedemigracion.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10123.pdf>**

**Damodaram, A. (23 de Junio de 2014). *Wacc Tutorial*, . Obtenido de
www.stern.nyu.edu/~igiddy/.../WACC_tutorial.xls**

Endara, E. (25 de Marzo de 2009). *UPIU*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2013, de La industria musical ecuatoriana: "Una olla de presión a punto de explotar": <http://espanol.upiu.com/view/post/1238027675420/>

Jaramillo, N. (2011). *La otra P: Fundamentos de Publicidad*. Quito: Exelgraf.

Kinnear, T. (1998). *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*. Bogotá: Mc-Graw Hill.

Kotler, P. (1996). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Noboa, F. (2006). *Ventaja Competitiva*. Quito.

Palisade. (2013). *Palisade*. Obtenido de www.palisade.com

Porter, M. (1985). *Competitive Strategy (The Free Press)*.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Render, B., Stair, R., & Hanna, M. (2006). *Métodos Cuantitativos para los Negocios*. Naucalpán de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación.

Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. México: McGraw-Hill.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1a. Número de estudiantes matriculas en carreras afines a la música período 2010 – 2012

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

UNIDAD DE ADMISIÓN Y REGISTRO

MUSICA CONTEMPORANEA REGISTRADOS

PRODUCCION MUSICAL Y SONIDO REGISTRADOS

PRIMER SEMESTRE 2010-2011	115	PRIMER SEMESTRE 2010-2011	75
SEGUNDO SEMESTRE 2010-2011	110	SEGUNDO SEMESTRE 2010-2011	72
VERANO 2010-2011	28	VERANO 2010-2011	16
PROMEDIO 2010 – 2011	84	PROMEDIO 2010 - 2011	54
PRIMER SEMESTRE 2011-2012	114	PRIMER SEMESTRE 2011-2012	88
SEGUNDO SEMESTRE 2011-2012	115	SEGUNDO SEMESTRE 2011-2012	89
VERANO 2011-2012	35	VERANO 2011-2012	16
PROMEDIO 2011 – 2012	88	PROMEDIO 2011 - 2012	64
INCREMENTO VS. PERÍODO ANTERIOR	4%	INCREMENTO VS. PERÍODO ANTERIOR	16%
PRIMER SEMESTRE 2012-2013	151	PRIMER SEMESTRE 2012-2013	99
SEGUNDO SEMESTRE 2012-2013	148	SEGUNDO SEMESTRE 2012-2013	89
VERANO 2012-2013	52	VERANO 2012-2013	32
PROMEDIO 2012 – 2013	117	PROMEDIO 2012 - 2013	73
INCREMENTO VS. PERÍODO ANTERIOR	25%	INCREMENTO VS. PERÍODO ANTERIOR	12%

Anexo 1b.

NUMERO DE ESTUDIANTES MATRICULADOS EN UNIVERSIDADES, ESCUELAS POLITECNICAS E INSTITUTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS EN CARRERAS DE "MÚSICA" EN LA CIUDAD DE QUITO

UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS		
TIPO DE FINANCIAMIENTO	NIVEL	No. MATRICULADOS
PARTICULAR AUTOFINANCIADA	TÉCNICO SUPERIOR	127
PARTICULAR AUTOFINANCIADA	TERCER NIVEL	496
PARTICULAR COFINANCIADA	TERCER NIVEL	124
PUBLICA	MAESTRÍA	41
Total general		788

INSTITUTOS TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS		
TIPO_ FINANCIAMIENTO	NIVEL	No. MATRICULADOS
PARTICULAR AUTOFINANCIADA	TECNOLÓGICO SUPERIOR	122
PUBLICA	TECNOLÓGICO SUPERIOR	91
Total general		213

Anexo 2



VARIACIONES PORCENTUALES ANUALES DEL ÍNDICE DE NIVEL DE ACTIVIDAD REGISTRADA HASTA GRUPOS DE LA CLASIFICACIÓN

No. ORD.	COD. CIU3	DESCRIPCIÓN CIU3	JUL.12	AGO.12	SEP.12	OCT.12	NOV.12	DIC.12	ENE.13	FEB.13	MAR.13	ABR.13	MAY.13	JUN.13	JUL.13
188	0900	ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS Y DE AGUAS RESIDUALES, SANEAMIENTO Y ACTIVIDADES SIMILARES.	-23,59	-27,44	-41,88	-16,75	-27,77	-20,81	-23,76	-24,66	-4,83	-3,49	2,37	12,72	5,84
189	091	ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES N.C.P.	-17,75	10,45	4,83	0,41	-12,24	-17,37	-11,15	-6,39	-14,3	-35	-15,2	17,86	-0,05
190	0911	ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, PROFESIONALES Y DE EMPLEADORES.	5,56	-14,39	62,5	2,86	18,06	-74,87	18,97	21,87	62,32	-3,37	-25,97	27,2	2,34
191	0912	ACTIVIDADES DE SINDICATOS.	-19,86	16,77	6,64	-2,53	-17,61	-12,15	-13,92	-8,16	-15,37	-44,31	-15,78	19,91	1,92
192	0919	ACTIVIDADES DE OTRAS ASOCIACIONES.	-16,46	-7,11	-12,45	10,49	2,96	-22,11	-5,44	-2,96	-17,05	-9,21	-12,86	10,61	-5,19
193	092	ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO Y ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS	1,15	3,04	-7,55	-4,93	-2,2	5,92	50,84	7,76	13,32	15,54	9,53	3,64	17,03
194	0921	ACTIVIDADES DE CINEMATOGRAFÍA, RADIO Y TELEVISIÓN Y OTRAS ACTIVIDADES DE ENTRETENIMIENTO.	-1,16	4,51	-3,59	1,53	-3,41	4,46	39,13	-1,1	9,82	8,08	2,77	-5,46	4,96
195	0924	ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y OTRAS ACTIVIDADES DE ESPARCIMIENTO.	13,02	-1,08	-21,77	-25,32	2,43	9,41	76,88	37,66	28,76	49,5	34,52	44,21	67,05
196	093	OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO.	5,51	10,33	72,61	35,87	31,38	55,43	19,5	19,32	11,39	-6,87	8,27	2,15	-15,96
197	0930	OTRAS ACTIVIDADES DE TIPO SERVICIO.	5,51	10,33	72,61	35,87	31,38	55,43	19,5	19,32	11,39	-6,87	8,27	2,15	-15,96

Fuente: INEC 2013

Anexo 3

Análisis Sectorial

Barreras de entrada:

Dentro de las barreras de entrada no se producen economías de escala, no existe una identidad de marca que la gente recuerde a manera de un “top of mind”. En vista de que se trata de un negocio relacionado también a la tecnología se requiere fuerte inversión; además se requiere de contactos de gente en el medio y este factor representa una gran dificultad para alguien que no pertenezca a un determinado círculo socio – económico. De esta forma se puede manifestar que el sector de mercado a atender es reducido, de nicho.

Al momento no hay regulaciones gubernamentales que motiven la creación de negocios de esta naturaleza, y las posibles represalias que se podrían esperar de la competencia son las promociones

Rivalidad

Los competidores son pocos y en su mayoría son gente que forma parte de bandas y ha establecido un lugar para ensayos generalmente en la casa del baterista, cayendo en una informalidad. A esto se le suma una baja capacidad instalada. Esto demuestra a la vez una baja tasa de crecimiento, que se refleja en la pobre diferenciación del lugar improvisado y de cierta manera permita que sea remplazado por otro sin mayor problema en cualquier momento.

Por lo tanto las barreras de salida son bajas.

Sustitutos

Los negocios que podrían ser sustitutos potenciales o amenazantes son los estudios de grabación profesionales, por el nivel de equipamiento e infraestructura que se esperaría de ellos. No obstante no pertenecen al segmento en virtud de que el objetivo del estudio de grabación es plasmar las obras musicales en formatos digitales y registrarlos en un ordenador mediante procesos complejos de ingeniería de sonido, complementado con otro tipo de equipamiento. Adicionalmente los valores de alquiler son completamente distintos a los analizados en este documento.

Otro posible sustituto son las mismas salas de ensayo caseras de los músicos, factor que está supeditado a la disponibilidad de espacio físico en las casas. Algunos disponen de espacio, otros no. Los laboratorios en las universidades funcionan como un sustituto en el caso específico de estudiantes que emplean esas instalaciones con fines académicos. No están abiertos al público en general y por lo tanto no hay comercialización del servicio.

Los bares y pubs tienen restricciones de horario para permitir el ingreso de gente en horas no laborables. Por lo tanto son sustitutos en menor escala.

Poder de negociación de proveedores

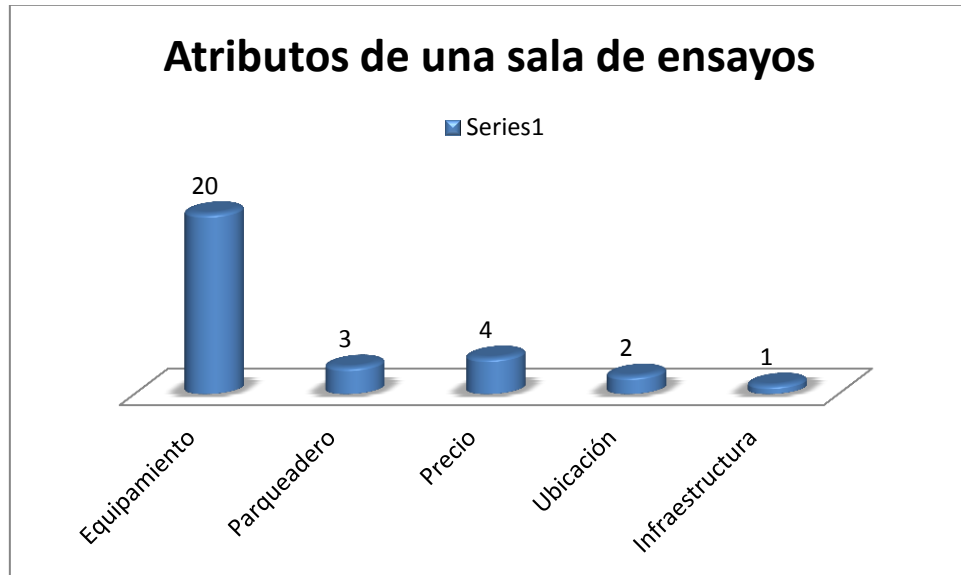
Existen pocos proveedores especializados en la materia prima (como espumas acústicas, alfombras, aislamientos para el acondicionamiento de la obra civil, que de paso es costosa. Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es alto.

Poder negociación de consumidores

Los consumidores se encuentran concentrados en grupos pequeños y su capacidad adquisitiva es directamente proporcional a este aspecto; para un solista es más oneroso el alquiler de una hora de ensayo que para una banda conformada por algunos músicos. La información es escasa y se retransmite de boca en boca, de manera muy informal entre los círculos de amistades y gente que está en el medio. El servicio es poco indiferenciado, lo cual hace que la sensibilidad al precio sea mayor. Como conclusión de estos puntos se afirma que si existe espacio para mejorar el perfil del servicio y hacerlo diferenciado.

Anexo 4

Encuesta sobre atributos de sala de ensayos



Preguntas realizadas

1.- De los siguientes atributos, escoge dos que determinan lo que buscas en una sala de ensayos. Subraya las respuestas que selecciones.

- Equipamiento - sonido - iluminación
- Precio
- Ubicación
- Flexibilidad de horario
- Facilidades de infraestructura: internet, teléfono, parqueadero.

Si no encuentras lo que buscas, por favor escríbelo.

2.- Escribe el primer nombre de la sala de ensayos o estudio que recuerde tu mente.

Anexo 5

Entrevista de profundidad para proyecto de sala de ensayos

*

1. Por qué haces música?

- Por pasatiempo
- Es tu trabajo

*

2. Qué instrumento musical tocas?

- Guitarra
- Bajo
- Batería
- Voz
- Otro

*

3. Qué tan importante es un ensayo para ti?

- Muy importante
- Poco importante
- Indiferente

*

4. Durante cuánto tiempo ensayas?

- 2 horas
- 4 horas
- 6 horas

*

5. Qué opinas del lugar en el que ensayas actualmente?

- Bueno
- Regular

Malo

*

6. Te gustaría ensayar en una sala de ensayos que atienda en la noche?

Si

No

*

7. Por favor clasifica los siguientes atributos que quisieras tener en una sala de ensayos según orden de importancia para ti (1 más importante, 5 menos importante)

	1	2	3	4	5
Comodidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen sonido y luces	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tranquilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parqueadero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*

8. A más de lo descrito en la pregunta anterior, que otros atributos desearías tener en una sala de ensayos?

- Servicio de snacks y bebidas
- Decoración
- Ubicación geográfica
- Internet
- Repuestos y accesorios para tus instrumentos

*

9. Estarías de acuerdo en pagar por practicar en una sala de ensayos que te brinde todas las facilidades y comodidades que quieres y puedas apreciar tus creaciones musicales a plenitud?

Si

No

10. Cómo observas el desarrollo de la escena musical en la ciudad?

Anexo 6

Tabla de Requerimientos para cargos y puestos de trabajo

CARGO	PERFIL	DESCRIPCIÓN	PERSONALIDAD	CANTIDAD
Gerente General	31 años, título de cuarto nivel, MBA con conocimientos sobre música e instrumentación. Administrador nato, manejo de personal	Responsable por la gerencia general de la empresa, representación legal y personería jurídica, dirección de estrategias enfocadas hacia la explotación del negocio, administrador y custodio de todos bienes y patrimonio habidos. Coordinación de citas de ensayos, programación de citas, venta del servicio, movimiento de flujos de caja. Manejo de personal, negociaciones difíciles	Proactivo, apertura al cambio, flexibilidad, actitud de servicio al cliente, buen negociador, buena capacidad escucha	1
Asistente General	Estudiante o egresado de ingeniería en administración de empresas, de 23 a 26 años, con conocimientos básicos de contabilidad, tributación y marketing	Responsable por la atención al cliente, administración de temas de finanzas, contabilidad, tributarios y de marketing.	Ordenado, capacidad escucha, aceptación de críticas y observaciones, proyección a atención y servicio al cliente	1
Sonidista	Estudiante o egresado de ingeniería en sonido o producción musical, de 23 a 26 años, con conocimientos básicos de	Responsable por la sección técnica del negocio, manejar de consola de sonido, calibrar equipos, programar secuencias, mantenimiento y reparación de instrumentos,	Creativo, investigador, capacidad escucha, aceptación de críticas y observaciones	1

	instrumentación y programación de consolas de sonido, calibración de equipos e instrumentos	experimentación de sonidos.		
--	---	-----------------------------	--	--

Anexo 7

Hoja de vida Darío Bolaños (Gerente General)



Av. Las Casas Oe8-360
entre Acevedo y
Villavicencio
Quito – Ecuador

Móvil: 0983-789-571
Convencional: 022-525-138
e-mail:
dariob@hotmail.com

Darío Martín Bolaños Villarreal

Información personal

Baterista
Soltero
Ecuatoriano
31 años
Quito, Diciembre 10, 1.982

Objetivos

Aprovechar el conocimiento convencional mediante la práctica activa de la música en la ejecución del instrumento.

Incursionar en el campo artístico mediante la consolidación de proyectos musicales a corto y largo plazo.

Trayectoria

Proyecto “EvoKE”

- Diciembre 2013 – actualidad.

Interpretación de obras de géneros rock & roll, pop-rock, hard-rock, baladas, adaptaciones de temas clásicos de los años 60, 70, 80 y 90. Incursión en multimedia y redes sociales como *Youtube* y *Facebook*, para promoción de ensayos en

vivo.

Proyecto “1028”

- 2007 – julio 2013.

Interpretación de obras de géneros rock & roll, pop-rock, hard-rock, baladas, adaptaciones de temas clásicos de los años 80 y 90.

Participante en la Fiesta de la Música (Ministerio de Cultura, Alianza Francesa)

Actividad en fiestas privadas, shows en pubs y bares de la ciudad.

Proyecto “IVIA”

- 2.000 – 2.007.

Interpretación de obras de géneros new metal, hard-rock, glam, grunch, psiquedhelic rock.

Festivales intercolegiales e interuniversitarios. Ganador festival Einstock (Colegio Albert Einstein) 2.002 y 2.004. Mención “mejor guitarra” festival Einstock (Colegio Albert Einstein) 2.005. Ganador Intercolegial de Música Colegio Sebastián de Benalcázar, 2.000.

Shows en pubs y bares de la ciudad.

Proyectos universitarios

- 2.001 – 2.007.

Beca cultural del 40% a la carrera de ingeniería automotriz por ser músico de planta para las bandas “Área 56”, “Zabak” y “Portal 6” de la Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga.

Interpretación de obras de rock iberoamericano, música nacional, folklórica, trova cubana y boleros.

Otros proyectos musicales

- 2010 – 2.012

“Tantra”, “La Fuga”.

Otras habilidades

Guitarra, bajo, mandolín, percusión menor, voz de refuerzo

**Cursos
Realizados**

Instrucción por Sergio Reggiani, profesor de batería, Facultad de Música, UDLA. Técnica y rudimentos, notación musical. 10 horas.

Instrucción por Sebastián Torres, ex baterista de “La Banda del Flashback”. Técnica y rudimentos, notación musical. 10 horas.

Idiomas

Buen dominio del idioma inglés

**Aficiones
relacionadas**

Publicidad

Fotografía

Referencias

Juan Carlos Pozo, guitarrista en “Evoke Band”, Quito.
Telf: 0984-681-630.

Cindy Dávila, vocalista en “La Fuga”, Quito. Telf: 0992-967-939

José Luis Ortiz, guitarrista y voz principal en “Portal 6”, Quito, Telf: 0998-100-010.



Av. Las Casas Oe8-360 entre Móvil: 0983-789-571
 Acevedo y Villavicencio Convencional: 022-525-138
 Quito - Ecuador e-mail: dariob_@hotmail.com

Darío Martín Bolaños Villarreal

Información personal

Estado civil: Soltero
 Nacionalidad: Ecuatoriano
 Edad: 31 años
 Lugar y fecha de nacimiento: Quito, Diciembre 10, 1.982

Objetivos

Desarrollar competencias en la toma de decisiones en el área administrativa que coadyuven a la generación de negocios y contribuir al incremento de la participación de la empresa en el mercado.

Ampliar los conocimientos y tomar retos enfocados a la mejora continua del perfil profesional y crecimiento personal.

Educación

- Junio 2012 – Actualidad
SAN FRANCISCO BUSINESS SCHOOL - UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
MBA (Egresado)
- Julio 2013
COLLEGE OF MANAGEMENT - MAHIDOL UNIVERSITY, BANGKOK
Asian Management Executive Seminar
- Octubre 2008 – Marzo 2009
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO Sede Latacunga
Diplomado Superior en Autotrónica
- Septiembre 2000 – Marzo 2006
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO Sede Latacunga
Ingeniero Automotriz
- 1.988– 2.000
COLEGIO PARTICULAR MIXTO ECUATORIANO SUIZO.

Bachiller en Humanidades Modernas, Físico – Matemático

Paquetes informáticos

Microsoft Office, AutoCad, OpenSide.

Experiencia laboral

MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A. MAVESA – CAMIONES HINO

- 09 marzo del 2.009 – Actualidad.

Jefe de Servicio Técnico: Planificación de presupuestos anuales de producción, elaboración de planes de acción. Aplicación de índices de gestión, captación de clientes y fidelización, negociación y manejo de riesgo. Conducción de personal, innovación en áreas de trabajo, inducción de filosofías de trabajo en equipo, empoderamiento y liderazgo.

Supervisor de Servicio Técnico: Coordinación y programación de trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo de vehículos pesados de taller, programación de servicio post-venta en campo, capacitación, atención y servicio al cliente, manejo y seguimiento de cartera, preparación de informes técnicos, análisis de garantías, dominio de métodos, tiempos y movimientos, seguridad industrial y salud ocupacional. Selección y manejo de personal.

UNIDAD DE MANTENIMIENTO Y TRANSPORTES – CUERPO DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO

- 02 de Abril del 2.007 – 05 de Enero del 2.009.

Supervisor de Mantenimiento Equipo Rueda (vehículos livianos y pesados) y Equipo Pesado (maquinaria y equipo caminero). Coordinación de servicios post-venta entre proyectos y proveedores de vehículos y maquinaria de reciente adquisición. Programación de mantenimiento preventivo y correctivo de unidades. Supervisión de tareas de mantenimiento. Selección y manejo de personal. Participante de Comisión Técnico – Económico – Jurídica para el análisis de ofertas de proveedores, dentro del proceso de licitación para la compra de maquinaria y equipo complementario destinado a la ejecución de obras correspondientes al decreto de Emergencia Vial.

Proyecto de implementación de sistema de mantenimiento SISMAC (C&V Ingeniería) para el CEE

Cursos Realizados

Marketing aplicado a la industria automotriz, AEADE, Julio 2014.

Logística Empresarial, 40 horas, Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Abril 2008.

Indicadores de Gestión, 40 horas, Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Agosto 2007.

HQS-Spirit Master, Hino Motors Ltd., Octubre 2011.

Herramientas altamente eficientes para supervisores, 16 horas – Colegio de Ingenieros Mecánicos de Pichincha, Agosto 2010.

Termodinámica aplicada a los motores de combustión interna, 20 horas – Escuela Politécnica del Ejército Sede Latacunga, Noviembre 2008

Diesel Engine Performance focused on Common Rail Systems, 20 hour training class – Cuerpo de Ingenieros del Ejército, Noviembre 2008

Curso teórico – practico de sistemas de inyección electrónica, 20 horas, Escuela Politécnica Nacional, Mayo 2008

Curso Teórico – Práctico “Mecatrónica para Motores Diesel”, 5 horas, ESPE – L, Julio 2.004

Capacitación Técnica sobre sistemas de suspensión Serie 5 de BMW, Álvarez Barba S.A. BMW – PORSCHE, Febrero – Marzo 2.005

Título de Conductor Tipo – B –

Idiomas

Diploma de Suficiencia en el Idioma Inglés, Instituto de Idiomas, 760 horas, ESPE – L, Marzo 2.001 – Abril 2.003

Intereses

Música

Deportes

Relaciones Públicas

Fotografía

Referencias

Ing. Byron Calisto, ingeniero en jefe, desarrollo de software, OSHYN, Quito, Telf: 0998-156-688.

Mario Arroyo, departamento de Marketing, MUTUALISTA

PICHINCHA, Quito, Telf: 0984-259-861.