

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Implementación de Modelo Canvas para un negocio de sala de ensayo en la ciudad de Quito

AUTOR: Sebastián Paul Torres Rosas

DIRECTOR: Msc. Santiago Jácome

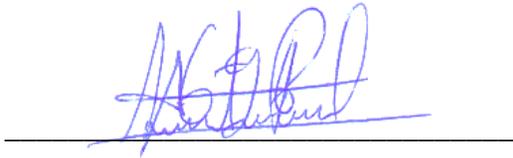
2021

Quito, Ecuador

Certificación

Yo, Sebastián Paul Torres Rosas, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduando

Sebastián Paul Torres Rosas

Yo, Santiago Jácome, declaro que, personalmente conozco que el graduando Sebastián Paul Torres Rosas, es el autor exclusivo de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal suyo.



Firma del director del trabajo de titulación

Santiago Jácome

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios, quien me ha brindado la salud; y a mi familia, por haberme dado todo su apoyo durante este periodo de trabajo.

A mi director de investigación Santiago Jácome, que con sus consejos y guía hizo importantes aportes para culminar este trabajo.

A la Promoción XIII del Master of Business Administration (MBA) de la UIDE, quienes, con los conocimientos que cada uno ha alcanzado desde su área de especialidad, aportaron día a día a la realización de este trabajo de máster.

De igual forma, quiero agradecer especialmente a Angelita y a Iván por haber estado siempre pendientes, día a día, de nuestras clases. Y a todos los profesores que durante el periodo de instrucción compartieron sus conocimientos y sus consejos empresariales, contribuyendo así al desarrollo profesional y personal de todos los que hemos sido sus estudiantes.

Dedicatoria

A mi padre, mi esposa, mi familia y mis amigos, quienes me inspiran diariamente a conseguir objetivos.

Resumen

El estudio llevado a cabo que se recoge en el presente documento responde a la necesidad de mejorar, a través de la implementación del Modelo de negocio Canvas, la administración en el emprendimiento Fa Studios dedicado a la renta de salas de ensayo, el cual se caracterizó en sus inicios por ser el resultado de una idea de negocio que surgió por un gusto personal y un *hobby* de sus fundadores, razón por la que anteriormente las decisiones se tomaban de forma empírica y sin contar con bases teóricas fuertes que las sustentaran. Es por eso por lo que hoy, estando constituido como un negocio y contando con áreas funcionales definidas, con este trabajo se ha buscado implementar este modelo de negocio a fin de que se constituya en una guía para la toma de decisiones en el emprendimiento Fa Studios desde su Área Gerencial.

Con dicho propósito se ha llevado a cabo una investigación de tipo descriptiva y de enfoque cualitativo, en la cual se contó con la participación de una muestra conformada por 103 músicos, tanto profesionales como no profesionales, quienes respondieron a una encuesta que se aplicó por medio digital y fue previamente viralizada vía WhatsApp, de la que se han obtenido los datos que han contribuido a la formulación de la propuesta plasmada en el presente trabajo. Es así dado que los principales resultados que se han derivado del instrumento aplicado permiten conocer al grupo objetivo y sus preferencias, quienes son hombres con edades que oscilan entre los 18 y 39 años y poseen una alta valoración por los espacios cómodos que les proporcionan buenos equipos.

A partir de estos resultados se ha llevado a cabo un análisis de la situación actual del negocio para conocer su nivel de competitividad e información financiera, procedimiento que aportó datos importantes para la elaboración de la propuesta y para trazar las proyecciones financieras del emprendimiento. De allí se ha obtenido como resultado general la existencia de una

oportunidad de negocio con una sala de ensayo con la que, se advierte, Fa Studios puede lograr una mayor competitividad en el mercado, así también se encuentra que para mantener su sostenibilidad en el tiempo es necesario que en el negocio se realicen estrictos controles administrativos y se lleve a cabo una rigurosa planificación.

Abstract

The following study intends to present a document that answers to the necessity of improving, through the implementation of a Canvas' business model, the administration on the entrepreneurship Fa Studios whose principal intention is to rent rehearsal rooms to local bands. Which, at the very beginning, was highlighted by being the result of a business idea that came up as a personal goal and hobby of its founders. This is why, initially, the decisions were made in an empirical form without the usage of theoretical bases that will sustain the resolutions. Nowadays it has been constituted as a business with defined areas, this study seeks to apply a specific business model to make managerial decisions by constituting a guide that will help this entrepreneurship.

With this purpose on mind it has been carried out a descriptive research with a qualitative focus, in which the sample were 103 musicians, who answered to an on-line survey and then later turned viral through WhatsApp, from which the data was obtained to help with the formulation of the proposal presented in this document.

The results have yielded the preferences of the target, who are women and men between 18 and 39 years old, and value comfortable spaces that provides them the access to good, high quality equipment.

Based on this results it was carried out an analysis of how is the actual financial situation of, Fa Studios, and how competitive is it in the local market. This procedure helped by throwing important numbers to plot financial projections.

From this we have had the general result for a business growth opportunity with a rehearsal room that provides the chance, to Fa Studios, to be more competitive and sustainable in the local

market, but it is also necessary to keep a strict administrative control to maintain an organized planning.

Índice

1	Capítulo I. Tema y plan de trabajo de titulación.....	14
1.1	Problema para investigar	14
1.2	Tema del trabajo de titulación	17
1.3	Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1	Objetivo general.....	17
1.3.2	Objetivos específicos.....	17
1.4	Justificación práctica y delimitación	17
1.5	Tipo de investigación.....	18
1.6	Población y muestra.....	18
1.7	Fuentes de recolección de información	19
1.7.1	Fuentes primarias.....	19
1.7.2	Fuentes secundarias.....	19
1.8	Técnica de recolección de información	19
1.8.1	Encuestas.....	19
2	Capítulo II	20
2.1	Marco teórico.....	20
2.1.1	Modelo de negocio Canvas.....	20
2.1.1.1	Segmento de mercado.....	21
2.1.1.1.1	Identificable y medible.....	22
2.1.1.1.2	Accesibilidad.....	23
2.1.1.1.3	Mercado importante.....	23
2.1.1.1.4	Mercado con respuesta.....	23
2.1.1.2	Propuesta de valor.....	24
2.1.1.2.1	Desempeño.....	24

2.1.1.2.2	Personalización.....	25
2.1.1.2.3	Precio.....	25
2.1.1.2.4	Reducción de costos.....	25
2.1.1.2.5	Reducción de riesgos.....	25
2.1.1.2.6	Comodidad / Utilidad.....	25
2.1.1.3	Canales.....	26
2.1.1.3.1	Canales directos.....	27
2.1.1.3.2	Canales indirectos.....	27
2.1.1.4	Relación con los clientes.....	28
2.1.1.4.1	Adquirir consumidores.....	28
2.1.1.4.2	Retener consumidores.....	28
2.1.1.4.3	Empujar las ventas.....	28
•	Asistencia personal.....	29
•	Comunidad:.....	29
•	Cocreación:.....	29
2.1.1.5	Fuentes de ingreso.....	29
2.1.1.5.1	Cuota por uso.....	30
2.1.1.5.2	Préstamo / Alquiler / Leasing.....	30
2.1.1.6	Recursos clave.....	30
2.1.1.7	Actividades clave.....	31
2.1.1.7.1	Resolución de problemas.....	31
2.1.1.8	Asociaciones clave.....	31
2.1.1.9	Estructura de costes.....	32
2.1.2	Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	32
2.1.2.1	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	32

2.1.2.2	Poder de negociación de los proveedores.....	33
2.1.2.3	Poder de negociación de los compradores.....	33
2.1.2.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos.	33
2.1.2.5	Rivalidad entre los competidores.	34
3	Capítulo III.....	35
3.1	Análisis de la situación inicial de la sala de ensayos Fa Studios.....	35
	• Político:	35
	• Económico:	35
	• Social:.....	35
	• Tecnológico: d.....	36
3.1.1	Ventaja competitiva 5 fuerzas de Porter	36
3.1.1.1	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	36
3.1.1.2	Poder de negociación de los proveedores.....	37
3.1.1.3	Poder de negociación de los compradores.....	38
3.1.1.4	Amenaza de productos o servicios sustitutos.	39
3.1.1.5	Rivalidad entre los competidores.	39
3.1.2	Información financiera	40
3.1.2.1	Inversión	40
3.1.2.2	Detalle de ingresos y egresos para el año 2019	40
3.1.3	Análisis de la investigación cuantitativa.	42
3.1.3.1	Datos del grupo objetivo.	42
3.1.3.2	Frecuencia de ensayo.	44
3.1.3.3	Análisis de mercado / Factores decisivos de compra.	45
3.2	Propuesta Modelo Canvas	46
3.2.1	Segmentos de mercado.....	46

3.2.2	Propuesta de valor.....	46
3.2.2.1	Desempeño.....	47
3.2.2.2	Personalización.....	47
3.2.2.3	Comodidad / Utilidad.....	47
3.2.3	Canales.....	47
3.2.4	Relación con los clientes.....	48
3.2.5	Fuentes de ingreso.....	48
3.2.6	Recursos clave.....	49
•	Físicos.....	49
•	Humanos.....	49
3.2.7	Actividades clave.....	51
3.2.8	Asociaciones clave.....	51
3.2.9	Estructura de costes.....	51
3.3	Proyecciones financieras.....	52
3.3.1	Ventas.....	53
3.3.2	Costos.....	54
3.3.3	Punto de equilibrio.....	55
4	Capítulo IV.....	58
4.1	Conclusiones.....	58
4.2	Recomendaciones.....	59
5	Bibliografía.....	61

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Inversión de Fa Studios para el año 2019</i>	40
Tabla 2. <i>Detalle de ingresos para el año 2019</i>	41
Tabla 3. <i>Detalle de los gastos para el año 2019</i>	41
Tabla 4. <i>Tipos de canal de comunicación de Fa Studios</i>	48
Tabla 5. <i>Ingresos en USD de la empresa Fa Studios para el año 2019</i>	49
Tabla 6. <i>Precios</i>	49
Tabla 7. <i>Propuesta de la estructura de costos para la empresa Fa Studios</i>	52
Tabla 8. <i>Proyección de ventas en alquiler de horas de ensayo</i>	53
Tabla 9. <i>Proyección de costos en dólares para el año 2021 en Fa Studios</i>	54

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Pregunta #6 de la encuesta	43
<i>Figura 2.</i> Pregunta #4 de la encuesta	43
<i>Figura 3.</i> Pregunta #12 de la encuesta	44
<i>Figura 4.</i> Pregunta #11 de la encuesta	44
<i>Figura 5.</i> Pregunta #18 de la encuesta realizada	45
<i>Figura 6.</i> Pregunta #15 de la encuesta realizada	46
<i>Figura 7.</i> Organigrama del recurso humano	50
<i>Figura 8.</i> Organigrama del recurso humano de la sala de ensayos de Fa Studios	50
<i>Figura 9.</i> Punto de equilibrio para el año 2021 de Fa Studios	56
<i>Figura 10.</i> Punto de equilibrio para el año 2021	57

Capítulo I. Tema y plan de trabajo de titulación

1.1 Problema para investigar

La industria musical en el Ecuador ha presentado dificultades para su crecimiento debido a la falta de empresas especializadas en el sector, problemática que ha conllevado a que, tal y como se infiere de la información presentada en el artículo *A la industria musical todavía le falta ritmo* publicado por la *Revista Líderes*, muchos músicos en el país han optado por construir sus propios estudios de grabación. Así también puede inferirse de las observaciones presentadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) del Ecuador, el cual, basado en los datos recogidos en los últimos años, ha afirmado que no se cuenta con un registro actualizado respecto a la cantidad de empresas existentes en el país cuya actividad principal corresponda a la música (Gómez, 2013).

Sin embargo, ha podido advertirse que en los últimos años el sector musical en el Ecuador ha experimentado un mayor impulso debido al incremento en la oferta universitaria y profesional de programas y carreras relacionadas con la música, tal y como demarcó Diario El Telégrafo (2019) basado en los datos proporcionados por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt). Es así como para enero del año 2019 se registró que un total de 618 estudiantes se encontraban en ese entonces matriculados en programas y carreras de educación superior y profesional afines a la música, cifra que aumentó en un 11 % durante el año 2018 en comparación con las obtenidas en el 2017 durante la etapa de postulaciones que abrió el Instituto Superior del Conservatorio Nacional de Música para esta carrera que otorgaba la titulación tras el curso de seis periodos académicos.

En esta materia la creación de la Ley Orgánica de Comunicación del Ecuador llevó a que en el país emergiera una oportunidad para la industria de la música nacional y, en consecuencia, para los profesionales y los estudiantes de música y carreras afines, pues tal y como se señala en el artículo 103 de la norma en cita:

Art. 103.- Difusión de los contenidos musicales y periodísticos.- En los casos de las estaciones de radiodifusión sonora, el espacio destinado a la emisión de música producida, compuesta o ejecutada en el Ecuador, o en el extranjero por intérpretes, compositores o artistas ecuatorianos que residan en el extranjero; así como a la emisión de contenido periodístico de producciones de origen nacional, deberá representar al menos el 50 % de los contenidos emitidos en todos sus horarios, con el pago de los derechos de autor conforme se establece en la ley, en el caso de la música nacional. Están exentas de la obligación referida al 50 % de los contenidos musicales, las estaciones de carácter temático o especializado.

Esta necesidad expresa por la que se fue creada la normativa da cuenta de la importancia que tiene para un estudiante de música o un egresado de una carrera de música contar con un lugar donde pueda realizar sus prácticas profesionales y adquirir mayor experiencia, así como también de la oportunidad que representa para la figura del emprendedor el poder generar un modelo de negocio que cubra esta necesidad con una actividad económica enfocada en el servicio de renta de salas de ensayo. Lo anterior es de suma relevancia si se tiene en cuenta que, según Stopps (2015), es necesario que un músico ensaye por lo menos 10 000 horas para lograr dominar su instrumento y la técnica, e incluso el autor considera menester que este lleve a cabo una práctica diaria si desea mantenerse activo en su actividad.

Fa Studios es el emprendimiento al que va destinado el plan de implementación del Modelo de Canvas formulado en este documento, el cual se dedica a la renta de salas de ensayos por hora a músicos bajo reserva programada. El espacio en renta de Fa Studios se encuentra aislado acústicamente y está dotado con los equipos e instrumentos musicales básicos necesarios para que tanto las bandas como los músicos independientes puedan practicar en el lugar; además, en el lugar el emprendimiento ofrece la venta de productos complementarios a su actividad económica principal como *snacks* y bebidas *soft* y de moderación para acompañar la experiencia de sus usuarios.

Si bien Fa Studios se caracteriza desde su formación por ser una empresa familiar que inició por un *hobby* de sus fundadores, en el transcurso de los últimos años el negocio ha destacado por haber experimentado un crecimiento importante. Como evidencia y referencia del crecimiento del negocio se puede traer a colación la cantidad horaria de ensayos realizados que fue registrada para los meses de finales de los años 2017 y 2019, las cuales sumaron para septiembre del año 2017 un total de 14 horas al mes frente a un total notablemente mayor de 54 horas al mes para septiembre del año 2019, lo que muestra que hubo un incremento significativo del 286 % en un periodo de 2 años.

En la actualidad, Fa Studios cuenta con el apoyo de dos trabajadores que desarrollan labores operativas al interior de la empresa, un administrador que se encarga de las funciones que tienen que ver con toda la cadena de suministros, y un sonidista que se encarga de controlar el área técnica y atender a los usuarios del servicio que ofrece la empresa. Al iniciar como un *hobby* en el negocio no se plantearon objetivos, ni se establecieron procesos y mucho menos se realizaron análisis financieros para evaluar los rendimientos que se fueron generando; sin embargo, con el paso de los años y el aumento que ha experimentado en el número de ventas el emprendimiento

fue creciendo y adquirió estabilidad, lo que hizo necesario la elaboración de un plan de negocio que le permitiera a la empresa continuar con su funcionamiento y seguir escalando.

Teniendo conocimiento y claridad en torno a la situación actual de Fa Studios, a continuación, se describe el proceso de implementación del Modelo de negocio Canvas que se siguió con el fin de que al ser aplicado este emprendimiento se configure en un negocio sólido en el mercado de Quito.

1.2 Tema del trabajo de titulación

“Implementación de Modelo Canvas para un negocio de sala de ensayo en la ciudad de Quito”

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general.

Implementar el Modelo Canvas en un negocio de sala de ensayos en la ciudad de Quito.

1.3.2 Objetivos específicos.

1. Conocer la realidad actual de la industria musical en Quito y la demanda de salas de ensayo.
2. Diagnosticar la situación actual del emprendimiento Fa Studios.
3. Proponer la aplicación del Modelo Canvas en Fa Studios.

1.4 Justificación práctica y delimitación

La importancia del desarrollo del presente trabajo de titulación, consistente en la aplicación de un Modelo Canvas, radica en que este ha logrado integrar los conocimientos que el investigador ha adquirido durante el curso del MBA con un negocio constituido como lo es Fa Studios. Dicha

aplicación del modelo en este emprendimiento en específico obedece al manejo ordenado y proyectado que tiene la empresa seleccionada, acción con la que sus fundadores han logrado prevenir errores en el proceso de toma de decisiones y garantizar tanto la consolidación como la sostenibilidad del negocio Fa Studios en el mercado a lo largo de sus años de funcionamiento.

En cuanto al alcance de este proyecto de titulación fue delimitado con base en los siguientes criterios: i) el modelo está dirigido únicamente al emprendimiento Fa Studios; ii) el enfoque con el que ha sido considerado el modelo es que su implementación se dé desde el Área de Gerencia de la empresa, puesto que la finalidad del trabajo es que al aplicar el modelo Fa Studios se constituya en un negocio rentable en la ciudad de Quito, mas no se tiene como objetivo realizar un estudio técnico de sonido; iii) la investigación se llevó a cabo con un mercado potencial de estudiantes de carreras de producción musical y con músicos independientes.

1.5 Tipo de investigación

En este trabajo se ha empleado el tipo de investigación descriptivo y un enfoque cualitativo, junto con los cuales se desarrolló un estudio transversal.

1.6 Población y muestra

Población: todos los músicos activos en la ciudad de Quito.

Muestra: la muestra de este trabajo de investigación estuvo conformada por las 130 que respondieron a la encuesta digital difundida vía WhatsApp, y que actualmente practican la música ya sea de manera formal o informal.

1.7 Fuentes de recolección de información

1.7.1 Fuentes primarias.

Se viralizó una encuesta digital sobre Fa Studios para obtener información relevante de fuentes primarias.

1.7.2 Fuentes secundarias.

La información relevante para esta investigación proveniente de las fuentes secundarias se obtuvo del libro *Generación de Modelos de Negocio* de los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), la cual fue contrastada con la información que se obtuvo de otros documentos académicos que abordaron la temática objeto de estudio y de libros relacionados.

1.8 Técnica de recolección de información

En cuanto a las técnicas empleadas para la recolección de la información se consideraron los instrumentos y las técnicas que se utilizan en la investigación cuantitativa, para tomar finalmente el instrumento que se describe en el siguiente apartado.

1.8.1 Encuestas.

Se realizaron encuestas digitales con el objetivo de conocer al segmento interesado, razón por la que se incluyeron preguntas demográficas, psicográficas y geográficas en el instrumento aplicado, lo que permitió armar una propuesta de valor competitiva.

Capítulo II

2.1 Marco teórico

Un modelo de negocio describe la lógica como una organización que crea, entrega y capta valor para un segmento adecuado de clientes, cuya finalidad posterior es generar un margen de rentabilidad (Osterwalder y Pigneur, 2010). Es así como mediante la aplicación de un Modelo de negocio Canvas, en este trabajo se ha pretendido establecer los puntos principales del negocio seleccionado, tomando en consideración todos los campos que se les demandan a las empresas en general en el mercado, y todos aquellos aspectos que comprende un modelo de negocios a fin de contribuir al éxito de la gestión de la sala de ensayos Fa Studios.

2.1.1 Modelo de negocio Canvas.

Según lo dicho por los autores Osterwalder y Pigneur (2010) en su libro *Generación de Modelos de Negocio*, el Modelo de negocio Canvas comprende nueve puntos que se enumeran a continuación, y se analizan en los siguientes apartados, estos son:

1. Segmento de mercado.
2. Propuesta de valor.
3. Canales.
4. Relación con el cliente.
5. Fuente de ingresos.
6. Recursos clave.
7. Actividades clave.
8. Asociación clave.
9. Estructura de costes.

2.1.1.1 Segmento de mercado.

La segmentación de mercado determina a quién se le va a ofertar el servicio, es decir, define un mercado meta¹ para cada empresa. Así, al identificar el segmento de mercado se hace posible que cada empresa concentre sus esfuerzos en una parte de la población que tiene necesidades y hábitos semejantes de compra o de consumo a quienes busca ofertarles determinado producto o servicio. Es por ello por lo que, en este estudio, con la adecuada selección del segmento de mercado para la empresa Fa Studios se buscó lograr los objetivos de venta ya planteados por esta y fijar una serie de objetivos realistas para ser aplicados en la empresa a fin de cumplimentar los trazados en este trabajo. Una vez identificado el mercado o segmento de la sala de ensayo se hizo necesario construir un perfil unificado de semejanzas que comprendió desde las consideraciones demográficas y geográficas de los clientes potenciales hasta los beneficios y comportamientos de consumo de los servicios ofertados.

El centro de todo tipo de negocio son los clientes, por lo que a ellos es a quien se debe cada uno de los productos y servicios que cada empresa ofrece. De ahí que sea importante conocer a los clientes, apuntar a una población en específico para poder agruparla por sus necesidades, los tipos de conductas similares que presentan, entre otras particularidades que el público objetivo tenga en común (Osterwalder y Pigneur, 2010). De conformidad con lo dicho, la sala de ensayo Fa Studios, que se encuentra dentro de la categoría de nicho de mercado al apuntar a un segmento muy especializado donde los prospectos de clientes son músicos, debe guiar todas sus acciones por lo que conoce de sus clientes o público objetivo (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Otros autores han acuñado diferentes términos para referirse a la segmentación de mercado, entre las que se hallan el *marketing segmentado* y el *micromarketing*, denominaciones que recibe

¹ Mercado meta: grupo de personas con características similares.

al identificar necesidades específicas que les permite a las empresas ofertar productos y servicios de forma diferenciada mediante la puesta en marcha de estrategias acondicionadas para cada tipo de consumidor. Lo anterior representa una gran ventaja para la segmentación de mercado como estrategia de marketing frente al marketing masivo donde no se aplican estrategias diferenciadas. No obstante, a pesar de las ventajas que trae consigo la segmentación de mercado, autores como Solé (2003) han señalado que el proceso de investigación del segmento o mercado puede tener un alto costo operativo para las empresas.

De otra parte, Solé (2003) ha indicado que existen cuatro criterios base que toda organización o empresa debe seguir para poder segmentar un mercado, a saber: i) la población estudiada debe ser identificable y medible, ii) el mercado debe tener accesibilidad, iii) debe ser un mercado importante y iv) el mercado debe proporcionar una respuesta diferenciada.

2.1.1.1.1 Identificable y medible.

Dentro de la segmentación tiene una alta importancia el hecho de que el grupo objetivo pueda ser cuantificable, para lo cual se requiere que los posibles clientes tengan algunas características en común. Por ello en la encuesta que se aplicó para llevar a cabo este análisis se incluyeron como criterios de participación que las personas que responderían el instrumento “practiquen música” y “tengan una banda”, con el fin de poder cuantificar el mercado de músicos activos en la ciudad de Quito.

Para la segmentación también se tomaron en cuenta los datos proporcionados por la Senescyt en los estudios realizados en los últimos años, los cuales indican que las carreras relacionadas con la música tuvieron un crecimiento promedio anual del 7 % desde el año 2014 hasta el 2018, es decir, que durante el periodo mencionado se registró el otorgamiento de 464 títulos en estas carreras. Asimismo, resultó relevante encontrar en el instrumento aplicado para efectos de este

trabajo que el 30 % de los participantes tiene como eje económico actividades relacionadas con la música.

Todo lo anterior indicaría que el segmento al que está dirigido la actividad económica de la empresa de sala de ensayos Fa Studios es un mercado naciente.

2.1.1.1.2 Accesibilidad.

El mercado seleccionado debe tener un acceso a los canales de comunicación que la empresa va a manejar, puesto que ello posibilita que llegar a él. Para efectos de este análisis, el canal seleccionado para llegar al público objetivo de la empresa Fa Studios fueron las redes sociales (Solé, 2003).

2.1.1.1.3 Mercado importante.

Para que un negocio tenga sentido, indistintamente del tipo de empresa que se forme o el tamaño de esta, es necesario monetizar las acciones que se llevan a cabo. Es por esa razón por la que en la encuesta digital realizada en el marco de este estudio se incluyeron preguntas enfocadas a la actividad económica de los posibles clientes de la empresa Fa Studios. Como resultado de las preguntas hechas se obtuvo que un porcentaje mayoritario expresado en más del 80 % de los encuestados manifestó tener como actividad económica las siguientes: profesional independiente, actividades relacionadas con la música y/o un empleo formal.

2.1.1.1.4 Mercado con respuesta.

La respuesta que tenga el segmento diferenciado debe ser única y no igual a la de la mayoría del mercado u otra parte de este, puesto que esa respuesta positiva es lo que caracteriza a esa porción que se convertirá en el público objetivo de las acciones de la empresa y al mismo tiempo

es lo que la diferencia del resto del mercado (Solé, 2003). De conformidad con lo dicho y de acuerdo con los datos derivados de la encuesta realizada, se tiene que del total de personas que actualmente se dedican a la música y practican con su banda el 54 % asiste a una sala de ensayo.

2.1.1.2 Propuesta de valor.

En este caso específico la propuesta o creación de valor se ha centrado en hallar la razón por la que un cliente preferiría la sala de ensayo Fa Studios frente a otros servicios o espacios en los que también le sería posible practicar. Conceptualmente se entiende que el motivo de los clientes para optar por un producto/servicio u otro es aquello que diferencia a una empresa y su oferta de la de sus competidores, ese aspecto diferencial propio es lo que hace que un cliente decida adquirir un producto o servicio y no otro(s). De modo que la propuesta de valor siempre está orientada a satisfacer una necesidad específica de una agrupación de personas que tiene intereses y gustos en común.

Para la creación de valor del servicio prestado por la empresa en cuestión se han disgregado algunos factores que se tomaron en consideración. Estos fueron proporcionados por los autores Osterwalder y Pigneur (2010), y son: el desempeño, la personalización, el precio, la reducción de costos, la reducción de riesgos, la comodidad o utilidad del producto o servicio ofertado, todos los cuales se exponen en los siguientes subapartados.

2.1.1.2.1 Desempeño.

El desempeño está relacionado con el rendimiento de un servicio. En el caso de la sala de ensayos Fa Studios este factor se tomó en cuenta para la elaboración de la propuesta de valor al aplicarse en el correcto funcionamiento de los equipos de la empresa.

2.1.1.2.2 *Personalización.*

Implica proveerles los servicios ofertados a los clientes de una manera específica, en otras palabras, significa ajustar la prestación de un servicio a las necesidades del cliente.

2.1.1.2.3 *Precio.*

En el segmento adecuado el costo o el precio por utilizar la sala de ensayos fija la calidad del servicio, por lo que este varía mucho dependiendo de los planes de horas que los mismos clientes pueden establecer y también de los presupuestos que manejen los usuarios del servicio.

2.1.1.2.4 *Reducción de costos.*

Ha sido tomado en cuenta este factor debido a que la sala de ensayo Fa Studios puede crear valor colaborando con sus usuarios en algunas fases de la producción, ofreciendo servicios que le generen un ahorro al cliente al evitar gastos por el uso de equipos o de infraestructura en sus producciones.

2.1.1.2.5 *Reducción de riesgos.*

Este factor se incluyó porque implica, entre otras cosas, la reducción de fallas técnicas en la sala de ensayos, lo cual es sumamente importante para el público objetivo que es usuario del servicio prestado por la empresa Fa Studios; puesto que este busca que las empresas le ofrezcan garantías adecuadas para realizar sus ensayos y que no exista riesgo alguno de que se generen pérdidas de tiempo por fallas en técnicas o en el lugar de ensayo. De tal manera que al reducir los posibles riesgos Fa Studios también puede crear valor.

2.1.1.2.6 *Comodidad / Utilidad.*

Al contar con este factor las empresas pueden entregarles a sus clientes una diversidad de elementos o herramientas facilitadoras para el consumo del servicio prestado, los cuales pueden ir desde el ofrecimiento de un lugar amplio y útil para realizar diferentes tipos de trabajos relacionados con la música hasta proporcionarles tecnologías o productos complementarios como parqueaderos, internet, *streaming*, bebidas, entre otros. Es así como el grado de comodidad y satisfacción brindado a los clientes ha conllevado a que la personalización se configure en una de las características más importantes para generar una propuesta de valor en la prestación de un servicio, porque ello permite aplicar estrategias diferenciadas en las que se adapta el servicio a las necesidades de los clientes, con lo que eventualmente las empresas también podrían aprovechar las economías de escala (Osterwalder y Pigneur, 2010).

Según los autores Kotler y Armstrong (2006) “[...] la propuesta de valor de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que pretende entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades [...]” (p. 6). Lo que, en consonancia con lo anterior, quiere decir que la propuesta de valor de un negocio es aquella idea por la que una u otra empresa se distingue de otras frente al cliente haciendo que este opte por sus productos o servicios.

2.1.1.3 Canales.

Los canales son los puntos de contacto que permiten el establecimiento de una comunicación entre el cliente y la empresa que ofrece el servicio, los cuales pueden ser de varios tipos, entre estos destacan: los informativos, de distribución, de venta, de posventa o de evaluación del servicio (Osterwalder y Pigneur, 2010). Estos canales buscan asegurar que el producto ofertado o el servicio prestado sea accesible al mercado o segmento definido que lo consume, una vez iniciada la demanda del servicio.

Asimismo, los canales por medio de los cuales una empresa establece una comunicación con sus clientes pueden ser directos o indirectos, a la vez que pueden ser físicos o digitales. Según Osterwalder y Pigneur (2010) la ventaja que este elemento de la propuesta de valor genera para las empresas radica en que estas logren mantener un equilibrio entre los dos tipos de canales, de tal manera que el cliente disfrute de la experiencia de compra desde el primer contacto que establece con la empresa. De esa manera se logrará tener una mayor rentabilidad en el negocio.

2.1.1.3.1 Canales directos.

Son los canales propios de la empresa, los cuales son administrados por ella misma y pueden emplearse para enviar o recibir información y gestionar ventas. El principal beneficio que proporciona el uso de este canal es que puede llegar a generar una alta rentabilidad, sin embargo, su arranque y gestión también puede tener un alto costo. Es importante señalar que, al ser administrados por la propia empresa, estos canales dependen de una gran gestión por parte de esta para que se logren obtener los resultados esperados.

2.1.1.3.2 Canales indirectos.

Son los canales de comunicación que administran los socios estratégicos de las empresas, a través de los cuales los clientes potenciales podrían llegar a tener contacto con el negocio. El principal beneficio que genera el uso de este canal es “aprovechar los puntos fuertes” de cada uno de los aliados (Osterwalder y Pigneur, 2010). No obstante, los canales indirectos le generan un menor margen de rentabilidad al negocio y dependen en gran medida de los acuerdos, los convenios y/o las negociaciones que se lleven a cabo.

2.1.1.4 Relación con los clientes.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010) el componente de relación con los clientes se centra en que todos los esfuerzos deben estar orientados a definir el tipo de relación que se pretende establecer con el mercado meta elegido.

2.1.1.4.1 Adquirir consumidores.

En los procesos de adquisición de consumidores o clientes se requiere que la empresa dé a conocer los servicios que presta para así lograr capturar a nuevos consumidores.

2.1.1.4.2 Retener consumidores.

Las acciones de retención de consumidores o clientes se fundamentan en el buen servicio prestado y/o en una serie de beneficios que la empresa puede ofrecer, sea de manera diferenciada o en general, con el objetivo de que los clientes que antes eran consumidores habituales y dejaron de serlo vuelvan a utilizar los servicios ofertados o para fidelizarlos en caso de no haber perdido a estos clientes.

2.1.1.4.3 Empujar las ventas.

Las acciones encaminadas a empujar las ventas consisten en formular y poner en práctica planes atractivos de ventas que se lanzan al mercado con el propósito de captar un mayor número de clientes. En ese sentido, existen algunas categorías de relaciones con los clientes que la empresa puede buscar establecer, según Osterwalder y Pigneur (2010), los cuales se describen a continuación:

- Asistencia personal: consiste en asignarle un representante a cada cliente para solventar de manera eficaz sus necesidades y de igual forma responder sus inquietudes. Este tipo de acciones personalizadas ayudan a las empresas a conocer aún más a sus clientes objetivos y a profundizar en su relación con estos.
- Comunidad: privilegia facilitar el contacto entre los miembros de una comunidad para que las empresas puedan conocer de una mejor manera a sus clientes potenciales y prospectos.
- Cocreación: esta estrategia va más allá de crear una simple relación cliente-empresa, al enfocarse en el crecimiento conjunto de estos para que ambos, cliente y empresa, puedan nutrirse el uno al otro y juntos logren los objetivos trazados en un proyecto compartido. Pero esta acción requiere que en las empresas se realicen cambios estratégicos atractivos e importantes para tener una aceptación adecuada de parte de los clientes.

2.1.1.5 Fuentes de ingreso.

La base de un negocio es la vía por la que ingresan los recursos económicos a las empresas y la manera como son administrados, cuyo objetivo es que generen la rentabilidad mínima deseada para garantizar la prolongación del negocio en el tiempo y su permanencia en el mercado. Por ello es clave que las empresas identifiquen de dónde provienen estos recursos y qué mecanismos de fijación de precios usará.

Referente a las formas como las empresas pueden generar fuentes de ingreso es importante identificar en cuál de ellas se enfocará el negocio para dirigir la estrategia hacia a ese rumbo, las cuales pueden ser de dos tipos: i) cuota por uso y ii) préstamo / alquiler / *leasing*.

2.1.1.5.1 Cuota por uso.

La base de este tipo de ingreso es el uso de un servicio y generalmente es medido y determinado por el tiempo de utilización. Ejemplos de algunas empresas que se enfocan en este tipo de fuente de ingresos son: los hoteles, los parqueaderos, aquellas que ofrecen planes de celular, etc. Si se aplica esta modalidad al negocio de Fa Studios el cliente pagaría por hora de renta del espacio, de modo que entre más horas requiere y utilice el espacio, mayores rendimientos se generarán para la empresa.

2.1.1.5.2 Préstamo / Alquiler / Leasing.

Este tipo de fuente de ingreso consiste el arrendamiento de un activo por un tiempo acordado con anterioridad, lo que puede generar ingresos recurrentes para el dueño del activo y un ahorro importante para el cliente y usuario debido que en ese caso no tiene que asumir el costo total del activo. Como ejemplo se puede citar el alquiler de equipos de amplificación o iluminación que se requieren con frecuencia en eventos sociales y masivos.

2.1.1.6 Recursos clave.

Son definidos como recursos indispensables en la oferta de los productos o la prestación de los servicios para que la empresa pueda generar y entregar valor a sus clientes, a fin de percibir los ingresos esperados a cambio. Dependiendo del giro de negocio los recursos clave pueden ser: talento humano, infraestructura, equipamiento, insumos, entre otros.

2.1.1.7 Actividades clave.

Según los autores Osterwalder y Pigneur (2010) estas actividades son las acciones clave que se deben realizar al interior de la empresa para generar valor para los clientes. En otras palabras, son las actividades más importantes que debe llevar a cabo un negocio para generar vínculos con sus clientes y a la vez percibir una rentabilidad.

2.1.1.7.1 Resolución de problemas.

La resolución de problemas es una actividad clave que permite generar valor en tanto que mediante esta la empresa que ofrece el servicio busca proporcionar una respuesta individual para cada caso frente a cada cliente. Específicamente, en el caso de Fa Studios se ofrece un espacio donde los músicos pueden ensayar, y en el que cuentan con un sonidista a quien pueden acudir para buscar soluciones ante cualquier detalle técnico que así lo requiera.

2.1.1.8 Asociaciones clave.

El componente de asociaciones clave de la propuesta de valor permite identificar quiénes son los proveedores y los socios estratégicos que le ayudarán a la empresa a generar valor para los clientes. Al respecto, Osterwalder y Pigneur (2010) señalaron que las empresas pueden establecer alianzas o convenios con otras empresas, sean estas competidoras o no competidoras y pertenecientes a otros sectores económicos, con el objetivo de reducir riesgos, adquirir recursos y optimizar los modelos de negocios de ambas partes involucradas.

2.1.1.9 Estructura de costes.

Este último módulo de la propuesta de valor consiste en identificar cuáles son los costos que le permiten a la empresa en cuestión entregarles su propuesta de valor a los clientes objetivos y potenciales. Los costos comprenden desde la creación y entrega del servicio hasta el mantenimiento de la relación con los clientes, los cuales deben calcularse una vez que se definan los recursos, las actividades y las asociaciones clave tal y como lo indicaron Osterwalder y Pigneur (2010).

2.1.2 Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Las 5 fuerzas de Porter también son conocidas como fuerzas directas sobre las que el negocio puede tener un influjo de acuerdo con la toma de decisiones que lleve a cabo. El estudio de este módulo ha permitido conocer la relación existente entre el negocio y sus competidores, clientes y proveedores; lo que ha requerido el análisis previo del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

Se hizo necesario elaborar la matriz de las 5 fuerzas de Porter para poder determinar el nivel de competitividad de la empresa Fa Studios, e identificar cuáles son sus principales competidores y los productos sustitutos a los que esta oferta. De ese modo ha sido posible determinar cuáles son las estrategias que la empresa debe tomar en consideración para evaluar la forma como se ha puesto en marcha modelo de negocio de la sala de ensayos Fa Studios.

2.1.2.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Los nuevos competidores buscan ganar participación en el mercado y, en ese sentido, ejercen presión sobre los precios, los costos y la inversión, lo cual hace que la competencia en el sector y

en el mercado en general se torne más compleja. En este punto se hace especial énfasis en las barreras de entrada al mercado que se les presentan a los nuevos competidores, pues cuanta más facilidad tengan estos para entrar a competir, mayor será la amenaza que representarán para las empresas que ya tienen participación en el mercado (Porter, 2008).

2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores.

El poder que tienen los proveedores en el negocio dependerá del nivel de diferenciación que tenga el producto o el servicio ofertado, y si este es único o no. De conformidad con lo dicho, estos actores pueden ejercer mayor o menor fuerza e impacto en la estrategia de competitividad de la empresa, puesto que los proveedores poderosos transfieren los costos a los participantes del sector (Porter, 2008).

2.1.2.3 Poder de negociación de los compradores.

Se describe como la capacidad de poder poner a la empresa bajo tensión, principalmente en lo que respecta a los precios. Es así como los compradores que manejan grandes volúmenes de productos y/o servicios proporcionados por proveedores obligan a estos, por una parte, a que ofrezcan precios más bajos por los productos comercializados y, por otra, les exigen mayores beneficios por el mismo precio en caso de tratarse de la prestación de un servicio (Porter, 2008).

2.1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Esta fuerza hace referencia al momento en que aparecen productos o servicios que prestan o cumplen funciones similares a un mismo segmento de clientes, que usualmente son muy diferentes al del sector. En el marco de este estudio esta fuerza es de suma relevancia, dado que

cuando un cliente busca u opta por un servicio sustituto sacrifica las bondades de aquel servicio, lo que normalmente se traduce en términos de calidad (Porter, 2008).

2.1.2.5 Rivalidad entre los competidores.

En la parte central del modelo de Porter se encuentra la rivalidad competitiva donde se busca calificar la participación del sector o de la industria en positiva, equivalente a cero o negativa.

Para ello, en este punto se analizan los siguientes factores:

- Gran número de competidores.
- Costos fijos.
- Falta de diferenciación.
- Competidores diversos.
- Barreras de salidas.

Capítulo III

3.1 Análisis de la situación inicial de la sala de ensayos Fa Studios

La sala de ensayo Fa Studios inició sus actividades en el año 2015 como lugar de uso personal para crear y compartir con amigos, pero con el tiempo se realizó un acondicionamiento no profesional de dicho espacio que se complementó con la adquisición periódica de varios equipos que llevó a ponerlo en uso, posteriormente, como sala de ensayos en renta. En las siguientes páginas que conforman este tercer capítulo se plasma la revisión que se realizó sobre la situación inicial de la empresa, en lo concerniente a los factores que determinan las variables externas e internas en torno a la sala de ensayos Fa Studios y que inciden en el desarrollo del negocio, pero que no dependen netamente de las decisiones que tomen sus administradores. Dichos factores son los que se nombran seguidamente:

- Político: en este factor se identificó una oportunidad dada la existencia de leyes que fomentan la producción audiovisual nacional. Es así debido a que en el Ecuador actualmente se dispone de un marco legal para las personas e instituciones dedicadas a la música, el cual ha sido impulsado por el Ministerio de Cultura que es la entidad encargada de fomentar el desarrollo de las artes y la cultura en el territorio nacional.
- Económico: destacó el hecho de que los músicos, con ocasión de las medidas decretadas que restringen la realización de eventos masivos hasta la fecha, por el momento no tienen eventos donde presentarse. De otra parte, se halló en este factor una oportunidad para los compositores, que por el momento disponen de más tiempo para realizar las grabaciones y las producciones de sus discos.
- Social: a pesar de la situación actual de pandemia por la que atraviesa la sociedad a nivel mundial, en este factor se advirtió el interés de nuevos estudiantes por la producción

musical y el deseo social de plasmar sus ideas en su música. Así también, durante la realización del estudio se pudo notar que en el Ecuador existen cientos de bandas locales que tienen el ánimo de crear música propia.

- Tecnológico: debido a la situación actual ocasionada por el COVID-19 existe una tendencia a realizar eventos virtuales, los cuales exigen una mayor capacidad tecnológica para garantizar un estándar de calidad alta.

3.1.1 Ventaja competitiva 5 fuerzas de Porter

3.1.1.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Baja

Durante la pandemia se hizo más visible la existencia y la creación de muchas salas de ensayos, las cuales, con el propósito de enfrentar las secuelas que ha dejado la situación ocasionada por el virus, inyectaron una mayor cantidad de capital en aras de obtener una mayor participación en el mercado, limitando así la rentabilidad del sector. Por ello se considera que para mitigar la pérdida de participación de mercado la empresa Fa Studios debe mantener precios bajos e incrementar su inversión para desalentar a los nuevos competidores entrantes.

Desde esta perspectiva se puede indicar que la amenaza es alta, sin embargo, en el sector también se presentan barreras de entrada altas para los nuevos competidores como son:

- El capital, puesto que la infraestructura y el equipamiento de una sala de ensayo tiene un costo alto.
- La experiencia que se configura en una barrera importante para el ingreso de nuevos competidores, debido que el conocimiento teórico y práctico que debe tener un sonidista varía de medio a alto.

3.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores.

Medio

En el giro de negocio de salas de ensayo en la ciudad de Quito, concretamente referente al negocio de Fa Studios, se pudo advertir dos tipos de comportamiento en la figura de los proveedores, por lo que se clasificaron en las siguientes dos categorías que se explican a continuación:

- **Proveedores con un alto poder de negociación:** en el proceso de adquisición de insumos no se manejan compras de volumen, motivo por el cual los proveedores no están dispuestos a entablar negociaciones en lo concerniente a sus precios de venta. De igual forma, en lo que corresponde a la provisión de servicios básicos los proveedores ya han establecido y fijado los respectivos precios, por lo que el negocio Fa Studios debe cumplir con los precios que estos fijen.

También se analizó en esta variable el costo que genera el cambio del proveedor, pues los proveedores que comercializan bebidas son marcas líderes en el mercado, quienes, por el volumen de venta de dichos productos en la industria en la que compiten, pueden llegar a fijar y mantener costos relativamente bajos en una relación costo/calidad frente a los que fijan sus competidores.

- **Proveedores con un bajo poder de negociación:** en esta categoría se adscriben los técnicos que realizan la mantención y la reparación de los equipos electrónicos, quienes adelantan trabajos de albañilería y los plomeros, es decir, las personas en general que ofrecen su mano de obra para la mantención de la sala de ensayos.

3.1.1.3 Poder de negociación de los compradores.

Medio-alto

- Alto poder de negociación:
 - Facilidad para cambiar e irse con el competidor: dada la creación de nuevas salas de ensayo (los *home studios* que se han constituido en el producto sustituto) y el tipo de información y publicidad que han generado los competidores, los clientes comenzaron a exigir más por menos, tanto en lo que respecta a los beneficios que les genera el servicio prestado como en lo concerniente a los costos de la prestación.
 - Demanda de clientes: no hay una estadística puntual que indique con exactitud cuál es la cantidad de músicos que practican semanalmente en las salas de ensayos, aunque se puede decir al respecto que el segmento de clientes es aún un nicho de mercado que compara con mucha frecuencia la calidad del servicio con el precio de este.
- Bajo poder de negociación:
 - Volumen de compra: los grupos musicales hacen ensayos individualmente y no tienen el hábito de realizar prácticas de manera periódica. No obstante, al ser clientes que se encuentran organizados o que consumen un volumen significativo de compra, se advierte que podrían entablar negociación acerca de los beneficios que les genera el servicio prestado por la empresa.

3.1.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.

Media-alta

Se encontró que el servicio sustituto de las salas de ensayo son los *home studios*, los cuales han tenido una importante recepción por parte de los músicos debido a la situación de pandemia que conllevó a que los clientes que frecuentaban la sala de ensayo de Fa Studios comenzaran a adquirir sus propios equipos y a identificar su propia casa o la residencia de uno de los integrantes de la agrupación como un lugar seguro para llevar a cabo los ensayos, evitando así visitar lugares de riesgo. En consecuencia, muchos de los músicos que comparten su lugar de residencia con otros familiares han sacrificado la calidad sonora de sus producciones al elegir esta modalidad de ensayo, y desechar la idea de asistir a una sala de ensayos que se encuentra aislada acústicamente y que ha sido acondicionada específicamente para que se realicen tareas como las ya referidas relacionadas con la música.

3.1.1.5 Rivalidad entre los competidores.

Media

Debido a que hay pocos competidores, los existentes presentan algunas diferencias muy marcadas en términos de calidad de los equipos, aunque la potencia de estos es invariable entre la empresa en cuestión y sus competidoras. Por otro lado, se ha encontrado que la barrera de salida en el sector es alta debido a que la inversión en activos no solo es alta, sino que también es especializada; además, cada uno de los competidores persigue sus propios objetivos, los cuales pueden ser o no económicos.

3.1.2 Información financiera

Fa Studios cuenta con una vasta información referente a sus ingresos, gastos e inversión realizadas en el año 2019. A continuación, se detallan los puntos más relevantes para el análisis de su información financiera.

3.1.2.1 Inversión

Durante el año 2019 se realizó una inversión en equipos para la sala de ensayo por un total de \$5211.89 lo que generó, en consecuencia, una repotenciación en los equipos, mayor sensación de confort para los clientes y una mejora en materia de seguridad de la infraestructura. La finalidad de esta inversión era mejorar la experiencia de los clientes y usuarios del servicio de Fa Studios.

Tabla 1. *Inversión de Fa Studios para el año 2019*

Detalle	Valor
Equipos	
Pedestales para micrófono	
Micrófonos	
Amplificadores de guitarra	\$4.618.44
Monitores de estudio	
Kit de luces para fotografía	
Accesorios	
Confort	
Microondas	\$223.42
Ventilador	
Seguridad	
Kit de seguridad con circuito cerrado de cámaras	\$370.03

Fuente: elaboración propia

3.1.2.2 Detalle de ingresos y egresos para el año 2019

Los principales ingresos que obtuvo Fa Studios en el año 2019 provinieron del alquiler del espacio por horas de ensayo (\$5713.01), seguido de la venta de otros productos como bebidas y

snacks que es un servicio complementario (\$3150.58). De manera adicional Fa Studios obtuvo ingresos por el alquiler de equipos (\$561.61) y el alquiler de la sala para grabación (\$391.00). El total de ingresos obtenidos fue de \$9816.26, cifras que se muestran en detalle a continuación.

Tabla 2. *Detalle de ingresos para el año 2019*

Ingresos detalle	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Ensayo	\$509	\$335	\$302	\$480	\$594	\$399	\$540	\$542	\$516	\$469	\$742	\$286
Otros	\$288	\$184	\$280	\$242	\$321	\$130	\$208	\$213	\$351	\$329	\$379	\$227
Alquiler	\$ -	\$ 81	\$185	\$30	\$50	\$0	\$23	\$ -	\$2	\$73	\$36	\$83
Grabación	\$ -	\$8	\$18	\$260	\$60	\$ -	\$30	\$ -	\$15	\$ -	\$ -	\$ -
Total ingresos	\$797	\$608	\$785	\$1.012	\$1.025	\$529	\$801	\$755	\$883	\$870	\$1.156	\$596

Fuente: elaboración propia

Respecto a los valores que no se muestran en la tabla cabe mencionar que durante el año 2019 no se pudo construir una tabla de precios fija para los servicios de alquiler de la sala de ensayo y de grabación. Ello se debió a que el manejo se hacía con precios referenciales que variaban entre los \$7.50 y los \$10.00 por cada hora de ensayo y entre los \$10.00 y los \$15.00 por cada hora de grabación, lo que impidió obtener un margen estable durante el año referente a los dos servicios mencionados.

En cuanto a los gastos que tuvo Fa Studios en el año 2019, estos ascendieron a un total de \$8231.09, cifra que representó un 84 % de la totalidad de los ingresos. A continuación, se detallan los diferentes gastos realizados:

Tabla 3. *Detalle de los gastos para el año 2019*

Gastos detalle	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Nómina	\$350	\$278	\$207	\$155	\$735	\$215	\$363	\$335	\$477	\$548	\$675	\$399
Otros	\$246	\$232	\$220	\$124	\$180	\$81	\$180	\$88	\$333	\$380	\$207	\$44

Mantenimiento	\$19	\$66	\$12	\$60	\$129	\$51	\$130	\$ -	\$88	\$60	\$ -	\$110
Servicios básicos	\$26	\$26	\$48	\$82	\$36	\$33	\$31	\$39	\$32	\$31	\$39	\$31
Total gastos	\$642	\$602	\$486	\$421	\$1.080	\$380	\$704	\$462	\$930	\$1.018	\$921	\$584

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta los ingresos y los gastos generados en el 2019 se tiene que la utilidad neta para el año en mención fue de \$1585.17 y el margen anual obtenido en el negocio fue del 16 %, pero a pesar de que se generó un valor positivo existieron meses en los que los márgenes de rentabilidad registraron cifras negativas, por lo que se vio la necesidad de hacer una mejora en la administración. Por ello los accionistas de la sala de ensayos Fa Studios esperan obtener un margen de utilidad anual del 30 %, con el fin de garantizar el retorno de la inversión hecha a mediano plazo y generar una fuente de ingresos estable.

3.1.3 Análisis de la investigación cuantitativa.

3.1.3.1 Datos del grupo objetivo.

A comienzos de la pandemia se realizó una encuesta digital que se viralizó vía WhatsApp en algunas comunidades de músicos residentes en la ciudad de Quito, Ecuador, cuyos resultados ayudaron a definir varios puntos del Modelo de negocio Canvas que se plasma a continuación junto con las respuestas más relevantes obtenidas en la encuesta. Del universo de 103 personas que respondieron a la encuesta aplicada 101 (98.1 %) eran practicantes de música y 76 (73.8 %) pertenecían a una agrupación musical; asimismo, se identificó que el 86.3 % de las personas que respondieron a la encuesta fueron hombres y que el 71 % de estos tienen grupos musicales conformados por 4 personas como mínimo.

Las preguntas sobre las cuales se da cuenta en las páginas subsiguientes estuvieron enfocadas a conocer tanto el objetivo con el que los participantes ensayan como sus datos demográficos, datos a partir de los cuales se identificó que los clientes potenciales de Fa Studios son *milleniales*² y *centeniales*³ como se indica en la figura que se muestra a continuación.

Indícanos en cuál rango de edad te encuentras:

95 respuestas

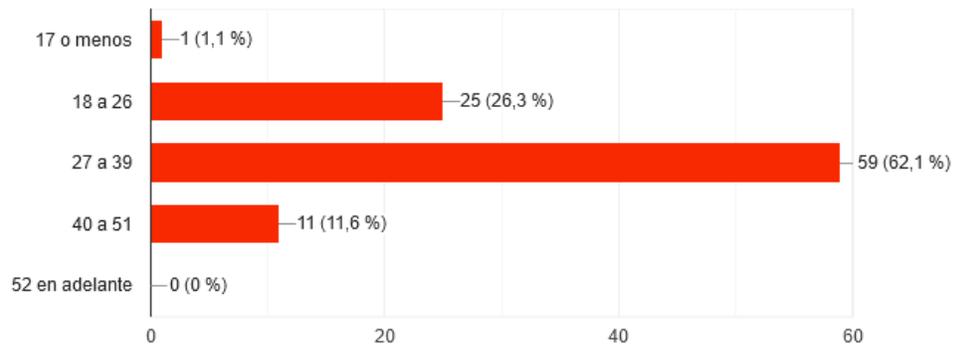


Figura 1. Pregunta #6 de la encuesta

Fuente: elaboración propia

¿Cuál es el objetivo de ensayar?

95 respuestas

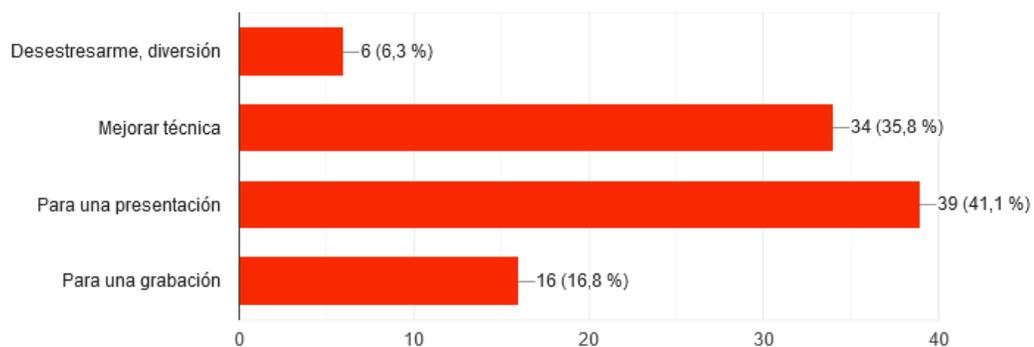


Figura 2. Pregunta #4 de la encuesta

Fuente: elaboración propia

² Los *milleniales* conforman la generación que creció y se desarrolló en la sociedad de la información y la tecnología.

³ Los *centeniales* constituyen la generación de personas que nacieron no solo cuando se habían creado los dispositivos móviles y la tecnología, sino también cuando ya se habían dado avances importantes en la materia.

3.1.3.2 Frecuencia de ensayo.

En la siguiente figura se puede observar que un total de 47 integrantes de un grupo musical buscan salas de ensayo para hacer sus prácticas. Se estima que estos participantes practican al menos una vez por semana, siendo las horas de la noche las de su preferencia para ensayar.

¿Dónde practicas con tu banda?

87 respuestas

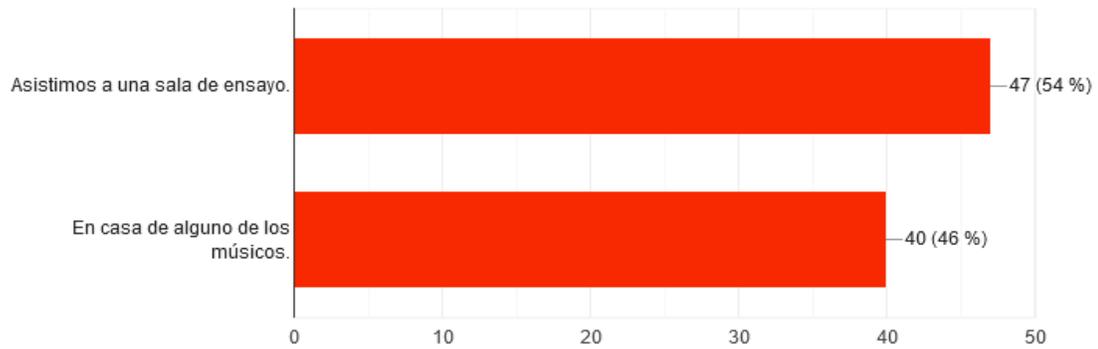


Figura 3. Pregunta #12 de la encuesta

Fuente: elaboración propia

¿Con qué frecuencia ensayas?

87 respuestas

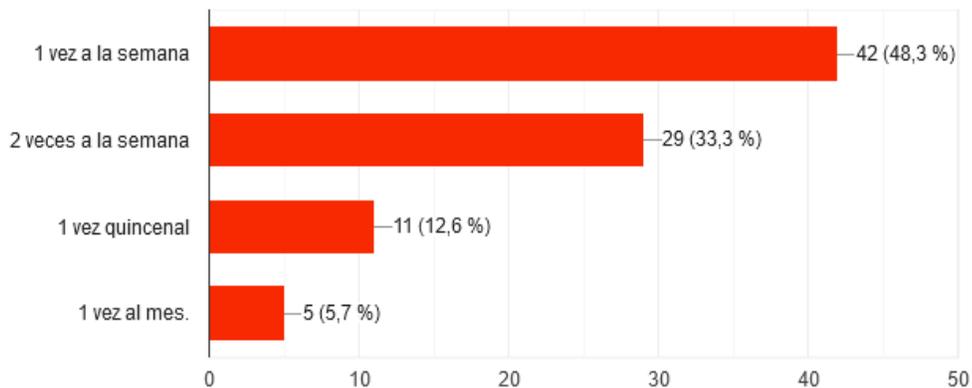


Figura 4. Pregunta #11 de la encuesta

Fuente: elaboración propia

3.1.3.3 Análisis de mercado / Factores decisivos de compra.

Del total de las 95 personas que respondieron al instrumento aplicado 88 de ellas conocen y han visitado salas de ensayos ubicadas en la ciudad de Quito, por lo que se les solicitó indicaran cuáles son los servicios prestados en estas salas que más valoran. Como respuesta a la cuestión derivada se obtuvieron los siguientes resultados: 81 personas indicaron que es indispensable que una sala de ensayo tenga buenos equipos, 68 participantes consideraron esencial que las salas contaran con un buen espacio y brindaran mucha comodidad, y otros 60 encuestados valoraron altamente el servicio de atención al cliente de las salas de ensayo. En la siguiente pregunta a los encuestados se les instó a elegir entre los servicios más votados, cuyas respuestas se muestran a continuación.

¿Qué valoras más en una sala de ensayo?

95 respuestas

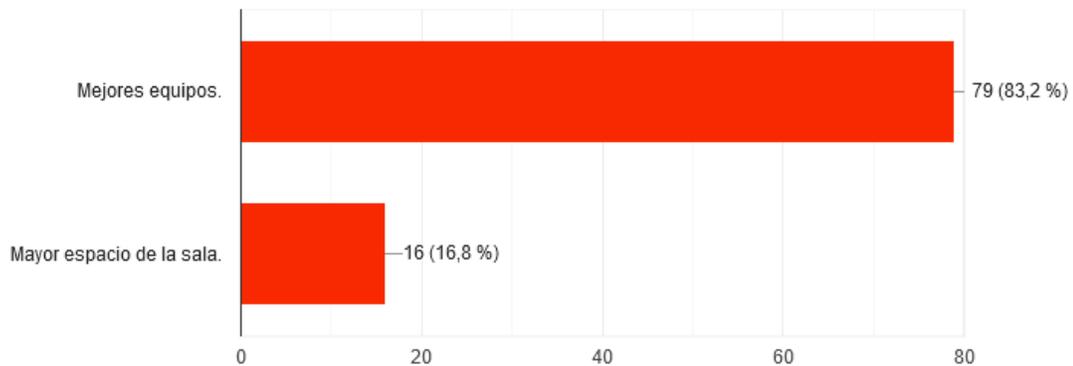


Figura 5. Pregunta #18 de la encuesta realizada

Fuente: elaboración propia

¿Cuáles servicios valoras más en una sala de ensayo?

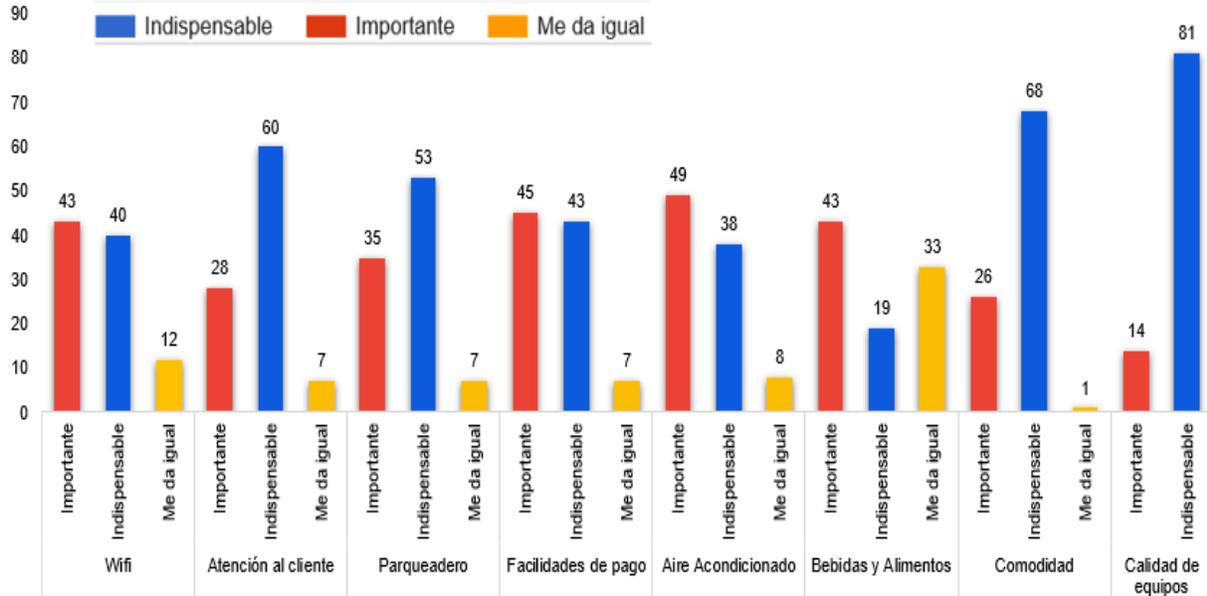


Figura 6. Pregunta #15 de la encuesta realizada

Fuente: elaboración propia

3.2 Propuesta Modelo Canvas

3.2.1 Segmentos de mercado.

Segmento B2C: hombres con edades comprendidas entre los 18 y 39 años, tanto estudiantes matriculados en carreras de producción musical como profesionales independientes que viven en el norte de Quito. Esta población objetivo visita salas de ensayo al menos una vez por semana, es apasionada por la música, disfruta compartir con los amigos y está dispuesta a pagar por encima de la media a fin de poder utilizar buenos equipos para realizar una práctica óptima.

3.2.2 Propuesta de valor.

La empresa Fa Studios es un lugar que cuenta con buenos equipos y ofrece un servicio personalizado a sus usuarios, prestando de ese modo todo el confort que los músicos requieren

para encontrar su sonido ideal. Esta propuesta de valor fue construida con base en los servicios que más valoran los encuestados a la hora de seleccionar una sala de ensayo. Al enfocar lo observado en el caso concreto en relación con los puntos que se presentaron en el marco teórico de este trabajo se aplica lo siguiente:

3.2.2.1 Desempeño.

Fa Studios debe garantizar el óptimo funcionamiento de los equipos, así como su alta calidad.

3.2.2.2 Personalización.

Dado que cada grupo musical presenta diferentes necesidades sonoras, es necesario que el sonidista de turno de Fa Studios configure la sala de ensayo previamente y revise estos aspectos técnicos con frecuencia durante el uso del servicio que se presta. Así también, es necesario que el sonidista esté siempre atento a responder cualquier requerimiento por parte de los clientes.

3.2.2.3 Comodidad / Utilidad.

Para cumplir con este punto la empresa Fa Studios enfocará sus esfuerzos en lo siguiente:

- Confort: optimizará los espacios que son utilizados por los músicos y comercializará productos complementarios como *snacks*, bebidas, entre otros.
- Seguridad: pondrá a disposición de los clientes un parqueadero privado.

3.2.3 Canales.

Fa Studios cuenta con los siguientes canales directos e indirectos: i) en comunicación emplea las redes sociales WhatsApp, Facebook e Instagram, y una página web; b) en ventas trabaja con

promotores y sonidistas; y c) en abastecimiento utiliza una codificación directa e indirecta con proveedores de bebidas.

Tabla 4. *Tipos de canal de comunicación de Fa Studios*

Tipos de canal		Detalle del canal	Nombre del canal
Propio	Directos	Página web	www.Fa Studiossessions.com
		Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Instagram • Facebook • WhatsApp
			Promotores
Socios	Indirectos	Tiendas especializadas	<ul style="list-style-type: none"> • MasMusika • Mega Drum
		Ferias temáticas	<ul style="list-style-type: none"> • Ferias de tatuajes
			<ul style="list-style-type: none"> • Bataka Fest

Fuente: (Osterwalder y Pigneur, 2010)

3.2.4 Relación con los clientes.

Se advirtió que la empresa Fa Studios debe establecer una relación con sus clientes de tipo asistencia personal y comunidad, ajustando la sala de ensayos a las necesidades de cada banda. También buscará retener a los consumidores del servicio suministrando contactos entre la comunidad para propiciar la fluidez de futuros negocios en la industria.

3.2.5 Fuentes de ingreso.

Los ingresos provendrán principalmente de la cuota por uso de i) la sala de ensayo, ii) el servicio de grabación, iii) el alquiler de equipos para eventos que se realicen por fuera de las instalaciones de Fa Studios, y iv) ventas de otros complementos como bebidas y *snacks* que acompañan la experiencia de los usuarios en el espacio. A continuación, se muestra un cuadro de ventas correspondiente al año 2019 para la empresa en mención.

Tabla 5. Ingresos en USD de la empresa Fa Studios para el año 2019

	Ensayo	Grabación	Otros	Alquiler de equipos	Total ingresos
Q1	\$1.146.07	\$26.00	\$751.92	\$265.40	\$2.189.39
Q2	\$1.472.50	\$320.00	\$692.55	\$80.40	\$2.565.45
Q3	\$1.597.50	\$45.00	\$771.58	\$24.50	\$2.438.58
Q4	\$1.497.00	\$ -	\$934.53	\$191.31	\$2.622.84
				Total año	\$9.816.26

Fuente: elaboración propia

Considerando el giro que tuvo el negocio se consideró necesario crear una tabla de precios fija que permita mejorar la administración de los ingresos en Fa Studios.

Tabla 6. Precios

Servicio	Valor unitario
Hora sala de ensayo	\$10.00
Hora grabación	\$15.00

Fuente: elaboración propia

3.2.6 Recursos clave.

En el caso concreto de la empresa Fa Studios los recursos clave en la creación de valor para los clientes son los que siguientes:

- Físicos: son los activos físicos cuantificables que permiten llevar a cabo la operación del negocio. En este grupo se ubican principalmente: la infraestructura (sala de ensayo aislada y acondicionada acústicamente), los servicios básicos (energía eléctrica, agua e internet) y el *backline* musical (amplificadores, microfónica, pedestales, monitores, consola, batería completa).
- Humanos: son las personas que operan los recursos físicos, principalmente se requiere contar con un técnico de sonido que contribuya a la operación y creatividad de la

creación musical, y con un administrador del negocio (ver organigrama del recurso humano en la Figura 8).

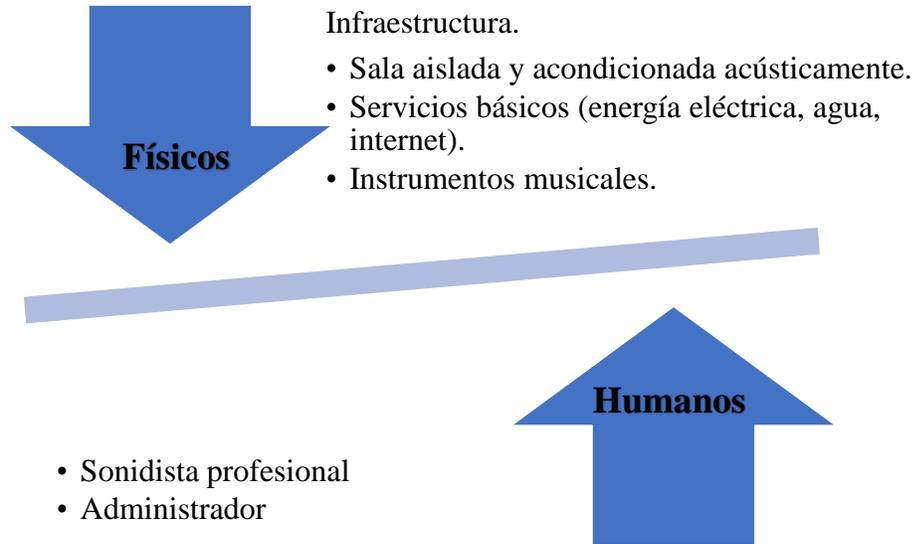


Figura 7. Organigrama del recurso humano

Fuente: elaboración propia

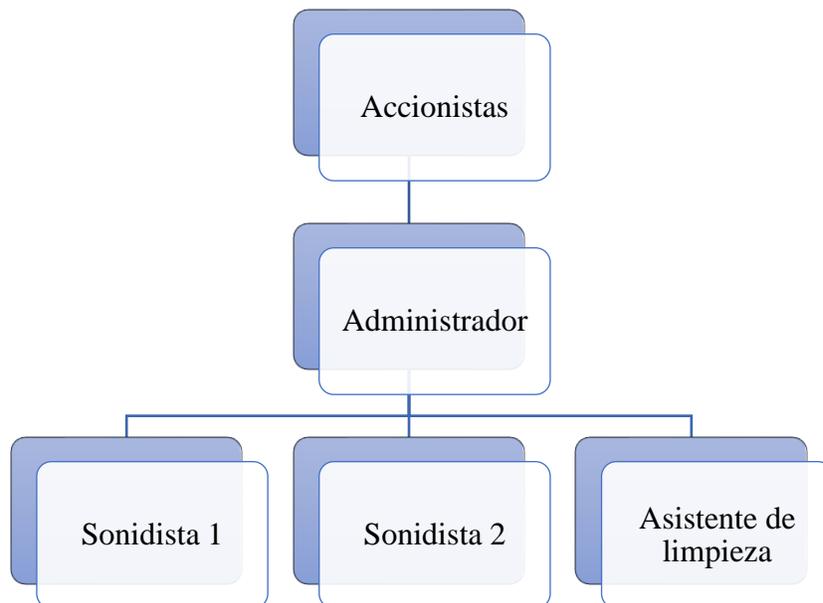


Figura 8. Organigrama del recurso humano de la sala de ensayos de Fa Studios

Fuente: elaboración propia

3.2.7 Actividades clave.

Las actividades clave para la empresa Fa Studios son: el mantenimiento de equipos que garanticen que estos se encuentran en excelente estado, resolución de problemas en el servicio prestado en la sala de ensayo, adquisición de bebidas, limpieza del lugar, venta de los horarios a los músicos y administración.

3.2.8 Asociaciones clave.

Referente a las asociaciones clave para la empresa Fa Studios se considera importante establecer convenios con proveedores que pertenecen a la cadena de valor:

- Servicio técnico que asegura que los equipos se encuentran siempre en buen estado.
- Empresas de bebidas que mantengan un *stock* suficiente de producto.

3.2.9 Estructura de costes.

Basado en los datos expuestos en el cuadro adjunto se puede afirmar que la distribución de prioridades de la empresa para el año 2019 no estuvo alineada con la propuesta de valor del modelo, pues el mantenimiento de los equipos no tuvo un peso considerable; de tal manera que ello hace necesario que en el presente modelo se realice un ajuste en el presupuesto destinado al mantenimiento de los equipos y a la inversión en estos. La propuesta consiste en tener un 50 % de los costos distribuidos entre la nómina y el mantenimiento, además de considerar hacer una redistribución de los gastos con el fin de garantizar una mayor rentabilidad para el negocio.

Tabla 7. *Propuesta de la estructura de costos para la empresa Fa Studios*

Cuenta / Año	2019	Propuesta
Nómina	48 %	40.00 %
Mantenimiento	7 %	10.00 %
Otros	24 %	10.00 %
Servicios básicos	5 %	10.00 %
Total costos	84 %	70.00 %

Fuente: elaboración propia

Según la revisión hecha en este modelo de negocio, en la columna de la propuesta se puede observar que los costos operativos (nómina y mantenimiento) representarían cerca de un 50 % del presupuesto, monto que se considera necesario para respaldar la propuesta de valor de calidad y servicio que actualmente ofrece la sala de ensayos Fa Studios.

3.3 Proyecciones financieras

De acuerdo con las proyecciones económicas presentadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) se estima que para el año 2021 la economía nacional se recuperará y crecerá en un 3.1 % (Banco Central del Ecuador, 2020). Así también, pero desde otro punto de vista, el Fondo Monetario Internacional (FMI) indicó el 6 de abril del año 2021 que el crecimiento del PIB para Ecuador será del 2.5 % para el 2021, de un 1.3 % para el año 2022 (El Comercio, 2021) y de un 2.5 % para el año 2023 (Primicias, 2021). Estos datos macroeconómicos muestran un panorama alentador de crecimiento económico para el Estado ecuatoriano, sin embargo, la caída significativa que tuvo el negocio de Fa Studios durante el año 2021 obliga a ubicar un nuevo punto de partida con base esta vez en las ventas generadas en enero del año en curso.

3.3.1 Ventas

En concordancia con lo anterior, para realizar la proyección de ventas para la empresa Fa Studios se analizaron los siguientes factores:

- Ventas realizadas en el año 2020 por el estudio Fa Studios: las cuales se realizaron únicamente durante el primer trimestre (Q1), pues el resto del año, desde abril hasta diciembre, debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19 la sala de ensayo no obtuvo ningún tipo de ingresos por ventas generadas.
- Ingresos del grupo objetivo: con la disminución de plazas de empleo en la ciudad de Quito y la cancelación de eventos masivos muchos de los músicos que viven en la ciudad vieron disminuidos sus ingresos.

Al hacer la proyección de ventas se tomó como referencia el decrecimiento de ingresos que se observó en enero del año 2021 en comparación con los registrados en enero del 2019, el cual fue de un 80 %. Por ello, el criterio para hacer la proyección de ingresos se basó en alcanzar el objetivo de llegar al mes de octubre con un decrecimiento del 0 % y a partir de ese mes establecer una meta de crecimiento del 5 % mensual, tal y como sucedió en el último trimestre del año 2019.

Seguidamente se puede observar la Tabla 8, donde se recogieron los datos resultantes de la proyección de ventas en horas y en dólares elaborada para la empresa Fa Studios, y en la que se consideró que el valor de la hora de ensayo es de \$10.00.

Tabla 8. *Proyección de ventas en alquiler de horas de ensayo*

Mes	Año 2019	Año 2021	Crecimiento	Ventas en USD 2021
Enero	70	14	-80 %	\$140
Febrero	54	16	-71 %	\$160
Marzo	40	16	-62 %	\$160
Abril	87	41	-53 %	\$410
Mayo	76	43	-44 %	\$430
Junio	43	28	-36 %	\$280
Julio	72	53	-27 %	\$530
Agosto	60	50	-18 %	\$500
Septiembre	54	50	-9 %	\$500
Octubre	63	63	0 %	\$630
Noviembre	100	67	5 %	\$670
Diciembre	39	71	5 %	\$710

Fuente: elaboración propia

Para lograr el objetivo de llegar a octubre con un decrecimiento del 0 % se utilizó el porcentaje inicial de decrecimiento del 80 % y se dividió entre los nueve meses restantes, con el fin de establecer una tasa de decrecimiento del 9 % mensual.

3.3.2 Costos

Tomando la información real que se recogió del año 2019 se elaboró un análisis rubro a rubro de los gastos, en el cual también se tuvieron en cuenta las mejoras administrativas propuestas en el Modelo Canvas, y se proyectó que los costos representen como máximo el 70 % de los ingresos. Es así como los accionistas de la sala de ensayo Fa Studios esperan obtener un margen de utilidad anual del 30 %, con la finalidad de garantizar el retorno de inversión hecha a mediano plazo y generar una fuente de ingresos estable para el negocio. A continuación, se presenta la proyección de costos para el año 2021.

Tabla 9. *Proyección de costos en dólares para el año 2021 en Fa Studios*

Mes	Nómina	Mantenimiento	Servicios básicos	Total costos
Enero	\$56.00	\$30.00	\$23.96	\$109.96
Febrero	\$64.00	\$30.00	\$25.24	\$119.24
Marzo	\$64.00	\$30.00	\$25.24	\$119.24
Abril	\$164.00	\$30.00	\$41.24	\$235.24
Mayo	\$172.00	\$30.00	\$42.52	\$244.52
Junio	\$112.00	\$30.00	\$32.92	\$174.92
Julio	\$212.00	\$30.00	\$48.92	\$290.92
Agosto	\$200.00	\$30.00	\$47.00	\$277.00
Septiembre	\$200.00	\$30.00	\$47.00	\$277.00
Octubre	\$252.00	\$30.00	\$55.32	\$337.32
Noviembre	\$268.00	\$30.00	\$57.88	\$355.88
Diciembre	\$284.00	\$30.00	\$60.44	\$374.44

Fuente: elaboración propia

Los factores que se tomaron en cuenta para el análisis de la proyección fueron los que se nombran: i) la nómina que representa el 40 % de las ventas correspondientes al alquiler de la sala de ensayo; ii) el mantenimiento que corresponde a un gasto mínimo que se requiere para insumos de limpieza y mantención de los equipos; y 3) los servicios básicos, constituyendo una parte del costo variable el servicio de la luz que tuvo un costo promedio del 6.4 % por hora en el año 2019 y un costo fijo de \$15.00 mensuales por el servicio de internet.

3.3.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se calculó bajo los siguientes parámetros: i) los costos fijos anuales suman \$540.00 y corresponden a mantenimientos y servicios básicos, ii) los costos variables por hora de ensayo son el servicio de la luz con \$0.64 y la comisión de sonidista con \$4.00, iii) el precio de venta por hora de ensayo que es de \$10.00.

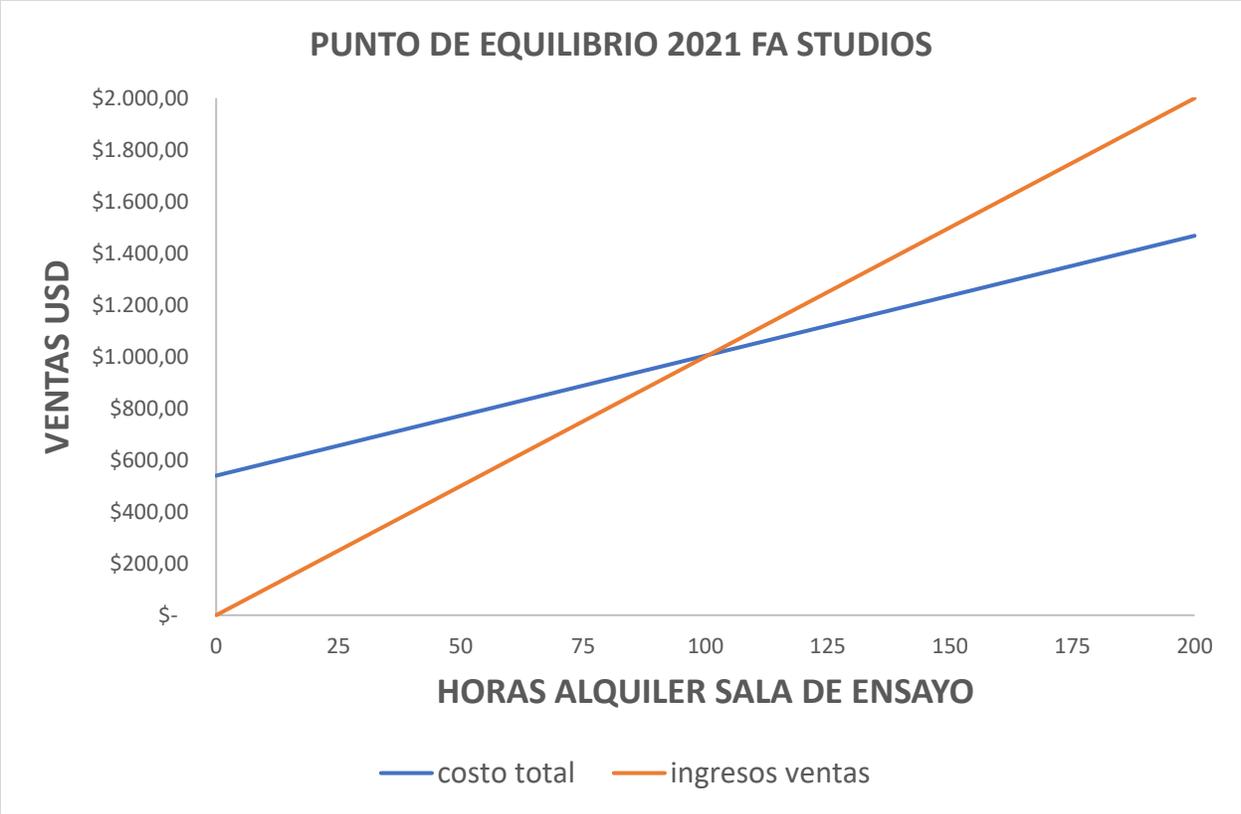


Figura 9. Punto de equilibrio para el año 2021 de Fa Studios

Fuente: elaboración propia

Según el análisis realizado el punto de equilibrio anual para la empresa Fa Studios es de 101 horas de alquiler de la sala de ensayo, lo que corresponde a un valor de ventas netas de \$1010.00. Esto quiere decir que a partir de esa cantidad de horas Fa Studios cubre sus costos y genera utilidad.

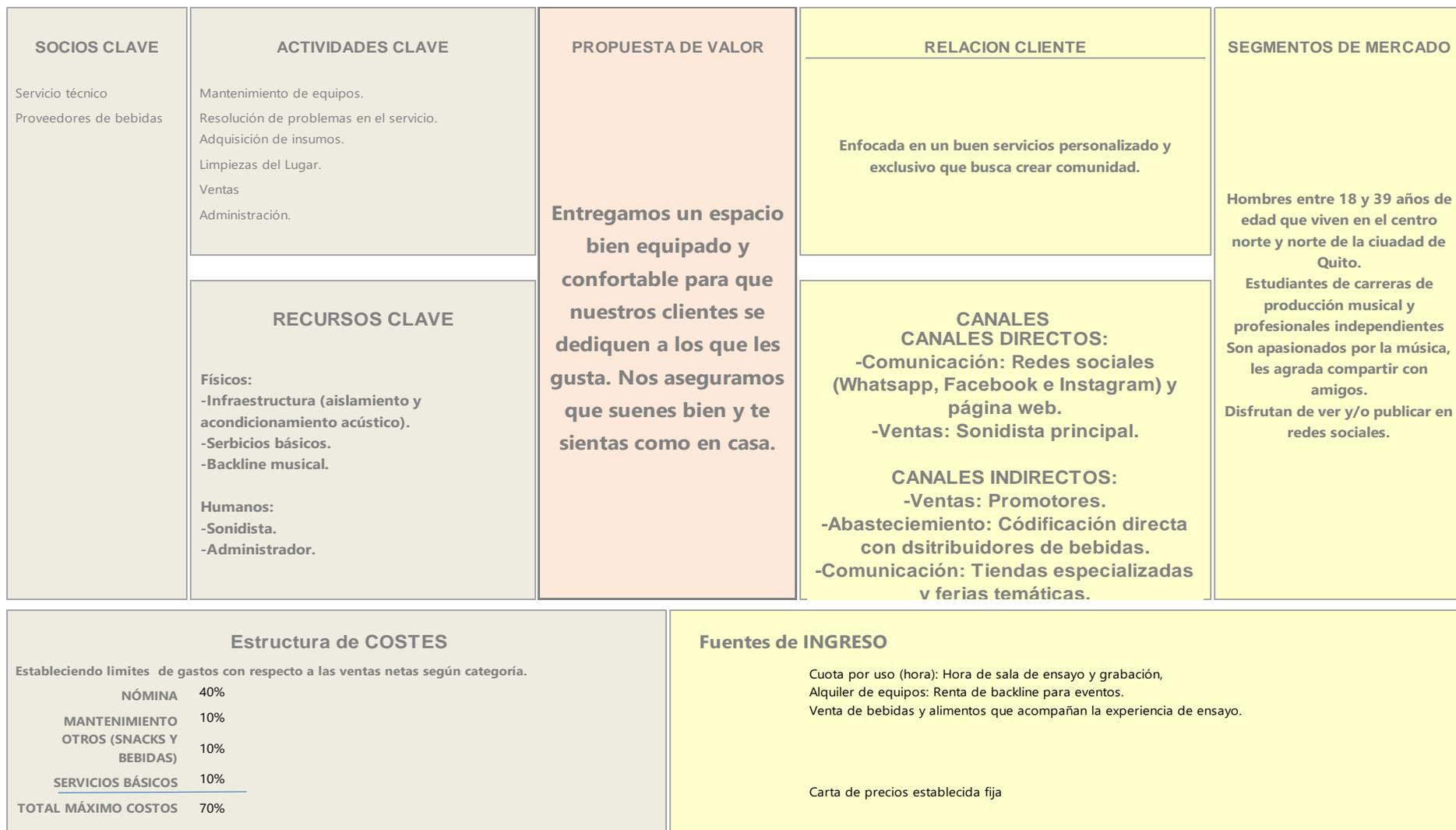


Figura 10. Punto de equilibrio para el año 2021

Fuente: elaboración propia

Capítulo IV

4.1 Conclusiones

En el presente trabajo ha podido observarse que el mercado musical en la ciudad de Quito se está expandiendo, situación que se ve reflejada en el incremento y la promoción de programas y carreras universitarias y profesionales relacionadas con la música en los centros de educación superior a nivel local. Así también se ha podido advertir que como consecuencia del aumento en el número de programas y carreras ofertados los músicos de profesión y en formación requieren contar con espacios idóneos en los que puedan practicar.

A fin de conocer al segmento al que se dirigen las acciones llevadas a cabo por la empresa Fa Studios se aplicó una encuesta cuyos resultados indicaron que el 30 % de las personas que le dieron respuesta tiene como eje económico actividades relacionadas con la música, lo que indica que se está frente a un mercado naciente. De ese modo la implementación del Modelo de negocio Canvas en la empresa ha permitido observar la sustentabilidad del negocio desde una perspectiva gerencial, por lo que se concluye que a pesar de que en los meses transcurridos del año 2021 ha presentado ventas bajas, la sala de ensayo Fa Studios es rentable y al aplicar la propuesta aquí formulada logrará ser escalable en los próximos años.

De igual manera en el estudio se observó que en el año 2019 no hubo una planificación administrativa del negocio, lo que ocasionó que el margen anual se encontrara por debajo del requerido por los accionistas. Por ello se ha establecido una tabla de precios fija para el servicio de sala de ensayo y se propuso que los costos y los gastos no superen el 70 % de los ingresos.

Por otra parte, como datos relevantes de encuesta realizada se puede indicar lo siguiente: i) los clientes potenciales son *milleniales* y *centeniales*, lo que indica que el canal fijo de comunicación debe ser el medio digital; y ii) los músicos valoran la calidad de los equipos y la confortabilidad

que les ofrece el espacio (comodidad) que se ha dispuesto en la sala de ensayo de Fa Studios. Por ello en la propuesta se ha indicado que la empresa debe trabajar en estos pilares para establecer su propuesta de valor y comunicarla a sus clientes, asunto que es menester atender si se tiene en cuenta que la competencia en el segmento de mercado se volvió más compleja debido a la presencia de nuevos competidores, que ha conllevado a que las salas de ensayo ya establecidas hayan perdido clientes y deban buscar acciones para mitigar esta fuga.

Cabe destacar, además, que de acuerdo con la información histórica de la empresa que se encontró para el año 2019 se pudo identificar que a pesar de que hubo una deficiente administración del negocio, este generó rentabilidad. Y con la aplicación de la propuesta del Modelo de negocio Canvas, donde se indica principalmente la necesidad de hacer un control riguroso en materia de costos y gastos, se espera que el negocio de la sala de ensayo sea viable y genere rentabilidad anual. Finalmente, bajo los parámetros expuestos se concluye que, al ser dirigido a un mercado naciente (nicho de mercado), el negocio es escalable y en el futuro se pueden evaluar nuevas inversiones.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda que para la toma de decisiones gerenciales se lleve un registro detallado de los egresos y los ingresos en el negocio, para lo cual se pueden utilizar plataformas que posibiliten la automatización de esta labor.
- Dada la situación y los cambios frecuentes por los que actualmente atraviesa la sociedad, se recomienda realizar reuniones para diagnosticar el camino que se va a seguir y establecer estrategias claras. Además, es importante que en dichas reuniones se indique cuáles son los indicadores críticos del negocio y se creen planes de acción para poder cumplir con los presupuestos señalados en las proyecciones.

- Se recomienda realizar un plan de negocios a fin de que se considere una ampliación en infraestructura, inversión en nuevos equipos y estrategias de marketing; y que los esfuerzos administrativos de la empresa Fa Studios se enfoquen en i) optimizar los costos y mantenerlos como está presupuestado, así como también en ii) mantener la tabla de precios fija.

Bibliografía

Banco Central del Ecuador. (2020). *Boletines de prensa*. Obtenido de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1394-la-economia-ecuatoriana-se-recuperara-3-1-en-2021>

Diario el Telégrafo. (2019). *Estudiantes extranjeros también pueden dar la prueba Ser bachiller*.

Obtenido de

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tZfUkrUC9DYJ:https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/estudiantes-extranjeros-pueden-dar-prueba+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>

El Comercio. (2021). *FMI baja previsiones de crecimiento para 2021 de Ecuador de 4,8% a*

2,5%. (M. Orozco, Editor) Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-pib-crecimiento-economia-ecuador.html>

Gómez, L. (2013). *A la industria de la música todavía le falta ritmo*. Obtenido de Revista Líderes:

<https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-musical-todavia-le-falta.html>

Kotler, P., y Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing*. Pearson Prentice Hall.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España:

Deusto.

Porter, M. (enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas. *Harvard Business Review América*

Latina, 15.

Presidencia de la República de Ecuador. (2019). Ley Orgánica reformatoria a la Ley Orgánica de

Comunicación del 20 de febrero de 2019. Quito, Ecuador.

Primicias. (2021). *FMI: Ecuador, entre los países con menor crecimiento de América Latina en 2021*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/fmi-ecuador-menor-crecimiento-america-latina/>

Solé, M. (2003). *Los consumidores del siglo XXI* (Vol. 2da edición). Madrid, España: ESIC Editorial.

Stoppa, H. (2015). *Transformada de fourier aplicada à análise espectral de*. Brasil: Goiás.