



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA TEMÁTICA
DE INSTRUMENTOS MUSICALES ENFOCADA EN LA VENTA DE
GUITARRAS EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

DANIEL ANTONIO MONCAYO GORTAIRE

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA TEMÁTICA DE
INSTRUMENTOS MUSICALES ENFOCADA EN LA VENTA DE GUITARRAS
EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Marketing

Profesor Guía:

Luis Pavón Rosero

Autor:

Daniel Moncayo

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero, MBA
C.I. 1709740896

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la creación de una tienda temática de instrumentos musicales enfocada en la venta de guitarras en el norte de la ciudad de Quito, de Daniel Antonio Moncayo Gortaire, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Mg. Edison Fernando Játiva Baquero
C.I. 1706860424

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Daniel Antonio Moncayo Gortaire
C.I. 1725941833

AGRADECIMIENTOS

A esos profesores que además de tener en su esencia el don de la enseñanza, lograron convertirme en una mejor persona.

DEDICATORIA

A mis padres y a mis dos queridas abuelas, sin su constante apoyo y empuje, este largo camino no hubiera llegado a su fin.

RESUMEN

La propuesta de negocio se basa en la creación de una tienda temática que vende al cliente final instrumentos musicales, específicamente guitarras eléctricas y acústicas, llamada "Absolut Guitar". Todo músico, sea del nivel que fuese, tiene un profundo vínculo y afecto hacia su instrumento, por lo que es injusto que no exista un lugar que satisfaga todas las necesidades de los guitarristas de forma óptima.

Se ofrecerá una atmósfera y experiencia de compra única para las personas que visiten la tienda, mediante una variedad de servicios nunca antes ofrecidos en su totalidad dentro de una misma tienda de instrumentos musicales. Además se brindará un asesoramiento personalizado en base a la necesidad de cada cliente.

El proyecto se sustenta por la gran cantidad de guitarristas en la ciudad de Quito quienes han expresado que no sienten que sus necesidades son atendidas, están obligados a adquirir sus productos de establecimientos que no hacen el menor esfuerzo de hacerlos sentir cómodos.

Para validar la factibilidad de Absolut Guitar se utilizaron diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas para validar si en efecto, los consumidores potenciales se sienten insatisfechos con el estado actual del mercado de instrumentos musicales. A partir de esto se obtuvieron puntos claves que ayudaron a comprender mejor los gustos y preferencias de los músicos con el fin de plantear una tienda con servicios único que se moldeen totalmente a sus más profundos requerimientos y deseos.

Todo lo anterior en su conjunto permitió elaborar un plan de marketing y financiero que, en efecto comprueba la factibilidad del negocio planteado.

ABSTRACT

The business plan is based on the creation of a thematic shop that sells to the final customer musical instruments, specifically electric and acoustic guitars called "Guitar Absolut". Every musician, no matter the level is currently at, has a deep bond and an affection towards his instrument, so it is unfair that there isn't a place that satisfies all the needs of the guitarists in an optimal way.

The shop will offer a unique experience and buying atmosphere for the people who visit it, through a variety of services never before been offered in an integral way in other store of musical instruments. In addition, personalized customer service is offered based on the needs of each client.

The project is supported by the large number of guitarists in the city of Quito, who have expressed that they do not feel that their needs are satisfied, they are forced to purchase products from places which do not make the least effort to make them feel comfortable.

To validate the feasibility of Absolut Guitar, were used various quantitative and qualitative research to validate in reality if consumers are unsatisfied with the current state of the musical instrument market. From this, key points were obtained that helped to better understand the preferences of the musicians in order to set up a shop with unique services that are fully molded to their deepest requirements and desires.

All of the above, as a whole allowed the elaboration of a marketing and financial plan that, in effect, proves the viability of the proposed business plan.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.2. Objetivo general	2
1.3. Objetivos específicos.....	2
2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Político.....	3
2.1.2. Económico	4
2.1.3. Social	5
2.1.4. Tecnológico.....	7
2.2. Análisis de la industria	8
2.2.1. Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada).....	8
2.3. Matriz EFE	13
2.4. Conclusión del análisis del entorno	15
3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1. Justificación de la investigación de mercados	17
3.1.1. Objetivo de la investigación	17
3.1.2. Categorías de la investigación.....	18
3.2. Investigación cualitativa.....	18
3.2.1. Grupo focal.....	18
3.2.2. Entrevista a expertos	20

3.3. Investigación cuantitativa	23
3.3.1. Análisis de las encuestas	23
3.3.2. Tablas dinámicas y gráficos	23
3.3.3. Tablas de contingencia.....	26
4. CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	29
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno y externo del cliente	29
5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING.....	32
5.1. Estrategia general de marketing	32
5.2. Mercado objetivo	33
5.2.1. Descripción de variables utilizadas para la segmentación de mercado	34
5.3. Marketing mix.....	36
5.3.1. Producto	36
5.3.2. Precio	40
5.2.3 Promoción y publicidad.....	42
5.2.3.1. Herramientas y estrategia de publicidad	42
5.2.3.2. Promoción de ventas.....	44
5.2.3.3. Estrategias de activación, desarrollo y posicionamiento de marcas	45
5.2.3.4. Imagen corporativa.....	46
5.3. Plaza	47
5.3.1. Canal de distribución.....	47
5.4. Mezcla de marketing costeada y proyectada.....	49

6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	50
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	50
6.1.1. Misión.....	50
6.1.2. Visión	50
6.2. Conformación legal de la empresa.....	50
6.2. Estructura organizacional	51
6.2.1. Funciones clave de cada empleado de Absolut Guitar	52
6.3. OBJETIVOS	53
6.4. Procesos de operaciones	53
6.4.1. Cadena de valor	53
6.4.2. Flujograma de procesos	55
7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA	56
7.1 Proyección de ingresos costos y gastos	56
7.1.1. Ingresos.....	56
7.1.2. Costos	58
7.1.3. Gastos.....	58
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital	60
7.2.1. Inversión inicial.....	60
7.2.2. Estructura de capital.....	60
7.3. Proyección de estados financieros	61
7.3.1. Estado de resultados.....	61
7.3.2. Estado de situación financiera	61
7.3.3. Estado de flujo de efectivo	62

7.4. Cálculo de la tasa de descuento.....	63
7.5. Índices financieros.....	64
8. CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES GENERALES	66
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS	70

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En la ciudad de Quito existen diversas tiendas de instrumentos musicales, algunas más grandes, de más trayectoria y con un posicionamiento en el mercado más fuerte que otras. Cada uno de estos negocios tiene sus puntos altos y bajos; sin embargo hay una característica con la cual se puede catalogar y agrupar dentro de un conjunto a estos establecimientos, la cual es la miopía y la poca atención hacia satisfacer las necesidades integrales de los músicos, entre estos los guitarristas. Los consumidores se han acostumbrado a adquirir y mirar hacia un lado cuando se trata de la poca atención que reciben, esto debido a que no tienen mayores opciones de elección en el mercado, “tienen que conformarse con lo que hay”. Un instrumento musical representa para un músico una extensión de sí mismo, una herramienta de expresividad que permite transformar en sonido los sentimientos y emociones que se mantienen atrapados dentro de la persona. Un artículo con un vínculo tan profundo con su dueño merece ser tratado y comercializado de una manera muy especial.

La tesis plantea la implementación de un negocio cuya idea no sea de sólo vender un instrumento sino de ofrecer un conjunto de servicios integrales, no existentes dentro de un mismo local en la ciudad de Quito, que permita a los guitarristas sentirse tratados y mimados como si fueran artistas famosos sin distinción de su nivel musical o experiencia con el instrumento.

El negocio intentará ofrecer productos especializados, evitando así marcas genéricas y de baja calidad con las que las tiendas que existen en la actualidad se manejan en muchos casos. Se establecerán dos segmentos a ser tomados en cuenta, el primero está conformado por guitarristas profesionales de trayectoria, estudiantes de escuelas de música de universidades, conservatorios e institutos y el segundo integrará a personas que sean novatos o quieran aprender a tocar el instrumento. El propósito de esta segmentación

es que se manejen productos de calidad con gente que conoce a profundidad sus necesidades por lo que demanda instrumentos de mayor calidad y renombre (por ende de precios más elevados) y que se manejen productos de precios más módicos para personas que recién están mostrando interés en el instrumento, con el fin que a futuro se vuelvan especialistas y fieles al negocio en cada etapa de su aprendizaje musical.

1.2. Objetivo general

Analizar la factibilidad técnica, operativa y financiera que permita la creación de una tienda temática de instrumentos musicales enfocada en la venta de guitarras y sus respectivos productos complementarios. Se busca establecer un panorama que clarifique los posibles resultados financieros y riesgos que se podrían presentar a futuro si se realizase la inversión por la puesta en marcha de este tipo de negocio.

1.3. Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrentaría el proyecto mediante un análisis del entorno externo y la evaluación de variables económico, políticas, sociales y tecnológicas.
- Determinar la situación de la industria mediante la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter.
- Analizar los gustos y preferencias del cliente mediante la aplicación de una investigación cuantitativa y cualitativa.
- Definir de manera específica la oportunidad de negocio sustentada en análisis interno, externo y del cliente.
- Evaluar la estrategia de marketing más eficiente que permita la comercialización de los productos ofertados
- Generar una propuesta filosófica y de estructura organizacional que permita optimizar los recursos empresariales.

- Realizar una evaluación financiera realista que permita analizar la rentabilidad del negocio y permanencia en el tiempo.

2. CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Político

Un tema de vital importancia dentro del ámbito político, que afecta de forma directa a la industria son las leyes que se han impuesto en el Ecuador en cuanto a importaciones, exportaciones y aumento de aranceles de diversos productos. Esto es de mucho interés para la industria debido a que los instrumentos musicales que se comercializan tienen como países de origen, en la mayoría de los casos, naciones extranjeras. En el año 2017 el Ecuador importó un total de 6,69 millones de dólares en instrumentos musicales (Trade Map, 2019) mientras que en el año 2014 fue de 11.17 millones (Trade Map, 2019), es decir un decrecimiento de 40,13%. Se compara estos dos años debido a que desde el año 2015 se aplicaron sobretasas arancelarias del 45% a los instrumentos musicales (Banco Central del Ecuador, 2017) lo que ha causado un claro punto de inflexión en el volumen de importaciones. Esto representa claramente una amenaza y un gran obstáculo para los participantes de la industria, debido a que las empresas que venden o quieren comercializar al público instrumentos musicales se ven obligadas a tomar medidas como aumentar los precios de sus productos o limitar en gran magnitud las importaciones de los mismos y por ende se reduce el stock, variedad y calidad de instrumentos ofrecidos a los clientes objetivos.

Se mira con optimismo que en el futuro en el Ecuador debido a los nuevos tratados que se han realizado con algunos grupos de países, como por ejemplo la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior, 2017), de que se reduzcan los aranceles a los artículos de enseñanza musical y artística para poder importar instrumentos de calidad desde el viejo continente. Esto representaría una fuerte oportunidad para los existentes y nuevos participantes de la industria

ya que se podría contar con más marcas de calidad y renombre a precios menores para poder ser comercializadas al público.

2.1.2. Económico

Con el fin de identificar los factores claves que influyen en la industria en el ámbito económico se analizan a continuación indicadores considerados determinantes. Al observar la evolución del PIB en el país desde el año 2013 hasta el 2017 se evidencia una tasa de crecimiento de 2,02% (Banco Central del Ecuador, 2018), esto es importante ya que la economía ha dado signos de ligera mejoría de manera general. Es importante recalcar que hubo una recesión económica desde el 2015 al 2016 evidenciado por los datos difundidos públicamente que entregó el Banco Central del Ecuador (de aquí en adelante BCE) que dio como resultado una crisis en el país, sin embargo la economía en el año 2017 tuvo una reactivación que significó un importante incremento en el PIB. Si se compara el PIB del Ecuador con la tasa de crecimiento de la industria (ver más adelante en: 2.2 Análisis de la industria) se tienen tendencias en crecimiento casi idénticas, en ambas tasas se evidencian la recesión en el año 2015 y la recuperación económica en el año 2017. Lo que marca la pauta que la industria ha ido evolucionando de manera proporcional al PIB. Resulta una oportunidad para las empresas que conforman la industria debido a que se muestra una tendencia de crecimiento, que si bien es cierto, no es vertiginosamente acelerada, se muestra en recuperación.

En cuanto a la inflación anual, el Ecuador cerró el 2018 con un crecimiento de 0,27% (BCE, 2019). Si se compara con el año 2017 en el que la inflación estuvo en -0,20% se observa una tendencia positiva y se deja de lado el período de deflación que se vivió en el año 2016 con un decrecimiento de 2,01% (BCE, 2017). Esto indica que la economía muestra claros síntomas de estar recuperándose, no existe superinflación en el país, es positivo en una economía que la inflación suba o se mantenga en cifras aceptables, esto refleja que la población tiene una demanda sostenida de bienes y servicios, lo que brinda un panorama alentador dentro de la industria.

El análisis económico del Ecuador, en este caso tomando como referencia el PIB y la inflación denota que, sin lugar a dudas las condiciones económicas actuales no son las ideales, la economía en el país ha pasado por algunas crisis, pero se está recuperando actualmente. Esto representa una oportunidad para las empresas que se encuentran en la industria debido a que dentro de la misma se comercializan productos que no son considerados bienes de primera necesidad (como son los instrumentos musicales). Con un crecimiento económico sostenido se puede deducir que los consumidores pueden acceder a otro tipo de bienes, más costosos y especializados, lo que incrementa la demanda en la industria.

2.1.3. Social

Un ámbito importante a tomar en cuenta para la empresa son las clases sociales. En nuestro país éstas se clasifican en cinco sectores, que conforman una pirámide que el INEC utiliza para hacer los análisis respectivos de la población según clase social. Se puede observar que la tendencia en el Ecuador es el crecimiento sostenido de la clase media. La siguiente es la pirámide utilizada para la clasificación de clases sociales:

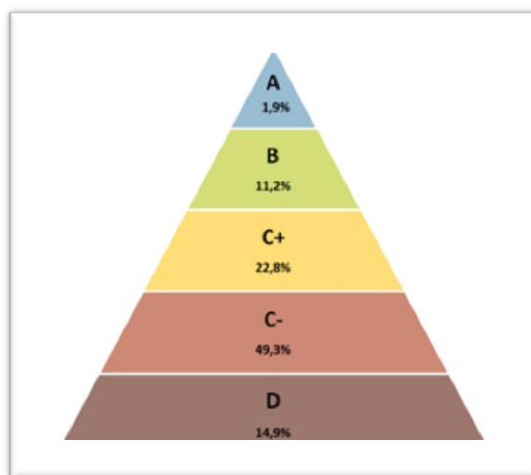


Figura No. 1: Porcentaje y estratificación nivel socio económico del Ecuador

Tomado de: INEC, 2012

La última encuesta de estratificación socio económica del Ecuador fue realizada en el año 2011, se utilizó la misma para el análisis tomando en cuenta las tendencias para años futuros. Según el estudio del INEC la clase económica C+ hasta la A representaba un 35,9% de la población. La venta de instrumentos musicales de calidad estaría dirigida a personas de clase media alta a alta. Si la tendencia presentada por el INEC de que la clase media y media alta iba a crecer en los años siguientes brinda a la industria una clara oportunidad ya que se incrementarían el número de clientes potenciales al ritmo de la tasa de crecimiento de la población en general.

Otro factor importante a tomar en cuenta dentro del análisis social es el porcentaje y la estructura del gasto que se destina a recreación y cultura dentro del salario mensual de los ecuatorianos, tomando en cuenta que la interpretación de la guitarra está dentro de hobbies o de actividades artísticas y culturales, se tiene que los ecuatorianos destinan un 4,6% de sus ingresos a este tipo de actividades (INEC, 2012), es decir aproximadamente \$400 dólares al año (precio promedio de un instrumento musical de calidad media). Tomando en cuenta que el salario medio de una persona de clase media alta hasta alta con un escenario pesimista sea de \$700 dólares al mes, tendría los medios adquirir una guitarra de buena calidad a un presupuesto que se ajustaría dentro de su estructura de gasto anual destinado a este tipo de actividades sin problema. Esto resulta una oportunidad para los participantes de la industria ya que los consumidores de los segmentos antes mencionados tienen dentro de sus presupuesto la capacidad y disposición de demandar instrumentos musicales de gamas media y alta, lo que representa precios de venta más elevados.

El análisis social denota que la clase media alta está en tendencia de crecimiento y que los ecuatorianos destinan una parte de sus ingresos a actividades artísticas, esto refleja un panorama que representa una oportunidad para la industria ya que habría disposición y capacidad de parte de los consumidores de adquirir instrumentos musicales.

2.1.4. Tecnológico

En el país se producen instrumentos musicales de calidad, pero de manera artesanal, no en cantidades necesarias para satisfacer la demanda, esto dado por el poco avance de industrialización y producción en masa en lo que a la manufactura de instrumentos musicales se refiere (entrevistas a expertos, 2018).

Si se contara con estos factores tecnológicos diferenciales en la industria de manufactura de instrumentos musicales se podrían crear marcas competitivas de instrumentos en el país o lograr un contrato de ensamble de marcas superiores en calidad y stock de instrumentos musicales extranjeras, para reducir los precios de venta al público. Esto denota que los factores tecnológicos del país en cuanto a producción de instrumentos musicales no contribuyen a una oportunidad clave para los participantes de la industria debido a que los mismos están enfocados en la comercialización, más no en la producción (que además no se está dando actualmente).

Es importante recalcar también, que para los músicos los avances tecnológicos que influyen en la calidad, comodidad y facilidad de uso de instrumentos musicales y accesorios son de vital importancia e inciden en sus decisiones de compra (entrevistas a expertos, 2018), por lo que resulta vital que los participantes de la industria tengan el stock necesario para satisfacer estas necesidades. Para los actuales participantes dentro de la industria esto representa una fortaleza ya que por las licencias de exclusividad que poseen con algunas de las mejores marcas de este tipo de productos a nivel mundial (entrevista a expertos, 2018) pueden satisfacer la demanda de los consumidores; al contrario para las nuevas empresas que están ingresando resulta en una debilidad importante ya que no poseen en primera instancia la oportunidad de ofrecer estos productos al público por la falta de licencias, ahí se estaría destiendiendo un grupo importante de clientes.

El análisis tecnológico evidencia que la falta de capacidad tecnológica en el país para la producción de instrumentos musicales en masa no influye de manera positiva o negativa en la industria ya que la misma se enfoca en la

comercialización. Se concluye que el factor tecnológico no incide de manera drástica en la industria, siempre y cuando se posean los productos necesarios para satisfacer las necesidades tecnológicas de los consumidores.

2.2. Análisis de la industria

La clasificación de la industria a la que pertenecería el proyecto sería la siguiente:

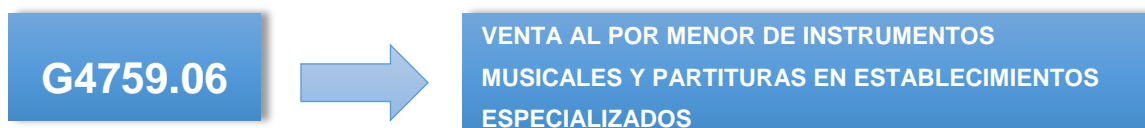


Figura No. 2: Clasificación CIUU de la industria de venta de instrumentos musicales del Ecuador

Para estudiar la fuerzas que influyen directamente en la industria se utilizará el modelo Porter, debido a que puede ayudar a diagnosticar qué tan intenso es el nivel competitivo de la industria y la manera más óptima de seleccionar estrategias basadas en la industria en cuestión (David, 2008). A continuación, se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter:

2.2.1. Amenaza de nuevos competidores (barreras de entrada)

- **Economías de escala:** Los actuales participantes de la industria al tener licencias con muchas de las marcas más importantes de instrumentos musicales a nivel mundial consiguen precios más bajos en la adquisición de sus productos al comprar al por mayor (entrevistas a expertos, 2018). Esto resulta en una debilidad para las empresas que ingresan a la industria ya que no se ven en capacidad de ofrecer los mismos precios a los consumidores, poseen barreras de entrada altas en cuanto a igualar los precios de la competencia dado por las economías de escala.
- **Diferenciación de producto:** Los productos en la industria son similares, debido a que la mayoría son provenientes de importaciones de un mismo grupo de empresas en el exterior, es decir que por lo general los grandes importadores tienen un grupo de 5 a 10 marcas fuertes que siempre buscan

ingresar al Ecuador (entrevistas a expertos, 2018). Esto no resulta en una fortaleza significativa para las empresas que deseen entrar a la industria como comercializadoras de instrumentos musicales porque están destinadas a comprar el mismo tipo de productos y marcas que ofrecen actualmente los grandes proveedores. Se puede llegar a tener el mismo nivel de calidad en cuanto a productos, pero no superior, esto hasta que se llegue a un acuerdo de exclusividad con alguna marca importante de instrumentos musicales.

- **Costo cambio del proveedor:** No resulta atractivo cambiar de proveedor, ya que es necesario realizar una negociación previa con el mismo para determinar el total de productos importados que se van a adquirir. Esto resulta una desventaja para las nuevas empresas entrantes porque se debe estar a la expectativa del proveedor, debido a que se adquieren casi la totalidad de productos del mismo.
- **Acceso a canales de distribución:** En esta industria los canales de distribución del producto final no resultan un obstáculo debido a que cada miembro de la industria puede decidir la vía por la cual distribuir sus productos, esto resulta una oportunidad debido a la falta de limitantes de distribución externos.

2.2.2. Capacidad negociadora de los proveedores

- **Número de proveedores importantes:** Se debe que tomar en cuenta que existen empresas importadoras y al mismo tiempo comercializadoras de instrumentos musicales de renombre que son altamente reconocidas en el mercado, entre ellas se encuentran: Casa Brasil, La Lira y Más Música (entrevistas a expertos, 2018). Al entrar pequeñas empresas a la industria de venta de instrumentos musicales, deben por obligación adquirir los productos a los protagonistas antes mencionados para después tener un proceso de reventa, esto hace que queden los nuevos participantes muy expuestos a la disposición del importador con el precio y stock que más le convenga a este. Los productos comercializados en la industria son de empresas cuyas marcas y nivel de calidad tienen mucho prestigio a nivel mundial, por este estatus, estas empresas solo permiten importaciones en grandes volúmenes

a pocas compañías en el Ecuador que cumplen con ciertos requisitos específicos. Esto hace imposible a los recién entrantes en la industria importar los instrumentos musicales por su propia cuenta.

Esto otorga al importador y/o proveedor con un fuerte poder frente a sus clientes. Esto representa una fuerte amenaza y factor crítico a tomar en cuenta ya que los integrantes de la industria dependen casi en su totalidad de las grandes empresas importadoras que existen en el mercado.

- **Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás:** Las posibilidades que la industria tenga este comportamiento son muy reducidas ya que la mayoría de materias primas (incluyendo tipos de madera y componentes eléctricos) necesarios para la elaboración de guitarras de calidad y renombre tienen como origen países de Asia y Centroamérica (Trademap, 2019).
- **Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante:** Las posibilidades de que esto ocurra son muy reducidas ya que implicaría que los proveedores realicen grandes inversiones en operaciones e infraestructura (entrevistas a expertos, 2018), esto es muy ajeno a su giro de negocio actualmente.

2.2.3. Acción de los sustitutos

- **Preferencia del cliente hacia el sustituto:** Se llama bienes sustitutos a los productos o servicios que, siendo diferentes entre ellos en cuanto a características principales, pueden satisfacer la misma necesidad del consumidor (La Economía, 2018).

Una vez que se ha analizado la definición de producto sustituto se puede evidenciar que no existe un producto sustituto de manera directa para las guitarras, sino que por el contrario el consumidor podría optar por el cambio de instrumento musical, generando de alguna manera cierta frustración al no poder especializarse y aprender a tocar el instrumento musical de su preferencia. Esto representa una oportunidad debido a que se considera muy complicado que los músicos que son amantes de la guitarra cambien de instrumento de manera fácil.

- **Precio relativo de los sustitutos:** Cabe señalar que, a nivel de precios, la guitarra es uno de los instrumentos musicales de menor costo frente a otros

para los consumidores. Por lo que además de que resulta complicado que los músicos cambien de instrumento fácilmente por temas de preferencia y estilo (entrevistas a expertos, 2018), también lo es por un factor de precio. Esto representa una clara oportunidad.

2.2.4. Posibilidad negociadora de los clientes

- **Importancia o utilidad de los clientes:** En el caso de la venta de instrumentos musicales, los clientes están en una posición influyente de negociación con respecto los participantes de la industria. Esto se debe a que, si el producto tiene un precio demasiado elevado para su alcance simplemente pueden adquirir otro (inclusive de la misma marca), pero de una gama más baja que puede no tener componentes premium pero sí de buena calidad. Esto resulta una amenaza, debido a que las decisiones del cliente basadas en los precios que se pongan a los productos afectan directamente en la utilidad e ingresos de la industria.
- **Acción del cliente sobre la empresa:** El cliente no puede determinar las características específicas con las que quiere que venga cada guitarra, ya que no es un producto personalizable (por lo menos en las versiones que llegan a Ecuador y Sudamérica), puede elegir modelos pero de un grupo ya preestablecido, por lo que este ítem no representa un factor crítico para las empresas que componen la industria.
- **Importancia a la calidad o a servicios de productos del cliente:** En el caso de que los consumidores deseen adquirir un instrumento musical premium de marca y calidad reconocidas deben pagar por un precio que las empresas de la industria establezcan, sea cual sea, porque no tienen posibilidad de obtenerlo en otro lugar. Para los consumidores especializados es muy importante que existan instrumentos de calidad superior, pero que vayan de la mano con un servicio excepcional y enfocado en sus necesidades, cosa que no pasa actualmente, hay productos de calidad disponibles pero de la mano con un mal servicio. Para los nuevos entrantes el tema de calidad a los servicios representa una oportunidad interesante debido a que en servicios y atención al cliente las empresas que conforman

actualmente la industria tienen falencias significativas (entrevistas a expertos, 2018) que pueden ser ampliamente mejoradas en concordancia a las necesidades de los clientes y el mercado.

2.2.5. Intensidad de la rivalidad

- **Número de competidores con recursos y capacidades similares:** No resulta fácil el ingreso de nuevos competidores por el nivel considerable de inversión requerido para poner en marcha un negocio de venta de instrumentos musicales con un stock importante.

Hay que destacar, sin embargo, que existen algunas tiendas en Quito, como por ejemplo Guitar Shop & Repair y UIO Guitars que han logrado reconocimiento sin ser empresas tan grandes, se caracterizan por ser empresas tradicionales, de tamaño reducido y un poco más especializados en lo que respecta a calidad de productos (entrevistas a expertos, 2018). El establecimiento de estos negocios no requiere mucha inversión ni extensión de tienda y tienen más posibilidades de ser puestos en marcha.

Por todo lo anterior, se puede catalogar este factor dentro de las fuerzas de Porter como de riesgo medio, debido a que es posible abrir una tienda pequeña de instrumentos musicales sin una inversión significativa, pero para abrir un negocio con un stock importante y de calidad se necesita una fuerte cantidad de presupuesto. Dado por los puntos tratados anteriormente, se presenta una amenaza para las empresas entre otras en la industria, ya que los si los mismos quieren acaparar porciones significativas de mercado necesitan hacer inversiones considerables para competir con estas empresas.

- **Tasa de crecimiento del sector industrial:** A continuación se presenta la tasa de crecimiento de la industria, tomando como referencia las declaraciones 101 y 104 (SRI, 2017), las cifras oficiales de la industria todavía no han sido publicadas. El año 2017 la industria tuvo un crecimiento de 17 puntos porcentuales, lo que denota síntomas de mejoría, lo que tiene

coherencia y relación con la recuperación de la economía ecuatoriana, lo que representa una clara oportunidad.

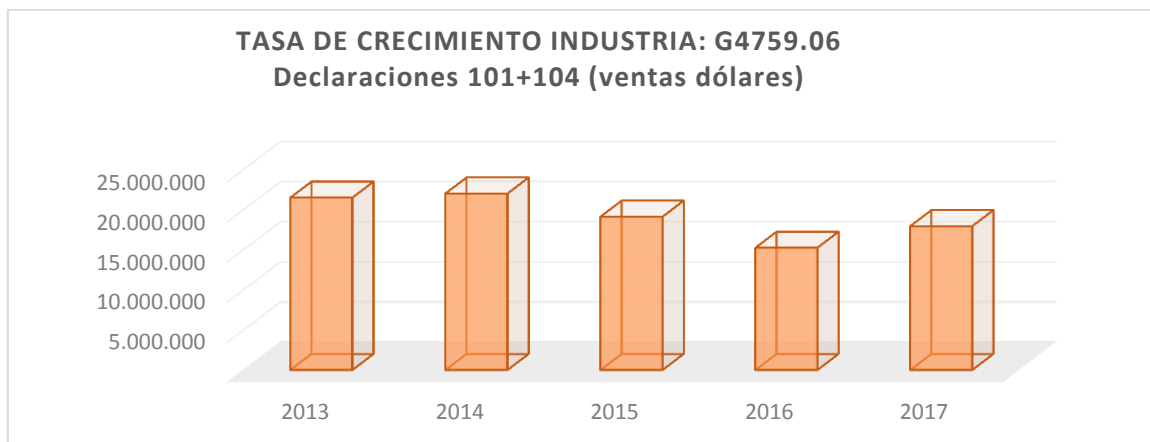


Figura No. 3: Tasa de crecimiento de la industria G4759.06

Tomado de: SRI, 2017

- **Barreras de salida:** En cuanto a las barreras de salida se puede concluir que son únicamente, lo difícil que sería para una empresa dedicada a la venta de instrumentos musicales deshacerse de todo el stock rápidamente sin incurrir en gastos de almacenamiento de productos que son pesados y ocupan una buena cantidad de espacio en bodegas.

En este caso no existen restricciones sociales ni gubernamentales por las que se deba preocupar el plan de negocios, en caso de una eventual salida de la industria.

2.3. Matriz EFE

Para la elaboración de la matriz presentada a continuación se utilizó como criterio para seleccionar los factores externos clave los puntos más relevantes descritos en el análisis del entorno externo. Se estableció la ponderación personal basada en testimonios escuchados a distintos músicos de Quito, cuyos puntajes van desde 0 y la suma total de los mismos debe ser de 1. Para el cálculo de la clasificación se establecieron puntajes del 1 al 4, siendo uno el factor menos importante y 4 el más importante a ser tomado en cuenta.

Tabla No. 1: Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<i>Oportunidades:</i>			
○ Importancia a la calidad y servicios por parte de los consumidores	0,15	3	0,45
○ Crecimiento de la clase media y del gasto destinado a actividades culturales y artísticas	0,15	3	0,45
○ Tasa de crecimiento de la industria vs tasa de crecimiento del PIB	0,10	2	0,20
○ Baja posibilidad de existencia de productos sustitutos	0,05	1	0,05
○ Barreras de salida de la industria	0,05	1	0,05
<i>Amenazas:</i>			
○ Competidores con años de experiencia y recursos	0,15	1	0,15
○ Restricción a las importaciones y sobretasas	0,15	1	0,15
○ Capacidad de negociación de los proveedores	0,10	1	0,15
○ Economías de escala	0,05	2	0,10
○ Baja diferenciación en cuanto a productos se refiere	0,05	2	0,10
<i>Total</i>	1,00		1,85

El resultado de la puntuación ponderada total promedio es 1,85, según el modelo de la matriz, la empresa está respondiendo de una manera menor al promedio a las fuerzas externas con sus estrategias. (David, 2008).

La matriz EFE está indicando que los factores negativos o amenazas son muy importantes para el negocio, y que para tener una mejor calificación resulta vital aprovechar de mejor manera las deficiencias o segmentos desatendidos de los competidores.

2.4. Conclusión del análisis del entorno

- Las continuas restricciones a las importaciones que se dieron en el año 2015 a los instrumentos musicales han contribuido a que la industria no crezca de una manera sostenida y por consiguiente que los precios a consumidores aumenten. Sin embargo en los últimos dos años se ha reactivado la industria por diversas políticas económicas adoptadas. Esto denota un panorama alentador para una industria que quiere volver a tomar una tendencia de crecimiento sostenido.
- El análisis económico del Ecuador está acorde al de la industria es decir, ha vivido tiempos de crisis en los últimos 5 años, pero se está reactivando de manera lenta pero sostenida. Se dan condiciones y oportunidades para que se establezcan nuevas empresas en el país.
- Las tendencias relativas al crecimiento de las clases socioeconómicas denotan un aumento de la clase media del país, esto equivale una mayor cantidad de personas con capacidad adquisitiva. Se evidencia además un interesante 4,6% de gasto mensual destinado hacia actividades recreativas y culturales. Lo anterior marca la pauta que existen personas con mayor posibilidad y disposición de adquirir instrumentos musicales en el país.
- Los productos ofrecidos en el mercado tienen como origen contadas empresas dedicadas a la importación y posterior comercialización, además de establecer las reglas de juego en la industria poseen licencias exclusivas de muchas de las mejores marcas a nivel mundial en cuanto a instrumentos musicales se refieren. Esto es muy peligroso para el negocio ya que se queda muy expuesto a la voluntad de estas grandes compañías en cuánto al stock y al precio que se puede llegar a ofrecer al cliente final.
- Los competidores entregan productos de calidad pero con servicios y atención al consumidor muy deficientes. Esto brinda la pauta que se puede tomar ventaja de todos los segmentos de músicos que se sienten desatendidos en cuanto a sus necesidades particulares y especiales pasadas por alto por la gran mayoría de miembros de la industria.

En conclusión, a pesar de los factores externos peligrosos (basándonos en la matriz EFE) como son el tamaño, experiencia y capacidad negociadora de muchas empresas en el Ecuador que se dedican a la importación y comercialización de instrumentos musicales, existen en el mercado consumidores que les interesa mucho la calidad en cuanto a productos y servicios, cosa que no se está entregando actualmente a los mismos. La economía y la industria se encuentran recuperándose a ritmos muy similares, el análisis social denota que hay posibilidad e interés en adquirir instrumentos musicales por parte del mercado.

Vista las actuales situaciones para un nueva empresa entrante en la industria de comercialización de instrumentos musicales, se buscará poner en marcha un negocio que por las restricciones externas no va a ser del mismo tamaño de los grandes participantes del mercado, pero si tendrá la extensión suficiente para suplir todas las necesidades desatendidas de una manera enfocada a los detalles y al completo entendimiento del cliente.

El establecimiento de una nueva empresa que se dedique a la comercialización de instrumentos musicales no resulta fácil por los influyentes factores externos, relativos a los competidores y la industria que resultan negativos para el negocio, pero también existen muchas necesidades clave para el consumidor que están siendo desentendidas y resultan factores vitales para tomar en cuenta como una oportunidad en la implementación del negocio. Esto representa una oportunidad, explicado por la posibilidad de ofrecer al consumidor una tienda de instrumentos musicales que brinde productos y servicios diferenciados a lo que ofrecen las demás empresas de la industria en la actualidad.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Justificación de la investigación de mercados

La investigación de mercados es absolutamente necesaria para lograr conocer si al público le interesaría realmente la propuesta totalmente diferente en cuanto a compra de instrumentos musicales que el proyecto planteó. Es necesario averiguar cuáles son las marcas que actualmente los clientes poseen o desearían poseer y que no se encuentran disponibles con facilidad dentro de la ciudad de Quito para acercar de manera más cercana el stock ideal para ofrecer en la tienda. Así mismo, es necesario tener la retroalimentación suficiente con respecto a la solución que el modelo de negocio plantea, en cuanto a la experiencia de compra satisfactoria de instrumentos musicales. Se requiere conocer si realmente mejorar esta experiencia de compra puede resultar significativa o no para un cliente al momento de comprar un instrumento para escoger nuestra empresa frente a otras ya establecidas en la ciudad de Quito.

3.1.1. Objetivo de la investigación

El objetivo central de la investigación es rechazar o aceptar la hipótesis que plantea que el negocio tendrá éxito ofreciendo y proponiendo al mercado y consumidores los diferenciadores anteriormente mencionados. Se debe llegar a la conclusión, basado en un análisis objetivo de la investigación de mercado, si es que el negocio es viable financieramente y comercialmente.

3.1.2. Problemas de investigación de mercados

-Conocer de manera más profunda los hábitos y preferencias de consumo de los guitarristas de la ciudad de Quito.

-Determinar la aceptación que tendría cada uno de los servicios complementarios que se proponen ofrecer en el negocio.

-Conocer el nivel de satisfacción que tienen con relación a la atención de sus necesidades como consumidores dentro del contexto actual de la industria.

-Determinar si los guitarristas están dispuestos a pagar más por un servicio y experiencia de compra superior.

3.1.3. Categorías de la investigación

Se implementarán investigaciones de tipo cualitativa y cuantitativa. Esto con el fin de obtener la mejor retroalimentación posible con respecto al modelo de negocio propuesto por la empresa. La investigación la cualitativa proporciona conocimientos y retroalimentación relativos al entorno del problema (Malhotra, 2008) para luego plantear hipótesis, mientras que la investigación cuantitativa busca cuantificar datos obtenidos en proceso para tener información numérica concreta para procesarla y tomar decisiones. La investigación de tipo cualitativa muchas veces no puede clasificarse dentro de una base numérica debido a que está más enfocada en conocer los pensamientos, gustos y preferencias más personales que tiene el público objetivo del análisis. Además de esto se realizarán dos entrevistas a expertos en la industria, estos tienen relación directa con dos de los principales competidores que tendría el proyecto en caso de llevarse a cabo.

3.2. Investigación cualitativa

3.2.1. Grupo focal

-Objetivo: conocer a profundidad los gustos y preferencias de los guitarristas, así con su nivel de satisfacción actual con las tiendas de instrumentos musicales, de manera más personal y directa. Se busca además obtener temas clave para no pasar por alto en la investigación cuantitativa.

El grupo focal fue realizado en un aula de la Universidad de las Américas, el día 13 de abril de 2018. Asistieron en total 8 participantes cuyas características tenían concordancia con los clientes objetivos a los que la empresa intenta enfocar sus esfuerzos de venta. El menor de los participantes tenía 18 años de edad y el mayor 42 años. Todos los asistentes tenían como característica ser estudiantes de música o ser personas de al menos 4 años de experiencia en la ejecución de la guitarra, todo con el fin de que las opiniones y futuras conclusiones alcanzadas de este estudio cualitativo tengan una importancia

considerable, esto dado por la gran cantidad de vivencias de estos individuos en las diferentes etapas de compra y conocimiento de marcas de instrumentos musicales. En el Anexo No.3 se encuentra el modelo utilizado en las entrevistas.

Entre las principales opiniones de los participantes se obtuvieron comentarios constantes relativos a la poca atención a las necesidades que tienen los clientes por parte de las tiendas de instrumentos musicales. Todas las personas coincidieron en que las tiendas actuales, no satisfacen sus necesidades de productos especializados y de más variedad, además hicieron mucho énfasis en la falta de conocimiento de los vendedores.

Así mismo se habló de manera amplia de la falta de orden, limpieza y espacio disponible en estos establecimientos. Los asistentes expresaron de forma unánime que necesitan que estos negocios sean bien iluminados y cómodos; inclusive mencionaron que cuando han tenido la oportunidad de viajar, lo inspirador que les resulta entrar en tiendas de instrumentos musicales de otros países. El olor a madera y aceite de limón (sustancia utilizada para hacer mantenimiento a muchas guitarras) han sido elementos presentes en la atmósfera de estos locales existentes fuera del país, mencionaron que al percibir ese nivel de limpieza y organización visual se han sentido impulsados a la compra, sea de instrumentos musicales o de accesorios y partes.

Se propuso a los participantes que den sus opiniones con respecto a los servicios adicionales que se plantean dentro del giro del negocio; se concluyó por ejemplo que era fundamental y excelente idea la implementación de cubículos a prueba de sonido con el fin de probar los instrumentos musicales a niveles de sonido más reales y acordes al supuesto escenario de presentaciones en vivo. Expresaron que muchas veces al probar una guitarra frente a todos los presentes en el local se sienten de cierta forma intimidados, por lo que no hacen una conexión íntima y un estudio más detallado del instrumento.

En general a todos les parecieron muy buenas ideas los servicios de salas de ensayo, clínicas de guitarra y escenarios simulados para prueba de

instrumentos. Fue unánime la necesidad de reparación y mantenimiento de instrumentos musicales dentro de estos locales, así como la urgencia de una extensión del horario de atención de los mismos, es necesario para los músicos que se atiendan al público también los días sábados, esto debido a que en este día, por lo general se realizan muchas presentaciones artísticas en las noches y siempre surgen inconvenientes y necesidades de reparación a última hora.

El servicio extra planteado con relación a una sala de grabación semi-profesional, que sea montada dentro del local, tuvo absoluto rechazo, los participantes expresaron que necesitan un espacio totalmente tranquilo y sin mucho tráfico de personas para concentrarse en el proceso de grabación. Esto debido a que el costo por hora de este servicio es considerable y el esfuerzo necesario para pagarlo es sumamente fuerte para la mayoría de artistas y bandas del país.

3.2.2. Entrevista a expertos

-Objetivo: obtener una mirada más profunda de la industria de instrumentos musicales, en temas de rentabilidad y proyección de crecimiento; así como la manera en la que estas empresas perciben a los clientes y sus gustos particulares.

Para las entrevistas a expertos se logró conseguir a dos personas claves dentro de la industria de venta de instrumentos musicales en la ciudad de Quito. Uno de ellos administra Más Música, que es una tienda con alto volumen de productos y ventas que inclusive tiene algunas sucursales a nivel nacional y el otro es el dueño de Guitar Shop & Repair que es una tienda mucho más pequeña pero especializada en productos de gama alta. Se puede tener un panorama más claro de la ideología y estrategias del negocio de venta de instrumentos musicales al tener entrevistas con personas que si bien tienen el mismo tipo de negocio tienen enfoques y estrategias diferentes por la magnitud de sus tiendas. En el anexo número uno se puede encontrar la guía de los temas y preguntas planteados en las dos entrevistas. A continuación se presentan los detalles más importantes de las entrevistas realizadas:

- **Entrevista número uno: Realizada al señor Bernabé Guevara, administrador de la tienda Más Música en Quito. Realizada el 12 de diciembre del 2017.**

-El señor Guevara dijo que en efecto la industria de instrumentos musicales no ha crecido según lo esperado debido a las altas tasas impositivas que han tenido efecto en los importadores directos de instrumentos musicales (como es Más Musika), sin embargo, mencionó que el interés por los instrumentos musicales ha aumentado y esto hizo que tengan más clientes.

-Mencionó que uno de los pilares importantes que cree que deben tener las tiendas de instrumentos musicales son vendedores que sepan del producto y tengan habilidad para tocarlo y llamar la atención del cliente por sobre todo.

-El señor Guevara ve como líder de la industria a Más Musika.

-Comentó que no ve como amenaza directa tiendas como Casa Brasil y Guitar Shop & Repair, debido a que estos establecimientos no son importadores directos, e inclusive Más Musika les vende a estos. Ve como competencia directa al almacén Import Music.

-Mencionó que las ventas de instrumentos musicales a personas naturales son importantes el negocio tiene más ganancias y está enfocado en las ventas de equipos de sonido profesionales a instituciones privadas.

-Mencionó que dentro de las marcas de guitarras que más acogida y venta tienen en público son Fender, Gibson y Takamine. Inclusive mencionó que Takamine ha crecido en popularidad, tanto así que hasta la fecha habían vendido en Quito unas 10.000 guitarras.

- **Entrevista número dos: Realizada al señor Richard Espinosa, dueño de la tienda Guitar Shop & Repair en Quito. Realizada el 13 de diciembre del 2017.**

-El señor Espinosa nos comentó que no se ha visto afectado por el alza de impuestos debido a que el giro de su negocio no se basa en la importación. Su negocio se basa en la compra-venta de instrumentos, lo cual de alguna manera

brinda una opción a los músicos que de una u otra manera desean cambiar el estilo, marca o tamaño de su instrumento principalmente esto ocurre en niños y jóvenes que van creciendo y se convierte en una prioridad, sin que este necesariamente se encuentre maltratado o averiado.

-El señor Espinosa nos comentó que escogió ese tipo de negocio por la gran pasión que siente por la música y por la necesidad que había en la ciudad de Quito de adquirir instrumentos musicales de alta calidad así como una tienda especializada en los mismos. Cosa que no había cuando inició el negocio.

-Ve como competencia directa a la tienda UIO Guitars. Dice que estos tomaron la idea de negocio de su tienda.

-Manifiesta que la mayoría de sus clientes tienen un rango de edad que oscila entre los 25 a 40 años en promedio.

-Comentó que son pocos sus clientes novicios dentro de la interpretación de la guitarra y bajo, por lo que son personas que saben lo que quieren, ya que tienen conocimientos avanzados, por lo que conocen a cabalidad lo que realmente requieren y les satisface.

-Así mismo, comentó que debido a la crisis económica que ha sufrido el país las ventas de mayor margen de ganancia por el precio más elevado como son las guitarras y amplificadores han disminuido. Ha visto en cambio que las ventas de accesorios y efectos como son las cuerdas de guitarra y pedales han aumentado.

-Expresó que la capacidad económica de los compradores potenciales se ha disminuido, no le niega la posibilidad de apertura a una nueva tienda, que de alguna manera satisfaga las necesidades de clientes específicos.

En conclusión los dos entrevistados probablemente tengan enfoques estratégicos e ideas de evolución de sus negocios diferentes; sin embargo, comparten la opinión que la pasión y el interés del público ha aumentado en cuanto a la interpretación de la guitarra, por lo que ven con positivismo el futuro de la industria, a pesar de la recesión económica por la que está atravesando el país.

3.3. Investigación cuantitativa

-Hipótesis:

1. Los guitarristas todavía están comprando en tiendas físicas sus instrumentos musicales a pesar de existir muchas opciones de compra en línea.
2. Los consumidores están de acuerdo que un instrumento de calidad superior debe costar más dinero.
3. Los músicos compran por lo menos una guitarra o amplificador al año.
4. Los clientes no están recibiendo la atención y asesoría que merecen en las tiendas de instrumentos musicales existentes.
5. Los clientes desean espacios que además de ser cómodos y seguros les ofrezcan servicios complementarios relativos al mantenimiento de su instrumento.
6. Los guitarristas actualmente reciben más información relativa a sus gustos por medios digitales antes que tradicionales.

3.3.1. Análisis de las encuestas

Se realizaron 50 encuestas a guitarristas, inclusive muchos de ellos son prácticamente profesionales debido a que están en sus últimos años dentro de la carrera de música dentro de la Universidad de las Américas. Cabe recalcar que como filtro primario era necesario que el encuestado sea guitarrista (eléctrico, acústico o clásico) debido a que el negocio, al ser temático, se enfoca en vender únicamente productos y servicios relacionados con este instrumento. Dentro del Anexo No. 1 se presenta el modelo de la encuesta utilizado. Se realizaron tablas dinámicas y tablas de contingencia procedentes de un análisis estadístico inferencial para explicar de la manera más acercada a la realidad los gustos y características de los clientes potenciales.

3.3.2. Tablas dinámicas y gráficos

A continuación se presentan los tres gráficos procedentes de las tablas dinámicas realizadas consideradas más importantes para fundamentar la idea

del modelo de negocio propuesta en la tesis, junto a su respectivo análisis. Dentro del Anexo No. 2 se encuentran las tablas dinámicas y todos los gráficos relativos a cada una de las 24 preguntas de la encuesta.

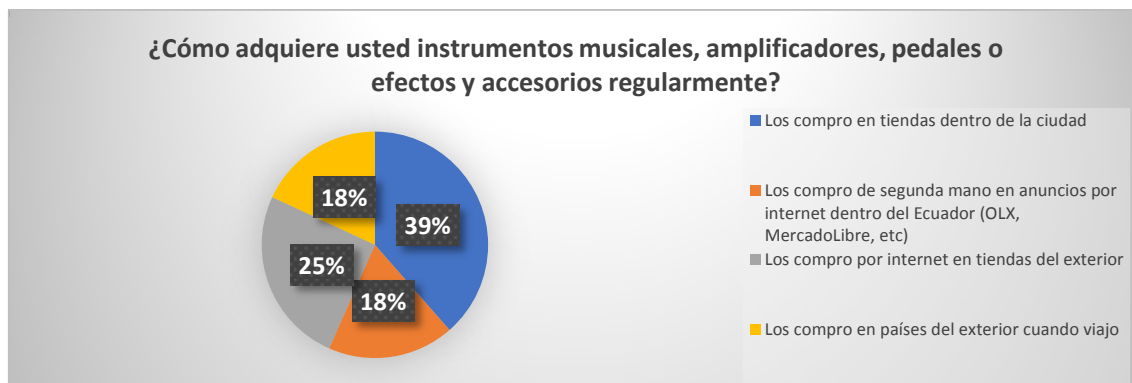


Figura No. 4: Método de adquisición de instrumentos musicales

La respuesta a esta pregunta indica que a pesar de que la gran mayoría de veces resulta más económico comprar un instrumento musical por internet en alguna tienda del exterior, los consumidores todavía prefieren en un 39% adquirir sus instrumentos en tiendas de la ciudad. Esto debido a la necesidad de probar físicamente el instrumento y el sonido antes de adquirir el mismo.

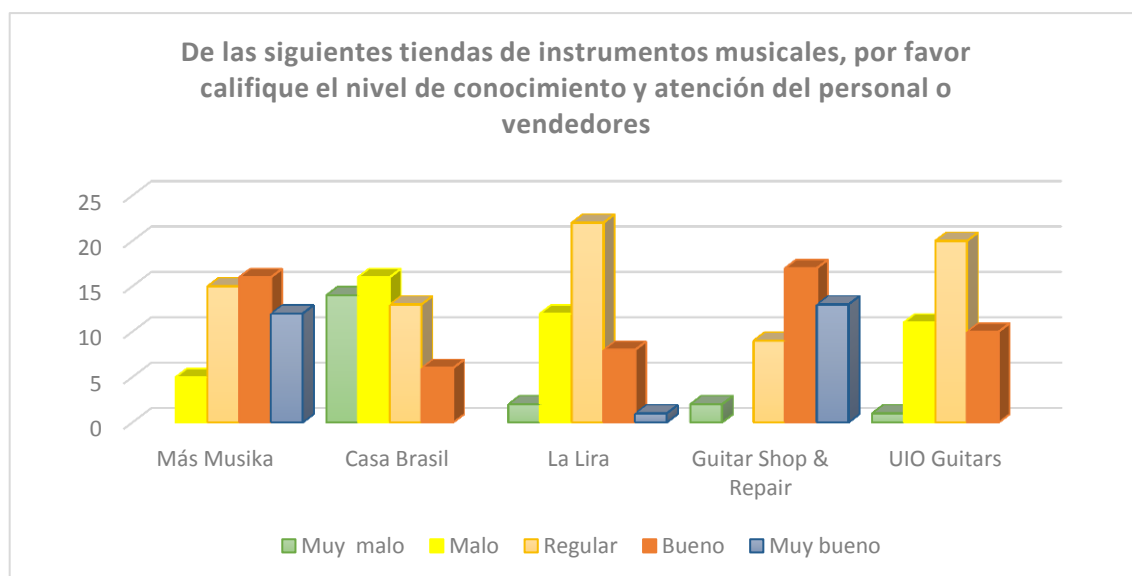


Figura No. 5: Nivel de atención y conocimiento vendedores en tiendas de Quito

Al analizar la respuesta de esta pregunta se valida la percepción que se tenía antes de empezar el proyecto correspondiente a la falta de atención y conocimiento que tienen la mayoría del personal que trabaja dentro de las tiendas de instrumentos musicales. La mayoría de encuestados calificó a las 5 principales tiendas de Quito dentro de los rangos malo y regular; con la excepción de Guitar Shop & Repair, cuyas calificaciones están entre bueno y muy bueno.

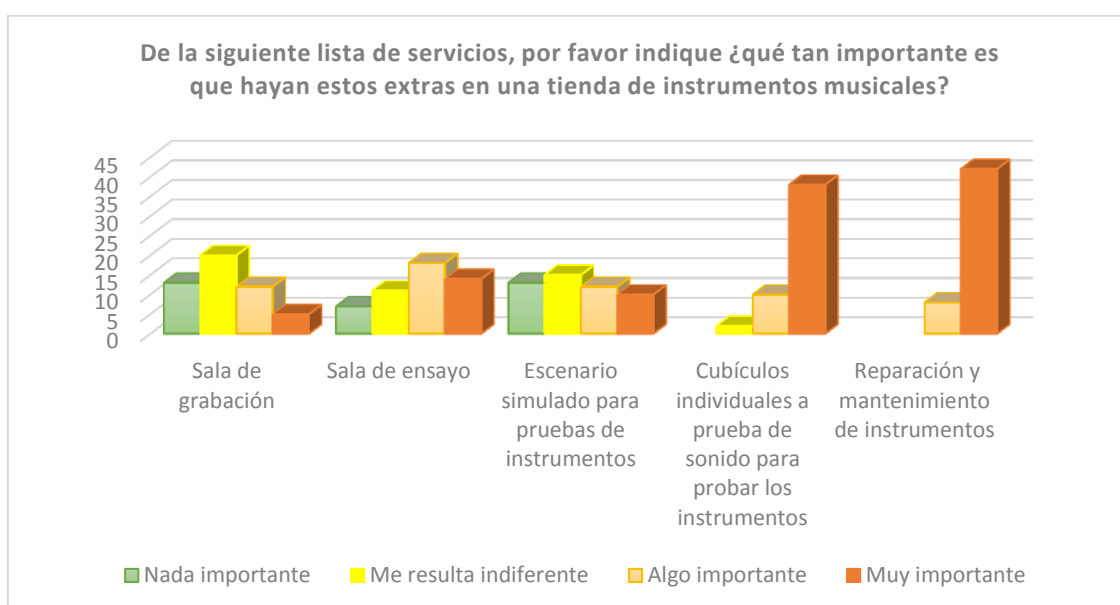


Figura No. 6: Servicios importantes en tiendas de instrumentos musicales

Para hacer único al proyecto se planteó en un principio ofrecer servicios únicos y de carácter diferenciador que no existen todos dentro de una misma tienda. Al observar las respuestas de esta pregunta se confirma que la gran mayoría de servicios tienen una acogida considerable, lo cual da luz verde a la ejecución de estas ideas. Sin embargo cabe destacar que la idea de la sala de grabación dentro de la misma tienda tuvo respuestas de rechazo o indiferencia, por lo que se declinará dentro de la puesta en marcha del proyecto.

3.3.3. Tablas de contingencia

Se realizaron tablas de contingencia cruzando las diez preguntas con coeficientes de correlación más altos (que más se acercaban a 1 o -1). Se escogieron las dos más relevantes para el análisis.

CORRELACIÓN PREGUNTA 1 CON 2					
Cuenta de ¿Qué tipo de guitarra diría usted que toca de forma más habitual o es de su preferencia?	¿Con qué frecuencia diría usted que toca el instrumento marcado en la pregunta anterior?				
Etiquetas de fila	Menos de 3 horas a la semana	De 3 a 7 horas a la semana	De 8 a 12 horas a la semana	Más de 12 horas a la semana	Total general
Eléctrica	50,00%	80,00%	92,31%	100,00%	90,00%
Acústica	50,00%	10,00%	7,69%	0,00%	8,00%
Nylon	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%	2,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla No. 2: Correlación pregunta 1 y 2 de la encuesta

La gran mayoría de encuestados (90%) tocan la guitarra eléctrica y tocan el instrumento más de 8 horas a la semana. Esto indica que un gran porcentaje de su tiempo dedican al instrumento por lo que escoger el mismo de manera óptima, en espacios adecuados resulta vital y puede generar fidelidad.

Tabla No. 3: Correlación pregunta 3 y 8 de la encuesta

CORRELACIÓN PREGUNTA 3 CON 8			
Cuenta de ¿Ha visitado alguna tienda de instrumentos musicales en los últimos dos meses?	Ha comprado alguna guitarra o amplificador en el último año en alguna de las tiendas mencionadas anteriormente?		
Etiquetas de fila	Sí	No	Total general
Sí	100,00%	66,67%	80,00%
No	0,00%	33,33%	20,00%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%

El 80% de los encuestados ha visitado una tienda de instrumentos musicales en los últimos dos meses, de este porcentaje el 40% dijo que compró alguna guitarra o amplificador en el último año. Este dato es vital debido a que muestra que aparte de visitar continuamente las tiendas de instrumentos musicales los

clientes objetivos casi en un 50% han comprado un producto principal y costoso.

3.4. Conclusiones del análisis del cliente

A continuación se presentan conclusiones basadas en las hipótesis propuestas en la investigación de mercados:

1. A pesar de que en la actualidad muchos modelos de negocio basados en la comercialización se inclinan por las ventas online, en el caso de los instrumentos musicales se requieren espacios físicos correctamente equipados para percibir de mejor manera, los detalles y sonidos de cada producto. El 40% de los consumidores compran sus instrumentos de esta forma, por lo que es muy acertado tener un local en el que se pueda tener una experiencia de compra más placentera, a diferencia de lo que se ofrece actualmente.
2. Al ser los productos en los que se enfoca el negocio más especializados, tienen por consecuencia precios más elevados. Se comprobó en el grupo focal y las encuestas que se está dispuesto a pagar \$800 en promedio por un instrumento musical de calidad superior. Esto tiene concordancia con el planteamiento que se tiene del cliente con mayor experiencia está dispuesto a invertir más en un producto que tenga atributos de primer nivel.
3. Con respecto a la frecuencia de compra de cualquiera de los dos productos más caros que se ofrecerán en el negocio, como son las guitarras y amplificadores, se tiene una respuesta que el 40% de personas en la encuesta afirmaron haber comprado por lo menos uno en el año. Esto es muy positivo para el negocio ya que casi la mitad de consumidores potenciales muestran claros signos de consumo de los productos más caros que se pueden ofertar en una tienda de instrumentos musicales. Viendo desde un punto de vista comercial resulta importante esta disposición a la compra de este tipo de bienes.
4. Los clientes no están siendo atendidos de una manera óptima por parte de las actuales tiendas de instrumentos musicales. Esto se reflejó en las

encuestas y principalmente en el grupo focal, donde la mayoría de personas calificó el nivel de orden, limpieza y atención del personal como regular o malo. Esto reafirma la percepción inicial que los músicos no tienen el nivel de asesoramiento y respeto que merecen para realizar sus compras, algo necesario por el profundo vínculo que un músico tiene con su instrumento. Esto es una gran oportunidad para captar clientes que se sienten disconformes con los servicios y atención de las empresas de la industria.

5. La gran mayoría de los clientes estuvieron de acuerdo y calificaron como muy importante y algo importante tanto en el focus group como en las encuestas que en una tienda de instrumentos musicales no solo se enfoque en la venta de un producto terminado, sino también en servicios interesantes y directamente relacionados. Esto fue el caso de salas de ensayo, calibración y escenarios simulados para pruebas de instrumentos. Es importante mencionar que no estuvieron de acuerdo con las salas de grabación porque comentaron que este tipo de servicio necesita un ambiente más tranquilo e insonoro. La empresa tiene la idea de ofrecer además capacitaciones y demostraciones de instrumentos musicales mediante clínicas de guitarra para tener un vínculo más profundo con el cliente además de los temas estrictamente comerciales, esta idea tuvo un 72% de aceptación.
6. Los guitarristas concordaron de sobremanera que obtienen noticias, información y publicidad relativa a sus intereses en medios digitales, ya que estos analizan sus búsquedas y les dan opciones totalmente dirigidas a sus gustos y preferencias. Además estos medios son más interactivos y audiovisuales que los tradicionales. Los principales medios utilizados por ellos fueron Facebook, Instagram y Youtube (49%, 27% y 18% respectivamente), por lo que se da la pauta que la comunicación con los clientes debe ser claramente por estas vías.

Se evidencia que existe un grupo interesante de guitarristas que están dispuestos en realizar una inversión en su carrera musical, mediante la adquisición de instrumentos musicales de calidad y especializados. La idea

planteada en plan de negocios de la desatención que sufren los guitarristas en el mercado logró evidenciarse en una realidad, argumentada por muchos.

4. CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno y externo del cliente

La empresa, como se ha mencionado en capítulos anteriores de este proyecto tiene como fin entregar un servicio integral a guitarristas de la ciudad de Quito, es por este motivo que no solo se ofrecen instrumentos y accesorios calidad, sino también servicios complementarios que necesitan los dueños de este tipo de instrumentos, como lo son calibraciones periódicas, salas de ensayo, clínicas de guitarra, cabinas acústicas a prueba de sonido, escenarios simulados, entre otros. Además de todo lo anterior se quiere ofrecer algo estándar en todo este tipo de locales, que es un espacio adecuado y placentero para probar el instrumento, además de dar la opción al cliente, la disponibilidad para realizar grabaciones en un estudio semi-profesional, pero con costos moderados y de acuerdo al mercado.

El conjunto de beneficios que se mencionan en el párrafo anterior no se los puede encontrar en ninguna tienda de instrumentos musicales, desde ahí se puede evidenciar que el negocio podría tener una alta aceptación por parte de los clientes potenciales. Se está planteando un negocio novedoso no existente, mismo que marca una diferencia notable tanto en la pre-venta como en la post-venta, y la asistencia técnica personalizada en caso de requerir los servicios adicionales.

Al evaluar los factores externos, se evidencian las ventajas y desventajas que la puesta en marcha del negocio podría enfrentar, adicionalmente se pueden encontrar factores clave que no son precisamente alentadores para el negocio, como la gran dependencia que se tiene por parte de las empresas importadoras que además de ser competidoras tienen roles de proveedor.

De lo investigado, se puede observar que existe un aumento en la tasa de importaciones de instrumentos musicales en el año 2017 de un 43% versus el año 2016, (no están disponibles las cifras oficiales del 2018 por esto se hace el análisis de estos años) este es un factor sumamente importante como una oportunidad de negocio, pues si bien el crecimiento en ventas de instrumentos musicales no es vertiginoso, de alguna manera presenta un incremento relativamente considerable, sustentando de esta manera la oportunidad de negocio como la propuesta a desarrollar.

Es importante mencionar que el gobierno, ha entablado conversaciones con miembros de la industria, donde se analiza la posibilidad de reducir la carga impositiva a todos los negocios que incentiven o tengan que ver con el fomento de expresiones artísticas (Ministerio de Cultura, 2018). Esto combinado con la línea política del gobierno actual da un panorama optimista para el crecimiento de la industria de venta de instrumentos musicales en el futuro.

Si se analizan los datos encontrados tanto en los estudios cuantitativos y cualitativos realizados para el proyecto actual, se tiene una visión positiva con respecto a las oportunidades que se le pueden presentar al negocio. Casi todos los participantes de la encuesta mostraron su desconformidad con la situación actual y descuidada que tienen las tiendas de instrumentos musicales y la poca atención y conocimiento que tienen la mayoría de vendedores de estos establecimientos. Esto hace que se refuerce la idea que se puede entrar con un negocio que atienda a los clientes insatisfechos que existen en la actualidad, y que son de un número considerable.

Es importante mencionar que a pesar de que la compra de instrumentos musicales por internet resulta más económico y es una tendencia creciente, las encuestas evidencian que los guitarristas en un 40% todavía prefieren comprar sus instrumentos en tiendas musicales esto debido a la necesidad de sentir físicamente el instrumento y recibir asesoramiento personalizado.

Los músicos, en especial guitarristas no tienen muchas opciones de compra de sus instrumentos en la ciudad de Quito, y tienen que soportar muchas veces incomodidades o falta de atención adecuada por parte de las tiendas de

instrumentos musicales que existen actualmente, por lo que si se llega a implementar el negocio existe la gran posibilidad que todo este sector desatendido vea como solución la apertura de la tienda que se plantea y se conviertan en clientes a largo plazo de empresa.

Siguiendo por la línea de los estudios realizados, se pueden encontrar oportunidades a ser aprovechadas dadas por las conversaciones que se tuvo con los expertos en la industria. Si bien es cierto, reafirmaron que se vieron afectadas por el aumento arancelario, esta es una situación nada fácil de superar, nos comentaron que las ventas de sus negocios no han tenido el impacto negativo esperado debido al creciente interés de las personas en aprender y ejecutar instrumentos musicales, principalmente las guitarras. Mencionaron que cada vez ven mayor el interés por estos instrumentos e inclusive un administrador de uno de estos locales nos comentó de manera superficial la gran cantidad de guitarras vendidas en el año 2017.

Si comparamos las grandes falencias que indican los clientes potenciales que tienen las tiendas de instrumentos musicales que existen en la actualidad en cuanto a atención, ambiente y calidad de productos en stock, además del creciente interés por interpretar instrumentos musicales que indican los expertos en la industria, se podría finalizar diciendo que existe una gran oportunidad de negocio al ofrecer soluciones y satisfacer deseos no satisfechos de manera óptima a los potenciales y actuales músicos, específicamente guitarristas, Con la posibilidad de que todos estos consumidores se vuelvan clientes fijos y a largo plazo de la empresa. Si se combinan en el futuro con las características del negocio un crecimiento de la industria y mejora económica del país se puede estar en presencia de un negocio que brinde interesantes réditos económicos a largo plazo.

En conclusión, combinando los datos del análisis externo y del cliente se muestra viable la idea de negocio, a pesar de tener serias deficiencias con los competidores en cuanto a experiencia y capacidades económicas, la empresa puede aprovechar todas las falencias en cuanto a atención del cliente para

apoderarse de un nicho de mercado, más especializado, consciente y más seguro de lo que quiere.

5. CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Los productos que la empresa desea comercializar al ser instrumentos musicales, tienen como característica ser artículos de un gran sentido de pertenencia y conexión profunda con el cliente, por lo que se quiere que toda la estrategia de marketing esté alineada a la relación de pasión que ata a un músico con su instrumento. Todo lo anterior tendrá como base, respaldo y será derivado del análisis cualitativo y cuantitativo realizado en el capítulo tres, con el fin de reunir los valiosos puntos de vista de los clientes potenciales para satisfacer y exceder sus necesidades de una manera óptima. Además, se tomará en cuenta el análisis externo, para analizar si las estrategias de marketing a ser ejecutadas se encuentran en sintonía dentro del contexto que se desenvolverá la empresa.

El proyecto tendrá como estrategia fundamental la diferenciación, aquí se quiere dar valor a los clientes por medio de propuestas con características únicas en la industria que son difíciles de imitar por parte de los competidores, en parte porque los mismos no muestran interés en especializarse en un tipo de producto en específico (prefieren “vender de todo para todos”) y porque resultaría una inversión muy grande para tiendas especializadas de carácter tradicional y tamaño reducido en Quito el implementar en su espacio físico todo lo que este proyecto intenta ofrecer. Todos los servicios serán explicados de manera detallada en la sección del marketing mix.

Se buscará tener una estrategia general posicionamiento de más por más en el proyecto planteado. Esto debido a que se ofrecen más beneficios al cliente a un precio más alto que la competencia tradicional (las tiendas típicas que ofrecen productos genéricos de calidad inferior). Este posicionamiento tiene concordancia con la idea de convertir a la tienda en el lugar que mejor stock de

guitarras, servicios y accesorios ofrece dentro de la ciudad de Quito; además es fundamental reseñar que, el mundo de instrumentos musicales, está directamente relacionado con el precio, la calidad y el sonido del producto, es así que por ejemplo, mientras más costosa es una guitarra tiene una resonancia y traslado de frecuencias superior. Se quiere que los clientes identifiquen que si bien están pagando un precio mayor el valor que obtienen a cambio supera en gran medida lo que otros negocios ofrecen en el mercado.

5.2. Mercado objetivo y demanda

La siguiente segmentación se realizó con el fin de averiguar cuáles son los clientes potenciales, y quienes la empresa podrá enfocar sus esfuerzos y estrategias. Se aplicó la segmentación del mercado con el fin de tener una cifra aproximada y concreta del número de clientes potenciales, que permita hacer los pronósticos de ventas, publicidad y costos de una manera más realista.

A continuación, se presenta un cuadro con la segmentación realizada, donde se detalla numérica y porcentualmente a cada una de las variables:

Tabla No. 4: Segmentación de mercado del proyecto

SEGMENTACIÓN TIENDA TEMÁTICA DE INSTRUMENTOS MUSICALES		
1	Total de habitantes en la ciudad de Quito en el año 2018 (proyección)	2.690.150
2	Porcentaje de habitantes de Quito que viven en el norte de la ciudad	37,93%
3	Porcentaje de población económicamente activa en Quito	48,51%
4	Porcentaje de habitantes con rango de edad de 15 a 54 años en Quito	58,13%
5	Porcentaje de ecuatorianos NSE C+ hasta A	36%
6	Porcentaje aproximado de personas que tocan o que muestran fuerte interés en tocar la guitarra dentro de la ciudad de Quito	3,56%
7	MERCADO OBJETIVO (demanda)	3.687
8	MERCADO POTENCIAL (50%)	1.843

5.2.1. Descripción de variables utilizadas para la segmentación de mercado

1. El total de habitantes proyectados para la ciudad de Quito en el año 2018 es de 2.690.150 (INEC, 2013).
2. Aproximadamente el 37,93% de habitantes de Quito viven en el norte de la ciudad (Ciudadanía informada, 2010). Se ha escogido la zona norte de Quito como locación para la tienda de instrumentos musicales porque se considera que es un sector clave donde se concentran muchas academias musicales y es un sector donde se ubica la mayor parte del nivel socio económico escogido para el proyecto
3. Aproximadamente el 27,36% de hombres y 21,15% de mujeres que viven en la provincia de Pichincha se encuentran económicamente activos (INEC, 2010). El total de la PEA de Pichincha es de 48,51%, este dato será tomado y aplicado en la segmentación a la ciudad de Quito, debido a que la concentra el mayor porcentaje de habitantes de la provincia.
4. El 58,13% de la población de la ciudad de Quito se encuentra en las edades de 15 a 54 años (INEC, 2013). Se escogió este rango de edad debido a que se quiere llegar a clientes desde una edad joven para acompañarlos en cada etapa de su aprendizaje musical para que en su madurez sean totalmente fieles a la marca y adquieran instrumentos de calidad y precio más elevados. No hay edad que excluya totalmente la posibilidad de ejecutar un instrumento, es por eso que la empresa se quiere dirigir no solamente a jóvenes. Muchas personas adultas, inclusive con familia ya conformada podrían tener un gusto latente por aprender a tocar y se puede incentivar a los mismos con la idea de que nunca es tarde para aprender, y algún día podrían cumplir su sueño de ejecutar la guitarra. En la sección, producto dentro del marketing mix se especifica con detalle el tipo de instrumento más adecuado según el nivel de aprendizaje del cliente.

5. Según la pirámide de estratificación socioeconómica del INEC el porcentaje de ecuatorianos pertenecientes a un NSE C+ hasta A, (es decir clase económica media alta hasta alta) es del 36% de habitantes (INEC, 2011). Se escogió este segmento para el proyecto debido a que se planea vender en la tienda de instrumentos musicales productos de alta calidad, con marcas que muchas veces resultan un costosas. La idea de la tienda es vender tres gamas de instrumentos musicales: baja, media y alta. A mayor nivel de gama es más alto el precio, sin embargo, la tienda se enfocará en las gamas medias y altas con el fin de diferenciar nuestros productos con lo que la mayoría de mercado ofrece actualmente (instrumentos más económicos y de menor calidad).
6. El número de personas que tocan la guitarra o muestran un serio interés en este instrumento es de 96.000 habitantes dentro de la ciudad de Quito; esto representa el 3.56% de habitantes de la capital. Este número se lo obtuvo utilizando la herramienta de segmentación de mercados de Facebook Ads, en la que se utilizó como palabra clave para realizar la búsqueda el término guitarristas.
7. El total de mercado objetivo se lo calculó multiplicando al total de habitantes proyectados dentro de la ciudad de Quito por cada uno de los porcentajes representados con las variables de los puntos dos hasta el 6. Esto da como total de mercado objetivo a 3.687 habitantes
8. El mercado potencial se calculó obteniendo el 50% del mercado objetivo. Con el fin de sustentar la decisión de utilizar el porcentaje antes descrito, se dio uso a las encuestas realizadas a los estudiantes de música de algunas universidades, en estas los participantes indicaron que se cambiarían de establecimiento sin pensarlo dos veces, si se les brindará servicios de calidad y atención superior que no existen actualmente en el mercado ecuatoriano. Esto refleja un número de 1.843 habitantes con serias posibilidades de convertirse en clientes del proyecto planteado.

El porcentaje de mercado potencial se lo determinó en base a las encuestas y el grupo focal, el 60% de las personas se mostraron determinadas a, sin

pensarlo dos veces, convertirse en clientes del negocio, tomando como caso pesimista que el 10% de éstas no tengan esa decisión en un principio hasta percatarse y vivir la experiencia del negocio, se tiene una buena cantidad de personas que podrían pasar de ser público objetivo a consumidores potenciales.

5.3. Marketing mix

5.3.1. Producto

El proyecto tendrá dos categorías de producto principales con las cuales intenta entregar valor a sus clientes potenciales, la primera es de bienes tangibles y la segunda engloba todos los servicios que la tienda brindará. A continuación, se explica a profundidad cada categoría:

1. Productos tangibles:

Los productos que ofrecerán en la tienda son: guitarras clásicas, acústicas y eléctricas, accesorios de estos instrumentos, amplificadores y pedales de efectos. Para cada uno de los productos mencionados anteriormente existirán dos subcategorías a ofertar al público, gama media y alta. Con el fin de establecer un mejor entendimiento para quienes no se encuentran inmersos en el mundo musical, se ha considerado pertinente exponer las características de los instrumentos que se pretenden ofertar en nuestro negocio por cada una de las gamas:

Mundialmente las tiendas de instrumentos musicales para facilitar sus estrategias de producto y manejo de stock, clasifican sus instrumentos en las llamadas “gamas” baja, media y alta, siendo la primera la más económica en términos de precio y la última, la más costosa. Existen variables en términos de materias primas y componentes electrónicos a considerar que marcan diferencias fundamentales entre los distintos tipos de categorías, que consecuentemente determinan la calidad y la acústica de los instrumentos musicales. A continuación, se presenta una lista de características esenciales de cada gama de instrumentos en cuanto a guitarras se refiere:

Tabla No. 5: Descripción de gamas de instrumentos musicales

<i>Gama de instrumento</i>	<i>Características</i>
<i>Gama baja</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Enfocado principalmente en usuarios nuevos y principiantes -Precio económico y accesible (\$100-\$400) -Menor calidad de manufactura del instrumento musical -Menor garantía en años por parte de las empresas que elaboran el instrumento -Las empresas importantes de instrumentos musicales tienden a vender este tipo de instrumentos con sub marcas -Enfocado principalmente en usuarios frecuentes y de nivel intermedio
<i>Gama media</i>	<ul style="list-style-type: none"> -El precio es más elevado pero se podría seguir considerado accesible (\$450-\$800) -La manufactura del instrumento es superior, por lo que se refleja en una mayor calidad del mismo -Una mayor garantía en años por parte de las empresas que elaboran el instrumento -Las empresas de instrumentos musicales venden este tipo de instrumentos bajo sub marcas y/o la marca madre -Enfocado en usuarios experimentados y en músicos profesionales
<i>Gama alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Precio elevado (\$850 en adelante) -Calidad de manufactura excelente dada por el uso de materia prima diferente y procedimientos de elaboración minuciosos y detallistas -Garantía de por vida, además de accesorios complementarios incluidos como estuches para la protección integral del instrumento -No se usan sub marcas -Se busca auspiciar a músicos profesionales con este nivel de instrumentos

En cuanto a los amplificadores los precios y atributos tienen características muy parecidas a lo que guitarras eléctricas se refiere, por lo que la tabla No. 6 se realiza una explicación concreta de los productos. Cabe recalcar la importancia de los amplificadores, debido a que son productos complementarios para todas las guitarras eléctricas; y , actualmente también para guitarras acústicas.

Los pedales de efectos son aparatos contruidos con componentes análogos y digitales que son capaces de transformar el sonido de las guitarras, añadiendo toques de saturación o modulación a las frecuencias. Esto da por ejemplo el sonido característico de una guitarra dentro del género rock o producir una especie de eco que da un elemento envolvente al sonido. Este tipo de productos no son de gran tamaño (podrán a lo mucho llegar a medir 30x30cm) y tienen precios que oscilan entre los \$150 y \$300. Entregan interesantes márgenes de ganancia y ocupan un espacio mínimo dentro de la bodega comparados con las guitarras y amplificadores.

Dentro de la cartera de accesorios a ser ofrecidos existe un producto clave, son las partes electrónicas llamadas "pastillas o pickups", su precio oscila entre \$90 y \$200, funcionan como un micrófono que capta las vibraciones producidas por las cuerdas de la guitarra y las amplifica. En el grupo focal los participantes se mostraron muy molestos por la poca atención que tienen las tiendas dentro de la ciudad en comercializar este tipo de accesorios a pesar de ser elementos vitales dentro de la composición del instrumento, son capaces de cambiar todo el sonido y el carácter del mismo. Otro accesorio vital, que tiene una índole importante, además de ser un producto complementario, son las cuerdas de guitarra, en las cuales se debe considerar dentro de la comercialización, que existen muchas variantes en cuanto a marca y diámetro de las mismas, debido a que existe un juego de cuerdas diferente según el estilo musical y la fuerza en las manos del guitarrista; en promedio un juego de cuerdas de guitarra tienen un precio de \$12.

Todos los productos a ser vendidos dentro de la tienda serán de gamas medias y altas. La cartera de gama alta busca atender a clientes expertos que requieren instrumentos de calidad y marcas superiores, mientras que la gama media será enfocada clientes principiantes o que desean aprender a tocar, que por el momento no saben con certeza el tipo de características que debe tener la guitarra que se adapte a sus habilidades, por lo que no requieren productos sumamente especializados ni tan costosos.

2. Servicios a brindar en la tienda:

Los servicios están fundamentalmente basados en toda la información recolectada en las encuestas y el focus group realizado. Se ha tomado como factor decisivo la opinión y sugerencias de los clientes potenciales, tanto así que se han descartado algunas ideas planteadas al inicio del proyecto, como fue por ejemplo la implementación de un estudio de grabación semiprofesional (los clientes expresaron que un sitio así necesita estar totalmente aislado y libre de sonidos externos para sentirse más a gusto). A continuación, se detallan los servicios ofertados:

- **Cabinas a prueba de sonido:** En las tiendas actuales los clientes no tienen comodidad, ni privacidad para probar los instrumentos, por lo que dentro de la tienda se construirán cinco cabinas perfectamente iluminadas que darán a los clientes la sensación de estar en un escenario. La idea es que se sientan totalmente cómodos en apreciar el instrumento, alzar el volumen y sobre todo no sentirse juzgados (sensación que dijeron tener algunas veces en el grupo focal) por lo que puedan pensar otras personas con respecto a su nivel musical.
- **Escenario simulado:** La idea de este servicio es ofrecer un espacio en el que los músicos puedan probar su guitarra o amplificador en un ambiente lo más parecido a una interpretación en vivo. Los instrumentos responden acústicamente de manera diferente según el espacio en el que están ubicados, por lo que aquí se podrá probar distintas ubicaciones que tendría por ejemplo un amplificador y como el sonido de éste se mezclaría con el de la banda. Al tener un escenario simulado se quiere que los clientes vivan la experiencia de tocar en vivo frente al público, sintiéndose así músicos profesionales sin importar su recorrido musical, que se proyecten a futuro mediante luces, espejos y tarimas. Que sepan que la tienda los ve como profesionales a futuro y quiere estar con ellos desde la etapa de los sueños hasta la realidad.
- **Sala de ensayo:** Se ofrecerá una sala a prueba acústica en la que los clientes pueden ensayar con total confianza con su respectiva banda,

tendrá un costo de \$25 dólares por hora. Además, estará todo el tiempo una interfaz conectada a una computadora que permitirá a los clientes llevar una grabación (tipo demo de una calidad menor a la de un estudio) para tener una retroalimentación digital de toda la sesión.

- **Reparación y mantenimiento:** Es fundamental para los clientes (según lo expresado en el grupo focal) tener un servicio de reparación de calidad en horarios flexibles y extendidos. Los negocios ofrecen en la actualidad horarios de atención al público de lunes a viernes, y en horarios fijos, mientras que la mayoría de interpretaciones musicales de bandas se dan entre jueves y sábado en horarios nocturnos y de madrugada, por lo que la tienda operará además de los días de trabajo, todo el día sábado para estar preparados para resolver alguna emergencia relativa a algún tipo de reparación. Además, se va a implementar una casilla en la cual se podrá colocar el instrumento musical con instrucciones específicas las 24 horas del día, con la promesa de entregarlo calibrado y reparado, dependiendo del tipo de daño, en la mañana siguiente. En las encuestas los clientes en su mayoría dijeron que realizan calibraciones más de 4 veces al año, cada calibración básica cuesta entre \$15 y \$20, por lo que serían ingresos periódicos de carácter casi obligados que tendría la empresa en caso de que sus clientes sean cautos con el cuidado de su instrumento.

5.3.2. Precio

Para seleccionar el precio se utilizó como base el modelo de análisis de sensibilidad de precio "Van Westendorp". Para este modelo se tomaron datos de las encuestas realizadas anteriormente, (para ver las respuestas de los precios escogidos y las frecuencias relativas véase el anexo 4).

El cruce inferior señalado entre las curvas tan barato y tan caro representa el punto de precio óptimo, este es de \$800 dólares, este punto representa el precio ideal ya que minimiza el porcentaje de personas que rechazan el

producto por ser demasiado barato o demasiado caro, por lo tanto, hace frente a la posible resistencia de compra.

El resultado de este análisis tiene concordancia con las características del grupo de personas encuestadas, que si bien es cierto todos eran guitarristas, muchos de ellos eran estudiantes de institutos y universidades y no artistas profesionales, en su etapa de estudiantes estas personas conocen de guitarras y valoran su calidad, pero no cuentan con recursos económicos disponibles para adquirir productos de más de \$1000.

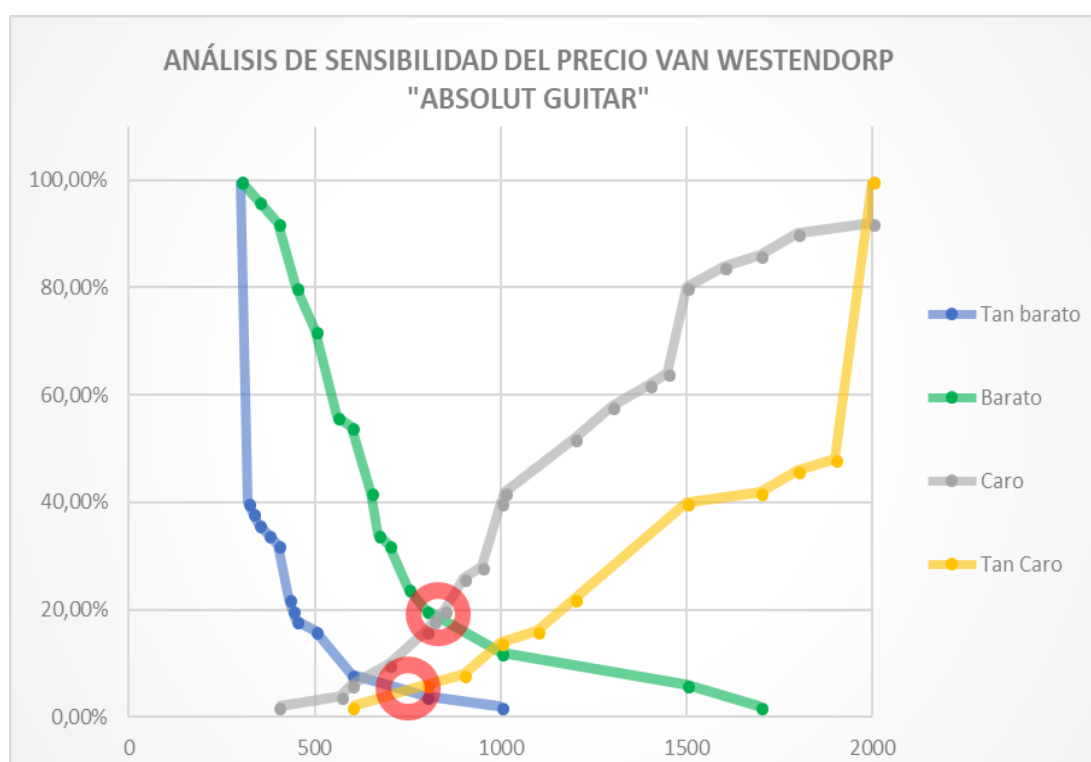


Figura No. 7: Análisis Van Westendorp "Absolut Guitar"

El análisis Van Westendorp pone en evidencia que la idea de negocio que se tiene, los instrumentos de calidad deben costar más por el valor que entregan, adicionalmente poseen un fuerte respaldo y concordancia con lo que el público piensa, sin embargo al ser el precio óptimo por una guitarra de \$800 dólares (producto de gama media) marca un camino que no se debe desatender este grupo de productos por intentar vender en su gran mayoría productos de gama alta. Sería necesario establecer de forma equitativa una venta de 50%-50% el stock de productos entre gamas media y alta.

5.2.3 Promoción y publicidad

5.2.3.1. Herramientas y estrategia de publicidad

Se ha decidido la implementación de una campaña agresiva de lanzamiento de marca, por medio de marketing digital. Al utilizarse redes sociales la empresa puede enfocarse directamente a los clientes potenciales, todo debido a la segmentación precisa que nos ofrece este tipo de herramienta de publicidad y comunicación. También se complementará la estrategia digital con publicidad en algunos medios masivos, esto se debe a que la empresa ha considerado que si bien los medios masivos son aun sumamente importantes en el mercado, la publicidad BTL que utiliza redes sociales puede enfocarse a los clientes potenciales a los que desea atacar la empresa debido a la segmentación precisa que nos ofrece este tipo de pauta.

Se utilizarán estrategias SEO y SEM dentro de la campaña de marketing digital, utilizando las herramientas de Google Adwords y Facebook Ads respectivamente. Debido a que los clientes potenciales indicaron en la investigación de mercados que la red social que más frecuencia de uso tienen es Facebook, se enfocará el presupuesto en campañas en este medio (80% del presupuesto total), mientras que en Google la empresa utilizará la estrategia mostrar banners digitales (por medio de la herramienta display) cuando el mercado meta reproduzca videos de géneros en común con el estilo de música que indicaron los guitarristas que más escuchan (rock, jazz, metal y pop).

Se estableció un presupuesto mensual de \$640 para la campaña de marketing digital, ya que así se puede causar 40.000 impactos publicitarios aproximadamente de forma semanal, lo importante de este tipo de estrategia es que sólo van a ver los anuncios las personas segmentadas de acuerdo al modelo de negocio que a tienda intenta ofrecer. Es importante mencionar que en las campañas digitales se calcula un presupuesto diario y mensual para no exceder los recursos disponibles de la empresa disponibles para este medio. Además se contempló contratar a un community manager \$600 (mediante servicios profesionales) para que cree artes, realice videos virales en interesantes en YouTube. Además de hacer un seguimiento y control más

detallado en los impactos de cada campaña para así aprovechar de mejor manera todo lo invertido en medios digitales.

A continuación, se presenta un desglose del presupuesto digital detallado según el mercado objetivo y separadas las campañas diaria y mensualmente:

Tabla No. 6: Asignación presupuestaria marketing digital

ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA POR CAMPAÑA DIGITAL MENSUAL ABSOLUT GUITAR	
Facebook Ads (80%)	\$512
Google Adwords (20%)	\$128
Community manager	\$600
Total inversión mensual campaña digital	\$1.240

A continuación se detallan los medios masivos por los cuales se publicitará a Absolut Guitar, cabe destacar que se decidió poner especial énfasis en otorgar un presupuesto considerable (\$3.000) a los eventos en ferias y conciertos, esto debido a que se considera muy importante este tipo de exposición ya que la marca estaría en total sintonía con los gustos y estilo de vida de los clientes potenciales. Se contemplan en eventos: stands en universidades y escuelas de música, demostraciones en centros comerciales, banners, auspicios y pósters en conciertos de artistas reconocidos, entre otros.

Tabla No. 7: Asignación presupuestaria mensual medios masivos

MEDIOS DE ALCANCE MASIVO

Nombre del medio	Costo mensual
<i>Revistas especializadas</i>	\$125
<i>Eventos</i>	\$3.000
<i>Flyers</i>	\$50
TOTAL MENSUAL	\$3.175

En la siguiente tabla se presenta el plan de medios que agrupa los canales a ser usados por la empresa, descritos anteriormente, con el respectivo retorno esperado de cada uno de ellos:

Tabla No. 8: Plan de medios Absolut Guitar

PLAN DE MEDIOS MENSUAL ABSOLUT GUITAR					
MEDIO	CONCEPTO	FRECUENCIA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL POR MES	RETORNO ESPERADO
Facebook Ads	Anuncios en Facebook con palabras relacionadas	4.571 impactos diarios	\$ 17,06	\$ 512	\$ 947
Google Adwords	Anuncios en motor de búsqueda de Google	1.142 impactos diarios	\$ 4,26	\$ 128	\$ 230
Página web	Creación y mantenimiento de un dominio informativo y con consejos de compra y mantenimiento	1 mensual	\$ 600,00	\$ 600	\$ 1.080
Eventos	Dos eventos especiales mensuales, dependiendo del mes del año y del contexto cultural	2 mensuales	\$ 1.500,00	\$ 3.000	\$ 5.400
Revistas especializadas	Una publicación de 12x24cm en una revistas con enfoque cultural y musical; posiblemente Mundo Diners o Tame a Bordo	1 mensual	\$ 125,00	\$ 125	\$ 225
Flyers	Entrega de flyers cerca de escuelas de música, universidades y tiendas de instrumentos musicales	60 diarios	\$ 1,66	\$ 50	\$ 90
Se suman \$600 adicionales por community manager			TOTAL DE GASTOS DE MARKETING		
			\$	5.014	
			TOTAL RETORNO ESPERADO MENSUAL POR ESFUERZOS PUBLICITARIOS		
			\$	7.972	

5.2.3.2. Promoción de ventas

Se obsequiarán accesorios relacionados con el instrumento que adquiera el cliente de acuerdo al valor de la venta del instrumento musical. Por ejemplo, si alguien compra una guitarra eléctrica de una gama media se puede obsequiar al cliente una correa para su instrumento o un estuche tipo funda para el mismo, en el mismo ejemplo si es un instrumento de una gama alta se puede obsequiar un estuche rígido (de mejor calidad), cable de instrumento, entre otras opciones.

Como promoción de ventas fija se ofrecerá una calibración del instrumento de manera gratuita después de la compra del mismo mediante un ticket que podrá ser transferido, esto podría lograr que personas que precisamente no compraron en la tienda la visiten para hacer uso de este beneficio y evidencien la diferencia en atención al cliente y atmósfera, para posiblemente ser clientes a futuro. El instrumento siempre se ve afectado después de permanecer mucho tiempo almacenado en una bodega, por lo que resulta importante para garantizar la mejor condición posible del producto realizar este mantenimiento

preventivo. Este es un gasto que por lo general los clientes asumen en las tiendas de la ciudad de Quito, pero la empresa lo ofrecerá todo el tiempo como una promoción incluida.

Dependiendo la fecha del año y la rotación baja que tenga un instrumento en inventario, se harán descuentos de reducción de porcentaje de precio para el público, siempre analizando lo que hace la competencia para no afectar el margen de ganancia de la empresa.

5.2.3.3. Estrategias de activación, desarrollo y posicionamiento de marcas

A continuación, se detallan algunas estrategias a utilizarse que buscan dar a conocer la marca directamente al público objetivo en eventos que podrían ser de su interés:

- Promover la organización de ferias especializadas, actualmente en la ciudad de Quito no se las realiza, misma que tendrá como propósito integrar a tiendas de instrumentos musicales para que expongan al público sus productos, y que los potenciales clientes puedan evaluar los distintos tipos de instrumentos y se promocióne a las tiendas participantes en dicho evento.
- Impulsar las clínicas de guitarra, misma que tiene como propósito invitar a guitarristas profesionales, con estilos afines a los gustos musicales de los clientes para que cuenten sus experiencias, equipamiento y técnica. Esto con el fin de crear experiencias importantes para los clientes para incentivar relaciones a largo plazo con la empresa.
- Patrocinios en eventos y conciertos: esta estrategia busca que la tienda haga presencia de marca en recitales, conciertos, u otros eventos de concurrencia masiva, organizados por las productoras como Team Producciones, entre otras., El patrocinio dependerá del tipo de evento que se realizará, el tipo de artista que se presentará, el género musical que tocará, entre otros. Se destinarán \$3.000 mensuales para eventos.

- Se tendrá publicidad en revistas especializadas de arte, música y cultura, en la Revista Diners Club y suplementos culturales de periódicos, con un gasto de \$125 mensuales.
- Se desarrollara una página web interactiva que ayude a encontrar el instrumento adecuado según cada género musical que interprete el guitarrista. Para el desarrollo de la página se destinará \$600 y \$90 anuales para el mantenimiento del host.

5.2.3.4. Imagen corporativa

El nombre escogido para la tienda es "***Absolut Guitar***", se quiere que el nombre transmita la idea que, a diferencia de otros negocios la tienda se enfoca en un instrumento en particular como lo es la guitarra. Sabemos lo que vendemos, apuntamos a un nicho específico, y todas las mentes que trabajan en la empresa se enfocan únicamente en satisfacer y exceder las expectativas y necesidades de los guitarristas. Además que, para hacer música perfecta, no solo se necesita un buen instrumento sino un ambiente y atmósfera perfecta en concordancia con el espíritu del cliente.

El slogan o concepto será: "***Tu pasión, nuestra inspiración***", este concepto quiere reflejar el hecho de la experiencia única que se va a vivir dentro de la tienda, para diferenciar a la empresa de la competencia en el hecho que no se trata de un simple local que entras y compras el instrumento, lo que ofrece Absolut Guitar es una experiencia más personal e íntima del cliente con su instrumento.

- El logo principal será el siguiente:



Figura No. 8: Logotipo “Absolut Guitar”

La idea de este logo fue que tenga una imagen de un instrumento musical para que el giro del negocio sea reconocido, además de la caligrafía con el nombre de la tienda. Para el tipo de letra se escogió una no convencional de tipo neón, para reflejar la rebeldía asociada con el arte y el aprendizaje o experiencia de relativa a instrumento musical.

Los colores del logo principal fueron escogidos usando la teoría de psicología del consumidor, donde el color magenta rojo del nombre de la tienda representa pasión y el color del perfil de la guitarra azul representa comodidad y tranquilidad. Con esa combinación de colores se quiere transmitir la pasión de la música con el ambiente cómodo y nuevo que tendrá la tienda en su interior.

5.3. Plaza

5.3.1. Canal de distribución

Se utilizará un canal de marketing directo, el origen del canal será la importadora a la que la tienda comprará su stock de instrumentos, después pasa a la tienda de Absolut Guitar para finalmente llegar al consumidor. Se eligió este tipo de canal sin intermediarios porque el modelo de negocio y diferenciador clave es la experiencia de compra nueva en el mercado quiteño que se ofrecerá. Esto incluye cubículos a prueba de sonido para la prueba

tranquila y cómoda del instrumento, un escenario armado para pruebas, sala de ensayos, entre otros servicios y experiencias. Todo el conjunto de diferenciadores nombrados anteriormente no se podrían transmitir al consumidor final si existiera algún intermediario o minorista.

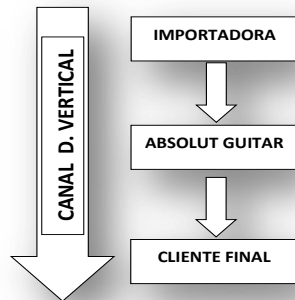


Figura No.9: Canal de distribución vertical Absolut Guitar

Con respecto a la ubicación del local se ha establecido una ubicación estratégica donde están concentradas la mayoría de casas musicales como es la Av. 10 de agosto desde la intersección con la calle Mariana de Jesús hasta la Orellana. Puede que el sector este medianamente copado por la competencia y pequeñas tiendas, pero el mismo es reconocido como un lugar donde se puede adquirir instrumentos musicales, es decir la idea es establecer a Absolut Guitar en un sector reconocido como de venta de instrumentos musicales para ingresar con mayor fuerza al medio. El local será arrendado de forma contractual por \$1.200 mensuales.

5.4. Mezcla de marketing costeada y proyectada

Tabla No. 9: Gastos de marketing anual proyectado

Gasto de marketing anual					
<i>Incremento anual 2,04% (inflación):</i>	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Redes sociales y marketing digital	\$14.880,00	\$15.183,60	\$15.493,32	\$15.809,40	\$16.131,84
Página Web	\$7.200,00	\$1.080,00	\$1.102,08	\$1.124,52	\$1.147,44
Revistas especializadas	\$1.500,00	\$1.950,00	\$1.989,84	\$2.030,40	\$2.071,80
Flyers	\$600,00	\$612,24	\$624,72	\$637,44	\$650,52
Eventos	\$36.000,00	\$36.734,40	\$37.483,80	\$38.248,44	\$39.028,68
Total gastos de marketing	\$60.180,00	\$55.560,24	\$56.693,64	\$57.850,20	\$59.030,28

En el modelo financiero, que se presenta más adelante se proyectan de manera detallada y mensual a cinco años cada uno de los gastos correspondientes al marketing mix.

No se ha incluido el precio de los productos dentro de los gastos de marketing debido a que la empresa en su funcionamiento, al no ser importador directo, está a expensas del costo que impongan sus proveedores. Sin embargo cabe destacar que al comprar al por mayor los instrumentos musicales se ha conseguido negociar un descuento de 10% por parte de dos empresas ecuatorianas, por lo que se ha establecido un margen de ganancia de ese porcentaje por cada guitarra y accesorio. Estos gastos por compra de stock de productos están reflejados dentro del plan financiero en la pestaña de costos.

6. CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Somos una empresa comprometida con mejorar la calidad de vida de las personas por medio del fomento del aprendizaje e interpretación musical. Absolut Guitar será el acompañante perfecto en cada etapa del camino que significa ser guitarrista, entregando inspiración, instrumentos de renombre mundial y experiencias únicas que enriquecerán la vida de cualquier músico que tenga el placer de visitar la tienda y utilizar nuestros servicios. Con responsabilidad social y ambiental tanto para los clientes internos como externos.

6.1.2. Visión

“Seremos la respuesta a la búsqueda constante que tienen los guitarristas por un sitio especial, inspirador y diferente. En el cual pasarla bien, aprender y ser asesorados con responsabilidad y honestidad se junta en un solo espacio dentro de su ciudad.”

En dos años Absolut Guitar quiere ser sinónimo de servicio de excelencia en la ciudad de Quito en cuanto a venta de instrumentos musicales se refiere. Se busca alcanzar un 17% de participación de mercado en la industria de venta de instrumentos musicales en la ciudad de Quito, tomando como referencia el crecimiento de la industria y estar establecidos por lo menos en un tercer lugar del “top of mind” dentro de todos los establecimientos que existen en la ciudad.

6.2. Conformación legal de la empresa

El modelo legal en el que Absolut Guitar funcionará será el de una compañía o sociedad anónima. Este tipo de empresas tienen como característica que su capital se divide en diferentes acciones cuyos accionistas responden solamente por los montos aportados de manera individual, además se constituye con un

mínimo de dos socios sin tener un máximo (Pinos, 2018). Esto quiere decir que cada socio tiene responsabilidad directa por el volumen de acciones que invirtió en la empresa y no se hace responsable de ninguna manera de la totalidad de la compañía dentro del ámbito legal frente algún tipo de eventualidad económica.

6.2. Estructura organizacional

A continuación, se muestra la estructura organizacional que tendrá Absolut Guitar, para posteriormente detallar las funciones clave de cada puesto. Es importante recalcar que una de las fortalezas del negocio, son los fuertes conocimientos y la pasión por la música, con el fin de transmitir al cliente una imagen de una estructura organizacional sólida e integrada, con principios éticos y con la principal fortaleza de servicio al cliente.

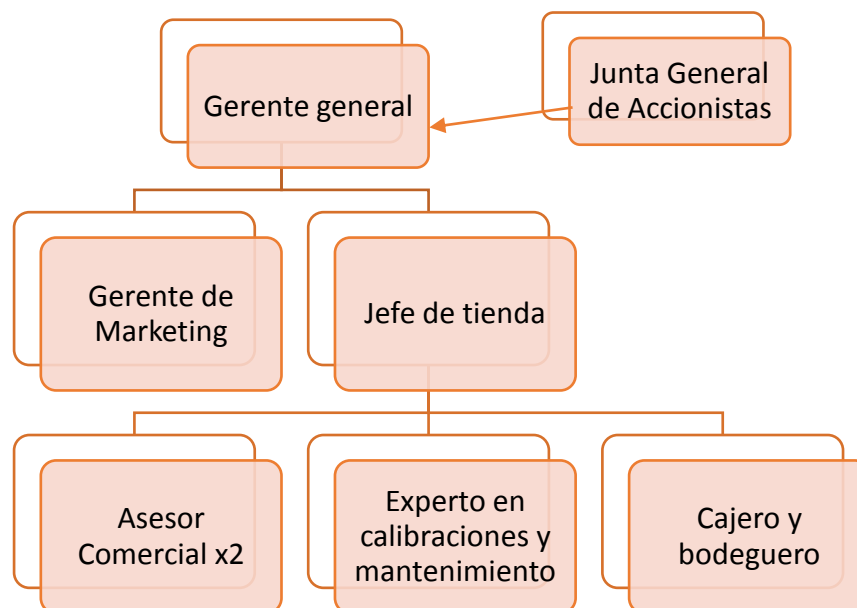


Figura No. 10: Organigrama Absolut Guitar

6.2.1. Funciones clave de cada empleado de Absolut Guitar

Tabla No. 10: Funciones de empleados Absolut Guitar

Cargo	Funciones
<i>Gerente General</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Ser representante legal de Absolut Guitar – Analizar y realizar el pedido de stock a los importadores – Definir políticas de administración de personal y recursos – Lograr sinergia entre las diferentes áreas de la empresa
<i>Gerente de Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Controlar el visual merchandizing – Realizar campañas SEO y SEM en medios digitales – Realizar capacitaciones de venta al personal – Manejo de relaciones públicas
<i>Jefe de tienda</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Supervisar labor de asesores comerciales – Elabora informes en base a los KPI's (indicadores de desempeño claves) establecidos por la gerencia
<i>Asesor comercial</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Guiar a los clientes en todo el proceso de compra – Resolver cualquier duda que tengan los clientes
<i>Experto en calibraciones y mantenimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> – -Dar diagnóstico de daños de los instrumentos – - Realizar reparaciones y calibraciones – -Guiar al cliente acerca de la mejor configuración del instrumento
<i>Cajero y bodeguero</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar pagos a los importadores – Receptar cobros de los clientes – Buscar el instrumento en bodega y entregarlo al cliente – Mantener registro de clientes por CRM

6.3. OBJETIVOS

6.3.1. Corto plazo

- Ubicar durante el primer año a Absolut Guitar como la tercera tienda de instrumentos musicales dentro de la ciudad de Quito en el “Top of Mind” de todos los clientes objetivo.
- Lograr durante el segundo año que 17% del mercado objetivo se conviertan en clientes habituales de la tienda.

6.3.2. Mediano plazo

- Incrementar las ganancias netas anuales en 2% partir del año 2021. Dado por la tasa de crecimiento de la economía ecuatoriana, tomando como referencia el PIB.
- Comenzar a realizar importaciones propias de instrumentos musicales, para evitar depender en un 100% de casas de instrumentos musicales más grandes en el 2021.

6.3.3. Largo plazo

- Ganar el 35% de participación del mercado para el año de 2030.
- Realizar una apertura de otro local de Absolut Guitar en la ciudad de Guayaquil en el año 2022. Dado por el interés de algunas personas externas a la empresa que viven en esta ciudad en invertir en el proyecto a futuro.

6.4. Procesos de operaciones

6.4.1. Cadena de valor

En una cadena de valor se establecen actividades primarias y de apoyo, que en conjunto brindan al cliente todos los atributos que se desean entregar para hacer del proyecto un negocio íntegramente atractivo. Es necesario diferenciar entre actividades back office (administrativas, que no son a simple vista del público) y front office (de trato directo con el cliente). En la Figura No. 11 se

especifican y explican de forma detallada las diferentes actividades dentro de la cadena de valor:

<p>Abastecimiento: Resulta importante el negociar con los establecimientos importadores dentro de la ciudad con el fin de conseguir los mejores precios al por mayor. Con diversas negociaciones y comprando al por mayor (12 unidades) se ha logrado obtener un 10% de descuento en dos locales de Quito.</p>		
<p>Desarrollo tecnológico: En este proceso se optimizan los sistemas computacionales que son capaces de recolectar información de los clientes para tener un mayor registro y realizar campañas de fidelización por CRM</p>		
<p>Talento humano: Siempre se deben buscar personas que toquen muy bien la guitarra como asesores de venta para encantar a los clientes que entren al local. Es fundamental que los asesores conozcan mucho de música y realidad del país para que puedan establecer una conversación interesante, que rompa el hielo para que posteriormente exista la posibilidad e indagar de forma óptima las necesidades de cada cliente.</p>		
<p>Infraestructura de la empresa: Debe representar y estar acorde con las características que la compañía considera que tienen los músicos que son dinamismo, creatividad e innovación. Se busca que todos los espacios sean amplios e inspiradores para el músico.</p>		
<p>Logística interna, externa y operaciones: Se manejará con un sistema automatizado para evitar demoras en el manejo de inventarios y mantener siempre el stock de instrumentos musicales al día</p>	<p>Marketing y ventas: Se capacitará a los asesores de la tienda con técnicas de neuromarketing y con la metodología de ventas "Sandler", que consiste en no desgastar al cliente con especificaciones irrelevantes con respecto al producto, en lugar de eso se busca descubrir con diversas preguntas cual es el deseo de fondo que lleva al cliente a adquirir el producto, para posteriormente brindarle una solución que se adapte a su necesidad y nivel musical.</p>	<p>Servicio: El servicio de reparación y sala de ensayo será organizado con un cronograma y reserva de espacios de forma eficiente, con el fin de garantizar al cliente que tenga su instrumento listo para la ocasión que desee. En la postventa se ofrecerá de forma gratuita asesorías en cuanto a los amplificadores, pedales y accesorios que el cliente pueda necesitar dependiendo del estilo musical que el cliente desee adoptar y el nuevo equipamiento tecnológico que se ajuste al tipo de guitarra que toque en la actualidad. Esto con el fin que se cree un vínculo profundo de camaradería con el cliente.</p>

10% aprox.

Figura No. 11: Cadena de valor Absolut Guitar
Tomado de: Ventaja Competitiva, Porter

Luego de ser analizada la cadena de valor se concluye que las partes que entregan mayor valor al cliente y por lo tanto réditos económicos a la empresa tienen que ver con el servicio y la infraestructura. Después de todo estas son las secciones de la empresa que van a permitir explotar las deficiencias que tienen los competidores dentro de la industria, por consiguiente van a crear una marca importante en el mercado para Absolut Guitar.

6.4.2. Flujoograma de procesos

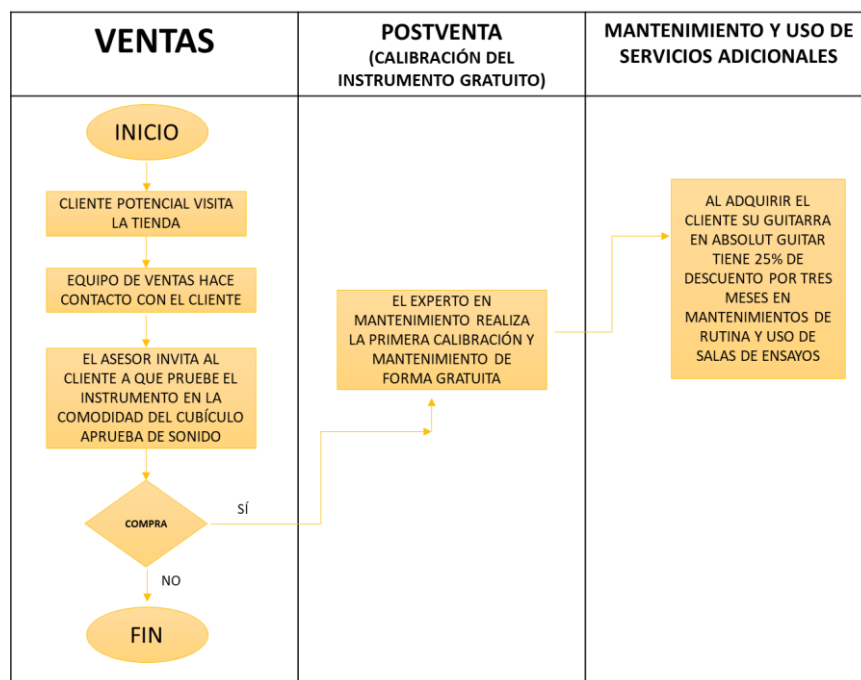


Figura No. 12: Cadena de valor Absolut Guitar

Aparte de la asesoría al momento de la compra, Absolut Guitar tendrá sus puertas abiertas para mantenimientos y consultorías según las necesidades y evolución de cada cliente. La idea es acompañar al cliente en toda su aventura en el mundo musical. El flujoograma antes presentado aplica para todos los servicios que se ofrecerán en la tienda, por razones de espacio no se ha incluido uno para cada servicio.

7. CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

“Todos los estados financieros fueron calculados de manera mensual, proyectados a cinco años, todas estas cifras se encuentran a detalle en el modelo financiero de Excel”

7.1 Proyección de ingresos costos y gastos

7.1.1. Ingresos

En base a la investigación cuantitativa se estableció que un 50,3% de personas indicaron que la atención y servicios que se brindan actualmente en el mercado va desde regular a muy malo y estarían dispuestos a cambiar de establecimiento sin pensarlo dos veces. Al ser el mercado objetivo 3.687 personas, el total de potenciales clientes que la empresa tendría al año es de 1.843 o 153 clientes mensuales, se trabajará con estos datos para calcular todas las proyecciones del proyecto.

Debido a que la empresa comercializará diferentes tipos de productos con distintos rangos de precios, que van desde accesorios y pedales (\$12 y \$150-\$300 respectivamente), pasando por guitarras de gamas medias y altas (\$450 y \$800 respectivamente), los consumidores tienen un abanico de posibilidades de consumo dentro del local por lo que no se puede asegurar el tipo de producto que adquirirían en cada visita; no obstante se hará una proyección basada en la investigación cualitativa y en lo conversado con los expertos en las entrevistas.

En las encuestas el 60% de todas las personas indicaron que han comprado o les gustaría comprar por lo menos una guitarra o amplificador en el año, por lo que multiplicando este porcentaje con el mercado potencial se obtiene un total de 1.106 personas que comprarían por lo menos una guitarra al año. A la cifra anterior se la adaptará tomando en cuenta los testimonios recolectados en las entrevistas con expertos, que mencionaron que aproximadamente el 20% de todos los guitarristas que visitaban la tienda realmente adquirirían este tipo de productos, por lo que se tiene un supuesto de ventas de aproximadamente 18 guitarras mensuales. Así mismo los expertos mencionaron que el 30% de las

ventas son de productos de gamas altas y el 70% de gamas media y baja. Esto indica que por lo menos 18 personas al mes estarían dispuestas a adquirir guitarras o amplificadores de gama alta y 12 unidades de gamas media.

Los supuestos anteriores se utilizarán como fundamento para las proyecciones de cada tipo de producto, así que, tomando en cuenta que la tasa de crecimiento de la industria fue de un 17% en el año anterior, y usando posteriormente el modelo Bass; y que la proyección del PIB es crecer en un 2,02%, se calcularon ingresos proyectados por ventas anuales, de cada tipo de producto disponible en la tienda, mostradas en la tabla a continuación (para ver el ciclo de vida del producto dirigirse al Anexo No. 4)

Tabla No.9: Ingresos anuales Absolut Guitar

PRESUPUESTO DE INGRESOS MENSUALES POR AÑO ABSOLUT GUITAR					
CARTERA DE PRODUCTOS	2019	2020	2021	2022	2023
Incremento cantidad de ventas anuales	1,26%	1,09%	0,91%	0,70%	0,48%
Guitarras gama alta	6,84	7,86	8,85	9,74	10,44
Guitarras gama media	13,67	15,72	17,70	19,47	20,88
Pedales gama alta	7,97	9,17	10,33	11,36	12,18
Pedales gama media	13,67	15,72	17,70	19,47	20,88
Cuerdas	41,01	47,16	53,11	58,42	62,63
Servicio de calibraciones	41,01	47,16	53,11	58,42	62,63
Alquiler de la sala de ensayo	27,34	31,44	35,41	38,95	41,75
Incremento del precio anual					
Precio de guitarras gama alta	\$800,00	\$816,16	\$832,65	\$849,47	\$866,63
Precio de guitarras gama media	\$450,00	\$459,09	\$468,36	\$477,82	\$487,48
Precio de pedales gama alta	\$300,00	\$306,06	\$312,24	\$318,55	\$324,98
Precio de pedales gama media	\$150,00	\$153,03	\$156,12	\$159,27	\$162,49
Precio de cuerdas	\$12,00	\$12,24	\$12,49	\$12,74	\$13,00
Precio de servicio de calibraciones	\$20,00	\$20,40	\$20,82	\$21,24	\$21,67
Precio de alquiler sala de ensayo	\$25,00	\$25,51	\$26,02	\$26,55	\$27,08
TOTAL INGRESOS	\$18.058,42	\$21.184,84	\$24.340,48	\$27.316,76	\$29.872,84

7.1.2. Costos

Al estar el proyecto dentro del sector de comercio no se incurren en costos de mano de obra, fabricación u otros. Es por esto que el único costo que tendrán los productos son los de compra por parte de los mayoristas. Cabe mencionar que se ha establecido tener un margen de ganancia de 10% por cada producto vendido, por lo que para que el precio esté acorde a lo que el mercado está dispuesto a pagar se ha decidido tener como proveedores a empresas importadoras que entreguen un mínimo de 10% de rebaja al comprar al por mayor, como son Import Music y Más Música. En el anexo 6 se encuentra el coste de cada producto. En la tabla a continuación se muestra el total de compras mensuales que se deben hacer con su respectivo costo, tomando como referencia la cantidad proyectada de ventas y con el supuesto que se tendrá un 75% de inventario inicial y un 25% de inventario final.

Tabla No.10: Proyección costos anuales Absolut Guitar

PROYECCIÓN DE COSTOS ANUALES ABSOLUT GUITAR (2018-2022)					
Detalle	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
Total adquisiciones	\$15.684,33	\$18.102,22	\$20.478,98	\$22.645,77	\$24.416,72
Inventario inicial productos (75%)	\$11.389,71	\$13.165,00	\$14.901,44	\$16.473,23	\$-
Inventario final (25%)	\$2.847,43	\$3.291,25	\$3.725,36	\$4.118,31	\$-
COMPRAS O COSTOS ANUALES	\$7.142,05	\$8.228,47	\$9.302,89	\$10.290,8	\$24.416,72

7.1.3. Gastos

Los gastos de Absolut Guitar se dividen en dos categorías: gastos generales y gastos de marketing. Los primeros toman en cuenta los salarios, servicios básicos, gastos de constitución y un tema vital para el rubro del negocio que se plantea que son los seguros, debido a que los instrumentos musicales son artículos delicados y costosos. Los gastos de marketing se explicaron a detalle

dentro del capítulo 5, de acuerdo a las estrategias planteadas para fidelizar al cliente. Todos los gastos crecen cada año de acuerdo a la inflación proyectada actual que es del 2,04%.

Tabla No.11: Gastos operacionales mensuales de cada año proyectados de Absolut Guitar

GASTOS OPERACIONALES MENSUALES ABSOLUT GUITAR					
DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
Arriendo	\$ 1.200,00	\$ 1.224,48	\$ 1.249,46	\$ 1.274,95	\$ 1.300,96
Guardianía	\$ 600,00	\$ 612,24	\$ 624,73	\$ 637,47	\$ 650,48
Seguros	\$ 208,33	\$ 212,58	\$ 216,92	\$ 221,35	\$ 225,86
Servicios básicos	\$ 200,00	\$ 204,08	\$ 208,24	\$ 212,49	\$ 216,83
Internet	\$ 40,00	\$ 40,82	\$ 41,65	\$ 42,50	\$ 43,37
Comisión de tarjeta de crédito	\$ -	\$ 472,41	\$ 554,20	\$ 636,75	\$ 714,61
Suministros de oficina	\$ 30,00	\$ 30,61	\$ 31,24	\$ 31,87	\$ 32,52
Sueldos	\$ 6.004,28	\$ 6.702,71	\$ 6.805,71	\$ 6.910,71	\$ 7.017,76
Gasto de constitución y puesta en marcha	\$ 5.066,00				
Total gastos generales	\$ 13.348,61	\$ 9.499,93	\$ 9.732,14	\$ 9.968,09	\$ 10.202,38
GASTOS DE MARKETING					
<i>incremento</i>		2,04%	2,04%	2,04%	2,04%
Redes sociales y marketing digital	\$1.240,00	\$1.265,30	\$1.291,11	\$1.317,45	\$1.344,32
Página web	\$600,00	\$90,00	\$91,84	\$93,71	\$95,62
Revistas especializadas	\$125,00	\$162,50	\$165,82	\$169,20	\$172,65
Flyers	\$50,00	\$51,02	\$52,06	\$53,12	\$54,21
Eventos	\$3.000,00	\$3.061,20	\$3.123,65	\$3.187,37	\$3.252,39
Total gastos de marketing	\$5.015,00	\$4.630,02	\$4.724,47	\$4.820,85	\$4.919,19
TOTAL DE GASTOS	\$18.363,61	\$14.129,95	\$14.456,61	\$14.788,94	\$15.121,57

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo, estructura de capital

7.2.1. Inversión inicial

El total de la inversión inicial es de \$37.154,20 este monto será financiado con un 50% de capital propio (dividido entre tres accionistas) y el 50% restante será financiado por un banco, específicamente el Banco Pichincha, a una tasa de 11,83% en 5 años. Es importante mencionar que se entregara una garantía hipotecaria para el préstamo, caso contrario la institución financiera no accederá a dar el mismo.

Los gastos de propiedad, planta y equipo ascienden a \$18.810. Mientras que los gastos de constitución, al ser la empresa una sociedad anónima son de \$5.066. El total de inversión inicial necesaria para poner en marcha el negocio es de \$37.154,20, del cual el capital de trabajo representa \$18.344,20 y el total de activos fijos es \$18.810.

7.2.2. Estructura de capital

Tabla No. 12: Detalle de estructura de capital Absolut Guitar

DETALLE	VALOR
Activos Fijos PPE	\$ 18.810,00
Capital de trabajo	\$ 18.344,20
Total Inversión	\$ 37.154,20

DETALLE	%	VALOR
Capital propio	50%	\$ 18.577,10
Deuda	50%	\$ 18.577,10
Total		\$ 37.154,20

En cuanto a la estructura de capital del proyecto se financiara el mismo con recursos propios a un 50% (dividido entre tres accionistas) y el 50% restante mediante un préstamo en el Banco del Pichincha

7.3. Proyección de estados financieros

7.3.1. Estado de resultados

En la tabla a continuación se puede apreciar que las ventas crecen en promedio 15,86%. La utilidad neta es negativa, por lo que la empresa no registra ningún tipo de superávit financiero. La utilidad del tercer año llega \$2.087,28 y de ahí crece de manera sostenida en un promedio de \$18.387 anuales. La tasa de crecimiento de la utilidad neta desde el año 2022 hasta el 2023 es de 26,5%.

Tabla No.13: Estado de resultados anual Absolut Guitar

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL ABSOLUT GUITAR					
Detalle	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 202.286,56	\$ 239.028,24	\$ 277.267,69	\$ 314.542,29	\$ 348.086,83
Costo de ventas	\$ 80.926,32	\$ 93.722,01	\$ 106.899,42	\$ 119.459,00	\$ 143.736,89
Utilidad bruta en ventas	\$ 121.360,25	\$ 145.306,24	\$ 170.368,27	\$ 195.083,29	\$ 204.349,94
Arriendo	\$ 14.400,00	\$ 14.693,76	\$ 14.993,51	\$ 15.299,38	\$ 15.611,49
Guardiania	\$ 7.200,00	\$ 7.346,88	\$ 7.496,76	\$ 7.649,69	\$ 7.805,74
Seguros	\$ 2.500,00	\$ 2.551,00	\$ 2.603,04	\$ 2.656,14	\$ 2.710,33
Servicios básicos	\$ 2.400,00	\$ 2.448,96	\$ 2.498,92	\$ 2.549,90	\$ 2.601,91
Internet	\$ 480,00	\$ 489,79	\$ 499,78	\$ 509,98	\$ 520,38
Suministros de oficina	\$ 360,00	\$ 367,34	\$ 374,84	\$ 382,48	\$ 390,29
Sueldos	\$ 74.039,28	\$ 80.432,54	\$ 81.668,54	\$ 82.928,55	\$ 84.213,15
Gasto de constitución y puesta en marcha	\$ 5.066,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales y marketing digital	\$ 14.880,00	\$ 15.183,55	\$ 15.493,30	\$ 15.809,36	\$ 16.131,87
Página web	\$ 600,00	\$ 90,00	\$ 91,84	\$ 93,71	\$ 95,62
Revistas especializadas	\$ 1.500,00	\$ 1.950,00	\$ 1.989,78	\$ 2.030,37	\$ 2.071,79
Flyers	\$ 600,00	\$ 612,24	\$ 624,73	\$ 637,47	\$ 650,48
Eventos	\$ 36.000,00	\$ 36.734,40	\$ 37.483,78	\$ 38.248,45	\$ 39.028,72
GASTOS OPERACIONALES	\$ 160.025,28	\$ 162.900,47	\$ 165.818,82	\$ 168.795,49	\$ 171.831,77
utilidad antes de Intereses	\$ (38.665,03)	\$ (17.594,23)	\$ 4.549,45	\$ 26.287,79	\$ 32.518,17
Intereses	\$ 2.044,00	\$ 1.682,24	\$ 1.275,28	\$ 817,48	\$ 302,49
Utilidad despues de interes	\$ (40.709,03)	\$ (19.276,47)	\$ 3.274,17	\$ 25.470,31	\$ 32.215,68
15% participación trabajadores	\$ -	\$ (2.891,47)	\$ 491,13	\$ 3.820,55	\$ 4.832,35
Utilidad antes de impuestos	\$ (40.709,03)	\$ (16.385,00)	\$ 2.783,05	\$ 21.649,76	\$ 27.383,32
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ (4.096,25)	\$ 695,76	\$ 5.412,44	\$ 6.845,83
UTILIDAD NETA	\$ (40.709,03)	\$ (12.288,75)	\$ 2.087,28	\$ 16.237,32	\$ 20.537,49

7.3.2. Estado de situación financiera

Las utilidades retenidas no son producidas en ningún año visible. La comprobación se realiza de manera idónea ya que el modelo financiero cuadra que la diferencia entre activos versus pasivos y patrimonio es igual a cero. Cabe destacar que la deuda a largo plazo es pagada en su totalidad en el año 2023. Todo lo anterior se puede evidenciar en la Tabla No. 14.

Tabla No.14: Estado de situación financiera Absolut Guitar

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVOS	\$ 37.154,20	\$ (579,72)	\$ (14.877,04)	\$ (15.183,14)	\$ (1.872,98)	\$ 16.877,62
Corrientes	\$ 18.344,20	\$ (15.631,06)	\$ (26.169,70)	\$ (22.717,14)	\$ (6.544,98)	\$ (5.740,89)
Efectivo	\$ 18.344,20	\$ (29.669,96)	\$ (42.568,61)	\$ (41.474,69)	\$ (27.498,65)	\$ (5.740,89)
Cuentas por cobrar		\$ 11.191,48	\$ 13.107,66	\$ 15.032,19	\$ 16.835,36	\$ -
Inventario de materia prima		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Producto terminado		\$ 2.847,43	\$ 3.291,25	\$ 3.725,36	\$ 4.118,31	\$ -
Inventario de suministros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 18.810,00	\$ 15.051,33	\$ 11.292,67	\$ 7.534,00	\$ 4.672,00	\$ 22.618,51
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 18.810,00	\$ 18.810,00	\$ 18.810,00	\$ 18.810,00	\$ 18.810,00	\$ 39.618,51
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 3.758,67	\$ 7.517,33	\$ 11.276,00	\$ 14.138,00	\$ 17.000,00
PASIVOS	\$ 18.577,10	\$ 21.552,20	\$ 19.543,64	\$ 17.150,25	\$ 14.223,09	\$ 12.436,20
Corrientes	\$ -	\$ 5.870,82	\$ 7.119,74	\$ 8.390,79	\$ 9.585,86	\$ 12.436,20
Cuentas por pagar		\$ 3.571,02	\$ 4.114,23	\$ 4.651,45	\$ 5.145,42	\$ 12.208,36
15% Trabajadores		\$ 951,64	\$ 1.243,66	\$ 1.547,31	\$ 1.837,42	\$ 94,28
Impuestos por pagar		\$ 1.348,16	\$ 1.761,85	\$ 2.192,03	\$ 2.603,02	\$ 133,56
No Corrientes	\$ 18.577,10	\$ 15.681,38	\$ 12.423,90	\$ 8.759,46	\$ 4.637,23	\$ (0,00)
Deuda a largo plazo	\$ 18.577,10	\$ 15.681,38	\$ 12.423,90	\$ 8.759,46	\$ 4.637,23	\$ (0,00)
PATRIMONIO	\$ 18.577,10	\$ (22.131,93)	\$ (34.420,68)	\$ (32.333,39)	\$ (16.096,07)	\$ 4.441,42
Capital	\$ 18.577,10	\$ 18.577,10	\$ 18.577,10	\$ 18.577,10	\$ 18.577,10	\$ 18.577,10
Utilidades retenidas		\$ (40.709,03)	\$ (52.997,78)	\$ (50.910,49)	\$ (34.673,17)	\$ (14.135,68)
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 37.154,20	\$ (579,72)	\$ (14.877,04)	\$ (15.183,14)	\$ (1.872,98)	\$ 16.877,62
Comprobación	\$ -	\$ (0,00)	\$ -	\$ (0,00)	\$ (0,00)	\$ -

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Tabla No.15: Flujo de efectivo anual Absolut Guitar

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL ABSOLUT GUITAR						
DETALLE	0	2019	2020	2021	2022	2023
Actividades de operación	\$ -	\$ -45.118,45	\$ -9.641,17	\$ 4.758,36	\$ 18.098,28	\$ 47.203,50
Utilidades neta		\$ (40.709,03)	\$ (12.288,75)	\$ 2.087,28	\$ 16.237,32	\$ 20.537,49
Depreciaciones		\$ 3.758,67	\$ 3.758,67	\$ 3.758,67	\$ 2.862,00	\$ 2.862,00
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 5.870,82	\$ 1.248,92	\$ 1.271,05	\$ 1.195,07	\$ 2.850,34
Incremento activos	\$ -	\$ (14.038,91)	\$ (2.360,00)	\$ (2.358,64)	\$ (2.196,12)	\$ 20.953,67
Actividades de inversion	\$ (18.810,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (20.808,51)
Activos fijos	\$ (18.810,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (20.808,51)
Actividades de financiamiento	37.154,20	-2.895,72	-3.257,48	-3.664,44	-4.122,24	-4.637,23
Deuda a largo plazo	18.577,10	-2.895,72	-3.257,48	-3.664,44	-4.122,24	-4.637,23
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 18.577,10	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 18.344,20	\$ -48.014,16	\$ -12.898,65	\$ 1.093,92	\$ 13.976,04	\$ 21.757,76
Efectivo inicial	0	\$ 18.344,20	\$ -29.669,96	\$ -42.568,61	\$ -41.474,69	\$ -27.498,65
Efectivo final (flujo)	\$ 18.344,20	\$ -29.669,96	\$ -42.568,61	\$ -41.474,69	\$ -27.498,65	\$ -5.740,89

En el año 2019 el flujo de efectivo final se aproxima a cero porque se iguala con el valor del capital de trabajo. El efectivo final no muestra valores positivos, estos los valores negativos se van reduciendo paulatinamente hasta el año 2023 cuando se planea realizar una inversión de \$20.808,51, debido a que existen empresarios interesados en abrir una tienda de instrumentos musicales en Guayaquil, esto hace que disminuya el flujo final de efectivo negativo en un pequeño porcentaje.

7.4. Cálculo de la tasa de descuento

Se calcularon las tasas de descuento del WACC y CAPM a partir del flujo de caja del proyecto e inversionista.

Tabla No.16: Indicadores financieros proyecto

EVALUACIÓN FINANCIERA

Indicadores	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 5.816,36	\$622,31
TIR	13,05%	14,80%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	1,27	\$2,61
IR	\$0,16	\$0,03

EVALUACIÓN FINANCIERA

Tasa libre de riesgo	4,99%
Tasa de mercado	7,63%
Beta de la industria	1,08
Riesgo país	6,70%
Costo de capital CAPM	14,54%
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	50%
% capital propio	50%
Costo de deuda (Tasa de interés)	11,83%
WACC	11,19%

El VAN del proyecto luego de cinco años es de \$5.816,36, un valor positivo y que ayuda a ver atributos de rentabilidad del proyecto, sin embargo no resulta

tan tentador por el bajo monto del mismo. La TIR es de 13,05%, lo que significa que el efectivo puesto a invertir en el proyecto tiene un rendimiento menor al 50%, que, además es superior al WACC de 11,19%. El índice de rentabilidad nos indica que por cada dólar puesto en el proyecto se espera un retorno económico o ganancia de \$0,16. El período de recuperación de la inversión inicial es de 1,27 años para el proyecto 2,61 para el inversionista.

7.5. Índices financieros

Tabla No.17: Índices financieros del proyecto

	ÍNDICES FINANCIEROS DEL PROYECTO						INDUSTRIA
	#iDIV/0!	\$ (2,66)	\$ (3,68)	\$ (2,71)	\$ (0,68)	\$ (0,46)	
Liquidez							1,79
Capital de trabajo	\$ 18.344,20	\$(21.501,88)	\$(33.289,45)	\$(31.107,93)	\$(16.130,84)	\$(18.177,09)	
Endeudamiento	50,00%	-3717,66%	-131,37%	-112,96%	-759,38%	73,68%	45,26%
ROI		7022,1%	82,6%	-13,7%	-866,9%	121,7%	4,87%
ROE		183,94%	35,70%	-6,46%	-100,88%	462,41%	28,10%
Rotacion de activos		-348,94	-16,07	-18,26	-167,94	20,62	3
Utilidad neta		-20,12%	-5,14%	0,75%	5,16%	5,90%	

La razón de liquidez del proyecto es aproximadamente 74% menor que la de la industria, lo que es un preocupante síntoma para la empresa. La razón de endeudamiento baja progresivamente hasta ser 28% veces mayor que el de la industria.

La rentabilidad del proyecto, calculado por el ROE y el ROI terminan siendo muy superiores al índice de la industria. Sin embargo hay que tomar en cuenta que estos indicadores no son muy determinantes ya que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

Conclusiones de los indicadores financieros:

- Los ingresos proyectados crecen de manera proyectada según la industria de manera saludable, el problema del proyecto radica en que los gastos (principalmente de marketing) son de igual forma elevados por lo que la utilidad no es tan significativa, en promedio 26% desde a partir del tercer año. Se empiezan a obtener ganancias desde el año 2021.

- La inversión inicial es de \$37.154,20 la cual se obtiene en un 50% mediante financiamiento externo. La utilidad representa una cifra significativa para el negocio tomando en cuenta la inversión inicial, solamente a partir del tercer año.
- El flujo de efectivo muestra únicamente valores negativos durante los 5 primeros años, esto evidencia un serio problema de generación de efectivo que disminuye y se acerca a cifras positivas después del quinto año. Es importante mencionar también que la razón de liquidez es 74% menor que el de la industria. Es normal que esta cifra sea menor en proyectos nuevos, pero es preocupante que la diferencia sea tan amplia.
- Los indicadores financieros denotan algunas señales no tan alentadoras para el negocio. A pesar que el VAN es mayor que 0 (\$ 5.816,36) lo que significaría que el negocio es rentable en teoría el valor de retorno es muy pequeño para un proyecto de 5 años. No se perderá efectivo y se recuperará la inversión, pero no representa atractivo una espera de tanto tiempo por \$ 5.816,36.
- El índice de rentabilidad es de igual forma positivo, pero no es tan atractivo debido a que por cada dólar invertido se tiene solamente un retorno de \$0,16.
- Las cifras del ROE y el ROI son superiores a las de la industria, pero son indicadores que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por lo que no representan factores tan importantes para decidir sobre la factibilidad del negocio.

En conclusión, dado por todo lo evidenciado en el análisis financiero se concluye que el proyecto es rentable teóricamente, todos los indicadores entregan cifras positivas, pero el proyecto no resulta atractivo por el poco margen de utilidad y tasa de retorno. Después del quinto año se evidencia una tendencia al alza de los principales indicadores del negocio, por lo que con el nivel de liquidez necesario para soportar este período de bajos ingresos el negocio podría salir a flote más adelante y ser considerablemente rentable.

8. CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES GENERALES

-Tomando como referencia el ámbito económico en el que se desenvuelve el Ecuador actualmente, las condiciones no son las óptimas ni más fáciles para poner en marcha un emprendimiento. Sin embargo se ven síntomas de mejoría en la economía del país, lo que podría potenciar el mercado en un futuro.

-La industria de venta de instrumentos musicales se ha contraído en los últimos 5 años, esto dado por los altos aranceles a la importación de instrumentos musicales de calidad, sin embargo e debe reconocer que a pesar de todos estos inconvenientes externos, muchas empresas dedicadas a la venta de instrumentos musicales se han mantenido fuertes en el tiempo, dado por su experiencia en la industria y características de posicionamiento de mercado.

-Se probó mediante las investigaciones cualitativas y cuantitativas que la idea por la que fue puesto en marcha el proyecto, que es, la desatención y falta de apoyo que viven los guitarristas de todos los niveles, es algo real. Los guitarristas expresaron una y otra vez que únicamente compran productos en estos establecimientos debido a la costumbre y la falta de opciones en el mercado, pero sienten que sus necesidades y gustos no son atendidos de manera óptima.

-Las entrevistas a expertos de la industria de ventas instrumentos musicales se volvieron reveladoras debido a que se pensaba que quizás la popularidad y ventas de la guitarra habían disminuido por la crisis del país, sin embargo se mantuvieron y además crecieron en un pequeño porcentaje , esto dado por la pasión e interés profundo que mantiene un músico con su instrumento, ya que lo considera una extensión de sí mismo.

-Los clientes potenciales supieron explicar que es necesario que existan algunos servicios de calidad dentro de un mismo local de instrumentos musicales, como son salas de ensayo, pruebas de instrumentos, etc. Idea que el negocio planteó desde un principio.

-En general los músicos dijeron que necesitan espacios adecuados para probar sus instrumentos musicales con total comodidad, y que sienten que ninguna tienda se preocupa realmente de proporcionarlos; por lo que sin pensarlo dos veces se volverían socios y consumidores de un local como el propuesto en el plan de negocio.

- Los indicadores financieros muestran que el proyecto es muy rentable, comparando cada indicador con el de la industria el proyecto se muestra superior en casi cuatro veces más. Existe una rentabilidad sobre la inversión muy interesante que resultaría atractiva para cualquier persona que decida invertir en el proyecto.

-En conclusión, en base a los análisis del cliente se demuestra en efecto que existe una desatención a un segmento exclusivo de guitarristas conocedores a profundidad de su instrumento por parte de las tiendas de instrumentos musicales, por lo que al ofrecer a los mismos un conjunto de opciones atractivas se podrían convertir en clientes fieles de por vida con la empresa. Esto sumado a los excelentes índices financieros proyectados, se concluye que poner en marcha el plan de negocios tendría éxito en la ciudad de Quito.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. Boletín Anuario No. 39. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Anuario/Anuario32/IndiceAnuario39.htm>, en mayo de 2018.
- Ciudadanía informada. Circunscripciones electorales. Recuperado de: http://www.ciudadaniainformada.com/fileadmin/Plantillas_noticias/Mapa_de_las_circunscripciones_de_Pichincha.pdf, en abril de 2018.
- David, F. *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación 11^a Edición 2008. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>, en mayo de 2018.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012. Recuperado de: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf, en mayo de 2018.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. INEC presenta sus proyecciones cantonales. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>, en mayo de 2018.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. Resultados del censo 2010. Fascículo provincial Pichincha. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>, en mayo de 2018.

La Economía. (s.f.). Bienes Sustitutos. La Economía. Sección Términos Económicos. Recuperado de: <http://laeconomia.com.mx/bienes-sustitutos/>, en abril de 2018.

Malhotra, N. *Investigación de Mercados*. Prentice Hall 3ª Edición 2008. México.

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. Ecuador firma Acuerdo Comercial con la Unión Europea. Recuperado de: <https://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>, en Febrero de 2019.

Porter, M. *Ventaja Competitiva*. Ediciones Pirámide. 2010. Madrid, España.

Servicio de Rentas Internas del Ecuador. Declaraciones SRI. Recuperado de: <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>, en junio de 2018.

Trade Map. Lista de proveedores para un producto importado por Ecuador 2017. Recuperado de: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c92%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c%7c2%7c1%7c1, en Febrero de 2019.

ANEXOS

Anexo No. 1: Modelo de la encuesta realizada



Saludos, agradecemos su tiempo para llenar esta encuesta. Su opinión es importante para nosotros, esperamos absoluta sinceridad en sus respuestas, los datos recolectados en la misma son para estricto uso académico.

La siguiente encuesta trata sobre las marcas de su preferencia y el nivel de satisfacción que le entregan actualmente las tiendas de instrumentos musicales. Le recordamos que en agradecimiento por darnos 3 minutos de su tiempo para llenar completamente esta encuesta estará participando en el sorteo de un juego de cuerdas de su elección. (dentro de la encuesta tiene una pregunta para que indique el diámetro de las cuerdas que quisiera en caso que resulte ganador)

1. **¿Qué tipo de guitarra diría usted que toca de forma más habitual o es de su preferencia?**
Eléctrica ()
Acústica ()
Clásica (nylon) ()
2. **¿Con qué frecuencia diría usted que toca el instrumento marcado en la pregunta anterior?**
Menos de 3 horas a la semana ()
De 3 a 7 horas a la semana ()
De 8 a 12 horas a la semana ()
Más de 12 horas a la semana ()
3. **Por favor indique las tres primeras marcas de guitarras que se le vengan a la mente:**
.....
.....
.....
4. **Por favor enliste las tres primeras marcas de amplificadores de guitarra que se le vengan a la mente:**
.....
.....
.....
5. **¿Cómo adquiere usted instrumentos musicales, amplificadores, pedales o efectos y accesorios regularmente?**
Los compro en tiendas dentro de la ciudad ()
Los compro de segunda mano en anuncios por internet ()
Los compro por internet en tiendas del exterior ()
Los compro en países del exterior cuando viajo ()
Otro.....

En relación al tipo de guitarra que toca frecuentemente, y según su presupuesto destinado para la compra de este tipo de productos, por favor responda las siguientes preguntas:

6. ¿Qué precio le parecería "muy barato" entre 300 y 2000 dólares, por una guitarra de su preferencia, que lo haría dudar de su calidad por lo que no compraría el producto?
.....
7. ¿Qué precio le parecería "muy barato" entre 300 y 2000 dólares, por una guitarra de su preferencia, pero sí compraría el producto?
.....
8. ¿Qué precio le parecería "muy caro" entre 300 y 2000 dólares, por una guitarra de su preferencia, pero aun así compraría el producto?
.....
9. ¿Qué precio le parecería "muy caro" entre 300 y 2000 dólares, por una guitarra de su preferencia, por lo que no compraría el producto?
.....
10. ¿Qué precio le parecería justo y acorde a su presupuesto entre 300 y 2000 dólares por un amplificador de guitarra de calidad?
.....
11. ¿Ha visitado alguna tienda de instrumentos musicales en los últimos dos meses?
Sí ()
No ()
12. Por favor indique las tres primeras tres primeras tiendas de instrumentos musicales que se le vengan a la mente dentro de la ciudad de Quito:
.....
.....
.....
13. ¿Ha comprado alguna guitarra o amplificador en el último año en alguna de las tiendas mencionadas anteriormente?
Sí ()
No ()
14. ¿Ha comprado algún pedal de efectos, cuerdas o partes para modificar su instrumento en el último año en alguna de las tiendas mencionadas anteriormente?
Sí ()
No ()
15. De las siguientes tiendas de instrumentos musicales, por favor califique el nivel de conocimiento y atención del personal o vendedores:

Tiendas	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	No he visitado esta tienda
Más Musika						
Casa Brasil						
La Lira						
Guitar Shop & Repair						
UIO Guitars						

16. De las siguientes tiendas de instrumentos musicales, por favor califique el nivel de limpieza, orden y disponibilidad de lugares para probar los productos:

Tiendas	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
Más Musika					
Casa Brasil					
La Lira					
Guitar Shop & Repair					
UIO Guitars					

17. De la siguiente lista de servicios, por favor indique ¿qué tan importante es que hayan estos extras en una tienda de instrumentos musicales?

Servicios	Nada importante	Me resulta indiferente	Algo importante	Muy importante
Sala de grabación				
Sala de ensayo				
Escenario simulado para pruebas de instrumentos				
Cubículos individuales a prueba de sonido para probar los instrumentos				

Reparación y mantenimiento de instrumentos				
--	--	--	--	--

18. ¿En qué sector de la ciudad le gustaría a usted que se abra una tienda de instrumentos musicales con los servicios descritos en la pregunta anterior?

- Norte ()
- Centro ()
- Sur ()
- Valles ()
- Cumbayá ()

19. ¿Le gustaría a usted que en las tiendas de instrumentos musicales se den clínicas de guitarra con músicos reconocidos y profesionales?

- Sí ()
- No ()
- Me resulta indiferente ()

20. ¿Cuántas veces diría usted que realiza calibraciones a su guitarra en el año?

- Una vez ()
- Dos veces ()
- Tres veces ()
- Cuatro veces ()
- Más de cuatro veces ()

21. ¿Quién realiza las calibraciones de su guitarra?

- Una persona experta en una tienda de instrumentos musicales ()
- Algún conocido que sabe del tema ()
- Yo mismo realizo las calibraciones ()

22. ¿Qué precio de los siguientes considera justo al pagar a alguien que realice una calibración de alta calidad (sin incluir el costo de ponerle cuerdas nuevas a su instrumento)?

- 10 dólares ()
- 15 dólares ()
- 20 dólares ()
- 25 dólares ()
- Otro.....

23. Por favor indique su edad

.....

24. ¿Cuál es la red social que utiliza con mayor frecuencia?

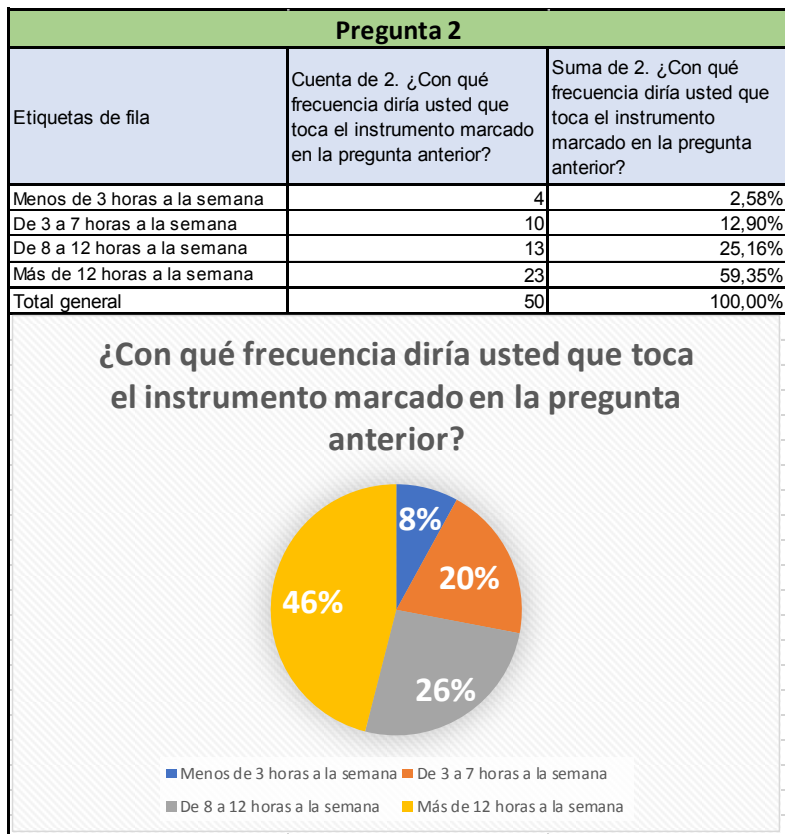
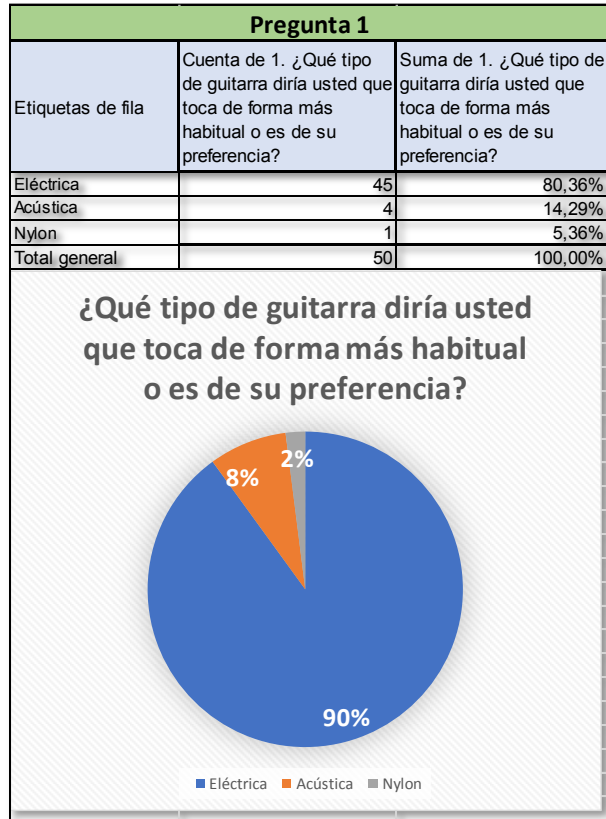
- Facebook ()
- Twitter ()
- Instagram ()
- YouTube ()
- Skype ()
- Otra

Nombre y Apellido

Género (M) (F)

Muchas gracias por su tiempo y honestidad en las respuestas

Anexo No. 2: Respuestas de las encuestas

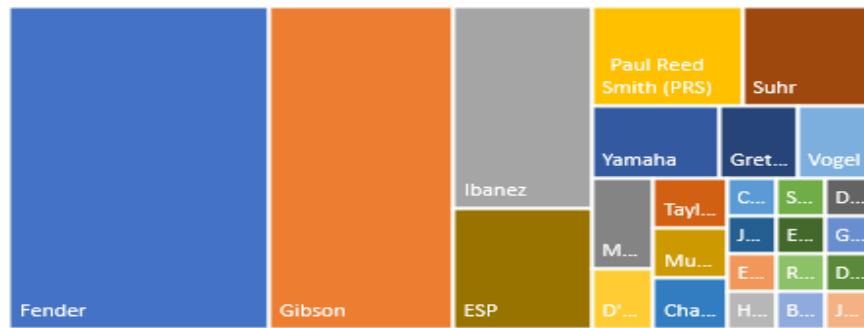


Pregunta 3: Por favor indique las tres primeras marcas de guitarras que se le vengan a la mente

Etiquetas de fila	Cuenta de 3. Por favor indique las tres primeras marcas de guitarras que se le vengan a la mente:	Suma de 3. Por favor indique las tres primeras marcas de guitarras que se le vengan a la mente:2
Fender	45	4,99%
Gibson	32	7,10%
Ibanez	15	4,99%
Paul Reed Smith (PRS)	8	3,55%
Cort	1	0,55%
Strandberg	1	0,67%
Gretsch	3	2,33%
Suhr	7	6,21%
Duesenberg	1	1,00%
ESP	9	9,98%
JEG Luthier	1	1,22%
Epiphone	1	1,33%
G&L	1	1,44%
Eastman	1	1,55%
Hofner	1	1,66%
D'Angelico	2	3,55%
Vogel	3	5,65%
Rickenbacker	1	2,00%
Yamaha	5	10,53%
Taylor	2	4,43%
Martin	3	6,98%
Music Man	2	4,88%
Charvel	2	5,10%
Dean	1	2,66%
BC Rich	1	2,77%
Jackson	1	2,88%
Total general	150	100,00%

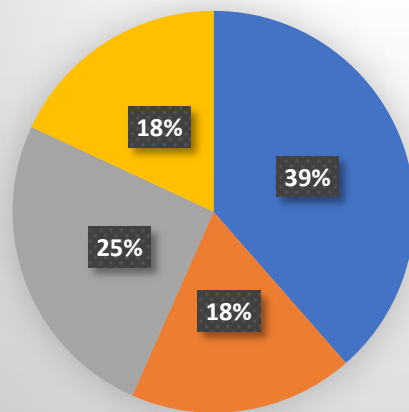
Por favor indique las tres primeras marcas de guitarras que se le vengan a la mente

- Fender
- Gibson
- Ibanez
- Paul Reed Smith (PRS)
- Cort
- Strandberg
- Gretsch
- Suhr
- Duesenberg
- ESP
- JEG Luthier
- Epiphone
- G&L
- Eastman
- Hofner
- D'Angelico
- Vogel
- Rickenbacker
- Yamaha
- Taylor



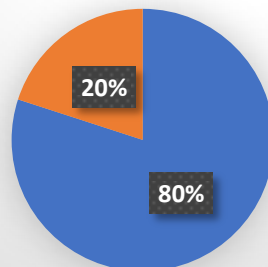
Por favor indique las tres primeras marcas de amplificadores que se le vengan a la mente

¿Cómo adquiere usted instrumentos musicales, amplificadores, pedales o efectos y accesorios regularmente?



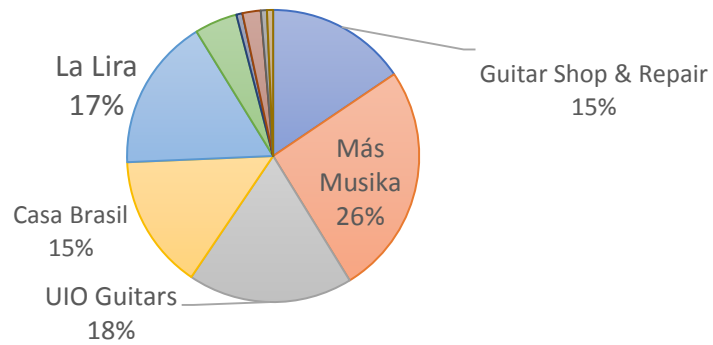
- Los compro en tiendas dentro de la ciudad
- Los compro de segunda mano en anuncios por internet dentro del Ecuador (OLX, MercadoLibre, etc)
- Los compro por internet en tiendas del exterior
- Los compro en países del exterior cuando viajo

¿Ha visitado alguna tienda de instrumentos musicales en los últimos dos meses?

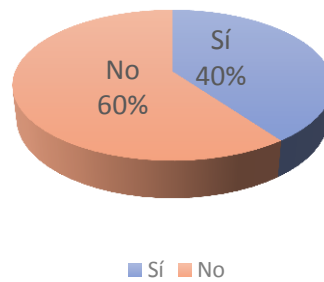


- Sí
- No

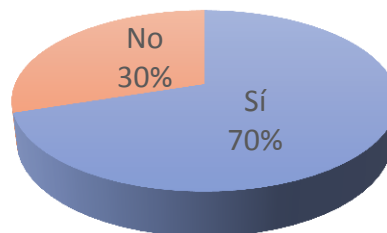
Por favor indique las tres primeras tiendas de instrumentos musicales que se le vengan a la mente dentro de la ciudad de Quito



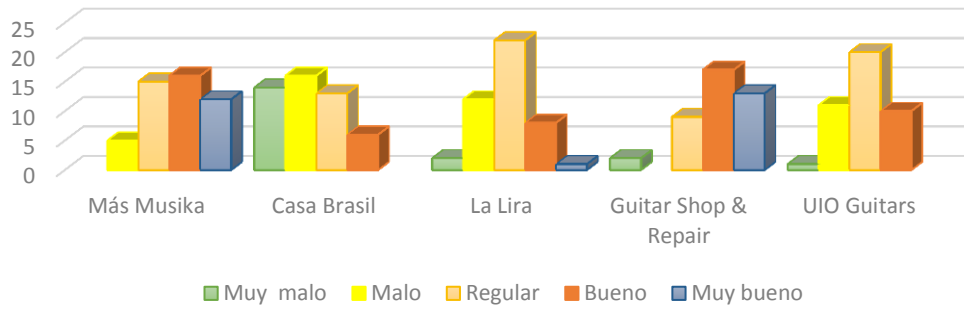
¿Ha comprado alguna guitarra o amplificador en el último año en alguna de las tiendas mencionadas anteriormente?



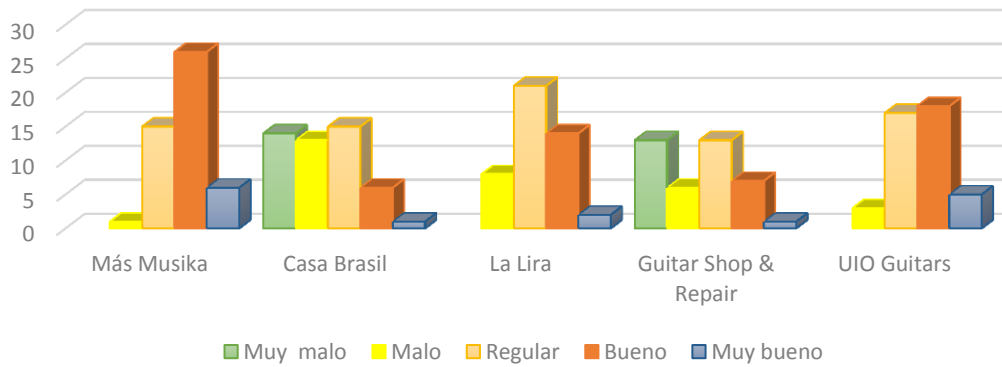
¿Ha comprado algún pedal de efectos, cuerdas o partes para modificar su instrumento en el último año en alguna de las tiendas mencionadas anteriormente?



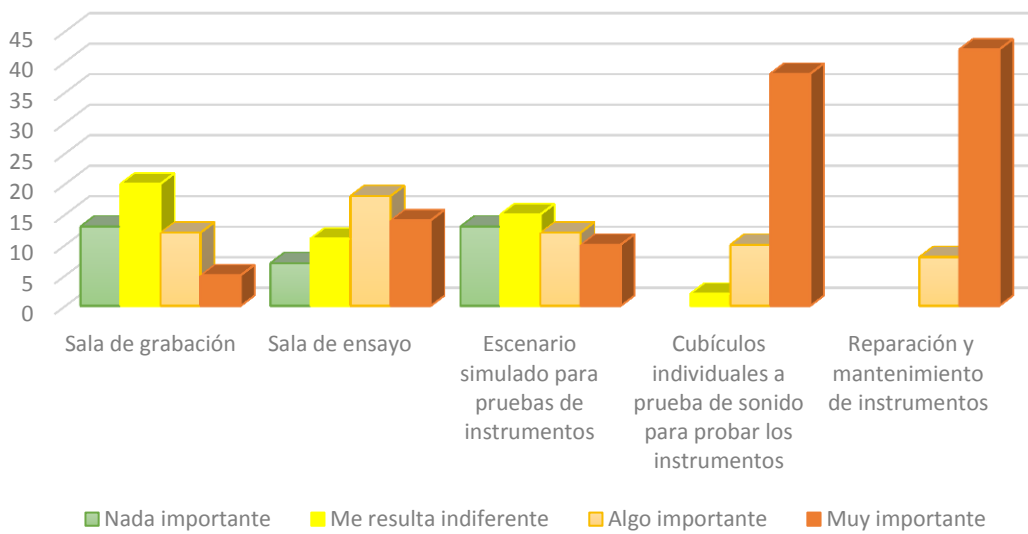
De las siguientes tiendas de instrumentos musicales, por favor califique el nivel de conocimiento y atención del personal o vendedores



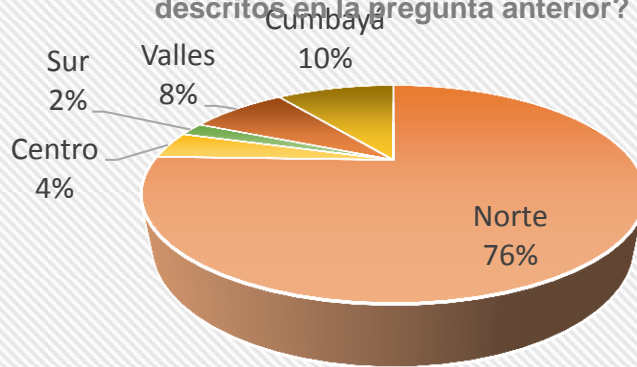
De las siguientes tiendas de instrumentos musicales, por favor califique el nivel de limpieza, orden y disponibilidad de lugares para probar los productos



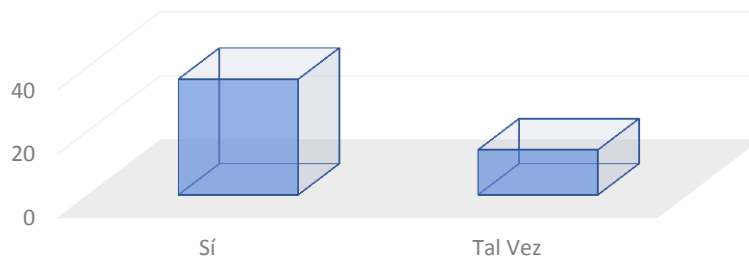
De la siguiente lista de servicios, por favor indique ¿qué tan importante es que hayan estos extras en una tienda de instrumentos musicales?



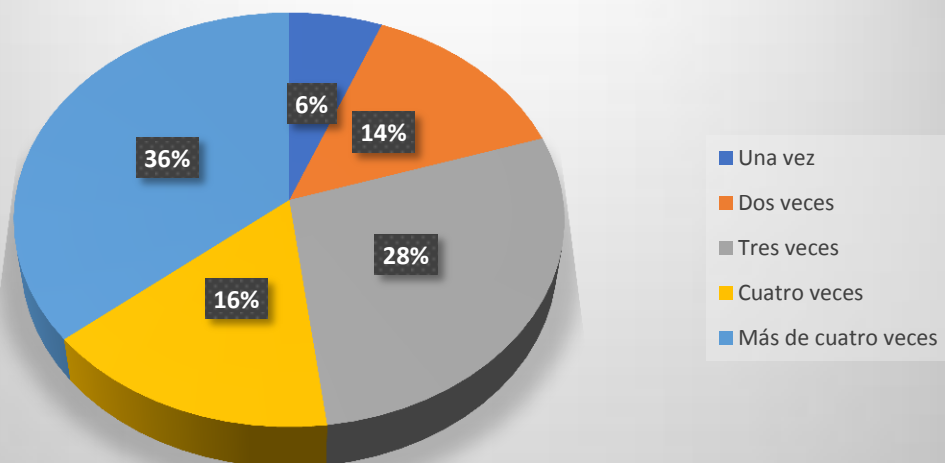
¿En que sector de la ciudad le gustaría a usted que se abra una tienda de instrumentos musicales con los servicios descritos en la pregunta anterior?



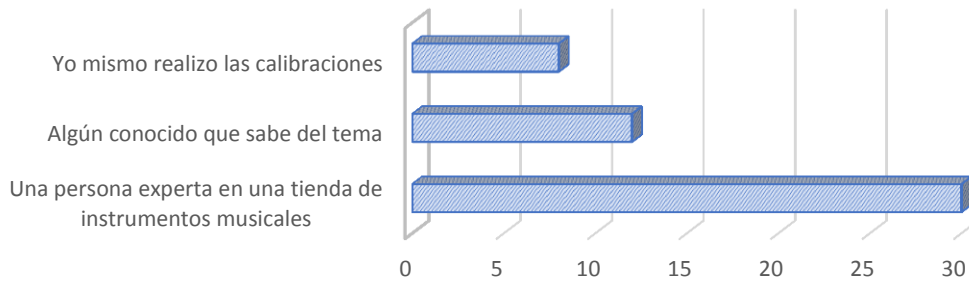
¿Le gustaría a usted que en las tiendas de instrumentos musicales se den conferencias o clínicas de guitarra con músicos reconocidos y profesionales?



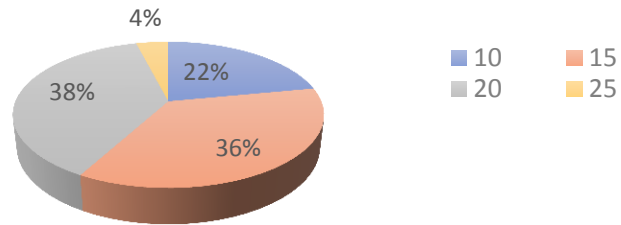
¿Cuántas veces diría usted que realiza calibraciones a su guitarra en el año?



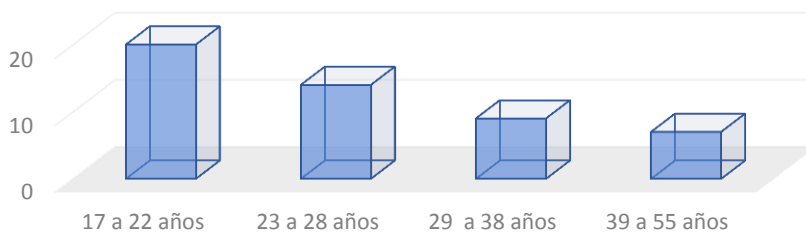
¿QUIÉN REALIZA LAS CALIBRACIONES DE SU GUITARRA?



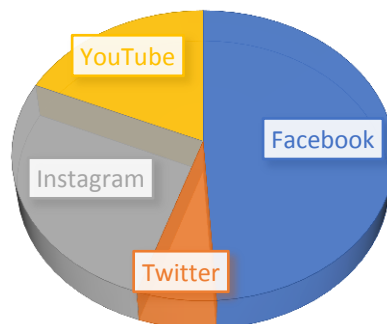
¿Qué precio de los siguientes considera justo al pagar a alguien que realice una calibración de calidad a su guitarra (sin incluir el costo de ponerle cuerdas nuevas a su instrumento)?



Edad de los encuestados



¿CUÁL ES LA RED SOCIAL QUE UTILIZA CON MAYOR FRECUENCIA?



Anexo No. 3: Modelo de la entrevista a expertos



Entrevista a expertos tesis Universidad de las Américas

Buenos días, en primer lugar quiero volverle a agradecer por destinar un poco de su tiempo para ayudarme a realizar este estudio, además recalcar que esta información es para estricto uso académico y no será divulgada para dar ventajas a negocios actualmente existentes.

Mi nombre es Daniel Moncayo y soy estudiante de marketing, quisiera que por favor me dé su nombre y me indique cuál es su función en la empresa

- **Breve historia de la empresa:** *Quisiera que por favor me cuente un poco de la historia del negocio*
 - Fecha de inicio -¿Quién lo fundó?
 - ¿Por qué cree usted que es rentable este tipo de negocio? (venta de instrumentos musicales)
- **Actualidad de la empresa:** *Quisiera que me cuente cómo es el día del negocio*
 - ¿Qué productos son los que se enfoca en vender el negocio? (¿nuevos y usados?)
 - ¿Qué servicios se ofrecen actualmente?
 - Horarios y días de trabajo
 - ¿Qué productos o servicios son los que más se venden?
 - ¿Cómo describiría a sus clientes? (por ejemplo, en promedio cuántos años tienen, qué tipo de música es la que más les gusta, cuál es su instrumento favorito)
 - Hablando de un instrumento específico, ¿cuántas guitarras diría que vende al mes?
 - De esas guitarras, ¿cuántas son acústicas y cuántas son eléctricas?
 - En promedio, ¿cuántos amplificadores de guitarra diría que se venden
 - ¿Cuántas guitarras mínimo se necesitarían vender a una tienda de instrumentos musicales pequeña para entregar precios de mayorista?

-¿Cuál diría usted que es el margen de ganancia por guitarra en el establecimiento?, ejemplo: diferencia entre el costo que le representa la importación y el precio del instrumento vendido en el Ecuador.

- **Competencia de la empresa:** *Quién diría usted que es competencia directa de su negocio*

-¿Cuáles son las tiendas de instrumentos musicales más importantes de Quito?

-¿Cuál diría que es el líder del mercado de tiendas de instrumentos musicales?

-¿Qué opina del servicio, atención y conocimiento de los empleados de tiendas como Casa Brasil, La Lira y Más Musika?

- **Estado de la industria:** *Quisiera que me diga, según su percepción, ¿cómo se encuentra la industria de venta de instrumentos musicales en Quito?*

-Diría que ha crecido, se ha mantenido o ha decrecido la industria

-¿Ustedes importan directamente los instrumentos o compran a terceros aquí?

-¿Qué tanto han sido perjudicados por el aumento de los aranceles a la importación de instrumentos musicales? (año 2015 sobretasas 45% a importación)

-¿Cómo ve el futuro de su negocio?

-Cuáles diría usted que son los factores más importantes que una empresa que se dedica a esto debe poseer para tener éxito? (cantidad y variedad de stock, estética de la tienda o precios más bajos que el resto)

¿Cómo ve a futuro a Import Music, cuáles son los objetivos proyectados en el tiempo?

De nuevo muchas gracias por su tiempo, me ha servido de gran ayuda y le brindaremos la información ofrecida del mercado apenas esté disponible.

Anexo No. 4: Ciclo de vida del producto

