



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

**NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO PARA PROMOVER DE
FORMA SOSTENIBLE LA CULTURA MUSICAL EN LA
SOCIEDAD Y EL DESARROLLO DE TALENTOS MUSICALES**

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección
De Empresas

Elaborador Por:

Gissela Meza Lara

Guayaquil, a los **30** días del mes de **agosto** del año **2013**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Contadora Pública Autorizada, Gissela Meza Lara, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

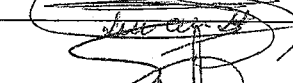
DIRECTOR DE TESIS



Wilson Jácome

REVISORES







DIRECTOR DEL PROGRAMA

Daniel Susaeta

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, GISELA MEZA LARA

DECLARO QUE:

La Tesis "**Nueva unidad de negocio para promover de forma sostenible la cultura musical en la sociedad y el desarrollo de talentos musicales**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013

La autora:

Gissela Meza Lara



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, GISELA MEZA LARA

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: **"NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO PARA PROMOVER DE FORMA SOSTENIBLE EL ARTE MUSICAL EN LA SOCIEDAD Y EL DESARROLLO DE TALENTOS MUSICALES"**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de agosto del año 2013

La autora:



Gissela Meza Lara

Agradecimiento

A todas las personas naturales y jurídicas que contribuyeron para la realización de este trabajo.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	8
TÍTULO: NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO PARA PROMOVER DE FORMA SOSTENIBLE LA CULTURA MUSICAL EN LA SOCIEDAD Y EL DESARROLLO DE TALENTOS MUSICALES	10
CAPÍTULO I	11
ANTECEDENTES, JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y PROBLEMÁTICA	11
1.1. ANTECEDENTES	11
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	12
1.3. PROBLEMÁTICA	13
1.4. OBJETIVOS	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS	14
2.1. Hipótesis	14
2.2. Marco teórico.....	15
2.2.1. Relevancia de la cultura artística y musical	15
2.2.2. La música en Ecuador.....	15
2.2.3. Principales exponentes de la música nacional en la actualidad	17
2.2.4. Factores que influyen en la generación de nuevos talentos musicales.....	17
2.3. Reconocimientos y logros de nuestros artistas a nivel nacional e internacional	19
2.4. La radio como medio para difundir la música en el país	20
2.5. Unidad de Negocio	21
2.6. Análisis PEST de la industria.....	22
2.7. Las cinco fuerzas de Porter	22
3.9.1. Rivalidad entre los competidores.....	23
3.9.2. Amenaza de nuevos entrantes	23
3.9.3. El poder de los proveedores	23
3.9.4. El poder de los compradores	24
3.9.5. La amenaza de los sustitutos	24
2.10. El Modelo de Negocios Canvas	24
2.10.1. Segmentos de Mercado	25
2.10.2. Propositiones de Valor	25
2.10.3. Canales.....	25
2.10.4. Relaciones con los clientes	26
2.10.5. Fuentes de Ingreso	26

2.10.6.	Recursos Claves	26
2.10.7.	Actividades Claves.....	27
2.10.8.	Sociedades Claves.....	27
2.10.9.	Estructura de Costos.....	27
2.11.	Marketing Mix	27
CAPÍTULO III.....		28
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA		28
3.1.	Industrias en las que compite el proyecto	28
3.2.	Nivel de crecimiento de la industria	29
3.3.	Identificación el potencial de la industria	30
3.4.	Posición de la industria	31
3.5.	Análisis PEST	34
3.5.1.	Efectos de las condiciones económicas sobre el negocio	34
3.5.2.	Cambios tecnológicos	35
3.5.3.	Regulaciones y certificaciones.....	36
3.5.4.	Análisis social	38
3.6.	Las 5 fuerzas de Porter.....	39
3.6.1.	El poder de los Proveedores:.....	39
3.6.2.	El poder de los Compradores-Clientes.....	40
3.6.3.	Sustitutos.....	40
3.6.4.	Nuevos entrantes	41
3.6.5.	Rivalidad y Competencia	42
3.7.	Análisis financiero de la industria.....	43
3.7.1.	Margen del punto de venta:.....	43
3.7.2.	Margen del distribuidor:.....	43
3.7.3.	Comisión de venta típica:.....	43
3.7.4.	Términos de los estándares de crédito:	43
3.7.5.	Principales indicadores económicos	44
CAPÍTULO IV.....		44
EL PROYECTO: NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO PARA PROMOVER DE FORMA SOSTENIBLE LA CULTURA MUSICAL EN LA SOCIEDAD Y EL DESARROLLO DE TALENTOS MUSICALES		44
4.1.	Descripción general del proyecto de la Unidad de Proyectos Especiales	44
4.1.1.	Concepto de negocio.....	44
4.1.2.	Orígenes	44

4.1.3.	Mercado Objetivo	45
4.1.4.	Misión General.....	45
4.1.5.	Misión Interna	45
4.1.6.	Misión externa.....	45
4.1.7.	Visión.....	45
4.1.8.	Valores corporativos	45
4.1.9.	Metas.....	45
4.2.	El modelo de negocios CANVAS.....	46
4.2.1.	Segmentos de Clientes:	47
4.2.2.	Propuesta de valor.....	47
4.2.3.	Canales	47
4.2.4.	Relación con los clientes.....	47
4.2.5.	Recursos Clave.....	48
4.2.6.	Actividades clave	48
4.2.7.	Socios clave	49
4.2.8.	Estructura de Costos.....	50
4.2.9.	Flujos de ingresos:	50
	CAPÍTULO V	50
	PLAN DE OPERACIONES	50
5.1.	Plan de Promoción artística.....	51
5.1.1.	Actividades artísticas a realizar.....	52
5.1.2.	El acuerdo promocional	54
5.1.3.	Acceso del público	54
5.1.4.	Calendario de eventos artísticos.....	55
5.2.	El espacio físico a ser usado	55
5.3.	El flujograma de los procesos de la Unidad de Proyectos Especiales:	56
5.3.1.	Preproducción:	56
5.3.2.	Producción	57
5.3.3.	Post producción:.....	58
5.4.	Mano de obra:	58
5.5.	Capacidad:.....	58
5.6.	Plan de compras:	59
5.7.	Plan de Comercialización:	59
5.8.	Plan de servicio al cliente.....	60

5.9.	Investigación y desarrollo	60
5.10.	Plan de tecnología	61
5.11.	Otros.....	61
CAPÍTULO VI.....		61
PLAN DE RECURSOS HUMANOS		61
6.1.	Personas encargadas de dirigir la Unidad de Proyectos Especiales	61
6.1.1.	Director de la Unidad.....	61
6.1.2.	Coordinador de Proyectos Especiales y Relaciones Públicas	63
6.1.3.	Asesora de Ventas de Proyectos Especiales.....	64
6.1.4.	Personal de apoyo	64
6.2.	Política de Recursos Humanos.....	64
6.3.	El organigrama de la empresa.....	65
6.4.	Definición de la compensación	67
CAPÍTULO VII		68
PLAN DE MARKETING.....		68
7.1.	Investigación de Mercado	68
7.1.1.	Objetivos de la investigación:	68
7.1.2.	Metodología empleada.....	68
7.1.3.	Operación de campo.....	68
7.1.4.	Análisis de los resultados	69
7.2.	El Marketing Mix.....	73
7.2.1.	Productos.....	73
7.2.2.	Precio	75
7.2.3.	Plaza o distribución.....	78
7.2.4.	Promoción, Comunicación y Relaciones Públicas	78
7.3.	Plan de retención de los clientes	81
7.3.1.	Promociones y ofertas para retención de clientes	81
7.3.2.	Acciones para solucionar inconformidad del cliente	81
7.4.	Plan de ventas	82
7.4.1.	Objetivos de ventas	82
CAPÍTULO VIII.....		84
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE PROYECTOS ESPECIALES		84
8.1.	Introducción a la evaluación económica y financiera	84

8.2.	Lineamientos base para la evaluación económica y financiera.....	84
8.2.1.	Vida económica del proyecto.....	84
8.2.2.	Inversión inicial.....	85
8.2.3.	Capital de trabajo	85
8.2.4.	Estructura de capital.....	86
8.3.	Ingresos y egresos del proyecto	86
8.3.1.	Ingresos	86
8.3.2.	Resultados económicos	87
8.4.	Cálculo de las NOF	88
8.5.	Proyección de los Estados financieros	88
8.6.	Proyección de Flujos de Caja y determinación de TIR y VAN	90
8.7.	Sensibilización del proyecto	91
8.7.1.	Variable crítica del proyecto	91
8.7.2.	Participación de mercado	91
8.8.	Comparación de Resultados de ExRad con la nueva Unidad de Negocio de Proyectos Especiales	92
	CAPÍTULO IX.....	94
	PLAN DE EJECUCIÓN	94
9.1.	Plan de riesgos	95
9.2.	El análisis de riesgos	95
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES.....	100
	BIBLIOGRAFÍA	101
	ANEXOS	104
	Anexo 1: Pantalla de las Variables de Segmentación del Rating de Sintonía.....	105
	Anexo 1.1: Ranking de sintonía de radios FM Quito.....	106
	Anexo 1.2: Ranking de sintonía de radios AM Guayaquil	107
	Anexo 2: Distribución de frecuencias de radio	108
	Anexo 3: Comparativo de Inversión publicitaria	109
	Anexo 4: Ranking de audiencia de radios FM Guayaquil	110
	Anexo 5: Tarifarios de principales radios de Guayaquil.....	111
	Anexo 6: Comportamiento de Audiencia.....	115
	Anexo 7: Ranking por edades de 12-25 años.....	117
	Anexo 8: Ranking de radios por edades mayores de 25 años	118

Anexo 9: Listado de artistas nacionales Géneros Pop, Urbano y Romántico	119
Anexo 10: Listado de colegios aprobados para actividades artísticas propuestas por la Unidad de Proyectos Especiales.	120
Anexo 11: Imagen Institucional de productos de la Unidad de Proyectos Especiales....	121
Anexo12: Encuesta agencias.....	122
Anexo 13: Principales anunciantes	123
Anexo 14: Detalle de Ingresos y Egresos mensuales 1er. Año.....	124
Anexo 15: Balances proyectados de Unidad de Proyectos Especiales	127
Anexo 16: Balances proyectados escenario Optimista	128
Anexo 17: Balances Proyectados Escenario Pesimista.....	129
Anexo 18: Fotos de eventos artísticos.....	130
Anexo 19: Diapositivas de presentación.....	131

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tasa de crecimiento anual de inversión publicitaria en radio.....	30
Gráfico 2: Distribución del Mercado publicitario	32
Gráfico 3: Personas que escuchan radio nivel país	33
Gráfico 4: Preferencia en la utilización de medios	34
Gráfico 5: Frecuencia semanal de sintonía radial	34
Gráfico 6: Comportamiento de la Inversión Publicitaria en Radio 2003-2012	35
Gráfico 7: Tipología de usuarios de radio.....	38
Gráfico 8: Las 5 fuerzas de Porter.....	39
Gráfico 9: Flujo proceso de programación de tema musical.....	52
Gráfico 10: Flujo de procesos de la Unidad de Proyectos Especiales	56
Gráfico 11: Organigrama actual.....	66
Gráfico 12: Organigrama con la Unidad de Proyectos Especiales	67
Gráfico 13: Pregunta 1	69
Gráfico 14: Pregunta 2	69
Gráfico 15: Pregunta 3	70
Gráfico 16: Pregunta 4	70
Gráfico 17: Pregunta 5	71
Gráfico 18: Pregunta 6	71
Gráfico 19: Pregunta 7	72
Gráfico 20: Pregunta 8	72
Gráfico 21: Indicadores Financieros ExRad	92
Gráfico 22: Indicadores Financieros con la Unidad de Negocio	93

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Principales productoras de espectáculos en Ecuador	29
Cuadro 2: Nivel de inversión publicitaria en Radios	30
Cuadro 3: Principales indicadores financieros de la industria de radiodifusión ...	44
Cuadro 4: Canvas	46
Cuadro 5: Cronograma de eventos artísticos	55
Cuadro 6: Presupuesto de Publicidad en Medios.....	80
Cuadro 7: Presupuesto de Marketing	81
Cuadro 8: Porcentaje de Comisiones para Vendedores	83
Cuadro 9: Performance de Ventas.....	84
Cuadro 10: Capital de Trabajo Inicial.....	85
Cuadro 11: Detalle de ingresos mensuales.....	86
Cuadro 12: Resultados Económicos.....	87
Cuadro 13: NOF Proyectadas	88
Cuadro 14: Flujos de Caja.....	90
Cuadro 15: VAN y TIR.....	91
Cuadro 16: Participación de mercado	91
Cuadro 17: VAN y TIR con escenarios	92
Cuadro 18: Aporte porcentual de la Unidad de Proyectos Especiales a ExRad ...	93
Cuadro 19: Análisis de Riesgos	96

RESUMEN EJECUTIVO

ExRad es una empresa comercializadora de dos emisoras de radio de FM en la ciudad de Guayaquil con más de 18 años en el mercado, ha decidido crear una Unidad de Negocio de Proyectos Especiales cuyo objetivo es fomentar y promover el arte musical en la sociedad, logrando una sinergia entre: los cantantes solistas y grupos musicales, las radios que conforman la empresa como medios ancla de apoyo y promoción artística, y por otro lado, los anunciantes con sus marcas para financiar el proyecto, vinculando a nivel publicitario sus productos con los eventos artísticos que la Unidad produzca; el objetivo para con ellos es ser una alternativa diferente para que tengan un contacto más directo con su grupo objetivo de consumidores y usuarios. Finalmente como un efecto directo y en consonancia con todo el despliegue promocional que tendrán las emisoras, eje de los eventos artísticos a producir, éstas alcanzarán un mayor nivel de recordación entre sus oyentes y así como la captación de nuevos radioescuchas.

Factores de diferenciación

La puesta en marcha de la Unidad de Negocio de Proyectos Especiales se orienta a realizar actividades que hasta ahora ningún otro medio radial desarrolla en la ciudad e incluso en el país de forma sostenida, ofreciendo así al oyente actividades en vivo en exteriores y no solamente una programación radial tradicional. Otro factor importante de diferenciación consiste en el reconocimiento a los artistas de la escena musical ecuatoriana con un galardón anual que se convierta en referente del mercado artístico.

Adicionalmente, para los anunciantes se convierte en una alternativa distinta para publicitar sus productos, con la ventaja de que se combina la publicidad tradicional en la radio junto con una actividad BTL¹ o alternativa, pero liderada y comercializada por una sola empresa que le ofrece atención personalizada y que junto a la gestión de su agencia de publicidad se pueden lograr resultados importantes.

Factores clave de éxito

Para el éxito de las actividades de la Unidad de Proyectos Especiales es importante contar con un abanico de artistas que generen el interés en el público y así mismo la confianza de los anunciantes para invertir en cada uno de los eventos a producir y comercializar. Otro factor clave es la gestión con los socios estratégicos, como lo son las agencias de publicidad y BTL, los promotores artísticos y casas disqueras. Todo esto evidentemente debe ser llevado a cabo por un personal idóneo y capacitado en estos dos frentes importantes: las relaciones con artistas y promotores, y las relaciones con agencias y anunciantes, esta

¹ **Below The Line (BTL):** Término creado por la compañía Procter & Gamble al referirse a cualquier tipo de acción publicitaria que no utiliza ninguno de los grandes medios convencionales. Los principales medios "below the line" son: marketing directo, regalos publicitarios, patrocinio, tarjetas de fidelización, publicaciones de empresa y catálogos,... En la actualidad los medios no convencionales superan la inversión de las compañías de los medios convencionales. (Foromarketing, 1998-2013)

Unidad de Negocio de Proyectos Especiales cuenta con los profesionales con amplia trayectoria en las áreas mencionadas.

Por otro lado, en cuanto a inversión, la propuesta está orientada a que la Unidad sea autosustentable y no requiere más que una inversión inicial solo para cubrir el capital de trabajo de los primeros meses de operación, cuyo monto se identifica en el capítulo del análisis económico y financiero; al no requerir desembolso inicial fuerte, se elimina la presión por recuperar una inversión y así los esfuerzos se orientan a la promoción del arte y generar nuevos talentos de manera sustentable y buscar en lo posible una razonable ganancia para ExRad.

Riesgos

Uno de los principales riesgos es la aplicación de la nueva normativa para medios de comunicación, pues en ella se contemplan cambios en la distribución del espectro radioeléctrico², al igual que nuevas condiciones para la renovación de las frecuencias. Al ser las emisoras el ente generador o el medio central para la realización de las actividades, un cambio en el esquema ocasionado por la ley podría afectar este proyecto. En todo caso ExRad siempre ha cumplido y cumplirá de acuerdo a lo establecido en las leyes y se realizarán todos los requerimientos de las entidades de control para conservar las frecuencias.

En cuanto a la ejecución de cada uno de los eventos artísticos se pueden presentar contratiempos que son fácilmente manejables, a menos que se trate de eventualidades de conmoción social en donde el grado de injerencia de la empresa es nulo.

² **Espectro radioeléctrico:** Constituye un subconjunto de ondas electromagnéticas u ondas hertzianas fijadas convencionalmente por debajo de 3000 GHz, que se propagan por el espacio sin necesidad de una guía artificial. (SENATEL, 2013)

**TÍTULO: NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO PARA PROMOVER DE
FORMA SOSTENIBLE LA CULTURA MUSICAL EN LA SOCIEDAD Y
EL DESARROLLO DE TALENTOS MUSICALES**

Durante el desarrollo de la tesis se la denominará Unidad de Proyectos
Especiales.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES, JUSTIFICACIÓN DEL TEMA Y PROBLEMÁTICA

1.1. ANTECEDENTES

En el mercado publicitario existe una amplia competencia, no solamente entre los medios tradicionales, sino actualmente con los medios llamados *Alternativos* que constituyen toda forma de publicitar algo que no sea de manera tradicional y convencional, y también están los medios digitales como lo son las redes sociales y webs.

En el ámbito radial la competencia se exagera aún más, pues existe un número aproximado de cien estaciones de radio contando solamente las radios en frecuencia modulada de las ciudades de Guayaquil y Quito. Es un mercado altamente segmentado, el cual lo podemos clasificar por edades, niveles socioeconómicos y tipos de programación, tal como lo confirma el estudio de *rating*³ de sintonía radial presente en el mercado de la compañía Mercados y Proyectos (Anexo 1: Variables de Segmentación Raking de Sintonía).

Ante esta fuerte competencia, con un crecimiento promedio del 6% anual en la última década, con una participación en el mercado publicitario total del 5% y en algunos casos tendiente a disminuir la inversión en el medio radio, tal como ocurrió en el año 2010 (Ver cuadro de Nivel de Inversión Publicitaria en Radio), es necesario buscar otras opciones de ingresos. Por otro lado, siendo la radio el medio por excelencia para la promoción musical, es parte importante de la creencia y valores de la empresa el dar a conocer y promover los talentos musicales con los que cuenta el país, desde los inicios de existencia de las radios de ExRad se ha dado especial apertura al talento nacional de calidad.

En otro ámbito, actualmente el mundo de la radiodifusión enfrenta un gran desafío que es la nueva Ley Orgánica de Comunicación promulgada el pasado 24 de junio, en la cual se establecen algunos cambios a los que las emisoras de radio deben someterse, uno de ellos es el relacionado con la distribución equitativa de las frecuencias, el *Art.106* hace referencia a que la actual distribución debe ser: 33% privadas⁴, 33% públicas⁵ y 34% comunitarias⁶. (Ley Orgánica de Comunicación, 2013)

³ **Rating:** Porcentaje de personas u hogares que vieron un canal de televisión o escucharon una emisora de radio en un tiempo determinado. (Infomedia, 2013)

⁴ Art. 84.- Los medios privados son personas naturales o jurídicas de derecho privado con o sin finalidad de lucro, cuyo objeto es la prestación de servicios públicos de comunicación con responsabilidad social.

⁵ Art. 78.- Los medios públicos de comunicación social son personas jurídicas de derecho público. Se crearán a través de decreto, ordenanza o resolución según corresponda a la naturaleza de la entidad pública que los crea.

⁶ Art. 85.- Los medios de comunicación comunitarios son aquellos cuya propiedad, administración y dirección corresponden a colectivos u organizaciones sociales sin fines de lucro, a comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades. (Ley Orgánica de Comunicación, 2013)

En la misma normativa existe un artículo que se relaciona con la propuesta de la Unidad de Negocio de Proyectos Especiales, pues hace alusión a la producción nacional, el *Art.103* indica que las radios deben programar en un cincuenta por ciento de música nacional durante su programación diaria; y en la *Transitoria Sexta* manifiesta que este porcentaje se adoptará de manera paulatina, el primer año el 20%, segundo año 35% por ciento, y el tercer año alcanzar el 50%. En este sentido las dos emisoras de ExRad siempre han ofrecido total apertura al talento ecuatoriano, con el objetivo de lanzar nuevos intérpretes al mercado y darlos a conocer a través de nuestra programación, así tenemos a varios artistas que fueron escuchados por primera vez en la ciudad de Guayaquil a través de las emisoras de ExRad: Verde 70, Jorge Luis Del Hierro, Daniel Betancourth, e incluso cantantes extranjeros como el grupo chileno Kudai, el español David Bustamante, entre otros.

Es así que aprovechando de esta experiencia en promocionar, reconocer y lanzar talentos musicales de excelente calidad, se propone la creación de la Unidad de Negocios para eventos especiales, con el objetivo de apoyar y fomentar la cultura musical en la sociedad, unidad que tendrá la tarea de realizar espectáculos artísticos en diferentes locaciones y épocas del año, para dar a conocer y promocionar los talentos con los que cuenta el país, logrando ser autosustentable y que además contribuya a mejorar el ingreso global de la compañía.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Esta propuesta en primer lugar está orientada a fortalecer y seguir apoyando a la industria musical del país como un aporte social a la cultura, sin dejar de lado el sentido de negocio que debe tener para su realización de manera sustentable y sostenida.

En el aspecto social, es necesario que el público conozca y disfrute de la música de los artistas ecuatorianos y que ellos tengan un espacio para dar a conocer su trabajo, la función de la radio no solo terminaría con la difusión de su música sino en una alianza para promover, estimular y fomentar la carrera artística mediante las diferentes actividades a realizar en la unidad de negocio.

Actualmente los cantantes más representativos en la escena musical son aquellos de los géneros pop y urbano, los cuales son afines al género de las emisoras eje del proyecto, razón por la cual se trabajará con ellos en las actividades propuestas en esta tesis. Al ser la actividad artística local bastante reducida, por ser un mercado pequeño y además una industria que recién está empezando a formalizarse, se propone realizar actividades que motiven la generación de nuevos talentos.

El proyecto artístico cultural debe sustentable mediante la alianza radios, artistas y anunciantes. En cuanto a las radios, les corresponde la promoción de los temas de los artistas quienes entregarán a cambio su talento musical en los eventos a desarrollar, a los anunciantes les corresponde financiar dichos eventos y finalmente que los artistas produzcan música de calidad, para cerrar la alianza de estos tres actores.

En vista de que el mercado publicitario también está experimentando cambios por la referida Ley de Comunicación, es necesario ofrecerles a los anunciantes otras formas de acercarse a sus clientes, pues ante la prohibición de importar piezas publicitarias producidas fuera del país por empresas extranjeras (Art. 98.- Producción de Publicidad Nacional, 2013), los anunciantes deben buscar otras alternativas para seguir vigente en la mente del consumidor, o en su defecto no hacer nada, así concuerdan expertos en medios de las agencias de publicidad consultados sobre el tema. ExRad consciente de la necesidad de aumentar su nivel de ingresos, considera que existe la oportunidad de generarles valor a los clientes, anunciantes y agencias de publicidad, con la creación de la unidad de negocios que se encargue de la producción y comercialización de las actividades artísticas con el talento nacional.

Para verificar si se tendrá el apoyo de los anunciantes, se procederá a realizar una investigación con los representantes de las agencias de publicidad para conocer su grado de interés en el proyecto. Una vez obtenido el resultado se espera poder tener una idea más clara sobre el tema económico para así poder determinar la estrategia de ventas y asegurar los ingresos para la empresa, en tal virtud se convierte en una investigación sumamente relevante para el proyecto, pues es sobre lo cual vamos a determinar los diferentes paquetes publicitarios para los distintos tipos de anunciantes.

1.3. PROBLEMÁTICA

Actualmente la mayoría de las radios han sido bastante pasivas en cuanto a realización de actividades en exteriores con artistas locales, de hecho algunos artistas se sienten poco apoyados por el sector, pues hay emisoras que no programan temas nuevos de artistas nacionales hasta que otras emisoras los hagan éxito, con lo cual se pierden algunos meses de promoción musical e incluso de la carrera de la artista. Por otro lado en el país se vuelve complicado iniciar una carrera artística, pues además del talento son necesarios otros factores como el educativo y financiero.

Esta pasividad también se ve reflejada en el tema publicitario, en el sentido de ofrecerles nuevas alternativas de comunicación a sus anunciantes, quienes básicamente se han acostumbrado a tener una pauta rotativa mensual con una cantidad determinada de cuñas publicitarias en las diferentes franjas horarias. Si bien cuando se analiza solamente la inversión en el medio radio, se evidencia un crecimiento en los dos últimos años, al compararla con los demás medios, ésta se mantiene en un 5% de participación respecto de la inversión total de los anunciantes en publicidad, es decir que se trata de un crecimiento natural del mercado, más no a una mayor compra de radio por parte de los anunciantes.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. General

- Promover y dar a conocer el arte musical nacional a la sociedad guayaquileña de manera sustentable y mejorar el posicionamiento de las

emisoras que conforman la empresa, las cuales son eje central de la promoción.

1.4.2. Específicos:

1. Ser un apoyo importante en las carreras de los artistas.
2. Ofrecer a la audiencia nuevas alternativas de entretenimiento y cultura.
3. Conocer sobre la actividad artística en el país mediante entrevistas a representantes del sector en la actualidad.
4. Realizar una investigación a las agencias de publicidad y BTL para determinar el nivel de aceptación del proyecto por parte de los clientes (anunciantes).
5. Realizar un análisis de la industria de la radiodifusión y publicidad.
6. Analizar el proyecto artístico cultural mediante la aplicación del modelo de negocios Canvas.
7. Definir los planes de operaciones, marketing, recursos humanos y financiero de la Unidad de Proyectos Especiales de ExRad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

2.1. Hipótesis

A través de la experiencia en radios musicales se han elaborado algunas hipótesis relacionadas con la música en el país y el apoyo que tienen los artistas de parte del público, de los medios, de las marcas auspiciantes y demás factores.

Una de las hipótesis que se plantean es la importancia del rol del Estado para que la industria de la música se desarrolle a plenitud en Ecuador. Es necesario el involucramiento del Estado apoyando y generando un ambiente propicio para el fortalecimiento de las artes, así lo manifiesta la representante de Universal Music:

“Debe ser un ente conciliador, entender cuál es el estado de la industria en Ecuador, crear consensos para que los artistas y los medios se desarrollen juntos. Crear escuelas de música, sonido, arte, imagen, publicidad, diseño, etc. Todo lo que contiene el entretenimiento. Apoyar las iniciativas locales con inversión, a través de proyectos que trasciendan entendiendo que no es solo "grabar un disco" u "obligar a que toquen las canciones", es desarrollar proyectos con un concepto claro, con identidad, repito con un plan y estrategias a media y largo plazo y sobre todo con seguimiento y medición de resultados.” (Díaz, 2013)

La cultura de la sociedad se desarrolla en buena parte por el cultivo de las Bellas Artes, la música es un exponente de las Bellas Artes. La difusión y el apoyo a la música, sobre todo nacional ayudarán a mejorar la cultura de la sociedad ecuatoriana.

Las obras artísticas y sus creadores requieren ser auspiciados, en el campo de la música se plantea el apoyo de las radios, medios similares de comunicación y anunciantes; por lo cual la propuesta de la creación de la unidad de Proyectos Especiales contribuirá en parte al trabajo que realizan los artistas y sus promotores para dar a conocer su arte y se consolidará como un apoyo importante a su carrera.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Relevancia de la cultura artística y musical

Las artes han sido desde siempre una expresión de los pueblos y constituyen el patrimonio cultural de un país, por ende la música tiene un alto grado de relevancia en la conformación de la identidad nacional y de su patrimonio.

“El patrimonio cultural de un pueblo comprende las obras de sus artistas, arquitectos, músicos, escritores y sabios, así como las creaciones anónimas, surgidas del alma popular, y el conjunto de valores que dan sentido a la vida, es decir las obras materiales y no materiales que expresan la creatividad de ese pueblo; la lengua, los ritos, las creencias, los lugares y monumentos históricos, la literatura, las obras de arte y los archivos y bibliotecas.”
(Unesco, 1982 citado por Galindo 2011)

2.2.2. La música en Ecuador

La música está presente con nosotros desde nuestros inicios, aparece prácticamente con el nacimiento del hombre. Si nos remontamos al pasado siglo veinte, podemos notar que nuestra música ha evolucionado, fusionado y cambiado de acuerdo a cada época que le tocó atravesar, tal como lo manifiesta (Godoy, 2005):

“...se dieron paulatinos cambios en las políticas y proyectos culturales. Se cuestionó a los “cultos”, a los “exquisitos”...En el aspecto musical prevaleció un sentimiento patrioter y nacionalista. Hubo gran difusión radial de los pasillos y otros géneros musicales ecuatorianos. El pasacalle alcanzó su esplendor y su base rítmica se usó para cantar las nuevas canciones dedicadas a las ciudades ecuatorianas. Algunas personas hablan de una “época de oro de la música ecuatoriana”...No hubo un mejoramiento de la calidad de vida de los músicos. Por el momento histórico, apogeo de la radiodifusión y de la industria discográfica, únicamente se puede hablar de una buena difusión de la música, preferentemente compuesta e interpretada por compositores y artistas ecuatorianos” (pp.227-228).

Junto con este apogeo de la música y nacimiento formal de la industria aparece en el mercado por los años cuarenta Ifesa (Industria Fonográfica Ecuatoriana S.A), tuvo que desaparecer al inicio del nuevo siglo de igual manera su disquera Fediscos, que formaba parte del grupo de tiendas discográficas JD Freud Guzmán.

“Fue por iniciativa del empresario guayaquileño Luis Pino Yerovi, que en el año 1946 el Ecuador entro a formar parte del grupo de países sudamericanos productores de discos grabados por artistas nacionales y reproducidos en su propio suelo.

El primer disco de 78 rpm⁷ grabado, pensado y comercializado en Ecuador por IFESA, contenía en una de sus caras el pasillo “En la lejanías” música del compositor guayaquileño Carlos Rubira Infante y letra del Dr. Wenceslao Pareja.

Contando con una radiodifusora propia y Emporio Musical, como centro distribuidor de sus producciones discográficas, IFESA marcó el primer hito de una etapa muy importante para el desarrollo de la industria fonográfica nacional y para el artista ecuatoriano.” (Museo de la música popular Guayaquileña Julio Jaramillo, 2008)

Posteriormente, a partir de que Ecuador comienza otra etapa política, se dan cambios en el aspecto cultural y musical; las preferencias del público cambiaron y dio cabida a otros géneros musicales a partir de la década de los ochenta.

“La música rockolera, calificada por algunas personas como desechable, chicle, o cebolla (por llorona y lastimera), predominó en Ecuador desde mediados de los años setenta y, principalmente en los ochenta. En los años noventa alcanzó gran acogida entre los emigrantes ecuatorianos radicados en los Estados Unidos de América... En los años ochenta del siglo XX también floreció la música chicha o chichera, con el organista y acordeonista Aníbal Ulpo Muñoz; y en los años noventa, con Byron Caicedo, Ricardo Suntaxi, el conjunto Rock Star, Ángel Guaraca, etc. Esta música, en los textos de sus canciones, tiene ciertas analogías con la música llamada rockolera. Los textos de estos repertorios, elogian al machismo, tratan de la picardía criolla, el alcohol; no hay crítica política; es una música comercial que omite valores como la reciprocidad, la solidaridad, la familia, valores muy arraigados en la cultura andina...El cantante Héctor Jaramillo (...) inició el movimiento que posteriormente se llamó tecnocumbia...

Desde los años noventa del siglo XX, e inicios del siglo XXI, los músicos ecuatorianos que tienen mayor presencia y difusión en los sitios Web, son los grupos de rock, se destacan los grupos: Tranzas, la Grupa, Cacería de Lagartos, Mamá Vudú, Sal y Mileto, Karma. En el 2004 tiene gran difusión el trabajo de Juan Fernando Velasco (1973), cantante y compositor romántico con proyección internacional. De la generación: 1981-2005 alcanza gran popularidad Pamela Cortés (1981).

En el año 2003 cinco jóvenes ecuatorianas: Gabriela Villalba, Mariela Nazareno, Diana Rueda, Cecilia Calle y María José Blum, ganadoras del programa concurso Popstars, integraron el popular grupo musical

⁷ RPM: Revoluciones por minuto

Kiruba, testimonio bullado pero fugaz de la cultura de la imagen y el consumo que gana terreno en el imaginario nacional.” (Godoy, 2005)

2.2.3. Principales exponentes de la música nacional en la actualidad

En la actualidad podemos encontrar una mayor cantidad de artistas que se disputan por la preferencia del público, podríamos agruparlos por géneros musicales e incluso por el segmento al que se dirigen, así tenemos aquellos de corte musical tropical o popular, tanto solistas como agrupaciones, de hecho desde hace algunos años comenzaron a aflorar agrupaciones femeninas que interpretan el género de la tecnocumbia⁸; otro representante que ha causado sensación en el folklore ecuatoriano es Delfín Quishpe, quien suena en las radios de corte popular y tropical. En el otro gran grupo se puede mencionar al género Pop, Urbano y Balada, siendo estos géneros los de mayor aceptación en el público juvenil y adulto, en este género desde hace varios años se puede notar el surgimiento y crecimiento de nuevos exponentes musicales, ver Anexo 9 con el listado de los cantantes y grupos que se encuentran vigentes en el país y con quienes se realizarán las actividades objeto de este trabajo.

2.2.4. Factores que influyen en la generación de nuevos talentos musicales

Últimamente podemos observar el nacimiento de algunos artistas que lamentablemente no perduran en el tiempo, aparecen con una canción y luego no vuelven a la escena musical por muchos factores, entre ellos el educativo, en Ecuador existen solamente dos institutos de música financiados por el Estado, en Quito el Conservatorio Nacional de Música y en Guayaquil el Antonio Neumane, los cuales solamente llegan al nivel técnico, actualmente también está subvencionado por el estado el Instituto Tecnológico de Artes del Ecuador, ITAE, anteriormente era privado y luego pasó a ser manejado por el Banco Central, es un centro de enseñanza artística general, no sólo de música; es así que el país no cuenta con centros de educación musical asequibles a todos y que sean de calidad para que puedan lanzar al mercado profesionales de alto nivel; a nivel universitario únicamente la Universidad Espíritu Santo cuenta con la licenciatura en música, pero es una institución de enseñanza privada.

“Una de las barreras es la injusticia económica, muchas de las veces el artista invierte más de lo que gana y eso lógicamente quiebra su economía. Esto no sucede en artistas de familias con dinero que se sostienen invirtiendo sin ganancias. Mantienen campañas promocionales millonarias y son muy poco contratados, esto afecta a los artistas con talento que no cuentan con ese dinero para promocionarse pues negocios son negocios.” (Cañizares, 2013)

Otro aspecto que influye en la generación de talentos es los espacios para darse a conocer, tanto a nivel de medios como en presentaciones en vivo; en lo que respecta a medios, a nivel televisivo actualmente existen muy pocos, por no decir ni un solo programa que promocioe los artistas nacionales, están los de farándula

⁸ La Tecnocumbia proviene de México como una mezcla de la cumbia mexicana y la Banda, se dio a conocer internacionalmente a través de Selena.

que buscan básicamente la noticia escandalosa mas no promocionar sus trabajos; en el caso de radios, ExRad es una de las empresas que mayor apoyo ha ofrecido a los artistas nacionales incluso hemos sido los primeros en lanzar sus carreras y hacer éxitos sus canciones, para que luego sean tocadas o programadas por las demás estaciones. En el caso de los espacios para dar a conocer los trabajos musicales, lo cual se logra a través de conciertos, en muchos casos el empresario de espectáculos no produce eventos con artistas locales porque no lo considera rentable, de hecho son los mismos artistas quienes deben realizar sus conciertos y desempeñar el rol de empresario-financista, artista y representante comercial para conseguir auspicios; adicional a esto deben afrontar una carga impositiva bastante grande para realizar los shows, así lo manifiesta el empresario quiteño Diego Jara en una entrevista a la revista Expresiones de Diario Expreso:

“«Metrópolis como Bogotá, Buenos Aires y Miami no cobran impuestos a los empresarios artísticos, porque en esas ciudades al cantante se lo considera parte de una expresión cultural». Mientras que en Quito los impuestos alcanzan el 13%, en Guayaquil la diferencia es notable. A la Junta de Beneficencia se le destina un 10%, pero a ese impuesto se le agrega un 10% adicional, que es para entidades como Sayce (Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos) y Fenarpe (Federación Nacional de Artistas Profesionales de Ecuador).” (Expresiones, 2012)

El aspecto económico también juega un papel importante ya que para realizar una producción musical se requiere de una fuerte inversión que puede llegar a algunas decenas de miles de dólares, dependiendo evidentemente del nivel de calidad de la producción. Tal como lo manifiesta David Cañizares cantante y productor musical oriundo de la ciudad de Cuenca:

“Un factor importante es que el joven artista vea una oportunidad para que su talento se muestre y a su vez se prepare para mejorar su talento. Si la industria empieza a generar ganancias económicas es factible que inversionistas puedan creer en talento nuevo y así llegar a generar artistas de calidad.” (Cañizares, 2013)

Por otro lado el público ecuatoriano es de especial relevancia porque es quien va a decidir qué artista es de su preferencia, y si no escuchan la música y no conocen a sus intérpretes, éstos no podrán desarrollar sus carreras. Desde luego, debe estar el talento del artista quien debe preocuparse para que su trabajo sea de la mejor calidad, darlo a conocer a su audiencia y sobre todo llegar a mantenerse en el mercado, para lo cual se requiere según (Betancourth, 2013) *“Buenas canciones, trabajo de constante promoción, y movimiento y creatividad.”* Otra opinión que no difiere mucho de ésta, más bien la complementa, es la del cantatautor quiteño Fausto Miño:

“Haber sembrado afectos y no solo canciones en el corazón de la gente, evolucionar musicalmente en cada sencillo radial, hacer shows de calidad, tener presencia eventual en televisión, contar con una fiel comunidad virtual (Twitter y Facebook) y tener penetración paulatina en mercados foráneos.” (Miño, Cantautor Ecuatoriano, 2013)

El surgimiento de nuevos talentos está dado por una conjugación de muchos elementos influyentes y que se concatenan para formar un todo:

“En cuanto al ser humano: Talento innato, formación - educación musical y artística, capacidad de soñar, perseverancia y tener un estilo único. En cuanto a su entorno: Apoyo familiar, capital de inversión, apertura mediática, mercado dinámico con una buena demanda de shows, y por ultimo contar con una sociedad que respalde lo hecho en Ecuador con calidad.” (Miño, Catautor Ecuatoriano, 2013)

2.3. Reconocimientos y logros de nuestros artistas a nivel nacional e internacional

Actualmente no se cuenta con una institución que premie de forma permanente el talento de nuestros artistas, y que a su vez esta premiación sea un referente en la industria como lo es en otros países en donde sólo por mencionar uno tenemos el Grammy, el cual es un objetivo importante en la carrera de un artista, el solo hecho de ser nominado aumenta el nivel del artista y la percepción del público y de los medios; Así también tenemos los Premios MTV, entre otros. Un dato importante es que en estos últimos años ya ha habido nombres ecuatorianos en esas listas, especialmente en los Premios MTV Latinos, Johanna Carreño es una cantante manabita que ha estado nominada en más de una ocasión a dicho galardón.

Chaucha Kings, Daniel Betancourth, Israel Brito, Fausto Miño y Mirella Cesa también han sido nominados y en algunos casos premiados a nivel internacional, con el reconocimiento que otorga la Radio Los 40 Principales, cuya matriz está en España y tiene una franquicia en Quito, por medio de la cual se nominó a los representantes ecuatorianos, hay algunos que han sido nominados varias veces.

A nivel nacional también existe el Premio los 40 Principales que se desarrolla en la ciudad de Quito; de hecho es en esta ciudad donde se dan la mayor cantidad de festivales y conciertos. Otra premiación es el de *Mis Bandas Nacionales* que en principio, desde hace diez años, surge para premiar bandas de rock pero ante la falta de exponentes se vio obligada a ampliar las categorías y premiar a solistas de los demás géneros.

El grado de importancia que tienen estas premiaciones para los artistas es bastante conservador, no anclan su carrera en premios únicamente, existen opiniones divididas al respecto:

“Un premio se queda en el currículum o adorna un cuarto, lo importante realmente es que las canciones lleguen al alma de las personas y se vuelvan parte de ellas. Hay muchos artistas que nunca fueron premiados, entre ellos Bob Marley que nunca ganó un Grammy.” (Cañizares, 2013)

“Si son legítimos, deberían influir en el reconocer el esfuerzo y sacrificio del trabajo hacia el logro. Si lo decide el público, mucho mejor.” (Betancourth, 2013)

“Pienso que los premios nacionales son importantes en realidad desde lo afectivo y siempre dependerá de donde vengan, cuando son premios internacionales pienso que la sociedad ecuatoriana ve eso con un respeto mayor y eso le puede ayudar a una carrera temporalmente.” (Miño, Catautor Ecuatoriano, 2013)

Desde la óptica de una casa disquera, la opinión es totalmente a favor, tal como lo comenta la representante de Universal Music Ecuador:

“Muy importante porque es un reconocimiento de la industria de un trabajo planificado que llego a su fin y consiguió un objetivo de ventas y posicionamiento en el público a través del talento y de una excelente estrategia de comunicación.” (Díaz, 2013)

2.4. La radio como medio para difundir la música en el país

Según lo observado en el estudio de Hábitos y Comportamiento de medios realizado por la empresa Profits & Research, las radios musicales son las de mayor preferencia del público y de éstas las románticas y tropicales están dentro de las más sintonizadas, convirtiéndose así en principales aliadas de los artistas, porque son el medio por el cual darán a conocer su música a nivel masivo, si bien actualmente existen los nuevos medios como son las redes sociales en internet para difundir su música, no es menos cierto que el nivel de penetración en el país aún se lo puede considerar bajo, un 35,1% de hogares (INEC, 2012), comparado con el 88% de penetración de la radio, según el estudio de hábitos. Por tanto se puede considerar que el internet sería un nicho de mercado para los artistas, a quienes les interesa darse a conocer a nivel masivo y para lo cual la radio es el medio por excelencia. A continuación algunas opiniones de expertos sobre el rol de la radio:

“El rol principal es mostrar el producto con calidad hecho por artistas Ecuatorianos a sus oyentes de manera continua, pues la repetición crea el éxito y el éxito del artista es el éxito de la radio.” (Cañizares, 2013)

“El rol de los medios, especialmente de la radio, si bien es apoyar a los artistas nacionales, también debe exigir que el producto (tema promocional o disco) sea de calidad, no solo en su producción musical sino en el contenido de sus letras.” (Yépez, Director de Programación radial, 2013)

Para algunos el rol de la radio va más allá de simplemente programar un tema, tiene que ver con un proceso ordenado desde que el tema musical llega a manos del Director de la emisora hasta hacerlo éxito.

“Primero evaluarla profesionalmente antes de ponerla a rotar en su parrilla, o no. Segundo darle un primer espacio de buena rotación (un mes) hasta saber el impacto real en la audiencia, en esta etapa se debe contar con un sistema software que le permita capturar el nivel de empatía del público hacia la obra, darle un espacio de 3 meses de promoción a cada canción que la disquera o el artista hayan decidido promocionar, el

número de rotación diaria o semanal serán asignadas por la verdadera apetencia del público (decodificada en la etapa 2).” (Miño, cantautor ecuatoriano, 2013)

Las radios se convierten en el eje central para dar a conocer la cultura musical del país, *“Deben dar a conocer la música de calidad y el público será quien decida lo que le gusta.” (Díaz, 2013)*

Para esta unidad de negocio propuesta la labor de la radio irá más allá de la promoción musical a través de las radios, sino más bien se considera esta actividad como un primer paso para los eventos a realizar por la unidad de Proyectos Especiales, es decir los conciertos en las diferentes plazas. Con esto se busca además de la promoción artística y cultural, darle al público otra opción de esparcimiento en temas culturales, pues según una Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo del INEC (2012), la población ecuatoriana destina 3,96 horas por semana a las actividades culturales, evidentemente aquí se incluye desde visitas a galerías de arte hasta conciertos.

2.5. Unidad de Negocio

Para efectos de la puesta en marcha del proyecto de esta tesis, se propone el funcionamiento de una unidad de negocio, para lo cual a continuación se podrá conocer la definición de algunos autores sobre el tema:

“Dentro de una empresa, una Unidad Estratégica de Negocios, UEN, es una unidad empresarial diseñada para fabricar y comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos.

Al frente de una UEN hay un directivo que tiene la responsabilidad de integrar todas las funciones propias del mercado al cual va dirigido y de los productos con los cuales va a ingresar, mediante una estrategia, para atraer a un público objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables.” (Mejía, 2010)

“Una Unidad de Negocios es una unidad operativa dentro de una organización que vende productos o servicios para un grupo identificable de clientes.” (Universidad Arturo Prat, 2013)

“Cada parte de una organización empresarial que cuenta con su propia estrategia, dirección y presupuesto. La división jurídica no es siempre la más adecuada desde el punto de vista de la organización, especialmente en empresas multinacionales o grandes grupos. Por esto dentro de una sociedad puede haber varias unidades, o una unidad puede abarcar varias sociedades.” (Diccionario LID de Empresa y Economía, 2013)

Para efectos de este proyecto consideraremos a la Unidad de Negocio como un área de la empresa dedicada a planificar, producir y comercializar las actividades artísticas, promocionales y publicitarias para las que ha sido creada. Se contará

con un personal idóneo para dirigir y conformar dicha unidad, para hacerla autosustentable y sostenible en el tiempo.

2.6. Análisis PEST de la industria

“Es un análisis del macro entorno estratégico en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.” (Ruiz Ballén, 2012)

Se ha considerado realizar un análisis del entorno macro de la radiodifusión, en donde observaremos el nivel de afectación que recibe del aspecto político del país, se explicará la normativa vigente de la Ley de Comunicación y leyes laborales que rigen a la radiodifusión; se podrá notar que el tema concretamente político, relacionado con cambios de gobierno, o de haber inestabilidad política afecta especialmente el tema publicitario, principal ingreso de las radios, con el nivel de inversión de los anunciantes (clientes), lo cual va ligado evidentemente con el tema económico, se analizará las tasas de crecimiento e indicadores financieros.

En el aspecto social del sector, se analizará cómo está conformada la audiencia de las radios, sus preferencias musicales y una revisión demográfica de la distribución de sus oyentes.

El factor tecnológico será analizado desde el punto de vista de las nuevas tecnologías en la radiodifusión, especialmente con el posible ingreso de la radio digital, el uso de web, tecnología *streaming*⁹ la cual se utiliza para subir el audio y transmitirlo a través de la web; otro aspecto a considerar es la interacción y el manejo de redes sociales.

2.7. Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las industrias en las que participa la empresa gestora de la Unidad de Negocio para fomentar el arte, se lo realizará a nivel estratégico y competitivo tomando de referencia las Cinco Fuerzas de Porter, para así poder tener un conocimiento más amplio del mercado en el que opera, considerando todos los actores que conviven en los dos escenarios en los que actúa la radio: el publicitario y el relacionado con la radiodifusión misma. En este análisis observaremos a profundidad los principales competidores a los que se enfrenta, el poder que ejercen los clientes y proveedores, así como las amenazas de entrada y de sustitutos.

“La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector... La estructura del sector, la

⁹ La tecnología de **Streaming** se utiliza para optimizar la descarga y reproducción de archivos de audio y video que suelen tener un cierto peso. (Instituto Superior de Formación y Recursos en Red para el Profesorado, 2008)

cual se manifiesta en las fuerzas competitivas, la que determina la rentabilidad del sector en el mediano y largo plazo.” (Porter, 2008)

A continuación se definen cada una de las cinco fuerzas y se las profundizará en el capítulo siguiente enmarcadas en el negocio de la radiodifusión.

3.9.1. Rivalidad entre los competidores

“La rivalidad entre competidores existentes tiene la forma conocida de luchar por una posición, utilizando tácticas como competencia de precios, batallas de publicidad, introducciones de producto y servicio creciente al público o garantías. La rivalidad ocurre debido a que uno o más competidores notan la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En muchos sectores, los movimientos competitivos por parte de una empresa tienen efectos notables sobre sus competidores, y así pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes.” (Porter, Nota sobre el análisis estructural de los sectores, 1983)

En el sector de la radiodifusión y publicidad existe una alta competencia, lo cual se verá ampliada en el capítulo de Análisis de la Industria.

3.9.2. Amenaza de nuevos entrantes

“Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir... La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores... La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada.” (Porter, 2008)

3.9.3. El poder de los proveedores

“Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector... Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios.” (Porter, 2008)

El negocio de la radio no está muy expuesto a presión de parte de los proveedores, sin embargo para llevar a cabo las actividades de la nueva unidad de negocios, ésta va a necesitar mantener excelentes relaciones con ciertos proveedores de servicios e insumos importantes.

3.9.4. El poder de los compradores

“Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector... Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.” (Porter, 2008)

El mercado de la radio está bastante atomizado, de tal forma que las agencias de publicidad y clientes ejercen mucha presión con las tarifas publicitarias, sin embargo en las activaciones y auspicios de eventos hay mejores oportunidades para conseguir un mayor nivel de rentabilidad.

3.9.5. La amenaza de los sustitutos

“Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. ... A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador... La fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad... La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes.” (Porter, 2008)

El principal sustituto de la radio hoy en día son los teléfonos inteligentes, que se han convertido en los nuevos transistores y reproductores de música con la ventaja de poder acceder a emisoras extranjeras sin límite y escuchar la música que el oyente decida; a esto se suma el mayor uso de internet para el mismo efecto o para contratar publicidad, es decir las redes sociales especialmente, todo lo cual conforma este gran grupo de la tecnología informática.

2.10. El Modelo de Negocios Canvas

Para Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010) *“Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”* Es decir, el modelo debe lograr ofrecer de manera diferente un producto o un servicio, de tal forma que sea percibido por el cliente de una manera en que se logre su fidelización y se convierta en un aliado, porque siente que le estamos generando valor y no solo entregando un servicio o producto.

“Entendemos que un modelos de negocios puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer

dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

A continuación revisaremos cada uno de los eslabones que conforman el Modelo de Negocios Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur en su libro Gestionando Modelos de Negocios (*Business Model Generation*).

2.10.1. Segmentos de Mercado

El bloque de Segmentos de Mercado define los diferentes grupos de personas u organizaciones que a la cual una empresa apunta a alcanzar y servir. Los clientes son el Corazón de todo modelo de negocios. Para satisfacer más eficientemente a estos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a que segmentos de mercado sirve y cuales ignorar, una vez hecho esto se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente. (Osterwalder y Pigneur, 2010)

En la propuesta de la unidad de negocio se definen dos tipos de segmento: los anunciantes y el público. En el primer caso llegaremos a ellos a través de la gestión del departamento de ventas quien realizará el acercamiento directamente y por medio de las agencias de publicidad y BTL. En el segundo caso mediante la programación de las radios.

2.10.2. Proposiciones de Valor

“El bloque de proposiciones de valor describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. La Proposición de Valor es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en vez de otra. Soluciona un problema del cliente o satisface una necesidad de mercado. Cada Proposición de Valor consiste en un seleccionado grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la Proposición de Valor es un agrupamiento de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Nuestra propuesta de valor se orienta en primer lugar en llevarle al público eventos culturales de primer nivel y a nuestros anunciantes una manera diferente de llegar a sus consumidores y poder tener una interacción directa con ellos.

2.10.3. Canales

El bloque de Canales describe como la empresa se comunica y alcanza a sus segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes. Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Por tratarse de un servicio, no existe un canal de distribución físico, no obstante la forma en que la unidad de negocio se acercará a sus clientes será a través de un personal exclusivo de ventas contratado para el efecto, con la intención de contactar a la agencia publicitaria o de Btl y al anunciante directamente, es decir apoyar la gestión de la agencia para conseguir un mejor resultado en la gestión.

2.10.4. Relaciones con los clientes

“El bloque de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado.

Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Con lo expuesto en el apartado anterior podemos establecer con los clientes una relación con miras a retenerlos y convertirlos en aliados estratégicos.

2.10.5. Fuentes de Ingreso

“El bloque de fuentes de ingreso representa el dinero que la empresa genera de cada segmento de mercado.

Si los clientes representan el corazón de un modelo de negocios, las fuentes de ingreso son sus arterias. Una empresa debe preguntarse a sí misma, ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Responder exitosamente esta pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingreso para cada segmento de mercado. Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de precios diferente, como una lista de precios fijos, regateo, subasta, dependiente del mercado, dependiente del volumen, o gerencia de márgenes.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

La fuente de ingreso de la unidad de negocio será por concepto de publicidad relacionada con el auspicio de los eventos por los anunciantes.

2.10.6. Recursos Claves

“El bloque de recursos claves describe los más importantes activos requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios.

Cada negocio requiere recursos claves, estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Diferentes tipos de recursos son necesarios dependiendo en el tipo de modelos de negocios. Un fabricante de chips requiere instalaciones que requieren mucho capital, mientras que un diseñador de microchips se enfoca más en los recursos humanos.

Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos claves pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

En este apartado se identifica a los artistas, cantantes y grupos musicales, como recurso clave para la propuesta de la unidad de negocio de Proyectos Especiales, ya que con ellos realizaremos las actividades de promoción y eventos artísticos, a su vez permitirán ofrecer una oferta atractiva a los clientes.

2.10.7. Actividades Claves

“El bloque de Actividades Claves describe las cosas más importantes que una empresa debe hacer para que un modelo de negocios funcione.

Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades claves. Estas son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para operar exitosamente. Como los recursos claves, estos son necesarios para crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos. Y como los recursos claves, las actividades claves dependen del tipo de modelo de negocios.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Las actividades claves de la unidad de negocio son la realización de conciertos en lugares públicos y en instituciones educativas

2.10.8. Sociedades Claves

“El bloque de Sociedades Claves describe la red de suplidores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione.

Las empresas forjan sociedades por muchas razones, y las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocios. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Nuestros socios claves van a ser las agencias de publicidad y Btl, promotores artísticos, medios de comunicación, centros para eventos e instituciones educativas.

2.10.9. Estructura de Costos

“El bloque de la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios.

Este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fáciles después de definir los recursos Claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otras. La llamadas aerolíneas “No-frills” por ejemplo, han construido modelos de negocios alrededor de estructuras de costos bajos.” (Osterwalder y Pigneur, 2010)

En este segmento se analizará los desembolsos de dinero en que la unidad de negocio incurrirá para realizar sus actividades, incluye aquellos desembolsos que requieren efectivo así como los que se realicen mediante acuerdos de intercambio de servicios o canje.

2.11. Marketing Mix

El marketing mix es la mezcla de los cuatro factores de la estrategia del marketing dadas a conocer por el profesor de marketing estadounidense Jerome McCarthy, por la década de los años cuarenta. Su teoría generalizada en la actualidad, también llamada las 4 Ps del Marketing, se la denomina así porque describe y analiza estos cuatro factores principales:

- Producto
- Plaza (Distribución)
- Precio
- Promoción (Comunicación-Publicidad)

En este proyecto se hará un análisis estratégico de las cuatro Ps de la Unidad de Negocio de Proyectos Especiales de la empresa, la cual manejará de forma exclusiva los cuatro aspectos mencionados, pues establecerá su estrategia como si fuese una empresa independiente, a pesar de que sus acciones estarán vinculadas con la empresa global y resultará en añadir valor a las dos emisoras de la empresa.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

A través de este apartado se podrá conocer la industria de la publicidad y radiodifusión de la ciudad de Guayaquil, se tendrá un acercamiento para conocer los actores principales de la industria, las regulaciones que posee, así como sus perspectivas de crecimiento y forma de manejar el negocio. Posteriormente se revisarán los principales aspectos de la industria desde diferentes ópticas como lo son el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) y también mediante las cinco fuerzas de Porter.

3.1. Industrias en las que compete el proyecto

Como empresa de radiodifusión, la compañía compete con todas las emisoras FM (Frecuencia Modulada) principalmente, 48 marcas de radio en Guayaquil, y en concreto con aquellas que se dirigen al mismo segmento de sus dos marcas: jóvenes de 12 a 25 años de nivel medio y medio-alto, y personas adultas de 25 años en adelante de nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto. Una cantidad de 31 radios en AM (Amplitud Modulada) también compiten con las emisoras de ExRad por captar la audiencia. Otorgando un conglomerado de 79 emisoras en la ciudad de Guayaquil. Y a nivel nacional las cifras aumentan sustancialmente, llegando a un gran total de 783 emisoras FM y 202 AM, de acuerdo al último listado emitido por la Superintendencia de Telecomunicaciones. (Ver Anexo 2)

Por otro lado, también se puede considerar como competencia a todos los actores de la industria publicitaria, desde los medios tradicionales hasta los medios digitales, como son internet y redes sociales, pasando por las vallas y televisión pagada.

En cuanto a la producción de eventos artísticos, actividad a la que se dedicará la nueva unidad de Proyectos Especiales, los principales competidores son todos los productores de eventos artísticos que pudieran realizar en determinado momento actividades de la misma naturaleza; aunque la mayoría de productores, por no decir todos, se dedican a conciertos y eventos internacionales de mayor envergadura. Se puede mencionar no más de cinco empresas dedicadas de manera formal a esta actividad, hay otras sociedades que aparecen únicamente para un determinado evento, en este caso no pasan de una cantidad de diez personas

naturales o sociedades temporales. A continuación un análisis breve de las empresas formales de espectáculos artísticos:

Cuadro 1: Principales productoras de espectáculos en Ecuador

<i>Nombre de empresa</i>	<i>Tiempo en el mercado</i>	<i>Principales shows</i>	<i>Ciudad</i>
Team Producciones	18 años	Bon Jovi, Soda Stereo, Ricky Martin, Juanes, Maná.	Quito
Espectar	15 años	Ricardo Arjona, Alberto Plaza, Carlos Vives, entre otros.	Quito
OR Producciones	10 años	Varios shows pequeños como Shows de Tango, Coros, etc.	Quito
Top Shows	20 años	Miguel Bosé, Alejandro Sanz, Chayanne, otros.	Quito
C. H. Eventos	5 años	Paloma San Basilio, Cristian Castro, Diego Torres, Reik, Camila, Marco A. Solís, otros.	Guayaquil

Estas productoras de espectáculo, cuentan con un equipo de unas veinte personas y contratan de manera puntual al personal de Producción para la realización de un concierto, entre ellos algunos técnicos y personal de seguridad. El personal de planta es el encargado de contratar a los artistas, viajar para negociar las giras y mantener el contacto con las empresas de *Booking*, las cuales son una especie de agencia que maneja las fechas de los conciertos de los cantantes, en otras palabras, coordinan la gira y disponibilidad de fechas. Otra función del personal fijo de la empresa productora es realizar la contratación en la ciudad del concierto de todo lo relacionado con la estadía y transporte de los artistas y su equipo, además de la contratación de los proveedores de equipamiento técnico: luces, sonido y tarima, y conseguir el lugar para realizar el evento ya sea teatro, coliseo, explanada, etc.; también deben contratar los puntos de venta y la publicidad con los medios, así como vender a los anunciantes el auspicio del concierto.

Los empresarios informan que no están agrupados bajo una razón social definida, sino que más bien se asocian para casos puntuales, realizan el mismo proceso que las formales en la producción de un evento, con la variante de que no cuentan con personal fijo, puesto que todos son contratados para la actividad puntual.

3.2. Nivel de crecimiento de la industria

La industria publicitaria a nivel general mueve alrededor de 400 millones de dólares (2012) y representa el 0.47% del PIB, según dato de la empresa de monitoreo y auditoría publicitaria de medios Infomedia, información basada en el estudio de los medios de las principales ciudades del Ecuador: Guayaquil, Quito, Cuenca, Portoviejo y Machala. De este total, el 5% se destina a radio, para el 2012 este medio tuvo una inversión de \$.21'342,919.00. Vale mencionar que este porcentaje de la torta publicitaria prácticamente se mantiene y más bien da señales de ir a la baja, ya que el 2009 era un punto más, 6% (Ver Anexo 3); entre las razones que se pueden evidenciar está el hecho de que la publicidad en televisión ha crecido dos puntos porcentuales. No obstante el mercado general de la publicidad durante los últimos años ha crecido en 14% promedio anual, y en radio el comportamiento durante los últimos 10 años ha manifestado un crecimiento

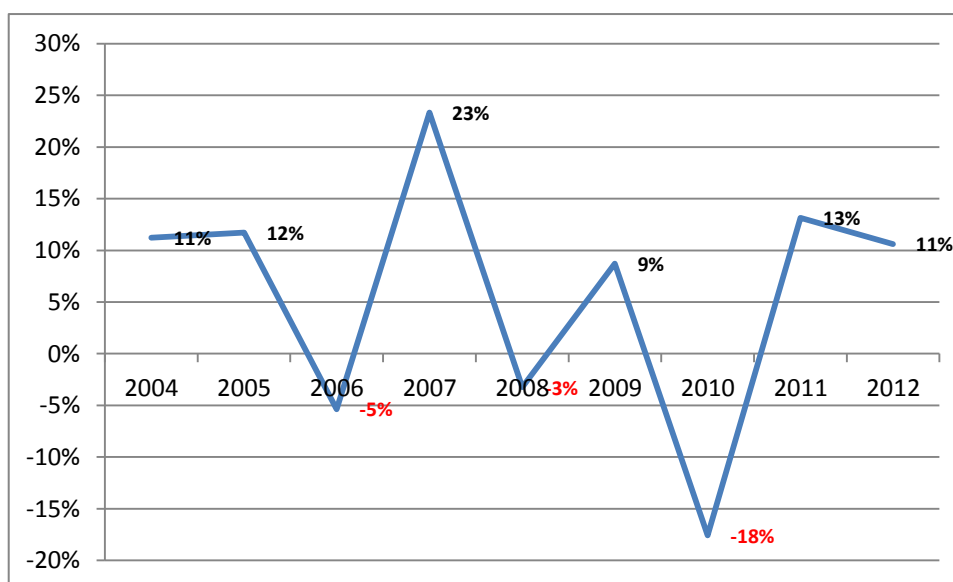
anual promedio del 6%, a continuación se puede observar en detalle la inversión por año y su variación porcentual:

Cuadro 2: Nivel de inversión publicitaria en Radios

Año	Inv Estimada
2003	\$ 13.559.935,91
2004	\$ 15.082.434,10
2005	\$ 16.848.996,67
2006	\$ 15.946.301,61
2007	\$ 19.667.241,22
2008	\$ 19.028.263,95
2009	\$ 20.687.615,89
2010	\$ 17.053.112,60
2011	\$ 19.296.049,62
2012	\$ 21.342.918,89

Fuente: Infomedia

Gráfico 1: Tasa de crecimiento anual de inversión publicitaria en radio



3.3. Identificación el potencial de la industria

Según conversaciones con representantes de agencias de publicidad, la inversión en medios tradicionales tiende a bajar un poco, debido a los nuevos medios digitales: páginas webs, redes sociales, entre otros afines; también hay una preferencia de los clientes por realizar actividades diferentes de BTL (Below the line), es decir de manera no tradicional o también llamadas *Activaciones de Marca*, las cuales consisten en promocionar la marca ya sea auspiciando un evento determinado, promoción en los puntos de venta, o cualquier otra actividad que no sea con medios digitales ni tradicionales. Las marcas destinan un presupuesto adicional para esta actividad que no está incluido en el presupuesto publicitario. En Guayaquil existen 36 agencias de BTL y 23 en Quito, según el Directorio de La Industria Gráfica y Publicitaria séptima edición.

Por otro lado, para algunos entrevistados el hecho de que según la nueva Ley de Comunicación se prohíba el uso de piezas publicitarias importadas hará que la radio gane un poco más de inversión ya que es el medio más fácil de pautar y a su

vez el más económico tanto en producción de piezas como en tarifa del impacto, en algunos casos solo se necesita de un texto escrito para realizar una mención publicitaria; al ser un medio auditivo no requiere de producción con imágenes ni efectos especiales.

3.4. Posición de la industria

a) Características

- El mercado de la radio tiene una de sus principales características de que es fragmentado, existen muchos competidores, en algunos casos dirigidos a nichos de oyentes (Ver Anexo 4).
- También es un mercado susceptible a los remezones de la política, incertidumbre e inflación, pues ante una mínima actividad fuera de lo normal en estos ámbitos, la inversión publicitaria en medios sufre una contracción y reducción.
- Por otro lado, los clientes de las radios, ya sean agencias de publicidad o aquellos que contratan directamente al medio, están acostumbrados a pagar tarifas muy por debajo de lo publicado, incluso se llega hasta un 50% de descuento o más; en promedio una cuña de 30 segundos tiene una tarifa de \$.20.00 según precio de lista de las emisoras musicales, pero en el mercado se puede llegar a conseguir hasta en \$.8.00, todo depende de los puntos de rating de la radio, de su cobertura y de la habilidad para negociar. Esta diferencia entre la tarifa publicada por el medio y la negociada o realmente pagada por clientes se debe en gran medida a la alta variedad de opciones que tienen los anunciantes para pautar su publicidad, y que de no ser un medio muy bien posicionado puede sucumbir ante estos requerimientos. (Anexo 5).
- Otra característica de este medio referente a las negociaciones es que se maneja un gran porcentaje de *Canjes Publicitarios*, en la cual el medio otorga el espacio para su publicidad a cambio de productos o servicios que vende el cliente; esta modalidad permite aumentar el nivel de inversión de manera más fácil, evitando así el desembolso de efectivo y mejora costos.
- Es un mercado acostumbrado a la bonificación o cuñas extras a las contratadas, adicional al descuento se suele bonificar entre un 20% y 40 % de la pauta pagada.
- En lo referente a la contratación del personal que labora en las radioemisoras, especialmente los locutores y periodistas/presentadores de noticias, son contratados en algunos casos con un sueldo mínimo más un "cupo" que consiste en un número determinado de cuñas que la radio le cede al locutor/periodista para que éste las venda. Evidentemente esta práctica hace que el mercado se afecte debido a que el dueño del cupo necesita hacerlo efectivo, por tanto venderá el paquete al precio que más le convenga, siempre a la baja, porque le interesa tener el dinero hoy.

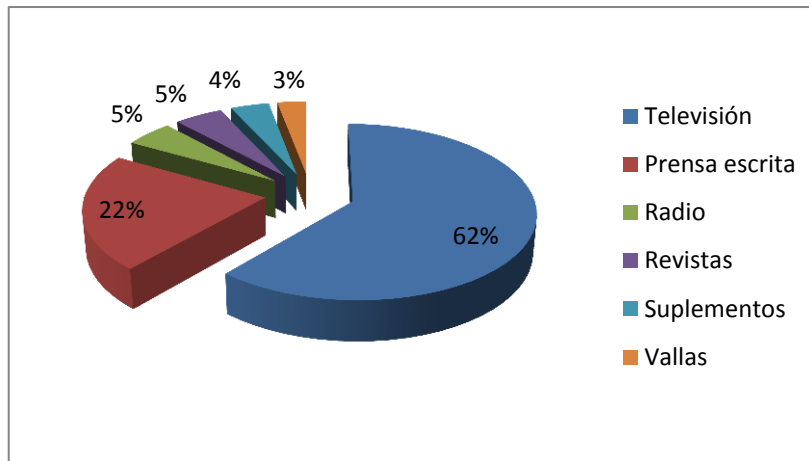
b) Tasa de crecimiento

Como vimos anteriormente la tasa de crecimiento de la industria publicitaria general está por el 11%; mientras que en radio podríamos hablar de que se mantiene en el 5% durante los dos últimos años, pero con una tendencia al decrecimiento ya que en los años 2009 y 2010 fue del 6%. (Ver anexo 3)

c) Competencia

Existen muchos competidores en el mercado, el principal de toda la industria publicitaria es la televisión que abarca con el 62% del mercado, luego tenemos a los medios escritos con el 22%, con el mismo porcentaje de la radio, las revistas con el 5%, finalmente a los suplementos que son otro tipo de revista con el 4% y las vallas con el 3%.

Gráfico 2: Distribución del Mercado publicitario



Fuente: Infomedia “Mercado Publicitario Ecuatoriano” Dic.2012

El 5% de inversión en radio se distribuye, como ya mencionamos anteriormente, entre un sinnúmero de competidores en todo el país, solamente considerando Guayaquil y Quito suman aproximadamente 100 emisoras, las cuales pugnan entre sí por captar alguna porción de este mercado.

Para competir por la inversión del anunciante se requiere estar dentro de los primeros lugares de preferencia del consumidor, es decir estar bien posicionado en el Ranking de Sintonía, para lo cual las emisoras establecen una programación orientada al segmento de mercado que les interesa, con la finalidad de atraer a mayor cantidad de oyentes ya sea con noticieros, programas musicales, concursos, etc.; otro punto importante y decisivo al momento de escoger una radio es su cobertura, pues dependiendo del objetivo de la campaña del cliente se escoge el medio ya sea local, regional o nacional.

d) Líderes de Mercado

En el mercado de radio, al estar altamente fragmentado, no se puede definir que exista un líder predominante que ostente un alto porcentaje de preferencia en el oyente, como podemos ver en el Anexo 4, la radio que figura en el primer lugar apenas tiene el 7.79% del mercado; sin embargo las diez primeras emisoras suman el 52.68% en la ciudad de Guayaquil. Un comportamiento parecido vemos en la ciudad capital, ver Anexo 1.1.

Otra observación del estudio de sintonía de la empresa Mercados y Proyectos es que los diez primeros lugares de sintonía en FM están ocupados en su mayoría, seis de diez, por aquellas radios con programación tropical, y orientadas a un NSE medio hacia abajo; luego siguen las radios de género romántico y las de

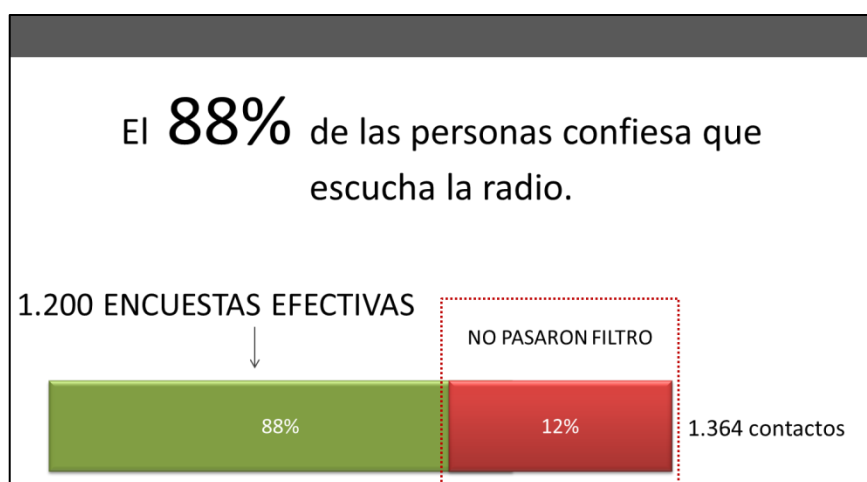
música moderna. En las radios AM la preferencia es por las noticiosas y deportivas. Ver Anexo 1.2 de radios AM.

e) **Lealtad del consumidor**

Hasta ahora ha sido difícil determinar una lealtad ferviente de los oyentes hacia las radios, según el estudio de Hábitos realizado en el 2012 por la empresa Profits & Researchs, indica que la mayoría de la población de Quito y Guayaquil, el 88% escucha radio de manera frecuente, y de ellos el 80% tiene 3 radios preferidas, entre las cuales hace zapping dependiendo del lugar y estado de ánimo en que se encuentre.

Gráfico 3: Personas que escuchan radio nivel país

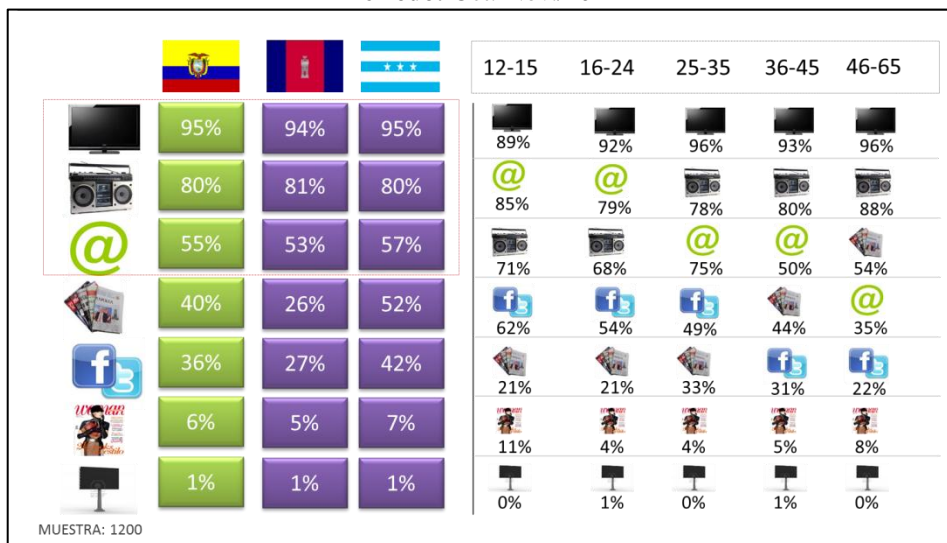
Período: Oct.-Nov./2012



Fuente: Profits Research

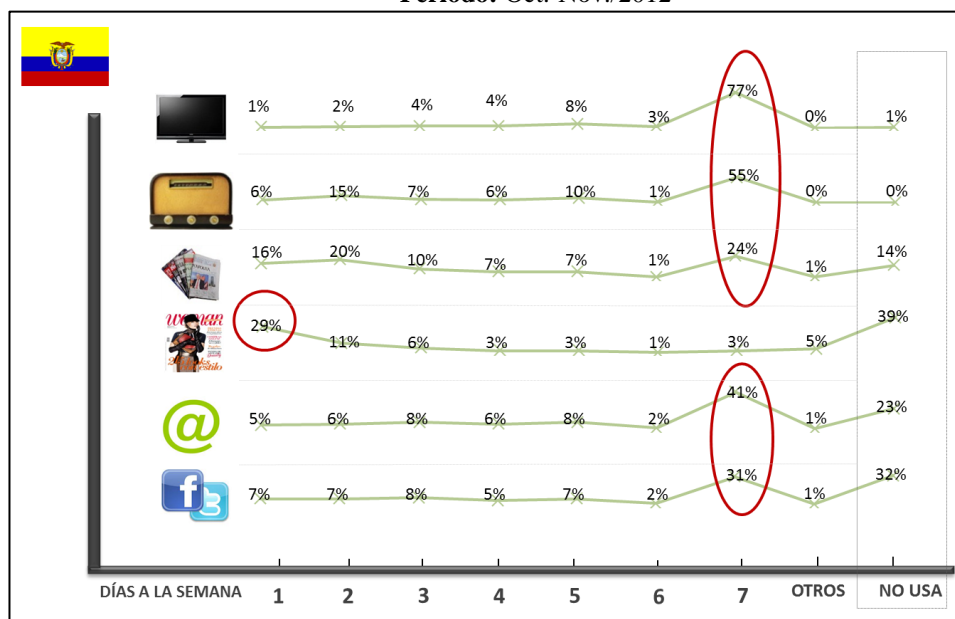
En los gráficos estadísticos que se muestran a continuación, correspondientes al estudio antes mencionado, se desprende que la radio es el segundo medio de comunicación en importancia en el país con un 80% de preferencia; pero, no así en el reparto de la inversión, que como vimos anteriormente comparte el tercer lugar con revistas y apenas representa el 5% del total de inversión publicitaria.

Gráfico 4: Preferencia en la utilización de medios
 Período: Oct.-Nov./2012



Fuente: Profits Research

Gráfico 5: Frecuencia semanal de sintonía radial
 Período: Oct.-Nov./2012



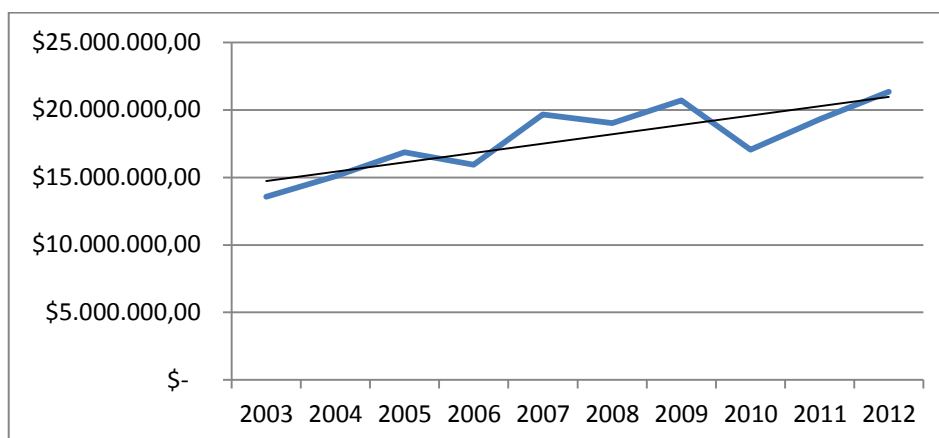
Fuente: Profits Research

3.5. Análisis PEST

3.5.1. Efectos de las condiciones económicas sobre el negocio

Como hemos manifestado en los párrafos precedentes, el mercado publicitario es muy sensible a las condiciones económicas, ante una recesión es el primer rubro que se ve afectado debido a que el cliente común sigue pensando, contrario a lo que dicen los expertos, que debe reducir su inversión en publicidad, pues lo ven como un gasto.

Gráfico 6: Comportamiento de la Inversión Publicitaria en Radio 2003-2012



Fuente: Infomedia

3.5.2. Cambios tecnológicos

Si bien, la radio no ha presentado mayores cambios que puedan ser escuchados por el oyente en los últimos 20 años, en cuanto al equipamiento cada vez existen más y mejores herramientas, gracias al avance tecnológico, las cuales permiten ya sea mejorar la calidad del sonido o facilitar la actividad de los locutores y programadores en transmisiones en vivo a través de *softwares* y equipos; la llegada del disco compacto fue un gran éxito porque mejoró la calidad del audio en la transmisión de la música, así también el formato de grabación de la cuñas publicitarias ha sufrido una evolución palpable, antes se grababa en una cinta magnética que se enviaba a la radio mediante correo normal, en la actualidad es en formato Mp3 que se envía por medio del correo electrónico. Todos estos cambios de formatos de grabación y reproducción propios de la evolución tecnológica han favorecido grandemente a la radio. Actualmente se espera que en los próximos 5 o 10 años la radio migre hacia la tecnología digital:

“Es la nueva forma de transportar la señal radiofónica, que se conoce con las siglas anglosajonas D.A.B. (Digital Audio Broadcasting). La transmisión digital consigue un uso más eficiente del espectro radiofónico, al reducir a una sola frecuencia la cobertura nacional por cadena, lo que marca un punto y aparte en la historia de la radio. Hasta ahora la señal analógica, que conocemos -tanto en AM como en FM- puede sufrir alteraciones en el transcurso de su ruta hasta el receptor. Sin embargo, el D.A.B. tiene una capacidad de eludir estas interferencias. La clave de la radio digital radica en el medio de transmitir la señal. Al ser comprimida en el espacio, donde antes cabía una sola frecuencia ahora puede ofrecerse hasta un total de seis.” (Sociedad de Radio Digital Terrenal, 2013)

Existen criterios divididos al respecto, algunas de las personas consultadas creen que con la migración a la nueva tecnología la radio vuelva a tener la fortaleza de antes, incluso está contemplado como un proyecto futuro en la Ley Orgánica de Comunicación, pero otros más bien son escépticos y sostienen que no tendrá resultados, pues se requiere de los receptores especializados. Algunas empresas radiodifusoras han realizado inversiones en equipos con miras a la migración digital, lo cual le dará muchas ventajas no solo en la calidad del sonido que sería

similar al de un disco compacto, sino también en cuanto a cobertura; sin embargo es importante mencionar que esto no es una decisión únicamente del sector privado, pues en primer lugar le corresponde al estado ecuatoriano decidir entrar en este nuevo avance tecnológico de las telecomunicaciones, por ser dueño del espectro radioeléctrico.

Pero antes de que esto suceda, algunas radios han trepado su señal a la web mediante la tecnología Streaming, que consiste en escuchar el audio de la señal de la radio simultáneamente a la transmitida en la frecuencia normal, sin esperar a que se descargue el archivo. Adicional a esto, la mayoría de emisoras utiliza las redes sociales para interactuar con sus oyentes.

3.5.3. Regulaciones y certificaciones

Como es de conocimiento público, el espectro radioeléctrico es de propiedad del Estado, quien concede el uso de las frecuencias a los dueños de las marcas de radio, dicha concesión tiene un período de 15 años renovables; para lo cual el interesado debe cumplir una serie de requisitos de índole legal y técnico para poder acceder a una frecuencia. Lo cierto es que actualmente, no existen frecuencias disponibles en el dial, si alguien quisiera lanzar una emisora tendría que esperar que otro concesionario¹⁰ devuelva la frecuencia al Estado para que le puedan asignar. Los entes reguladores son aquellos que deben dar fe de que la radio cumple con lo que se le ha autorizado en cuanto a equipos, cobertura y programación; estas instituciones son el Consejo Nacional de Telecomunicaciones, Conatel y la Superintendencia de Telecomunicaciones, Suptel; así como el máximo organismo que rige a las demás instituciones, como lo es la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones o SNT; pero actualmente ante la puesta en práctica de la Ley Orgánica de Comunicación estos organismos cambiarán sus competencias y además se crearán otros como lo son: el Consejo de Regulación y Desarrollo de la Información y Comunicación (Art.47), y la Superintendencia de la Información (Art.55) (Ley Orgánica de Comunicación, 2013)

Actualmente la Superintendencia de Telecomunicaciones, Supertel, es el organismo encargado de verificar y controlar que los concesionarios de las frecuencias cumplan sus actividades de acuerdo a lo autorizado a cada uno.

El Reglamento de Radiocomunicaciones emitido mediante Resolución No. 556-21-CONATEL- 2000 menciona las funciones que cumple La Secretaría Nacional de Telecomunicaciones:

“Art. 4.- Administración y Gestión del Espectro Radioeléctrico.- La SNT realizará la administración y gestión del espectro radioeléctrico en Ecuador de acuerdo a las políticas dictadas por el CONATEL, mediante la aplicación del Plan Nacional de Frecuencias...El control y monitoreo del espectro y de los sistemas y servicios de radiocomunicación lo realizará la SUPTEL...”
(CONATEL, 2000)

¹⁰ **Concesionario:** Persona Natural o jurídica debidamente habilitada por la CONATEL para el establecimiento, operación y explotación de redes y para la prestación de servicios de telecomunicaciones. (SUPTEL, 2013)

Por otro lado, la Visión que se han trazado estas instituciones según su página web es:

CONATEL.- Ser el organismo de regulación y administración de las telecomunicaciones que integre a todos los ciudadanos que habitan en el país a través de una política que promueva el acceso de por lo menos un servicio de telecomunicación.

SENATEL.- Ser una entidad con excelencia a nivel nacional y un referente en Latinoamérica en la administración y regulación del espectro radioeléctrico, los servicios de telecomunicaciones, radio y televisión. (Plan estratégico 2010-2014)

Cabe recalcar que las actuales condiciones en que están distribuidas y asignadas las frecuencias van a cambiar con la nueva Ley Orgánica de Comunicación, tanto los plazos de la concesión como en lo relacionado al alcance y cobertura de cada frecuencia. En lo referido al espectro radioeléctrico, en el Art. 106 de la Ley dice:

“Distribución equitativa de frecuencias.- Las frecuencias del espectro radioeléctrico destinadas al funcionamiento de estaciones de radio y televisión de señal abierta se distribuirá equitativamente en tres partes, reservando el 33% de estas frecuencias para la operación de medios públicos, el 33% para la operación de medios privados, y 34% para la operación de medios comunitarios. (Ley Orgánica de Comunicación, 2013)

Art. 116.- Plazo de concesión.- La concesión para el aprovechamiento de las frecuencias de radio y televisión se realizará por el plazo de quince años y será renovable para el mismo concesionario por una vez mediante concesión directa, debiendo para las posteriores renovaciones ganar el concurso organizado por la autoridad de telecomunicaciones. (Ley Orgánica de Comunicación, 2013)

Por otro lado, la Asociación de Radio y Televisión AER y la Ley del Consumidor también regulan el aspecto relacionado al tipo de publicidad que se transmite en los medios. El Art. 53 del Reglamento a la Ley de Defensa al Consumidor regula el horario y la forma en que deben ser publicitados los cigarrillos y bebidas alcohólicas:

“.....Tampoco se podrá hacer ningún tipo de publicidad de cigarrillos, productos derivados del tabaco y bebidas alcohólicas cuya comercialización se encuentre prohibida en virtud de derechos derivados de marcas de fábrica debidamente registradas; e) Queda prohibida la promoción comercial en radio y televisión de cigarrillos y otros productos derivados del tabaco; f) La publicidad comercial televisada de bebidas alcohólicas no será permitida entre las 06h00 y las 21h00;i) Ninguna publicidad de bebidas alcohólicas deberá aparecer en programas que estén dirigidos a menores de 18 años de edad;”

Sin embargo este artículo quedaría sin aplicación ya que la actual Ley de Comunicación en el Art. 94 sobre la Protección de Derechos en publicidad y propaganda prohíbe “la publicidad engañosa, así como todo tipo de publicidad o

propaganda de pornografía infantil, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópicas”. (Ley Orgánica de Comunicación, 2013)

3.5.4. Análisis social

Como ya hemos mencionado anteriormente, el 88% de la población escucha radio, y en Guayaquil con un total de 2.3 millones de habitantes la afinidad por la radio es del 80%, y de éstos el 55% se considera *Heavy Users*, quienes escuchan radio siete días a la semana al menos una hora diaria. (Profits & Research, 2012). En el Anexo 6 se muestran más cuadros relativos al comportamiento de la audiencia.



Del mismo informe se desprende que los NSE A, B, C+ y C-, escuchan radio 5.54 días a la semana y tienen un promedio de 2.94 receptores para escuchar la radio, Otro grupo dedica 4.77 días por semana con un promedio de 1.83 receptores. También nos indica que el 93% de la población refiere las radios musicales y un 47% las noticiosas; de estas musicales, los géneros más escuchados son el romántico con el 30% y el tropical con el 21% en la ciudad de Guayaquil.

En cuanto a las edades, el 70% de los jóvenes de 12 a 24 años sintonizan radio, entre los géneros de programación radial que prefieren está el Moderno, que incluye al pop y otros ritmos de moda, el tropical y el romántico (Anexo 7). Los adultos mayores de 25 años tienen una preferencia por el medio radio del 82%, y a su vez son afines a la música tropical y romántica. (Mercados y Proyectos, 2013) (Anexo 8).

También se evidencia que hay una gran aceptación por los medios digitales, entiéndase internet y redes sociales que ocupan el tercer puesto de preferencia y el segundo lugar en los jóvenes.

Referente a la preferencia de los cantantes, actualmente existe una mayor aceptación del público por el artista local, esta última década ha sido muy exitosa en ese aspecto, pues ha habido mayor cantidad de cantantes ecuatorianos compitiendo con los internacionales; incluso en las radios propiedad de la empresa desde hace 5 años atrás debido al gran número de participantes se estableció una categoría exclusiva para artistas locales en el concurso de la elección de la Mejor Canción del Año, concurso en el que participan 20 canciones nacionales y 80

internacionales que durante todo el año escalan posiciones en el Ranking Semanal de las favoritas del público; según este listado los artistas que actualmente gozan de la preferencia del público son: Mirella Cesa, Daniel Betancourth, Jorge Luis Del Hierro, Verde 70, Fausto Miño y Juan Fernando Velasco.

3.6. Las 5 fuerzas de Porter

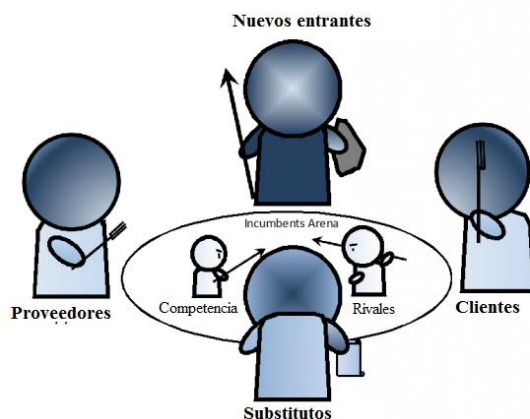


Gráfico 8: Las 5 fuerzas de Porter

3.6.1. El poder de los Proveedores:

En este aspecto podemos mencionar a las empresas, mayoritariamente extranjeras, quienes proveen a las radios del equipamiento técnico, el cual constituye la mayor inversión para iniciar las operaciones; luego como parte de estar a la vanguardia tecnológica los entendidos en la materia recomiendan actualizar el equipamiento radiofónico cada 5 años, adicionalmente contratar un servicio de mantenimiento mensual para garantizar su buen desempeño. Los costos aproximados para equipar una emisora bordean los 200 mil dólares.

Otro proveedor importante es el de energía eléctrica, ya que es el recurso que permite a las emisoras emitir su señal al aire. El pago de las planillas es de manera mensual y de contado, los rubros oscilan entre \$.300.00 y \$.1,000.00 dependiendo de la capacidad de los equipos que cuente la emisora.

Por otro lado tenemos los demás servicios básicos, así como las empresas de monitoreo¹¹ quienes cobran un valor aproximado de \$.400.00 en promedio por proporcionarles el servicio. El crédito máximo que otorgan es de 30 días. También es un rubro importante el de los proveedores de música, empresas que manejan las licencias de las casas disqueras para poder tener las primicias de los lanzamientos musicales; en caso de noticias, también se debe considerar las agencias de noticias.

Así también tenemos el servicio de Cobranza que mediante la Asociación Ecuatoriana de Radiodifusión, ha sido tercerizado pero constituye un egreso del 3% sobre ventas cobradas, el cual también es pagado de contado; sin embargo su

¹¹ Monitoreo se refiere a la verificación o auditoría de las transmisiones de que realizan las emisoras, lo realizan las empresas **Infomedia** y **Mercapro**, quienes tienen los equipos necesarios para grabar la programación y hacer el conteo de las cuñas que han salido al aire, así como de las canciones programadas.

labor es muy importante ya que gracias a este acuerdo se ha mejorado el nivel de rotación de cartera.

En el Unidad de Proyectos Especiales el servicio de luces y sonido, es el rubro más importante a contratar para cada una de los eventos a realizar, y en el mercado hay pocas empresas que ofrecen este servicio, por lo que en algunos casos la rentabilidad del proyecto estará dada por la habilidad para negociar con estas compañías.

3.6.2. El poder de los Compradores-Clientes

La mayor cantidad de clientes o más bien intermediarios la constituyen las Agencias de Publicidad quienes contratan a las radios en nombre de sus anunciantes, el plazo de crédito para el pago de las facturas anteriormente era de 90 días, sin embargo a partir de que se tercerizó el servicio de la cobranza el plazo se redujo a 60 días; en caso de mora se prohíbe la transmisión del anunciante e incluso de la agencia, lo cual impide que otros clientes que hayan ordenado a través de la agencia en mora no sean pautados, esto aplica en todas las emisoras que forman parte de la asociación.

Los clientes directos, aquellos que contratan sin la intermediación de una agencia de publicidad, tienen un plazo de 30 días para el pago de las facturas; no obstante esta política varía entre emisoras, pero la mayoría exige un pago anticipado del cincuenta por ciento.

A las agencias de publicidad se les reconoce una comisión que oscila entre el 15% y 20% por enviar las órdenes de transmisión de sus clientes (orden de pedido) al medio, en este caso a las radios. Adicionalmente algunas agencias o centrales de medios¹² negocian con los medios la denominada Over Commission, la cual consiste en un acuerdo por escrito en donde la agencia se compromete a comprar un determinado monto al año con los medios y a cambio recibe un porcentaje adicional de comisión que será liquidado al final del año y el mismo podrá ser utilizado como descuento de las facturas que la agencia adeuda al medio, o en su defecto servirá como un crédito para utilizarlo con las pautas futuras de sus clientes.

3.6.3. Sustitutos

Actualmente el principal sustituto es el internet que ofrece una cantidad infinita de opciones para escuchar a nivel mundial, sin fronteras. Años atrás, con la aparición del disco compacto se pensó que iría a restarle seguidores a la radio, sin embargo la realidad es que se complementan, pues por un lado la radio necesita de un disco para programar y a su vez el disco necesita ser presentado al público para que sea comprado por los oyentes en las tiendas, ya sean físicas o digitales. La radio ofrece inmediatez, por tanto mientras el disco llega a las tiendas, la radio ya ha lanzado y posicionado en la preferencia de los oyentes las producciones musicales de determinados artistas.

¹² Una central de medios es una agencia especializada en la contratación de publicidad en los medios de comunicación, aglutina más de dos agencias de publicidad en cuyo nombre contratan a los medios para anunciar las campañas publicitarias de sus clientes (anunciantes).

3.6.4. Nuevos entrantes

En el actualidad en el negocio de radio encontramos una amenaza muy concreta y es el hecho de que entrarán nuevas radiodifusoras de índole comunitario y político, ya que la Nueva Ley de Comunicación así lo contempla, pues el porcentaje de las radios privadas está por encima del permitido y la ley manda a que estén repartidas en partes iguales entre los tres sectores, de tal manera que este gran número de emisoras que comenzarán a competir puede reducir significativamente la participación de mercado y por ende la rentabilidad. Esta nueva distribución surge inicialmente con la Constitución Política del Ecuador en cuya Sección tercera referente a la Comunicación e Información, en el Art. 16 numeral 3 manifiesta que:

“Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a.... La creación de medios de comunicación social, y al acceso en igualdad de condiciones al uso de las frecuencias del espectro radioeléctrico para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, y a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas.” (Constitución Política del Ecuador, 2008)

“Art. 17.- El Estado fomentará la pluralidad y la diversidad en la comunicación, y al efecto:

1. Garantizará la asignación, a través de métodos transparentes y en igualdad de condiciones, de las frecuencias del espectro radioeléctrico, para la gestión de estaciones de radio y televisión públicas, privadas y comunitarias, así como el acceso a bandas libres para la explotación de redes inalámbricas, y precautelar que en su utilización prevalezca el interés colectivo.” (Constitución Política del Ecuador, 2008)

Estos artículos son ratificados y puestos en práctica en la Ley de Comunicación Art. 106, tal como se mencionó anteriormente. Sin embargo, al ser una Ley bastante rígida y de un excesivo control, se puede inferir que no les resultará fácil a los nuevos entrantes conseguir el nivel de audiencia que requieren los anunciantes para publicitar sus marcas.

También existen otras leyes y decretos que deben ser cumplidos por las emisoras, como por ejemplo el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual a través de la Sociedad de Autores y Compositores (SAYCE) y la Sociedad de Productores Fonográficos (Soprofon) representan a los artistas ante los medios para el cobro de los Derechos Conexos¹³ del 1.5% sobre las ventas, por concepto de transmisión de la música, lo cual representa una cantidad importante.

Para la puesta en marcha se requiere una alta inversión tanto para los estudios técnicos, como para el equipamiento de la emisora; el total de la inversión mínima sería aproximadamente de \$.200,000.00.

¹³ Derechos Conexos son los derechos económicos por comunicación pública que tienen los artistas, intérpretes o ejecutantes, los productores de fonogramas y organismos de radiodifusión. (IEPI, 1998)

En el mercado publicitario, la amenaza de las redes sociales y todo lo relacionado con tecnología digital, requiere poca inversión y cada vez los clientes se están inclinando por este nuevo medio.

Debemos ponerle bastante atención a estos dos tipos de clientes, por un lado a los oyentes y por el otro el cliente corporativo o los anunciantes, que en algunos casos los intereses y estrategias de programación pueden diferir entre las dos, y como lo menciona Porter *“Una empresa requiere de una estrategia separada para cada sector diferente.”*

3.6.5. Rivalidad y Competencia

Actualmente existen 1147 emisoras de radio según informe de la Supertel, en el cual se contabiliza las estaciones matrices y repetidoras¹⁴ de radiodifusión sonora de Onda Corta (OC), Amplitud Modulada (AM) y Frecuencia Modulada (FM). De las cuales el 83.7% es de propiedad privada, el 14.6% está destinado al servicio público y el 1.7% de carácter comunitario. En la provincia del Guayas existen 96 emisoras privadas y 5 públicas. (SUPTTEL, 2013). Estos datos nos demuestran que la competencia es muy alta, sin considerar los otros medios que también compiten con la radio, como lo son la televisión, prensa escrita, revistas, vallas y los nuevos medios digitales, los cuales pugnan por conseguir una porción del pastel publicitario de los anunciantes. No obstante, si nos concentramos en la rivalidad más específica, en la radio se da una fuerte competencia entre las emisoras que tienen una programación del mismo género, es decir las juveniles disputan con las de su mismo género, las noticiosas de igual manera con las demás radios de las mismas características.

El medio radio mantiene una participación del 5% respecto del total de la inversión publicitaria, e incluso con una ligera tendencia a la baja, a pesar de que al analizarlo de manera aislada se puede determinar un crecimiento en promedio del 6% en los últimos diez años y del 12% entre el 2011 y 2012; indudablemente es una industria que está en su etapa madura y que necesita una reinversión para no llegar al declive. La radio digital sería un gran salto en este proceso necesario de cambio, de igual manera incursionar en el mundo digital desde ya es una alternativa que lamentablemente no todas las radios la están utilizando, pues según una investigación realizada por la Universidad Técnica Particular de Loja para el libro “Historia y Futuro de la radio ecuatoriana” de la Asociación Ecuatoriana de Radiodifusión (AER), de las 96 emisoras solamente 27 tienen habilitada su señal a través de la web. (AER, 2013).

La propiedad de las emisoras o marcas de radio, es variada, va desde las empresas o personas naturales que poseen una sola marca, hasta aquellos grupos empresariales con más de dos marcas de radio que sirven a varias ciudades

¹⁴ **Estación matriz de un sistema de radiodifusión o televisión:** es la estación de radiodifusión o televisión que origina la programación.

Estación repetidora de un sistema de radiodifusión o televisión: es la estación de radiodifusión o televisión que recepta la totalidad de la programación de la estación matriz y la transmite simultáneamente para recepción directa por el público en general. (Reglamento General a la Ley de Radiodifusión y Televisión, 1996)

utilizando repetidoras o en su defecto con diferente marca y programación, pero pertenecientes al mismo dueño.

Cuando un radiodifusor decide no continuar en el negocio o el estado no le renueva la concesión, debe buscar un comprador con quien poder negociar los equipos, lo cual es difícil ya que en algunos casos hay equipos que sirven para una banda específica y no pueden ser utilizados en cualquier frecuencia, pues ya están programados para funcionar con determinadas especificaciones técnicas, esto se convierte en una barrera de salida, al igual que la indemnización del personal que debe asumir por cerrar el negocio, lo cual puede llegar a costarle al radiodifusor algunas decenas de miles de dólares, circulante que no dispone una radio promedio.

3.7. Análisis financiero de la industria

3.7.1. Margen del punto de venta:

Por tratarse de un servicio que se negocia ya sea de manera directa entre el medio y el anunciante o a través de una agencia de publicidad, no existe el margen del punto de venta.

3.7.2. Margen del distribuidor:

En el caso de la publicidad contratada por agencias de publicidad, quienes desempeñan el rol de distribuidor, perciben una comisión que oscila entre el 15% y 20%, esto va a depender de las políticas que cada empresa maneje; en el caso de ExRAD, a aquellas empresas publicitarias asociadas a la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad les concedemos el 20% de Comisión y a los pequeños intermediarios o *Brokers* que no están asociados a dicha institución se les considera el 15%; adicionalmente por Pronto Pago o Pago Anticipado el medio radio acostumbra dar el 5% de descuento o comisión extra.

3.7.3. Comisión de venta típica:

Según entrevistas realizadas a cinco representantes de radioemisoras, el porcentaje típico de la industria que se paga a los vendedores es del 5% a aquellas ventas realizadas a las agencias de publicidad y en caso de ser ventas de clientes directos no hay un criterio unificado al respecto, pues va desde el 5% al 20%, depende de las políticas de cada empresa de radiodifusión.

3.7.4. Términos de los estándares de crédito:

Este es un tema que al negocio de la radiodifusión ecuatoriana le ha costado grandes sacrificios e incluso pérdida de tiempo y dinero cuando circulaba el sucre en el país, ya que el plazo del crédito para el pago de las facturas, especialmente las de Agencias de Publicidad quienes representan en algunos casos el 90% de ventas de las emisoras, era de tres meses y para los clientes directos treinta días o por anticipado; pero en la actualidad debido a un acuerdo conjunto de algunas emisoras a través de la Asociación Ecuatoriana de Radiodifusión, se logró contratar los servicios de una reconocida consultora para que se encargue de realizar la gestión de Cobranzas de las 71 emisoras participantes de Guayaquil y Quito, emulando el sistema que emprendió con mucho éxito la Asociación de Canales de Televisión; este acuerdo contiene ciertas políticas de cumplimiento que obligan a los clientes y agencias a cancelar sus facturas en un plazo no mayor

a sesenta días, de no hacerlo se veta la pauta que tenga vigente, al aire, en todas las emisoras participantes.

3.7.5. Principales indicadores económicos

Como se puede observar en el cuadro siguiente, la rentabilidad de las principales emisoras no es muy atractiva según lo reportado a la Superintendencia de Compañías, adicionalmente se requiere de una alta inversión en activo fijo para la puesta en marcha de una emisora, así como estudios técnicos y demás requisitos exigidos por las entidades de control de las telecomunicaciones.

Cuadro 3: Principales indicadores financieros de la industria de radiodifusión

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS DEL TOP 10 DEL RANKING DE EMISORAS DE RADIO EN FM DE GUAYAQUIL									
PUESTO EN RANKING	MARCA RADIO	GÉNERO MUSICAL	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (Dupont)	MARGEN OPERACIONAL	RENTABILIDAD NETA DE VENTAS	RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	RENTABILIDAD FINANCIERA	
1	LA OTRA	TROPICAL	ROCK & POP F.M. YAVA S.A.	0,0186	0,0192	0,0180	0,2580	0,2423	
2	CANELA	TROPICAL	LESOTHO S.A.	No se encontraron datos publicados en la Super Cia					
3	DISNEY	JUVENIL	RADIO CONCIERTO GUAYAQUIL S.A	0,0204	0,0698	0,0126	0,2032	0,0367	
4	ANTENA 3	TROPICAL	RADIO Y TELEVISION 44 SA	0,1274	0,0801	0,0800	0,2518	0,2515	
5	FABU	ROMÁNTICA	RADIODIFUSORA TRAFALGAR DEL E	0,0213	0,0330	0,0125	0,1953	0,0736	
6	AMERICA	TROPICAL	AMERICA STEREO 104.5 FM QUITO	0,0599	0,0933	0,0543	11,5190	6,7019	
7	ONDA POSITIVA	TROPICAL	FESTATI S.A.	0,0538	0,1216	0,0405	0,2958	0,0986	
8	PUNTO ROJO	JUVENIL	EXTRA RADIO S.A. EXTRADIO	0,1138	0,3097	0,1751	0,5007	0,2831	
9	RUMBA	TROPICAL							
ÍNDICES PROMEDIOS				0,0593	0,1038	0,0561	1,8891	1,0982	

Fuente: Indicadores Económicos Financieros de la Superintendencia de Compañías

CAPÍTULO IV

EL PROYECTO: NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO PARA PROMOVER DE FORMA SOSTENIBLE LA CULTURA MUSICAL EN LA SOCIEDAD Y EL DESARROLLO DE TALENTOS MUSICALES

4.1. Descripción general del proyecto de la Unidad de Proyectos Especiales

4.1.1. Concepto de negocio

La Unidad de Proyectos Especiales está creada con la idea de promover la actividad artística musical de manera sustentable, en donde sus ingresos estarán dados por el pago que realicen los anunciantes (clientes) por publicitar sus productos y marcas en los eventos a realizar; como un efecto automático se busca mejorar la participación del mercado tanto en audiencia como en inversión publicitaria.

4.1.2. Orígenes

El proyecto que se denominará Unidad de Proyectos Especiales surge ante la necesidad de realizar actividades diferentes que generen un contacto más directo entre el público, los artistas, anunciantes y radio. Que a su vez sea autosustentable en el tiempo y algunas de las actividades a realizar se conviertan en referente de la

industria musical del Ecuador, como lo es producto Disco Rojo y eventos de aniversario de las radios, estas dos últimas se las ha realizado de una forma poco planificada hasta ahora y justamente el proyecto apunta a nutrirse de esta experiencia adquirida previamente para poder desarrollar las actividades futuras.

4.1.3. Mercado Objetivo

Concretamente se trabajará con el mercado objetivo de las dos emisoras que forman el ancla para la Unidad de Proyectos Especiales: personas de 12 a 50 años, de nivel socioeconómico medio, medio alto y alto.

4.1.4. Misión General

Fomentar y promover el arte de manera sustentable, contribuir para que las emisoras de ExRad se mantengan liderando las preferencias de las diferentes audiencias y aportar a la sociedad contenidos novedosos que aporten al bien común.

4.1.5. Misión Interna

Desarrollar y promover proyectos artísticos para diferentes grupos de audiencia y anunciantes, con responsabilidad social y empresarial, procurando la justa retribución económica para los accionistas.

4.1.6. Misión externa

Ser el apoyo para las carreras de los artistas y ofrecer a la audiencia nuevas alternativas de entretenimiento y cultura.

4.1.7. Visión

Ser reconocidos como líderes en el desarrollo y promoción del talento musical, contribuyendo al posicionamiento, sostenibilidad y crecimiento de las emisoras que conforman la empresa.

4.1.8. Valores corporativos

- **Respeto:** A los demás, a la sociedad y medio ambiente.
- **Creatividad e innovación:** En la programación, equipamiento y en actividades de promoción.
- **Honestidad:** En todos los aspectos de la empresa y de su gente.
- **Responsabilidad:** De y para con nuestra gente, la música y la sociedad.
- **Cooperación:** De la empresa y sus integrantes.
- **Orientación al cliente:** Interno y externo.

4.1.9. Metas

➤ Metas a Corto Plazo (1 año)

- Cumplir con el cronograma de actividades artísticas en las fechas previstas y con los presupuestos de ingresos y egresos de la unidad.

- Afianzar las relaciones con nuestros socios estratégicos.
- Robustecer la lealtad de nuestros colaboradores y conseguir el apoyo e involucramiento desde la dirección de la empresa.
- Contribuir a mejorar en el ranking de las emisoras ancla de las actividades artísticas del proyecto.
- Cumplir con los compromisos adquiridos con anunciantes, artistas y público.

➤ **Metas a Mediano Plazo.- (3 años)**

- Producir nuevas actividades artísticas
- Consolidar y posicionar las actividades principales de la Unidad de Proyectos Especiales como referentes en la industria musical ecuatoriana.
- Lograr los niveles de rentabilidad estimados.
- Cumplir con los compromisos adquiridos con anunciantes, artistas y público.

➤ **Metas a Largo Plazo (+ 5 años)**

- Fortalecer las alianzas estratégicas
- Desarrollar eventos de mayor envergadura
- Analizar la posibilidad de establecer un precio de entrada para los eventos al público en general.

4.2. El modelo de negocios CANVAS

Basándonos en el modelo de negocios Canvas a continuación se presenta un resumen del proyecto y posteriormente una descripción de cada uno de los aspectos que lo conforman:

Cuadro 4: Canvas

INFRAESTRUCTURA			OFERTA	USUARIOS		
ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	RECURSOS CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	CANALES/COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	SEGMEN TO DE CLIENTES
Promotores y Casas Disqueras	Conciertos de aniversarios de las radios.	* Artistas	* Forma diferente de publicitar sus productos y vincularla con actividad artística y cultural.	* Relación directa con las marcas auspiciantes y artistas.	* Agencias de Publicidad y BTL * Equipo comercial	* Las marcas anunciantes
Colegios	Concursos	* Financieros			* Emisoras de radio	
Empresas de Publicidad BTL y agencias	Conciertos en colegios y universidades	* Personal de producción y ventas	* Interactuar directamente con el segmento objetivo. * Plataforma completa para la promoción de los artistas	* Contacto mediante redes sociales y telefónicamente con el público.	* Redes sociales * Medios de comunicación	* Audiencia (público en general)
Artistas	Disco Rojo					
FINANZAS						
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS			
Costos Fijos de la Unid. PE		46%	* Auspicios vendidos a los anunciantes			
Costos Variables de Producción		54%	* A futuro se podría considerar la venta de las entradas.			

4.2.1. Segmentos de Clientes:

Como ya hemos mencionado en párrafos anteriores, las emisoras de radio tienen dos tipos de clientes: las marcas anunciantes y el público oyente que conforma la audiencia de las estaciones.

- a) **Las marcas anunciantes.**- En el proyecto planteado se ha definido que nuestros principales clientes serán aquellas marcas afines al segmento objetivo del cual estamos realizando el evento, así por ejemplo tenemos las bebidas, consumo e higiene personal y otros.
- b) **Audiencia (público en general).**- Jóvenes y adultos, oyentes de las emisoras pertenecientes a ExRad, estudiantes, y el público en general que guste de la música.

4.2.2. Propuesta de valor

Ofrecerles a los anunciantes una manera diferente de publicitar sus productos para tener un contacto más directo con su público objetivo, así como el hecho de vincular su marca a una actividad artística en beneficio de los exponentes musicales nacionales. Por otro lado el público podrá disfrutar de cantantes y músicos locales de excelente calidad. Desde la óptica del artista, le ofrecemos una plataforma completa para dar a conocer su talento: la programación de su música en las radios de la empresa y los eventos en vivo, así como el reconocimiento a su carrera en el evento anual de premiación.

También acercaremos las marcas y los artistas a un segmento de público que no es fácil alcanzarlo de manera focalizada para poder interactuar con ellos, como lo son los colegios y universidades.

4.2.3. Canales

Por tratarse de un servicio y no de un bien que se transfiere, no dispondremos de canales de distribución como tales. A los anunciantes llegaremos a través de las agencias de publicidad y/o de BTL, así como de manera directa, en ambos casos a través de nuestro departamento de ventas.

De cara al público nuestro medio de interacción y contacto serán las mismas radios, las redes sociales y medios impresos como revistas y periódicos.

4.2.4. Relación con los clientes

En primer lugar la idea es establecer una relación directa con la marca auspiciante contactada por el personal de ventas y posteriormente durante la ejecución del evento se vinculará con el personal de producción de la Unidad de Proyectos Especiales. Se busca conseguir marcas que sean fieles auspiciantes de los eventos artísticos de la Unidad de Proyectos Especiales, lo cual se logrará con la atención directa y personalizada del equipo de ventas, así como con la exposición que llegará a tener su marca a través de los auspicios, es decir por los resultados.

Por otro lado la relación también es directa con los oyentes mediante la señal de las emisoras de ExRad y a través de las redes sociales, quienes serán compensados por su lealtad a las radios con pases para asistir a los conciertos que se realicen de los artistas y demás actividades propias de las emisoras, para ello se realizarán concursos en los programas en vivo de las radios.

Con los artistas el nexo también es directo y se logra afinidad con ellos al ser una de las pocas emisoras de la ciudad e incluso del país que apoya y promueve el talento local, según lo expresado por algunos cantantes ecuatorianos; no solo se promocionará sino también premiará ese talento con las diferentes actividades a ejecutar.

Los dos tipos de clientes podrán interactuar con el recurso clave, los artistas a quienes las radios promocionan, así se establecerá un nexo muy importante entre los tres actores principales: anunciantes, público y artistas.

4.2.5. Recursos Clave

Como ya se mencionó, el principal recurso clave serán los artistas con quienes se realizarán los eventos musicales. Actualmente se dispone de un amplio abanico de cantantes solistas y grupos musicales que participarán en las actividades que se realizarán en exteriores para cada radio, entre ellos se puede mencionar a: Daniel Betancourth, Mirella Cesa, Rocko & Blasti, Fausto Miño, Verde 70, Los Intrépidos; y a nivel internacional, también se cuenta con la colaboración del mexicano Gustavo Lara, Santiago Cruz, Nigga, Reinaldo Álvarez, entre otros.

Otro recurso muy importante es el personal de toda la empresa y en especial de la Unidad de Proyectos Especiales, quienes serán los encargados de producir y comercializar las actividades, son personas totalmente comprometidas con las labores encomendadas y con la empresa, adicionalmente a eso disfrutan de lo que hacen, lo cual nos garantiza que entregarán su mejor esfuerzo en la labor que tengan que desempeñar. Inicialmente el recurso humano estará conformado por un Director de la Unidad de Proyectos Especiales, un Coordinador de Proyectos Especiales y una ejecutiva de ventas, quienes tienen el conocimiento y experiencia para realizar las actividades que se les va a encomendar. Durante el desarrollo del evento se requerirá del soporte de otras personas de las demás áreas dependiendo de la magnitud de la actividad.

En el aspecto económico se cuenta con el apoyo de la directiva de la empresa para solventar en un inicio las actividades en caso de ser necesario. No obstante, la función de esta unidad también será conseguir los recursos financieros a través de la representante comercial contratada de forma exclusiva para este fin.

4.2.6. Actividades clave

Las actividades clave para este proyecto son por una parte la planificación de los eventos o espectáculos artísticos a realizar durante todo el año con los diferentes artistas y tipos de público; al mismo tiempo están las actividades comerciales las cuales van a generar los flujos necesarios para solventar los gastos de producción. A continuación se enuncian los principales tipos de actividades, los cuales serán descritos en detalle en el Plan de Marketing:

- **Conciertos:** Constituyen la mayoría de las actividades a ejecutar, aquí se incluyen los conciertos de aniversario de las emisoras de ExRad, conciertos en colegios y universidades, así como los conciertos acústicos a transmitirse en vivo por la señal de las emisoras.

- **Disco Rojo:** Premiación anual que busca galardonar a aquellos cantantes y grupos musicales que se han destacado durante el año.
- **Concursos de Canto y de Bandas musicales.-** Con esta actividad se pretende generar una especie de semillero para lanzar al mercado nuevos exponentes, se lo puede definir como un buscador de talentos.

4.2.7. Socios clave

Para este proyecto contemplamos alianzas estratégicas con varios actores que tienen un rol importante en el desarrollo de todas las actividades que la unidad de Proyectos Especiales planea llevar a cabo, entre ellos tenemos los siguientes:

- **Casas disqueras y promotores artísticos.-** Son quienes nos proporcionarán los artistas para las presentaciones, que son la parte importante de todo el proyecto; las radios a cambio les ofrecen la promoción no solamente a través de los conciertos, sino mediante la programación de los temas musicales de los artistas y en general de la disquera y promotores.
- **Agencias de Publicidad y BTL.-** Serán los aliados comerciales en el sentido de que serán el filtro para llegar a las marcas anunciantes, si bien se constituyen en clientes por una lado porque son a quienes contactaremos para vender el espacio publicitario, por otra parte son aliados estratégicos porque son el nexo para llegar a los anunciantes quienes van a vincular sus marcas a nuestros eventos artísticos.
- **Empresas de audio y luminotecnia.-** Parte importante y tangible de este proyecto, son las empresas que nos proporcionarán la plataforma para el escenario, las luces y la amplificación para poder desarrollar los conciertos. Procuraremos negociar con dos proveedores importantes para conseguir excelentes tarifas y abaratar costos.
- **Colegios y universidades.-** Son aquellos que nos proporcionarán el espacio físico en algunos casos, se convierten en el medio para llegar al público. El primer acercamiento lo realizará el Director de la Unidad con las autoridades de las instituciones para que permitan que sus alumnos participen por el concierto gratuito en sus instalaciones.
- **Medios de comunicación.-** Constituyen la herramienta por medio de la cual daremos a conocer las actividades, especialmente nos enfocaremos en los canales de televisión local, medios impresos y páginas webs de entretenimiento. El objetivo es mantener excelentes relaciones con los representantes de estos medios para que asistan a las conferencias de prensa y publiquen los boletines informativos sobre las actividades a realizar.

4.2.8. Estructura de Costos

El proyecto de la Unidad de negocio considera algunos costos que serán detallados en el capítulo financiero; pero podemos resumirlo brevemente de la siguiente manera: por un lado el costo del recurso humano que estará a cargo de la unidad de negocios por un monto que bordea los \$.5,000.00 mensuales, lo cual representa los costos fijos que constituyen el 46% del total de costos.

En otro aspecto tenemos el costo de producción que va a depender de la magnitud del evento, para efectos de proyección podemos promediar \$.2,500.00.

En cuanto a publicidad, se invertirá en redes sociales como Facebook un valor de \$.500.00 en efectivo por actividad, y en los demás medios será a través de canje publicitario que no se imputará al proyecto sino a la organización, ya que se está promoviendo las marcas de las propias radios, no obstante también fue considerado en la proyección financiera para exigirle más al proyecto. Los demás gastos de producción incluyen movilización, refrigerios, hospedaje y alimentación en algunos casos; el total de variables representan alrededor de \$.6,000.00 en promedio y equivalen al 54%.

Es decir que la Unidad de Proyectos Especiales requiere de un presupuesto de \$.11,000.00 mensuales en promedio, incluyendo efectivo y canje, ya que existen meses en los que los gastos de producción varían de acuerdo a la magnitud de los eventos artísticos.

4.2.9. Flujos de ingresos:

La principal fuente de ingresos será a través de la publicidad, es decir el espacio de exposición que tendrán las marcas anunciantes en nuestros eventos, así como en la programación radial, este paquete de auspicio para generar los ingresos será detallado en el plan de marketing. Las tarifas de los paquetes estarán en función de algunas variables como lo son: el aforo del lugar, el artista y los costos; y pueden variar de entre \$.2,500.00 y \$.6,500.00. Se puede ingresar un máximo de 6 auspiciantes por evento, y llegar a un promedio de \$.12,300.00 mensuales.

CAPÍTULO V

PLAN DE OPERACIONES

ExRad es una empresa de servicios, sus ingresos provienen únicamente de la venta de espacios publicitarios, cuyo proceso de operación no tiene mayor complicación, pues es bastante sencillo. En la nueva unidad de Proyectos Especiales, su ingreso será de igual manera la publicidad pero en este caso, adicional a la transmitida en las radios, se ofrecerá paquetes que otorguen presencia de marca física en los recintos donde se llevarán a cabo los eventos artísticos, así como otros derechos publicitarios en los demás medios contratados por ExRad para la difusión de los eventos, tales como prensa escrita, web y redes sociales.

A continuación se describe cada una de las actividades a realizar por la Unidad de Proyectos Especiales:

5.1. Plan de Promoción artística

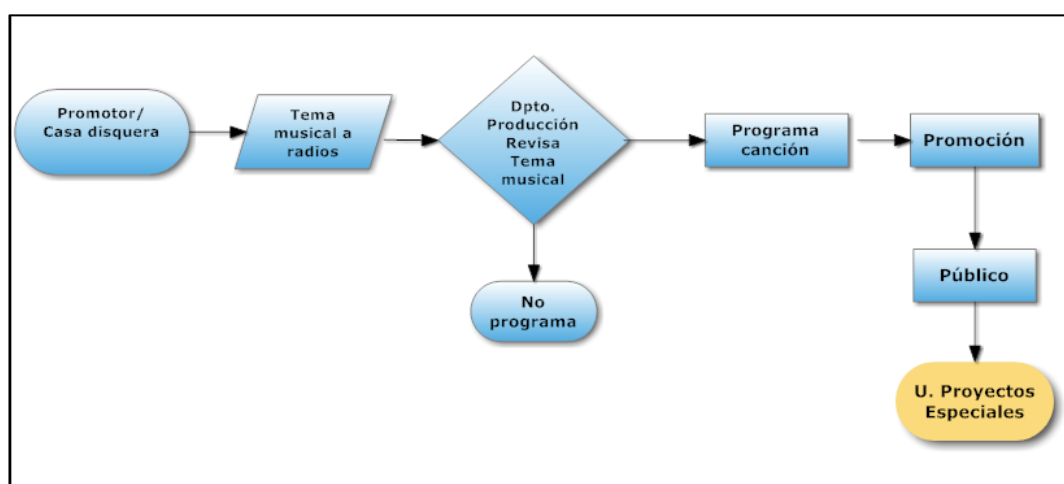
Los cantantes, intérpretes y grupos musicales son la parte fundamental de este proyecto, es por eso que la atención de la unidad de Proyectos Especiales estará dirigida, en conjunto con el área de Producción de la empresa, a descubrir nuevos talentos y potenciar los existentes, lo cual se logra mediante una alianza y compromiso entre los promotores artísticos, artistas y las radios. Las fortalezas de ExRad para conseguir la alianza son:

- Experiencia en programación y comercialización de radio por más de 18 años.
- Apoyo incondicional y total apertura a la obra artística de calidad de los intérpretes ecuatorianos, para incluirla en la programación diaria de las radios, para lo cual la canción o tema promocional debe reunir las siguientes condiciones:
 - Interpretación y canto.- Voz educada, timbre agradable al oído.
 - Composición musical: Profesional y novedosa
 - Arreglos y grabación: En estudio profesional, con equipos modernos y de punta.
 - Imagen del artista y del material con estilo propio y diferente.
 - Que tenga un nivel de aceptación razonable por parte del público.
- Posicionamiento de las emisoras como líderes en su segmento (Ver Anexos 7 y 8), como lo manifiestan los estudios de sintonía.
- Alianza con dos importantes medios escritos para conseguir una mejor cobertura de los eventos y promociones
- Experiencia de las radios en descubrir talentos y lanzarlos al mundo artístico,

Por todo lo expuesto, los cantantes locales ven a las radios de ExRad como un apoyo muy importante en su carrera, según lo han expresado algunos artistas consultados. Es así que participar en las actividades que realizará la nueva unidad de Proyectos Especiales de la empresa, para ellos es muy gratificante y ponen su talento a disposición de las radios sin recibir pago en efectivo, solamente la retribución promocional de sus obras discográficas, así lo han expresado la mayoría de los artistas que se indican en el Anexo 9.

A continuación se detalla el proceso de promoción de los principales tipos de eventos a realizar, los cuales serán gratuitos para el público en general.

Gráfico 9: Flujo proceso de programación de tema musical



5.1.1. Actividades artísticas a realizar

a) Conciertos artísticos

Estos conciertos se realizarán para el público en general, cuya convocatoria se la realizará a través de una de las dos radios que apadrine el evento, pues esto depende del tipo de artistas a presentar de acuerdo al género musical que interpretan, no todos son afines a la programación musical de las dos emisoras por tanto la promoción será dirigida en la que corresponda; así mismo habrá casos en los que encajen perfectamente en ambas radios. Aquí se incluye a los siguientes tipos de actividades:

- **Cásate con Romance:** Actividad en la que se convoca a las parejas para que participen enviando sus datos para ganarse la celebración de su boda. La mecánica variará cada año, y será definida por la Unidad de Proyectos Especiales y el departamento de Producción de la empresa, posteriormente un jurado escogerá diez parejas para ser entrevistadas por el Director de Proyectos Especiales y luego de esto se definirán las cinco parejas ganadoras de la ceremonia. Posteriormente se reciben los documentos para la inscripción de las bodas en el Registro Civil. La boda será amenizada por el concierto de un artista nacional y uno internacional (si el caso amerita), cuando las fechas de la gira promocional de los artistas extranjeros coincida con la celebración, los artistas desempeñan el papel de padrinos del evento y serán aquellos que interpreten básicamente música romántica.
- **Fiesta Pop:** concierto en el cual se presentan varias bandas y solistas para celebrar el aniversario de la emisora juvenil de la empresa. También se deja abierta la posibilidad de contar con un invitado internacional para hacerlo más atractivo para el público. Los géneros musicales que se presentan aquí varían desde el pop hasta el electrónico y música urbana.
- **Gira Colegial:** Se designa un artista para que de un concierto gratuito en el colegio ganador, para lo cual sus estudiantes deben inscribirse mencionando

la institución, aquella que reciba más votaciones a través de las redes sociales y vía telefónica, se llevará el concierto. Previamente el departamento de Proyectos Especiales debe solicitar los permisos de los colegios y ubicar la publicidad de convocatoria.(Anexo 10)

- **Conciertos Acústicos:** se realizarán dependiendo de la necesidad de Proyectos Especiales y de la disponibilidad de fechas de los artistas, se lanzará la campaña promocional del evento en la radio que corresponda al género del artista, para que el público participe por los pases para estar presente en el concierto, el cual dura una hora y es transmitido en vivo por la señal de la emisora.

b) Concurso de nuevos talentos (semillero)

- **Concurso de Canto:** dirigido al público juvenil de 12 a 25 años, la campaña tiene una duración de 3 meses. Cada mes se dará a conocer las canciones grabadas por los participantes por medio del canal de Youtube de la radio en un espacio de una hora de duración durante la programación diaria de la radio. Esta grabación pueden hacerla en los estudios de la emisora o en sus casas. Se realizarán entrevistas a los participantes, además deberán cantar la canción en vivo con el acompañamiento de un músico contratado por la radio. Al final de cada mes se escogerá tres finalistas de acuerdo a las votaciones a través de redes sociales y página web y se los invitará a dar una presentación en el auditorio de la radio con artista como padrino. Estas personas tendrán el cuarto mes para prepararse para la final que se realizará con público y un artista invitado. Los dos primeros puestos se ganarán una beca para estudiar música y canto en una escuela de prestigio y al primer lugar se le producirá un disco después del proceso de estudios.
- **Festival de Bandas:** Durante cada mes se convocará a las bandas de colegios, bandas amateur y semiprofesionales a inscribirse para participar en un concierto a realizar al final de cada mes, donde darán a conocer su talento ante el público y un jurado quienes irán calificando la participación para luego convocar a la presentación final de las bandas más puntuadas.

c) Disco Rojo:

Este evento de premiación se lo crea con la finalidad de ser el galardón que retribuya la actividad artística del país. Se entregará una vez al año, participarán todos los artistas que se hayan destacado durante el año anterior en la escena musical. El premio será entregado por categorías de la siguiente manera:

- Mejor canción pop
- Mejor intérprete pop
- Mejor canción género urbano (rap, reggaetón, house, etc.)
- Mejor intérprete urbano
- Mejor canción romántica
- Mejor intérprete romántico
- Mejor canción tropical
- Mejor intérprete tropical
- Artista revelación

El evento tendrá su propia página web: www.disco rojo.com en donde se presentarán los nominados, los cuales serán seleccionados al final del año de acuerdo a los finalistas para la canción del año, esta preselección la realiza el departamento de producción con la estadística propia de las canciones que más han sonado durante el período en la radio, es decir que es el público quien tendrá la tarea de ir ubicando en su preferencia a los artistas y canciones que luego serán nominados para el *Disco Rojo*. Las votaciones se receptorán mediante la página web y durante todo el proceso se llevará a cabo una campaña por medio de boletines de prensa enviados a los principales medios para ir despertando el interés sobre el evento.

La premiación se la realizará en un teatro con la presencia de todos los nominados, invitados especiales y medios de comunicación, así como con la participación de un artista internacional invitado y de cinco artistas nacionales.

5.1.2. El acuerdo promocional

El plan Promocional de una canción arranca con un *single*¹⁵ promocional, el cual llega al departamento de producción de las emisoras, quienes se encargan de revisarlo de acuerdo a los parámetros de calidad descritos anteriormente; una vez pasado este filtro el tema es grabado en el sistema de programación. Posteriormente se le asigna un nivel de prioridad de lanzamiento, el cual consiste en programar el tema al menos cuatro veces diarias. Después de tres o cuatro semanas del lanzamiento se invita al cantante a presentarlo oficialmente a través de una entrevista en todos los programas de las radios.

En la cuarta semana, si el tema ha captado la atención del público, estará siendo solicitado en las programaciones en vivo a través de la línea telefónica, redes sociales y web de la radio, para así seguir su proceso normal para convertirse en éxito y posteriormente se repetirá el mismo trabajo promocional con los siguientes temas de la producción discográfica del artista.

A todos los artistas seleccionados se les retribuirá mediante la promoción de sus discos, considerándolos como prioridad dentro del esquema de programación.

5.1.3. Acceso del público

El acceso a los eventos artísticos planteados será sin costo para el público en general para así asegurar una mayor asistencia; en algunos casos serán de entrada libre y en otros, con invitaciones cuya mecánica para conseguir las mismas será participando en los programas en vivo de las radios, ya sea a través de un concurso de la radio o con prueba de compra de la marca auspiciante.

¹⁵ **Single:** También llamado sencillo, corresponde a la grabación de la canción a promocionar, en ocasiones suelen traer más de 2 temas los cuales corresponden a versiones de la misma canción o en su defecto temas que serán promocionados a posterior. Un single no es el disco completo con toda la producción, pues esta se la lanza al mercado normalmente después de tener 3 o 4 temas single al aire.

5.1.4. Calendario de eventos artísticos

Cuadro 5: Cronograma de eventos artísticos

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Aniversario 1	Romance Acústico	Disco Rojo	Punto Unplugged	Aniversario 2	Gira Colegios					Conc. Fundación
Concurso canto			Elección ganadores	Festival de bandas			Punto Unplugged	Romance Acústico	Punto Unplugged	Romance Acústico	Unplugged Navideño

Actividades con emisora #2 (radio juvenil)

Actividades con emisora #1 (radio adulta)

5.2. El espacio físico a ser usado

Para efectos del funcionamiento de la unidad de negocio se dispondrá de una oficina, la cual actualmente está desocupada, dentro de ExRad para ubicar los puestos del Director de Proyectos Especiales y el Coordinador.

En cuanto al tema del recinto, que es lo más importante al momento de llevar a cabo las actividades artísticas propias de esta unidad, se considerarán algunas variables para escoger el escenario, las cuales se detallan a continuación:

- Capacidad del aforo
- Precio del alquiler
- Disponibilidad para la fecha solicitada
- Idoneidad para con el espectáculo a presentar
- Accesibilidad para el público
- Seguridad
- Nivel de acústica (hay recintos que por tener una estructura diferente, el sonido se pierde o llega con distorsión al público, y para superar esta falla se debe invertir en mayor capacidad de potencia de los equipos de audio)
- Facilidades para la instalación de equipos, audio, iluminación y camerinos.

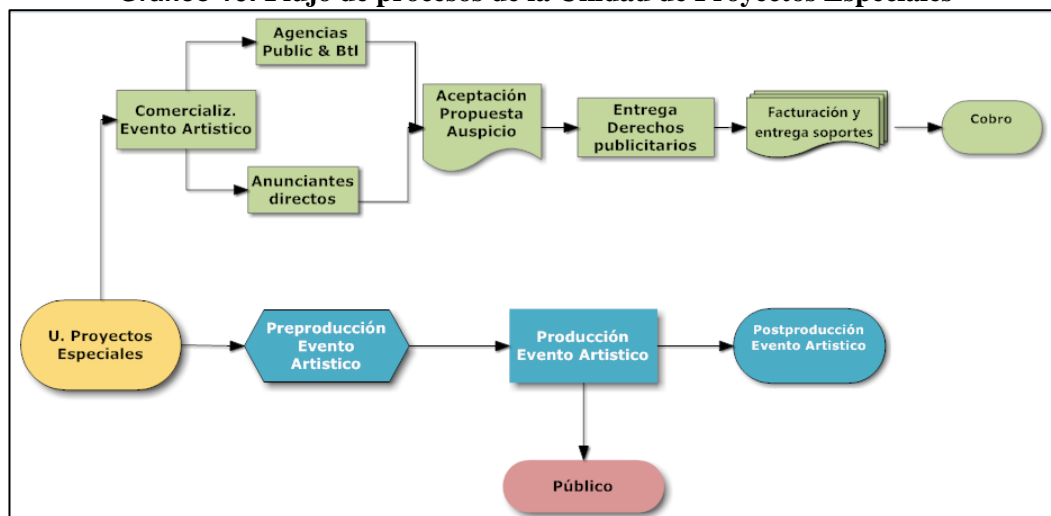
Luego de este análisis ponemos a consideración los siguientes recintos para llevar a cabo los eventos artísticos:

- Plataforma y sala del MAAC
- Salones del Centro de Convenciones
- Patios de centros comerciales
- Teatro principal del Centro de Arte

5.3. El flujograma de los procesos de la Unidad de Proyectos Especiales:

A continuación se grafica las actividades que realiza la unidad y posteriormente se describe cada una de ellas incluyendo todos los procesos.

Gráfico 10: Flujo de procesos de la Unidad de Proyectos Especiales



5.3.1. Preproducción:

Esta etapa es muy importante por cuanto corresponde a la planificación y definición del proyecto a comercializar, se debe establecer los artistas con los cuales se realizará el evento de acuerdo a cada una de las ocasiones ya establecidas en el calendario anual, las cuales son:

- Conciertos de Aniversarios de las dos emisoras (febrero y junio)
- Disco Rojo
- Gira colegial
- Concurso de canto Festival de Bandas

Este proceso es crucial porque es donde se realizarán todas las actividades para que el evento salga de acuerdo a lo planeado, esas tareas son las siguientes:

- Definir artistas que participan, en algunos casos contaremos con invitados internacionales.
- Definir locación, la cual dependerá de las variables descritas anteriormente.
- Aprobar rider¹⁶ del artista
- Contratación del servicio de audio e iluminación.
- Determinar el presupuesto general que incluya todos los gastos: recinto, luces y sonido, rider artistas, transporte, hospedaje, alimentación y un rubro para varios que aglutinará gastos menores e imprevistos.
- Solicitar permisos de ser necesario a las entidades competentes: Municipio y Sayce.
- Seguridad: Solicitar colaboración de Cuerpo de Bomberos, Defensa Civil y Policía.

¹⁶ **Rider:** Puede ser técnico y de viáticos, en éste se establece la cantidad de instrumentos y equipos que requiere el cantante o grupo musical para su presentación, así como los requerimientos de alimentación y hospedaje.

- Contratar la movilización para los artistas.
- Elaborar el guion o programa del evento artístico.
- Contratar el catering¹⁷ para los artistas, personal de producción, seguridad y de apoyo.
- Elaboración de artes y coordinar la respectiva publicación en medios impresos y digitales.
- Elaboración de boletines y envío a los medios de comunicación vía electrónica.
- Elaboración de lista de medios invitados para cobertura de evento y envío de invitaciones vía correo electrónico.
- Producción de cuña promocional y transmisión de la misma a través de la radio con la marca de los auspiciantes.
- Comunicar avances diarios del evento por medio de redes sociales y webs, cuando del Disco Rojo, gira colegial y Festival de Bandas se trate.
- Establecer la mecánica de entrega de invitaciones al público, lo cual podría ser mediante sorteo, concurso o muestra de compra de algún producto auspiciante. Cabe mencionar que las mismas no tendrán costo para el público para darle la oportunidad a que haya mayor asistencia.
- Impresión de entradas para el público.

5.3.2. Producción

Una vez llegada la fecha del evento artístico debemos tener todos los permisos en orden y todas las contrataciones canceladas al menos en un 50%. Así como, en caso de ser necesario, tener la confirmación de las instituciones de seguridad y apoyo.

- **Montaje**
 - **Escenario y Equipo Técnico:** Se lo realizará la noche anterior o en la mañana del día del evento, estará a cargo de la empresa contratada para el audio e iluminación. El Director de Proyectos Especiales supervisará que todo se instale de acuerdo a lo contratado y que todo el rider técnico solicitado por el (los) artista (s) esté disponible. En resumen, este proceso incluye instalación de tarima, luces y sonido, pantallas gigantes y backline¹⁸.
 - **Camerinos:** También se establece en el recinto el área que servirá como camerinos y se definirá los accesos para artistas, público y equipo de producción. Si el evento artístico amerita se debe destinar un área como sala de prensa para que los artistas den sus declaraciones (sólo será necesario para el Disco Rojo).
 - **Presencia de marca:** Una vez instalado el escenario con las luces y sonido, se procede a la ubicación de la presencia de marca de los auspiciantes y de la radio.

Catering: La empresa contratada para proveer este servicio instalará los alimentos (bocadillos de sal y dulce) y bebidas (agua y refrescos) en el lugar

¹⁷ **Catering:** Alimentos y bebidas disponibles en el camerino.

¹⁸ **Backline:** Corresponde a la instrumentación musical solicitada por el artista.

previamente acordado para el efecto. Cuando no amerite contratación de este rubro, la persona de apoyo de ExRad será encargada de la adquisición de los insumos y ubicación en los camerinos.

En cuanto a las sillas para el público también se debe coordinar con el administrador del recinto para su ubicación, normalmente el alquiler del espacio incluye sillas, caso contrario serán contratadas y ubicadas por ExRad.

- **Recibimiento, transporte y hospedaje de artistas:**

En caso de que los artistas vengan de fuera de la ciudad se debe coordinar la hora de llegada para recogerlos desde el aeropuerto y llevarlos al hotel, pruebas de sonido, restaurante y concierto. Esta actividad se realizará solamente en los casos que amerite. En caso de ser un número importante de personas a movilizar, se destinará a personal de apoyo para que se encargue de la logística, caso contrario lo manejarán entre el chofer y el Director de acuerdo a un itinerario preestablecido.

- **Desmontaje:**

Una vez concluido el evento se debe proceder inmediatamente con el proceso de desinstalación de lo siguiente:

- **Presencia de marca:** Puede estar a cargo del anunciante o de nuestro personal.
- **Escenario y Equipo Técnico:** Está a cargo de la misma empresa contratada para darnos el servicio de tarima, iluminación y audio.

5.3.3. Post producción:

Esta parte corresponde al momento posterior al término del evento artístico, aquí se procede con el pago del personal de seguridad, en los casos que amerite. Posteriormente el Director y Coordinador elaborarán un informe de la actividad y será compartido en reunión con los departamentos de Producción, Proyectos Especiales y Comercialización. Se verificará el cumplimiento de los tiempos programados durante todo el proceso, así como durante la realización del evento, se hará conciencia de los errores o imprevistos suscitados y se tomarán las medidas para no repetirlos, es decir se convierte en una actividad de mejora continua.

5.4. Mano de obra:

- *Pre producción:* Director de Proyectos Especiales y Coordinador
- *Producción:* Director, Coordinador, personal de apoyo correspondiente al personal de las demás áreas de la empresa, a quienes dependiendo de la magnitud del evento y tiempo requerido se les pagará una bonificación de \$.50.00

5.5. Capacidad:

Durante el primer año de actividades no se prevé la contratación de personal extra para el desarrollo de los eventos, las actividades y funciones en cada evento serán distribuidas entre el personal de la empresa en su conjunto, es decir, incluyendo al

personal administrativo y de ventas. Lo cual nos da un total de quince personas adicionales, más los dos responsables de la Unidad de Negocio.

En cuanto a la capacidad de los artistas, es decir la cantidad de cantantes y grupos con los que podríamos realizar los eventos, actualmente se cuenta con un total de 54 artistas nacionales para las actividades planeadas, en donde se contempla utilizar un máximo de 26 de ellos.

5.6. Plan de compras:

En este apartado mencionaremos a las contrataciones de servicio que tendremos que realizar, tal como se describió en el punto anterior.

a. **Decisión de compra:** A cargo del Director de Proyectos Especiales y/o Gerente General.

b. Necesidad de compras

- Alquiler del recinto
- Alquiler de escenario (tarima), audio, iluminación y backline.
- Catering
- Transporte (terrestre y aéreo)
- Hospedaje y alimentación

c. Posibles proveedores

- Alquiler del recinto: MAAC, Centro de Convenciones, Teatro Centro de Arte.
- Alquiler de equipo técnico: Pixel Eventos, Gallardo y Prosonido.
- Catering: Empresas locales y/o cafeterías como Sweet & Coffee y Romance Eventos.
- Transporte (terrestre y aéreo): Aerolíneas y servicio de transporte y taxi ejecutivo.
- Hospedaje y alimentación: Aquellos que tengan apertura a negociar a través de canje publicitario, entre ellos los hoteles Guayaquil, Sonesta, H&M y restaurantes de renombre de la ciudad.

d. Créditos disponibles

En términos generales no necesitaremos de crédito, por tratarse de un evento de un solo día se necesita haber pagado por anticipado los rubros relacionados con el recinto, equipo técnico y catering en al menos el 50%. Se puede negociar un crédito de dos semanas como máximo, posterior a la fecha del evento, para el pago del saldo.

5.7. Plan de Comercialización:

Una vez definidas las fechas de los eventos artísticos a presentar en cada mes, el departamento comercial en conjunto con la Unidad de Negocio de Proyectos Especiales determinarán los derechos publicitarios que se les ofrecerá a los clientes directos y agencias de publicidad y BTL, los cuales están detallados en el Plan de Marketing en el capítulo VII.

La ejecutiva de ventas de Proyectos Especiales, solicitará citas con los clientes y agencias para presentarles la oferta publicitaria.

Una vez aceptada la oferta por parte del anunciante se procederá a redactar un contrato en el que se indiquen los derechos publicitarios correspondientes al auspicio, así como las fechas de publicación y ubicación de los mismos. El departamento de facturación emitirá la factura respectiva dependiendo de las

políticas de recepción de facturas del cliente, que pueden ser al inicio o al final de la campaña.

Posteriormente el departamento de Continuidad ingresará los derechos publicitarios correspondientes a la pauta de radio. La ejecutiva deberá coordinar la ubicación de la marca del anunciante en medios impresos y digitales de acuerdo a lo establecido en la negociación.

En caso de que la contratación sea realizada por medio de agencias, éstas se marginarán entre un 15% y 20%.

5.8. Plan de servicio al cliente

Como parte del servicio al cliente, se establece como política de comercialización que una vez terminado el evento artístico se recopile todos los soportes que comprueben el cumplimiento de los derechos publicitarios contratados por parte de ExRad para con el cliente, estos soportes comprenden:

- Horarios de transmisión de cuñas y menciones en la radio
- Disco con grabaciones de audio de los bloques donde conste la transmisión de las cuñas y menciones en la radio.
- Monitoreo o reporte del sistema de programación con los horarios exactos diarios de la pauta promocional
- Fotos del evento
- Copia de los anuncios de prensa
- Fotos digitales de los anuncios en web y redes sociales.

La política de compensación se describe en la sección de ventas dentro del Plan de Marketing, en ella se contempla la recuperación de los derechos que por alguna circunstancia no se hayan cumplido de acuerdo la contratación.

5.9. Investigación y desarrollo

La Unidad de Proyectos Especiales junto con el Departamento de Producción tienen que estar siempre informados del acontecer musical, nuevas tendencias e intérpretes a nivel nacional e internacional.

El Director de Programación debe estar pendiente de los lanzamientos internacionales, estar al tanto de las nuevas tecnologías en producción musical y tener información de parte de los promotores y disqueras sobre los lanzamientos nacionales, pues este es el primer filtro para poder seleccionar los artistas que serán promocionados y posteriormente eje central de los eventos producidos por la Unidad de Negocio.

El personal de la Unidad de Negocio deberá mantenerse al día en temas relacionados con producción de eventos, premiaciones internacionales y lanzamientos de artistas locales. En caso de ser necesario deberán asistir a los eventos de premiación internacional, tales como Premios MTV, Billboard, etc., lo cual se lo debe considerar a partir del segundo o tercer año de actividades de la Unidad de Proyectos Especiales.

Ambos directores deben ejercitar la creatividad en innovación en cada uno de los eventos que se propongan producir en la unidad de Proyectos Especiales.

5.10. Plan de tecnología

La tecnología a utilizar será para el tema de producción de cuñas, el software Adobe Audition, y para programación de cuñas y menciones en la radio el software denominado Jazler.

En cuanto a la facturación se la realizará por medio del sistema contable propio de ExRad.

También se utilizarán las redes sociales, webs y correos electrónicos para difusión y publicidad de los eventos artísticos a producir.

La comunicación interna y con los promotores artísticos y/o managers, se realizará por medio de correos electrónicos con copia a todos los implicados.

5.11. Otros

- a. **Seguros:** Serán contratados en caso de que la autoridad competente así lo disponga y cuando sobrepase las 5 mil personas de capacidad. Las actividades planificadas no llegan a ese nivel de aforo.
- b. **Regulaciones:** La regulación más importante para los eventos de la Unidad de Proyectos Especiales son el impuesto a Espectáculos Públicos del Municipio (\$.30.00) y el de la Sociedad de Autores y Compositores de Sayce, quien cobra un valor fijo de \$.320.00 por derechos de autor por las canciones que se van a tocar en el evento; cuando se trata de artista internacional el valor es superior.
- c. **Temas legales:** Se refieren al acuerdo de promoción de los artistas que se presenten en los eventos de esta unidad, se lo dejará por escrito en un contrato de promoción entre el artista y la radio.

CAPÍTULO VI

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1. Personas encargadas de dirigir la Unidad de Proyectos Especiales

6.1.1. Director de la Unidad

Esta área estará dirigida por el Director de Proyectos Especiales, quien reporta a la Gerencia General y trabaja en línea con el Director de Programación, su nombre es Isaac Rodríguez, tiene 43 años de edad, cuenta con más de veinte años de experiencia en radio y quince años en producción de eventos artísticos.

- **Perfil General mínimo requerido:**
 - Estudios en Comunicación o Marketing.
 - 5 años de experiencia en cargos afines.
 - Edad promedio 30 años.
 - Capacidad creativa, comunicacional, de trabajo en equipo y gerencial.

- **El estilo de dirección:**
 - Manejar la comunicación a todo nivel.
 - Saber manejar crisis e imprevistos, en donde los mensajes sean transmitidos con rapidez y precisión.
 - Su labor debe ser orientada al servicio de sus colaboradores, artistas y anunciantes.
 - Ser una persona que eduque a sus colaboradores en su trabajo, haciéndoles reconocer sus fallas y a su vez ayudándolos a superarlas y destacando sus virtudes.
 - Transmitir la cultura de la empresa a través de un efecto cascada.
 - Mantener la innovación y el cambio como factores principales del éxito de la Unidad de Proyectos Especiales y la empresa en general.
 - Saber escuchar y sacar lo mejor a sus colaboradores.
 - Hacerle atractivo el trabajo a los colaboradores, en especial a la gente de las otras áreas de la empresa, quienes serán el personal de apoyo para la realización de los eventos, y así motivarlos a colaborar porque les gusta lo que hacen más que por una contribución económica.

- **Funciones:**
 - ✓ Planificar, dirigir, controlar, supervisar y organizar la producción general de los eventos (productos) especiales
 - ✓ Mantener el contacto y negociar con las casas disqueras, promotores artísticos, managers y artistas las fechas y promociones.
 - ✓ Mantener contacto directo con el Director de Programación de la empresa y con la Gerencia General para buscar su involucramiento en los proyectos.
 - ✓ Definir los presupuestos de producción de cada evento
 - ✓ Contratar al personal técnico y personal de carga/descarga en caso de ser necesario para cada evento.
 - ✓ Coordinar con el Director de Programación los artistas que están siendo más solicitados en las radios y con los cuales poder realizar los eventos.
 - ✓ Elaborar el cronograma de ejecución de actividades de cada proyecto.
 - ✓ Coordinar la logística de los eventos.
 - ✓ Idear, crear y encargar el diseño de la imagen de campaña de cada evento artístico.
 - ✓ Producción de las cuñas promocionales.
 - ✓ Establecer el calendario de pauta de las cuñas promocionales
 - ✓ Coordinar, junto con el departamento de comercialización, la contratación de la publicidad en los medios escritos.
 - ✓ Planificar y supervisar la campaña publicitaria de cada evento.
 - ✓ Mantener un equipo de trabajo comunicado y en armonía.
 - ✓ Supervisar y dirigir las ruedas de prensa.
 - ✓ Establecer las políticas y funciones a cada uno de los colaboradores del equipo de trabajo y a los que se contraten de manera ocasional.
 - ✓ Coordinar el guion o el programa de cada uno de los eventos.

- ✓ Supervisar el correcto desarrollo de los eventos artísticos.
- ✓ Solicitar permisos a las entidades que aplique.
- ✓ Determinar el recinto adecuado para cada actividad.
- ✓ Solicitar el apoyo de las instituciones de seguridad como Bomberos, Defensa Civil y Policía, en caso de ser necesario.
- ✓ Establecer y negociar con los promotores las promociones a realizar con los artistas.
- ✓ Realizar reuniones con el equipo de producción antes y después de cada concierto.
- ✓ Autorizar y verificar el uso de los flujos de caja.
- ✓ Autorizar la lista de invitados de medios de comunicación
- ✓ Autorizar el contenido de los boletines de prensa.
- ✓ Supervisar la atención a los medios de comunicación

6.1.2. Coordinador de Proyectos Especiales y Relaciones Públicas

Esta persona trabaja en conjunto y bajo la dirección del Director de la Unidad, cuyo perfil corresponde a una persona joven entre 25 y 35 años de edad, con estudios en Comunicación Social y experiencia en el medio. Este puesto será ocupado por el Sr. Carlos Gutiérrez, con 8 años de experiencia como locutor de radio y 5 como relacionista público.

- **Perfil General mínimo requerido:**
 - Estudios en Comunicación o Marketing.
 - 2 años de experiencia en cargos afines.
 - Edad promedio 23 años.
 - Capacidad comunicacional y de trabajo en equipo.
- **Funciones:**
 - ✓ Elaborar y enviar las comunicaciones para las entidades de control
 - ✓ Elaborar y enviar los boletines de prensa e invitaciones a los medios de comunicación
 - ✓ Coordinar la logística de las ruedas de prensa.
 - ✓ Recibir a los invitados para las ruedas de prensa
 - ✓ Ordenar el pautaaje de las campañas de cada evento en los medios contratados.
 - ✓ Coordinar la ejecución de las promociones acordadas con los artistas y clientes en cada radio
 - ✓ Manejar la promoción en redes sociales y webs
 - ✓ Coordinar con desarrolladores y diseñadores de web la elaboración y publicación de la gráfica de cada concierto.
 - ✓ Compilar los soportes gráficos y digitales de la campaña publicitaria de cada evento para el departamento comercial.

6.1.3. Asesora de Ventas de Proyectos Especiales

Este cargo reporta a la Gerencia de Ventas y estará ocupado por la Srta. Elizabeth Alvarado, de 35 años de edad y 10 de experiencia en venta de publicidad para medios de comunicación.

- **Perfil General mínimo requerido:**
 - Estudios preferentemente en marketing y ventas.
 - 3 años de experiencia en cargos afines.
 - Edad promedio 25 años.
 - Capacidad para toma de decisiones y trabajo en equipo.

- **Funciones:**
 - ✓ Vender los paquetes publicitarios de los eventos que realice esta unidad de negocios.
 - ✓ Realizar gestiones con anunciantes directamente y con las agencias de publicidad y BTL
 - ✓ Reportar sus gestiones a la gerencia de ventas de la empresa
 - ✓ Coordinar con el Director de la Unidad los derechos de comercialización que serán objeto de los paquetes publicitarios.
 - ✓ Hacer seguimiento vía telefónica, electrónica o personal a los clientes y agencias.
 - ✓ Coordinar con el director la ubicación de la presencia de marca de los anunciantes en los eventos.
 - ✓ Comunicar a tiempo sobre las inquietudes que planteen los anunciantes respecto de la ubicación de su marca en cada evento.

6.1.4. Personal de apoyo

Este grupo está conformado por el personal de toda la empresa el cual prestará sus servicios de acuerdo a la necesidad de cada evento, y estará bajo la supervisión del Director de la Unidad de Proyectos Especiales.

De igual manera, en caso de ser necesario, se contratará a personal externo para ciertas actividades extras que no pueden ser cubiertas por el personal interno, sobre todo personal técnico de montaje.

6.2. Política de Recursos Humanos

Las políticas que rigen a esta nueva unidad de negocio son las mismas que enmarcan el funcionamiento de toda la empresa, por tanto no puede funcionar como un ente aislado sino integrado a la compañía. A continuación se detalla las principales políticas de Recursos humanos vigentes en ExRad.

- Respeto a los demás.
- Honestidad, claridad, transparencia y buena voluntad en cada una de las actividades a realizar.
- Promover el desarrollo de los colaboradores como personas en todas sus facetas, considerando a la gente como una unidad de talento y sentimientos.

- Colaborar para mantener un adecuado ambiente de trabajo con el equipo y en toda la empresa.
- Responsabilidad compartida con el equipo y la empresa.
- Comunicación efectiva y eficaz entre todos los miembros de la unidad y la empresa.
- Dedicación al trabajo
- Hacer atractivo el trabajo a cada uno de los puestos.
- Fomentar, desarrollar y practicar el trabajo en equipo.
- Orientación al cliente (público, oyentes y anunciantes).
- Motivación por el servicio bien hecho.
- Actitud cooperativa entre los colaboradores, jefes, subalternos, directivos, artistas y sociedad en general.
- Reclutamiento de acuerdo al puesto
- Capacitación constante de acuerdo al cargo
- Motivar la generación de ideas e implementación como ejercicios de la creatividad tanto en las actividades normales como en la solución de problemas
- Remuneración justa, acorde al puesto y a valor de mercado, sumándole un porcentaje variable dependiendo del cargo, así como las demás prestaciones sociales de ley y las que la empresa pueda ofrecer a nivel privado.
- Los jefes o directores de área deben procurar el aprendizaje continuo de su equipo de trabajo, la adquisición y capitalización de experiencias.
- Las experiencias se evaluarán y analizarán con el objetivo de mejorar el desempeño día a día, más no con el fin de convertirlo en un acto punitivo.
- Evaluar el desempeño 3 veces al año.

Todas estas políticas están alineadas a la estrategia general de la empresa en el sentido que buscan generar valor a sus clientes (anunciantes) y oyentes (público), para lo cual se necesita un personal altamente comprometido, honesto, leal y que disfrute realizar su trabajo, ya sea que esté de cara al público frente a los micrófonos, o sea del área administrativa. Esto se logra propiciando un ambiente de trabajo idóneo, manteniendo una comunicación adecuada a todo nivel y logrando una remuneración justa y equitativa para todos, para que de esta manera todo el personal se sienta motivado y dispuesto a dar el mejor servicio y colaborar en lo que se necesite.

6.3. El organigrama de la empresa

El primer cuadro muestra la estructura actual de la empresa, en el siguiente se podrá notar el organigrama con la inclusión de la Unidad de Proyectos Especiales.

Gráfico 11: Organigrama actual

Organigrama ExRad

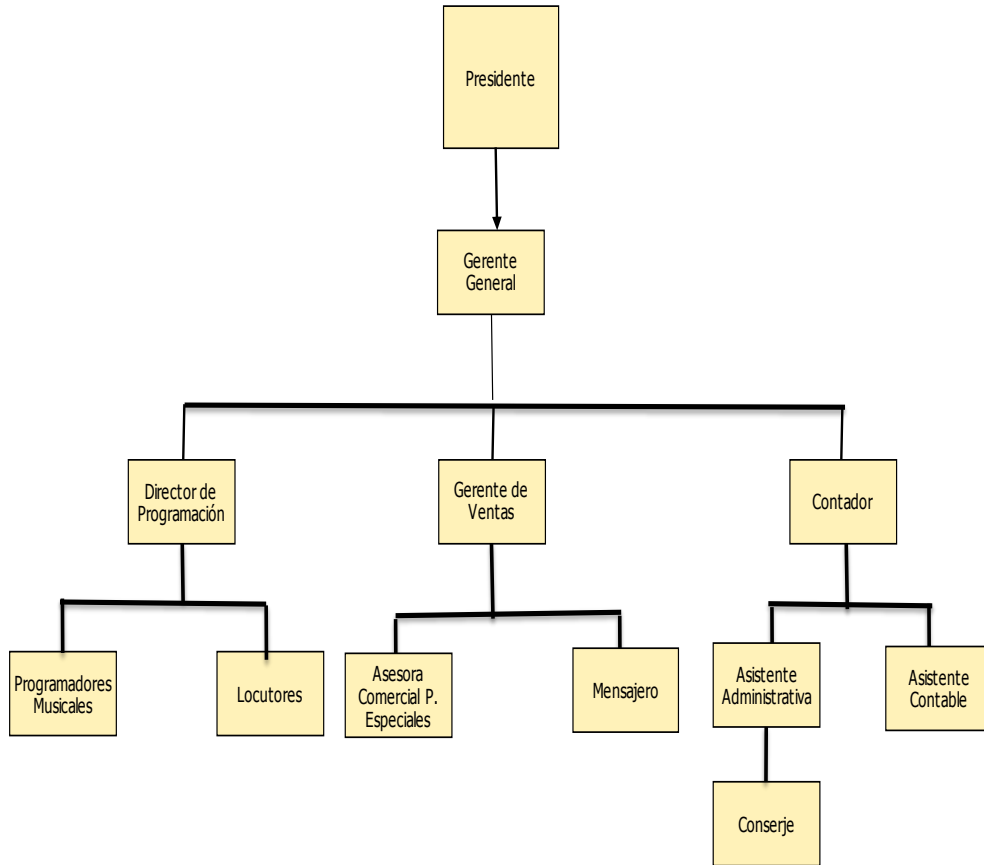
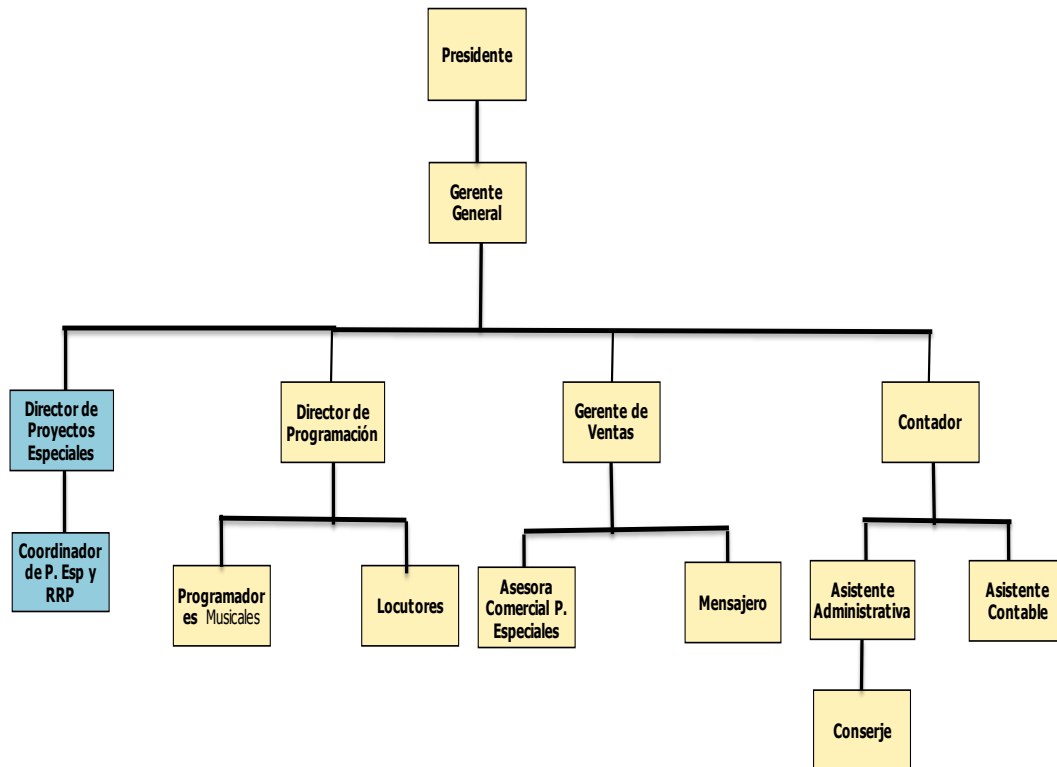


Gráfico 12: Organigrama con la Unidad de Proyectos Especiales

Nuevo Organigrama ExRad



6.4. Definición de la compensación

- **Plan de remuneración**
 - **Director de Unidad.**- Sueldo de \$.1,200.00 como remuneración fija y un 15% de remuneración variable anual, pagadero 3 veces al año.
 - **Coordinador de Proyectos Especiales y Relaciones Públicas:** Sueldo de \$.600.00 correspondiente al parte fija, y el 15% como remuneración variable pagadero 3 veces al año.
 - **Personal de Apoyo:** Serán retribuidos con \$.50.00 por evento artístico.
 - **Asesora Comercial de Proyectos Especiales:** Sueldo fijo de \$.400.00 y comisiones de acuerdo a escala que puede llegar hasta el 10%.
- **Plan de incentivos:**
 - Seguro médico privado
 - Invitaciones a conciertos de artistas internacionales
 - Invitaciones para sus familiares a los eventos que realice la unidad de negocio.

CAPÍTULO VII

PLAN DE MARKETING

7.1. Investigación de Mercado

Esta investigación se realiza para determinar la apertura de los anunciantes ante un proyecto de actividades para promover el arte y la cultura artística en la sociedad.

A través de este estudio se pretende determinar y conocer hasta qué punto las agencias de publicidad y anunciantes están dispuestos a asociar sus marcas a un evento artístico producido y desarrollado por un medio radial.

Para realizar esta investigación se hizo una encuesta a 81 agencias de publicidad y BTL de la ciudad de Guayaquil y 89 de Quito.

7.1.1. Objetivos de la investigación:

- Definir el nivel de aceptación de los clientes (anunciantes).
- Conocer el monto de inversión que los anunciantes estarían dispuestos a destinar a estas actividades.
- Cuantificar qué tipos de anunciantes serían más afines al proyecto.
- Medir la aceptación que tendría un proyecto de promoción artística
- Determinar si el proyecto de la unidad de negocio es autosustentable.
- Conocer cuáles son las variables más importantes para un anunciante al momento de asociar su marca a un evento artístico.

7.1.2. Metodología empleada

Para realizar esta investigación se elaboró un cuestionario sencillo y preciso que nos permita conseguir los objetivos planteados.

Como se mencionó anteriormente, el grupo objetivo de la investigación fueron los directores y planificadores de medios de las agencias de publicidad y BTL, de las ciudades de Quito y Guayaquil. Se escogió a estas personas porque son las encargadas en las agencias de recibir las propuestas de los medios para canalizarlas al cliente.

7.1.3. Operación de campo

Esta encuesta se la realizó a las 170 agencias publicitarias existentes en Quito y Guayaquil, las cuales aparecen registradas en el Directorio de Medios 239 de la Revista Marka Registrada del 2012, y son atendidas por el Departamento de Ventas de ExRad

Las encuestas fueron en su mayoría realizadas personalmente, en otros casos vía correo electrónico. Para la tabulación, registro, análisis y gráficos de resultados se utilizó el programa Excel.

7.1.4. Análisis de los resultados

Se realizaron 8 preguntas a los Directores y Planificadores de medios de las agencias de publicidad y Gerentes y Ejecutivos de cuentas de las agencias BTL, a continuación se describe cada una de las preguntas con el respectivo gráfico de resultados y su análisis.

a) ¿Su cartera de clientes considera diferentes tipos de anunciantes?

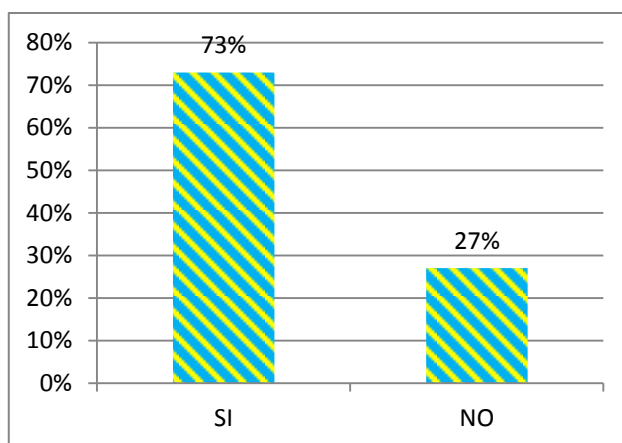


Gráfico 13: Pregunt 1

Esta pregunta nos confirma que la mayoría de las agencias publicitarias manejan diferentes tipos de clientes, no obstante hay un porcentaje minoritario de agencias, sobre todo las pequeñas, quienes tienen una cartera de clientes que manejan montos inferiores de inversión publicitaria en algunos casos o que no se dirigen al consumo masivo; también están en este grupo aquellos clientes que no realizan publicidad audiovisual, sino únicamente impresa.

b) ¿La agencia maneja actividades Btl o sólo se especializa en medios?

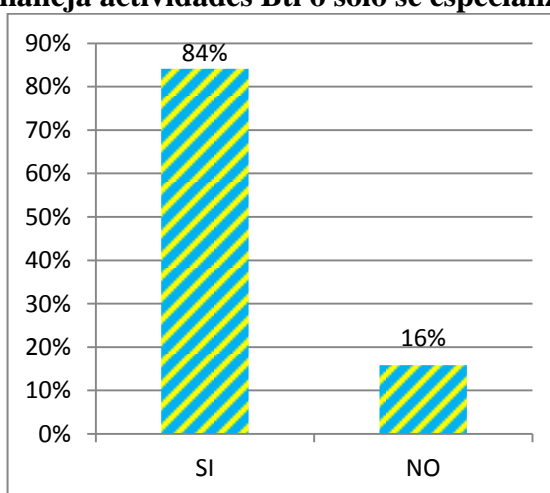


Gráfico 14: Pregunt 2

Este porcentaje nos indica que la mayoría de las agencias son integrales, pues también pueden proponer otras actividades que no necesariamente tienen que ver con medios, esto nos deja abierta la posibilidad a presentarle otras opciones de publicitar la marca de los anunciantes.

- c) **¿Qué porcentaje del presupuesto publicitario de los anunciantes es destinado a BTL o activaciones de marca que no contemplen medios tradicionales?**

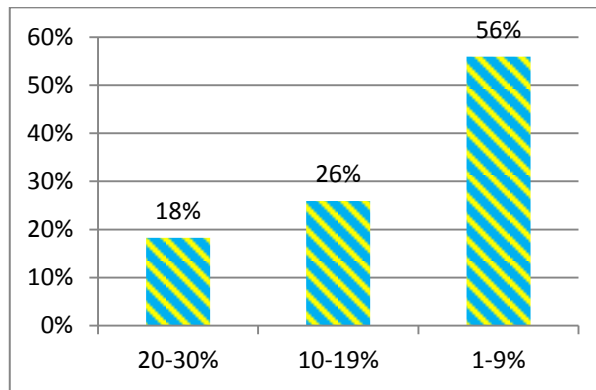


Gráfico 15: Preguntar 3

Es importante este análisis en el sentido que el 56% de los anunciantes destina entre el 1 y 9% de su presupuesto a actividades adicionales o activaciones de marca, mientras que hay un porcentaje considerable que destina entre el 10 y 30% para este fin.

- d) **¿Sus anunciantes tienen apertura para auspiciar eventos artísticos dentro de las actividades adicionales?**

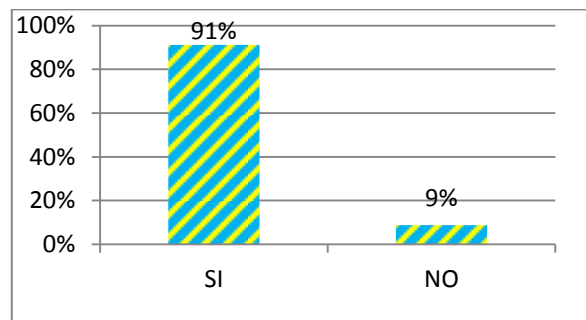


Gráfico 16: Preguntar 4

Esta respuesta es muy importante ya que nos abre el camino para poder ofertar nuestra propuesta de conciertos y demás actividades relacionadas con el mundo artístico, haciendo énfasis en que las mismas deben desarrollarse con cantantes y grupos musicales que tengan convocatoria, es decir que gocen de gran aceptación.

- e) **¿Cuántas marcas de los anunciantes que Ud. Maneja podrían ser auspiciantes de un evento artístico?**

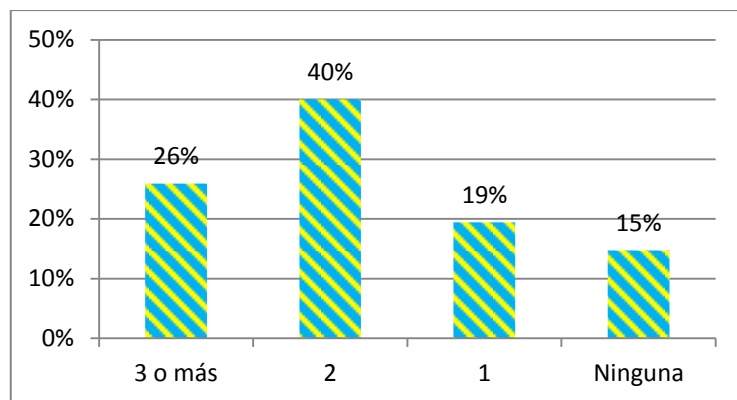


Gráfico 17: Pregunta 5

Lo importante de presentarles la oferta de auspicio a las agencias de publicidad es que representan a varios clientes, es así que el 66% considera que podría tener más de dos marcas como auspiciantes del proyecto, esto se da porque hay algunos anunciantes que tienen una amplia cartera de productos, por tanto el proyecto puede ser afín a más de una de sus marcas.

- f) **Mencione el grado de importancia que tienen las siguientes variables al momento de seleccionar un espectáculo para su auspicio, considerando 1 para el más importante y 5 el menos importante.**

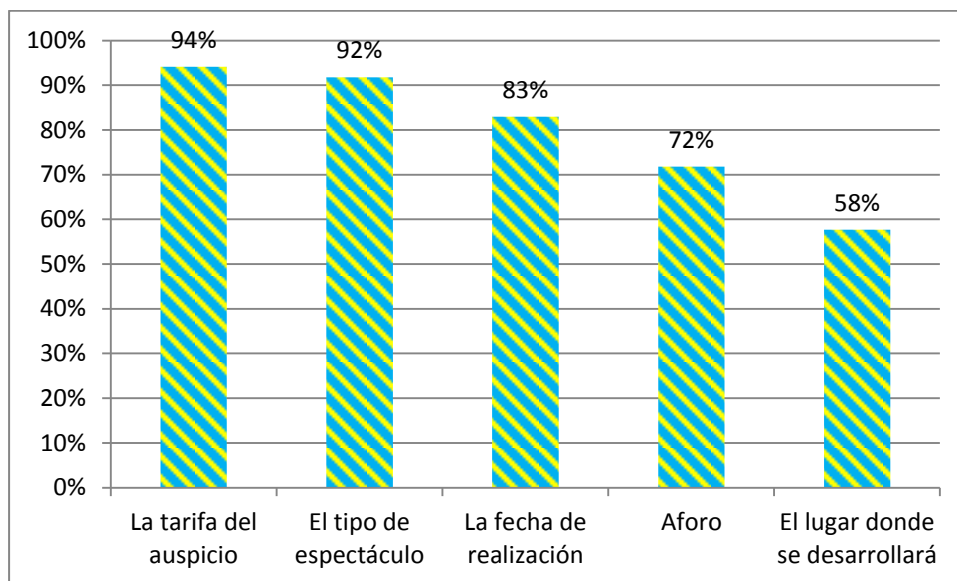


Gráfico 18: Pregunta 6

En este resultado se observa que los factores de mayor importancia para decidir auspiciar un evento son el valor económico del auspicio de la actividad y el tipo de espectáculo, ya que las agencias y anunciantes cuidan la salud de sus marcas y evitan tener que vincularla a actividades que de alguna manera vayan en contra de su cultura y valores. La fecha de realización del evento también marcó como importante ya que necesario que coincida cuando la marca se está publicitando ya sea por un lanzamiento o sostenimiento, pues si no tiene actividad publicitaria y de repente se expone, el efecto podría ser contraproducente por ser una actividad aislada.

g) ¿Qué cantidad considera idónea para invertir en auspiciar los eventos artísticos?

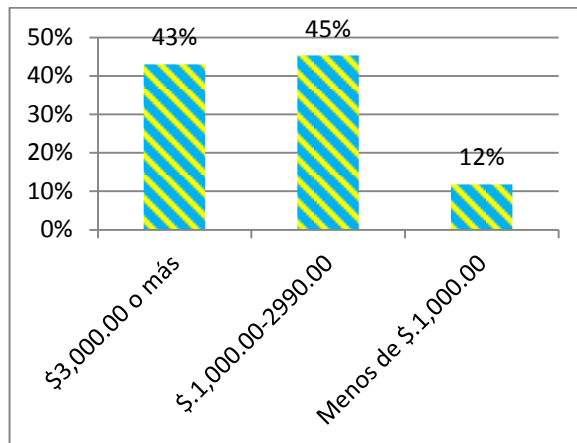


Gráfico 19: Preguntar 7

A partir de este dato se puede definir la oferta económica por concepto del auspicio que se presentará a los potenciales auspiciantes, de tal forma que se pueden establecer diferentes paquetes publicitarios bordeando estos niveles de inversión.

h) ¿Qué tipo de clientes podrían ser más afines a asociar su marca a un espectáculo artístico?

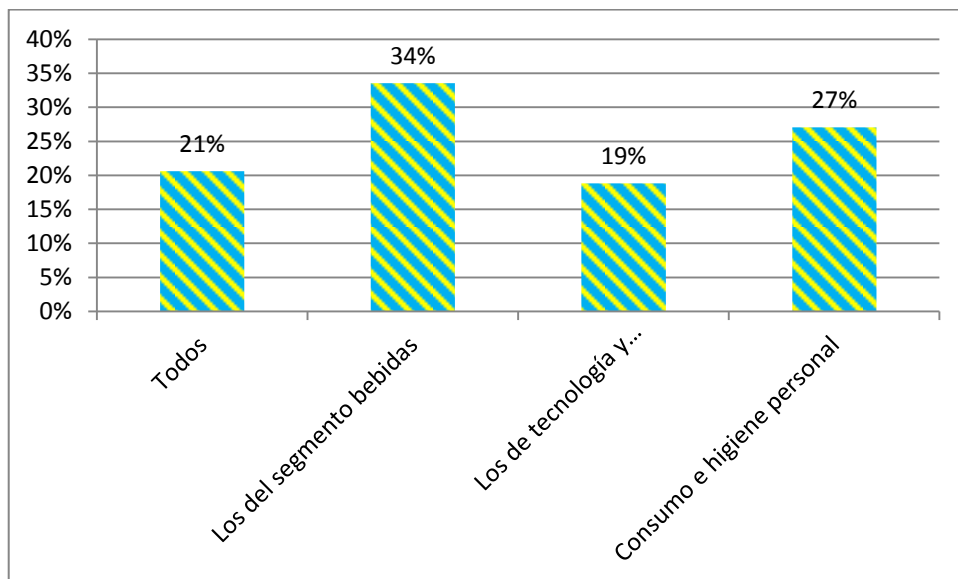


Gráfico 20: Preguntar 8

Analizando estos datos se tiene una visión más clara respecto de qué tipo de anunciantes potenciales debemos gestionar para obtener un mejor resultado con la venta de los auspicios, es así que podemos dirigir nuestros esfuerzos comerciales al segmento de bebidas y de higiene personal, pues como muestra el cuadro, son los que estarían más dispuestos a invertir en las actividades artísticas que desarrollará la unidad de Proyectos Especiales.

7.2. El Marketing Mix

En la mezcla del marketing se podrá determinar en detalle cada uno de sus componentes considerando al **Producto** como los eventos con los artistas y bandas musicales que ofrecerá la unidad de Proyectos Especiales cada cierto periodo de tiempo; la **Plaza** desde la perspectiva del público y anunciantes serían los espacios donde se realizarán los eventos, así como los canales para acceder a los clientes; el **Precio** del auspicio publicitario para el anunciante estará definido por diferentes paquetes armados para diferentes tipos de clientes, en función de los derechos que tendría la marca para vincularse al evento; y finalmente, la **Promoción** a través de la propia estación de radio que se orientará al público en general, es decir, la audiencia de las emisoras a la cual los anunciantes quieren atraer, también se utilizará publicidad en prensa escrita, redes sociales, relaciones públicas en todos los medios y *emailing*¹⁹.

7.2.1. Productos

El proyecto parte de un primer producto básico y principal que son conciertos con artistas locales para todo público, sin embargo durante todo el año se realizarán diferentes tipos de actividades con varios artistas, lo cual nos va a determinar el tipo de público o segmento al que nos dirigiremos, ya sea juvenil o adulto. A continuación se amplía la descripción de los productos/actividades a realizar y que fueron detallados en el Plan de Operación:

- a) **Conciertos de aniversario de las emisoras de ExRad:** Presentación de concierto gratuito con un artista internacional y tres artistas locales, con un aforo promedio de mil personas. Hay que considerar que el artista extranjero invitado es un atractivo para convocar más personas y generar el interés de los auspiciantes, pero no hay que olvidar que el objetivo es promover a los cantantes locales, por esta razón se invita a tres exponentes. Las dos actividades a realizar por este motivo llevan por nombre *Cásate con Romance* y *Fiesta Pop*.
- b) **Gira de colegios:** Actividad dirigida al segmento juvenil y denominada “*Tu Colegio, Música y Punto*”, consiste en convocar a los colegios de la ciudad de Guayaquil, no obstante, se podría considerar a futuro hacerlo con otras ciudades y provincias hasta donde llega la señal de la radio, para que participen por un concierto totalmente gratuito en sus instalaciones, para lo cual los estudiantes deben inscribir al colegio y aquel que reciba más inscripciones será el ganador.
- c) **Disco Rojo:** Premiación anual que busca galardonar a aquellos cantantes y grupos musicales que se han destacado durante el año, se los agrupará por categorías de géneros musicales, y también habrá una categoría exclusiva para los nuevos exponentes o revelación. Con esto se busca que la premiación sea un referente para la industria musical nacional. Esta selección la constituyen el voto del público que semanalmente escogerá a sus cantantes favoritos durante

¹⁹ **E-Mailing:** definición que proviene del término en inglés y cuyo significado es toda aquella publicidad que se realiza utilizando el soporte del correo electrónico del medio publicitario que supone internet. (Diccionario de marketing, 2013)

todo el año y los llevará a la final, así como el voto de un jurado calificador compuesto por el personal de programación de las radios y la votación final mediante la web discorojo.com.

- d) **Concursos de canto y bandas musicales.**- Durante el primer trimestre del año se llevará a cabo un concurso de canto en Punto Rojo, en el cual se convocará al público en general a participar enviando sus demos que serán dados a conocer semanalmente y cada mes se escogerá un ganador para luego al tercer mes escoger al ganador. En el caso del Festival de Bandas, se realizarán inscripciones de las bandas interesadas y la última semana de cada mes se presentarán en vivo frente a un jurado y se escogerá al final una banda ganadora. Tanto a los ganadores del concurso de canto como del Festival de Bandas se les dará becas para estudiar música en una Academia de Música privada avalada por el Ministerio de Educación.
- e) **Conciertos Acústicos.**- Aquí la Unidad de Proyectos Especiales ha decidido producir el *Romance Acústico* en Radio Romance y el *Punto Unplugged* en Punto Rojo, consisten en realizar un concierto en el auditorio de la empresa con el público invitado, concierto que será transmitido en vivo a través de la señal de la radio.

7.2.1.1. Valor para el Cliente

En cuanto al valor que se le crea al cliente, entendiéndose como el anunciante, lo podemos definir con la siguiente ecuación:

- **Beneficio Tangible:** Interacción entre la marca del anunciante y el consumidor
- **Beneficio Intangible:** Asociación de marca a un artista de renombre
- **Beneficio emocional:** En este caso el beneficio emocional lo podemos aplicar a la audiencia final, es decir al público que participa en el concierto, para ellos se convierte en una experiencia divertida, alegre y en algunos casos única.

Uniendo los tres beneficios da como resultado el Valor para el cliente, considerando que los productos ofrecidos son intangibles, pues se concreta en un servicio publicitario, es factible tangibilizar el contacto y la sinergia directa que se logra entre la radio, la marca anunciante y el público.

7.2.1.2. Servicio

En cuanto al servicio que se ofrecerá a los clientes, estará dado por la atención directa del personal especializado y competente en ventas de publicidad quien atenderá los requerimientos de los anunciantes y velará por el adecuado cumplimiento de los derechos publicitarios acordados, garantizando de esta manera la fiabilidad, confianza y seguridad que implica publicitar o asociar una marca a otra.

La credibilidad viene dada por el prestigio de las Radios Romance y Punto Rojo con 16 y 18 años en el mercado respectivamente, durante los cuales los anunciantes y agencias han podido palpar la atención y responsabilidad asumida para con ellos.

Por otro lado el buen servicio también se lo dirige al espectador de las actividades a realizar, garantizando un espacio adecuado para los fines, puntualidad, orden y seguridad durante la realización de los eventos.

7.2.2. Precio

7.2.2.1. Costo para el público

El público que asistirá a las actividades producidas por esta unidad de Proyectos Especiales no pagará ningún valor monetario por la entrada, sin embargo dependiendo del tipo de evento, el público interesado tendrá que obtener una invitación para poder ingresar a través de la programación en vivo de las radios, la mecánica para obtenerlas será definida en cada campaña, puede ser a través de concursos propios de las radios o mediante prueba de compra del producto auspiciante.

7.2.2.2. Costo para el anunciante

Se han definido varios tipos de paquetes publicitarios para ser comercializados entre las agencias de publicidad y anunciantes directos, a continuación se detallan los mismos con sus respectivos derechos publicitarios:

a) Comercialización de Auspicios para Conciertos de Aniversario y Disco Rojo

➤ Auspiciante principal: La marca invita

Derechos publicitarios previos al evento:

- Logo de marca en backing de fondo en Rueda de Prensa
- Logo de marca en invitaciones
- Presencia de marca en 1.000 Poster posters pegados en todo Guayaquil
- Presencia de marca en 10.000 Volantes entregadas en todo Guayaquil
- 6 menciones de auspicio diarias durante un mes
- Logo de marca en anuncios de prensa escrita: 4 Diario Expreso, 1 Revista La Onda y 4 en Diario Extra.
- Logo de marca en 10 viñetas horizontales en Diario Extra
- Banner²⁰ en página web de la radio
- Mención de marca en cuña promocional del evento, transmitida 20 veces al día durante un mes.
- 2 menciones diarias en cuenta de Twitter de la radio
- Presencia de marca en redes sociales
- Entrevista en radio a representantes de la marca auspiciante para difundir lanzamiento de productos o responsabilidad social.

Derechos durante el concierto:

- Logo de marca en faldón al pie del escenario
- 6 menciones durante el evento
- Activación de marca en lugar del evento
- Presencia de marca con 2 banners en lugar del evento
- Espacio para presencia de marca inflable en el lugar del evento
- Exclusividad de línea

²⁰ **Banner:** Un banner es un formato publicitario en Internet que consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. Su objetivo fundamental es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión. (Revista Vistazo, 2013)

- Espacio físico de 3 m² para ubicar kiosco o stand
- Concurso interactivo con público durante el evento y realizado por locutores
- 100 invitaciones para evento

Inversión: \$.6,500.00

Coauspicio de conciertos de aniversario y Disco Rojo

Derechos publicitarios previos al evento:

- Logo de marca en backing de fondo en Rueda de Prensa
- Presencia de marca en 1.000 Posters
- 3 menciones de auspicio diarias durante un mes
- Logo de marca en anuncios de prensa escrita: 2 *Diario Expreso* y 2 en *Diario Extra*.
- Logo de marca en 5 viñetas horizontales en *Diario Extra*
- Banner en página web de la radio
- Mención de marca en cuña promocional del evento, transmitida 10 veces al día durante un mes.
- Presencia de marca en redes sociales

Derechos durante el concierto:

- 3 menciones durante el evento
- Activación de marca en lugar del evento
- Presencia de marca con 1 banner en lugar del evento
- 30 invitaciones para evento

Inversión: \$.3,500.00

b) Comercialización de Auspicios para Gira de Colegios

➤ **Auspiciante principal: La marca invita**

Derechos publicitarios previos al evento:

- Mención de marca en cuña promocional del evento, transmitida 15 veces al día durante un mes.
- 6 menciones de auspicio diarias durante un mes
- Presencia de marca en 1.000 Poster posters pegados en todo Guayaquil
- Logo de marca con link en banner institucional del concurso en página web de la radio
- Logo de marca en banner institucional del concurso en Facebook de la radio
- 3 menciones en Twitter como marca auspiciante.

Derechos durante el concierto:

- Logo de marca en backing del escenario
- 4 menciones durante el evento
- Activación de marca en lugar del evento
- Espacio físico de 3 m² para ubicar kiosco o stand
- Exclusividad de línea
- Concurso interactivo con público durante el evento y realizado por locutores

Inversión: \$.4,500.00

➤ **Coauspicio Gira de Colegios**

Derechos publicitarios previos al evento:

- 2 menciones de auspicio diarias durante un mes
- Mención de marca en cuña promocional del evento, transmitida 8 veces al día durante un mes.
- Presencia de marca en 1.000 Posters
- Logo de marca en banner institucional del concurso en Facebook de la

radio

Derechos durante el concierto:

- 3 menciones durante el evento
- Activación de marca en lugar del evento
- Presencia de marca con 1 banner en lugar del evento

Inversión: \$.2,500.00

c) Comercialización de Auspicios para Concurso de Canto y Festival de Bandas

➤ **Auspiciante principal: La marca invita**

Derechos publicitarios previos al evento:

- Mención de marca en cuña promocional del *concurso*, transmitida 10 veces al día durante *tres meses (toda la temporada)*
- Logo de marca en backing de fondo en Rueda de Prensa
- Presencia de marca en 1.000 posters
- Presencia de marca en 10.000 Volantes
- 4 menciones de auspicio diarias durante *tres meses (temporada completa)*
- *Logo de marca en anuncio de revistas La Onda y Cinemag*
- *Logo de marca en Banner de página web de la radio*
- 2 menciones diarias en cuenta de Twitter de la radio
- Presencia de marca en banner institucional del concurso en *Facebook y en Youtube*
- Entrevista en radio a representantes de la marca auspiciante para difundir lanzamiento de productos o responsabilidad social.

Derechos durante el evento de premiación y semifinales:

- 5 menciones durante el evento
- Activación de marca en lugar del evento
- Presencia de marca con 2 banners en lugar del evento
- Exclusividad de línea
- 10 invitaciones para evento

Inversión: \$.3,500.00

➤ **Coauspicio Concurso de Canto y Festival de Bandas**

Derechos publicitarios previos al evento:

- Mención de marca en cuña promocional del evento, transmitida 6 veces al día durante *tres meses*.
- *Banner* en Rueda de Prensa
- *Presencia de marca en 1.000 Posters*

Derechos durante el evento:

- 3 menciones durante el evento
- Activación de marca en lugar del evento (*entrega de muestra de productos*)
- Presencia de marca con 1 banner en lugar del evento

Inversión: \$.2,500.00

d) Comercialización de Auspicios para Romance Acústico y Punto Unplugged

➤ **Coauspicio**

Derechos publicitarios previos al evento:

- Mención de marca en cuña promocional del *concierto*, a transmitirse 15 veces al día durante *tres semanas*.
- Logo de marca en backing de fondo *del escenario*
- 4 menciones de auspicio diarias durante *tres semanas*.
- *Logo de marca en Banner de* página web de la radio
- 2 menciones diarias en cuenta de Twitter de la radio
- Presencia de marca en *banner institucional del concierto en Facebook y en Youtube*

Derechos durante el evento:

- 3 menciones durante el evento
- Activación de marca en lugar del evento
- Presencia de marca con 2 banners en lugar del evento
- Exclusividad de línea
- 10 invitaciones para evento

Inversión: \$.2,500.00

7.2.3. Plaza o distribución

La principal plaza en términos geográficos son la ciudad de Guayaquil, Quito y Cuenca, en estas ciudades se contactará a las principales marcas de bebidas refrescantes, productos de consumo masivo, laboratorios y de tecnología, ya sea directamente o a través de agencias de publicidad o Btl.

Por ser un producto intangible el que se comercializará no aplica distribución, más bien existe una labor de intermediación de las agencias para llegar al anunciante; habrá determinados casos en que la gestión se realizará directo con los clientes.

7.2.4. Promoción, Comunicación y Relaciones Públicas

En este apartado se analizará el tema comunicacional de cara al público que asistirá a los conciertos y actividades a realizar, es decir el cliente oyente, que a su vez se convierte en la audiencia objetivo de la marca anunciante.

En cuanto al cliente económico por así llamarlo, es decir el anunciante, la comunicación será directa a través del personal de ventas contratado para el efecto.

En lo relacionado al aspecto promocional, considerando la promoción comercial para el anunciante, se puede encasillar aquí a los descuentos especiales descritos más adelante en el Plan de Retención de clientes.

El plan de comunicación constará de las siguientes partes que detallo a continuación:

7.2.4.1. Estrategia de comunicación

a) Audiencia objetivo

Depende del tipo de actividad a realizar, para resumir dividiremos en dos grandes grupos:

- Adultos mayores de 20 años de nivel medio, medio-alto y alto. Este target corresponde a una de las emisoras, habrán conciertos que se realicen con artistas dirigidos a este segmento.
- Jóvenes de 12 a 25 años de nivel medio hacia arriba. Aquí los conciertos y actividades serán con artistas que se programan o suenan en la emisora juvenil.

b) Objetivo de la estrategia

Comunicar las actividades artísticas a realizar para generar asistencia del público. Se busca apelar al aspecto emocional de la audiencia presentándole un artista de su preferencia para un concierto, en la mayoría de los casos gratuitamente, y por otro lado llegarle al lado racional haciendo valorar los artistas nacionales.

c) Respuesta

Luego de toda la campaña se espera llenar la capacidad de aforo de los recintos o escenarios donde se realicen los conciertos.

d) Definición del mensaje

Las emisoras de la empresa ExRad están comprometidas con el desarrollo de la industria musical en el país y apoyan el talento nacional, les interesa su audiencia y en reciprocidad le ofrecen conciertos de artistas ecuatorianos de manera gratuita.

e) Selección de medios

Por tratarse de eventos constantes que se realizarán con diferentes artistas, nuestras campañas estarán compuestas de dos etapas como máximo, una relacionada con la expectativa y otra para comunicar la actividad artística mencionando los detalles de la misma.

Los medios a utilizar son: la propia emisora de radio, redes sociales, página web, prensa escrita y revistas.

✓ **Radios propias en FM:**

Producción de cuña relativa a la actividad artística y transmisión de la misma durante un mes, con una frecuencia de 20 cuñas diarias de lunes a viernes.

Adicionalmente se realizarán 10 menciones diarias de lunes a sábado en los programas en vivo, durante 2 semanas previas al concierto.

Total Impactos mes: 720

Inversión: Cero (es el propio medio, pero para efectos comerciales y de costeo para el anunciante se valorizará la misma a tarifa comercial)

✓ **Prensa escrita**

Una alianza estratégica con los diarios Expreso y Extra, basada en auspicio publicitario del concierto nos facilitará las siguientes publicaciones:

❖ 4 cuartos de página en cada periódico, de 14 por 10 columnas

❖ 10 viñetas en Diario Extra de 5 por 30 cms.

❖ Inversión estimada \$.3,000.00

✓ **Revistas**

También se realizará mediante alianza estratégica con revistas juveniles por medio de auspicio exclusivo, a cambio tendremos una página full color para cada actividad valorada en \$.1,700.00

✓ **Redes sociales y webs**

Se utilizarán las cuentas propias de las radios en Twitter, en donde se publicarán 10 menciones diarias durante un mes de la actividad a realizar. Adicionalmente se incluirá en las menciones a las cuentas de Twitter de los artistas participantes y de las marcas auspiciantes para generar un efecto viral.

También se publicará anuncio publicitario en el Fanpage de Facebook de cada radio. Dependiendo de la campaña se contratará anuncios en Facebook dirigidos al público objetivo por un monto de \$.500.00

En las páginas webs de las radios se publicará un anuncio en la portada principal, en el cual se mencionará el lugar el evento y la mecánica para conseguir las entradas, junto con la foto del artista.

a) Presupuesto de inversión y plan de medios

Cuadro 6: Presupuesto de Publicidad en Medios

Medios	En efectivo	Auspicio/canje
Radio	-	-
Redes Socs	\$ 500,00	
Prensa escrita		\$ 3.000,00
Revistas		\$ 1.700,00
Total	\$ 500,00	\$ 4.700,00

b) Evaluación de Resultados

La respuesta de la gente se la medirá durante la campaña de acuerdo al interés que demuestre el público, lo cual se observará en las llamadas telefónicas que realicen a las radios y mensajes en redes sociales, se les consultará directamente, así como a través de las redes sociales.

Y finalmente el día del concierto o actividad artística podremos determinar por la afluencia de público al evento.

c) Relaciones públicas

Se realizará emisiones de Boletines de Prensa de manera semanal indicando los avances de la preparación de la actividad, el mismo será enviado a los departamentos de noticias de espectáculos de los medios televisivos, escritos y de páginas webs.

Realización de una Rueda de Prensa 2 días antes del evento con el artista o los artistas participantes en la actividad. Se la llevará a cabo en las instalaciones de la empresa o en el hotel que esté auspiciando el concierto.

d) Marketing directo

Se realizarán actividades de volanteo y entrega de afiches para comunicar la actividad en los colegios y universidades. La impresión del material se la efectuará mediante negociación de canje con parte del auspicio del evento, por ejemplo la imprenta podría ubicar su publicidad el día del evento. Inversión \$.300.00 por impresión de 500 afiches y 10.000 volantes.

e) Imagen corporativa de los productos (eventos)

Los logotipos de las principales actividades artísticas a desarrollar, en este caso de los productos de la Unidad de Proyectos Especiales, se presentan en el Anexo 11.

f) Presupuesto general de marketing

En el siguiente cuadro podremos observar los rubros en los que incurrirá la unidad de negocio en lo referente al ámbito comercial para llevar a cabo todas las actividades previstas:

Cuadro 7: Presupuesto de Marketing

Marketing	En efectivo	Auspicio/canje
Afiches y volantes	-	\$ 300,00
Lonas y banners		\$ 300,00
Medios	\$ 500,00	\$ 4.700,00
Elaboración de artes y diseños	\$ 100,00	
Total	\$ 600,00	\$ 5.000,00

7.3. Plan de retención de los clientes

7.3.1. Promociones y ofertas para retención de clientes

En este apartado se considerará un descuento especial si el cliente auspicia toda la temporada de actividades, de acuerdo a la siguiente escala:

- Descuento del 5% Por contratación de 2 actividades
- Descuento del 10% Por contratación de 3 actividades
- Descuento del 15% Por contratación de 4 actividades
- Descuento del 20% Por contratación anual (todas las actividades)

7.3.2. Acciones para solucionar inconformidad del cliente

El procedimiento a seguir cuando un anunciante, ya sea directamente o a través de una agencia, manifieste su inconformidad con el evento o con los derechos publicitarios se procederá a realizarle una visita personal y escuchar el fondo del problema y darle a conocer su propuesta de compensación, en caso de que lo solicitado por el cliente esté dentro de los parámetros razonables del reclamo se procederá de la siguiente manera:

- Devolver los derechos publicitarios que no se hayan transmitido o difundido, si es que todavía se encuentra la campaña vigente.
- Si el reclamo es posterior a la actividad o término de la campaña se propondrá recuperar dichos derechos en un próximo evento.
- Si el cliente no está de acuerdo o la radio no puede compensar aquellos derechos publicitarios, se procederá a realizar un ajuste al valor pactado para que la facturación sea por el valor neto.
- Adicionalmente se le ofrecerá al anunciante un espacio para Relaciones Públicas en las emisoras de ExRad, en donde se lo entrevistará respecto a algún tema importante de su marca ya sea a nivel social o de lanzamientos de productos.

7.4. Plan de ventas

A continuación se define cada uno de los aspectos que conforman el plan de ventas, el cual se basa en visitas a los Directores, Jefes y Planificadores de Medios de las agencias de publicidad y BTL, así como visita directa a los jefes de marca y/o Gerentes de Marketing de los anunciantes.

7.4.1. Objetivos de ventas

- **Objetivos de ventas:**
 1. Se requiere un mínimo de ventas promedio de \$.11,000.00, dependiendo del evento a comercializar.
 2. Para lograr el resultado mínimo del punto anterior, se requiere de 15 diez contactos, de los cuales 12 se convierten en reuniones y de éstos, 6 se concretan en ventas contratadas.
 3. El tiempo requerido por contacto es de una hora y para concretar la venta diez horas, distribuidas en todo el proceso de negociación, ya que vender publicidad requiere de varias reuniones con el cliente y seguimiento de varios días o semanas.

7.4.1.1. Proceso de venta

Vale destacar que el proceso de ventas y comercialización debe iniciar al menos dos meses antes del inicio de la campaña, lo cual significa 3 meses antes del evento, actividad o concierto.

- **Clientes directos**
 1. Tener lista la comercialización del evento en formato digital e impreso, con soportes tales como fotos, audios de canciones y cuñas promocionales de eventos anteriores, videos, etc.
 2. Llamar por teléfono o enviar mail para solicitar cita al jefe de marca y/o Gerente de Marketing.
 3. En algunos casos se deberá enviar por email la información del evento previo a la visita.
 4. Visita al cliente para explicarle en detalle la propuesta de auspicio
 5. Seguimiento constante y realizar cambios y adaptaciones en oferta según sea necesario.
 6. Cierre de venta y coordinación de recepción de material publicitario para ser transmitido según lo contratado.
 7. Elaboración de contrato y factura
 8. Coordinación de entrega de material publicitario para ubicar en el evento.
- **Agencias de publicidad y BTL**
 1. Enviar información vía correo electrónico a los planificadores y directores de medios de las agencias.
 2. Visita para presentar comercialización y explicar los derechos publicitarios.

3. Seguimiento constante y realizar cambios y adaptaciones en oferta según sea necesario.
4. Cierre de venta, la agencia emite la Orden de Contratación o Pautaje y se coordina la entrega/recepción del material a transmitir y publicar.
5. Coordinación de la entrega y ubicación de la presencia de marca en el lugar del evento.

7.4.1.2. Manejo de vendedores

Al inicio se contratará a una Vendedora de Productos Especiales para atender las ciudades de Guayaquil y Cuenca, en Quito la gestión será realizada en conjunto con la Gerente de Ventas radicada en esa ciudad, a futuro se podrá contratar otra ejecutiva para Proyectos Especiales de ser necesario.

- **Motivación y compensación a las vendedoras**
 - ✓ La vendedora recibirá un sueldo fijo de \$400.00, será asegurada de acuerdo a la ley desde el primer día de trabajo en la empresa.
 - ✓ Adicional al seguro general será beneficiada con un seguro médico privado que lo cubre la compañía en su totalidad, con la posibilidad de que si desea incluir a los miembros de su familia pueda hacerlo, en este caso el valor del seguro adicional sería cubierto por la ejecutiva.
 - ✓ En cuanto a la parte variable de su sueldo será establecida de acuerdo a una comisión variable y por escalas dependiendo del nivel de ventas alcanzado, para lo cual se aplicaría la siguiente tabla, en donde la vendedora puede conseguir hasta un 10% en promedio por este concepto si supera todos los tramos o escalas.

Cuadro 8: Porcentaje de Comisiones para Vendedores

<i>Tramos</i>	<i>%</i>
Vta. Total	5%
3.000,00	2%
6.000,00	2%
10.000,00	3%
15.000,00	3%
Promedio	10%

- ✓ Se entregará un premio trimestral por desempeño y cumplimiento de objetivos que va del 5% al 15% de su remuneración fija anual.

7.4.1.3. Análisis del performance de la fuerza de ventas

Cuadro 9: Performance de Ventas

FACTORES DEFINIDORES	FACTORES DE ACCION	FACTORES ILUMINADORES	FACTORES EMOCIONALES	FACTORES DE CONTROL
2 Asesoras	Selección	Datos de competencia y mercado	Vendedora=Asesora	Presupuesto de venta de auspicios
Territorios Definidos	Vendedoras especializados en publicidad	Priorización del cliente	Orientación al cliente	Cumplimiento de metas por evento
Reportan a Gerencia de Ventas	Capacitación formal	Uso de tecnología no reemplaza atención personal	Ambas radios son líderes del mercado en su segmento	Reportes mensuales de gestión
Asesorar	Automotivados	Información histórica de eventos		Reunión semanal personal
Capacitar	Emprendedores			
Gestionar Relación con clientes directos y agencias	Remuneración por comisiones			
Coordinar ubicación de presencia de marca en eventos.	Seguro médico privado			
	Bonificación cuatrimestral por desempeño			

CAPÍTULO VIII

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO DE PROYECTOS ESPECIALES

8.1. Introducción a la evaluación económica y financiera

La Unidad de Negocios de Proyectos Especiales para que cumpla su objetivo de sustentabilidad deberá generar actividades que sean comercialmente atractivas para los anunciantes, y así poder conseguir los recursos que permitan el desarrollo de dichos eventos artísticos y se pueda continuar con el proyecto, a pesar de que en el caso de no generar beneficios positivos financieramente se podría ganar una rentabilidad intangible relacionada con el incremento de valor de las marcas de las radios de ExRad, las cuales son el motor de esta unidad de negocio.

Para realizar la evaluación financiera y la proyección de los flujos se trabajó con diferentes escenarios en donde el nivel de inversión de los anunciantes difiere sustancialmente uno de otro.

8.2. Lineamientos base para la evaluación económica y financiera

8.2.1. Vida económica del proyecto

Para determinar la vida del proyecto de la Unidad de Negocios de manera sustentable en el mercado, se proyectaron los balances y flujos de caja mensuales durante el primer año de actividades. Adicionalmente se proyectaron

dichos valores a 5 años para de esta forma tener una mejor perspectiva de la situación económica y financiera de la Unidad de Proyectos Especiales.

8.2.2. Inversión inicial

La Unidad de Negocios deberá invertir inicialmente en capital de trabajo, consistente básicamente en personal para la planificación, producción y comercialización de los eventos artísticos a realizar. Al ser parte de una empresa ya formada no se requiere de inversión en activo fijo, pues se utilizará el espacio existente dentro de la empresa para el funcionamiento de esta unidad. No obstante, podría considerarse a futuro que esta unidad se convierta en una empresa, pero no en el corto ni mediano plazo, y de ser así habría que invertir en instalaciones y equipamiento.

8.2.2.1. **Inversión requerida de capital.-** No existe inversión de capital como tal porque es una unidad de negocios dentro de una empresa en marcha ya constituida.

8.2.2.2. **Inversión en activos fijos.-** El requerimiento inicial será de 2 computadores portátiles para el Director de la Unidad de Negocios y el Coordinador de Proyectos Especiales y Relaciones Públicas. Esta inversión nos da un total de **\$.1,500.00**.

Otra inversión importante está relacionada con el registro de la Propiedad Intelectual de todas las actividades y registro de sus marcas respectivas, que suman un total de nueve durante todo el año. El presupuesto para este rubro es **de \$.5,000.00**

8.2.3. Capital de trabajo

Por este concepto se necesitará para cubrir los sueldos de las tres personas que trabajarán de manera exclusiva para la Unidad de Negocio y sobre todo financiar los primeros meses de planificación hasta la recuperación de la cartera proveniente del primer evento artístico comercializado y producido. Para procurar hacer más rentable el proyecto se considerará un gasto de alquiler mensual por la oficina donde trabajarán las personas encargadas de la Unidad de Proyectos Especiales, a pesar de que no haya egreso del mismo, con la finalidad de exigirle más al proyecto; este rubro incluye los muebles y equipos de la oficina, gastos de telefonía e internet. Debido a que el plazo de crédito para los clientes es de 60 días, se debe prever también una cantidad de circulante que esté disponible para los pagos de los costos de producción de las actividades de esos dos primeros meses.

Cuadro 10: Capital de Trabajo Inicial

Sueldo Director de Unidad PE	\$ 2.400
Sueldo Coordinador de Unidad	\$ 1.200
Sueldo Vendedora	\$ 400
Alquiler	\$ 1.000
Costos de Producción (trim. I)	\$ 1.948
Total	\$.6,948.00

8.2.4. Estructura de capital

Como se mencionó anteriormente, por tratarse de la creación de un departamento o unidad dentro de una empresa en marcha, no se requerirá inversión importante en capital y para financiar el Capital de Trabajo se lo realizará con los recursos propios que dispone la compañía.

8.3. Ingresos y egresos del proyecto

8.3.1. Ingresos

Estarán dados por la venta de auspicios publicitarios de cada uno de los eventos artísticos que la Unidad de Proyectos Especiales produzca y comercialice. A continuación en el Cuadro 12 se detalla el calendario mensual de actividades y los ingresos respectivos proyectados durante el primer año, tomando como base el ingreso neto descontando comisión de agencia. Aquí se podrá observar los montos de ingresos por Canje de servicios y en efectivo, el canje es bastante utilizado en el medio publicitario, en el Anexo 14 se describen los rubros que se negociarán de esta manera, evitando así cargarle todos los costos de la producción y publicidad a la caja. Para tener una visión a 5 años, revisar el Anexo 15.

Cuadro 11: Detalle de ingresos mensuales

Mes	Actividad	Ingresos		
		Efectivo	Canje	
Enero	Concurso de canto	\$ 3.000,00		
Febrero	Concurso de canto	\$ 3.000,00		
	Aniversario Radio Romance	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	
Marzo	Concurso de canto	\$ 3.000,00		
	Romance Acústico	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	
Abril	Disco Rojo	\$ 20.000,00	\$ 12.000,00	
Mayo	Punto Unplugged	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00	
	Festival de Bandas	\$ 2.000,00		
Junio	Aniversario Punto Rojo	\$ 12.000,00		
	Festival de Bandas	\$ 3.000,00	\$ 10.000,00	
Julio	Gira colegios	\$ 6.000,00	\$ 150,00	
	Festival de Bandas	\$ 3.000,00		
Agosto	Gira colegios	\$ 6.000,00	\$ 150,00	
	Punto Unplugged	\$ 2.000,00		
Septiembre	Gira colegios	\$ 5.000,00	\$ 150,00	
	Romance Acústico	\$ 3.000,00		
Octubre	Gira colegios	\$ 6.000,00	\$ 150,00	
	Punto Unplugged	\$ 2.000,00		
Noviembre	Gira colegios	\$ 6.000,00	\$ 150,00	
	Romance Acústico	\$ 2.000,00		
Diciembre	Unplugged Navideño	\$ 6.000,00		
	Concierto Fundación		\$ 100,00	
Total Ingresos		\$ 109.000,00	\$ 37.850,00	\$ 146.850,00

8.3.2. Resultados económicos

En el siguiente cuadro se observa un resumen de la situación económica de la unidad de negocio, considerando únicamente los ingresos y egresos en efectivo, ya que los originados por canje se saldan mutuamente ingresos contra egresos y quedan en cero. En el Anexo 14 se proyectan los resultados económicos mensuales durante el primer año.

Cuadro 12: Resultados Económicos

Ingresos y Egresos en efectivo

Mes	Actividad	Ingresos	Egresos
Enero	Concurso de canto	\$ 3.000,00	\$ 4.358
Febrero	Concurso de canto	\$ 3.000,00	\$ 9.029
	Aniversario Radio Romance	\$ 10.000,00	
Marzo	Concurso de canto	\$ 3.000,00	\$ 5.175
	Romance Acústico	\$ 3.000,00	
Abril	Disco Rojo	\$ 20.000,00	\$ 14.304
Mayo	Punto Unplugged	\$ 3.000,00	\$ 4.902
	Festival de Bandas	\$ 2.000,00	
Junio	Aniversario Punto Rojo	\$ 12.000,00	\$ 11.951
	Festival de Bandas	\$ 3.000,00	
Julio	Gira colegios	\$ 6.000,00	\$ 6.055
	Festival de Bandas	\$ 3.000,00	
Agosto	Gira colegios	\$ 6.000,00	\$ 5.919
	Punto Unplugged	\$ 2.000,00	
Septiembre	Gira colegios	\$ 5.000,00	\$ 5.919
	Romance Acústico	\$ 3.000,00	
Octubre	Gira colegios	\$ 6.000,00	\$ 5.919
	Punto Unplugged	\$ 2.000,00	
Noviembre	Gira colegios	\$ 6.000,00	\$ 5.919
	Romance Acústico	\$ 2.000,00	
Diciembre	Unplugged Navideño	\$ 6.000,00	\$ 4.940
	Concierto Fundación	\$ 100,00	
Totales		\$ 109.100,00	\$ 84.389,23
Ingreso Neto		\$ 24.710,77	

8.4. Cálculo de las NOF

“Las Necesidades Operativas de Fondos son aquellos recursos requeridos por la empresa para operar.” Se calcula de la siguiente manera: (Rovayo, 2010)

$$\text{NOF: Activo Circulante} - \text{Recursos Espontáneos}$$

Se procedió a calcular las NOF para la unidad de negocios de Proyectos Especiales con las siguientes puntualizaciones:

- Las ventas se cobran a 60 días. Se considera años de 360 días.
- Las cuentas por pagar se cancelan a los 15 días y corresponden a los costos de producción de los eventos artísticos.
- La caja mínima se estima en 2% de las ventas del año siguiente, excepto el año cero que se consideró 2 meses de gastos de nómina.

Cuadro 13: NOF Proyectadas

Período	0	1	2	3	4	5
NOF	\$6.948	\$24.714	\$27.582	\$30.562	\$33.619	\$24.367

Debido a estas políticas de crédito contrastantes, en donde se paga de contado los servicios y se cobra a 60 días, se origina una necesidad de fondos bastante elevada en cada año, lo que significa unas NOF promedio mensual de \$.2,052.66.

8.5. Proyección de los Estados financieros

Para realizar la proyección de los Estados Financieros resumidos se utilizó un escenario conservador en lo que respecta a ingresos; pero en el caso de los egresos se procedió de manera más estricta para justificar la existencia del proyecto y poder vislumbrar si la Unidad de Proyectos Especiales podría seguir operando con resultados financieros razonables, en caso de convertirse en otra empresa totalmente independiente de ExRad.

El proyecto de inversión de la Unidad de Negocios de Proyectos Especiales de la compañía ExRad, tiene las siguientes características:

- El horizonte de inversión es de 5 años, al término de ese período se evalúa el proyecto.
- Se financia los gastos iniciales de personal con capital de la empresa por un total de \$.6,948.00
- Los equipos de oficina (2 computadoras portátiles) tienen un valor de \$.1,500.00. La vida útil de los equipos es de 5 años y no tiene valor de desecho luego de este periodo de uso.
- El registro de marcas y Know How por \$.5,000.00 se amortiza a 5 años en el rubro de Otros Activos, que se lo agrupa como Activo Fijo para efectos del análisis.
- Las ventas estimadas para el primer año de operación son de \$.146.850,00. Para los años posteriores se proyecta un crecimiento del 10% anual.

- Para simplificar este análisis se consideró en el rubro Costo de Producción (Costo de Ventas) a todos los gastos que genera la Unidad de Negocio de Proyectos Especiales, pues es un departamento creado únicamente para producir los eventos artísticos objeto de esta tesis, representando en su totalidad el 88,89% de las ventas el primer año y luego se espera mantenerlo alrededor del 80%.
- En el Anexo 14 se analizan en detalle cada uno de los rubros que conforman el mencionado Costo de Producción del primer año de acuerdo al cronograma de actividades previamente planificadas; al segregar este rubro en los 2 tipos de gastos principales, se obtiene que los Gastos de Producción representan el 40% con relación a las ventas proyectadas, los Gastos de Ventas un 13% y Gastos de Administración el 36%.
- Los impuestos a las utilidades se los resume en el 33,70% (compuesto por el 15% de Participación de Trabajadores y el 22% de Impuesto a la Renta).
- No se considera adquisición de deuda, las necesidades de fondos serán asumidas por la empresa. Podría ocurrir que la empresa no disponga de liquidez, lo cual es poco probable, sin embargo se podría acceder a una línea de crédito con un banco local a una tasa del 8%.
- Se considera un valor mensual total de \$.500.00 por arriendo del espacio para la oficina de la Unidad de Negocio, incluidos muebles de oficina, suministros y servicios. Como se mencionó antes, no se incurrirá en desembolso, sin embargo se lo considera para el análisis.
- En el rubro Beneficios Sociales se establece una provisión mensual de los mismos.
- Las comisiones sobre ventas están consideradas sobre el máximo que se podría llegar a pagar que es el 10%, pero en la práctica será de acuerdo a la tabla descrita en el capítulo de Recursos Humanos.
- La bonificación por desempeño es del 15% sobre el sueldo de las 3 personas que conforman la Unidad de Negocio.
- El seguro médico privado es otro de los beneficios que se incorporan al paquete de beneficios de los empleados y corresponde a \$25.00 por cada uno.
- Las ventas incluyen las negociadas en Canje de servicios y las de Efectivo.

Para la proyección de los balances generales se consideró lo siguiente:

- No incluye nuevas inversiones en activo fijo durante el período analizado, pues la única inversión realizada fue en computadores y en el caso de los Otros Activos, como marcas y patentes, tampoco se considera un lanzamiento importante como para registrar su propiedad.
- En caso de requerir una inyección fuerte de efectivo, será la empresa ExRad, es decir la accionista que contribuya con dichos recursos.
- Ver Anexo 15 con la proyección.

8.6. Proyección de Flujos de Caja y determinación de TIR y VAN

Para la proyección del Flujo de Caja de Efectivo o Flujo de Caja Libre (FCF), se tomó de base la proyección de los estados financieros resumidos, el Flujo de Caja del Accionista coincide con el de Efectivo ya que la Unidad de Negocio no mantiene deuda. El FCF fue determinado por el método directo e indirecto.

Para estimar una tasa de descuento, para los flujos proyectados, se tomó de referencia a Colombia y América Latina, donde:

- La industria de medios de comunicación mantiene un Beta desapalancada de 1.15, con una tasa de impuesto a las empresas del 37% (2013).
- La tasa libre de riesgo a 5 años plazo es de 1.5%.
- El premio por riesgo histórico entre el índice del retorno esperado, que para este caso se consideró el ROE promedio Latam sector telecomunicaciones del 16.98%, y la tasa libre de riesgo nos da como resultado 15.48%. Sin embargo también se determinará un VAN de acuerdo al ROE de la empresa de los últimos 5 años, que en promedio ha sido del 18%, para poder establecer una comparación de valores.
- Para nacionalizar la tasa se le agregó el riesgo país publicado por el Banco Central del Ecuador a junio/2013 que es del 6.58%.

Con todo lo anterior se aplicó la fórmula del CAPM y dio como resultado un tasa del 25.88% para traer los flujos a Valor Presente. No se utilizó WACC porque el proyecto no contempla deuda.

Cuadro 14: Flujos de Caja

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT		\$ 9.955	\$ 17.345	\$ 22.700	\$ 25.056	\$ 27.648
Más depreciación		\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Cambio en la deuda		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambio en NOF	\$ (6.948)	\$ (17.766)	\$ (2.868)	\$ (2.980)	\$ (3.056)	\$ 9.252
Cambio en activos fijos	\$ (6.500)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ECF: flujo del accionista	\$ (13.448)	\$ (6.511)	\$ 15.777	\$ 21.019	\$ 23.300	\$ 38.199

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	\$ (13.448)	\$ (6.511)	\$ 15.777	\$ 21.019	\$ 23.300	\$ 38.199
Más intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos escudo fiscal interés		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reversa cambio en la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FCF: flujo caja libre	\$ (13.448)	\$ (6.511)	\$ 15.777	\$ 21.019	\$ 23.300	\$ 38.199

Flujo de caja libre (Free cash flow) (Método directo)						
Período	0	1	2	3	4	5
BAITD		\$ 16.315	\$ 27.461	\$ 35.538	\$ 39.091	\$ 43.001
Menos depreciación		\$ (1.300)	\$ (1.300)	\$ (1.300)	\$ (1.300)	\$ (1.300)
BAIT		\$ 15.015	\$ 26.161	\$ 34.238	\$ 37.791	\$ 41.701
Impuestos 36,25% (pp 15% y 25%)		\$ 5.060	\$ 8.816	\$ 11.538	\$ 12.736	\$ 14.053
BDT		\$ 9.955	\$ 17.345	\$ 22.700	\$ 25.056	\$ 27.648
Mas depreciación		\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Cambio en NOF	\$ (6.948)	\$ (17.766)	\$ (2.868)	\$ (2.980)	\$ (3.056)	\$ 9.252
Cambio en activos fijos	\$ (6.500)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FCF: flujo caja libre	\$ (13.448)	\$ (6.511)	\$ 15.777	\$ 21.019	\$ 23.300	\$ 38.199

Cuadro 15: VAN y TIR

	Tasa Intl	Tasa ROE ExRad
Valor Presente Neto FCF del proyecto	\$ 50.132	\$ 57.045
Tasa Interna de Retorno TIR	62,90%	62,90%

Como se observa en este cuadro al traer los flujos a valor presente con la tasa del ROE que la empresa ha obtenido en los últimos años da como resultado un valor superior al conseguido con la tasa del rendimiento de la industria en el país vecino. En ambos casos el VAN es sumamente positivo, pues hoy el negocio tiene una valoración superior a 3,5 veces lo invertido (\$.13,448.00).

8.7. Sensibilización del proyecto

8.7.1. Variable crítica del proyecto

Se considera a los anunciantes como el factor más crítico del proyecto, por ser quienes proveerán el dinero para la realización de las actividades de la unidad de negocio mediante los auspicios publicitarios descritos en el Plan de Marketing. Es así que se ha realizado un escenario pesimista con una inversión mínima en efectivo por parte de los anunciantes el cual se muestra en el Anexo 16.

8.7.2. Participación de mercado

Considerando un criterio conservador de ventas mensuales, sobre el cual se han realizado las proyecciones, se obtiene una participación de mercado del 5,3%, es decir menos de un punto porque la participación del año anterior fue del 4,7%; podría parecer insignificante pero por tratarse de un mercado fragmentado y amplio, sí es representativo para la empresa ya que constituye un incremento del 15% en ventas y un aporte del 7% al beneficio respecto de la proyección del 2013. Se espera en el siguiente ciclo subir medio punto y conseguir una inversión anual de \$.161,535.00 por parte de los anunciantes.

Para determinar los demás escenarios se consideró una alternativa pesimista en la cual las ventas en efectivo representen la compra o auspicio de un solo anunciante por actividad, con una participación del 5,1%; y, otra alternativa optimista con una participación cercana al 6%, lo que significaría conseguir unas ventas de \$.203.290.00 por parte de la Unidad de Proyectos Especiales, sumando un total de toda la compañía de \$.1.308,692.00, lo cual correspondería a un crecimiento del 30% con respecto a lo proyectado para el 2013.

Cuadro 16: Participación de mercado

Mercado	Inversión Publicitaria	Share
*Mercado Total (Tv, Radio, Prensa, Revistas y VP)	\$ 430.122.472,55	100%
*Mercado radio	\$ 23.656.735,99	6%
Inversión en ExRad	\$ 1.105.402,46	5%
Inversión proyectada con Unidad (optimista)	\$ 1.308.692,46	6%
Inversión proyectada con Unidad (Pesimista)	\$ 1.205.332,46	5%
Inversión proyectada con Unidad (Conservador)	\$ 1.252.252,46	5%

* Se considera un incremento del 9.5% con respecto al año anterior en el mercado total, y el 5.5% para radio.

A continuación se detallan los resultados financieros de VAN y TIR obtenidos en los otros dos escenarios analizados con la misma metodología anteriormente descrita:

Cuadro 17: VAN y TIR con escenarios

ESCENARIOS	TIR	*VAN Intl	*VAN ExRad
Pesimista	-30%	\$ (9.174,41)	(\$ 9.273,51)
Optimista	230%	\$ 132.884,45	\$ 151.560,14

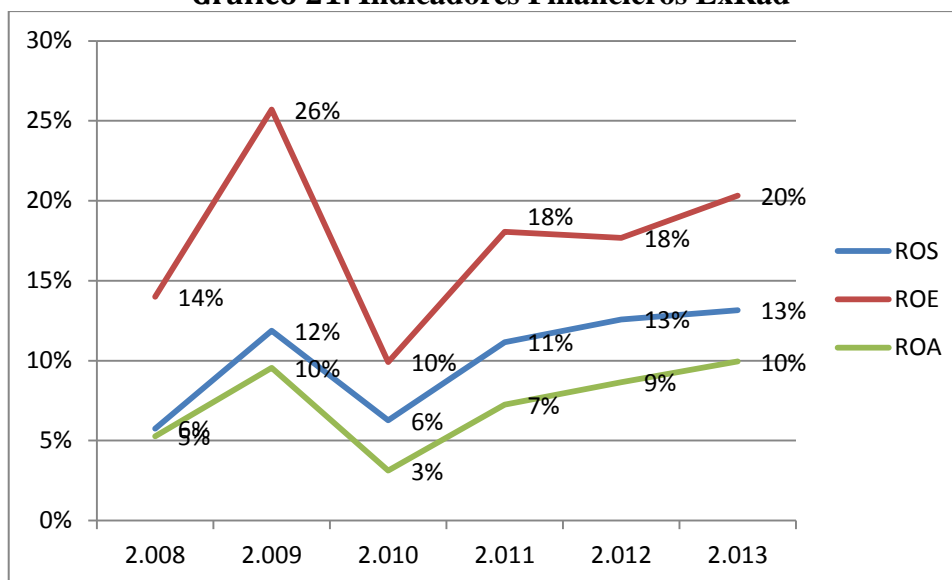
*Esta tasa es con base a la tasa **rm** promedio de la industria internacional que se mencionó anteriormente, y la de ExRad corresponde a un retorno promedio actual de la compañía.

Lo ideal sería lograr los resultados del escenario optimista, sin embargo durante los primeros años, hasta que los eventos artísticos a realizar por la Unidad de Proyectos Especiales logren posicionarse, se espera lograr los resultados del escenario conservador. En caso de que las circunstancias políticas y económicas del sector publicitario y del país, no permitan llegar a dichos resultados, habrá que analizar y definir si es o no factible producir todos los eventos propuestos.

8.8. Comparación de Resultados de ExRad con la nueva Unidad de Negocio de Proyectos Especiales

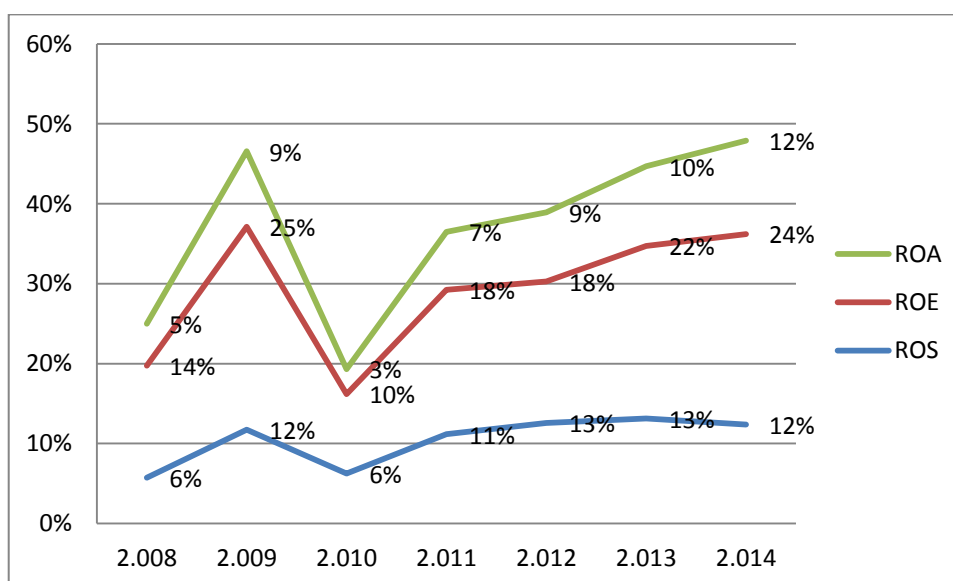
A continuación un análisis comparativo de los principales indicadores de la empresa ExRad antes y después de la puesta en marcha de la Unidad de Negocio.

Gráfico 21: Indicadores Financieros ExRad



Este cuadro nos indica el comportamiento de los indicadores de rentabilidad de la empresa durante los últimos 6 años, incluyendo la proyección del 2013, para posteriormente realizar la comparación con los resultados de la Unidad de Proyectos Especiales.

Gráfico 22: Indicadores Financieros con la Unidad de Negocio



Se puede notar la rentabilidad del activo y del patrimonio aumentan dos puntos porcentuales, mientras que el ROS sufre un decrecimiento, probablemente debido a una mayor carga porcentual del Costo de Producción en la Unidad de Proyectos Especiales, es decir tiene menor margen operativo que la totalidad de la compañía.

- **Determinación del aporte porcentual de la unidad de negocio a los resultados totales de ExRad:**

A continuación se presenta una tabla en donde se detallan las ventas totales anuales y el beneficio neto proyectados a un periodo de 5 años, al igual que se hace una relación con los ingresos y beneficios totales proyectados de toda la empresa, para determinar el aporte porcentual de la Unidad de Proyectos Especiales a la compañía.

Cuadro 18: Aporte porcentual de la Unidad de Proyectos Especiales a ExRad

ESCENARIO CONSERVADOR	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas Unidad	\$ 146.850	\$ 161.535	\$ 177.689	\$ 195.457	\$ 215.003
Ventas ExRad	\$1.105.402	\$1.215.943	\$1.337.537	\$1.471.291	\$1.618.420
Aporte % Unidad a Vtas total	13%	13%	13%	13%	13%
Vtas totales	\$ 1.252.252	\$.377.478	\$1.515.225	\$1.666.748	\$1.833.423
Beneficio Unidad Negocio	\$ 9.572	\$ 14.618	\$ 16.163	\$ 17.862	\$ 19.731
Beneficio ExRad	\$ 145.385	\$ 159.924	\$ 175.916	\$ 193.508	\$ 212.859
Aporte % Unidad al BN	7%	9%	9%	9%	9%
BN total	\$ 154.957	\$174.542	\$ 192.079	\$ 211.370	\$232.590

Se puede concluir que el aporte de la Unidad de Proyectos Especiales a las ventas totales de la empresa, es decir al negocio tradicional, representan el 13% y el 9% al Beneficio Neto a partir del segundo año de ejecución.

Por tanto un proyecto que no ha requerido de una fuerte inversión y contribuye con esos porcentajes al ingreso de la empresa, es totalmente viable y más aún porque está dirigido al arte y cultura, es decir a la sociedad.

CAPÍTULO IX

PLAN DE EJECUCIÓN

El plan de ejecución está bastante relacionado con el plan de operaciones, a continuación se presenta a modo de resumen una visión general de la ejecución del proyecto, considerando que algunos puntos ya fueron detallados en los Planes de Operaciones, Comercial y Financiero de la unidad de Proyectos Especiales:

A continuación los aspectos más relevantes de este plan:

- **Financiamiento inicial:** Al ser una unidad de negocio que funcionará en el mismo espacio físico de la empresa ExRad, no requiere una cantidad elevada en inversión inicial, únicamente se precisa la financiación de sueldos.
- **Diseño de producto:** Inicialmente contamos con 3 tipos de productos, o eventos a producir y ser comercializados entre los anunciantes: Conciertos, Concurso de Nuevos Talentos y el Disco Rojo.
- **Probar el mercado:** El mercado ha sido probado desde hace un año atrás con actividades similares realizadas por la empresa, en los cuales se ha demostrado por un lado una afluencia considerable de público y por otro, una respuesta y acogida positiva de los anunciantes a la comercialización de los eventos. Ver Anexo 18.
- **Asegurar las patentes:** Se registrarán los nombres de marca de cada uno de los eventos artísticos, así como de su procedimiento de producción.
- **Desarrollar socios:** Se considerará a los promotores y casas disqueras como socios estratégicos, pues a través de ellos se gestionará la presencia de los artistas en los diferentes eventos. Por otro lado, en el tema comercial las agencias de publicidad y BTL son aliados importantes, pues son los mediadores entre la radio y el anunciante. En cuanto a los recintos, hay una actividad que se realiza con colegios, por tanto con ellos también se debe entablar excelentes relaciones para que permitan realizar las actividades artísticas.
- **Ventas:** Se estima un promedio mensual de ventas de \$.13,000.00 en auspicios de los anunciantes.
- **Crecimiento de nuevos empleados:** En un par de años se espera aumentar una persona de ventas y otro para Coordinación de la Unidad de Proyectos Especiales.

- **Aumentar nuevas líneas:** Dependiendo de las necesidades y disponibilidad de artistas, la Unidad de Proyectos Especiales podrá realizar otras actividades artísticas afines a cada una de las radios de ExRad.
- **Aumentar salarios:** Se espera un incremento de salarios del 7% anual.
- **Aumentar ingresos:** Los ingresos deben crecer en un 10% anual.

La proyección de esta unidad de negocios está directamente relacionada con el proceso de operación de la empresa ExRad, no se espera venderla a una productora independiente ni cerrarla, por lo que su esperanza de vida es indefinida.

9.1. Plan de riesgos

Uno de los principales riesgos, que en definitiva no depende ni del mercado ni de la empresa propiamente, está relacionado con el uso de las frecuencias, pues como se ha dicho en apartados anteriores, las mismas son un recurso del estado, actualmente considerado estratégico, y en cumplimiento con la nueva redistribución de frecuencias se debe alcanzar un porcentaje del 33% en el sector privado, mismo que hoy en día está por el **83,7% (SUPTEL, 2013)**; en lo que respecta a ExRad se cumplirá con todas las exigencias que manda la nueva normativa legal para no tener problemas con la renovación de sus frecuencias.

Otro aspecto con un leve riesgo es el tema relacionado con la misma Unidad de Negocio, puede ocurrir que el surgimiento de nuevos talentos musicales sea lento, sin embargo actualmente con la nueva Ley Orgánica de Comunicación se prevé que el incentivo a la producción nacional hará que florezcan nuevos solistas y grupos musicales.

Eventualmente se presentarán riesgos relacionados con los imprevistos que se puedan dar en la ejecución de los eventos artísticos, es decir podrían ser aislados como cortes de energía eléctrica, suspensión por fuerza mayor (accidentes, catástrofes, motines, conmoción social, etc.) de la presentación de un artista ya anunciado o exceso de público que podría acarrear en accidentes de multitudes. El único caso en que estaría fuera de nuestro control es aquel riesgo ocasionado por fuerza mayor, lo cual ya no depende de la empresa ni del artista; se tomarán todas las medidas que estén a nuestro alcance para no quedar expuestos a riesgos.

9.2. El análisis de riesgos

A continuación se presenta un resumen de los principales riesgos que podría enfrentar la Unidad de Proyectos Especiales y la empresa, junto con el análisis de su impacto y su estrategia para mitigar el riesgo.

Cuadro 19: Análisis de Riesgos

Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor total Pr x I	Estrategia
Redistribución de frecuencias	3	Pérdida de las frecuencias matrices y repetidoras	5	15	Cumplir con las exigencias de ley, asesoría jurídica constante para todo el personal de la empresa para evitar sanciones. Impulsar señal online de ambas emisoras e incursionar en otros géneros.
		Pérdida de una matriz	4	12	
		Pérdida de repetidoras	2	6	
Disminución de talentos musicales	2	Eliminación de la unidad de Proyectos Especiales	5	10	Promocionar los talentos actuales para que sigan creciendo, generar plataformas para nuevos intérpretes.
		Disminuir la periodicidad de los eventos artísticos	4	8	
		Eliminar el Disco Rojo	3	6	
Imprevistos en la ejecución	3	Suspensión del evento	5	15	Tomar las prevenciones como tener equipo de backup, en cada concierto tener más de un artista para cubrir la falta, controlar el acceso del público.
		Suspensión de la presentación de un artista	4	12	
		Atraso en el desarrollo del evento	3	9	
Probabilidad		Impacto		Significado	
1 = No es probable		1 Ninguno		>14 riesgo significativo, hay que desarrollar estrategia >12 hay que supervisar si aumenta 1 punto el riesgo aumenta	
2 = No es muy probable		2 Menor			
3 = Probable		3 Moderado			
4 = Muy probable		4 Significativo			
5 = Seguro		5 Mayor			

CONCLUSIONES

Las conclusiones de esta tesis se basan en el análisis de los objetivos planteados para el desarrollo del proyecto artístico cultural de la creación de una Unidad de Negocios de Proyectos Especiales, motivo de esta tesis.

Para cumplir con el objetivo general de promover y dar a conocer el arte musical nacional a la sociedad guayaquileña de manera sustentable, se planteó realizar una serie de actividades artísticas con los intérpretes locales y nacionales, de quienes se obtuvo el compromiso de participar en los diferentes eventos musicales que se desarrollarán, adicionalmente se crearon dos concursos para la generación de nuevos talentos y una actividad especial que busca premiar a los cantantes y grupos musicales del país.

En el aspecto relacionado a mejorar el posicionamiento de las emisoras que conforman la empresa, se estableció un plan publicitario que busca comunicar al público la realización de los eventos y conciertos musicales promovidos por las emisoras, de tal forma que se da a conocer la actividad y también el medio radial que lo realiza; así se concluye que las marcas de las emisoras de ExRad podrán estar visibles al público durante los eventos consiguiendo por una parte acercarse más a sus radioyentes, y por otra captar nuevos radioescuchas, todo lo cual conlleva a elevar los puntos de rating de sintonía y mejorar el posicionamiento de las emisoras, por ende ayudar a la generación de ingresos a la compañía en general.

Se concluye que este primer objetivo puede ser alcanzado fácilmente siguiendo los lineamientos planteados en esta tesis. Adicionalmente la experiencia en actividades similares que la empresa ha realizado de manera puntual, sirve como antecedente para concluir que el proyecto planteado es viable.

Referente a los objetivos específicos, existen tres de ellos que se relacionan directamente con el arte y la sociedad:

El primero se refiere a que la Unidad de Proyectos Especiales y toda la empresa se convierta en un apoyo importante en las carreras de los artistas, en este caso no solamente con la programación de sus temas musicales en las radios que forman parte de la compañía, sino también premiando sus esfuerzos y promocionándolos mediante las actividades externas propuestas, lo cual se confirma con los 18 años de existencia de las emisoras y durante los cuales han logrado lanzar al mercado las carreras de varios artistas no solo nacionales sino internacionales que el día de hoy se mantienen en la escena musical. Por tanto se concluye que este apoyo será mayor al poner en práctica el proyecto de la Unidad de Proyectos Especiales.

El segundo objetivo específico planteado es el de ofrecer a la audiencia nuevas alternativas de entretenimiento y cultura, lo cual se cumple con la puesta en práctica de todos los eventos artísticos propuestos en esta tesis, mismos que se dirigen al público en general de la ciudad de Guayaquil, logrando así dar a conocer la música de los artistas ecuatorianos.

Como tercer objetivo relacionado con el arte, está el hecho de conocer sobre la actividad artística en el país, para lo cual se realizó entrevistas a representantes de

la industria musical: cantantes, casa disquera y representantes de radio, quienes dieron a conocer su punto de vista sobre la música en Ecuador en la actualidad, sus barreras, expectativas y factores que influyen en la generación de nuevos exponentes, llegando a la conclusión de que se requiere unar esfuerzos de todos los actores partícipes, como lo son el Estado, los medios, los artistas y el público para mejorar el nivel de calidad la música y generar nuevos talentos.

El cuarto objetivo se refiere a conocer el nivel de aceptación del proyecto entre agencias y anunciantes con miras a que el proyecto sea sustentable, por tal motivo se realizó una investigación a las agencias de publicidad, principales socios estratégicos, para determinar su grado de interés hacia la propuesta de auspiciar las actividades de la Unidad de Proyectos Especiales, y como resultado se obtuvo una respuesta satisfactoria. En entrevistas realizadas a representantes de las agencias se manifiesta una apertura favorable a nuevas propuestas publicitarias para los anunciantes, especialmente ahora que existen regulaciones más estrictas en cuanto a la publicidad. También se logró determinar los montos de inversión de parte de los clientes para estas actividades, lo cual sirvió de base para la elaboración de las diferentes propuestas comerciales y que sean adaptables a toda la gama de clientes, también se pudo identificar a qué tipo de anunciantes se dirigirán los esfuerzos comerciales.

Por tanto, se evidencia que existe una gran oportunidad para la empresa al ofrecer nuevas actividades con las que los anunciantes puedan dar a conocer y posicionar sus marcas. Además se confirma que la estrategia de captar a las agencias de publicidad como socias de este proyecto es viable y acertada, pues son estas empresas las que serán el nexo para llegar al anunciante y apoyar la gestión comercial de la unidad de Proyectos Especiales.

El quinto objetivo específico fue realizar un análisis de la industria de la radiodifusión y publicidad mediante las 5 Fuerzas de Porter, y se concluye que es un mercado sumamente fragmentado, que actualmente va enfrentar cambios debido a la nueva normativa de medios vigente. Se pudo conocer también los principales sustitutos y la forma en que se comercializa el medio radio en general.

El sexto objetivo consistía en analizar la Unidad de Proyectos Especiales a través de la aplicación del modelo de negocios Canvas, aquí se determinó que el recurso clave lo constituyen los artistas, cantantes y grupos musicales con quienes se realizarán las actividades, también se estableció dos segmentos de clientes: las marcas anunciantes y el público en general que disfrutará de los eventos artísticos que se promuevan en la Unidad de Proyectos Especiales; también se estableció que los principales socios clave son las agencias de publicidad y BTL, los promotores artísticos y casas disqueras, así como ciertos proveedores importantes; además se delineó cómo serían las relaciones con los clientes, la propuesta de valor desde el punto de vista del negocio en sí, los canales, actividades clave y la determinación de manera resumida de los ingresos y costos.

Finalmente el último objetivo pretendía definir un plan de operaciones y producción de la Unidad de Proyectos Especiales de ExRad, así como los planes de marketing, recursos humanos y financiero, con la finalidad de lograr la sustentabilidad del proyecto, en donde se evidencia que la actividad genera sus

propios ingresos y a la vez contribuye al margen neto de la empresa con un porcentaje importante según el análisis financiero en el cual se utilizó un escenario bastante conservador. Para lograr todo aquello se estableció metas a corto, mediano y largo plazo, orientadas al cumplimiento de las actividades artísticas y para con los anunciantes, así como a potenciar relaciones con los socios estratégicos y relaciones con el personal.

Luego de haber analizado en detalle los diferentes aspectos que influyen en la puesta en marcha de la unidad de negocios, se puede concluir que el proyecto es autosustentable y es susceptible de mejoras con el paso del tiempo, a través de la producción de nuevos eventos, y en otros casos la estrategia debe ser la de repotenciar y posicionar actividades puntuales como lo son la premiación del Disco Rojo y la celebración de los aniversarios de las emisoras.

Con respecto a la aplicación de la Ley de Comunicación se concluye que dentro de los parámetros que exige el nuevo cuerpo legal, la compañía ExRad cumple con todos los requisitos previstos en la Ley por tanto no se prevé riesgo potencial.

RECOMENDACIONES

En cuanto a la captación de clientes, se hace imprescindible la adecuada gestión del departamento de ventas, no solo de la persona encargada de la comercialización de las actividades especiales, sino que debe trabajar en conjunto con todo el departamento de ventas e incluso con la Gerencia General para tener una mayor apertura con los anunciantes, es decir aunar esfuerzos y gestión para lograr mejores resultados, pues ya hemos visto que un factor importante es la relación con las agencias de publicidad y anunciantes.

Se debe cumplir con todo lo ofrecido en el plan de comercialización negociado con el anunciante, pues de esto dependerá el buen nombre y confianza que se genere entre ellos y la empresa, el mantener relaciones a largo plazo y generar recompra o recontractación publicitaria.

Referente al personal, con la finalidad de mantenerlos motivados para que generen nuevas ideas, es necesario el involucramiento de toda la empresa desde la alta gerencia. El departamento de Producción debe trabajar directamente con la Unidad de Proyectos Especiales, por ser el motor en la promoción artística, son quienes van a realizar el control de calidad de los artistas que ingresan a la programación de la radio y que luego serán el eje para la realización de los eventos de la Unidad.

Otro factor importante es la innovación y creatividad para realizar eventos que sean del agrado del público y a su vez de los anunciantes, para ello es importante que el personal a cargo se nutra haciendo benchmarking en países vecinos; así como tener la apertura para escuchar las ideas que puedan surgir desde diferentes ámbitos.

Se puede analizar la posibilidad de llevar estas actividades a otras ciudades cercanas, una vez que la Unidad de Proyectos Especiales esté consolidada y se pueda determinar si económicamente es viable salir fuera de la ciudad de Guayaquil. Otro aspecto que podría entrar en revisión es el hecho de asignarle un precio a la entrada de los eventos a producir, lo cual podría ser considerado una oportunidad en primera instancia, sin embargo sería una desventaja frente a la negociación con los artistas y el riesgo sería mayor ya que el costo de producción se incrementaría, en todo caso se debería considerar estos y otros aspectos para la revisión del tema.

BIBLIOGRAFÍA


- AER. (2013). *Historia y futuro de la radio ecuatoriana*. Guayaquil: UTPL.
- Art. 98.- Producción de Publicidad Nacional. (2013). Ley Orgánica de Comunicación. En Asamblea Nacional, *Ley Orgánica de Comunicación*.
- Asamblea Nacional. (2013). *Ley orgánica de Comunicación*. Quito: Editogran (El Telégrafo).
- Betancourth, Daniel. (10 de julio de 2013). Cantante Guayaquileño. (G. Meza Lara, Entrevistador)
- Cañizares, David (8 de julio de 2013). Cantante Ecuatoriano. (G. Meza Lara, Entrevistador)
- CONATEL. (2000). REGLAMENTO DE RADIOCOMUNICACIONES. En CONATEL. QUITO.
- Conatel-Senatel. (s.f.). *www.conatel.gob.ec*. Obtenido de http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=28
- Constitución Política del Ecuador. (2008). *Constitución Política del Ecuador*. Quito.
- Díaz, Paola. (13 de julio de 2013). Representante de Universal Music Ecuador. (G. Meza Lara, Entrevistador)
- Diccionario de marketing. (2013). *socialetic.com*. Recuperado el 7 de julio de 2013, de <http://www.socialetic.com/diccionario-de-marketing-html/e-diccionario-de-marketing>
- Diccionario LID de Empresa y Economía. (2013). *DicLib.com*. Recuperado el 2013, de <http://www.diclib.com/unidad%20de%20negocio/show/es/alkonaeconomia/6241>
- Expresiones de Diario Expreso. (2012). Los impuestos vacían los teatros en Guayaquil. *Expresiones*, 36.
- Foromarketing. (1998-2013). *foromarketing.com*. Recuperado el 16 de agosto de 2013, de <http://www.foromarketing.com/node/1741>
- Galindo Cáceres, L. J. (2011). La comunicología y los estudios culturales. En L. J. Galindo Cáceres, *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural* (pág. 169). México: Homo Sapiens Ediciones.

- Godoy, Mario. (2005). *Breve historia de la música del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- <http://es.wikipedia.org>. (s.f.). Recuperado el 9 de abril de 2013, de http://es.wikipedia.org/wiki/Radio_Digital_Terrestre#Apagon_de_Radio_AM_y_FM_Analogicas
- INEC. (2012). *inec.gob.ec*. Recuperado el 7 de julio de 2013, de http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/
- Infomedia. (enero de 2013). Definiciones. *Mercado Publicitario*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Instituto Superior de Formación y Recursos en Red para el Profesorado. (2008). *www.ite.educacion.es*. Recuperado el 13 de julio de 2013, de <http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/107/cd/video/video0103.html>
- Ley Orgánica de Comunicación. (2013). *Ley Orgánica de Comunicación*. Quito: Editogran (El Telégrafo).
- Mejía, C. A. (octubre de 2010). *Planning Consultores Gerenciales*. Recuperado el 14 de julio de 2013, de [planning.com.co](http://www.planning.com.co): <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2010.pdf>
- Mercados y Proyectos. (2013). *Panel de Radio FM*. Guayaquil.
- Miño, Fausto (5 de julio de 2013). cantautor ecuatoriano. (G. Meza Lara, Entrevistador)
- Muñoz-Seca, B., & Riverola, J. (2007). *Ópera y Operaciones*. Madrid: Pearson Education S.A.
- Museo de la música popular Guayaquileña Julio Jaramillo. (2008). *Museo Julio Jaramillo*. Recuperado el 7 de julio de 2013, de http://museojuliojaramillo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=64
- Osterwalder y Pigneur, A. (2010). *Portal dominicano de Estudio Superior, Ciencia y Tecnología*. Recuperado el 13 de julio de 2013, de <http://www.seescyt.gov.do>: http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/PRESENTACIONES%20TALLER%20ODE%20EMPREDURISMO/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf
- Porter, M. E. (1983). Nota sobre el análisis estructural de los sectores. *Harvard Business School*, 10.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review -América Latina*, 1-18.

- Profits & Research. (2012). *Estudio de hábitos de radio*. Guayaquil.
- Reglamento General a la Ley de Radiodifusión y Televisión. (1996). *SUPERTEL*. Recuperado el 22 de julio de 2013, de www.supertel.gob.ec/.../leyes_reglamentos/reglamento_ley_radiodifusion_y_televisión
- Revista Encontexto. (7 de mayo de 2013). *Revista Encontexto*. Recuperado el 7 de julio de 2013, de www.revistaencontexto.com: http://www.revistaencontexto.com/home/index.php?option=com_content&view=article&id=266:la-realidad-del-musico-ecuatoriano&catid=47:edición-34
- Revista Vistazo. (08 de 2013). *www.vistazo.com*. Recuperado el 06 de 08 de 2013, de <http://www.vistazo.com/webpages/corporativo/publicidad.php>
- Rovayo, G. (2010). *Fianzas para directivos*. Guayaquil: CODEGE (Corporación Ecuatoriana de Desarrollo y Gestión Educativa).
- Ruiz Ballén, X. (julio de 2012). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 7 de julio de 2013, de www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/.../Guia_Analisis_PEST.pdf
- SENATEL. (2013). *SENATEL*. Recuperado el 22 de julio de 2013, de <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/espectro-radioelectrico/>
- Sociedad de Radio Digital Terrenal. (23 de agosto de 2013). <http://www.radiodigitalterrestre.com>. Recuperado el 23 de agosto de 2013, de http://www.radiodigitalterrestre.com/radio/radio_ppal.htm
- SUPTEL. (13 de mayo de 2013). *www.supertel.gob.ec*. Recuperado el 14 de mayo de 2013, de http://supertel.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1243:2013-05-13-13-35-11&catid=44:principales&Itemid=344
- The free dictionary. (2013). *www.es.thefreedictionary.com*. Recuperado el 2013, de <http://es.thefreedictionary.com/mailling>
- Unesco. (1982 citado por Galindo 2011). Conferencia Mundial de la Unesco sobre el Patrimonio Cultural. En L. J. Galindo Cáceres, *Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural* (págs. 51-52). México: Homo Sapiens Ediciones.
- Universidad Arturo Prat. (2013). *unap.cl*. Recuperado el 2013, de <http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20%282%29-64.htm>
- Yépez, Daniel. (18 de junio de 2013). Director de Programación. (G. Meza Lara, Entrevistador)

ANEXOS

Anexo 1: Pantalla de las Variables de Segmentación del Rating de Sintonía


Adelántese a los acontecimientos

Ciudad

 Guayaquil

Mes

 Enero 2011
 Febrero 2011
 Marzo 2011
 Abril 2011
 Mayo 2011

Frec

 FM

Nivel

 Todos
 Alto
 Medio
 Bajo

Edad

 Todas
 05 a 11
 12 a 17
 18 a 24
 25 a 39

Sexo

 Todos
 Masculino
 Femenino
 Jefes de Familia
 Amas de Casa

Días

 Lunes a Domingo
 Lunes a Viernes

Horas

 Todas
 06:01-06:30
 06:31-07:00
 07:01-07:30
 07:31-08:00

Medio

 Todas
 104.5 F.M
 96.5 GYE
 ALFA
 AMERICA GYE
 ANTENA 3
 ASAMBLEA NACIONAL
 B.B.N
 CANELA GYE
 CENTRO GUAYAQUIL
 COLON - FM
 CORAZON
 COSTANERA
 CUPIDO
 DI BLU
 ELITE
 ESTRELLA
 FABU
 FCO. ESTEREO
 PORFVFR

Menu Seleccionar Todo Medios a Graficar: 10 Inv. a Distribuir: 0

Word Document Exportar

PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO

Ciudad: Guayaquil **Frecuencia:** FM
Mes: Julio 2013 **Días:** Lunes a Domingo
Nivel: Alto,Medio,Bajo
Edades: Todos las Edades
Sexo: Todos los Sexos
Género: Todos los Géneros
Horas: Todas las Horas

TOTAL EMISORAS ORDENADAS POR RADIOYENTES

Universos Consultado

Ciudad	Año	Hogares	Pesonas
Guayaquil	2013	604217	2453460

Rank	Ciudad	Mes	Medios	Frec	Dial	AUDIENCIA				HOGARES			C x M	
						Total	Prom.	Rating	Share	Prom.	Rating	Share	Tarifa	C x M
1	Guayaquil	Julio 2013	LA OTRA GYE	FM	94.9	323057	46151	1.88	7.69	17762	2.92	7.68	25.00	0.54
2	Guayaquil	Julio 2013	CANELA GYE	FM	90.5	295841	42263	1.72	7.05	16121	2.65	6.98	25.00	0.59
3	Guayaquil	Julio 2013	RADIO DISNEY	FM	93.7	256494	36642	1.49	6.11	13975	2.30	6.05	10.00	0.27
4	Guayaquil	Julio 2013	ANTENA 3	FM	91.7	226228	32318	1.32	5.39	12167	2.00	5.27	18.00	0.56
5	Guayaquil	Julio 2013	FABU	FM	105.7	196665	28095	1.15	4.68	10773	1.77	4.66	12.10	0.43
6	Guayaquil	Julio 2013	ONDA POSITIVA	FM	94.1	196154	28022	1.14	4.67	10769	1.77	4.66	20.00	0.71

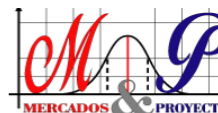
Género

 Todos
 Ad. Contemporáneo
 Deportes
 Instrumenta/Clasica
 Música Moderna
 Música Variada
 Nacional/Folklore
 Noticieros / Opinión
 Otros
 Religioso/Cánticos
 Revista Musical
 Romantica/Baladas
 Tropical/Vallenato

Resolución óptima para ver esta pagina: 1280x1024
 Mercados & Proyectos (c) 2013 [Privacy policy](#)
 Visitors online: 3

Anexo 1.1: Ranking de sintonía de radios FM Quito

PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO



Ciudad: Quito
Mes: Julio 2013
Nivel: Alto, Medio, Bajo
Edades: Todos las Edades
Sexo: Todos los Sexos
Género: Todos los Géneros
Horas: Todas las Horas

Frecuencia: FM
Días: Lunes a Domingo

TOTAL EMISORAS ORDENADAS POR RADIOYENTES

Universos Consultado

Ciudad	Año	Hogares	Pesonas
Quito	2013	465866	1754003

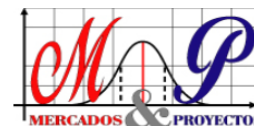
Rank	Ciudad	Mes	Medios	Fre c	Dial	AUDIENCIA				HOGARES			C x M	
						Total	Prom.	Rating	Share	Prom.	Rating	Share	Tarifa	C x M
1	Quito	Julio 2013	LA OTRA UIO	FM	91.3	175497	25071	1.43	6.09	10300	2.21	6.01	25.00	1.00
2	Quito	Julio 2013	CANELA QUITO	FM	106.5	159152	22736	1.29	5.52	9389	2.01	5.48	25.00	1.10
3	Quito	Julio 2013	AMERICA UIO	FM	104.5	152929	21847	1.24	5.31	9026	1.93	5.27	18.00	0.82
4	Quito	Julio 2013	RADIO DISNEY	FM	90.5	117670	16810	0.96	4.08	6966	1.50	4.07	10.00	0.59
5	Quito	Julio 2013	FCO. ESTEREO	FM	102.5	113239	16177	0.92	3.93	6667	1.43	3.89	14.10	0.87
6	Quito	Julio 2013	GENIAL EXA	FM	92.5	105000	15000	0.85	3.64	6269	1.35	3.66	12.00	0.80
7	Quito	Julio 2013	ZARACAY	FM	100.5	104097	14871	0.85	3.61	6120	1.31	3.57	20.00	1.34
8	Quito	Julio 2013	ARMONICA	FM	96.9	103068	14724	0.84	3.58	6150	1.32	3.59	25.00	1.70
9	Quito	Julio 2013	MAS CANDELA	FM	107.7	102018	14574	0.83	3.54	5996	1.28	3.50	18.00	1.24
10	Quito	Julio 2013	ECUASHYRI	FM	104.9	97062	13866	0.79	3.37	5756	1.24	3.36	19.00	1.37
11	Quito	Julio 2013	JOYA STEREO	FM	96.1	96362	13766	0.78	3.34	5722	1.23	3.34	14.30	1.04
12	Quito	Julio 2013	METRO STEREO	FM	88.5	93562	13366	0.76	3.25	5583	1.20	3.26	14.30	1.07
13	Quito	Julio 2013	H.C.J.B	FM	89.3	91126	13018	0.74	3.16	5397	1.16	3.15	12.00	0.92
14	Quito	Julio 2013	GALAXIA	FM	93.7	86471	12353	0.70	3.00	5116	1.10	2.99	14.30	1.16
15	Quito	Julio 2013	SONORAMA	FM	103.7	85722	12246	0.70	2.98	5112	1.10	2.98	17.00	1.39
16	Quito	Julio 2013	TROPICALIDA	FM	90.1	77637	11091	0.63	2.69	4600	0.99	2.68	14.30	1.29
17	Quito	Julio 2013	J.C LA BRUJA	FM	107.3	76006	10858	0.62	2.64	4554	0.98	2.66	16.50	1.52
18	Quito	Julio 2013	LOS 40 PRINCIPALES (CENTRO)	FM	97.7	71631	10233	0.58	2.49	4297	0.93	2.51	19.00	1.86
19	Quito	Julio 2013	MAJESTAD	FM	89.7	61943	8849	0.50	2.15	3731	0.81	2.18	13.00	1.47
20	Quito	Julio 2013	LA RUMBERA	FM	99.7	61572	8796	0.50	2.14	3631	0.78	2.12	15.00	1.71
21	Quito	Julio 2013	PLATINUM	FM	90.9	58366	8338	0.48	2.03	3519	0.76	2.05	12.50	1.50
22	Quito	Julio 2013	GITANA	FM	94.9	55867	7981	0.45	1.94	3362	0.73	1.96	10.00	1.25
23	Quito	Julio 2013	ONDA CERO	FM	103.3	55244	7892	0.45	1.92	3321	0.72	1.94	14.00	1.77
24	Quito	Julio 2013	VISION - FM	FM	91.7	54929	7847	0.45	1.91	3317	0.72	1.94	12.00	1.53
25	Quito	Julio 2013	SUCESOS	FM	101.7	53949	7707	0.44	1.87	3252	0.70	1.90	13.00	1.69
26	Quito	Julio 2013	FM MUNDO	FM	96.1	53900	7700	0.44	1.87	3255	0.70	1.90	14.00	1.82
27	Quito	Julio 2013	AREA DEPORTIVA 94.5	FM	94.5	50806	7258	0.41	1.76	3028	0.65	1.77	15.00	2.07
28	Quito	Julio 2013	ERES	FM	93.3	41104	5872	0.33	1.43	2466	0.53	1.44	8.00	1.36
29	Quito	Julio 2013	MACHDEPORTES FM	FM	92.9	40243	5749	0.33	1.40	2402	0.52	1.40	14.00	2.44
30	Quito	Julio 2013	ALFA	FM	98.5	39403	5629	0.32	1.37	2376	0.51	1.39	14.30	2.54
31	Quito	Julio 2013	R. UNIVERSAL 95.3	FM	95.3	37877	5411	0.31	1.31	2277	0.49	1.33	10.00	1.85
32	Quito	Julio 2013	+ LINDA	FM	101.3	37807	5401	0.31	1.31	2251	0.48	1.31	15.00	2.78
33	Quito	Julio 2013	LA DEPORTIVA	FM	99.3	33747	4821	0.27	1.17	2018	0.43	1.18	15.00	3.11
34	Quito	Julio 2013	106.9 R.U.S.F.Q. Radio Urbana	FM	106.9	32753	4679	0.27	1.14	1991	0.43	1.16	11.40	2.44
35	Quito	Julio 2013	LATINA	FM	88.1	31591	4513	0.26	1.10	1873	0.40	1.09	15.00	3.32
36	Quito	Julio 2013	LA RED	FM	102.1	30100	4300	0.25	1.04	1796	0.39	1.05	15.00	3.49
37	Quito	Julio 2013	R. PUBLICA DE ECUADOR	FM	100.9	25305	3615	0.21	0.88	1513	0.33	0.88	15.00	4.15
38	Quito	Julio 2013	HOT (FUEGO)	FM	106.1	19509	2787	0.16	0.68	1173	0.25	0.68	15.00	5.38
39	Quito	Julio 2013	ASAMBLEA NACIONAL	FM	95.7	16653	2379	0.14	0.58	997	0.21	0.58	5.00	2.10
40	Quito	Julio 2013	DISTRITO 102.9 FM	FM	102.9	16051	2293	0.13	0.56	962	0.21	0.56	9.50	4.14
41	Quito	Julio 2013	MARIA	FM	100.1	15533	2219	0.13	0.54	928	0.20	0.54	1.00	0.45
42	Quito	Julio 2013	COLON - FM	FM	98.9	14742	2106	0.12	0.51	878	0.19	0.51	11.00	5.22
43	Quito	Julio 2013	B.B.N	FM	96.5	11081	1583	0.09	0.38	658	0.14	0.38	1.00	0.63
44	Quito	Julio 2013	97.3 HOY LA RADIO	FM	97.3	10780	1540	0.09	0.37	649	0.14	0.38	12.00	7.79
45	Quito	Julio 2013	C.R.E. SATELITAL	FM	105.7	4480	640	0.04	0.16	268	0.06	0.16	20.00	31.25
46	Quito	Julio 2013	NUEVO TIEMPO	FM	92.1	3619	517	0.03	0.13	218	0.05	0.13	5.00	9.67
47	Quito	Julio 2013	CATOLICA - FM	FM	94.1	1897	271	0.02	0.07	113	0.02	0.07	23.00	84.87
48	Quito	Julio 2013	COBERTURA	FM	104.1	1743	249	0.01	0.06	103	0.02	0.06	8.96	35.98
Totales:							411549	23.45	100	171346	36.84	100.01		

Fuente: MERCADOS & PROYECTOS S.A. MERCAPRO TEL:2456260

Fecha: 23/08/2013 16:02:30

Anexo 1.2: Ranking de sintonía de radios AM Guayaquil

PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO



Ciudad: Guayaquil
Mes: Julio 2013 **Frecuencia:** AM
Nivel: Alto,Medio,Bajo **Dias:** Lunes a Domingo
Edades: Todos las Edades
Sexo: Todos los Sexos
Género: Todos los Géneros
Horas: Todas las Horas

TOTAL EMISORAS ORDENADAS POR RADIOYENTES

Rank	Ciudad	Mes	Medios	Fre c	Dial	AUDIENCIA				HOGARES			C x M	
						Total	Prom.	Rating	Share	Prom.	Rating	Shar e	Tarifa	C x M
1	Guayaquil	Julio 2013	CRISTAL	AM	870	342804	48972	2.00	18.79	18505	3.04	18.54	14.00	0.29
2	Guayaquil	Julio 2013	CARAVANA AM	AM	750	341537	48791	1.99	18.72	18387	3.02	18.43	25.00	0.51
3	Guayaquil	Julio 2013	SUCRE AM	AM	700	232267	33181	1.35	12.73	12271	2.02	12.30	36.00	1.08
4	Guayaquil	Julio 2013	MORENA - AM	AM	640	136927	19561	0.80	7.50	7545	1.24	7.56	10.00	0.51
5	Guayaquil	Julio 2013	HUANCAVILCA	AM	830	115829	16547	0.68	6.35	6494	1.07	6.51	17.00	1.03
6	Guayaquil	Julio 2013	C.R.E.	AM	560	99428	14204	0.58	5.45	5495	0.90	5.51	20.00	1.41
7	Guayaquil	Julio 2013	SISTEMA 2	AM	1080	88172	12596	0.51	4.83	4923	0.81	4.93	16.00	1.27
8	Guayaquil	Julio 2013	SUPER K	AM	800	79121	11303	0.46	4.34	4373	0.72	4.38	20.00	1.77
9	Guayaquil	Julio 2013	ATALAYA	AM	680	76895	10985	0.45	4.21	4320	0.71	4.33	20.00	1.82
10	Guayaquil	Julio 2013	SANTIAGO	AM	540	63406	9058	0.37	3.47	3541	0.58	3.55	15.00	1.66
11	Guayaquil	Julio 2013	AGUILA	AM	1050	60235	8605	0.35	3.30	3374	0.56	3.38	14.00	1.63
12	Guayaquil	Julio 2013	ECUANTENA	AM	1030	49014	7002	0.29	2.69	2746	0.45	2.75	15.00	2.14
13	Guayaquil	Julio 2013	UNIVERSAL	AM	1270	33488	4784	0.20	1.84	1876	0.31	1.88	6.00	1.25
14	Guayaquil	Julio 2013	SAN FRANCISCO	AM	850	21777	3111	0.13	1.19	1225	0.20	1.23	5.00	1.61
15	Guayaquil	Julio 2013	UCSG RADIO	AM	1190	20468	2924	0.12	1.12	1159	0.19	1.16	6.00	2.05
16	Guayaquil	Julio 2013	GALACTICA	AM	950	17640	2520	0.10	0.97	991	0.16	0.99	4.00	1.59
17	Guayaquil	Julio 2013	CARROUSEL	AM	660	7049	1007	0.04	0.39	396	0.07	0.40	12.00	11.92
18	Guayaquil	Julio 2013	DINAMICA	AM	1490	6097	871	0.04	0.33	342	0.06	0.34	1.00	1.15
19	Guayaquil	Julio 2013	TELERADIO	AM	1350	4515	645	0.03	0.25	255	0.04	0.26	7.00	10.85
20	Guayaquil	Julio 2013	FILADELFIA	AM	1170	4417	631	0.03	0.24	248	0.04	0.25	10.00	15.85
21	Guayaquil	Julio 2013	COLON - AM	AM	910	4284	612	0.03	0.23	241	0.04	0.24	11.00	17.97
22	Guayaquil	Julio 2013	CONDOR	AM	1140	4200	600	0.02	0.23	236	0.04	0.24	1.00	1.67
23	Guayaquil	Julio 2013	SPORT	AM	1010	3731	533	0.02	0.20	210	0.03	0.21	5.00	9.38
24	Guayaquil	Julio 2013	Z 1	AM	1400	2625	375	0.02	0.14	147	0.02	0.15	8.50	22.67
25	Guayaquil	Julio 2013	CENIT	AM	1300	1883	269	0.01	0.10	106	0.02	0.11	12.00	44.61
26	Guayaquil	Julio 2013	RADIO CIUDADANA	AM	600	1470	210	0.01	0.08	83	0.01	0.08	1.00	4.76
27	Guayaquil	Julio 2013	UNO	AM	580	1358	194	0.01	0.07	77	0.01	0.08	10.00	51.55
28	Guayaquil	Julio 2013	INTERCONTINENTAL	AM	1120	1260	180	0.01	0.07	71	0.01	0.07	6.00	33.33
29	Guayaquil	Julio 2013	LA VOZ DE MILAGRO	AM	1370	959	137	0.01	0.05	54	0.01	0.05	10.00	72.99
30	Guayaquil	Julio 2013	EL TELEGRAFO	AM	770	910	130	0.01	0.05	51	0.01	0.05	10.00	76.92
31	Guayaquil	Julio 2013	RADIO NAVAL	AM	1510	889	127	0.01	0.05	50	0.01	0.05	6.00	47.24
Totales:							260665	10.68	99.98	99792	16.4	100.01		

Fuente: MERCADOS & PROYECTOS S.A. MERCAPRO TEL:2456260

Fecha: 23/08/2013 20:32:37

Anexo 2: Distribución de frecuencias de radio

1147 estaciones de radiodifusión (matrices y repetidoras) hasta abril de 2013

Monday, 13 May 2013 08:33

Categoría de estación	No. Estaciones	%
Comercial Privada	960	83,7%
Servicio Público	167	14,6%
Comunitarias	20	1,7%
TOTAL	1147	100,0%



Nota: Se contabiliza las estaciones matrices y repetidoras de radiodifusión sonora de Onda Corta (OC), Amplitud Modulada (AM) y Frecuencia Modulada (FM)

Provincias	CATEGORÍAS DE ESTACIONES DE RADIODIFUSIÓN SONORA (OC, AM, FM)		
	Comercial Privada	Servicio Público	Comunitarias
AZUAY	82	10	
BOLIVAR	18	4	4
CAÑAR	34	2	
CARCHI	27	7	
CHIMBORAZO	56	10	
COTOPAXI	21	2	
EL ORO	59	5	
ESMERALDAS	35	8	2
GALAPAGOS	11	5	
GUAYAS	96	5	
IMBABURA	38	9	2
LOJA	65	9	
LOS RIOS	35	3	
MANABI	70	16	
MORONA SANTIAGO	26	10	2
NAPO	18	6	
ORELLANA	11	4	1
PASTAZA	13	5	6
PICHINCHA	80	19	
SANTA ELENA	46	3	
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	35	6	1
SUCUMBIOS	19	9	2
TUNGURAHUA	52	4	
ZAMORA CHINCHIPE	13	6	
TOTAL:	960	167	20

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones (2013)

Anexo 3: Comparativo de Inversión publicitaria

Análisis comparativo de inversión publicitaria, años 2009 a 2012

Medios	Estimado de Inversión Publicitaria acumulada por medios				Crecimiento 2012 vs.		
	2011	%	2012	%	nov-12	díc-11	Acum-2011
TODOS	358,419,303		399,675,358		-2.9%	11.7%	11.5%
TV	218,291,997	61%	247,312,196	62%	-12.2%	16.4%	13.3%
PRENSA	75,955,728	21%	86,452,041	22%	21.9%	10.8%	13.8%
RADIO	19,296,050	5%	21,342,919	5%	0.0%	15.8%	10.6%
REVISTA	18,555,055	5%	18,419,222	5%	-5.5%	-16.2%	-0.7%
SUPLEMENTO	13,955,069	4%	14,154,653	4%	42.6%	-3.9%	1.4%
VIA PUBLICA	12,365,404	3%	11,994,328	3%	0.9%	0.8%	-3.0%

Medios	Estimado de Inversión Publicitaria acumulada por medios				Crecimiento 2011 vs.		
	2010	%	2011	%	Abr-10	Mar-11	Acum-2010
TODOS	89,594,519		101,962,335		24%	21%	14%
TV	53,413,505	60%	63,983,714	63%	33%	26%	20%
DIARIOS	23,315,213	26%	23,607,143	23%	0%	8%	1%
RADIO	4,979,216	6%	6,030,454	6%	49%	43%	21%
REVISTAS	4,726,473	5%	4,547,133	4%	-1%	3%	-4%
SUPLEMENTOS	3,160,113	4%	3,793,890	4%	12%	6%	20%

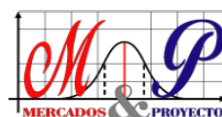
Enero a Abril, 2011 vs 2010

Medios	Estimado de Inversión Publicitaria acumulada por medios				Crecimiento 2009 vs.		
	2010	%	2009	%	díc-09	nov-10	Acum-2009
TODOS	322,044,100		266,302,653		11%	1%	21%
TV	196,479,613	61%	152,575,703	57%	19%	-6%	29%
DIARIOS	78,471,612	24%	68,993,893	26%	-5%	9%	14%
RADIO	17,053,113	5%	16,584,212	6%	-10%	3%	3%
REVISTAS	17,780,287	6%	16,575,898	6%	11%	34%	7%
SUPLEMENTOS	12,259,476	4%	11,572,947	4%	36%	28%	6%

Enero a Diciembre, 2010 vs 2009

Anexo 4: Ranking de audiencia de radios FM Guayaquil

PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO



Ciudad: Guayaquil
 Mes: Febrero 2013 Frecuencia: FM
 Nivel: Alto, Medio, Bajo Dias: Lunes a Domingo
 Edades: Todas las Edades
 Sexo: Todos los Sexos
 Género: Todos los Géneros
 Horas: Todas las Horas

TOTAL EMISORAS ORDENADAS POR RADIOYENTES

Universos Consultado

Ciudad	Año	Hogares	Pesonas
Guayaquil	2013	604217	2453460

Rank	Ciudad	Mes	Medios	Frec	Dial	AUDIENCIA				HOGARES			C x M	
						Total	Prom.	Rating	Share	Prom.	Rating	Share	Tarifa	C x M
1	Guayaquil	Febrero 2013	LA OTRA GYE	FM	94.9	321013	45859	1.87	7.79	17610	2.89	7.80	25.00	0.55
2	Guayaquil	Febrero 2013	CANELA GYE	FM	90.5	287196	41028	1.67	6.97	15575	2.56	6.90	25.00	0.61
3	Guayaquil	Febrero 2013	RADIO DISNEY	FM	93.7	253036	36148	1.47	6.14	13630	2.24	6.04	10.00	0.28
4	Guayaquil	Febrero 2013	ANTENA 3	FM	91.7	226499	32357	1.32	5.49	12075	1.98	5.35	18.00	0.56
5	Guayaquil	Febrero 2013	FABU	FM	105.7	196217	28031	1.14	4.76	10724	1.76	4.75	12.10	0.43
6	Guayaquil	Febrero 2013	AMERICA GYE	FM	93.3	189385	27055	1.10	4.59	10266	1.68	4.55	12.00	0.44
7	Guayaquil	Febrero 2013	ONDA POSITIVA	FM	94.1	182063	26009	1.06	4.42	9938	1.63	4.40	20.00	0.77
8	Guayaquil	Febrero 2013	ROMANCE-FM	FM	90.1	176897	25271	1.03	4.29	9636	1.58	4.27	14.00	0.55
9	Guayaquil	Febrero 2013	PUNTO ROJO	FM	89.7	173054	24722	1.01	4.20	9374	1.54	4.15	14.00	0.57
10	Guayaquil	Febrero 2013	RUMBA GYE	FM	107.3	166264	23752	0.97	4.03	8996	1.46	3.94	20.00	0.84
11	Guayaquil	Febrero 2013	GALAXIA	FM	88.5	164052	23436	0.96	3.98	8898	1.46	3.94	14.30	0.61
12	Guayaquil	Febrero 2013	TROPICALIDA	FM	91.3	161616	23088	0.94	3.92	8700	1.43	3.85	14.30	0.62
13	Guayaquil	Febrero 2013	DI BLU	FM	88.9	144984	20712	0.84	3.52	8022	1.32	3.55	25.00	1.21
14	Guayaquil	Febrero 2013	CUPIDO	FM	95.3	139398	19914	0.81	3.38	7656	1.26	3.39	26.00	1.31
15	Guayaquil	Febrero 2013	MAS CANDELA	FM	96.9	129822	18546	0.76	3.15	6968	1.14	3.09	18.00	0.97
16	Guayaquil	Febrero 2013	ESTRELLA	FM	92.1	127099	18157	0.74	3.08	6997	1.15	3.10	16.00	0.88
17	Guayaquil	Febrero 2013	FUEGO	FM	106.5	88620	12660	0.52	2.15	4976	0.82	2.20	20.00	1.58
18	Guayaquil	Febrero 2013	CENTRO GUAYAQUIL	FM	97.7	88515	12645	0.52	2.15	4903	0.81	2.17	20.00	1.58
19	Guayaquil	Febrero 2013	FOREVER	FM	92.5	83188	11884	0.49	2.02	4619	0.76	2.05	25.00	2.10
20	Guayaquil	Febrero 2013	ELITE	FM	99.7	75432	10776	0.44	1.83	4202	0.69	1.86	25.00	2.32
21	Guayaquil	Febrero 2013	LA ESTACION	FM	101.3	72492	10356	0.42	1.76	4066	0.67	1.80	10.00	0.97
22	Guayaquil	Febrero 2013	CORAZON	FM	104.5	67214	9602	0.39	1.63	3727	0.61	1.65	10.00	1.04
23	Guayaquil	Febrero 2013	ALFA	FM	104.1	61859	8837	0.36	1.50	3484	0.57	1.54	14.30	1.62
24	Guayaquil	Febrero 2013	TROPICANA FM	FM	96.5	58989	8427	0.34	1.43	3340	0.55	1.48	17.00	2.02
25	Guayaquil	Febrero 2013	WQ	FM	102.1	55916	7988	0.33	1.36	3118	0.51	1.38	20.00	2.50
26	Guayaquil	Febrero 2013	RADIO CITY	FM	89.3	51898	7414	0.30	1.26	2910	0.48	1.29	12.00	1.62
27	Guayaquil	Febrero 2013	I - 99	FM	98.9	51261	7323	0.30	1.24	2902	0.48	1.29	15.00	2.05
28	Guayaquil	Febrero 2013	ONDA CERO	FM	96.1	34363	4909	0.20	0.83	1949	0.32	0.86	14.00	2.85
29	Guayaquil	Febrero 2013	SUPER 11Q	FM	104.9	34216	4888	0.20	0.83	1917	0.31	0.85	20.00	4.09
30	Guayaquil	Febrero 2013	METRO STEREO	FM	95.7	33299	4757	0.19	0.81	1884	0.31	0.83	14.30	3.01
31	Guayaquil	Febrero 2013	COSTANERA	FM	101.7	32039	4577	0.19	0.78	1800	0.30	0.80	15.00	3.28
32	Guayaquil	Febrero 2013	B.B.N	FM	106.1	28644	4092	0.17	0.69	1602	0.26	0.71	1.00	0.24
33	Guayaquil	Febrero 2013	SONORAMA	FM	103.7	26796	3828	0.16	0.65	1517	0.25	0.67	17.00	4.44
34	Guayaquil	Febrero 2013	H.C.J.B 2	FM	102.5	25123	3589	0.15	0.61	1405	0.23	0.62	7.00	1.95
35	Guayaquil	Febrero 2013	R. PUBLICA DE ECUADOR	FM	105.3	22974	3282	0.13	0.56	1291	0.21	0.57	15.00	4.57
36	Guayaquil	Febrero 2013	COLON - FM	FM	92.9	17052	2436	0.10	0.41	963	0.16	0.43	11.00	4.52
37	Guayaquil	Febrero 2013	LA PRENSA	FM	100.1	13916	1988	0.08	0.34	799	0.13	0.35	12.00	6.04
38	Guayaquil	Febrero 2013	MARIA	FM	88.1	11557	1651	0.07	0.28	647	0.11	0.29	5.00	3.03
39	Guayaquil	Febrero 2013	J.C LA BRUJA	FM	98.5	10241	1463	0.06	0.25	585	0.10	0.26	16.50	11.28
40	Guayaquil	Febrero 2013	JOYA STEREO	FM	103.3	9009	1287	0.05	0.22	519	0.08	0.23	14.30	11.11
41	Guayaquil	Febrero 2013	ASAMBLEA NACIONAL	FM	100.9	7973	1139	0.05	0.19	449	0.07	0.20	15.50	13.61
42	Guayaquil	Febrero 2013	RADIO MIX	FM	90.9	5033	719	0.03	0.12	282	0.05	0.12	11.00	15.30
43	Guayaquil	Febrero 2013	VISION - FM	FM	107.7	4151	593	0.02	0.10	237	0.04	0.10	12.00	20.24
44	Guayaquil	Febrero 2013	PLATINUM	FM	94.5	3535	505	0.02	0.09	201	0.03	0.09	12.50	24.75
45	Guayaquil	Febrero 2013	R.S.N.	FM	100.5	2814	402	0.02	0.07	159	0.03	0.07	18.00	44.78
46	Guayaquil	Febrero 2013	SABOR MIX	FM	99.3	2709	387	0.02	0.07	152	0.03	0.07	14.00	36.18
47	Guayaquil	Febrero 2013	NUOVO TIEMPO	FM	97.3	1792	256	0.01	0.04	102	0.02	0.05	4.00	15.63
48	Guayaquil	Febrero 2013	FCO. ESTEREO	FM	106.9	805	115	0.00	0.02	45	0.01	0.02	14.10	122.61
Totales:							588860	24.02	100	225717	37.08	99.97		

Fuente: MERCADOS & PROYECTOS S.A. MERCAPRO TEL:2456260

Fecha: 08/04/2013 22:46:56

Anexo 5: Tarifarios de principales radios de Guayaquil

Tarifario Radio Antena 3



CUÑAS	US\$
15 segundos	\$ 9,00
30 segundos	\$ 18,00
45 segundos	\$ 27,00
60 segundos	\$ 36,00

MENCIONES	US\$
10 segundos	\$ 9,00
15 segundos	\$ 14,00
20 segundos	\$ 18,00
30 segundos	\$ 27,00

AUSPICIO DE	US\$
Información de la hora	\$ 20,00
Información de la temperatura	\$ 20,00
Capsulas temáticas	\$ 25,00
Presentación de la canción top	\$ 25,00

Auspicio incluye:
Presentación con coletilla, Información
De la hora o la temperatura

AUSPICIO DE	US\$
Concurso del la radio	\$ 9,00
Concurso del cliente	\$ 18,00
Programa de Lu a Vi	\$ 27,00
Programa de Sa a Do	\$ 36,00

Concurso de la radio incluye:
Presentación con coletilla, Despedida con
coletilla, menciones de marca ilimitadas.
Concurso de cliente, es de 1 hora de
duración y tiene 10 llamadas de oyentes.



TARIFARIO 2013

Canela Radio Corp. pone a vuestra consideración
nuestra Cadena Radial

LA OTRA 93.1 FM (Pichincha)

Cobertura Pichincha Cotopaxi, Tungurahua
Machala, Esmeraldas,

Cuña hasta 30 seg USD\$ 25,°°

Domingo de las Tsáchilas

de Orellana)

ARMONICA 96.9 FM (Pichincha)

Cobertura Pichincha, Sto. Domingo de los Tsáchilas

Cuña hasta 30 seg USD\$ 25,°°

LA OTRA 94.9 FM (Guayas)

Cobertura Guayas, Tulcán,

Península Sta. Elena, Sto.

Oriente (Nueva Loja, Pto. Fco)

Cuña hasta 30 seg USD\$ 25,°°



ROTATIVAS

HORARIOS	10"	20"	30"	40"	50"	60"
AAA 08:00 - 20:00	\$ 9.00	\$ 14.00	\$ 20.00	\$ 25.00	\$ 30.00	\$ 39.00
AA 20:00 - 07:00	\$ 6.00	\$ 9.00	\$ 14.00	\$ 17.00	\$ 21.00	\$ 30.00

PAQUETE ESPECIAL TARIFA COMBINADA

HORARIOS	10"	20"	30"	40"	50"	60"
AAA 08:00- 20:00	\$ 14.40	\$ 22.40	\$ 32.00	\$ 40.00	\$ 48.00	\$ 62.40
AA 20:00-07:00	\$ 9.60	\$ 14.40	\$ 22.40	\$ 27.20	\$ 33.60	\$ 48.00

Menciones en vivo \$ 15.00



Tarifas 2013

ROTATIVAS

HORARIOS	10"	20"	30"	40"	50"	60"
AAA 08:00 - 20:00	\$ 9.00	\$ 14.00	\$ 20.00	\$ 25.00	\$ 30.00	\$ 39.00
AA 20:00 - 07:00	\$ 6.00	\$ 9.00	\$ 14.00	\$ 17.00	\$ 21.00	\$ 30.00

PAQUETE ESPECIAL TARIFA COMBINADA

HORARIOS	10"	20"	30"	40"	50"	60"
AAA 08:00-20:00	\$ 14.40	\$ 22.40	\$ 32.00	\$ 40.00	\$ 48.00	\$ 62.40
AA 20:00-07:00	\$ 9.60	\$ 14.40	\$ 22.40	\$ 27.20	\$ 33.60	\$ 48.00

Menciones en vivo \$ 15.00

TARIFAS 2013



RADIOS NACIONALES	RADIOS LOCALES
CUÑAS ROTATIVAS DE 30 SEGUNDOS	CUÑAS ROTATIVAS DE 30 SEGUNDOS
\$ 16	\$ 14
MENCIONES DE HASTA 20 SEG	MENCIONES HASTA 20 SEG
\$ 24	\$ 20

VALOR CUPO COMPLETO AUSPICIO
DERECHOS MENSUALES
VALOR \$3.500 + I.V.A.
TRANSMISION : LUNES A VIERNES
PRESENTACION - DESPEDIDA
132 CUÑAS DE HASTA 30" (6 CUÑAS DIARIAS)
132 MENCIONES DE HASTA 15" (6 MENCIONES DIARIAS)
22 SEGMENTOS DE HASTA 3 MINUTOS (1 SEGMENTO DIARIO)

VALOR 1/2 CUPOS AUSPICIOS
DERECHOS MENSUALES \$1.900
66 CUÑAS DE 30"
66 MENCIONES DE 15"
DERECHOS MENSUALES \$2.000
PRESENTACION - DESPEDIDA
66 CUÑAS DE 30"
66 MENCIONES DE 15"
DERECHOS MENSUALES \$2.300
PRESENTACION - DESPEDIDA
66 CUÑAS DE 30"
66 MENCIONES DE 15"
11 SEGMENTOS DE HASTA 3 MINUTOS



www.joya.com.ec



www.tropicalida.com.ec



www.galaxia.com.ec



www.fm.metro.com.ec



www.fabu.com.ec

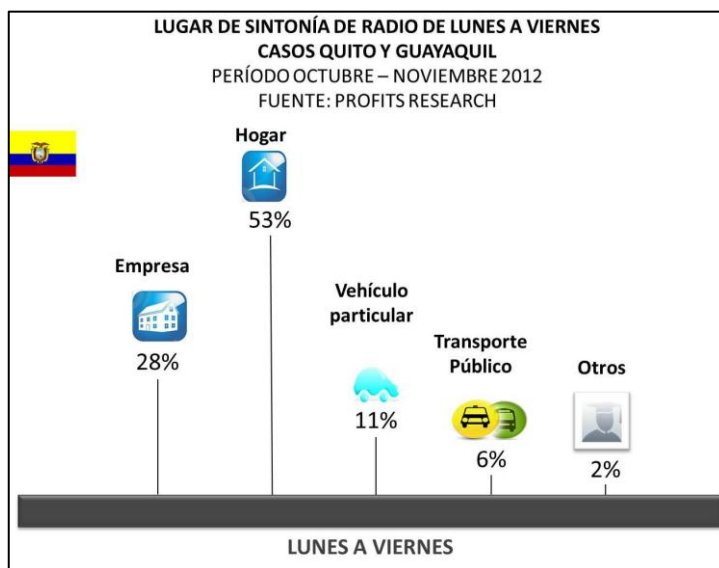
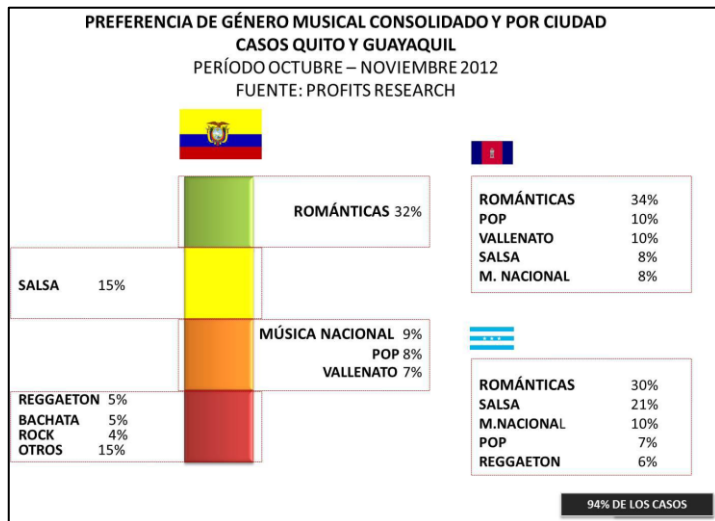
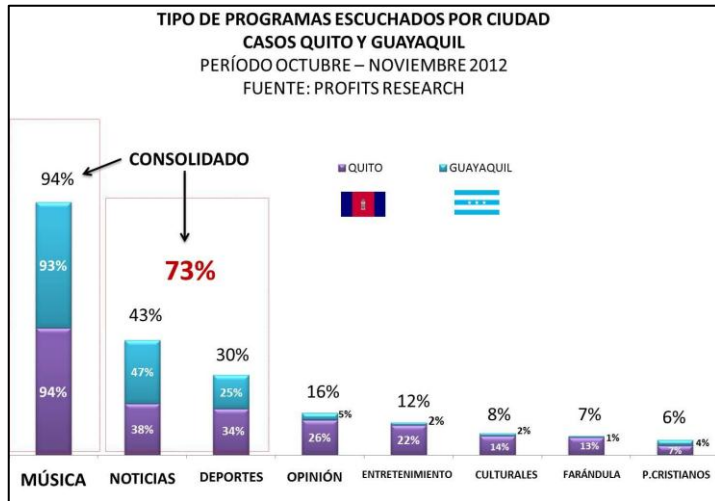


www.alfa.com.ec



www.corazon.com.ec

Anexo 6: Comportamiento de Audiencia



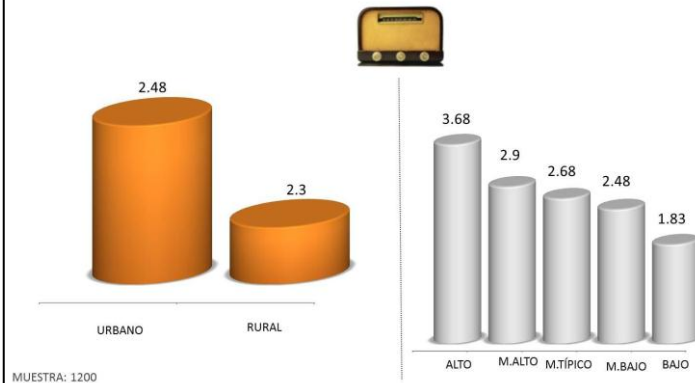
**FRECUCENCIA DÍAS A LA SEMANA ESCUCHA RADIO POR NIVEL SOCIOECONÓMICO
CASOS QUITO Y GUAYAQUIL**
PERÍODO OCTUBRE – NOVIEMBRE 2012
FUENTE: PROFITS RESEARCH



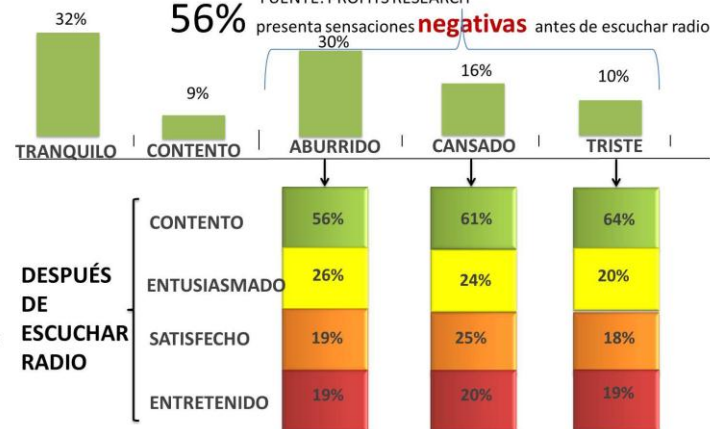
PUESTOS - TOP 3

	1	2	3	PROMEDIOS
ALTO	67% (7d)	17% (2d)	17% (5d)	5,88 días
MEDIOALTO	60% (7d)	14% (5d)	10% (2d)	5,64 días
MEDIOTÍPICO	57% (7d)	13% (5d)	12% (2d)	5,37 días
MEDIOBAJO	57% (7d)	14% (2d)	10% (5d)	5,27 días
BAJO	50% (7d)	20% (2d)	10% (1d)	4,77 días

PROMEDIO DE RADIO RECEPTORES POR ÁREAS Y NSE CASOS QUITO Y GUAYAQUIL
PERÍODO OCTUBRE – NOVIEMBRE 2012
FUENTE: PROFITS RESEARCH

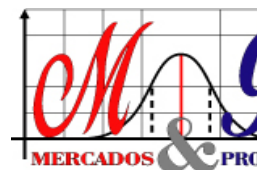


SENSACIONES, EMOCIONES Y ÁNIMO ANTES Y DESPUÉS DE ESCUCHAR RADIO
CASOS QUITO Y GUAYAQUIL
PERÍODO OCTUBRE – NOVIEMBRE 2012
FUENTE: PROFITS RESEARCH



Anexo 7: Ranking por edades de 12-25 años

PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO



Ciudad: Guayaquil

Mes: Abril 2013

Frecuencia: FM

Nivel: Alto, Medio, Bajo

Días: Lunes a Domingo

Edades: 12 a 17, 18 a 24

Sexo: Todos los Sexos

Género: Todos los Géneros

Horas: Todas las Horas

TOTAL EMISORAS ORDENADAS POR RADIOYENTES

Universos Consultado

Ciudad	Año	Hogares	Pesonas
Guayaquil	2013	173565	704765

Rank	Ciudad	Mes	Medios	Frec	Dial	AUDIENCIA				HOGARES			C x M	
						Total	Prom.	Rating	Share	Prom.	Rating	Share	Tarifa	C x M
1	Guayaquil	Abril 2013	RADIO DISNEY	FM	93.7	60445	8635	1.23	13.66	3265	1.87	13.48	10.00	1.16
2	Guayaquil	Abril 2013	PUNTO ROJO	FM	89.7	45066	6438	0.91	10.18	2442	1.39	10.08	14.00	2.17
3	Guayaquil	Abril 2013	MAS CANDELA	FM	96.9	34944	4992	0.71	7.90	1882	1.07	7.77	18.00	3.61
4	Guayaquil	Abril 2013	LA OTRA GYE	FM	94.9	25851	3693	0.52	5.84	1432	0.82	5.91	25.00	6.77
5	Guayaquil	Abril 2013	FABU	FM	105.7	25466	3638	0.52	5.75	1378	0.79	5.69	12.10	3.33
6	Guayaquil	Abril 2013	CANELA GYE	FM	90.5	19775	2825	0.40	4.47	1077	0.61	4.45	25.00	8.85
7	Guayaquil	Abril 2013	ALFA	FM	104.1	15526	2218	0.32	3.51	875	0.50	3.61	14.30	6.45
8	Guayaquil	Abril 2013	ANTENA 3	FM	91.7	15435	2205	0.31	3.49	821	0.47	3.39	18.00	8.16
9	Guayaquil	Abril 2013	WQ	FM	102.1	13993	1999	0.28	3.16	783	0.45	3.23	20.00	10.01
10	Guayaquil	Abril 2013	CUPIDO	FM	95.3	13587	1941	0.28	3.07	753	0.43	3.11	26.00	13.40
11	Guayaquil	Abril 2013	DI BLU	FM	88.9	13447	1921	0.27	3.04	740	0.42	3.06	25.00	13.01
12	Guayaquil	Abril 2013	ROMANCE-FM	FM	90.1	13412	1916	0.27	3.03	721	0.41	2.98	14.00	7.31
13	Guayaquil	Abril 2013	TROPICANA FM	FM	96.5	13314	1902	0.27	3.01	754	0.43	3.11	17.00	8.94
14	Guayaquil	Abril 2013	AMERICA GYE	FM	93.3	12257	1751	0.25	2.77	663	0.38	2.74	12.00	6.85
15	Guayaquil	Abril 2013	TROPICALIDA	FM	91.3	11669	1667	0.24	2.64	633	0.36	2.61	14.30	8.58
16	Guayaquil	Abril 2013	ONDA POSITIVA	FM	94.1	11102	1586	0.23	2.51	605	0.35	2.50	20.00	12.61
17	Guayaquil	Abril 2013	RUMBA GYE	FM	107.3	10038	1434	0.20	2.27	525	0.30	2.17	20.00	13.95
18	Guayaquil	Abril 2013	ONDA CERO	FM	96.1	9919	1417	0.20	2.24	563	0.32	2.32	14.00	9.88
19	Guayaquil	Abril 2013	GALAXIA	FM	88.5	9681	1383	0.20	2.19	530	0.30	2.19	14.30	10.34
20	Guayaquil	Abril 2013	METRO STEREO	FM	95.7	9226	1318	0.19	2.08	522	0.30	2.16	14.30	10.85
21	Guayaquil	Abril 2013	CORAZON	FM	104.5	9023	1289	0.18	2.04	495	0.28	2.04	10.00	7.76
22	Guayaquil	Abril 2013	CENTRO GUAYAQUIL	FM	97.7	7742	1106	0.16	1.75	428	0.25	1.77	20.00	18.08
23	Guayaquil	Abril 2013	ESTRELLA	FM	92.1	7049	1007	0.14	1.59	389	0.22	1.61	16.00	15.89
24	Guayaquil	Abril 2013	FUEGO	FM	106.5	5789	827	0.12	1.31	325	0.19	1.34	20.00	24.18
25	Guayaquil	Abril 2013	LA ESTACION	FM	101.3	4669	667	0.09	1.05	263	0.15	1.09	10.00	14.99
26	Guayaquil	Abril 2013	SUPER 11Q	FM	104.9	4592	656	0.09	1.04	254	0.15	1.05	20.00	30.49
27	Guayaquil	Abril 2013	ELITE	FM	99.7	3675	525	0.07	0.83	206	0.12	0.85	25.00	47.62
28	Guayaquil	Abril 2013	J.C LA BRUJA	FM	98.5	3395	485	0.07	0.77	194	0.11	0.80	16.50	34.02
29	Guayaquil	Abril 2013	I - 99	FM	98.9	3052	436	0.06	0.69	173	0.10	0.71	15.00	34.40
30	Guayaquil	Abril 2013	JOYA STEREO	FM	103.3	2387	341	0.05	0.54	137	0.08	0.57	14.30	41.94

Fuente: MERCADOS & PROYECTOS S.A.
MERCAPRO TEL:2456260

Fecha: 27/05/2013 00:06:10

Anexo 8: Ranking de radios por edades mayores de 25 años

PLANIFICADOR Y EVALUADOR DE RADIO



Ciudad: Guayaquil

Mes: Julio 2013

Frecuencia: FM

Nivel: Alto, Medio

Días: Lunes a Domingo

Edades: 25 a 39

Sexo: Todos los Sexos

Género: Ad.Contemporáneo, Deportes, Instrumenta/Clasica, Música Moderna, Nacional/Folklore, Otros, Religioso/Cánticos, Revista

Horas: Todas las Horas

Universos Consultados

Ciudad	Año	Hogares	Pesonas
Guayaquil	2013	66903	267505

Rank	Ciudad	Mes	Medios	Frec	Dial	AUDIENCIA				HOGARES			C x M	
						Total	Prom.	Rating	Share	Prom.	Rating	Share	Tarifa	C x M
1	Guayaquil	Julio 2013	ROMANCE-FM	FM	90.1	10185	1455	0.54	7.03	565	0.84	6.97	14.00	9.62
2	Guayaquil	Julio 2013	ANTENA 3	FM	91.7	9954	1422	0.53	6.87	556	0.83	6.86	18.00	12.66
3	Guayaquil	Julio 2013	CANELA GYE	FM	90.5	9709	1387	0.52	6.70	529	0.79	6.53	25.00	18.02
4	Guayaquil	Julio 2013	DI BLU	FM	88.9	9611	1373	0.51	6.63	535	0.80	6.60	25.00	18.21
5	Guayaquil	Julio 2013	FABU	FM	105.7	9436	1348	0.50	6.51	533	0.80	6.58	12.10	8.98
6	Guayaquil	Julio 2013	ONDA POSITIVA	FM	94.1	7112	1016	0.38	4.91	399	0.60	4.92	20.00	19.69
7	Guayaquil	Julio 2013	RADIO DISNEY	FM	93.7	7007	1001	0.37	4.83	388	0.58	4.79	10.00	9.99
8	Guayaquil	Julio 2013	FUEGO	FM	106.5	6895	985	0.37	4.76	387	0.58	4.78	20.00	20.30
9	Guayaquil	Julio 2013	FOREVER	FM	92.5	6447	921	0.34	4.45	356	0.53	4.39	25.00	27.14
10	Guayaquil	Julio 2013	ELITE	FM	99.7	6307	901	0.34	4.35	349	0.52	4.31	25.00	27.75
11	Guayaquil	Julio 2013	RUMBA GYE	FM	107.3	6230	890	0.33	4.30	351	0.52	4.33	20.00	22.47
12	Guayaquil	Julio 2013	GALAXIA	FM	88.5	5866	838	0.31	4.05	331	0.49	4.09	14.30	17.06
13	Guayaquil	Julio 2013	AMERICA GYE	FM	93.3	5628	804	0.30	3.88	318	0.48	3.92	12.00	14.93
14	Guayaquil	Julio 2013	TROPICALIDA	FM	91.3	5446	778	0.29	3.76	306	0.46	3.78	14.30	18.38
15	Guayaquil	Julio 2013	LA OTRA GYE	FM	94.9	4879	697	0.26	3.37	273	0.41	3.37	25.00	35.87
16	Guayaquil	Julio 2013	I - 99	FM	98.9	4270	610	0.23	2.95	242	0.36	2.99	15.00	24.59
17	Guayaquil	Julio 2013	RADIO CITY	FM	89.3	4109	587	0.22	2.83	229	0.34	2.83	12.00	20.44
18	Guayaquil	Julio 2013	SUPER 11Q	FM	104.9	3654	522	0.19	2.52	207	0.31	2.55	20.00	38.31
19	Guayaquil	Julio 2013	CENTRO GUAYAQUIL	FM	97.7	3122	446	0.17	2.15	174	0.26	2.15	20.00	44.84
20	Guayaquil	Julio 2013	ESTRELLA	FM	92.1	3094	442	0.17	2.13	175	0.26	2.16	16.00	36.20
21	Guayaquil	Julio 2013	CUPIDO	FM	95.3	2667	381	0.14	1.84	150	0.22	1.85	26.00	68.24
22	Guayaquil	Julio 2013	COSTANERA	FM	101.7	2177	311	0.12	1.50	123	0.19	1.52	15.00	48.23
23	Guayaquil	Julio 2013	SONORAMA	FM	103.7	1526	218	0.08	1.05	87	0.13	1.07	17.00	77.98
24	Guayaquil	Julio 2013	PUNTO ROJO	FM	89.7	1484	212	0.08	1.02	84	0.13	1.04	14.00	66.04
25	Guayaquil	Julio 2013	COLON - FM	FM	92.9	1169	167	0.06	0.81	66	0.10	0.81	11.00	65.87
26	Guayaquil	Julio 2013	LA ESTACION	FM	101.3	1155	165	0.06	0.80	65	0.10	0.80	10.00	60.61
27	Guayaquil	Julio 2013	WQ	FM	102.1	1043	149	0.06	0.72	57	0.09	0.70	20.00	134.23
28	Guayaquil	Julio 2013	CORAZON	FM	104.5	595	85	0.03	0.41	34	0.05	0.42	10.00	117.65
29	Guayaquil	Julio 2013	LA PRENSA	FM	100.1	560	80	0.03	0.39	32	0.05	0.39	12.00	150.00

Fuente: Mercados & Proyectos

Fecha: 22/08/2013 17:25:55

Anexo 9: Listado de artistas nacionales Géneros Pop, Urbano y Romántico

ADRIÁN KHALIFE
ANIMA INSIDE
AU-D
BAREK
BRANDAO
BREC
CHAUCHA KINGS
DANIEL BETANCOURTH
DANIEL PAEZ
DANILO PARRA
DANILO ROSERO
DARÍO CASTRO
DARÍO CASTRO
DAVID KAM & DON MANY
DENISSE GARCIA
DOUGLAS BASTIDAS
DRE
FAUSTO MIÑO
FIXIT
GABINO TORRES
GABO EL MÁGICO
GUILLE MARTÍNEZ
GUSTAVO HERRERA
ISRAEL BRITO
JHONATAN LUNA
JOHANNA CARREÑO
JORGE LUIS DEL HIERRO
JOSÉ ANTONIO

29	JUAN CARLOS ROMÁN
30	JUAN FERNANDO VELASCO
31	KARLA KANORA
32	KLEBER ALEJANDRO
33	LA 4TA
34	LA DUEÑA
35	LA OLA
36	LA QUINTA 13
37	LEGO
38	LÍBERO
39	LOS GEMELOS & ORLAY
40	LOS INTRÉPIDOS
41	LUIS ERNESTO PÉREZ
42	MARÍA TERESA VÉLEZ
43	MICHELLE CORDERO
44	MIGUEL AVILES
45	MIKEL
46	MIRELLA CESA
47	NICOLE RUBIRA
48	NIKKI MAKLIFF
49	PAPÁ CHANGÓ
50	RAÚL CELA
51	ROCKO & BLASTY
52	SERGIO SACOTO
53	TERCERMUNDO
54	TOMBACK
55	VERDE 70

*Corresponde a listado de cantantes programados en ambas emisoras de ExRad durante los últimos 3 años.

**Anexo 10: Listado de colegios aprobados para actividades artísticas
propuestas por la Unidad de Proyectos Especiales.**

1. Col. Técnico Experimental Dolores de Sucre
2. Col. Técnico Experimental Experimental de Comercio y Administración
28 de Mayo
3. Col. Nacional 9 de Octubre
4. Col. Nacional Guayaquil
5. Instituto Superior Pedagógico Rita Lecumberri
6. Colegio Espíritu Santo
7. Academia Naval Almirante Illingworth
8. Col. Dante Alighieri
9. Col. Nacional Experimental Eloy Alfaro
10. Col. Fiscal Amarilis Fuentes Alcívar

Anexo 11: Imagen Institucional de productos de la Unidad de Proyectos Especiales

Logotipos de eventos artísticos



Anexo12: Encuesta agencias

ENCUESTA PARA DETERMINAR EL NIVEL DE ACEPTACIÓN DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD PARA AUSPICIAJ EVENTOS ARTÍSTICOS

1 ¿Su cartera de clientes considera diferentes tipos de anunciantes?

SI NO

2 ¿La agencia maneja BTL?

SI NO

3 ¿Qué porcentaje del presupuesto publicitario de los anunciantes es destinado a BTL o actividades adicionales que no contemplen medios tradicionales?

- a) 20-30%
- b) 10-19%
- c) 1-9%

4 ¿Sus anunciantes tienen apertura para auspiciar eventos artísticos dentro de las actividades adicionales?

SI NO

5 ¿Cuántas marcas de los anunciantes que Ud. Maneja podrían ser auspiciantes de un evento artístico?

- a) 3 o más
- b) 2
- c) 1
- d) Ninguna

6 ¿Qué cantidad considera idónea para invertir en auspiciar los eventos artísticos?

- a) \$3,000.00 o más
- b) \$.1,000.00-2990.00
- c) Menos de \$.1,000.00

7 Mencione el grado de importancia que tienen las siguientes variables al momento de seleccionar un espectáculo para su auspicio, considerando 1 para el más importante y 5 el menos importante.

- a) El aforo
- b) La fecha de realización
- c) El lugar donde se desarrollará
- d) La tarifa de auspicio
- e) El tipo de espectáculo

8 ¿Qué tipo de clientes podrían ser más afines a asociar su marca a un espectáculo artístico?

- a) Consumo e higiene personal
- b) Todos las bebidas
- c) Los de tecnología
- d) Los del segmento

Anexo 13: Principales anunciantes

Top 20: Inversión publicitaria por anunciante

Periodos: Enero 2013-Julio 2013

	Total General		Radio	
	Inv Estimada	Inv Est(%V)	Inv Estimada	Inv Est(%H)
Total General	209.900.769,58	100,00%	11.971.683,44	5,70%
UNILEVER ANDINA JABONERIA NACIONAL S.A. Total	12.391.430,59	5,90%	297.682,65	2,40%
CONECCEL Total	6.570.914,61	3,13%	221.057,63	3,36%
LOTERIA NACIONAL Total	5.822.670,25	2,77%	81.941,93	1,41%
OTECCEL Total	5.172.468,69	2,46%	150.861,59	2,92%
JOHNSON & JOHNSON Total	4.928.805,51	2,35%	66.887,62	1,36%
QUALA Total	4.716.172,19	2,25%	210,11	0,00%
GENOMMA LAB. Total	4.456.267,77	2,12%	33.742,20	0,76%
COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR Total	4.262.598,09	2,03%	33.472,22	0,79%
THE COCA-COLA COMPANY ECUADOR Total	3.954.431,61	1,88%	90.204,05	2,28%
NESTLE DEL ECUADOR Total	3.734.619,38	1,78%	133.335,87	3,57%
CORP. EL ROSADO Total	3.362.422,03	1,60%	73.086,06	2,17%
DIREC TV Total	3.301.519,77	1,57%	117.926,79	3,57%
LA FABRIL Total	2.859.786,85	1,36%	21.811,33	0,76%
PROD. FAMILIA SANCELA DEL ECUADOR S.A. Total	2.757.107,37	1,31%	42.980,42	1,56%
CORP. NAC. DE TELECOMUNICACIONES Total	2.387.223,22	1,14%	83.323,80	3,49%
GLAXOSMITHKLINE Total	2.354.538,38	1,12%	8,89	0,00%
INDUST. LACTEAS TONI Total	1.967.308,39	0,94%	37.734,38	1,92%
THE TESALIA SPRINGS CO. Total	1.933.166,11	0,92%	65.879,10	3,41%
CIA. DE CERVEZAS NACIONALES Total	1.913.934,88	0,91%	1.554,67	0,08%
PROCTER & GAMBLE Total	1.889.069,84	0,90%	6.358,44	0,34%
Total 20 Principales Anunciantes	80.736.455,53	38,44%	1.560.059,75	36,15%
Porcentaje de inversión en radio respecto al total				2%

* Incluyen 190 marcas de las categorías de Bebidas, Cuidado personal y consumo masivo.

Fuente: Infomedía

Anexo 14: Detalle de Ingresos y Egresos mensuales 1er. Año, Escenario Conservador (Pag.1/3)

	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo	
	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje
Ingresos	\$ 3.000		\$ 13.000	\$ 10.000	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 20.000	\$ 12.000	\$ 5.000	\$ 2.000
Gastos Fijos										
Sueldo Dir Unidad	\$ 1.200		\$ 1.200		\$ 1.200		\$ 1.200		\$ 1.200	
Sueldo Coordinad	\$ 600		\$ 600		\$ 600		\$ 600		\$ 600	
Sueldo Vendedora	\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400	
Comisiones vended 10%	\$ 300		\$ 2.300		\$ 900		\$ 3.200		\$ 700	
Beneficios sociales	\$ 1.579		\$ 2.079		\$ 1.729		\$ 2.304		\$ 1.679	
Seguro médico	\$ 75		\$ 75		\$ 75		\$ 75		\$ 75	
less 11,15%	\$ 279		\$ 502		\$ 346		\$ 602		\$ 323	
Subtotal G. Personal Fijo	\$ 4.433		\$ 7.156		\$ 5.250		\$ 8.381		\$ 4.977	
Alquiler	\$ 500		\$ 500		\$ 500		\$ 500		\$ 500	
Total Gastos Fijos	\$ 4.933		\$ 7.656		\$ 5.750		\$ 8.881		\$ 5.477	
Gastos Variables										
15% bonificación (3 pagos)									\$ 1.200	
Gastos de producción										
Tickets aéreos				\$ 1.000				\$ 1.256		
Transporte			\$ 100				\$ 100			
Hospedaje				\$ 500			\$ 1.080			
Alimentación				\$ 100			\$ 500			
Catering				\$ 2.500		\$ 50	\$ 500			
Permiso Sayce			\$ 318				\$ 318			
Permiso Municipio			\$ 30				\$ 30			
Recinto				\$ 2.000			\$ 2.000			
Audio, Ilumin y tarima			\$ 1.000				\$ 2.500			
Fotografía y video			\$ 200				\$ 200			
Afiches, volantes, entradas				\$ 100			\$ 300			
Impresión de backings				\$ 100			\$ 200			
Publicidad Redes socs							\$ 500			
Publicidad Prensa				\$ 2.000		\$ 2.000	\$ 6.000		\$ 2.000	
Diseño gráfico				\$ 50		\$ 100	\$ 100			
Galardones							\$ 1.000			
Personal extra			\$ 200				\$ 750			
Animación y conducción							\$ 400			
Varios			\$ 100				\$ 200			
Total Gastos Variables	\$ -	\$ -	\$ 1.948	\$ 8.350	\$ -	\$ 2.150	\$ 5.998	\$ 11.936	\$ 1.200	\$ 2.000
Total gastos operativos	\$ 4.933	\$ -	\$ 9.604	\$ 8.350	\$ 5.750	\$ 2.150	\$ 14.879	\$ 11.936	\$ 6.677	\$ 2.000
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (1.933)	\$ -	\$ 3.396	\$ 1.650	\$ 250	\$ 850	\$ 5.121	\$ 64	\$ (1.677)	\$ -

Anexo 14: Detalle de Ingresos y Egresos mensuales 1er. Año, Escenario Conservador (Pag.2/3)

	Junio		Julio		Agosto		Septiembre	
	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje
Ingresos	\$ 15.000	\$ 10.000	\$ 9.000	\$ 150	\$ 8.000	\$ 150	\$ 8.000	\$ 150
Gastos Fijos								
Sueldo Dir Unidad	\$ 1.200		\$ 1.200		\$ 1.200		\$ 1.200	
Sueldo Coordinad	\$ 600		\$ 600		\$ 600		\$ 600	
Sueldo Vendedora	\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 400	
Comisiones vended 10%	\$ 2.500		\$ 915		\$ 815		\$ 815	
Beneficios sociales	\$ 2.129		\$ 1.733		\$ 1.708		\$ 1.708	
Seguro médico	\$ 75		\$ 75		\$ 75		\$ 75	
less 11,15%	\$ 524		\$ 347		\$ 336		\$ 336	
Subtotal G. Personal Fijo	\$ 7.428		\$ 5.270		\$ 5.134		\$ 5.134	
Alquiler	\$ 500		\$ 500		\$ 500		\$ 500	
Total Gastos Fijos	\$ 7.928		\$ 5.770		\$ 5.634		\$ 5.634	
Gastos Variables								
15% bonificación (3 pagos)					\$ 1.500			
Gastos de producción								
Tickets aéreos		\$ 500						
Transporte	\$ 100							
Hospedaje		\$ 500						
Alimentación		\$ 200						
Catering		\$ 200		\$ 50		\$ 50		\$ 50
Permiso Sayce	\$ 318							
Permiso Municipio	\$ 30							
Recinto		\$ 2.000						
Audio, Ilumin y tarima	\$ 2.500		\$ 700		\$ 700		\$ 700	
Fotografía y video	\$ 200							
Afiches, volantes, entradas		\$ 300		\$ 50		\$ 50		\$ 50
Impresión de backings		\$ 200						
Publicidad Redes socs	\$ 500							
Publicidad Prensa		\$ 6.000						
Diseño gráfico		\$ 100		\$ 50		\$ 50		\$ 50
Galardones								
Personal extra	\$ 750							
Animación y conducción			\$ 160		\$ 160		\$ 160	
Varios	\$ 200							
Total Gastos Variables	\$ 4.598	\$ 10.000	\$ 860	\$ 150	\$ 2.360	\$ 150	\$ 860	\$ 150
Total gastos operativos	\$ 12.526	\$ 10.000	\$ 6.630	\$ 150	\$ 7.994	\$ 150	\$ 6.494	\$ 150
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 2.474	\$ -	\$ 2.370	\$ -	\$ 6	\$ -	\$ 1.506	\$ -

Anexo 14: Detalle de Ingresos y Egresos mensuales 1er. Año, Escenario Conservador (Pag.3/3)

	Octubre		Noviembre		Diciembre		TOTAL		GRAN TOTAL
	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje	Efectivo	Canje	
Ingresos	\$ 8.000	\$ 150	\$ 8.000	\$ 150	\$ 6.000	\$ 100	\$ 109.000	\$ 37.850	\$ 146.850
Gastos Fijos									
Sueldo Dir Unidad	\$ 1.200		\$ 1.200		\$ 1.200		\$ 14.400		\$ 14.400
Sueldo Coordinad	\$ 600		\$ 600		\$ 600		\$ 7.200		\$ 7.200
Sueldo Vendedora	\$ 400		\$ 400		\$ 400		\$ 4.800		\$ 4.800
Comisiones vendes 10%	\$ 815		\$ 815		\$ 610		\$ 14.685		\$ 14.685
Beneficios sociales	\$ 1.708		\$ 1.708		\$ 1.657		\$ 21.719		\$ 21.719
Seguro médico	\$ 75		\$ 75		\$ 75		\$ 900		\$ 900
less 11,15%	\$ 336		\$ 336		\$ 313		\$ 4.581		\$ 4.581
Subtotal G. Personal Fijo	\$ 5.134		\$ 5.134		\$ 4.855		\$ 68.285		\$ 68.285
Alquiler	\$ 500		\$ 500		\$ 500		\$ 6.000		\$ 6.000
Total Gastos Fijos	\$ 5.634		\$ 5.634		\$ 5.355		\$ 74.285		\$ 74.285
									\$ -
Gastos Variables									\$ -
15% bonificación (3 pagos)			\$ 1.260				\$ 3.960		\$ 3.960
									\$ -
Gastos de producción							\$ -		\$ -
Tickets aéreos								\$ 2.756	\$ 2.756
Transporte							\$ 300		\$ 300
Hospedaje								\$ 2.080	\$ 2.080
Alimentación								\$ 800	\$ 800
Catering		\$ 50		\$ 50		\$ 50		\$ 3.550	\$ 3.550
Permiso Sayce							\$ 954		\$ 954
Permiso Municipio							\$ 90		\$ 90
Recinto								\$ 6.000	\$ 6.000
Audio, Ilumin y tarima	\$ 700		\$ 700				\$ 9.500		\$ 9.500
Fotografía y video							\$ 600		\$ 600
Afiches, volantes, entradas		\$ 50		\$ 50				\$ 950	\$ 950
Impresión de backings								\$ 500	\$ 500
Publicidad Redes socs							\$ 1.000		\$ 1.000
Publicidad Prensa								\$ 18.000	\$ 18.000
Diseño gráfico		\$ 50		\$ 50		\$ 50		\$ 650	\$ 650
Galardones							\$ 1.000		\$ 1.000
Personal extra							\$ 1.700		\$ 1.700
Animación y conducción	\$ 160		\$ 160		\$ 160		\$ 1.360		\$ 1.360
Varios							\$ 500		\$ 500
Total Gastos Variables	\$ 860	\$ 150	\$ 2.120	\$ 150	\$ 160	\$ 100	\$ 20.964	\$ 35.286	\$ 56.250
Total gastos operativos	\$ 6.494	\$ 150	\$ 7.754	\$ 150	\$ 5.515	\$ 100	\$ 95.249	\$ 35.286	\$ 130.535
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 1.506	\$ -	\$ 246	\$ -	\$ 485	\$ -	\$ 13.751	\$ 2.564	\$ 16.315

Anexo 15: Balances proyectados de Unidad de Proyectos Especiales

Unidad de Proyectos Especiales de ExRad S.A.						
Balances Proyectados (Escenario Conservador)						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	\$ 6.948	\$ 3.231	\$ 3.554	\$ 3.909	\$ 4.300	\$ 11.825
Cuentas por cobrar		\$ 26.923	\$ 29.615	\$ 32.576	\$ 35.834	\$ 19.709
Inventarios						
Activos fijos	\$ 6.500	\$ 5.200	\$ 3.900	\$ 2.600	\$ 1.300	\$ -
Total activos	\$ 13.448	\$ 35.353	\$ 37.069	\$ 39.085	\$ 41.434	\$ 31.534
Cuentas por pagar		\$ 5.439	\$ 5.586	\$ 5.923	\$ 6.515	\$ 7.167
Deuda						
Capital	\$ 13.448	\$ 13.448	\$ 13.448	\$ 13.448	\$ 13.448	\$ 13.448
Utilidades retenidas		\$ 9.955	\$ 27.300	\$ 49.999	\$ 75.055	\$ 102.703
Dividendos retirados		\$ 6.511	\$ (9.266)	\$ (30.285)	\$ (53.584)	\$ (91.784)
Total pasivos	\$ 13.448	\$ 35.353	\$ 37.069	\$ 39.085	\$ 41.434	\$ 31.534
Activos - pasivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NOF	\$ 6.948	\$ 24.714	\$ 27.582	\$ 30.562	\$ 33.619	\$ 24.367

\$ 91.784

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 146.850	\$ 161.535	\$ 177.689	\$ 195.457	\$ 215.003
Costo de Producción		\$ 130.535	\$ 134.074	\$ 142.151	\$ 156.366	\$ 172.002
BAITD		\$ 16.315	\$ 27.461	\$ 35.538	\$ 39.091	\$ 43.001
Depreciación		\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Intereses Kd=5%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BAT		\$ 15.015	\$ 26.161	\$ 34.238	\$ 37.791	\$ 41.701
Impuestos 33,70% (pp 15% Trab y 22% IR)		\$ 5.060	\$ 8.816	\$ 11.538	\$ 12.736	\$ 14.053
BDT		\$ 9.955	\$ 17.345	\$ 22.700	\$ 25.056	\$ 27.648

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT		\$ 9.955	\$ 17.345	\$ 22.700	\$ 25.056	\$ 27.648
Más depreciación		\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Cambio en la deuda		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambio en NOF	\$ (6.948)	\$ (17.766)	\$ (2.868)	\$ (2.980)	\$ (3.056)	\$ 9.252
Cambio en activos fijos	\$ (6.500)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ECF: flujo del accionista	\$ (13.448)	\$ (6.511)	\$ 15.777	\$ 21.019	\$ 23.300	\$ 38.199

\$ 91.784

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	\$ (13.448)	\$ (6.511)	\$ 15.777	\$ 21.019	\$ 23.300	\$ 38.199
Más intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos escudo fiscal interés	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reversa cambio en la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FCF: flujo caja libre	\$ (13.448)	\$ (6.511)	\$ 15.777	\$ 21.019	\$ 23.300	\$ 38.199

Roe: rentabilidad patrimonio		33%	55%	68%	72%	113%
RoA: rentabilidad activo		191%	445%	873%	1927%	

* Cuando no hay deuda el Free Cash Flow es igual al Flujo del Accionista

Valor Presente Neto FCF del proyecto	Tasa Intl	Tasa ROE ExRad
	\$ 50.132	\$ 57.045
Tasa Interna de Retorno TIR	62,90%	62,90%

Beta con deuda de Colombia		Datos	
βe indust	1,69 Medios Radio y Tv	CAPM= Rf+β(Rm-Rf)	
D/E indust	30%	Tasa libre de Riesgo (rf)	1,5%
Tc indust	37%	Beta de la industria (β)	1,15
βo sin D	1,15 Beta sin deuda Col	Rendimiento Esperado (rm)	16,50%
rf	1,50%	CAPM	20,48%
rm - rf	15,48% ROE Col 16.98% telec	* Se consideró un rendimiento esperado por parte del accionista, la misma empresa, del 18%	
Ko indust	19,30% CAPM		
Riesgo país	6,58% BCE julio 6/2013		
Ko Ecuador	25,88% CAPM Ec		

*Estos datos se utilizaron para el VAN Tasa Intl.

Anexo 16: Balances proyectados escenario Optimista Unidad de Proyectos Especiales

Unidad de Proyectos Especiales de ExRad S.A.						
Balances Proyectados Escenario Optimista						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	4.065,80	4.472,38	4.919,62	5.411,58	5.952,74	16.370,03
Cuentas por cobrar		37.269,83	40.996,82	45.096,50	49.606,15	27.283,38
Inventarios						16.370,03
Activos fijos	6.500,00	5.200,00	3.900,00	2.600,00	1.300,00	-
Total activos	10.565,80	46.942,21	49.816,43	53.108,08	56.858,89	60.023,44
Cuentas por pagar		5.759,88	5.963,17	6.149,52	6.764,47	7.440,92
Deuda						
Capital	9.437,00	9.437,00	9.437,00	9.437,00	9.437,00	9.437,00
Utilidades retenidas		42.268,11	94.779,59	159.151,82	230.047,47	308.118,88
Dividendos retirados		(11.651,58)	(61.492,13)	(122.759,07)	(190.518,86)	(266.102,16)
Total pasivos	9.437,00	45.813,41	48.687,63	51.979,28	55.730,09	58.894,64
Activos - pasivos	1.128,80	1.128,80	1.128,80	1.128,80	1.128,80	1.128,80
NOF	4.065,80	35.982,33	39.953,26	44.358,56	48.794,41	52.582,52

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ventas		203.290,00	223.619,00	245.980,90	270.578,99	297.636,89
Costo de venta		138.237,20	143.116,16	147.588,54	162.347,39	178.582,13
BAITD		65.052,80	80.502,84	98.392,36	108.231,60	119.054,76
Depreciación		1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Intereses Kd=5%		-	-	-	-	-
BAT		63.752,80	79.202,84	97.092,36	106.931,60	117.754,76
Impuestos 33,70% (pp 15% Trab y 22% IR)		21.484,69	26.691,36	32.720,13	36.035,95	39.683,35
BDT		42.268,11	52.511,48	64.372,23	70.895,65	78.071,40

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT		\$ 42.268,11	\$ 52.511,48	\$ 64.372,23	\$ 70.895,65	\$ 78.071,40
Más depreciación		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Cambio en la deuda		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambio en NOF	\$ (4.065,80)	\$ (31.916,53)	\$ (3.970,93)	\$ (4.405,29)	\$ (4.435,86)	\$ (3.788,11)
Cambio en activos fijos	\$ (6.500,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ECF: flujo del accionista	\$ (10.565,80)	\$ 11.651,58	\$ 49.840,55	\$ 61.266,94	\$ 67.759,79	\$ 75.583,30

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	\$ (10.565,80)	\$ 11.651,58	\$ 49.840,55	\$ 61.266,94	\$ 67.759,79	\$ 75.583,30
Más intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos escudo fiscal interés	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reversa cambio en la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FCF: flujo caja libre	\$ (10.565,80)	\$ 11.651,58	\$ 49.840,55	\$ 61.266,94	\$ 67.759,79	\$ 75.583,30

Roe: rentabilidad patrimonio		105,53%	122,91%	140,46%	144,79%
Roa: rentabilidad activo		812,85%	1346,45%	2475,86%	5453,51%

* Cuando no hay deuda el Free Cash Flow es igual al Flujo del Accionista

	Tasa Intl	Tasa ROE ExRad
Valor Presente Neto FCF del proyecto	\$ 132.884,4	\$ 151.560,14
Tasa Interna de Retorno TIR	230%	230%

*Se utilizaron los mismos datos de las tasas en los 3 escenarios para determinar el VAN.

Anexo 17: Balances Projectados Escenario Pesimista de Unidad de Proyectos Especiales

Unidad de Proyectos Especiales de ExRad S.A.						
Balances Projectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	1.998,60	2.198,46	2.528,23	3.033,87	3.640,65	10.921,95
Cuentas por cobrar		18.320,50	21.068,58	25.282,29	30.338,75	18.203,25
Inventarios						16.382,92
Activos fijos	6.500,00	5.200,00	3.900,00	2.600,00	1.300,00	-
Total activos	8.498,60	25.718,96	27.496,80	30.916,16	35.279,40	45.508,12
Cuentas por pagar		5.172,79	4.351,12	4.740,43	5.688,52	6.826,22
Deuda						
Capital	8.498,60	8.498,60	8.498,60	8.498,60	8.498,60	8.498,60
Utilidades retenidas		(16.917,82)	(14.135,77)	(6.616,59)	2.578,80	13.785,66
Dividendos retirados		28.965,38	28.782,85	24.293,73	18.513,48	16.397,65
Total pasivos	8.498,60	25.718,96	27.496,80	30.916,16	35.279,40	45.508,12
Activos - pasivos	-	-	-	-	-	-
NOF	1.998,60	15.346,17	19.245,69	23.575,74	28.290,88	38.681,90

Estados de Pérdidas y Ganancias Projectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ventas		99.930,00	109.923,00	126.411,45	151.693,74	182.032,49
Costo de Producción		124.147,07	104.426,85	113.770,31	136.524,37	163.829,24
BAITD		(24.217,07)	5.496,15	12.641,15	15.169,37	18.203,25
Depreciación		1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00
Intereses Kd=5%		-	-	-	-	-
BAT		(25.517,07)	4.196,15	11.341,15	13.869,37	16.903,25
Impuestos 33,70% (pp 15% Trab y 22% IR)		(8.599,25)	1.414,10	3.821,97	4.673,98	5.696,39
BDT		(16.917,82)	2.782,05	7.519,18	9.195,39	11.206,85

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT		\$ (16.917,82)	\$ 2.782,05	\$ 7.519,18	\$ 9.195,39	\$ 11.206,85
Más depreciación		\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Cambio en la deuda		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambio en NOF	\$ (1.998,60)	\$ (13.347,57)	\$ (3.899,52)	\$ (4.330,05)	\$ (4.715,15)	\$ (10.391,02)
Cambio en activos fijos	\$ (6.500,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ECF: flujo del accionista	\$ (8.498,60)	\$ (28.965,38)	\$ 182,53	\$ 4.489,13	\$ 5.780,25	\$ 2.115,83

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	\$ (8.498,60)	\$ (28.965,38)	\$ 182,53	\$ 4.489,13	\$ 5.780,25	\$ 2.115,83
Más intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Menos escudo fiscal interés	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reversa cambio en la deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FCF: flujo caja libre	\$ (8.498,60)	\$ (28.965,38)	\$ 182,53	\$ 4.489,13	\$ 5.780,25	\$ 2.115,83

Roe: rentabilidad patrimonio		-82%	12%	29%	31%	29%
RoA: rentabilidad activo		-325%	71%	289%	707%	

* Cuando no hay deuda el Free Cash Flow es igual al Flujo del Accionista

	Tasa Intl	Tasa ROE ExRad
Valor Presente Neto FCF del proyecto	\$ (9.174)	\$ (9.274)
Tasa Interna de Retorno TIR	-30%	-30%

\$ (16.397,65)

\$ (16.397,65)

Anexo 18: Fotos de eventos artísticos



La cantante ecuatoriana **Nicole Rubira**
en evento *Cásate con Romance 2013*
Centro de Convenciones (300 personas)



El cantautor colombiano **Santiago Cruz**
en evento *Cásate con Romance 2013*
Centro de Convenciones (300 personas)



El cantante ecuatoriano **Daniel Betanourth**
en evento *Fiesta Pop 2013*
Centro de Convenciones (Mil personas)

Anexo 19: Diapositivas de presentación

Nueva Unidad de Negocio para promover de forma sostenible la cultura musical en la sociedad y el desarrollo de talentos musicales

Propuesta de mejora para la compañía ExRad

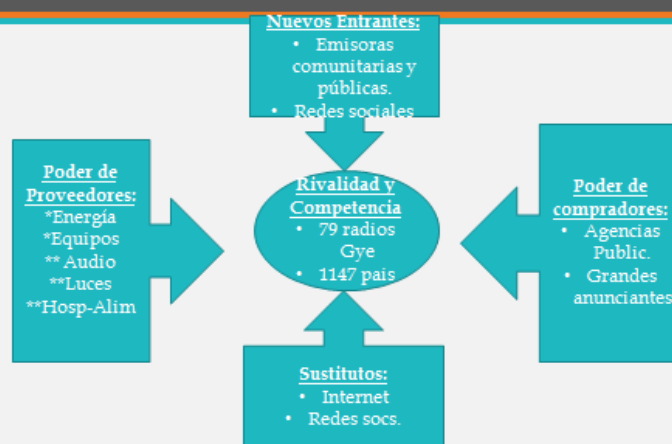


La oportunidad de mejora

- Apoyo y promoción de la música de intérpretes ecuatorianos
- Ofrecer nueva alternativa publicitaria a los anunciantes
- Generación de valor para anunciantes, artistas y oyentes
- Realizar actividades que ayuden a posicionar las emisoras
- Contribuir a mejorar el ingreso de la empresa



Análisis de la industria: 5 fuerzas de Porter



Análisis de la Industria: Características y tendencias

- 5% participación en Industria Publicitaria
- Segundo medio de importancia para el público
- Crecimiento promedio 6% (10 años), 12% (2 años)
- Mercado fragmentado
- 10 primeras emisoras suman el 53% de participación de oyentes
- Afectado por la política
- Altos descuentos y bonificaciones
- Uso de canjes (trueques)
- Pago a periodistas con cupos publicitarios
- Alta regulación
- 60 días de crédito

La propuesta

Creación de una Unidad de Negocio de Proyectos Especiales para promover la actividad artística musical de manera sustentable, sus ingresos estarán dados por el pago que realicen los anunciantes, como un efecto automático se busca mejorar la participación del mercado tanto en audiencia como en inversión publicitaria.



Modelo de negocio a través de Canvas

INFRAESTRUCTURA			OFERTA	USUARIOS		
ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	RECURSOS CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	CANAL/COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	SEGIMIENTO DE CLIENTES
Promotores y Casas Discográficas	Conciertos de aniversarios de las radios.	* Artistas	* Forma diferente de publicitar sus productos y vincularla con actividad artística y cultural.	* Relación directa con las marcas auspiciantes y artistas.	* Agencias de Publicidad y BTL * Equipo comercial	* Las marcas auspiciantes
Colegios	Concursos	* Financieros			* Emisoras de radio	
Empresas de Publicidad BTL y agencias	Conciertos en colegios y universidades	* Personal de producción y ventas	* Interactuar directamente con el segmento objetivo. * Plataforma completa para la promoción de los artistas	* Contacto mediante redes sociales y telefónicamente con el público.	* Redes sociales * Medios de comunicación	* Audiencia (público en general)
Artistas	Disco Rojo					
FINANZAS						
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS			
Costos Fijos de la Unid. PE		46%	* Auspicios vendidos a los anunciantes			
Costos Variables de Producción		54%	* A futuro se podría considerar la venta de las entradas.			

La competencia y sus características



- 77 marcas en FM (UIO y GYE)
- 93% oyentes prefiere las musicales
- 30% prefiere género romántico
- 13% urbano
- La venta es por auspicio de programas y/o cuñas en rotativo



- Auspicio conciertos internacionales
- No producción con artistas locales
- En Quito premiación a la música
- Actividades promocionales en estudio

Principales componentes de la Estrategia de la Unidad de Proyectos Especiales

Misión Interna

Desarrollar y promover proyectos artísticos para diferentes grupos de audiencia y anunciantes, con responsabilidad social y empresarial, procurando la justa retribución económica para los accionistas.



Misión externa

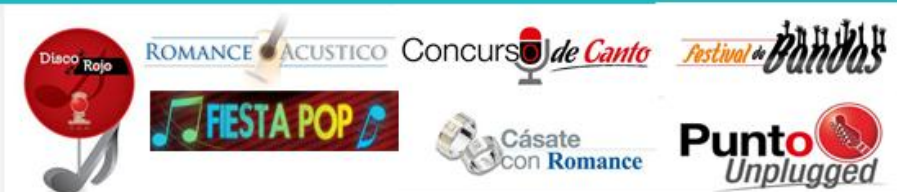
Ser el apoyo para las carreras de los artistas y ofrecer a la audiencia nuevas alternativas de entretenimiento y cultura.

Visión

Ser reconocidos como líderes en el desarrollo y promoción del talento musical.



El producto y su diferenciación



Características:

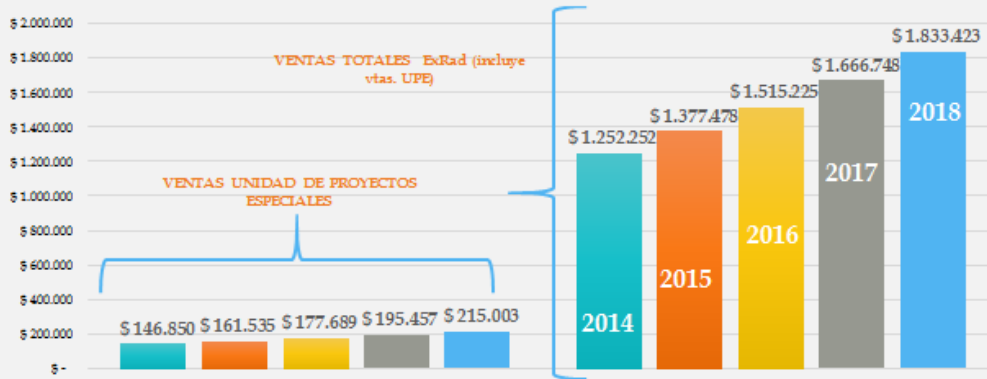
- Únicos en su categoría
- Dirigidos a diferentes segmentos
- Nueva alternativa para anunciantes
- Acercan el arte a la audiencia

El plan de Marketing- 4P's

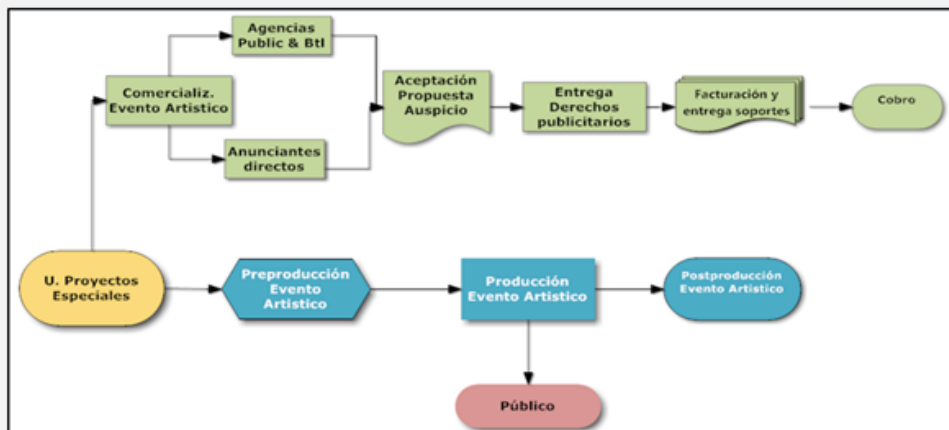


- Diferentes paquetes publicitarios para cada producto
- Vendedora para agencias y anunciantes
- Recintos de eventos en GYE
- Comunicación y RRPP

Proyecciones de Venta



Plan de Ejecución de la Unidad de Proyectos Especiales



Equipo humano necesario para la ejecución



- Programación

- Director de Unidad de Proyectos Especiales
- Coordinador de Proyectos Especiales y RRPP
- Asesora de ventas
- Personal de apoyo



Análisis Financiero

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados						
Periodo	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 146.850	\$ 161.535	\$ 177.689	\$ 195.457	\$ 215.003
Costo de Producción		\$ 130.535	\$ 134.074	\$ 142.151	\$ 156.366	\$ 172.002
BAITD		\$ 16.315	\$ 27.461	\$ 35.538	\$ 39.091	\$ 43.001
Depreciación		\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Intereses Kd=5%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BAT		\$ 15.015	\$ 26.161	\$ 34.238	\$ 37.791	\$ 41.701
Impuestos 33,70% (pp 15% Trab y 22% IR)		\$ 5.060	\$ 8.816	\$ 11.538	\$ 12.736	\$ 14.053
BDT		\$ 9.955	\$ 17.345	\$ 22.700	\$ 25.056	\$ 27.648
NOF	\$ 6.948	\$ 24.714	\$ 27.582	\$ 30.562	\$ 33.619	\$ 24.367

Flujo del Accionista						
Periodo	0	1	2	3	4	5
BDT		\$ 9.955	\$ 17.345	\$ 22.700	\$ 25.056	\$ 27.648
Más depreciación		\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Cambio en la deuda		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambio en NOF	\$ (6.948)	\$ (17.766)	\$ (2.868)	\$ (2.980)	\$ (3.056)	\$ 9.252
Cambio en activos fijos	\$ (6.500)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ECF: flujo del accionista	\$ (13.448)	\$ (6.511)	\$ 15.777	\$ 21.019	\$ 23.300	\$ 38.199

Principales hitos de ejecución

- Alianza con artistas, promotores y casas disqueras
- Alianza con agencias de publicidad y BTL
- Acercamiento a instituciones educativas.
- Preproducción
- Producción
- Postproducción
- Relaciones con medios



Conclusiones y Recomendaciones

- Proyecto viable y autosustentable
- Innovar actividades
- Fomentar y profundizar relaciones con: artistas, promotores, agencias y medios.
- Ampliar el campo de acción
- Atender y cumplir con los clientes para motivar recompra.

