



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

TEMA:

**CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE MANAGEMENT 360° PARA LA
PRODUCCIÓN, PROMOCIÓN, BRANDING Y DIFUSIÓN DE OBRAS
MUSICALES INÉDITAS DE ARTISTAS EMERGENTES**

AUTOR:

BLANCA SANTOS RODRÍGUEZ

DIRECTOR:

M.SC. ALFREDO ARMIJOS

Guayaquil- Ecuador

Año: 2022

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, Ing. Eduardo Santos y Ing. Blanca Rodríguez. A mis hermanas la Ing. Ariana Santos y Ab. Diana Santos que son mi vida y motor. También se lo dedico a todos los artistas que sueñan con vivir de su arte, todo bachiller que tiene esa conversación densa con sus padres para decirles que quieren dedicarse a ser artistas, déjenme decirles que con Dios de la mano, disciplina y mucho empeño se puede lograr. Nunca se den por vencidos.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme vivir esta experiencia única, a mis padres y hermanas por el apoyo incondicional durante todo el desarrollo del master y tesis. Gracias mi tutor el M.Sc. Alfredo Armijos por confiar en ser tutor de un tema no convencional. Gracias a mis revisores Mgtr. Pedro Román y Mgtr. Pablo Aguilera por siempre ser apoyo. Especial agradecimiento a el Mgtr. Nagib Zambrano por ser guía fundamental en el desarrollo de la primera tesis ágil de ESPAÉ. Gracias infinitas a la Dra. Cecilia Paredes y el Dr. Xavier Ordeñana por ser motivación y apoyarme en el cumplimiento de este reto. Gracias especiales al Ing. Rubén Ordoñez por ser apoyo incondicional para culminar tesis. Gracias a mis amigos Karla Tapia, Daniela Guerrero, Lilibeth Gavilanez, Carol Villaro, Alina Suarez y Raúl Toledo, por ser soporte durante el desarrollo de la tesis y del master.

DECLARACIÓN EXPRESA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

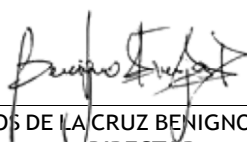
ACTA DE GRADUACIÓN No. ESPAE-POST-1113


APELLIDOS Y NOMBRES	SANTOS RODRIGUEZ BLANCA ANDREA
IDENTIFICACIÓN	0924044332
PROGRAMA DE POSTGRADO	Maestría en Gestión de Proyectos
NIVEL DE FORMACIÓN	Maestría Profesional
CÓDIGO CES	750413C03
TÍTULO A OTORGAR	Magíster en Gestión de Proyectos
TÍTULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE MANAGEMENT 3600 PARA LA PRODUCCIÓN, PROMOCIÓN, BRANDING Y DIFUSIÓN DE OBRAS MUSICALES INÉDITAS DE ARTISTAS EMERGENTES.
FECHA DEL ACTA DE GRADO	2022-05-20
MODALIDAD ESTUDIOS	SEMIPRESENCIAL
LUGAR DONDE REALIZÓ SUS ESTUDIOS	GUAYAQUIL
PROMEDIO DE LA CALIFICACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN	(9,10) NUEVE CON DIEZ CENTÉSIMAS


En la ciudad de Guayaquil a los veinte días del mes de Mayo del año dos mil veintidos a las 20:22 horas, con sujeción a lo contemplado en el Reglamento de Graduación de la ESPOL, se reúne el Tribunal de Sustentación conformado por: ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO, Director del trabajo de Titulación, ROMÁN BARREZUETA PEDRO DANIEL, Vocal y AGUILERA CHAVARRIA PABLO GERARDO, Vocal; para calificar la presentación del trabajo final de graduación "CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE MANAGEMENT 3600 PARA LA PRODUCCIÓN, PROMOCIÓN, BRANDING Y DIFUSIÓN DE OBRAS MUSICALES INÉDITAS DE ARTISTAS EMERGENTES.", presentado por la estudiante SANTOS RODRIGUEZ BLANCA ANDREA.

La calificación obtenida en función del contenido y la sustentación del trabajo final es de: 9,10/10,00, NUEVE CON DIEZ CENTÉSIMAS sobre diez.

Para dejar constancia de lo actuado, suscriben la presente acta los señores miembros del Tribunal de Sustentación y la estudiante.


 ARMIJOS DE LA CRUZ BENIGNO ALFREDO
 DIRECTOR


 ROMÁN BARREZUETA PEDRO DANIEL
 EVALUADOR / PRIMER VOCAL


 AGUILERA CHAVARRIA PABLO GERARDO
 EVALUADOR / SEGUNDO VOCAL


 SANTOS RODRIGUEZ BLANCA ANDREA
 ESTUDIANTE

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se desarrolla como una oportunidad de negocio y desarrollo para artistas que busquen generar fuentes de ingreso monetario en la industria musical. La importancia de realizar este proyecto, se basa en el interés por disminuir las dificultades de conseguir ofertas laborales que padecen los artistas. Actualmente en Guayaquil, las carreras musicales se enfatizan en enseñar herramientas para componer música inédita, sin embargo, es necesario conocer algunas técnicas y metodologías para generar proyectos sustentables basados en el arte y talento de cada artista.

Este proyecto contempla la creación de una agencia denominada “Management 360”, la cual fue diseñada por la autora de este proyecto y adicionalmente, contó con la participación de un equipo de expertos nacionales e internacionales. La agencia contempla la utilización de metodologías ágiles e involucra al grupo objetivo, con la finalidad de promover el desarrollo integral del artista. El producto de este trabajo de titulación, no solamente brinda oportunidades a los artistas para que puedan producir su música, sino también para difundirla, promocionarla e impactarla de manera eficiente. Finalmente, lo atractivo y ventajoso de este proyecto es que beneficia tanto a la comunidad de artistas como al desarrollo de la industria musical del país.

ABSTRACT

This degree work is built as a business and development opportunity for artists who seek to generate sources of monetary income in the music industry. The importance of carrying out this project is based on the interest in reducing the difficulties, that artists suffer, at the moment of obtaining job offers. Nowadays in Guayaquil, music careers emphasize teaching tools to compose unreleased music, nevertheless, it is necessary to know some techniques and methodologies to generate sustainable projects based on the art and talent of each artist.

This project contemplates the creation of an agency called "Management 360", which was designed by the author of this project and additionally, had the participation of a team of national and international experts. The agency envisages the use of agile methodologies and involves the target group, in order to promote the comprehensive development of the artist. The product of this degree work does not only provides opportunities for artists to produce their music, but also to spread, promote and impact it efficiently. Finally, what is attractive and advantageous about this project is that it benefits both the community of artists and the evolution of the country's music industry.

Índice de Contenidos

RESUMEN	v
ABSTRACT.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
GLOSARIO	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
CAPÍTULO 1	1
1. SITUACIÓN ACTUAL.....	1
1.1 Definición del Problema	1
1.1.1 Contratos 360°	1
1.1.2 Situación en el mercado internacional y nacional	2
1.2 Análisis Causa / Raíz.....	3
1.2.1 Viviendo la experiencia – Inmersión cognitiva	3
1.2.2 La mosca en la pared	4
1.3 Definiendo el arquetipo	5
1.3.1 Herramienta Persona.....	5
1.3.2 Mapa de empatía	5
1.4 Entendiendo la Experiencia del Cliente	6
1.4.1 Point of View (PoV)	6
1.4.2 Mapa de Experiencia	7
1.5 Priorizando los Dolores del Cliente.....	8
1.5.1 Satura y Agrupa	8
1.6 Mapa de Interesados.....	10
1.6.1 Onion stakeholders	10
CAPÍTULO 2	12
2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO	12

2.1	Propuestas a Insights Claves.....	12
2.2	Problema como Oportunidad.....	14
2.3	Propuesta de Valor.....	15
2.4	Mockup / Prototipado.....	16
2.4.1	Storyboard.....	16
2.4.2	Storytelling.....	17
2.4.3	Mock-Up Reloaded.....	18
2.4.4	Moodboard.....	18
2.5	Evaluando la Experiencia del Cliente.....	19
2.6	Product Vision Board.....	20
2.7	Tipo de Modelo de Negocio.....	20
2.8	Tipo de Innovación.....	21
2.9	Tipo de Industria.....	21
2.10	Impact Mapping.....	21
2.11	Lean Canvas.....	24
CAPÍTULO 3.....		25
3.	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	25
3.1	Justificación de la Oportunidad.....	25
3.2	Tipo de Producto / Proyecto.....	27
3.3	Impacto en KPI's Estratégicos.....	27
3.4	Análisis FODA.....	28
3.5	Análisis PESTLE.....	29
3.6	Análisis Costo / Beneficio.....	30
3.7	Mapa Financiero del Producto.....	33
CAPÍTULO 4.....		35
4.	PREPARACIÓN DEL PRODUCTO.....	35
4.1	Business Model Canvas.....	35

4.2	Impact mapping	37
4.3	User story mapping	39
4.4	Hoja de ruta.....	41
4.5	Product Backlog	45
4.6	Producto Mínimo Viable.....	48
4.7	Sprint Backlog.....	48
4.8	Presupuesto del proyecto (sprint)	52
5.	BIBLIOGRAFÍA	55
	APÉNDICES	56
	APÉNDICE A	56
	APÉNDICE B	61

GLOSARIO

Casas productoras: Compañía que cuenta con implementos musicales, tanto en instrumentación como sonido, con el fin de encontrar artistas y desarrollarlos musicalmente.

Sellos discográficos, compañías discográficas o disqueras: Empresa con gran capital económico que se encarga de fabricar, distribuir y promocionar las grabaciones de sus músicos afiliados.

Agregadoras musicales: Son compañías que se dedican a subir música y podcads a las diferentes plataformas digitales, verificar la propiedad intelectual, ofrecerte las estadísticas del material agregado a las plataformas, facilita el dinero recaudado por reproducciones. También pueden, según su criterio, generar procesionamiento del producto mmusical en las diferentes plataformas. Los clientes de estas compañías son creadores de músicas que están interesado a comercial su material y disqueras. Algunas de las agregadoras o distribuidoras digitales son: Altafonte, The Orchard, OneRPM, Believe Digital, CD Baby, DistroKid y TuneCore

IFCI: Instituto de Fomento a la Creatividad y la Innovación

Management/Mánager: Equipo de personas que se encarga de verificar, autorizar y firmar los contratos para las diferentes presentaciones y giras del artista/banda. Se encarga de toda el área administrativa.

Streaming: Aplicaciones digitales de internet que permiten la visualización y audio de las canciones como Youtube, Spotify, etc.

Booking: Equipo de personas que se encargan de gestionar, reservar, organizar y vender las presentaciones industria y giras del artista/banda.

Branding: Equipo encargado de resaltar la personalidad, cualidades, estilos y géneros musicales del artista/banda, para poder vender y llegar al público. De esta manera, se forma la propia marca musical del artista.

Productor musical: Es el encargado de dirigir y organizar los ensayos y grabaciones del producto final que quiera presentar el artista/banda y algunas veces, compone sus temas para que los puedan ejecutar.

Coach musical: Persona que se encarga de la formación musical, de brindar conocimientos para su buen desarrollo artístico dentro de la musical.

Compositor: Persona que crea la letra y música del artista/banda en partituras.

Obra musical: Composiciones con o sin letra, escritas en partituras por los compositores con amplios contenidos musicales diversos.

Fonograma: Se rige directamente a la ejecución sonora de una obra varios sonidos.

Marca musical: Es lo que define el equipo de booking para crear la marca del artista/banda, lo que va a caracterizar y acentuar su estilo y género musical.

Performance: Presentación, actuación y desenvolvimiento escénico del artista/banda arriba de la tarima; esto incluye: luces y fuegos artificiales del escenario y presentación del tema musical.

Índice de Figuras

Figura 1.1 Herramienta Persona.....	5
Figura 1.2 Mapa de Empatía.....	6
Figura 1.3 Mapa de Experiencia	8
Figura 1.4 Satura y Agrupa	9
Figura 1.5 Onion Stakeholders.....	11
Figura 2.1 Matriz Impacto – Dificultad.....	14
Figura 2.2 Canvas de Propuesta de Valor.....	15
Figura 2.3 StoStoryboard	16
Figura 2.4 Prototipo para Storytelling.....	17
Figura 2.5 Mockup Reloaded.....	18
Figura 2.6 Moodboard	19
Figura 2.7 Product Vision Board.....	20
Figura 2.8 Modelo de Negocio	21
Figura 2.9 Impact Mapping	23
Figura 2.10 Lean Canvas.....	24
Figura 3.1 Matriz FODA.....	28
Figura 3.2 Matriz PESTLE.....	29
Figura 4.1 Business Model Canvas	36
Figura 4.2 Impact Mapping	38
Figura 4.3 User story mapping.....	40
Figura 4.4 Hoja de Ruta (1/3)	42
Figura 4.4 Hoja de Ruta (2/3)	43
Figura 4.4 Hoja de Ruta (3/3)	44
Figura 4.5 Product Backlog (1/2)	46
Figura 4.5 Product Backlog (2/2)	47
Figura 4.6 Sprint Backlog (1/3)	49
Figura 4.6 Sprint Backlog (2/3)	50
Figura 4.6 Sprint Backlog (3/3)	51
Figura 4.7 Costos Release	54
Figura 4.8 Costos Release Acumulado.....	54
Figura 5 Customer Journey Map	61

Índice de Tablas

Tabla 1. PoV de Usuario	7
Tabla 2. Análisis Costo / Beneficio	30
Tabla 3. Análisis de Producción Completa	31
Tabla 4. Costo de Capital de Proyecto	31
Tabla 5. Beneficios del proyecto	32
Tabla 6. Mapa financiero del producto	33
Tabla 7. Presupuesto del proyecto	53

CAPÍTULO 1

1. SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Definición del Problema

En la actualidad, la facilidad de la distribución digital a la cual tienen acceso los artistas permite fomentar una carrera de forma independiente, lo cual anteriormente era muy complicado de hacer. Sin embargo, aún existen los contratos de las disqueras, los cuales también son muy importantes, pero ¿cuál es la diferencia entre las plataformas digitales y las disqueras? Hay tres elementos importantes que ofrecen las disqueras que de forma independiente se vuelven más complejos de realizar:

- Recursos económicos: Por lo general, las disqueras tienen muchos más fondos que los artistas independientes. Por lo tanto, cuanto más dinero hay, más actividades para impulsar al artista se pueden hacer.
- Promoción artística: El artista independiente realiza su difusión a través de las plataformas digitales, YouTube, Spotify, etc., Sin embargo, la promoción a través de las radiodifusoras y plataformas musicales por medio de las disqueras tiene mayor impacto ya que tienen convenios que logren visualizar al artista con su público objetivo .
- Contactos: Al ser independiente, no tiene contactos con personas del medio artístico. Tienen que ir fomentando amistades y tener conocidos del medio musical para poder impulsar su carrera y puedan ser así parte de un festival, concierto, etc.. Las disqueras tienen convenios y contactos para visibilizar la carrera de un artista con eficiencia.

En base al análisis de casos exitosos de artistas que trabajan con disqueras es recomendable iniciar en la industria de la música de manera independiente, dándose a conocer y empezar a crear una base sólida de consumidores para luego poder llegar a un sello discográfico o disquera con una propuesta hecha y seguir creciendo como artista.

1.1.1 Contratos 360°

Se asume que la carrera de un artista es como un círculo, el cual se puede dividir en diferentes partes que sumadas hacen sus ingresos generales. Anteriormente, lo que hacían las disqueras era invertir en artistas para que pudieran producir su música en estudios profesionales de grabación. Después de ese proceso, una gran parte de las ganancias generadas por las ventas de su música,

debían ser devueltas a la disquera que había hecho la inversión y el resto de ganancia, quedaba para el artista.

Hace algunos años, la industria de la grabación y las disqueras tuvieron un gran declive económico ya que sólo generaban ganancias mediante la venta de discos, mientras que los artistas generaban mucho dinero por el merchandising, los tours, las regalías, patrocinios, etc. Entonces, al ser los mayores inversionistas y quienes impulsan la carrera de los artistas, las disqueras comenzaron a pedir parte de todas las ganancias extra que generan los artistas. Fue entonces cuando se crearon los contratos 360, los cuales consisten en llevarse un porcentaje de las diferentes ganancias que se obtienen aparte de las ventas de discos.

Normalmente las disqueras se llevan de un 15% a un 30% de las utilidades netas de los artistas, es decir, después de reducir gastos. Sin embargo, los artistas siempre van a querer reducir la mayor cantidad de gastos para deberle menos a la disquera. Para hacerlo de manera justa en ambas partes, las disqueras ponen clausuras indicando qué tipo de gastos se pueden reducir. Uno de los gastos más importantes que se reducen son los honorarios del propio equipo del artista (mánager, agente, abogados, etc.). En cuestión a los honorarios del equipo, generalmente la disquera pide un 30% a un 35% de las utilidades brutas, es decir, antes de reducir gastos. Ya depende de la capacidad de negociación y las necesidades del equipo del artista para no salir perdiendo ante las disqueras.

Por otro lado, en los tours se encuentra la mayor cantidad de ingresos para los artistas. Cuando son artistas que recién están comenzando, las disqueras suelen acordar una cantidad de dinero a partir de la cual comienzan a cobrarles un porcentaje para no generar pérdidas.

1.1.2 Situación en el mercado internacional y nacional

El mercado musical en Estados Unidos es el más grande del mundo. Su influencia es tal que se puede utilizar como un indicador de las tendencias musicales a nivel mundial. Billie Eilish, Drake, Justin Bieber o Ariana Grande son un ejemplo claro de que los artistas estadounidenses están liderando la industria. Según BuzzAngle, en 2019 la industria estadounidense generó más de 1.000 millones de reproducciones en los servicios de streaming, los principales medios de difusión de música en la actualidad. Por no hablar que Estados Unidos reporta 8.800 millones de dólares en la industria discográfica, 9.500 millones de dólares en la industria de la música en vivo y 1.800 millones de dólares en la industria editorial en 2017.

Por otro lado, la industria musical en Ecuador ha caído en picado en los últimos años debido, entre otras cosas, a la falta de inversión en los artistas, ya sea mediante las compañías

discográficas y/o políticas públicas, además, el no tener una buena producción musical (masterización, audio y video) hace que sea una de las razones por la que el público local no consume la propuesta artística nacional, ya que nadie va a invertir su dinero en la compra de un tema musical de mala calidad tanto en sonido como video. Sin embargo, existe un sello discográfico llamado PoliMusic que actualmente se encarga del desarrollo artístico de ocho artistas. Este sello es de los pocos en el país que utilizan la modalidad de los contratos 360, ya que se encargan de producir a artistas consolidados, organizándoles eventos, giras, y encargándose del booking, el management y el branding. (Passman, 2010)

1.2 Análisis Causa / Raíz

Para llevar a cabo los objetivos, se iniciará con la aplicación de la Metodología Design Thinking, la cual se compone de 5 etapas:

- Empatía, se enfoca en conocer los puntos de dolor del usuario y cuáles son los problemas que le preocupan.
- Definición, que sirve para replantear el problema general considerando las necesidades del usuario.
- Idear, ayudará a generar la mayor cantidad de posibilidades que ayuden a solucionar el problema planteado.
- Prototipar sirve para aprender de los errores, evaluar, decidir y empatizar de forma directa con la solución elegida.
- Testear la cual nos ayudará a recibir retroalimentación por parte de los usuarios, ya que aquí ellos interactúan por primera vez con el prototipo.

1.2.1 Viviendo la experiencia – Inmersión cognitiva

Es necesario involucrarse en el entorno estudiado para recolectar información cualitativa, como las creencias, oportunidades o intereses del usuario, para esto se utilizaron las tácticas y herramientas mencionadas a continuación:

En el 2015 la banda Enemigos quiere obtener ganancias con los temas inéditos. Buscan información de cómo hacerlo por medio de la experiencia de bandas colegas y productoras musicales independientes en Guayaquil. Realizan un contrato con un productor musical conocido

en el medio que le ofrece la grabación de sonido y video del primer disco de la banda con 7 temas inéditos. Hicieron una inversión de US \$5,000.00 aproximadamente. Analizando esta situación como manager de la banda, se puede observar que el productor musical les ofreció grabar en audio y video los temas musicales, más no la comercialización y difusión de los mismos. Tampoco indicó cuándo y cómo recuperar la inversión realizada, debido a que el contrato sólo aplicaba a la producción audiovisual del material artístico.

Obtuvieron excelentes resultados del material entregado por el productor musical. Subieron el producto a las redes sociales y plataformas digitales sin un fin específico. Después de unos meses, se decepcionaron al darse cuenta de que no sirvió de nada la inversión ya que no recibieron ningún ingreso monetario por el disco porque les faltó la parte de difusión para que su producto pueda llegar a comercializarse.

Hay que tener en cuenta de que actualmente, los artistas tienen que buscar por separados los servicios artísticos/musicales como: producción musical, booking, plan de marketing, management, etc. Se invierte en cada uno de ellos sin obtener alguna garantía de que el dinero invertido, regrese en ganancias.

1.2.2 La mosca en la pared

La técnica de la Mosca en la Pared consiste en situarse en un lugar estratégico, que en este caso serían entornos digitales, con la finalidad de observar cómo se expresan los músicos en sus redes sociales sin influir en sus acciones o interactuar con ellos. (Pinos, 2019) Al desarrollar la táctica se eligió a la red social Twitter como entorno digital para observar la retroalimentación y molestias de los usuarios acerca de la problemática planteada (Apéndice A).


Según la información recopilada en Twitter se puede notar el descontento hacia la falta de industria en Ecuador comparándolo con Colombia siendo un país muy cercano y parecido culturalmente. Asimismo políticos escriben que tienen interés de fortalecer las políticas públicas e incrementar la inversión en el músico ecuatoriano, esto se refleja en la creación de los fondos concursales del Ecuador IFCI. También redactan en Twitter que el ecuatoriano no tiene la cultura de consumir música autóctona información que la respalda el REM (ranking de las canciones más escuchadas en Ecuador). Además algunos artistas escriben que normalizan no cobrar por lanzar algún producto al mercado y son criticados por el público cuando lo hacen.

1.3 Definiendo el arquetipo

1.3.1 Herramienta Persona

Esta herramienta permite visualizar al cliente o usuario para crear un personaje ficticio inspirado en personas reales, reflejando datos relevantes como su información demográfica (Pomar, 2018). De esta forma el personaje ficticio que representa al usuario será una banda llamada “Los Guayacos” la cual cumple con el conjunto de cualidades de los músicos a los que se entrevistaron para obtener la información desarrollada en las etapas anteriores.

Figura 1.1 Herramienta Persona

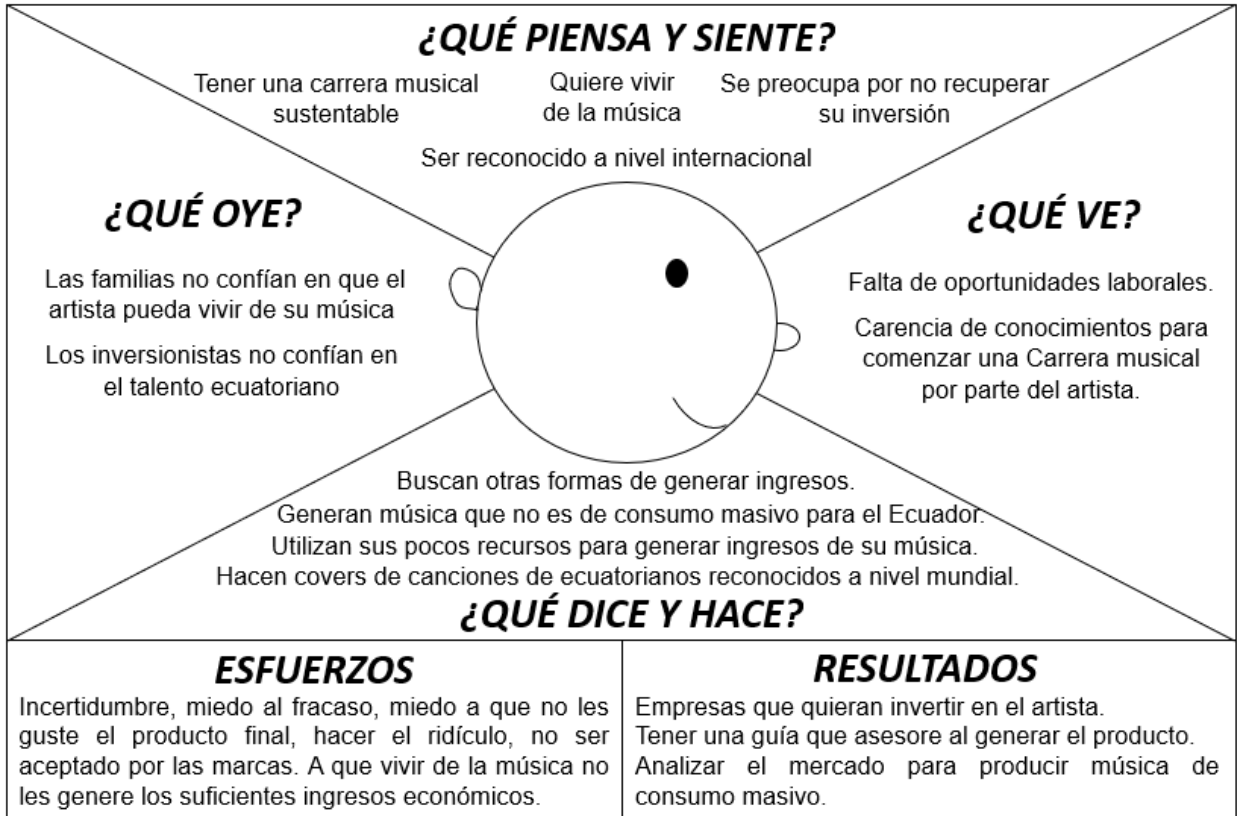
Herramienta persona		
Foto de la banda	¿Dónde vive?	¿Cómo se relaciona con sus amistades?
	Alborada, centro de Guayaquil, urdesa.	Sociable, tiene un amplio grupo de amigos.
	¿Trabaja o estudia?	¿Tiene manías?
	Estudian y trabajan	Mucho repite que tiene miedo, no mira a los ojos, inseguridades.
	¿Nivel cultural?	¿A qué le tiene miedo?
	Finalizando los estudios en el conservatorio.	Al fracaso, a no cumplir sus sueños, a no ser aceptado.
Nombre:	¿Qué motivaciones tiene?	¿Cuál es su color favorito?
Los Guayacos	Vivir de la música, ser conocido por todo el mundo por su arte	Negro, rojo, blanco, azul.
Edad:	¿Qué preocupaciones?	¿Qué hobbies tiene?
20 a 28 años	La falta de trabajo en la música. No poder cumplir mis sueños	Hacer ejercicios, jugar fútbol.

Fuente: Focus grup virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

1.3.2 Mapa de empatía

Con la técnica del Mapa de Empatía se logró conocer en detalle al usuario ficticio creado con la herramienta Persona. De esta forma se encontró que uno de sus principales deseos es tener una guía que los asesore al momento de generar el producto, sin embargo, el miedo a no generar los suficientes ingresos económicos por medio de su música les impide alcanzar sus metas.

Figura 1.2 Mapa de Empatía



Fuente: Entrevista virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

1.4 Entendiendo la Experiencia del Cliente

1.4.1 Point of View (PoV)

En este caso La banda “Los Guayacos” será descrita en la herramienta Point of View donde colocaremos sus necesidades que van de la mano con los insight, para así encontrar soluciones a sus problemas.

Tabla 1. PoV de Usuario

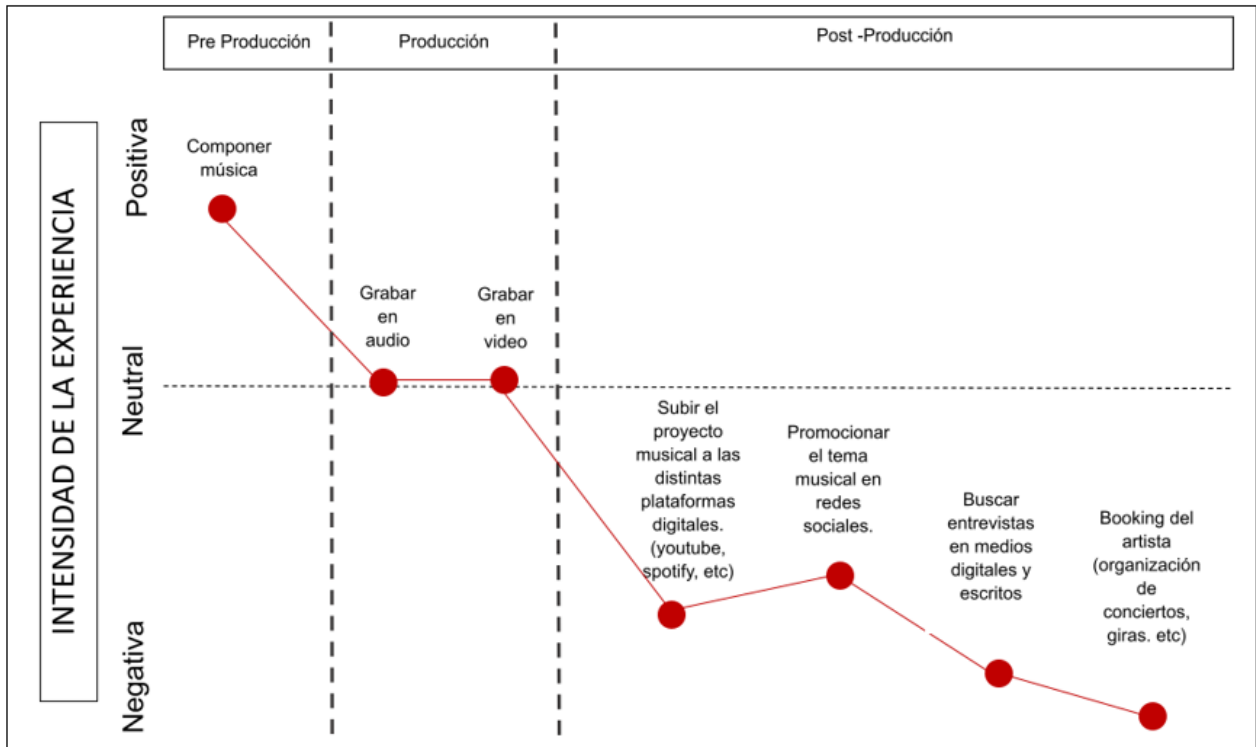
USUARIO		NECESIDAD		INSIGHT
La banda “Los Guayacos”	+ necesita	Campañas de Marketing para promocionarse efectivamente a su público objetivo.	+ porque	Al no saber promocionarse participa en reality shows al considerar como la única manera de tener un gran alcance y hacerse conocidos a nivel nacional.
		Agencia de management que brinde un servicio a cualquier músico		Desisten de sus sueños ya que las agencias con las que quieren trabajar ya tienen sus artistas/clientes y no se quieren arriesgar a invertir en ellos.
		Agencia de management que garantice el retorno de la inversión de sus clientes.		Consideran que una producción musical rentable solo la obtendrían en el exterior por lo que prefieren comenzar de cero en un país ajeno.
		Un servicio que ofrezca un análisis de la situación actual, estudio de mercado, comercialización y difusión.		A raíz de que solo tienen el servicio de producir en audio y video se dedican a hacer ellos mismos el resto de los pasos para vender su marca.

Elaboración: Blanca Santos

1.4.2 Mapa de Experiencia

Como se puede observar para el mapa de experiencia se consideró todas las etapas que experimenta el músico en el proceso para lanzar un nuevo proyecto musical al mercado y se concluyó que las etapas que presentan una mayor respuesta negativa son; subir el proyecto musical a las distintas plataformas digitales, promocionar el tema musical en redes sociales, buscar entrevistas en medios digitales y escritos y booking del artista ya que estos servicios no son de alcance para todos, esto quiere decir que tienen un costo muy elevado fuera del país o no tienen inversionistas que confíen en el trabajo de ellos en el Ecuador.

Figura 1.3 Mapa de Experiencia



Fuente: Focus grup virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

1.5 Priorizando los Dolores del Cliente

1.5.1 Satura y Agrupa

Con ayuda de las herramientas de la fase de Empatía se logró observar y descubrir ciertos comportamientos que tienen los usuarios y futuros clientes del proyecto y por medio de la herramienta Satura y Agrupa se organizaron los insights más relevantes, los cuales ayudarán a definir el problema. Estos se encuentran agrupados por colores y son los siguientes:

Figura 1.4 Satura y Agrupa



Fuente: Focus grup virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

1.6 Mapa de Interesados

1.6.1 Onion stakeholders

Identificar a los interesados brinda claridad del grupo con el que se trabajará en el proyecto. A continuación, es detallado un breve concepto de cada involucrado para entendimiento del proyecto.

Project manager: Es el encargado de liderar el proyecto, coordinar todos los equipos que conforma la productora, representa al artista y redacta el documento donde está por escrito todo el proyecto del artista.

Director de marketing: Encargado de vender el proyecto del artista, estudio de mercado, realiza estrategias y busca siempre dar visualización de este.

Contador: Encargado de la contabilidad, finanzas, estudios de inversión.

Asesores de imagen: Maneja la imagen visual, comunicacional y entorno del artista.

Productor musical: Experto que conceptualiza la propuesta de manera musical. Graba el audio del proyecto.

Productor audiovisual: Graba en video la propuesta musical.

Músicos arreglistas: Realiza los arreglos musicales en partituras para que los diferentes músicos de estudio puedan tocarla.

Músicos de estudio: Son músicos especialistas que graban en un estudio musical.

Profesores de música: Encargados de identificar las falencias del artista como; afinación, potencia vocal, interpretación, etc. y mejorarlas.

Profesores de baile: Encargado de preparar al artista y a su grupo de baile, si fuera necesario, para las presentaciones en vivo.

Distribuidoras de música digital: Encargados de agregar el proyecto en audio y video a las plataformas musicales. Ejemplo: CDBaby, iMusician, TuneCore, ONErpm, etc.

Prensa escrita: Periódico, revistas, etc.

Prensa audiovisual: Televisión

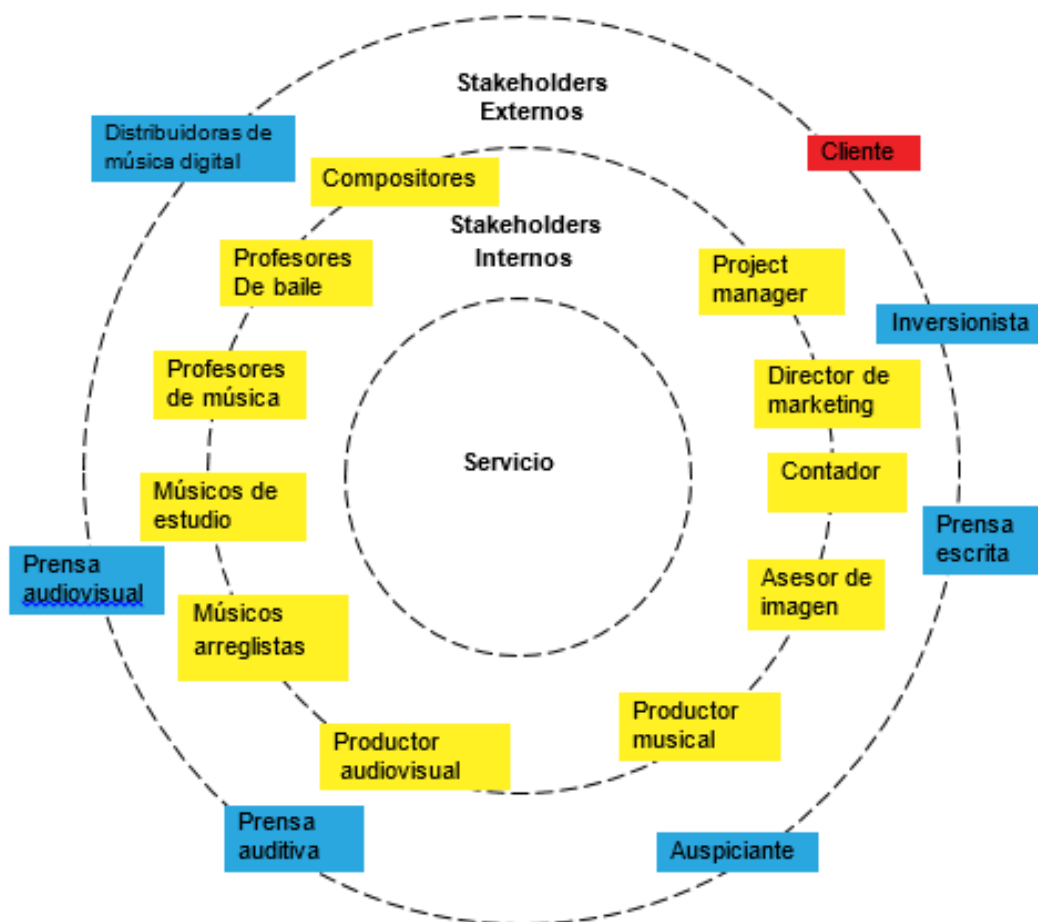
Prensa auditiva: Radio

Auspiciantes: Empresas pública y privada que financie los proyectos de la agencia.

Inversionistas: Persona o empresa que invierta en los proyectos de la agencia.

Cliente: El artista o grupo de música que llega a la agencia para la producción, promoción, branding y difusión de obras musicales inéditas.

Figura 1.5 Onion Stakeholders



Elabocación: Blanca Santos

CAPÍTULO 2

2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PRODUCTO

2.1 Propuestas a Insights Claves

En la etapa de idear se formó un focus group para lo cual se invitó a especialistas en manejo de artistas y giras, productores musicales, gestores musicales, comunicadores, personas de marketing y asesores de imagen de Ecuador, España, Argentina y Miami. Presentaron los resultados obtenidos en las etapas anteriores para que ellos mediante la herramienta de lluvia de ideas puedan idear soluciones a las necesidades que surgieron en la matriz de Point of View. Las ideas que surgieron del Brainstorming fueron las siguientes:

1. Realizar talleres sobre marketing para artistas y personal branding.
2. Capacitar a managers y productores con las nuevas herramientas de promoción digital para que sepan aprovechar todas las nuevas oportunidades que estas plataformas proveen.
3. Tener espacios de net-working usando recursos como sitios web con características de red social especializada en artistas, grupos de Facebook, canales de Telegram.
4. Necesitan conocimiento legal, administrativo y financiero. Además, conocimientos sobre todas las partes de la industria musical, para entender cómo funciona el negocio, es decir el rol de un compositor, productor artístico, mánager, etc. También conocer los componentes de la industria: obra musical, fonograma, marca musical, etc.
5. Los artistas para poder posicionarse en el mercado podrían acceder a cursos básicos para aprender sobre manejo de imagen, uso de redes, marketing digital (pensando en bajo costo para el artista).
6. Crear nuevas plataformas para artistas independientes que generen semilleros y aparezcan nuevos talentos.
7. Las campañas de marketing deben ser transdisciplinarias, que involucren colaboraciones artísticas y que el trabajo sea potencializado por los públicos de estos artistas invitados.
8. El artista debe trabajar mucho en lo que quiere proyectar, a qué público quiere llegar y empezar trabajando en su imagen y contenido dirigido a ese público escogido y ser consciente que no puede estar dirigidos a varios públicos, son pocos los artistas que la rompen en varios targets.

9. Buscar marcas relacionadas o parecidas a la identidad del artista. Las marcas buscan influencers relacionados a sus valores e identidad, quizás no se están tocando las puertas adecuadas.
10. Unirse a la comunidad de artistas afines a su proyecto, contactando a través de sus redes o canales de contacto, participando en eventos y ferias musicales. Tratar de tener colaboraciones con artistas del medio musical.
11. Crear una agencia especializada en personal branding para artistas.
12. Buscar el apoyo de una marca la cual esté vinculada a los artistas que inician, la cual tenga como línea de su filosofía los nuevos talentos. Por ejemplo: AXE, haciendo los eventos AXE MUSIC para nuevos talentos.
13. Crear una plataforma donde los artistas puedan ofrecer sus servicios y recibir pagos online, esto puede servir también para gestionar colaboraciones.
14. La agencia debe contar con un servicio de orientación al cliente, o se deben crear talleres donde se enseñe a como presentar una propuesta de negocio en relación con su propuesta artística de esta manera el posible inversor contaría con una idea más clara para decidir si toma o no el riesgo de invertir en determinado artista.
15. Crear una agencia que desarrolle el proyecto, artista con servicio de orientación al cliente, que se encargue de dar identidad al artista y posteriormente iniciar su posicionamiento. Que dentro del proyecto elabore un plan de acuerdo con los objetivos del artista y de sus habilidades.
16. Registrarse en las sociedades e instituciones para conseguir financiación.
17. Crear relaciones con plataformas digitales tales como Spotify, Apple Music, Pandora, etc. Esto se puede contactar por referidos o por LinkedIn, inclusive directamente en la página de ellos.
18. Establecer una búsqueda minuciosa del mercado más a fin con la propuesta artística y en base a eso poco a poco construir comunicaciones de marketing más efectivas. Aquí lo que se pretende es mediante investigación establecer los diferentes nichos de mercado para las diferentes propuestas, por zonas geográficas y tipo de consumidor (socioeconómico), establecer claramente lo que te identifica como artista o propuesta a partir de los intereses y experiencias en vivo o por vía digital y obtener una información más clara de cuál sería nuestro mercado óptimo.

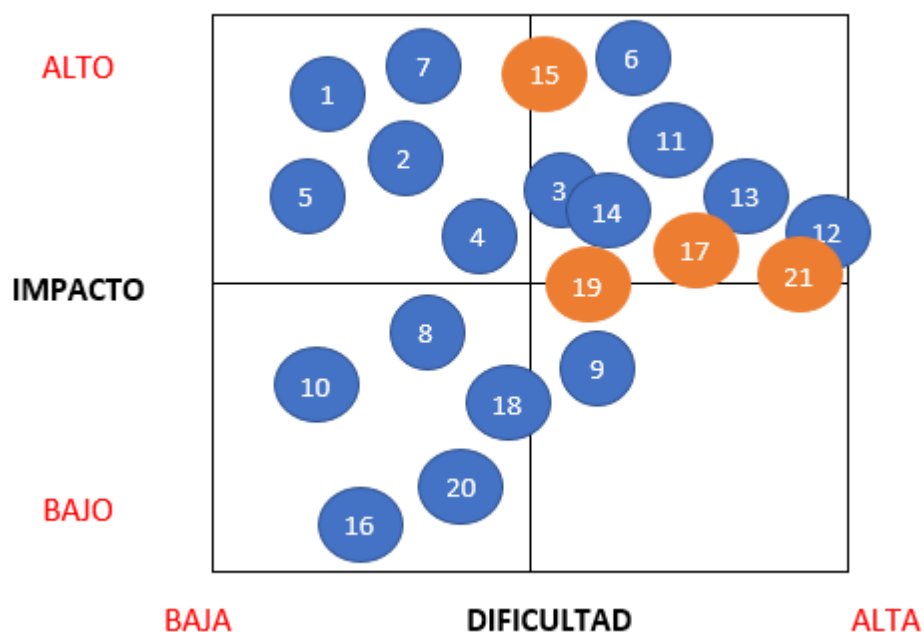
19. Crear un banco de datos sobre seguidores, suscriptores de los artistas locales donde se pueda llegar de manera más personalizada al público sobre la promoción de los shows y demás ofrecimientos de parte del artista.
20. Difundir las sociedades de gestión que existen para poder registrar sus obras, interpretaciones y fonogramas en el caso de ser artistas independientes.
21. Crear una agencia que sea pionera en reclutamiento de artistas, es decir que se encargue de jóvenes y adultos interesados en la música y con grandes talentos para afinar sus destrezas y poder crear excelentes productos que combinen talentos natos con preparación profesional.

Posteriormente, se procedió a ordenar estas ideas en la Matriz Impacto – Dificultad para así seleccionar las soluciones más factibles.

2.2 Problema como Oportunidad

Como se observa en la Matriz Impacto – Dificultad se seleccionó la solución 15,17,19 y 21 identificadas con el color naranja, siendo la 17, 19 y 21 las soluciones con un impacto medio y dificultad media alta, a diferencia de la solución 15 la cual tiene un impacto alto y dificultad media debido a que se trata de la creación de una agencia musical que se encargue de dar identidad al artista y posteriormente iniciar su posicionamiento.

Figura 2.1 Matriz Impacto – Dificultad

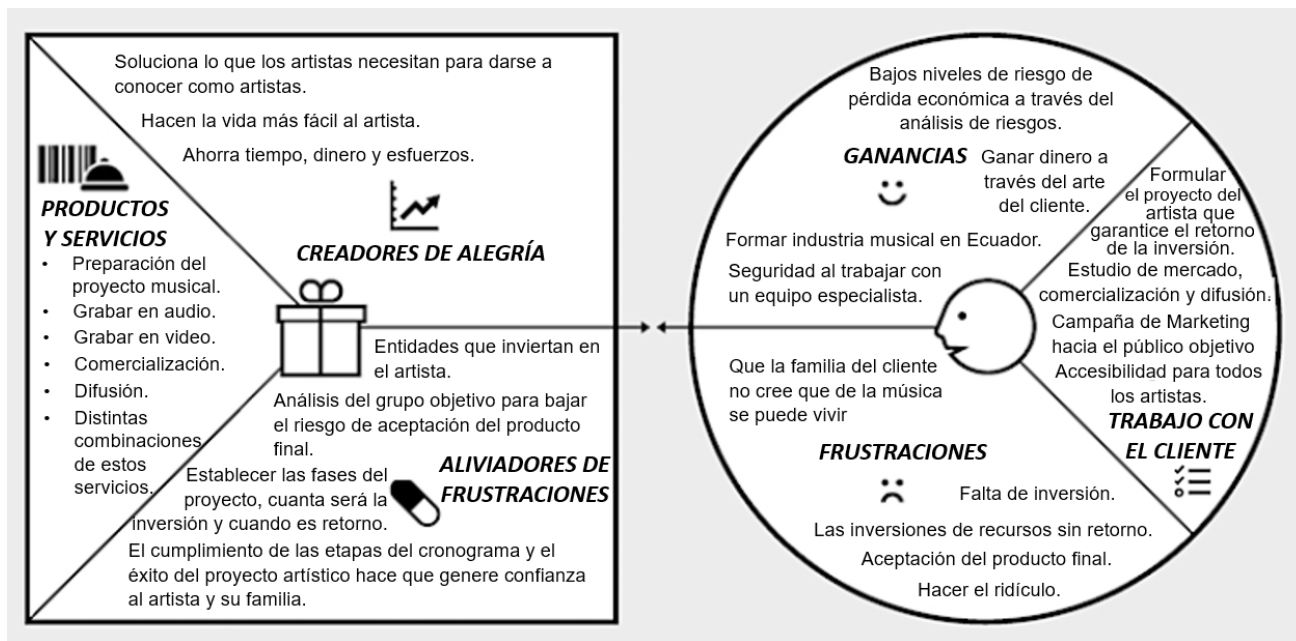


Fuente: Focus grup virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

2.3 Propuesta de Valor

El análisis realizado en esta etapa permite examinar al cliente y definir sus gustos.

Figura 2.2 Canvas de Propuesta de Valor



Fuente: Focus grup virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

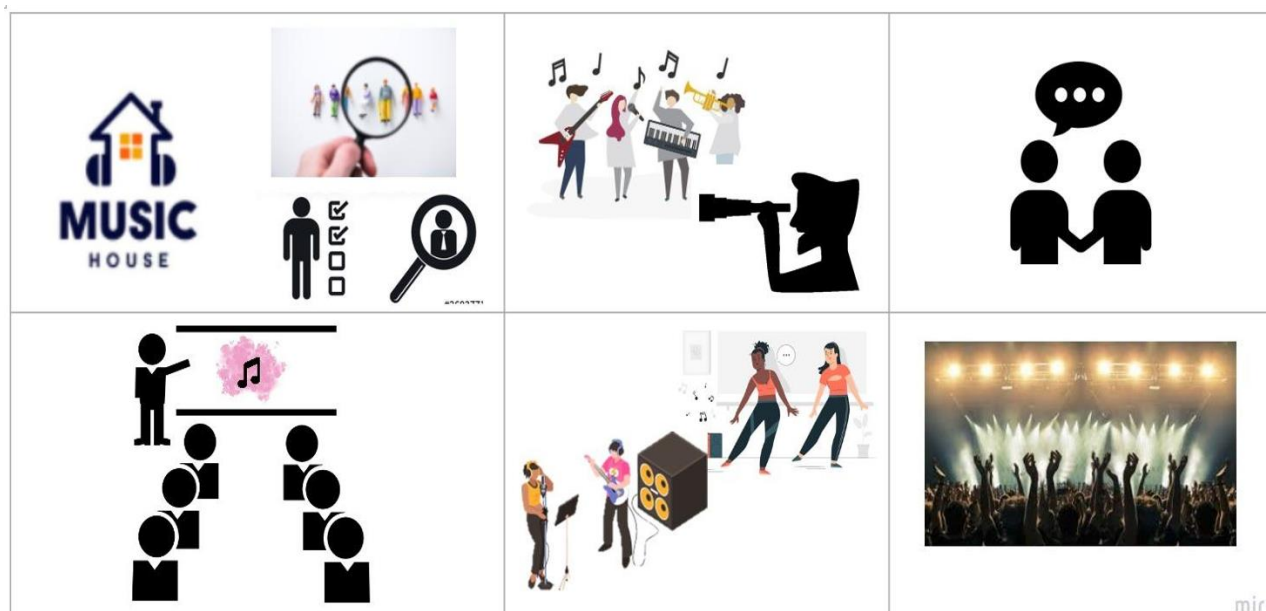
2.4 Mockup / Prototipado

Para poder materializar las soluciones propuestas y comunicarse con los clientes y usuarios, fue necesario crear una representación del producto final a través de cuatro prototipos tangibles y digitales con la menor cantidad de recursos, todo esto con la finalidad de analizar cómo interactúan los músicos con el servicio en cuestión que se desea ofrecer (Pérez, 2021). Para esto se realizaron tres prototipos de baja fidelidad los cuales fueron un Storyboard, un Storytelling y un Moodboard y un solo prototipo de alta fidelidad conocido como Mock-Up Reloaded.

2.4.1 Storyboard

Para este prototipo se realizó una representación visual a través de cuadros estáticos compuestos de diferentes imágenes para explicar la solución de una agencia que sea pionera en reclutamiento de artistas, es decir que se encargue de todos los artistas interesados en la música y con grandes talentos para afinar sus destrezas. Se puede observar que este reclutamiento se lo realiza en ciertos eventos o presentaciones en donde asistan los artistas emergentes, luego el representante de la agencia llega a un acuerdo con el músico para pulir sus talentos natos con preparación profesional para finalmente llegar al alcance de un gran público objetivo.

Figura 2.3 StoStoryboard



Fuente: Focus grup virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

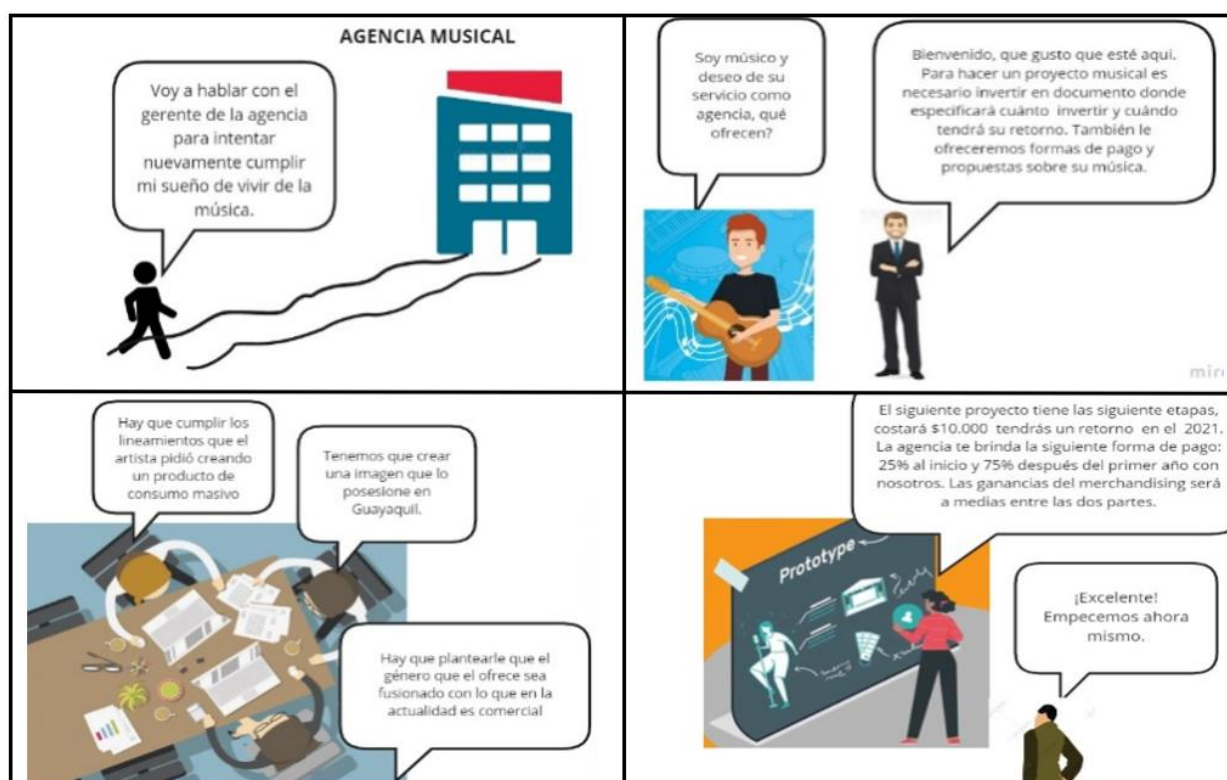
2.4.2 Storytelling

La solución que se planteó en este prototipo es la creación de una agencia de management 360° para que los artistas desarrollen su proyecto musical.

La agencia se encargaría de:

- Brindar el servicio completo que todo artista necesita para desarrollar su carrera artística sin necesidad de tercerizar.
- Ofrecer al artista un documento completo donde podrá controlar su inversión y retorno según sus objetivos.
- Desarrollar, potenciar y mejorar el performance del artista, en caso de que tenga alguna falencia.
- Tendrá la opción de ejecutar el proyecto con la agencia musical o de manera independiente.

Figura 2.4 Prototipo para Storytelling



Fuente: Focus grup virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

2.4.3 Mock-Up Reloaded

Se decidió realizar un Mock-Up reloaded para simular la interfaz de usuario del Banco de Datos Abiertos que se planea desarrollar, para así corregir ciertos detalles antes de implementarla por completo. Este sitio web permitirá que las personas puedan acceder a información relevante de los nuevos artistas ecuatorianos como sus próximos eventos o sus redes sociales, además de filtrar la información por género musical. De esta forma, podrá el artista, mantener informado a su público de acuerdo a sus actualizaciones de prensa, tanto musicales, como futuros proyectos.

Figura 2.5 Mockup Reloaded



Fuente: Focus grup virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

2.4.4 Moodboard

El Moodboard consiste en una visualización rápida de imágenes y palabras en un mismo soporte a modo de lluvia de ideas (Seoane), por lo que se creó un collage en donde se observa que en la Agencia existirá una persona o un equipo encargado de difundir la música de los artistas a través de diferentes plataformas como YouTube, Spotify y Apple Music. Esta difusión, ayudará al artista a tener más visitas de su producto musical, a tener más público objetivo de acuerdo al estilo que posee y beneficia directamente al artista, ya que mientras más visualizaciones en las plataformas obtenga, mayor será su reconocimiento externamente a nivel televisivo y radial.

Figura 2.6 Moodboard



Fuente: Focus grup virtual con músicos– vía zoom; Elaboración: Blanca Santos

2.5 Evaluando la Experiencia del Cliente

En esta última etapa se presentaron los distintos prototipos de baja y alta fidelidad a distintos músicos con el objetivo de conocer si la idea que se ha propuesto como solución tiene finalmente el feedback deseado por el público objetivo. Para esto se utilizó la herramienta de Customer Journey Map y a través de las opiniones y emociones de los invitados, se pudo aprender qué cosas del prototipo funcionan y cuáles se deberían mejorar para que así a través de prueba y error, sea lo más adaptado posible a las necesidades del target objetivo. (Euroforum, 2018)

Las expectativas, emociones y mejoras propuestas por algunos de los músicos que interactuaron con el prototipo se muestran en el Apéndice B.

La retroalimentación que se obtuvo gracias al Customer Journey es favorable hacia al prototipo presentado en el Storytelling donde se propone la creación de una agencia de management 360. Los entrevistados propusieron mejoras del prototipo como; ofrecer cursos vacacionales o cursos esporádicos para pulir el talento del artista. Además de que los cambios propuestos al músico solo se limiten a su imagen, más no al sonido. Por último, se obtuvo la sugerencia de que la agencia debe establecer claramente los lineamientos legales al momento de realizar el contrato,

para que así las metas y compromisos por parte de la agencia queden claras y los músicos no queden desprotegidos.

2.6 Product Vision Board

La herramienta visual del Product Vision Board ayuda a la construcción de la visión del producto de manera colaborativa con los involucrados de la empresa. En el desarrollo de esta matriz, por medio de la herramienta brainstorming, se anotó todas las ideas, luego se las organizó con ideas puntuales que resumen el servicio que ofrecerá el prototipo ganador.

Figura 2.7 Product Vision Board

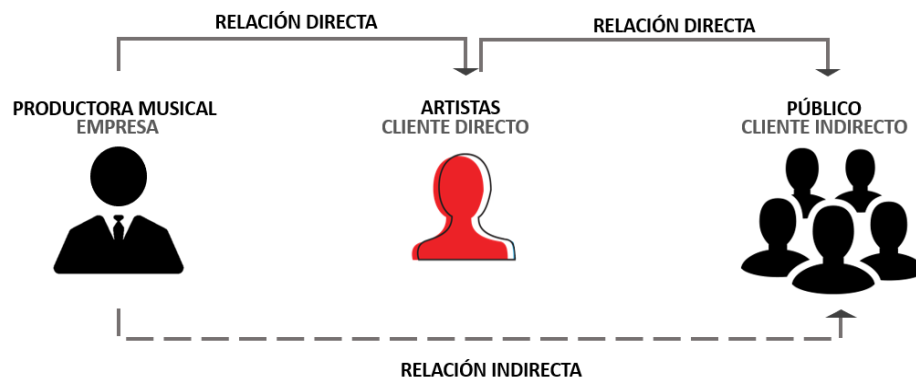
Nombre del Proyecto: Agencia de management 360 grados para la producción, promoción, branding y difusión de obras musicales inéditas de artistas emergentes.		Visión: Primera empresa Ecuatoriana encargada de dirigir la carrera del artista de manera íntegra desde la elaboración del proyecto hasta la ejecución. Somos los primeros sacar artistas al mercado como cualquier otro producto o servicio aplicando metodologías ágiles.	
Usuario: Músicos Manager musicales Relacionistas públicos	Necesidades: El éxito del proyecto. Grabar en audio y video. Difusión. Elaboración del proyecto musical del artista. Grabar en audio y video. Elaboración del proyecto musical del artista. Grabar en audio y video.	Producto: Desarrollar empleabilidad de los músicos instrumentistas y compositores. Incrementar el 20% de ingresos económicos a los clientes en Guayaquil. Crear alianzas con organizaciones para impulsar la carrera del cliente.	Valor: Contribuir con espacios para que los artistas puedan gestionar su proyecto. Mejorar asesorías, gestión de políticas y procedimientos del artista Mejorar la capacidad de gestión artística de los colaboradores. Generar confianza a través de una marca constituida Intensificar la industria musical.

Elaboración: Blanca Santos

2.7 Tipo de Modelo de Negocio

El prototipo que se va a desarrollar es de tipo Business-to-business. B2B, donde la productora trabaja con el artista para desarrollar su proyecto y luego se lo vende al público. Este modelo de negocio el cliente es el artista y el público es el consumidor del antes mencionado artista. La productora tendrá indirectamente que ver con el público ya que trabajará en el artista para que su imagen-música pueda ser vendido al público a través del cliente (artista).

Figura 2.8 Modelo de Negocio



Elabocación: Blanca Santos

2.8 Tipo de Innovación

La agencia de management 360 propone innovación disruptiva que se basa en la afectación en una industria específica provocando cambios drásticos y radicales que pueden lograr que ciertos productos o servicios se desvanezcan del mercado. En Ecuador no existe la industria musical pero existe los servicios que necesitan los artistas para el desarrollo de su carrera de manera dispersa. El modelo de negocio de este prototipo propone encontrar todos los servicios que son necesario para crear industria musical en un solo espacio físico. La propuesta se desarrolla de acuerdo con las necesidades del cliente directo, los artistas, a los cuales se analizó sus dolores, frustraciones, creadores de alegrías, etc. para proponer un modelo de negocio diferente al que se propone en el mercado local.

2.9 Tipo de Industria

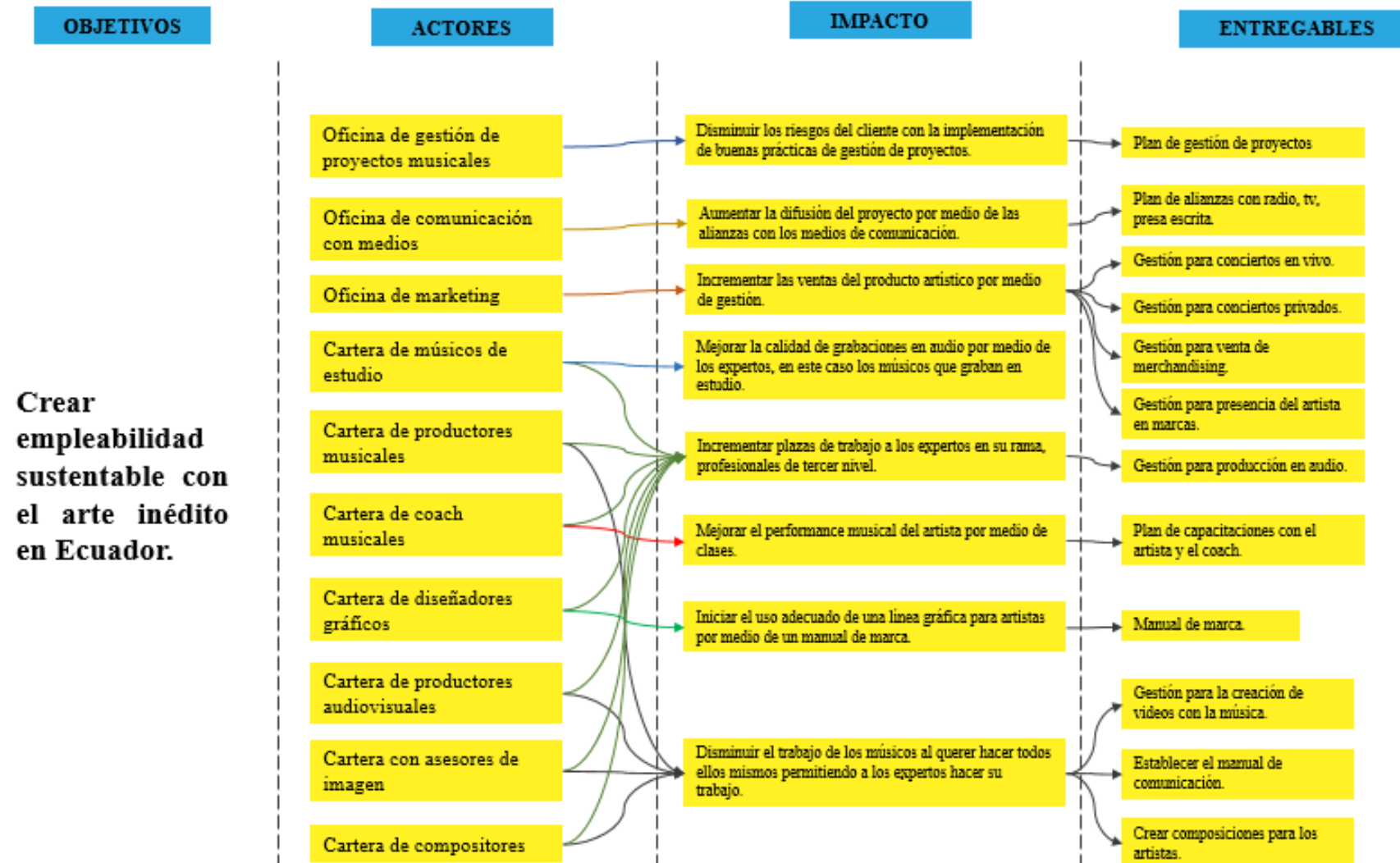
El tipo de industria utilizada en la productora musical es la del entretenimiento. La industria del entretenimiento se desarrolla a partir del conjunto de ideas, iniciativas, creaciones intelectuales, interpretaciones artísticas, del trabajo de muchas personas y de la inversión económica, esto da como resultado obras, contenido audiovisual y productos que luego son comercializados y difundidos de distintas maneras. (Barrenechea, 2003)

2.10 Impact Mapping

La matriz realizada facilita la participación de los involucrados en el proyecto con diferentes funciones y experiencias, aclara las suposiciones y documenta las decisiones importantes. Proporciona la estructura para facilitar una planificación y priorización eficaz, todo redactado sin

imponer un lenguaje técnico y burocrático que entorpece. En el siguiente Impact Mapping es detallada la información dentro del proceso de producción del artista.

Figura 2.9 Impact Mapping



Elabocación: Blanca Santos

2.11 Lean Canvas

Figura 2.10 Lean Canvas

Problema	Solución	Propuesta de valor	Ventaja competitiva	Segmento de clientes
<p>Falta de campañas de Marketing para promocionarse efectivamente a su público objetivo</p> <p>Falta de agencia de management que brinde un servicio a cualquier músico.</p> <p>Falta de agencia de management que garantice el retorno de la inversión de sus clientes.</p> <p>Un servicio que ofrezca un análisis de la situación actual, estudio de mercado, comercialización y difusión.</p>	<p>Agencia que sea pionera en reclutamiento de artistas, es decir que se encargue de jóvenes y adultos interesados en la música, afinar sus destrezas y crear productos que combinen talentos natos con preparación profesional.</p> <p>Agencia que desarrolle el proyecto del artista. Un servicio de orientación al cliente que se encargue de dar identidad al artista y posteriormente iniciar su posicionamiento. Que dentro del proyecto elabore un plan de acuerdo a los objetivos del artista y de sus habilidad.</p> <p>Crear un banco de datos sobre seguidores, suscriptores del artistas, etc. locales donde se pueda llegar de manera más personalizada al público sobre la promoción de los shows y demás ofrecimientos de parte del artista.</p> <p>Crear relaciones con los partners digitales tales como Spotify, Apple Music, Pandora, etc. Esto se puede contactar por referidos o por LinkedIn, inclusive directamente en la página de ellos.</p>	<p>Creación de una agencia de management 360 grados para la producción, promoción, branding y difusión de obras musicales inéditas de artistas emergentes</p>	<p>Espacio donde se encontrará en un solo lugar todos los servicio que necesita el artista para el desarrollo de su carrera artística.</p>	<p>Músicos de cualquier edad que quieran impulsar su carrera musical de manera sustentable.</p>
	<p>Métricas claves</p> <p>Cantidad de artistas que tomen el servicio de la agencia.</p> <p>Cantidad de ingresos que tengan los músicos después de trabajar con la agencia</p> <p>Cantidad de visitantes en la página web.</p> <p>Cantidad de proyectos que salgan a raíz del contacto por la página web.</p> <p>Cantidad de reproducciones en las distintas plataformas digitales.</p>		<p>Canales</p> <p>Como se llega al cliente:</p> <p>Redes sociales</p> <p>Charlas a universidades</p> <p>Capacitaciones gratis</p> <p>Videos en plataformas digitales</p> <p>Como se presenta el servicio:</p> <p>Dossier con los servicio que ofrece la productora.</p> <p>Después de una entrevista con el cliente se presenta una propuesta de servicios que tiene la productora.</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Marketing, infraestructura física, capacitaciones del personal, normativa Legal, sueldos, servicio básicos, material de papelería y oficina, impuestos y contribuciones, estudio jurídico</p>			<p>Flujos de ingresos</p> <p>El cliente pagará el 25% del costo total y después del primer año el 75% restante.</p>	

Elaboración: Blanca Santos

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

3.1 Justificación de la Oportunidad

Los hallazgos obtenidos hasta ahora demuestran la necesidad de proponer proyectos de producciones musicales completas donde la prioridad sea el desarrollo del artista de manera integral. Se descubrió que todos los músicos que buscan desarrollarse como artistas ocupan todos los roles necesarios para formar una carrera artística sin tomar en cuenta la experticia de cada rama. Ecuador está en proceso de desarrollo de industria musical sin planificación.

Las diferentes problemáticas que desencadenan la necesidad de desarrollar industria musical en Ecuador son las siguientes:

- Bajo consumo de música inédita y autóctona.
- Ausencias de plazas de trabajo para músicos graduados de las universidades.
- Falta de exclusividad de las productoras al trabajar con un músico.

La música inédita en Guayaquil es de bajo consumo, cuando debería ser de mayor porcentaje. Según las páginas que calculan el ranking de las canciones más escuchadas en radios del país como REM (ranking ecuatoriano de música) y en la página que mide el ranking de las canciones más escuchadas en las plataformas digitales como: YouTube y Spotify en Ecuador (CHARTS ECUADOR), refleja que ningún tema inédito de artistas nacionales, es escuchado por los ecuatorianos.

La educación superior musical, facilita todos los conocimientos musicales para crear temas inéditos, más no cómo vivir de ello, tampoco cómo elaborar un proyecto musical sustentable. Por ellos, muchas artistas optan por seguir otra carrera ya que no encuentran su público objetivo que consuma su música y tampoco oportunidades laborales más que ser profesor. En Guayaquil hay 3 universidades que titulan de tercer nivel en la carrera de música y no es suficiente para que los graduados tengan conciencia de qué realmente quiere el usuario y que hacer un proyecto musical es emprender.

En Ecuador existe algunos proyectos que quieren aportar en la comercialización de la música inédita como es el caso del Mercado Internacional de la Industria Musical (MIIM); el cual se encarga de realizar un encuentro anual que tiene lugar en la ciudad de Quito, reúnen a profesionales de todos los sectores que conforman la industria musical nacional e internacional

con el objetivo de potenciar las industrias culturales y creativas para generar redes de comercio entre programadores internacionales y gestores locales. Las iniciativas son buenas, pero hasta ahora no existe ningún otro artista que nos represente como ecuatorianos a nivel mundial como Julio Jaramillo.

La falta de plaza de trabajos para los músicos que componen temas inéditos es notoria en Guayaquil. Según la máster Lizbeth Badaraco, encargada del departamento de seguimiento de graduados de la carrera musical en la universidad católica Santiago de Guayaquil (UCSG), detalló que el 40 % de los graduados de licenciados en música se dedican a dar clases de música, son docentes, el 40% son músicos independientes que no todos viven de sus composiciones, 7% estudia una maestría, 6% trabajan en el área administrativa musical y 6% se dedica a una profesión distinta a música. También indican que no todos sus alumnos viven totalmente de sus composiciones.

Las productoras musicales de Guayaquil son exclusivas al elegir el artista con el que trabajan. El 1% de empresa en Guayaquil que se dedica a producir desde los inicios de un artista. Borkis entertainment es una empresa dedicada a la Producción Musical creada bajo un concepto de organización actual y moderno que le permite desarrollar integralmente la carrera de artistas: desde su concepción, composición de canciones, producción, promoción de medios, hasta el manejo de sus espectáculos en vivo e imagen. En la ciudad de Guayaquil existen sellos discográficos, entre ellos están:

- Mandala Studio
- El Sótano Records Post
- Music & Arts, Trucho Records
- Atrako Records
- Paradise
- Cree Studio
- Atiko
- Phonk
- Cura Ludorum
- Grabador
- Fediscos
- Borkis Entertainment
- Poli Music

En la actualidad, a poca o gran escala, se encargan de la producción música, difusión, promoción, ventas de artistas consagrados o con cierto grado de trayectoria. Pero, existen músicos que están comenzando su vida profesional y no son reconocidos por ningún medio, no cuentan con las mismas oportunidades.

El prototipo elegido para desarrollar este trabajo de tesis reúne todo lo necesario para el grupo objetivo que está dirigido el proyecto. Pocos músicos son los que emprenden el camino de componer música inédita y es ahí donde La Agencia de Management comienza su trabajo. La propuesta es un startup que promueve el desarrollo de músicos que quieran potencializar su carrera por medio de propuestas sustentables y completas. Este proyecto ayuda a formar industria musical en Ecuador. Desarrolla la carrera de los músicos y da trabajo a los músicos. La accesibilidad para el artista de encontrar todos los servicios necesarios en un solo lugar para poder desarrollar una carrera artística brinda la oportunidad de inversión, confianza al cliente y desarrollo de industria musical en Ecuador.

3.2 Tipo de Producto / Proyecto

La agencia de management 360 grados propone todos los servicios necesarios para desarrollar la carrera de un artista en un solo espacio. Esta propuesta de negocio es nueva que se está conceptualizando e introduciendo al mercado. Al ser un producto nuevo es de innovación y a la vez de inversión que es igual a riesgo. Se está proponiendo un proyecto donde involucramos a los *early adopter*, esta pequeña masa de personas que van a ser fans de mi producto o van a tener la necesidad de consumir el producto propuesto.

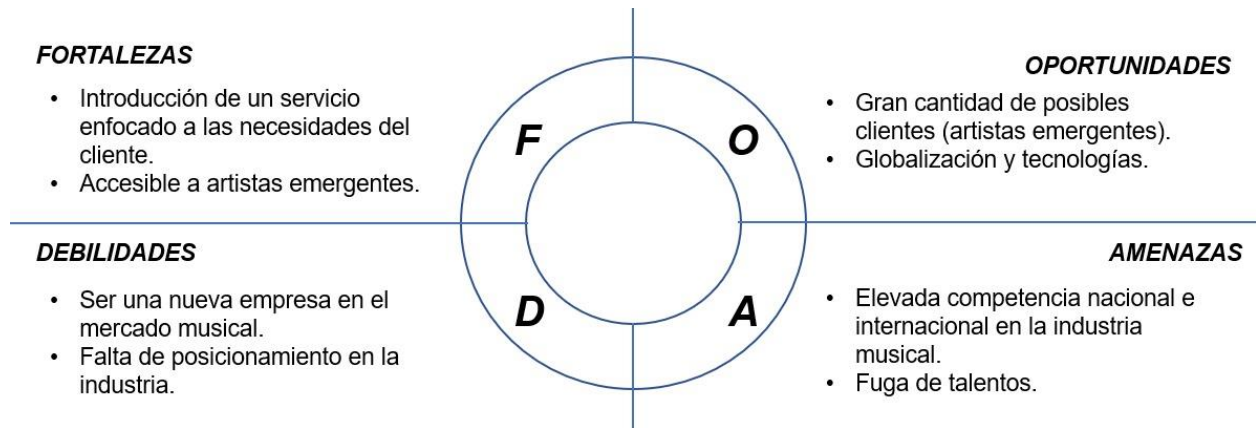
3.3 Impacto en KPI's Estratégicos

Los indicadores de éxito de la agencia de management son:

- Número de contratos pagados del cliente de la agencia con repertorio de su música: este indicador se podrá medir con cada artista que trabaje con la agencia. Cada contrato que tenga el artista por medio del trabajo de la productora. El repertorio que tenga el artista deberá tener la música de su autoría.
- Número de alianzas con organizaciones obtenidas en el año: la cantidad de empresas privadas o públicas que por medio de asociaciones sean auspiciantes de los artistas que trabajan con la productora. Estas alianzas ayudarán a impulsar las carreras artísticas de los clientes de la agencia.
- Número de músicos instrumentistas y compositores que viven de su trabajo: La creación de la agencia da la oportunidad de trabajo a los músicos que salen de la universidad con un título de licenciados en música. Este indicador tiene tinte altruista al medir el éxito de la agencia solucionando un problema social.

3.4 Análisis FODA

Figura 3.1 Matriz FODA



Elabocación: Blanca Santos

3.5 Análisis PESTLE

Figura 3.2 Matriz PESTLE

P	E	S	T	L	E
POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO	LEGAL	ECOLÓGICO
<p>Los marcos normativo e institucional en las industrias culturales en Ecuador, se encuentran debilitados desde hace años, aunque dentro de la ley de cultura, se encuentre reconocido un sistema nacional de cultura regido por un ministerio de cultura, aún las políticas culturales no son lo suficientemente eficientes y estructuralmente estables para que estos marcos cumplan con el objetivo de proteger y sostener una industria que lleva poco tiempo en auge. Sobre las circunstancias, el gobierno reciente se ha comprometido con reestructurar este sector, que evidentemente ha sido olvidado.</p>	<p>Los recientes gobernantes mencionan el potencial económico de la creatividad y aparecen conceptos como "industria creativas y "economía naranja". Guillermo Lasso, reciente presidente electo propone para el sector cultural un enfoque enmarcado en la economía naranja y puntualiza en los siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préstamos y Fondos públicos concursable. - Sistema Nacional de Impulso Creativo - Carreras en gestión de negocios musicales, artísticos y culturales. <p>Al momento lo los artistas cuentan con el IVA 0% a servicios culturales, el control de inversión pública en artistas ecuatorianos y arancel 0% para la importación de insumos culturales.</p>	<p>Los ecuatorianos no tiene una buena relación con la cultural. A los inicios de la pandemia, las entidades estatales propusieron proyectos para sostener el sector del entretenimiento y la sociedad fue la primera que rechazó esta decisión. Existe indicios de comprar servicios inéditos de propuestas artísticas pero no es totalmente rentable. Las empresas, que de manera dispersa ayudan al artista a formar su carrera artística, en la actualidad están trabajando en modo "inversión" sin tener un real retorno de su trabajo. Los mismos artistas han bajado el cobro de sus servicios por la realidad que vivimos en pandemia. El estilo de vida de la mayoría de artistas es de clase media a baja. El género más escuchado en Ecuador es el pop urbano.</p>	<p>El uso de la tecnología en la industria musical es de gran avance. Existe distintos software y hardware para desarrollar a bajo costo producciones audiovisuales. Es necesario capacitarse y actualizar los conocimientos con las nuevas tecnologías</p>	<p>SENADI antes llamado IEPI regula temas de regalías y derechos de autor. Debido al confuso control que ejerce dicha entidad se suma al órgano legislativo cultural en el año 2013 la ley de comunicación que principalmente en el art103 exigía a las radiofisoras a emitir contenido 50% nacional. Esta propuesta no tuvo buenas resultados por la falta de producciones musicales nacionales y la escasa cultura de consumo local. En el 2016 se usó la Ley Orgánica de Cultura. En el 2019 se usó el concepto aplicado en Colombia, economía naranja, por medio del proyecto Ecuador Creativo que tiene el objetivo de llevar el PIB al 3% en el 2021. El trabajo realizado para el desarrollo en materia cultural no ha sido suficiente para lograr una estabilidad en el sector. Según el Instituto latinoamericano de Investigación de Artes, antes de la pandemia 7 de cada 10 trabajadores de la cultura ya se encontraban en pésima situación que la de hace 3 años, el ingreso promedio mensual de 1 de cada 3 encuestados es inferior al salario básico, la mayoría no cuenta con un seguro médico y no tienen capacidad de ahorro.</p>	<p>En la actualidad la industria del entretenimiento esta sufriendo una pandemia que debilita la producción a gran escala de la misma. Según proyecciones, después de la pandemia la industria del entretenimiento será muy rentable.</p> <p>También es válido reconocer que el uso de un CD en físico no muy consumido por el público. Ahora todo el material musical o audiovisual se lo vende por las plataformas digitales o streaming.</p>

Fuente: Blanca Santos

3.6 Análisis Costo / Beneficio

Tabla 2. Análisis Costo / Beneficio

Producción Completa del proyecto musical		
INVERSIÓN	Infraestructura física	\$ 5,000.00
	Políticas y procedimientos	\$ 6,500.00
	Capacitar al personal	\$ 1,500.00
	Normativa legal	\$ 700.00
	Departamento de marketing	\$ 2,100.00
COSTO FIJO	Alquiler del espacio fijo para oficina	\$ 6,000.00
	Pagos de servicios básicos: agua, luz, teléfono, internet	\$ 1,800.00
	Material de papelería y oficina	\$ 600.00
	Asistente administrativo	\$ 8,400.00
	Servicios contables	\$ 3,600.00
	Pagos de recepcionista	\$ 4,800.00
	Sueldo del gerente (el hace el análisis de la situación actual)	\$ 12,000.00
	Impuestos y contribuciones	\$ 500.00
	Pagos a estudio jurídico para contratos de artistas	\$ 200.00
	Depreciación	\$ 400.00
COSTO VARIABLE	Audio, video, comercialización, difusión	\$ 5,800.00
	Audio, video	\$ 3,500.00
	Audio	\$ 2,000.00
	Video	\$ 1,500.00
	Comercialización	\$ 1,000.00
	Difusión	\$ 1,000.00
Ingreso por cobro de la producción completa del proyecto musical		\$ 14,800.00

Elaboración: Blanca Santos

Tabla 3. Análisis de Producción Completa

Producción completa	
Inversión	\$ 15,800.00
Costos Fijos	\$ 38,300.00
Costos Variables por proyecto	\$ 14,800.00
Ingresos por proyecto	\$ 43,890.00
Depreciación (años)	5
Impuestos a la utilidad (%)	15%
Tasa de descuento (%)	18.12%

Elaboración: Blanca Santos

Tabla 4. Costo de Capital de Proyecto

TASA DE COSTO DE CAPITAL DE PROYECTO	
DATOS CAMP	ENTRETENIMIENTO
RF	0.65
RM	11.69
RP	2.79
Bi	1.33
Ri	18.1202

Elaboración: Blanca Santos

Tabla 5. Beneficios del proyecto

Los beneficios al implementar el prototipo ganador:	
Descripción del Beneficio	Indicador asociado
Contribuir con espacios para que los artistas puedan gestionar su proyecto.	1 oficina en Guayaquil que gestiona a artistas en sus inicios.
Mejorar asesorías y gestión de políticas y procedimientos del cliente	16 contratos en el año
Mejorar la capacidad de gestión artística de los colaboradores.	1 capacitación al año
Generar confianza a través de una marca constituida	16 contratos en el año
Intensificar la industria musical.	16 contratos en el año.

Elaboración: Blanca Santos

3.7 Mapa Financiero del Producto

Tabla 6. Mapa financiero del producto

Producción Completa del proyecto musical	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Audio, video, comercialización, difusión		\$ 19.140,00	\$ 25.520,00	\$ 31.900,00	\$ 38.280,00	\$ 44.660,00
Audio, video		\$ 7.700,00	\$ 11.550,00	\$ 30.800,00	\$ 57.750,00	\$ 184.800,00
Audio		\$ 8.800,00	\$ 11.000,00	\$ 13.200,00	\$ 15.400,00	\$ 17.600,00
Video		\$ 1.650,00	\$ 3.300,00	\$ 4.950,00	\$ 6.600,00	\$ 8.250,00
Comercialización		\$ 1.100,00	\$ 2.200,00	\$ 3.300,00	\$ 4.400,00	\$ 5.500,00
Difusión		\$ 5.500,00	\$ 6.600,00	\$ 7.700,00	\$ 8.800,00	\$ 9.900,00
Ingresos anuales totales		\$ 43.890,00	\$ 60.170,00	\$ 91.850,00	\$ 131.230,00	\$ 270.710,00
Políticas de ingreso o cobros						
Ingresos por ventas de contado		\$ 10.972,50	\$ 15.042,50	\$ 22.962,50	\$ 32.807,50	\$ 67.677,50
Ingreso por ventas de crédito			\$ 32.917,50	\$ 45.127,50	\$ 68.887,50	\$ 98.422,50
Ingresos totales		\$ 10.972,50	\$ 47.960,00	\$ 68.090,00	\$ 101.695,00	\$ 166.100,00
Costos fijos de la producción		\$ 38.300,00	\$ 38.300,00	\$ 38.300,00	\$ 38.300,00	\$ 38.300,00
Costos variables de la producción		\$ 14.800,00	\$ 15.540,00	\$ 16.317,00	\$ 17.132,85	\$ 17.989,49
Intereses por préstamo		\$ 1.465,00	\$ 1.196,00	\$ 900,00	\$ 572,00	\$ 210,00
Costos totales		\$ 54.565,00	\$ 55.036,00	\$ 55.517,00	\$ 56.004,85	\$ 56.499,49
Utilidad Bruta		\$ (43.592,50)	\$ (7.076,00)	\$ 12.573,00	\$ 45.690,15	\$ 109.600,51
Participación de los trabajadores (15%)		\$ -	\$ -	\$ 1.885,95	\$ 6.853,52	\$ 16.440,08
Impuesto sobre la utilidad (25%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja operativo		\$ (43.592,50)	\$ (7.076,00)	\$ 10.687,05	\$ 38.836,63	\$ 93.160,43
Restitución depreciación		\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Inversión	\$ (15.800,00)					
Prestamo bancario	\$ 15.800,00					
Amortización del préstamo		\$ 2.588,00	\$ 2.846,80	\$ 3.131,48	\$ 3.444,63	\$ 3.789,09
Flujo de caja neto	\$ -	\$ (40.604,50)	\$ (3.829,20)	\$ 14.218,53	\$ 42.681,26	\$ 97.349,52
VAN	\$19.969,22					
TIR		45%				

	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO	\$ -	\$ (40.604,50)	\$ (3.829,20)	\$ 14.218,53	\$ 42.681,26	\$ 97.349,52
FLUJO ACUMULADO	\$ -	\$ (40.604,50)	\$ (44.433,70)	\$ (30.215,17)	\$ 12.466,09	\$ 109.815,61
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						-1,13 AÑOS

Elaboración: Blanca Santos

Los indicadores del flujo son:

- TIR: 45%, que se interpreta de la siguiente manera: agregan valor económico a la casa productora por cuanto el TIR es positivo, es rentable.
- VAN: **\$19.969,22** que se interpreta de la siguiente manera: agregan valor económico a la casa productora por cuanto el VAN es positivo, es rentable.

CAPÍTULO 4

4. PREPARACIÓN DEL PRODUCTO

4.1 Business Model Canvas

Para lograr plasmar de una manera muy clara el modelo de negocio de la agencia de management 360, se ha realizado un Business Model Canvas. Mediante el mismo se pueden observar que la propuesta de valor es la producción, promoción, branding y difusión de obras musicales inéditas de artistas emergentes; esto va dirigido a músicos de cualquier edad que quieran impulsar su carrera musical de manera sustentable.

Se llegará a estos clientes potenciales a través de redes sociales, charlas universitarias, capacitaciones gratis y videos en plataformas digitales; a aquellos artistas que estén interesados en el servicio se les mostrará un dossier con los servicios que se ofrecen y también se le realizará una entrevista. Las actividades claves de la agencia son el análisis integral del artista, luego a partir de ello, se realiza un diseño del proyecto musical, se lleva a cabo la producción audiovisual del mismo, se lo comercializa y difunde.

A su vez, se indica que para lograr este proyecto es clave contar con un Project manager, un especialista en marketing, un contador, asesor de imagen, profesores de canto y baile, productores y músicos. También es clave formar alianzas o vínculos con la prensa, empresas públicas y privadas, y distribuidores de música digital que permitirán la difusión y promoción del artista.

Por otro lado, la estructura de los costos está formada por la infraestructura física necesaria para la agencia, las capacitaciones a realizar, las campañas de marketing, todos los aspectos legales a cubrir, papelería y servicios básicos.

Finalmente, los ingresos están conformados por los pagos de los clientes, siendo del 25% del costo total como entrada y el restante se pagará después del primer año de haberse realizado el contrato.

Figura 4.1 Business Model Canvas

<p>Asociaciones clave</p> <p>Distribuidoras de música digital Prensa escrita Prensa audiovisual Prensa auditiva Empresas pública y privada.</p>	<p>Actividades clave</p> <p>Análisis integral del artista Diseño del proyecto musical Producción en audio y video Comercialización Difusión</p> <p>Recursos clave</p> <p>Project manager Marketing Contador Asesores de imagen Productor musical Productor audiovisual Músicos arreglistas Músicos de estudio Profesores de música</p>	<p>Propuestas de valor</p> <p>Creación de una agencia de management 360 grados para la producción, promoción, branding y difusión de obras musicales inéditas de artistas emergentes</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <p>Contacto directo con el cliente en la agencia. Comunicación vía telefónica, WhatsApp y correo electrónico.</p> <p>Canales</p> <p><i>Como se llega al cliente:</i> Redes sociales Charlas a universidades Capacitaciones gratis Videos en plataformas digitales</p> <p><i>Como se presenta el servicio:</i> Dossier con los servicio que ofrece la productora. Después de una entrevista con el cliente se presenta una propuesta de servicios que tiene la productora.</p>	<p>Segmentos de mercado</p> <p>Músicos de cualquier edad que quieran impulsar su carrera musical de manera sustentable.</p>
<p>Estructura de costos</p> <p>Marketing, infraestructura física, capacitaciones del personal, normativa Legal, sueldos, servicio básicos, material de papelería y oficina, impuestos y contribuciones, estudio jurídico</p>		<p>Fuentes de ingresos</p> <p>El cliente pagará el 25% del costo total y después del primer año el 75% restante.</p>		

Elaboración: Blanca Santos

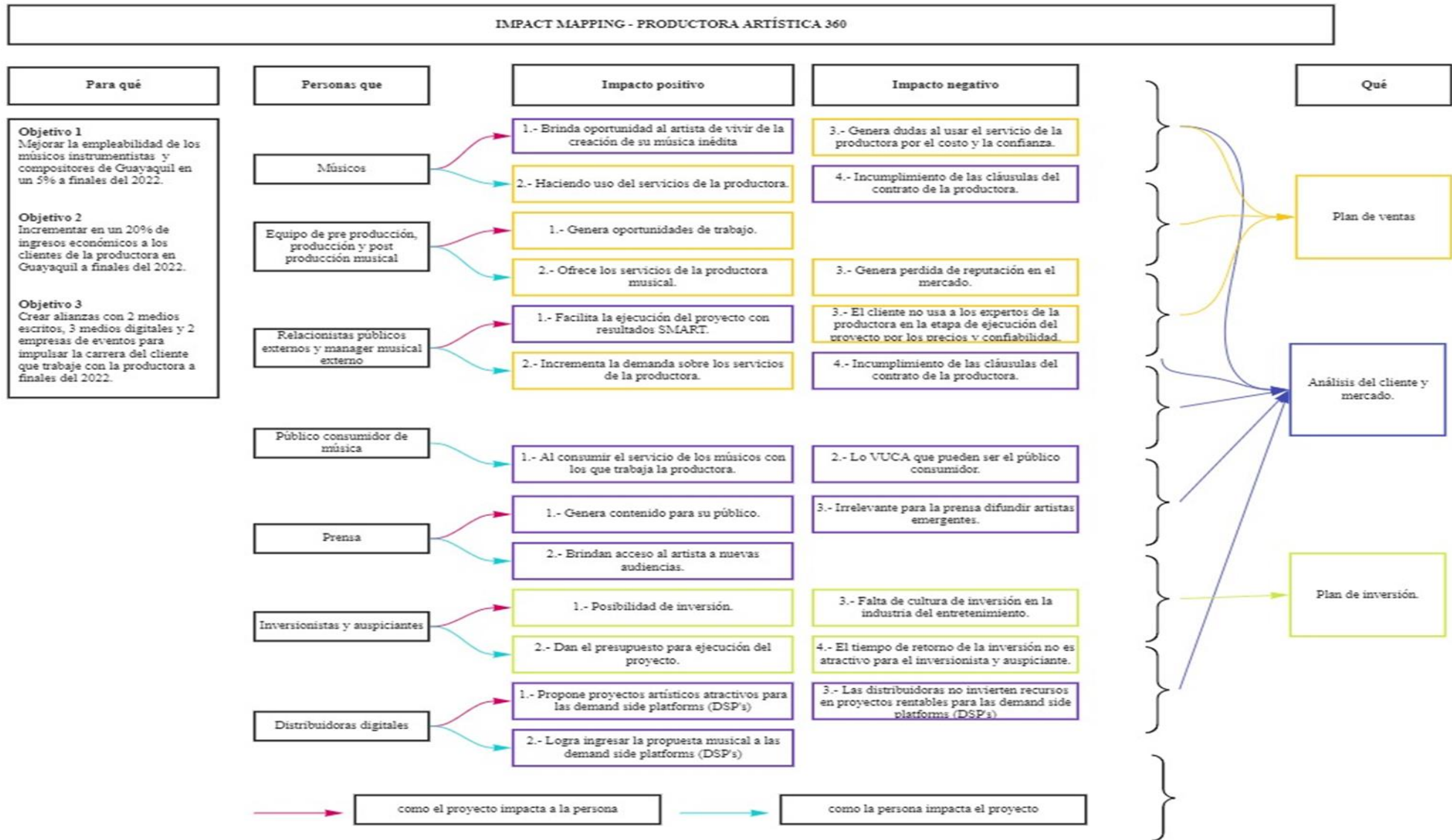
4.2 Impact mapping

En esta etapa la matriz se define los objetivos del proyecto con la herramienta SMART.

Estos objetivos se basan en la mejora de la problemática encontrada en las etapas anteriores. Las personas que les afectará el proyecto se divide en pre producción, producción y post producción.

- **Pre producción:** project manager, asesor de imagen, contador, marketing, relacionista público, profesores de música, profesores de baile.
- **Producción:** productor musical, productor audiovisual, músico arreglista, músico de estudio.
- **Post producción:** productor audiovisual, productor musical

Figura 4.1 Impact Mapping



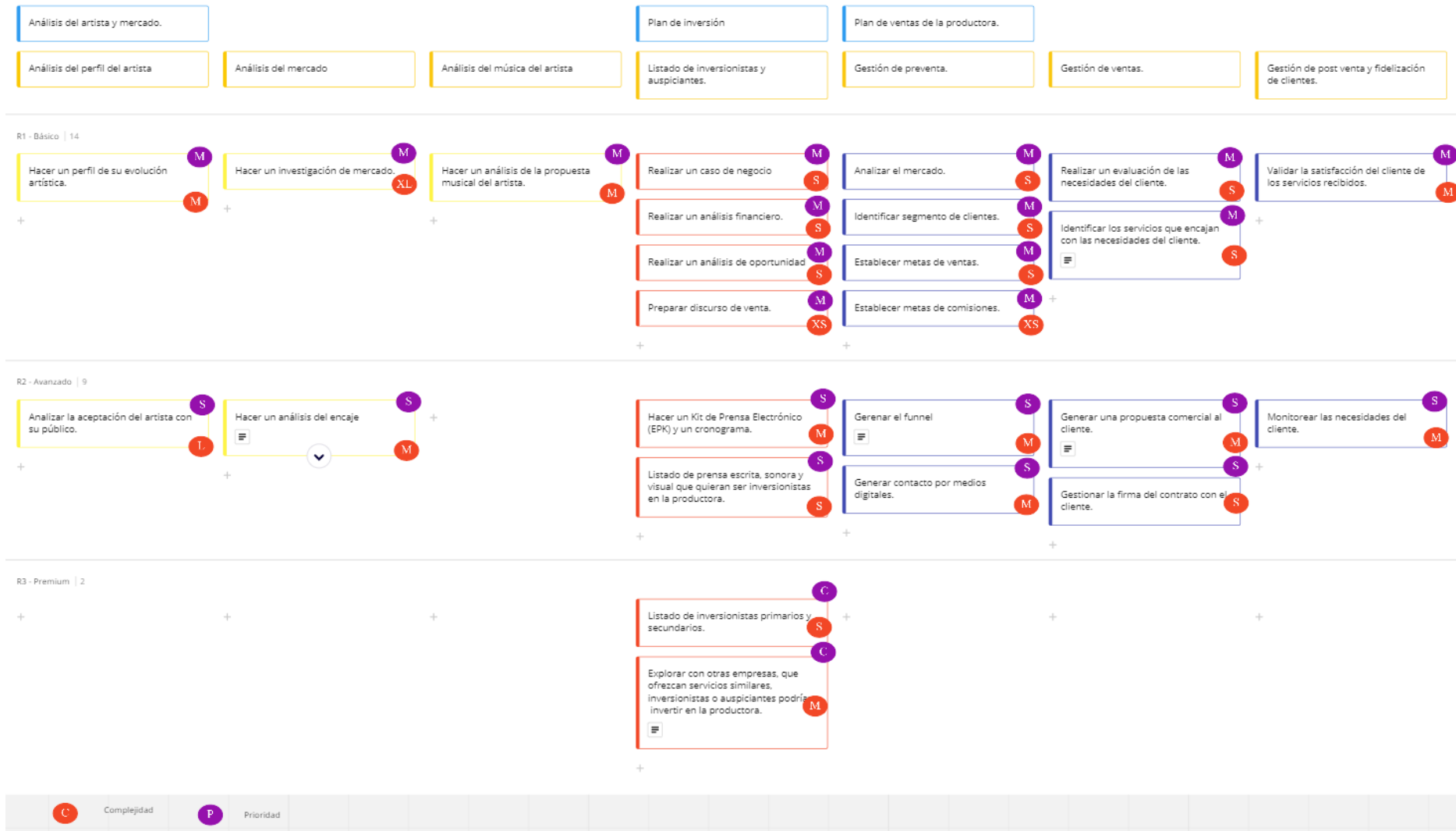
Elaboración: Blanca Santos

4.3 User story mapping

El Visual User Story Mapping es una técnica creada por Jeff Patton comúnmente utilizada para representar de forma visual necesidades o una idea de producto, brindando como resultado versiones del producto y plan de entregas, ayudando a tener un panorama más claro de lo que se va a construir. Ayuda a dimensionar la pila del producto (Product Backlog) en tiempo (Releases) y funcionalidades (Historias de Usuario). (Cifuentes, 2017)

Para definir las actividades claves para ejecutar el proyecto; se procede a elaborar el Story Mapping (Figura 4.3) determinando las épicas y release (versiones), permitirá tener una macro de todas las fases de implementación de la solución planteada, además de generar ideas para alcanzar y cumplir con cada una de las fases; finalmente, sobre la información se eligen las más relevantes para formar el Product Backlog.

Figura 4.2 User story mapping



Elaboración: Blanca Santos

4.4 Hoja de ruta

La hoja de ruta del producto (Agile Product RoadMap) describe como se visiona la evolución del producto a lo largo de varias salidas a producción, similar a un plan de producto, ve más allá de un proyecto o Release individual, describiendo la ruta que seguirá el producto en los próximos 12 meses o mas. A diferencia dela lista de producto (Product Backlog) el cual es un documento ideal para capturar ideas y requerimientos, la hoja de ruta es para describir como se desarrollará el producto en el futuro. (PMOInformática, 2017)

Para la elaboración de la Hoja de Ruta, imágenes desde figura 4.4 (1/3) hasta la figura 4.4 (3/3) donde se puede observar las salidas de producción esperadas y planificadas en el proyecto sobre los reléase (versiones) determinadas.

Figura 4.3 Hoja de Ruta (1/3)

Jira Software Tu trabajo Proyectos Filtros Paneles Personas Aplicaciones Crear

Proyectos / Artistic Production 360 / Tablero AP360

Hoja de ruta

Enviar comentarios Compartir Exportar Ver configuración

PLANIFICACIÓN

- Tablero AP360
- Hoja de ruta
- Backlog
- Sprints activos
- Informes
- Incidentes
- Componentes

DESARROLLO

- Código
- Versiones

Páginas de proyectos

Añadir acceso rápido

Configuración del pro...

Estás en un proyecto gestionado por la empresa

Más información

AP360-1 1

Análisis del artista y mercado

Tareas por hacer

Descripción

Añadir una descripción...

Incidentes en este epic Ordenar por 0 % hecho

- AP360-5 Hacer una in... TAREAS POR HACER
- AP360-4 Hacer un ... TAREAS POR HACER
- AP360-6 Hacer un ... TAREAS POR HACER
- AP360-18 Analizar l... TAREAS POR HACER
- AP360-19 Hacer un ... TAREAS POR HACER

Campos anclados

Añadir un comentario...

Consejo de expertos: pulsa para comentar

Epic	ABR	MAYO	JUN
AP360-1 Análisis del artista y mercado	[Barra de progreso]		
AP360-5 Hacer una in...			
AP360-4 Hacer un pe...			
AP360-6 Hacer un an...			
AP360-18 Analizar la ...			
AP360-19 Hacer un a...			
AP360-2 Plan de inversión			[Barra de progreso]
AP360-3 Plan de ventas de la productora			
+ Crear Epic			

Hoy Semanas Meses Trimest...

Elaboración: Blanca Santos

Figura 4.4 Hoja de Ruta (2/3)

Jira Software Tu trabajo Proyectos Filtros Paneles Personas Aplicaciones Crear

Artistic Production 360 Proyecto de software

PLANIFICACIÓN

- Tablero AP360 Tablero
- Hoja de ruta
- Backlog
- Sprints activos
- Informes
- Incidencias
- Componentes

DESARROLLO

- Código
- Versiones
- Páginas de proyectos
- Añadir acceso rápido
- Configuración del pro...

Estás en un proyecto gestionado por la empresa Más información

Proyectos / Artistic Production 360 / Tablero AP360

Hoja de ruta

Q Buscar

Enviar comentarios Compartir Exportar

Ver configuración

Q BS

Categoría de est... 1 Versiones Borrar filtros

Epic	JUN	JUL	AGO
> AP360-1 Análisis del artista y mercado	[Barra naranja]		
> AP360-2 Plan de inversión	[Barra naranja]		
AP360-9 Realizar un ... TAREAS POR...			
AP360-8 Realizar un ... TAREAS POR...			
AP360-7 Realizar un c... TAREAS POR...			
AP360-10 Preparar di... TAREAS POR...			
AP360-20 Hacer un K... TAREAS POR...			
AP360-21 Listado de ... TAREAS POR...			
AP360-28 Explorar co... TAREAS POR...			
AP360-27 Listado de ... TAREAS POR...			
> AP360-3 Plan de ventas de la productora			[Barra morada]
+ Crear Epic			

Hoy Semanas Meses Trimest...

AP360-2

Plan de inversión

Tareas por hacer

Descripción

Añadir una descripción...

Incidencias en este epic Ordenar por 0 % hecho

- AP360-9 Realizar u... TAREAS POR HACER
- AP360-8 Realizar u... TAREAS POR HACER
- AP360-7 Realizar u... TAREAS POR HACER
- AP360-10 Preparar ... TAREAS POR HACER
- AP360-20 Hacer un... TAREAS POR HACER
- AP360-21 Listado d... TAREAS POR HACER

Añadir un comentario...

Consejo de expertos: pulsa M para comentar

Elaboración: Blanca Santos

Figura 4.5 Hoja de Ruta (3/3)

The screenshot displays the Jira Software interface for the 'Artistic Production 360' project. The main view is the 'Hoja de ruta' (Roadmap) for the 'Tablero AP360'. The roadmap shows an epic 'AP360-3 Plan de ventas de la productora' with a task bar spanning from August to October. A detailed panel on the right shows the task 'Plan de ventas de la productora' with a list of sub-tasks, all marked as 'TAREAS POR HACER' (To Do). The interface includes a top navigation bar with 'Jira Software', 'Tu trabajo', and various filters. A left sidebar contains navigation options like 'PLANIFICACIÓN', 'DESARROLLO', and 'Páginas de proyectos'. The bottom of the roadmap view has a time scale selector with options for 'Hoy', 'Semanas', 'Meses', and 'Trimest...'.

Elaboración: Blanca Santos

4.5 Product Backlog

El Product Backlog o pila de producto en un proyecto que sigue la metodología Scrum consiste en una lista con todos los requerimientos iniciales del producto que se va a desarrollar. Se trata de una lista dinámica, que irá evolucionando a medida que lo hace el producto y el entorno del proyecto. La finalidad de crear esta lista no es otra que identificar las necesidades del producto para lograr su máxima utilidad. (EALDE, 2019)

Esta lista de Product Backlog contiene la descripción de las tareas y subtareas que se van a realizar para la ejecución de cada requisito. Tareas que se organizarán en función de sus prioridades. Además, la pila de producto también indica una estimación del tiempo en la que cada tarea se va a desarrollar y el valor que cada una le da al producto. (EALDE, 2019)

Para la elaboración del Product Backlog, imágenes desde figura 4.5 (1/2) y figura 4.5 (2/2) se puede observar el registro de las épicas y reléase (versiones) levantadas en el user story mappinglas.

Figura 4.6 Product Backlog (1/2)

Jira Software Tu trabajo Proyectos Filtros Paneles Personas Aplicaciones **Crear**

Artistic Production 360 Proyecto de software

Proyectos / Artistic Production 360 / Tablero AP360

Backlog

Search backlog Solo Mis Incidencias Recientemente Actualizadas Compartir Insights

PLANIFICACIÓN

- Tablero AP360 Tablero
- Hoja de ruta
- Backlog**
- Sprints activos
- Informes
- Incidencias
- Componentes

DESARROLLO

- Código
- Versiones
- Páginas de proyectos
- Añadir acceso rápido
- Configuración del pro...

VERSIONES Crear versión x EPICS Crear epic x

Todas las incidencias Todas las incidencias

> Básico
 > Avanzado
 > Premium
 Incidencias sin versiones

> Análisis del artista y mercado
 > Plan de inversión
 > Plan de ventas de la productora
 Incidencias sin epics

Backlog 25 incidencias Crear sprint

Realizar un análisis de oportunidad	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-9	2
Hacer una investigación de mercado	BÁSICO	Análisis del artista y me...	AP360-5	12
Hacer un perfil de su evolución artística	BÁSICO	Análisis del artista y me...	AP360-4	4
Hacer un análisis de la propuesta musical del artista	BÁSICO	Análisis del artista y me...	AP360-6	7
Analizar el mercado	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-11	8
Realizar un análisis financiero	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-8	6
Realizar un caso de negocio	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-7	20
Preparar discurso de venta	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-10	10
Identificar segmento de clientes	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-12	6
Establecer metas de ventas	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-13	2
Establecer metas de comisiones	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-14	2
Realizar una evaluación de las necesidades del cliente	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-15	4
Identificar los servicios que encajan con las necesidades del cliente	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-16	12
Validar la satisfacción del cliente de los servicios recibidos	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-17	8
Analizar la aceptación del artista con su público	AVANZADO	Análisis del artista y me...	AP360-18	10
Generar contacto por medios digitales.	AVANZADO	Plan de ventas de la pr...	AP360-23	6
Hacer un análisis del encaje	AVANZADO	Análisis del artista y me...	AP360-19	8
Hacer un Kit de Prensa Electrónico (EPK) y un cronograma.	AVANZADO	Plan de inversión	AP360-20	10
Listado de prensa escrita, sonora y visual que quieran ser inversionistas en la productora.	AVANZADO	Plan de inversión	AP360-21	10
Renovar el funnel	AVANZADO	Plan de ventas de la pr...	AP360-22	10

Elaboración: Blanca Santos

Figura 4.7 Product Backlog (2/2)

Jira Software Tu trabajo Proyectos Filtros Paneles Personas Aplicaciones **Crear**

Artistic Production 360 Proyecto de software

PLANIFICACIÓN

- Tablero AP360 Tablero
- Hoja de ruta
- Backlog**
- Sprints activos
- Informes
- Incidencias
- Componentes

DESARROLLO

- Código
- Versiones
- Páginas de proyectos
- Añadir acceso rápido
- Configuración del pro...

Estás en un proyecto gestionado por la empresa

Proyectos / Artistic Production 360 / Tablero AP360

Backlog

Search backlog BS Solo Mis Incidencias Recientemente Actualizadas Insights

VERSIONES Crear versión x	EPICS Crear epic x		
Todas las incidencias	Todas las incidencias		
<ul style="list-style-type: none"> Básico Avanzado Premium 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del artista y mercado Plan de inversión Plan de ventas de la productora 		
Incidencias sin versiones	Incidencias sin epics		

Realizar un caso de negocio	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-7	20
Preparar discurso de venta	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-10	10
Identificar segmento de clientes	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-12	6
Establecer metas de ventas	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-13	2
Establecer metas de comisiones	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-14	2
Realizar una evaluación de las necesidades del cliente	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-15	4
Identificar los servicios que encajan con las necesidades del cliente	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-16	12
Validar la satisfacción del cliente de los servicios recibidos	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-17	8
Analizar la aceptación del artista con su público	AVANZADO	Análisis del artista y me...	AP360-18	10
Generar contacto por medios digitales.	AVANZADO	Plan de ventas de la pr...	AP360-23	6
Hacer un análisis del encaje	AVANZADO	Análisis del artista y me...	AP360-19	8
Hacer un Kit de Prensa Electrónico (EPK) y un cronograma.	AVANZADO	Plan de inversión	AP360-20	10
Listado de prensa escrita, sonora y visual que quieran ser inversionistas en la productora.	AVANZADO	Plan de inversión	AP360-21	10
Generar el funnel	AVANZADO	Plan de ventas de la pr...	AP360-22	10
Explorar con otras empresas, que ofrezcan servicios similares, inversionistas o auspiciantes podrían invertir en la product...	PREMIUM	Plan de inversión	AP360-28	2
Generar una propuesta comercial al cliente.	AVANZADO	Plan de ventas de la pr...	AP360-24	4
Gestionar la firma del contrato con el cliente.	AVANZADO	Plan de ventas de la pr...	AP360-25	4
Monitorrear las necesidades del cliente.	AVANZADO	Plan de ventas de la pr...	AP360-26	8
Listado de inversionistas primarios y secundarios.	PREMIUM	Plan de inversión	AP360-27	4

+ Crear incidencia

Elaboración: Blanca Santos

4.6 Producto Mínimo Viable

El producto mínimo viable son aquellas actividades que, al realizarse, ya se puede poner en marcha el proyecto. En este caso, el producto mínimo viable es un documento que se le entrega al cliente para establecer una hoja de ruta de lo que debe realizar para cumplir sus objetivos, indica cuanto debe invertir, cuando tendrá retorno, cual es el porcentaje de ganancia, etc. Este documento se lo denomina DPA, el mismo que estará en constante revisión del cliente y de la agencia. Ya que a pesar de que no se cuente con infraestructura, personal adicional, políticas o un departamento de marketing, ya se puede captar clientes e iniciar a diseñar los proyectos musicales.

4.7 Sprint Backlog

El Sprint Backlog consiste en una lista de elementos seleccionados previamente del ProductBacklog, para ser desarrollados en el día a día en los diferentes Sprints del proyecto. Tras crear la lista, el equipo del proyecto tendrá que identificar las funcionalidades y priorizar las que se entregarán en el Sprint. (EALDE, 2019)

El Sprint Backlog (figura 4.6 desde la 1/3 hasta la 3/3) está formado por las actividades de cada sprint que permitirán la completa ejecución del proyecto, siempre priorizando las actividades a través de un pivote de 6 y una velocidad de 40.

Se han establecido 5 sprints, cada uno con distintas actividades, donde a su vez se detallan las tareas que conforman cada actividad; esto permite tener un mayor control en el avance de las actividades. Es importante considerar el tiempo de ejecución de cada sprint, procurando que la duración de los mismos no sea más de 4 o 5 semanas.

Figura 4.8 Sprint Backlog (1/3)

Project: Artistic Production 360 / Tablero AP360

Backlog

Search backlog BS Solo Mis Incidencias Recientemente Actualizadas

VERSIONES Crear versión x | **EPICS** Crear epic x

- Todas las incidencias
- Básico
- Avanzado
- Premium
- Incidencias sin versiones

Tablero Sprint 1 6 incidencias Iniciar sprint

Añadir fechas

Realizar un análisis de oportunidad	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-9	2
Hacer una investigación de mercado	BÁSICO	Análisis del artista y me...	AP360-5	12
Hacer un perfil de su evolución artística	BÁSICO	Análisis del artista y me...	AP360-4	4
Hacer un análisis de la propuesta musical del artista	BÁSICO	Análisis del artista y me...	AP360-6	7
Analizar el mercado	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-11	8
Realizar un análisis financiero	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-8	6

+ Crear incidencia

6 incidencias Estimar 39

Tablero Sprint 2 5 incidencias

Añadir fechas

Realizar un caso de negocio	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-7	20
Preparar discurso de venta	BÁSICO	Plan de inversión	AP360-10	10
Identificar segmento de clientes	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-12	6
Establecer metas de ventas	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-13	2
Establecer metas de comisiones	BÁSICO	Plan de ventas de la pr...	AP360-14	2

+ Crear incidencia

5 incidencias Estimar 40

Tablero Sprint 3 5 incidencias

Estás en un proyecto gestionado por la empresa. Más información

Elaboración: Blanca Santos

Figura 4.9 Sprint Backlog (2/3)

Proyectos / Artistic Production 360 / Tablero AP360

Backlog

Search backlog BS Solo Mis Incidencias Recientemente Actualizadas

VERSIONES [Crear versión](#) x | **EPICS** [Crear epic](#) x

Todas las incidencias | Todas las incidencias

Tablero Sprint 3 5 incidencias Estimar 40

- Realizar una evaluación de las necesidades del cliente (BÁSICO) - Plan de ventas de la pr... - AP360-15 - 4
- Identificar los servicios que encajan con las necesidades del cliente (BÁSICO) - Plan de ventas de la pr... - AP360-16 - 12
- Validar la satisfacción del cliente de los servicios recibidos (BÁSICO) - Plan de ventas de la pr... - AP360-17 - 8
- Analizar la aceptación del artista con su público (AVANZADO) - Análisis del artista y me... - AP360-18 - 10
- Generar contacto por medios digitales. (AVANZADO) - Plan de ventas de la pr... - AP360-23 - 6

Tablero Sprint 4 5 incidencias Estimar 40

- Hacer un análisis del encaje (AVANZADO) - Análisis del artista y me... - AP360-19 - 8
- Hacer un Kit de Prensa Electrónico (EPK) y un cronograma. (AVANZADO) - Plan de inversión - AP360-20 - 10
- Listado de prensa escrita, sonora y visual que quieran ser inversionistas en la productora. (AVANZADO) - Plan de inversión - AP360-21 - 10
- Gerrenar el funnel (AVANZADO) - Plan de ventas de la pr... - AP360-22 - 10
- Explorar con otras empresas, que ofrezcan servicios similares, inversionistas o auspiciantes podrían invertir en la product... (PREMIUM) - Plan de inversión - AP360-28 - 2

Elaboración: Blanca Santos

Figura 4.10 Sprint Backlog (3/3)

Proyectos / Artistic Production 360 / Tablero AP360

Backlog

Search backlog BS Solo Mis Incidencias Recientemente Actualizadas

VERSIONES	EPICS
Todas las incidencias	Todas las incidencias
> Básico	> Análisis del artista y mercado
> Avanzado	> Plan de inversión
> Premium	> Plan de ventas de la productora
Incidencias sin versiones	Incidencias sin epics

- Hacer un análisis del encaje **AVANZADO** **Análisis del artista y me...** AP360-19 **8**
- Hacer un Kit de Prensa Electrónico (EPK) y un cronograma. **AVANZADO** **Plan de inversión** AP360-20 **10**
- Listado de prensa escrita, sonora y visual que quieran ser inversionistas en la productora. **AVANZADO** **Plan de inversión** AP360-21 **10**
- Generar el funnel **AVANZADO** **Plan de ventas de la pr...** AP360-22 **10**
- Explorar con otras empresas, que ofrezcan servicios similares, inversionistas o auspiciantes podrían invertir en la product... **PREMIUM** **Plan de inversión** AP360-28 **2**

+ Crear incidencia

5 incidencias Estimar **40**

▼ **Tablero Sprint 5** 4 incidencias ...

Añadir fechas

- Generar una propuesta comercial al cliente. **AVANZADO** **Plan de ventas de la pr...** AP360-24 **4**
- Gestionar la firma del contrato con el cliente. **AVANZADO** **Plan de ventas de la pr...** AP360-25 **4**
- Monitorear las necesidades del cliente. **AVANZADO** **Plan de ventas de la pr...** AP360-26 **8**
- Listado de inversionistas primarios y secundarios. **PREMIUM** **Plan de inversión** AP360-27 **4**

+ Crear incidencia

4 incidencias Estimar **20**

Backlog 0 incidencias Crear sprint ...

El backlog está vacío.

+ Crear incidencia

Elaboración: Blanca Santos

4.8 Presupuesto del proyecto (sprint)

Al presupuestar un proyecto scrum como se describe en este artículo, definimos claramente el proyecto. Revisamos cuidadosamente cada sprint e historia de usuario. Determinamos si la funcionalidad planificada se ajusta a los objetivos del presupuesto. (Hoogenraad, 2019)

Esto produce el siguiente resultado:

- Elaboramos algunas historias de usuarios con menos profundidad y cuestamos menos.
- El proyecto permanece dentro del presupuesto y puede presupuestarse bien.

En la tabla 7 se determina el presupuesto de release (versiones) con un equipo conformado por un Product Owner, un Scrum Master y 3 Teams Members. El cost de la hora hombre (honorarios) es de US\$25.00 aplicado a un aproximado de 240 horas con un costo total de sprint de US\$6,000

Tabla 7 Presupuesto del proyecto

Equipo (Team members)	3
Product Owner	1
Scrum Master	1
Total del Equipo	5
Valor Hora	\$ 25.00
Días sprint	6 días
Días ejecución	5 días
Días reuniones (planning, review, retrospectiva, refinamiento)	1 días
Horas diarias por person	8 horas
Horas sprint	48 horas
Horas totales equipo durante el sprint	240 horas
Valor Sprint	\$ 6,000.00
Promedio de funcionalidad tamaño "S" Pivote	3 días

Release	# "S"	# días	Días reuniones scrum	Días totales + Scrum	# Sprint	Nivel de incertidumbre del Release	Sprint Redondeados	Oscilación de Sprint	Costo release mínimo	Costo release máximo	Costo acumulado mínimo	Costo acumulado máximo
R1	14	60	3	63	10.6	1.0	3	3 4	\$ 20,000	\$ 26,000	\$ 20,000	\$ 26,000
R2	9	60	3	63	10.4	1.0	3	3 4	\$ 15,000	\$ 21,000	\$ 35,000	\$ 47,000
R3	2	60	1	61	10.2	1.0	1	1 2	\$ 8,000	\$ 14,000	\$ 43,000	\$ 61,000

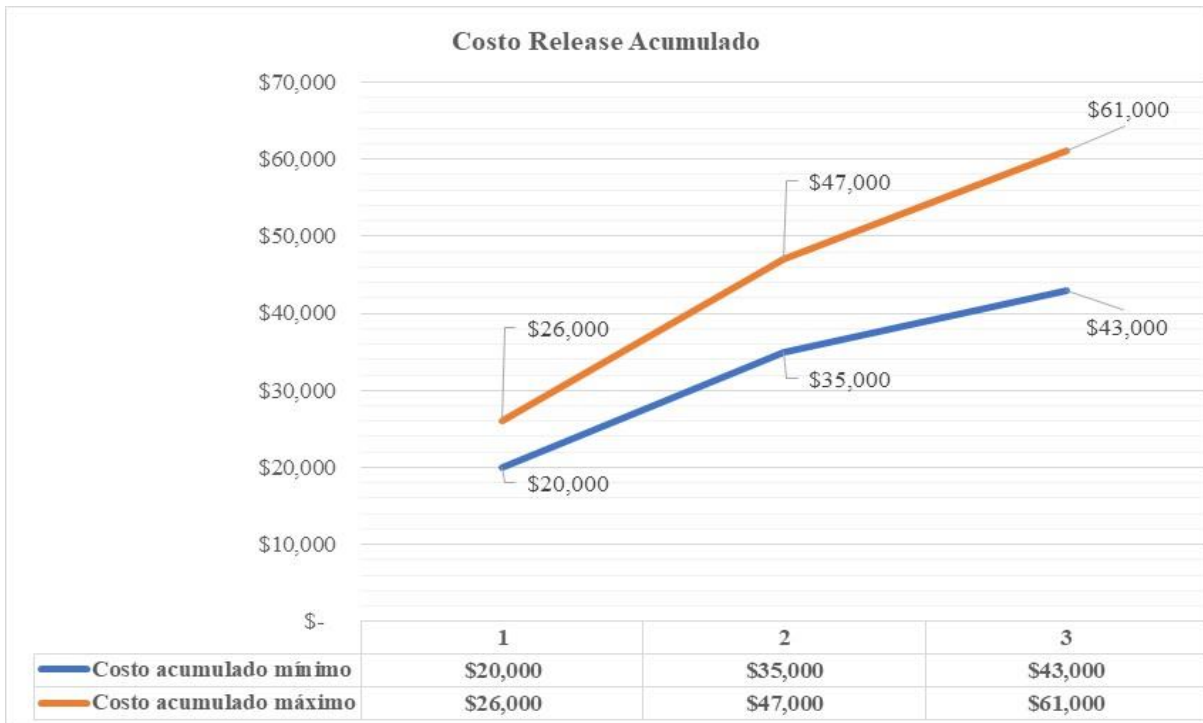
Elaboración: Blanca Santos

Figura 0.1 Costos Release



Elaboración: Blanca Santos

Figura 0.2 Costos Release Acumulado



Elaboración: Blanca Santos

5. BIBLIOGRAFÍA

Barrenechea, J. F. (2003). Aspectos legales de la industria del entretenimiento y los medios.

Palermo: Business Review.

Euroforum. (2018, 04 25). *Design Thinking IV: Testear*. Retrieved from

[https://www.euroforum.es/blog/design-thinking-iv-](https://www.euroforum.es/blog/design-thinking-iv-testear/#:~:text=En%20la%20fase%20final%20de,y%20cu%C3%A1les%20habr%C3%ADa%20que%20cambiar.)

[testear/#:~:text=En%20la%20fase%20final%20de,y%20cu%C3%A1les%20habr%C3%ADa%20que%20cambiar.](https://www.euroforum.es/blog/design-thinking-iv-testear/#:~:text=En%20la%20fase%20final%20de,y%20cu%C3%A1les%20habr%C3%ADa%20que%20cambiar.)

Manuel Caeiro, M. J. (2019). *El Punto de Vista en Design Thinking*. Retrieved from Research

Gate:

https://www.researchgate.net/publication/336473713_El_Punto_de_Vista_en_Design_Thinking

OBS Business School. (2020). *Design Thinking: ¿Qué es lo que hay que Prototipar?*

Retrieved from Universitat de Barcelona: <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/social-media/design-thinking-que-es-lo-que-hay-que-prototipar>

Passman, D. S. (2010). *All you need to know about the music business*. New York.: Rosetta

Books LLC.

Pinos, D. (2019, Junio 18). *Diana Pinos*. Retrieved from

<https://dianapinos.com/2019/06/18/como-detectar-nuevas-oportunidades-y-de-estas-generar-nuevas-ideas/>.

Pomar, P. (2018, 07 05). *Design Thinking práctico: definir*. Retrieved from Thinkernautas:

<https://thinkernautas.com/design-thinking-practico-definir>






Seoane, M. S. (n.d.). *QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UN MOODBOARD*. Retrieved from






Design thinking gal: <https://designthinking.gal/que-es-y-para-que-sirve-un-moodboard/>.

APÉNDICES




APÉNDICE A

Usuario	Comentario	Fecha
 Alfredo Pinoargote @alfredjoe80	<p>Siempre me pregunto algo.</p> <p>Siendo Colombia y Ecuador, países culturalmente tan similares, porque Colombia nos lleva tanta ventaja en el ámbito artístico sobretodo. Dos colombianos hubo hoy en el show de superbowl: Shakira y J. Balvin. ¡Talento sobra en Ecuador! ¿Qué nos falta?</p>	02-02-2020
 Fernando Suárez @UpFerSu	<p>La <u>#economía</u> colaborativa no le puede ser indiferente a la <u>#industria #musical</u> en <u>#Ecuador</u>. Cambiar la forma de trabajar, <u>#innovar</u> será la diferencia entre quebrar o surgir.</p>	17-04-2020
 Sin Pelos en la Lengua @navita1939	<p>Hay un dicho viejo que dice: “¡Caracas es un cuartel, Bogotá una universidad y Quito un convento” el desarrollo cultural, artístico e industrial de Colombia nos lleva gran ventaja!! La parte musical no es la excepción, sin apoyo, ni si quiera del artista que el ministro de cultura.</p>	03-02-2020
 Wilson Andino @WilsonAndinoV	<p>Para empezar, en <u>#Colombia</u> existe industria musical, aquí no. Vaya Ud. Y revise casa adentro qué pasa en instituciones como el Min. De Cultura, SAYCE, para que vea cómo, desde organizaciones primordiales como éstas, no existen verdaderas políticas de desarrollo en el ámbito.</p>	02-02-2020
 Miguel Carrillo @Miguel710130	<p>Nos falta profesionalizar la música. Acá los artistas salen de karaokes.</p>	02-02-2020
Usuario	Comentario	Fecha

 <p>Fernando Lascano P @falascanop</p>	<p>Excelente oportunidad para músicos de músicos de #Ecuador 50% #música ecuatoriana 50% música extranjera en las radios #apoyo a la #producción falta.</p>	18-01-2015
 <p>Ramiro Rivadeneira @ramirorddhh</p>	<p>Hoy estuvimos junto al gremio de músicos compartiendo sus experiencias. En Ecuador hoy poca inversión en la industria musical, es momento de fortalecer políticas públicas que incentive el consumo de producto nacional. Trabajamos #ConLaGente y todos los sectores serán escuchados!</p>	16-10-2020
 <p>Aliciadorada @QuitenaLibre</p>	<p>¿Qué le hace falta a los #cantantes #ecuatorianos para trascender en otros países y mantenerse?</p>	09-11-2020
 <p>Carlos @cmurgueitio</p>	<p>Sonará cliché, pero pienso que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una buena industria discográfica / casas productoras /disqueras que inviertan en talentos. Que estén mejor preparados (en cuanto al estudio de su voz y de cómo hacer música). 2. Instrumentistas excelentes. 3. Descentralizar el arte. 	09-11-2020
 <p>Antonio Quezada @aquezada47</p>	<p>Talento es posible que existe. Pero no hay cultura musical. No estudian formalmente música lo cual nos pone en desventaja.</p>	02-02-2020

Usuario	Comentario	Fecha
 Jorge Fernández @jfernand00	Tengo 3 hijos con Doctorado en música: Flauta Traversa, violín y violoncello. Son pocos los que los valorizan.	02-02-2020
 AU-D @el_audiman	Aquí con mi pana Márquez en uno de los tantos videos en colaboración iremos subiendo los cantantes ecuatorianos para animar a nuestra gente. ¡Porque esta crisis la superamos juntos mi 593! ¡¡Reto a Sergio Sacoto y Maykel!!	13-03-2020
 AU-D @el_audiman	No hemos cobrado nada, no estamos cobrando nada, no vamos a cobrar nada por la iniciativa independiente #musicadesdecaleta nuestro único motivo como cantantes ecuatorianos ha sido llevar algo de alegría y orgullo a nuestro país en este duro momento. Dejen por ahora.	19-03-2020
 Diego Arcos S. @DiegoArcos14	Por un 2019 con más y buenas canciones de bandas y cantantes ecuatorianos. Muchos éxitos de deportistas ecuatorianos y más medallas. Por más goles en todas las ligas del mundo donde juegan ecuatorianos. Pro más cine ecuatoriano de calidad. Y la internacionalización del caldo de bola.	01-01-2019
 Santiago Gabriel Soto @quitokyo	Creo que te entiendo. Por eso dirijo mi comentario hacia la necesidad de que el público se apropie de la producción local y que lo haga asistiendo a las presentaciones de los artistas que están empezando.	03-02-2020

Usuario	Comentario	Fecha
 <p>Carlos Alberto @carlosvl_</p>	<p>En respuesta a @EcuavisaInforma @ottosonnenh @mariapaularomo @juanfervelasco ahí pueden usar el dinero que pretenden pagar a cantantes ecuatorianos... No dudo que el arte también necesita apoyo, pero se debe tener prioridades en este tiempo difícil, inclusive se debe usar los recursos de otras instituciones.</p>	19-03-2020
 <p>Camila Solórzano @camisolorzano98</p>	<p>La gente que cholea a los cantantes ecuatorianos son demasiados ridículos. Hoy me dedico a hacer una playlist con canciones de ecuatorianos que me gusten.</p>	20-03-2020
 <p>Cultura Ec @Cultura_Ec</p>	<p>“Los compositores, cantantes e intérpretes ecuatorianos merecen gratitud y reconocimiento por su gran aporte cultural. El museo del pasillo revitalizará la memoria social y debemos estar orgullosos de lo que somos y de lo que tenemos” Marco Godoy, compositor ecuatoriano.</p>	02-10-2018
 <p>Israel Bonnard @IsraelBonnard</p>	<p>No comprendo por qué los cantantes ecuatorianos de música urbana cantan con acento puertorriqueño, cubano, dominicano, costarricense, etc. Si ya no van a ser originales con la música al menos cántenla con identidad.</p>	22-07-2020
 <p>GIANPIERO @gianpieromusic</p>	<p>La idea se hizo aún mucho mejor cuando entre todos llegamos al acuerdo de hacer colaboraciones o juntas o como les quieran llamar, cantar con alguien que no se haya visto antes y así empezó el primer video de Sergio y Maykel cantando un pasillo. ¡Nos encantó la idea! Así se vinieron dando los videos poco a poco, pero lo más lindo era la vibra que había en el grupo: ¡la UNIÓN de cantantes ecuatorianos! ¡Algo JAMÁS visto!</p>	20-03-2020





Usuario	Comentario	Fecha
 Maru Holmes @maru_holmes	En la Teletón he visto cantantes ecuatorianos que no sabía que existían, ni siquiera sabía que Charlie Zaa seguía vivo.	30-11-2019
 Freddy Rodríguez @rodrigar64	“#VelaEnCAMILO Tiene razón Vela, por ley o decreto un mal escrito no puede producir un buen libro, Ni obligar a la gente que le guste una mala película. Ni estemos conformes con una mala educación. Y en el caso de salud. No se puede curar a la gente con la ley. “ Así es. Lo único que se ha logrado al imponer la música de cantantes ecuatorianos, es que los jóvenes escuchen cada vez menos radio. Existen cantantes ecuatorianos muy buenos, que no necesitan de esa “promoción obligada”, pero son excepción. La mayoría recicla viejos pasillos.	06-03-2019
 EcuAlbo @EcuAlbo	Los nuevos cantantes ecuatorianos se dividen en dos grandes grupos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Los que hacen música fea. 2. Los que hacen covers de Julio Jaramillo. 	21-11-2016

Fuente: Usuarios de twitter; Elaborado por: Blanca Santos

APÉNDICE B

Figura 3 Customer Journey Map (1/10)





CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	Esto ya lo hace otra empresa de GYE, yo no sería pionera, aunque me parece buena idea porque mas allá de que se la única o pionera creo que deben existir mas servicios como este con una oferta interesante que sería el valor diferencial de esta y creo que el riesgo o lo complejo es el manejo de costos de afinar esas destrezas	Esta idea me parece muy interesante, espero ver una equipo de producción que afine estos detalles que no han sido tomados de forma pro por artistas emergentes	Esta estrategia espero llegar a ver una campaña de promoción mas efectiva para de esa manera ahorrar recursos	Un equipo que maneje con mayor precisión estas plataformas ya que es una parte primordial de difusión y comercialización.
Realidad	cumple en cierto porcentaje de mis expectativas, porque creo que lo q hará interesante esta propuesta será como la manejen y que los diferencia del resto	cumple al 100% las expectativas ya que me enunetro con un equipo q me guiara en el proyecto y se habla de numeros, negociaciones y planes	podría decir que cumple con las expectativas pero me deja muy en el aire como o quien o con que precisión se conseguirán los datos o la actualización de los mismos	completamente de acuerdo con la propuesta
Emociones				
Mejoras	Encontrar un elemento diferencial porque estas ofertas existen pero son de acceso restringido o el costo es demasiado elevado.	Solo que sugiero lineamientos claros acerca de los números y el aspecto legal ya son datos muy importantes que los artistas desconocen y quedan desprotejidos	sugiero enfoque cuidadoso en la base de datos, en el manejo ya que he visto algunas paginas que ofrecen cosas similares pero no veo efectividad en su uso o impacto en los usuarios	No le mejoraría nada

Fuente: Raúl Toledo, productor musical; Elaborado por: Blanca Santos

Figura 5 Customer Journey Map (2/10)





CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	Desarrollo de talentos	Crear Identidad artistica	Interesante Crecimiento de seguidores	Distribuidores nacionales
Realidad	Cumple las expectativas	Cumple las expectativas	Cumple las expectativas	Cumple las expectativas
Emociones				
Mejoras	No hay	Limitar las propuestas de cambio a la imagen mas no al sonido del artista	No hay	No hay

Fuente: Christian Zambrano, músico; Elaborado por: Blanca Santos

Figura 5 Customer Journey Map (3/10)





CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	Buenas expectativas. Sería un ambiente innovador donde los artistas encontrarían oportunidades alternas.	La idea es buena, esperarí­a que la inducción a los músico o artistas sea bastante detallada	No muy buenas expectativas. Hay muchos seguidores que les gusta enterarse de manera independiente	Buenas expectativas. Las alianzas con empresas grandes generan ingresos y beneficios a los artistas.
Realidad	Cumple mis expectativas a medias.	Cumplió mis expectativas pero veo que cae en la industrialización y comercialización de arte.	Me sorprendió de buena manera al ser un banco de datos abierto, la información está al alcance de cualquier persona o seguidor.	Cumplió mis expectativas, he visto esos distribuidores en otros países y sería bueno implantarlo aquí.
Emociones				
Mejoras	Podría mejorarse, haciendo que no solo sea por medio de cazatalentos, sino también que ofrezcan aperturas como vacacionales o cursos esporádicos.	Podría mejorar al omitir muchos procesos de economía y estudios de mercado; y enfocarse más en lo que quiere transmitir el artista y su concepto.	No hay mejora.	No hay mejora.

Fuente: Gheorghe Pazmiño, músico; Elaborado por: Blanca Santos

Figura 5 Customer Journey Map (4/10)





CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	Un servicio inclusivo, que sea capaz de potenciar a cada artista tanto individual como grupalmente.	Un servicio enfocado en el mejoramiento concreto del artista, aumentando sus capacidades ampliamente.	Una herramienta con información pertinente, capaz de ayudar tanto a artistas como público.	Una mejora en la facilidad de distribución del contenido del artista.
Realidad	Un servicio que toma en cuenta los aspectos más importantes de la industria musical y ayuda a desarrollarlos.	Un servicio que busca potenciar los aspectos más comerciales del artista y le entrega un plan para hacerlo rentable.	Un buscador que puede llegar a mostrar la información más relevante y actual, pero que probablemente no tenga más información que los buscadores corrientes.	Una gran ayuda para los artistas que hace que la imagen de los mismos mejore a la par que los alivia de sobrecarga de trabajo.
Emociones				
Mejoras	Expandir la capacidad de reclutamiento para llegar a más artistas.	Centrarse en Guayaquil, pero a la vez no tanto como para impedir una posible expansión a otro mercado	Buscar obtener información exclusiva de los artistas dando prioridad a lo más relevante y actual, tratando lo más posible en diferenciarse de otras fuentes de información.	Tener una opción solo de accesoria, que no involucre trabajo directo con las redes del artista, pero que sea más asequible para cierto tipo de artistas emergentes.

Fuente: Luis Iturralde, músico; Elaborado por: Blanca Santos

Figura 5 Customer Journey Map (5/10)





CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	Pienso que puede no ser muy efectivo debido a que la agencia puede no llegar a reconocer todos los talentos	El prototipo ofrece muchas más posibilidades para que el artista decida sobre el futuro de su carrera	Promocionalmente está muy bien pensando y se puede llegar a un buen público	Mi expectativa no es la mejor. Creo que funcionaría para artistas con renombre
Realidad	El prototipo puede funcionar si hay muchas personas que escojan los talentos	Un prototipo basado en realidades, con objetivos claros, presupuestos y muchas opiniones de por medio. Podría ser efectivo	Me lo imaginaba un poco distinto, pero sigue siendo una buena fuente para mantenerse informado	Luego de escuchar la idea creo que sí podría funcionar. Mientras sea alguien con conocimiento, se podría llegar a tener buena acogida.
Emociones				
Mejoras	Podrían haber más "cazatalentos" que tengan opiniones diferentes, así no terminará siendo un proyecto sobre lo que le gusta a una sola persona	Incluir dentro del presupuesto educación continua, así el artistas expande su conocimiento y mejora sus habilidades	Ninguna, pienso que está bien	Este servicio también debería complementarse con una persona, o el mismo agregado que te acompañe en el proceso de composición de la canción y te dé a entender como hacer mejor tu música y tener más público

Fuente: Abril Molina, músico; Elaborado por: Blanca Santos

Figura 5 Customer Journey Map (6/10)





CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	Desarrollar la industria musical en Ecuador con un objetivos y visión para que los talentos logren reconocimiento internacionalmente	Sería una guía excelente para cualquier artista que se quiere dar a conocer y no sabe como	Luce una solución muy útil para los artistas que tienen conocimiento de como se maneja la industria y como llegar a mas gente	Que mi música pueda subirse a estas plataformas con mayor facilidad y obteniendo consejos por parte de estos partners para mejorar la acogida de mi música al público.
Realidad	Suena una idea muy importante para fomentar y apoyar el talento, siempre y cuando el talento este comprometido con su trabajo.	Yo estaría emocionada por empezar el proyecto pero tendría que tener un presupuesto grande para empezarlo.	Agradable idea. Seria algo que utilizaría para mantenerme informado de eventos y gentes del medio.	Una ayuda a los artistas que manejan con facilidad las plataformas digitales.
Emociones				
Mejoras	Darle a conocer al talento todas sus responsabilidades y todo lo que se espera de ellos.	Quizás la agencia pueda ofrecerle opciones de patrocinio al artista en caso que no tenga como pagar el total del primer pago.	Una descripción en la pagina web del uso de esta herramienta.	Que esta persona tenga una relación cercana con el artista, y que le explique al artista sus recomendaciones con respecto al movimiento en redes.

Fuente: Michelle Icaza, músico; Elaborado por: Blanca Santos

Figura 5 Customer Journey Map (7/10)





CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	Potenciar la cultura a través del apoyo económico, social para impulsar el talento ecuatoriano a través de sus dotes artísticos.	Que se pueda proyectar la mejor versión de cada artista con el respectivo managment	Un acceso a ver lo mas importante del artista: Videos, canciones, fotos.	El mayor alcance para el artista del producto que está ofreciendo en las diferentes plataformas, amplificando su reconocimiento y ganancia
Realidad	Implementar medidas en cuanto haya el respectivo compromiso con el talento de cada artista	Me esforzaría por tener el nivel necesario para alcanzar las metas del proyecto a seguir.	Compartiendo su contenido se podría llegar a más público que quizás necesite el servicio de un artista en específico	Me sentiría mas tranquilo por parte de este tema que es difícil de manejar ya que a parte de la producción sería meterse a otro mundo que es el compartir la música
Emociones				
Mejoras	Que se encuentren diferentes personas para cada rama de género que se quiera proponer al público	Que se le presenten al artista diferentes opciones de precios de acuerdo a su accesibilidad económica.	Tener una muestra por parte de cada artista que se mencione en la pagina.	La mayor parte de artistas desconocen esta parte, lo cual yo creo que sería lo mejor hacer relajar al artista en cuanto al tema de compartir el contenido, ya así puede centrarse en generar mas contenido.

Fuente: Gabriel Moreira, músico; Elaborado por: Blanca Santos

Figura 5 Customer Journey Map (8/10)





CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	Podría lograr la convivencia entre artistas y que valoren el trabajo de cada uno, aprendiendo mutuamente.	Permitiría que el artista pueda definir su fuerte en la música y ser orientado exactamente a lo que lo identifica a través de la agencia, lo cual permite tener opiniones externas.	Se podría reflejar datos importantes sobre cada artista, tomando en cuenta que deben ser actualizados.	Podría ser una ayuda al artista para poder moverse de una manera mas ágil en todas las plataformas digitales. Permitiría llegar a diferentes públicos y segmentar el público objetivo.
Realidad	Se debería tomar en cuenta los beneficios que habrá para ambos, hasta donde llegaría el interés del cazatalentos y los requisitos y evolución del artista.	Se necesitaría el tiempo suficiente para que el artista se sienta seguro e identificado con el género musical escogido, que pueda sentir comodidad en interpretar cada tema.	Puede ser una ventaja o a la vez una desventaja el hecho de actualizar cada movimiento del artista, tomando en cuenta que puede ser diario o momentáneo y a los seguidores que busquen información les gustaría ver siempre lo mas reciente.	Hay ventajas y desventajas en que otra persona pueda manejar todas las plataformas, por temas de confianza e inseguridad.
Emociones				
Mejoras	Se podría definir mas a fondo las necesidades de aprendizaje para el artista, marcar una evolución que se refleje a través del pasar del tiempo. Brindar confianza y seguridad al artista para poder incorporarse a la agencia.	Implementar talleres de varios géneros musicales donde permita al artista probar todos ellos y definir su fuerte. Tomar en cuenta las posibilidades económicas de cada artista, ofreciendo distintas opciones de pago en el que pueda ingresar a la agencia y hacer uso de los beneficios.	Se podría implementar usuarios aliados que sea el artista o el manager para actualizar datos relevantes o que se quiere dar promoción en ese momento.	Podría manejarse en conjunto, verificando cada detalle a realizarse. Debe registrarse bajo un documento y ser totalmente transparentes en cada movimiento dentro de una plataforma.

Fuente: Elizabeth Vásquez, músico; Elaborado por: Blanca Santos

Figura 5 Customer Journey Map (9/10)





CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	me parece algo que ofrece una ventaja sobre todo a los jóvenes artistas que no están familiarizados sobre como convertir su proyecto musical en un trabajo	me parece que sería muy útil para el artista ya que el artista desconoce como hacer estos procedimientos por si mismo	es algo que no había considerado, pero me parece super practico, sobre todo para lograr una interconexión específica	parece algo necesario, ya que normalmente los artistas desconocemos de como conseguir estas relaciones
Realidad	me parece que esta dentro de las expectativas	creo que algo así es lo que hace falta en la ciudad	también se encuentra dentro de mis expectativas	el manejo de cosas como las publicaciones de las canciones o cualquier tipo de video al ser externo al artista le da la ventaja de que se puede enfocar en otras cosas como el contenido de sus obras que al final del día es el producto
Emociones				
Mejoras	en algún punto la agencia tendrá varios artistas que igual es la idea, entonces dejarían de buscar artistas cuando ya tengan muchos ?	desconozco la razón por la que los pagos se realizarían de esta manera, pero si esta en sus posibilidades ofrecer, otras formas de repartir los pagos serían de gran ayuda al artista, sobre todo para tener varias alternativas para así poder escoger el que mejor le convenga al artista	no encuentro un punto en el que podría mejorar	en lo personal pienso que la relación del artista con su publico es necesario, por lo que debe ser el artista quien maneje sus redes sociales tal vez convenga que sea bajo los consejos de alguien mas experimentado que ayude a mejorar esta conexión entre el artista y su publico.

Fuente: Daniel Rubio, músico; Elaborado por: Blanca Santos

Figura 5 Customer Journey Map (10/10)

CUSTOMER JOURNEY MAP

FASES	STORYBOARD	STORYTELLING	MOCKUP RELOADED	MOODBOARD
Objetivos	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .	Escuchar su opinión sobre el prototipo. Escuchar sus mejoras .
Expectativas	Es la oportunidad para que los músicos que no han tenido la oportunidad de crecer puedan rescatar y aprovechar su talento.	Hace falta ese modelo de negocio y de catapulta para los artistas, muchos buscan asesoría pero no encuentran y deben irse hasta a otro país para poder crecer :c	La idea es atractiva pero como puede esto ser mejor que las plataformas o grupos en redes sociales ?	Novedoso pero altamente competitivo. Los partners serán cazatalentos virtuales.
Realidad	Es interesante la metodología que manejará la agencia. Pero, ¿como identificará el artista quien es un cazatalentos y que puede ser confiable ?	Me apuntaría a trabajar con esta empresa. Estoy haciendo una inversión de mano de profesionales y puedo confiar en que tendré éxito como artista.	Puede requerir de cierta inversión en publicidad para darse a conocer al mercado.	Es bueno tener alivio y soporte en el manejo de redes sociales. Pero hay que tener cuidado con la privacidad o los juicios que emitirá el agregador
Emociones				
Mejoras	El cazatalentos debe ser un músico, más que un empresario, que genere en el artista admiración o confianza para hacerle preguntas.	Puede existir un mercado amplio de este tipo de empresas. Deben enfocarse en todo género y tanto en composición como interpretación	Hacer convenios con pequeños y grandes artistas para fomentar el uso de esta base de datos.	Que exista una coordinación(obligatoria) entre lo que propone publicar el agregador y lo que aprueba el artista.

Fuente: Diego Campozano, músico; Elaborado por: Blanca Santos

