

U N I V E R S I D A D



DE LOS HEMISFERIOS

Escuela de Música

Gestión cultural en la industria musical de Quito.

Análisis del proyecto musical Forzavu

Modalidad de trabajo de titulación: Estudio de caso

Trabajo de Titulación para la obtención del Título de Licenciatura en Música

Presentado por:

Felipe Sáenz Crespo

Tutor:

Marcia Vasco Garzón

Quito, marzo de 2020

RESUMEN

Forzavu es una empresa que realiza actividades musicales y de teatro musical con grupos corales. La experiencia como miembro de esta agrupación me llevó a plantear el estudio de este caso como un “modelo de éxito”, de tal manera que este pueda ser replicado. Los procesos internos han sido analizados entrevistando a sus protagonistas, fundadores y administradores. También se ha hecho un análisis del entorno comercial de la empresa a nivel nacional y un estudio del modelo de gestión a nivel internacional. Finalmente se hace una propuesta de proyecto cultural para potenciar el modelo de negocio y realizar una evaluación de los objetivos a corto y largo plazo.

Palabras Clave: Gestión cultural, empresas culturales, industria musical, economía naranja, políticas culturales, modelos de gestión.

ABSTRACT

Forzavu is a company that carries out musical and musical theatre activities with choral groups. The experience as a member of this group led me to propose the study of this case as a "model of success", so that it can be replicated. The internal processes have been analyzed by interviewing the protagonists, founders and administrators. An analysis of the company's business environment at a national level and a study of the management model at an international level have also been carried out. Finally, a proposal for a cultural project was made to strengthen the business model and to evaluate the short and long-term objectives.

Keywords: Cultural management, cultural companies, music industry, orange economy, cultural policies, management models.

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en este ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura dentro de la institución, a la vez que autorizo el uso comercial de mi obra a la Universidad de Los Hemisferios, siempre y cuando se me reconozca el cuarenta por ciento (40%) de los beneficios económicos resultantes de esta explotación.

Además, me comprometo a hacer constar, por todos los medios de publicación, difusión y distribución, que mi obra fue producida en el ámbito académico de la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee.

Felipe Sáenz Crespo

C.I. 1714558481

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Creo que antes que dedicar, tengo que agradecer. Quiero agradecer a todos quienes me apoyaron en este proceso y dedicar este trabajo a todos los que forman parte de este gran proyecto que es Forzavu.

Primero quiero dedicar este proyecto a mi esposa. Ella fue la principal testigo de todo este trabajo. Sin ti no hubiera conseguido nada de esto. Te estoy eternamente agradecido por todo. Eres mi fortaleza.

Quiero agradecer también a mis papás por su ejemplo, por siempre motivarme a empujar para arriba. Soy lo que soy por ustedes.

Finalmente, quiero agradecer y dedicar esto a todos quienes hacen Forzavu. A Gabriel, a Moni y a todos mis compañeros: Álvaro, Andre, Ari, Gordi, Caro Sabay, Caro Vivero, Chivis, Dani Coronel, Dani Velasco, Feli Vacas, Gabi Pallares, Gabi Cruz, Isa Pallares, Isma, José Miguel, Nati, Juanpa, Juanmar, Analu, Betty, Jose Moran, Mateo, Mika, Mike, Rafa, Rodri, Santi.

Son mi familia, son mi lugar.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO UNO	
ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE FORZAVU SA.....	9
1 Historia del origen del proyecto Forzavu.....	9
2 Desarrollo del proyecto.....	13
3 Situación actual.....	14
CAPÍTULO DOS	
ECONOMÍA NARANJA E INDUSTRIAS CULTURALES.....	17
1 Industrias culturales en el mundo.....	17
2 Industria musical en Ecuador.....	22
3 Forzavu y la economía naranja.....	29
CAPÍTULO TRES	
PROPUESTA DE PROYECTO CULTURAL.....	33
1 Bases contextuales del proyecto.....	33
2 Definición del proyecto.....	35
3 Producción del proyecto.....	40
CONCLUSIONES.....	44
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	46

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

Gráfico 1. Logo Forzavu.....	10
Gráfico 2. Imagen promocional Coro Principal Forzavu, campaña navideña 2016.....	11
Gráfico 3. Imagen promocional Coro Principal Forzavu, campaña navideña. 2017....	11
Gráfico 4. Portada disco “Llevando Luz”. 2019.....	12
Cuadro 1. Comparación de precios de productos necesarios para montar un estudio casero.....	23
Cuadro 2. Tabla de comparación de presupuestos anuales divididos por fondos públicos y fondos propios.....	28

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende hacer un análisis pormenorizado de la experiencia que el proyecto musical “Forzavu” ha tenido desde su creación, para generar un espacio de desarrollo artístico orientado hacia un sector específico de la población de Quito, Ecuador. Este sector comprende a niños, jóvenes y adultos, hombres y mujeres, que demuestran gusto por el canto coral y que, sin la exigencia de una preparación musical previa pueden acceder a formar parte de este sistema que les permita desarrollar su gusto y su talento musical a través de herramientas accesibles y bajo la dirección de jóvenes profesionales en un ambiente de respeto, compañerismo y unión. Definitivamente no se han encontrado espacios de canto coral popular que permitan a gente sin experiencia musical participar. Las agrupaciones corales más conocidas (Coro Mixto Ciudad de Quito, Coro Pichincha, Coro Clave 12, Coro Amaranto, etc..) tienen un repertorio académico y sus miembros suelen ser parte de este medio: estudiantes de conservatorio, estudiantes de música o profesionales, o, en su defecto, personas con formación coral o musical previa. Por lo tanto, el análisis de esta experiencia es relevante para evidenciar el proceso con el que se ha logrado crear un espacio para el desarrollo artístico para un sector que estaba desatendido.

El proyecto analiza a la empresa Forzavu dentro de lo que se conoce como economía naranja. Según Felipe Buitrago Restrepo, estas son las “actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual”. (Buitrago & Duque, 2013). Los negocios involucrados en estas actividades tienen un potencial de crecimiento enorme si se mira a mercados europeos o norteamericanos. En Latinoamérica, siguiendo el ejemplo de Colombia, se podría crecer muchísimo en este aspecto. Por esta razón invertir a futuro en este tipo de industrias podría asegurar buenas oportunidades para los proyectos culturales.

Actualmente, Forzavu es un sistema de coros y teatro musical al que pertenecen más de doscientas personas. El proceso que llevó a que esta empresa musical sea lo que es hoy tiene muchos aspectos replicables. Personalmente creo que es fundamental hacer un trabajo de análisis para poder compartir esta experiencia. El trabajo que se ha hecho me ha obligado a usar todos los recursos aprendidos en mi carrera. He compartido esta

experiencia con otros graduados de la Universidad y la filosofía humana de nuestra alma mater está reflejada en este proyecto. No se ha logrado tener un espacio para desarrollar el arte del canto coral; a través del canto se está dando la oportunidad a cientos de personas de crecer musical, artística y culturalmente. Además de generar los recursos suficientes para que la empresa pueda enfocarse en mantener el proyecto y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

En la actualidad existen muchas opciones para la formación musical en la ciudad de Quito. Desde academias particulares, conservatorios, hasta centros donde se puede optar por títulos universitarios en música. Pero globalmente existe una nueva industria que tiene mucho campo de crecimiento. Todas las industrias relacionadas con la “economía naranja” tienen un potencial inmenso en Latinoamérica y El Caribe. Si se analiza la oportunidad de negocio que esta industria ofrece se puede buscar nuevas opciones y enfoques que ofrezcan alternativas creativas y novedosas para el sector.

Ha habido intentos desde el sector público de promover la discusión en el tema de los productos de origen intelectual. El proceso de creación del “Código Ingenios” es prueba de ello. Sin embargo, también existe la idea de que estos productos no deberían ser “mercantilizados”.

Lo privado capitalista, o más generalmente lo privado mercantil, implica un interés opuesto a los del conjunto de la sociedad, de modo que no puede ser compatible con la equidad, la solidaridad, la libertad o una democracia que esté constituida de esos elementos, sino hasta el límite del interés privado. (Quijano, 1988)

Pero ver a los bienes culturales como servicio público, eventualmente lleva a que el profesional detrás de esas creaciones no pueda generar los recursos necesarios para poder dedicarse profesionalmente y a tiempo completo al desarrollo de sus actividades artísticas, comprometiendo el crecimiento de la industria cultural. Además, limita los ingresos económicos de la industria a depender únicamente de los recursos públicos con la inestabilidad y los problemas que esto conlleva. El objetivo de dar un enfoque

empresarial a los proyectos culturales, en mi opinión, es primordial para asegurar la calidad de los productos y la continuidad de estos.

Creo importante constatar el proceso que lleva adelante la Empresa Musical Forzavu, como parte de una economía cultural generadora de recursos. Analizar la historia del proyecto y sistematizarla puede ayudar a ubicarla como un ejemplo de economía naranja a nivel local. La relación de esta economía con el proyecto nos permitirá exponer esta propuesta desde la perspectiva de la realidad nacional. El mercado musical en el Ecuador tiene grandes diferencias comparado con los mercados de otros países en la región. Por esto, se requiere profundizar en la realidad de este sector entrevistando a algunos actores importantes con experiencia en el mercado. Es fundamental, para la industria musical ecuatoriana, tomar en cuenta los conceptos de la “economía naranja” con la visión de crecimiento que ésta puede tener en Ecuador. Estas ideas son interesantes pues dan muchas luces al futuro de la empresa musical Forzavu y otras similares. Por lo tanto, se va a exponer sus principios utilizando como referencia el libro “La economía naranja, una oportunidad infinita” de Felipe Buitrago e Iván Duque. En la actualidad existen algunos trabajos de investigación que han expuesto la situación de la industria musical ecuatoriana. Se analizará sus implicaciones para identificar las oportunidades que la situación ofrece. De esta manera se puede entender el valor que tiene Forzavu como empresa. Además de plantear una propuesta de proyecto cultural y recomendaciones para su futuro.

En este trabajo se aborda todos los ámbitos de esta empresa: su historia, sus procesos y su relación con el mercado nacional. Se ha hablado con los actores más importantes responsables de su desarrollo y analizamos el entorno comercial en el que se desenvuelve. Analizamos también el concepto de economía naranja, para finalmente hacer una relación entre Forzavu y las industrias culturales. Se parte de una serie de preguntas clave y se hace un informe en base a la información recopilada. Finalmente se concluye con una propuesta de proyecto cultural.

CAPÍTULO UNO

ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DE FORZAVU SA

1. Historia del origen del proyecto Forzavu

En palabras del director Gabriel Moran “Todo inició cuando Mónica Pallares y yo, finalmente nos atrevimos a juntarnos para cumplir un sueño que los dos habíamos tenido por separado.” (G. Morán, carta, el 22 de agosto de 2019) Se podría decir que Forzavu siempre quiso ser, pero por diferentes circunstancias no había sido. Gabriel y Mónica participaron juntos en un grupo coral que se armó para la visita del Papa Francisco a Ecuador. En este grupo participaron ellos, con sus padres, hermanos y algunos amigos más. Esta experiencia fue la que les haría ver la capacidad de armar un proyecto musical que “valga la pena”. La idea de formar un coro existía desde antes, pero en esta experiencia pudieron ver el camino a seguir para concretarla.

Forzavu comenzó con una idea que venía rondando desde hace mucho tiempo, de generar un espacio para un grupo de gente a la que le guste cantar, y ame cantar, dándoles además la oportunidad de recibir una formación musical profesional, no necesariamente “formal”, o que les permitiera ser parte de un proceso de constante crecimiento en la música. Además, se buscaba con este grupo de gente, formar un grupo vocal diferente, algo que llame la atención. Un grupo que pueda mezclar la parte vocal con la parte performática. Que sea una novedad no solo para el que escucha y mira, sino para los miembros del grupo (...). La primera patadita para mí y para el Gabriel fue el “Coro Familia” que se armó para la venida del Papa. Ahí nos dimos cuenta que éramos capaces de crear algo muy chévere. Además, que estábamos rodeados de gente muy linda que gozaría de esto igual que nosotros. Así que un día nos juntamos e hicimos una lista y nos lanzamos. Con un poco de susto porque no sabíamos que queríamos hacer. (M. Pallares, carta, el 22 de agosto de 2019)

La primera pieza que se montó fue un arreglo de “Go Tell It On The Mountain”. Eran catorce personas que se juntaban en el salón comunal del edificio donde vivía una de ellas. Como era finales de septiembre buscaban contratos para navidad y salieron dos,

uno para el Municipio de Quito y otro en un evento privado. Mónica dice que esta primera experiencia fue buena porque les sirvió para ver que el grupo funcionaba bien en conjunto. Es muy importante, al momento de armar un ensamble de cualquier tipo, que todos los miembros tengan el mismo compromiso. Que todos le den la misma importancia al trabajo que requiere montar las obras. Como el grupo funcionó bien, en enero se animaron a llamar a un poco más de gente y así empezó a crecer el número de miembros.

Había, según Mónica, dos visiones. Se podría decir que había dos perfiles diferentes. El tener dos directores en lugar de solo un director es algo que ha marcado el dinamismo de Forzavu. Gabriel tiene un perfil más técnico, respecto a la música. Tuvo formación en dirección en la Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador (FOSJE). Su profesor fue el Maestro Patricio Aizaga, reconocido director de orquesta de la ciudad de Quito. Además de tener una amplia experiencia como cantante, Gabriel también obtuvo una licenciatura en administración. Esto hace de él un director muy completo, ya que además de dirigir la parte musical, lleva adelante la gerencia de Forzavu. Este perfil empresarial fue clave para el futuro del proyecto.

Después se encuentra el perfil de Mónica. Ella es musicoterapeuta de profesión. Tiene muchos años de experiencia como cantante y educadora. Esta experiencia le ha aportado con una visión muy humana de la música. Es ella la que ha llevado a que Forzavu no sea solo una actividad extracurricular para sus miembros, sino que sea un proyecto de vida. Esto se logró trabajando la parte personal y humana de los miembros. Al final, este trabajo dio frutos por el sentido de pertenencia que se ha despertado en los miembros de los diferentes grupos. Además, ella es quien siempre ha procurado trabajar la parte corporal e interpretativa en todos los proyectos.

Gráfico 1. Logo Forzavu



Gráfico 2. Imagen promocional Coro Principal Forzavu, campaña navideña 2016.



Gráfico 3. Imagen promocional Coro Principal Forzavu, campaña navideña. 2017.



Gráfico 4. Portada disco “Llevando Luz”. 2019.



2. Desarrollo del proyecto

Una vez que estuvo organizado el primer grupo, o Coro Principal, este creció en miembros y tuvo un trabajo activo durante el 2016. En ese tiempo, había mucha gente que viendo el trabajo que hacía el grupo, quería ser parte también. Esto generó algunas situaciones. Primero se estableció que para ser parte del coro principal no había proceso, solo se podía entrar por invitación expresa de los directores. Esto ayudó a que el grupo se mantenga homogéneo en cuanto al compromiso de los miembros, al ambiente de trabajo, y al respeto muy profundo a lo que cada miembro aportaba dentro del grupo. La selección siempre es cuidadosa y las decisiones las toman en conjunto los directores.

Por otro lado, se plantea el abrir nuevos grupos. En este caso, a nivel formativo, en los cuales el ingreso esté abierto a cualquier persona que quiera participar. Esto a raíz de la exigencia directa de los padres de los miembros del grupo inicial. Ellos también querían un espacio como el que se había generado. De tal manera se logró abrir los primeros cuatro grupos: Kids, Teens, Women y Classics. Estos grupos iniciaron lo que se conoce como “Sistema Forzavu”. El primer año ingresaron sesenta alumnos y para el final del mismo año ya eran ciento cincuenta. Para el final de ese año lectivo, Mónica y Gabriel entendieron que era evidente su capacidad para producir algo más grande que lo que se venía haciendo. Además, para ese entonces, entró a uno de los grupos formativos Ariadna Macías. Resultaba que ella era una profesional del teatro musical. De origen mexicano, Ariadna había llegado al Ecuador por trabajo y estaba buscando un grupo que le permita mantener su práctica como cantante. Sin planificar mucho, las cosas se desarrollaron y bajo la dirección de ella se decidió abrir grupos formativos de teatro musical. Esta situación presentaba la oportunidad para que los miembros del coro principal desarrollen habilidades escénicas, teatrales y de expresión corporal. Para el segundo año lectivo iniciaron estos grupos con una buena acogida.

En el “Sistema Forzavu” los directores notaron que toda la experiencia del coro principal se iba multiplicando. Se puso en evidencia que el trabajo grupal, el modo de trato y el respeto por los espacios de trabajo también sucedía en los grupos del sistema. Ahora ellos hablan de que se ha creado una pequeña comunidad, que más allá de ser un grupo, un coro o una escuela, son un grupo de personas que vive bajo los mismos parámetros de respeto, de trato, de compromiso y de esfuerzo. Mónica, en este punto habla sobre el lado psicológico que tiene la musicoterapia. Nos habla de una familia.

Según su explicación, psicológicamente una persona, el sentirse parte de una familia le brinda muchas seguridades. Seguridades que se transmiten a todos los ámbitos de su vida. Esta seguridad, que la obtienen con este grupo de personas, haciendo una actividad artística, se transmite también a su entorno personal. Por esto, la “familia Forzavu” se puede considerar como una red de apoyo comunitaria.

Ahora, siempre hablamos de la familia Forzavu. Estas características se han plasmado en una especie de familia. Familia que se cuida, que cuida lo de ellos, lo de todos. Además, hablando desde el lado terapéutico, esta familia ha generado una red de apoyo que va cuidando, que va sosteniendo y que va fortaleciendo a los individuos que son parte de ella. Es “chévere” porque así como en una familia hay varias edades y distintos roles, en el sistema pasa igual. Hay varias edades y cada grupo y cada persona dentro del grupo va generando un rol saludable para el grupo. En esta convivencia se van aprendiendo cosas que luego se transmiten a la parte más personal de cada individuo. Gracias al testimonio de madres, padres y hasta de los mismos niños, hemos visto que ha habido un crecimiento en identidad, en autoestima. Se han disparado todas las fortalezas al sentirse respaldados y al encontrar un espacio donde se les permite crecer libremente. (M. Pallares, carta, el 22 de agosto de 2019)

3. Situación actual

Luego de todo este proceso, la situación actual es muy prometedora. En el “Sistema Forzavu” hay seis coros y seis grupos de teatro musical. En cuanto a presentaciones, se han hecho cinco conciertos con el sistema, dos musicales: El Grinch y Todo Puedes Soñar, dos conciertos de navidad y un concierto de premios. El coro principal ha llenado dos veces la sala principal de la Casa de la Música y con el sistema se ha llenado dos veces el teatro del Colegio Alemán y una vez el Teatro Nacional de la Casa de la Cultura. Al ver estos números Gabriel se muestra sorprendido, pues su experiencia le ha permitido reconocer que esta situación es admirable. El trabajo necesario para lograr estos resultados ha sido muy duro. Pero insiste en que todo se ha

ido dando de forma natural. En el camino se han encontrado con mucha gente que ha sabido guiarlos y acompañarlos en el proceso de crecimiento.

Dentro de la situación actual encontramos hechos que vale la pena resaltar. Se va a dividir en tres partes: Coro Principal, Sistema Forzavu y Empresa y procesos internos.

3.1 Coro Principal

- El grupo ha logrado una dinámica de trabajo más profesional.
- Se controla asistencia y se prioriza a quienes asisten en contratos remunerados.
- Se ha invertido en equipamiento de las salas de ensayo.
- Se ha invertido en talleres de capacitación en algunos temas.
- Se ha trabajado en la elaboración de material audiovisual para campañas de promoción anticipada para Navidad 2020.

3.2 Sistema Forzavu

- Se han creado nuevos grupos respondiendo a la demanda existente. Men, grupo solo de hombres, College, grupo de adolescentes universitarios y Toddlers, grupo de niños desde los cuatro años.
- Se han aumentado los grupos de teatro musical. Existen grupos pensados para que los miembros del Coro Principal puedan formarse en artes escénicas. Esto sin interferir con los ensayos de únicamente voces.
- Se ha incorporado al equipo Isabel Pallares, profesional con especialización en pedagogía y habilidades necesarias para los nuevos grupos de niños desde los cuatro años.

3.3 Empresa y procesos internos

- Redistribución de la participación accionaria para asegurar el cumplimiento de los objetivos originales de Forzavu S.A.
- Registro de la marca y nombre de Forzavu S.A. en tres países diferentes.
- Creación de un equipo administrativo que ayuda a mantener el funcionamiento de la parte tributaria y financiera de la empresa.
- Convenios con la Sociedad de Autores y Compositores para el manejo de la propiedad intelectual.
- Se ha trabajado con socios estratégicos para la venta de entradas a eventos.

- Desarrollo de estrategias para dinamizar los ingresos utilizando la marca en mercadería de venta que puede brindar una fuente de recursos alternativa.

En definitiva, la situación actual responde al trabajo constante de todos quienes forman parte de Forzavu. El crecimiento ha sido orgánico, respondiendo a las necesidades y demandas del público objetivo. Este crecimiento ha podido ser ordenado en la parte legal y en la parte administrativa. Es evidente la mejoría en las condiciones en que se dan los repastos. Hay más comodidades para el trabajo y el ambiente es más profesional. El equipo administrativo está mejor organizado y más capacitado, haciendo que el uso de los recursos sea más eficiente.

Para concluir se puede decir que la situación actual es la que hace de Forzavu una empresa cuyo proceso de creación debería ser revisado y analizado, para eventualmente poder replicar las estrategias tomadas de manera que estén puedan servir como guía de gestión. Un punto clave de la situación actual es que se ha evitado el endeudamiento. No existen responsabilidades económicas difíciles de enfrentar. Tampoco se tuvo que recurrir a socios con capital. La inversión ha sido principalmente el trabajo de los directores. La única cuenta fuerte que se puede descubrir analizando los balances es la garantía que se entregó por el espacio alquilado que actualmente se ocupa.

CAPÍTULO DOS

ECONOMÍA NARANJA E INDUSTRIAS CULTURALES

Forzavu SA es una empresa que nace del sueño de un grupo de músicos quiteños. La industria musical y la industria de las artes en general es una industria muy compleja. No se suele asociar a las artes con la industria. Conceptos como el de “Economía Naranja” todavía suenan nuevos en muchos ámbitos. Las artes y los proyectos culturales en general, no solo aportan a embellecer la experiencia de la vida, son actores importantes dentro de la economía de una sociedad. Las industrias culturales y artísticas son fuente generadora de riquezas. Forzavu pretende aportar desde esta perspectiva siendo un proyecto que aporta al desarrollo cultural, artístico y musical de la ciudad. Mientras además, hace su parte de aporte económico, siendo una empresa legalmente constituida, que paga impuesto y genera valor.

1. Industrias culturales en el mundo

Existe un concepto llamado Economía Naranja. Esta se refiere a los negocios que generan utilidad comerciando con productos de origen intelectual. Hay muchos oficios tradicionales asociados a esta economía. Pero una vez que se juntan todos, y se ve el potencial productivo que hay detrás de ellos, se puede ver nuevos puntos de vista que ofrecen oportunidades interesantes. No existe un concepto cerrado de que es exactamente la economía naranja. En el libro “La Economía Naranja Una Oportunidad Infinita” de Felipe Buitrago e Iván Duque se ofrecen cinco conceptos. El primero, de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), establece que la Economía Naranja está formada por las industrias culturales y creativas que producen y comercializan productos “intangibles y de naturaleza cultural” y que deben estar sujetos a derechos de propiedad intelectual. (UNESCO & PNUD, 2013). El segundo, de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), los define como “ciclos de producción de bienes y servicios que usan la creatividad y el capital como principal insumo.” (UNCTAD, 2010). El tercero de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), busca establecer cuáles son las industrias que deben estar al amparo del derecho de autor en todo lo relacionado a la “creación, producción representación, exhibición, comunicación, distribución o venta de material protegido por el derecho de autor”. (OMPI, 2003). El cuarto, del Departamento

de Cultura, Medios y Deportes del Reino Unido (DCMS), afirma que las industrias creativas son aquellas que “tienen el potencial de crear empleos y riqueza a través de la generación y la explotación de la propiedad intelectual”. (BOP Consulting, 2010). Por último, el de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) establece una lista de las industrias de contenido con los siguientes componentes: “editorial, cine, televisión, radio, discografía, contenido para celulares, producción audiovisual independiente, contenidos para Web, juegos electrónicos, y contenidos producidos para la convergencia digital (cross media).” (SELA, 2011)

Al ser conceptos económicos sobre bienes intangibles es complicado coincidir en una sola definición que abarque de manera integral todos sus componentes y requerimientos. Sin embargo, los autores proponen un concepto de economía naranja propio.

Es el conjunto de actividades que de manera encadenada permiten que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales, cuyo valor está determinado por su contenido de propiedad intelectual. El universo naranja está compuesto por: la Economía Cultural y las Industrias Creativas, en cuya intersección se encuentran las Industrias Culturales Convencionales; y las áreas de soporte para la creatividad. (Buitrago & Duque, 2013)

Alrededor de la cultura y el arte se han generado diversas industrias. Muchas de ellas generan grandes réditos económicos. En la actualidad hay muchos casos de éxito que se pueden analizar. La industria cinematográfica, las empresas que realizan conciertos, teatros y museos alrededor del mundo generan miles de millones de dólares en ganancias. Hay una frase atribuida a Charles Darwin: “Quien sobrevive no es el más fuerte ni el más inteligente, sino el que se adapta mejor al cambio.” Esta frase puede ser aplicada a la teoría de la evolución de las especies, pero también al desarrollo de las industrias en todos los ámbitos. Hoy en día es fácil encontrar muchos cambios en el mercado cultural. El internet, la globalización y tecnología han cambiado radicalmente el estilo de vida de la gente en todo el mundo. Ya no es necesario pagar un boleto para ver las obras de arte de un pintor. Una simple búsqueda en internet puede mostrarnos el

trabajo de toda la vida de este artista, y sin embargo los grandes museos siguen atrayendo a miles y miles de personas todos los años. De igual manera existen muchas formas de escuchar la música de un artista en plataformas online, pero sus conciertos siguen llenando estadios. Esta situación es la ideal para el consumidor por la facilidad de acceso y el bajo costo que representa para ellos el consumo de bienes artísticos y culturales. Sin embargo, para la industria plantea un cambio en la forma de manejar el negocio y marca nuevos retos que superar. Los artistas y gestores de productos culturales tienen la obligación de buscar formas innovadoras de promover, comercializar e impulsar el mercado cultural. Deben utilizar la web como un medio de difusión que motive a los consumidores a invertir en la industria cultural y participar activamente de ella.

La industria musical y cultural tiene la dificultad de desenvolverse en un mercado que está acostumbrado a comercializar productos tangibles. Sin embargo, los hábitos de consumo a nivel global están cambiando. “La tecnología no sólo ha cambiado la forma que tienen nuestros jóvenes de consumir determinados productos y servicios, sino que además ha creado nuevas industrias que a muchos nos parecían totalmente inimaginables hace tan sólo 15 años.” (Delgado, 2018) La música no se ha quedado fuera de todos estos cambios. La tecnología ha cambiado radicalmente la industria musical. La facilidad de acceso de contenido por internet representa una gran oportunidad para los artistas y un gran reto para los gestores de este mercado.

El concepto de economía naranja, que todavía es desconocido, propone nuevos enfoques para el crecimiento de estas industrias. Es importante, que los proyectos culturales piensen en la sustentabilidad y sostenibilidad de las propuestas a largo plazo. En mi opinión esta falla es recurrente en muchos proyectos culturales. El incorporar conceptos de negocio es una necesidad inminente para este campo. El artista debe generar recursos sobre sus obras, y tener la posibilidad de dedicarle el tiempo y los recursos necesarios para que el producto final sea de excelente calidad. La industria cultural se rige por los mismos principios económicos de oferta y demanda; precio y calidad de todas las industrias y su correlación debe ser equitativa. El arte no puede ser solo un pasatiempo. Tampoco puede depender solo de recursos externos, del estado o de “mecenas”. El arte debe ser entendido como un bien de consumo intelectual, en donde el costo de este refleja el reconocimiento de la calidad intelectual del trabajo, de la cantidad de tiempo dedicada y la calidad del producto final. “En el 2018 la “Economía Naranja” aportó 28,4 billones de pesos al valor agregado de la economía nacional (de Colombia), lo que representa un

3,2 % del total en este indicador para el país.” (Cruz, 2019) El reconocimiento de estos valores y conceptos en las industrias culturales alrededor del mundo están generando un efecto de crecimiento e impulsando la economía naranja a nivel mundial.

También se debe tomar en cuenta que los productos artísticos y culturales muchas veces son de creación interdisciplinaria y/o interdependientes para su producción, exhibición o comercialización. La generación de contenido multimedia puede ser indispensable para el éxito de un artista. Del otro lado se tiene a artistas muy exitosos que no necesariamente sacan contenido audiovisual. No hay razones para pensar que el mercado tiene espacio solo para cierta clase de artistas y proyectos, todo producto musical puede encontrar un nicho en el mercado.

El éxito no se puede medir únicamente en cantidad de dinero generado. Tampoco en número de espectadores ni cantidad de “singles” lanzados. A nivel global, hay mucho potencial para proyectos pequeños con alcance local. El éxito de estos depende de implementar conceptos claros de empresa y de propiedad intelectual que les permitan, a estos proyectos, alcanzar sus objetivos. Como se dijo anteriormente, la economía naranja habla precisamente de eso, de crear productos y servicios cuyo valor está en la propiedad intelectual de los mismos.

Las instituciones culturales en general abarcan a las que se están llamando aquí como “industrias”. Pero hay que entender que en el mercado cultural se pueden encontrar empresas, fundaciones, instituciones públicas y privadas, con fines de lucro y sin fines de lucro. El mercado engloba a todo lo que estas instituciones ofrecen. Es verdad que se ha hecho un enfoque en las industrias culturales, osea aquellas que tienen fin de lucro. Pero el momento de competir, se compite también con museos, teatros y centros culturales públicos.

Esta situación de mercado varía mucho de región en región. En Europa la tradición de consumo cultural está mucho más arraigada en la sociedad. El consumo cultural de todo tipo es una práctica común. Es verdad que se sufre de los mismos males, pero los números son más alentadores. En Europa vamos a encontrar que en edades tempranas el consumo cultural es alto en estudiantes. Pero este público, que se denomina público cautivo, deja de consumir cultura cuando este consumo deja de ser una obligación. En cambio, en edades adultas el consumo cultural crece de nuevo. Este fenómeno sucede también en Latinoamérica, pero el consumo no vuelve a crecer tanto como en las

sociedades europeas. Es difícil encontrar un estudio comparativo sobre consumo cultural entre Latinoamérica y Europa. El Observatorio Iberoamericano de Cultura realizó un estudio comparativo de cultura y desarrollo en Iberoamérica.

Desde una perspectiva regional, es notoria la voluntad de los países por compartir sus propios desafíos, aprendizajes y logros con sus pares regionales, mediante mayores y más sostenidas plataformas de intercambio y cooperación. Sin embargo, aunque hay sustratos conceptuales similares, los nombres, enfoques y metodologías de medición no son los mismos, y los esfuerzos de armonización son aún limitados, lo que dificulta un análisis comparativo de mayor exactitud. (OEI, 2016)

En Europa es muy común que las instituciones culturales trabajen con aportes del estado. Estos aportes, que pueden ser subvenciones, aportan con grandes porcentajes de los presupuestos anuales de estas instituciones. Tenemos como ejemplo el caso de la Sala Beckett en Barcelona. Esta es una institución creada para difundir el teatro de autoría catalana. El organismo que rige las actividades es una institución sin fines de lucro. Tiene un teatro con dos salas, aulas para ensayos y talleres, un bar y una zona administrativa. Tienen un presupuesto en el que más de cuatro millones y medio de euros al año son por subvenciones estatales. (FUNDACIÓ SALA BECKETT, 2018) Están reconocidos como uno de los mejores teatros contemporáneos en Barcelona. Pero más de la mitad de su presupuesto es público. Si se analiza un poco a fondo se ve que el número de espectadores posibles versus el real es muy pobre. En promedio sus salas logran completar solo la mitad del aforo total. (ADETCA, 2019) Es verdad que tiene obras representativas con asistencias del total del aforo. Esto también hay que decirlo pues es muy rescatable. Pero la situación, después de hacer un análisis, lleva a concluir que la institución se ha quedado en una zona cómoda. En la que no hace falta buscar mejor rentabilidad pues la mitad del presupuesto está asegurado. Se han quedado cortos en atraer a público extranjero a pesar de que sí se realizan obras en castellano e inclusive en inglés, pero sus redes sociales solo están en catalán. Una sala de teatro privada tendría que competir en desigualdad de condiciones, pues se enfrenta con una institución premiada constantemente por el gobierno. Una institución a la que se donó su actual infraestructura y que continuamente seguirá recibiendo dinero del estado pero que no cumple realmente sus objetivos. Esta

situación es muy complicada porque hace que una iniciativa privada tenga una desventaja, o una competencia desleal.

La realidad es que las industrias culturales tienen todavía muchas oportunidades a nivel global. Las complejidades que presenta el anterior caso es solo un ejemplo de una situación compleja pero no imposible. A nivel global siempre se encontrará situaciones mejores y peores que la realidad local. Lo importante es poder ver afuera para replicar las cosas buenas, pero también mantener las buenas prácticas locales. Rescatar el valor de lo propio y entender que no todo mercado es igual. No todo se puede, ni se debe replicar.

2. Industria musical en Ecuador

La situación de la industria musical en el Ecuador es compleja. El mercado interno es muy pequeño en comparación con los vecinos países de Colombia o Perú. Existe una riqueza patrimonial reconocida internacionalmente, sin embargo, la legislación del país ha estado muy enfocada en proteger el patrimonio dejando de lado la promoción de la creación artística.

En cuanto al tamaño del mercado Ecuador es uno de los países con menos población de Sudamérica. La población es de diecisiete millones de habitantes. En este caso solo se encuentra por encima de Uruguay, Paraguay y Bolivia. Colombia y Perú, con quince compartimos fronteras, tienen cuarenta y ocho y treinta y tres millones respectivamente. (CNN Español, 2018) La diferencia es del doble o más del doble. Sin embargo, el equipamiento del “día a día” que un músico necesita para ejercer su profesión resulta más costoso. Instrumentos, equipos como parlantes, micrófonos, pedestales, etc. son más caros porque generalmente son importados. Montarse un pequeño estudio en Ecuador resulta más costoso que lo necesario a invertir en Colombia o Perú. Para ilustrar este ejemplo se preparó el siguiente ejercicio. En el cuadro se está comparando el precio de lo que costaría montar un pequeño estudio de grabación en Estados Unidos, México, Colombia, Ecuador y Perú. Esto sin incluir el computador ni el software de grabación.

Cuadro 1.

Comparación de precios de productos necesarios para montar un estudio casero.

Equipos	USA	México	Colombia	Perú	Ecuador
Micrófonos Audio Technica AT2035	\$163.90	\$149.00	\$218.00	\$312.00	\$286.00
Interfaz de Audio Scarlett 2i4 de Focusrite	\$130.00	\$169.00	\$230.00	\$262.00	\$285.00
Monitores KrK Rokit	\$148.00	\$300.00	\$420.00	\$390.00	\$469.00
Tratamiento acústico	\$150.00	\$189.00	\$210.00	\$275.00	\$300.00
Cableado	\$15.00	\$15.00	\$40.00	\$75.00	\$75.00
Controlador MIDI M-Audio Keystation 49	\$99.00	\$100.00	\$142.00	\$329.00	\$280.00
Total	\$705.90	\$922.00	\$1260.00	\$1643.00	\$1695.00

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de amazon.com para USA y México y de mercadolibre.com para Colombia, Perú y Ecuador.

México, Perú y Colombia comercian sin impuestos con los Estados Unidos y con la Unión Europea. Un productor o músico ecuatoriano tiene que invertir más en el equipo que necesita para trabajar, pero el mercado inmediato en el que puede comercializar su producto es mucho más pequeño. El resultado es que la producción musical es más costosa en contraposición con la expectativa de negocio que es menor.

Otro aspecto importante para ilustrar la situación compleja de la industria está en la legislación ecuatoriana. Las políticas culturales en el país están muy marcadas por el mantenimiento del patrimonio. El principal enfoque está en mantener la riqueza cultural

presente en las construcciones coloniales y las piezas de valor histórico y cultural. No se han enfocado en la creación de nuevos contenidos. La falta de compositores de nueva música, de escultores, de escritores de comedia o de drama es evidente. Leyendo la ley de cultura y patrimonio podemos encontrar frases como “(...) mantener, conservar y preservar los bienes culturales y patrimoniales (...)” (Ley Orgánica de Cultura, 2016) A pesar de que la declaración de Quito como patrimonio cultural de la humanidad fue hace ya algunas décadas, nuestras leyes siguen estando influenciadas por todas las políticas culturales que se generaron a partir de esa declaración.

Aun así, la riqueza patrimonial de la música en el Ecuador no ha sido una prioridad. Hay trabajos de investigación que pretenden rescatar el legado cultural presente en la música de culturas preincaicas. Segundo Luis Moreno en su libro “Música y danzas autóctonas del Ecuador” habla sobre la música de los pueblos indígenas del país. Habla también sobre sistemas antiguos de la música y sobre instrumentos que se usaban en esa época. (Moreno, 1949) Pero es difícil encontrar trabajos de investigación como este ejemplo. Los principales registros escritos de música datan de la época de la colonia. La Escuela San Andrés fundada en 1555 fue la primera escuela formal donde se enseñó música. Antes de ese año no existen registros de música escrita ya que esta se transmitía por tradición oral. (Stevenson, 1989) Estos registros muestran piezas musicales con clara influencia europea. Inclusive podría decirse que esas composiciones no son realmente de la cultura ecuatoriana, pues eran composiciones de géneros europeos que los monjes enseñaban a los “indios” matriculados en la escuela. Ante esto se podría decir que la falta de interés frente a la creación musical en el país data de la época colonial. Se ha priorizado la escultura, la arquitectura y en general las artes plásticas sobre las artes performáticas.

En mi opinión, actualmente hay un interés por rescatar las creaciones musicales de artistas ecuatorianos. Bien es cierto que la riqueza cultural de nuestra historia debe ser preservada. Pero también debería existir apoyo a la creación, al arte contemporáneo y a nuevas formas de expresión artística. El Centro de Arte Contemporáneo ha hecho mucho trabajo por la promoción de obras y artistas contemporáneos, pero no dispone de una colección permanente. De hecho, de las colecciones permanentes en los museos del país, solo cabe destacar la colección del museo Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo de Guayaquil que tiene una colección permanente con más de 3.000 obras de arte modernas. También la del Museo Camilo Egas, que cuenta con una

colección que abarca varias etapas de la producción de este artista célebre precursor del indigenismo en el país. (Espacio Visual Europa, 2014)

En el sector de la música específicamente la situación también es compleja. Según Juan José Brito, locutor de radio y productor ecuatoriano, la realidad de la industria musical en el país está dividida en dos situaciones: la instancia académica y la industria musical. En el ámbito académico el panorama es positivo, actualmente existen muchas opciones para estudiar música. En la ciudad de Quito hay mucha oferta y muchos estudiantes interesados en la misma. La Universidad San Francisco, la Universidad de las Américas, la Universidad de los Hemisferios y la Universidad Católica ofrecen estudios universitarios en música. Adicionalmente existen conservatorios de enseñanza superior a nivel tecnológico dentro de los cuales están: Conservatorio Franz Liszt, el Mozarte, Conservatorio Superior Nacional de Música, entre otros. Según Brito, nunca ha habido tantas oportunidades para estudiar música como ahora. (J. J. Brito, carta, el 27 de agosto de 2019)

Por el contrario, la situación en la industria no es tan alentadora. A pesar de tener muchos más graduados, con mejor formación profesional, son pocas las personas que pueden generar suficientes ingresos ejerciendo su oficio artístico como para dedicarse a eso de forma exclusiva. Analizamos el caso de su hermano, Israel Brito, reconocido cantautor que ha logrado un éxito importante en el mercado nacional. El no genera los recursos suficientes en su carrera musical como para dedicarse a eso de forma permanente. Tiene un estudio de grabación con sus esposas. Este trabajo lo realiza juntamente con otros. Actualmente es guitarrista en la banda de la cantante Anabel Naranjo, pero solo una parte de su tiempo la puede dedicar a preparar nueva música. El resultado es que, a pesar de ser un reconocido artista ecuatoriano, no puede dedicarle el cien por ciento de su tiempo a la composición y a la interpretación.

Es ampliamente conocido que en el país quebraron disqueras de renombre a nivel mundial. Por una serie de situaciones que vivió el país durante la crisis económica que llevó a la dolarización el año 2000.

Podemos ubicar allí el origen de la no industria discográfica ecuatoriana. Tanto para las empresas de producción cuanto para las editoras de música dejó de ser

rentable un negocio en el que la competencia informal era capaz de ofertar discos casi 20 veces más baratos que un disco original, dentro de un mercado cuyo consumidor no podía darse el lujo de gastar 20 dólares en un disco para dejar de satisfacer sus necesidades básicas. Las majors abandonaron el país y los emprendimientos independientes desaparecieron. (El Telégrafo, 2013)

Pero eso no puede asociarse solamente al mercado del Ecuador. Mundialmente ha habido una crisis por el cambio en el modelo del mercado. La migración hacia las nuevas tecnologías y las nuevas plataformas han cambiado las reglas del juego a nivel global y local. “Lo que el artista ecuatoriano, debería hacer, y no solo el ecuatoriano, ahora todos deberían tener de mercado a todo el mundo, o en todo caso a todo el público que habla español.”(J. J. Brito, entrevista, 27 de agosto de 2019) Creo que precisamente hacia allá es a donde deberían ir los artistas, a buscar nuevos mercados y nuevas formas de hacer empresa en la industria musical. A buscar ese mercado que no ha sido atacado de la mejor manera. “En el Ecuador los ingresos por música grabada en formato físico sólo representaron el 8% en 2015. Los ingresos por música grabada aumentaron un 10,7% respecto 2014 situándose en los 3,6\$ millones de dólares. Este aumento fue gracias al digital que pasó de facturar 1,2 millones de dólares en 2014 a los 1,7\$ millones en 2015, lo que supone un aumento del 42%” (Martínez, 2016) Este es un claro indicio de que el mercado ecuatoriano, a pesar de sus peculiaridades, se ve afectada por los mismo cambios que se ven a nivel global. Marcia Vasco hace un análisis sobre la situación de la industria.

Los músicos acuden a los medios y se encuentran con que su música es desvalorizada, que hay poca apertura a distintos géneros que no sean el pop, las baladas y el rock. Que no se aceptan nuevas expresiones artísticas que no sean las de siempre, e incluso que no se aceptan idiomas diversos en los que se está escribiendo música en nuestro país. (Vasco, 2017)

Sin embargo, no podemos decir que la situación es totalmente negativa. Hay mucha creación artística independiente. Hay muchos grupos, bandas y artistas sonando

en el mercado nacional. A pesar de que la comercialización en el 2018 ha bajado con relación al anterior año, lo generado por derechos de autor ha ido creciendo desde el 2016. (SAYCE, 2018) Esta comparación de los últimos años nos permite ver claramente el crecimiento en este ámbito. Creo que esta es una clara consecuencia del trabajo que la Sociedad de Autores ha realizado, pero también se puede relacionar con el florecimiento de escuelas de formación musical. Ante este escenario, quienes están detrás de los pequeños emprendimientos tienen buenas oportunidades de concretar sus proyectos. No solo es importante que muchos artistas estén innovando en este mercado, es importante que un buen número de esos artistas lo hacen con éxito. Actualmente existen formas innovadoras, rápidas y de bajo costo de promocionarse como artistas emergentes. Las plataformas digitales abren nuevas posibilidades que permiten llegar a un número importante de espectadores nacionales e internacionales de forma inmediata. Pero es necesario invertir en promocionarse. La realidad actual no implica que se tenga que dejar de lado el trabajo tradicional de la industria. Es necesario contar con empresarios que ayuden con la promoción y distribución de estas producciones. También el artista está obligado y tiene la posibilidad a hacer más presentaciones en vivo. En mi experiencia personal ha visto que este es uno de los métodos tradicionales que más recursos le pueden generar a un artista y mayor promoción local.

En otro lugar del mercado están las instituciones culturales sin fines de lucro. De entre todas estas la mayoría son financiadas por el gobierno central o gobiernos seccionales. No podemos compararlas ni analizarlas juntamente con las instituciones con fines de lucro pues sus objetivos no dependen de la generación de recursos. En este grupo podemos encontrar a teatros, centros culturales, museos, orquestas y coros. En el Ecuador se entiende a estas instituciones como proveedoras de un servicio público. Muchos de estos lugares proveen servicios económicos o gratuitos y esto responde a las políticas culturales que rigen en el país. A diferencia del mercado europeo, en Latinoamérica las instituciones culturales manejan presupuestos bajos y muchas veces por debajo de sus necesidades. Es verdad que existen buenas instituciones con muchos años de historia. Pero no se puede comparar con el modelo europeo. En el modelo europeo el estado designa altísimos presupuestos a cultura. En porcentaje muy por encima de los encontrados en Latinoamérica.

El Teatro Sucre tuvo un presupuesto de cuatro millones de dólares en el año 2018. De estos tres millones y medio fueron aportados por el Municipio. (Periodismo Ecuador,

2019). El Teatro Colón, que tal vez es la excepción latinoamericana, maneja un presupuesto más cercano a los teatros europeos. En el año 2018 manejó un presupuesto de más de treinta y siete millones de dólares. De estos más de veinte y dos millones fueron recursos propios generados por taquilla y publicidad. (Causa Pendiente, 2017) Al otro lado del Atlántico encontramos números muy diferentes. En el Teatro La Scala de Milán se manejan presupuestos por encima de los cien millones de euros. De estos un cuarenta por ciento lo aporta el estado. (Toute L'Europe, 2012). En España los dos principales teatros son el Teatro Real en Madrid y el Gran Teatre del Liceu de Barcelona. Estos tienen presupuestos anuales de cincuenta y cuarenta y siete millones respectivamente. En el caso del Teatro Real menos de quince millones fueron aportados por el gobierno, en cambio en el Liceu el aporte público sube a más de veinte millones. (Crónica Global, 2017).

Cuadro 2.

Tabla de comparación de presupuestos anuales divididos por fondos públicos y fondos propios.

Institución	F. Públicos	F. Propios	Total
Teatro Sucre – Quito	\$3'500.000	\$610.000	\$4'110.000
Teatro Colón – Buenos Aires	\$14'928.000	\$22'392.000	\$37'320.000
Teatre del Liceu – Barcelona	\$20'937.000	\$26'777.000	\$47'714.000
Teatro Real – Madrid	\$14'986.500	\$38'084.500	\$53'071.000
Teatro La Scala – Milán	\$43'000.000	\$72'000.000	\$115'000.000

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Periodismo Ecuador para Teatro Sucre, de Causa Pendiente para Teatro Colón, de Crónica Global para Teatre del Liceu y Teatro Real, de Toute L'Europe para Teatro La Scala

A pesar de los grandes presupuestos, es difícil encontrar entradas o programaciones gratuitas. Generalmente consumir cultura, ya sea una obra de teatro o

una visita a un museo, tiene un costo en todo el mundo. La diferencia entre el consumo cultural responde factores mucho más complejos que solo el dinero.

La situación en Ecuador es más compleja que en otros lugares por el tamaño del mercado. El Teatro Nacional Sucre, que se puede considerar una institución líder en el ámbito de las artes escénicas del país, necesita de un aporte del ochenta y cinco por ciento de su presupuesto para subsistir. Esto quiere decir que sólo pudo recuperar el quince por ciento de su presupuesto asignado. Es normal que un teatro reciba ayudas de los gobiernos centrales o locales. Esto, como se puede ver, sucede en todos los casos citados. Pero las diferencias entre lo que aporta el estado y lo que genera cada una de las instituciones no es tan grande. En el cuadro anterior salta claramente a la vista qué instituciones gozan de una situación más saludable. El tamaño del mercado quiteño y ecuatoriano podría ser una de las razones que limita la capacidad de negocio que una institución así puede generar. Aun así, esta institución tiene este aporte asegurado, la situación para un teatro privado es mucho más difícil. Pues tendría que enfrentar todos los costes y gastos solo con recursos propios.

En definitiva, la situación ecuatoriana no es alentadora. Pero una situación de crisis generalmente ofrece el panorama ideal para el emprendimiento. Las buenas ideas surgen de situaciones no ideales. Creo que el país necesita muchas de estas ideas. Romper los esquemas tradicionales para buscar nuevas formas de hacer, de vivir y de experimentar la música. No podemos seguir esperanzados como músicos, comparándonos con las carreras profesionales de artistas que han surgido en mercado totalmente diferentes al de Ecuador. La realidad de un país pequeño tiene sus desventajas, pero también tiene ciertos beneficios que en mercados más grandes no se pueden encontrar. Lo importante es poner los pies en la tierra y buscar oportunidades más allá de las fronteras de país, del continente e incluso del idioma.

3. Forzavu y la economía naranja

La situación del mercado ecuatoriano ha hecho que proyectos como Forzavu surjan como una necesidad. Esto como resultado del creciente interés por las actividades culturales y musicales y la limitada oferta actual del mercado. Han aumentado las posibilidades de estudiar música de forma académica/profesional. Algunas universidades ofrecen carreras universitarias en música. Pero no hay muchas opciones que permitan vincularse a una agrupación musical no profesional. Forzavu encontró un nicho de

mercado muy puntual. Ofrecer la experiencia musical como servicio resulta muy interesante para el consumidor ya que la mayoría de las personas no han tenido la oportunidad de experimentar la música desde el escenario. El ensamble coral es una de las mejores opciones para experimentar con la música por primera vez ya que ofrece un ambiente seguro para el individuo que se siente parte de un grupo. Forzavu ofrece una experiencia cultural que logra su objetivo a partir de la música, sin que la música sea el objetivo por sí misma. El objetivo de Forzavu es crear una comunidad de gente comprometida con el desarrollo social y cultural con fuertes valores personales que usan la música como instrumento para generar bienestar. A la final se está usando a la música, y más específicamente al canto coral, como herramienta.

Gabriel Morán, en la entrevista, habló sobre el concepto de economía naranja. No lo tenía muy claro, pero tenía alguna referencia respecto al valor de las ideas como productos y servicios. Ante esto, él plantea que Forzavu está muy relacionada con el concepto de los autores Buitrago y Duque citados continuamente en este estudio.

El trabajo que se hizo desde el principio, incluso antes de que “Forzavu S.A” sea una empresa constituida de manera formal, ya era un trabajo de economía naranja.

(...) se había conseguido que las ideas se transformen en bienes y servicios culturales. Desde el primer paso hacia la comercialización de nuestro servicio como coro principal, desde el primer contacto con un cliente, fuimos conscientes del valor que podía tener el arte que creábamos. (G. Morán, carta, el 22 de agosto de 2019)

Poco tiempo después se descubrió que ese valor podría tener un efecto multiplicador con los coros formativos, enriqueciendo la cultura, y con el objetivo de alimentar a la economía cultural. Una vez que se define que Forzavu forma parte de esta economía, se espera que iniciativas como esta se multipliquen y transformen la situación cultural de nuestro país.

Parte fundamental de aprovechar estos conceptos estaban presentes en Forzavu desde que se pretendió que el proyecto esté constituido legalmente. En Ecuador instituir una empresa es un proceso simple. Según el instructivo de la Superintendencia de Compañías solo es necesario un capital inicial de ochocientos dólares y por lo menos dos socios. Forzavu se constituyó el primero de febrero del 2017 con un capital inicial de mil

doscientos dólares y veintitrés socios accionistas. En el detalle sobre su actividad económica encontramos lo siguiente: actividades creativas, artísticas y de entretenimiento. Como operación principal se dedicará a la producción de obras de teatro, conciertos, óperas, espectáculos de danza y otras actividades escénicas como las actividades de grupos, circos o compañías, orquestas o bandas. Pero lo interesante no está en esta descripción jurídica de su institución. El momento que vemos las subactividades económicas encontramos esto: 1: Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento. 2: Producción de obras de teatro, conciertos, óperas, espectáculos de danza y otras actividades escénicas como las actividades de grupos, circos o compañías, orquestas o bandas, incluido actividades complementarias para la producción y otras actividades escénicas realizadas en directo como: actividades de directores, productores, diseñadores y constructores de escenarios, tramoyistas, manejo de telones, técnicos de iluminación y sonido, etcétera. 3: Actividades de artistas individuales, como escritores, directores, músicos, conferencistas u oradores, escenógrafos, constructores de decorados, etcétera; escritores de todo tipo, por ejemplo, obras de ficción, de obras técnicas, etcétera., actividades de escultores, pintores, dibujantes, caricaturistas, grabadores, etcétera, se incluye la restauración de obras de arte, como cuadros, etcétera y actividades de los modelos independientes. 4: Gestión de salas de conciertos, teatros y otras instalaciones similares. 5: Actividades de productores o empresarios de espectáculos artísticos en vivo, aporten o no ellos mismos las instalaciones correspondientes. 6: Actividades de periodistas independientes.

Ante esto podría parecer que es un proceso muy complejo y lleno de dificultades. Si es que una persona no experta intenta hacerlo seguro que sí lo sería. Pero dentro del grupo inicial había más de un abogado. Gracias a su asesoramiento el proceso fue simple. No tan rápido como se esperaba, pero si fue fácil. Según Gabriel la sugerencia inicial de hacer una sociedad anónima vino precisamente de Natalia Ordoñez, abogada miembro del coro principal. En ese entonces había que pagar unas grabaciones que fueron utilizadas posteriormente para promocionar el trabajo de grupo. Para esto cada miembro aportó con un poco de dinero. La idea de Natalia fue que se formalice el proceso haciendo una sociedad anónima. De esta manera el coro podría tener acciones y ganancias sobre esta inversión. Se hizo todo el proceso y se instituyó la empresa, como comenté anteriormente, en febrero del 2017.

Así ha funcionado desde entonces Forzavu S.A. Incluso, para el posterior crecimiento con la apertura del sistema, fue muy útil tener como base la sociedad anónima ya creada. Esta ayudó a que fuera ágil la implementación de una estructura interna que permita gestionar el sistema de cobros, de facturación y demás aparato administrativo. Al principio no se pensó en todos estos beneficios. Realmente el proyecto estaba en una etapa inicial muy temprana. Pero esa decisión ayudó a que ahora Forzavu haya cristalizado su crecimiento. No solo fue importante tener detrás del proyecto ideas de empresa, fue importante hacer empresa, tener los papeles en regla y comprometerse legalmente entre todos los socios en sacar adelante el proyecto. Este paso fue el salto que transformó todo de un proyecto a una realidad. También creo que por eso es muy útil enmarcar el proyecto desde la perspectiva de la economía naranja. Con el trabajo que ha hecho Forzavu, en su balances y estados de resultados se podría hacer un análisis económico y financiero sobre el beneficio que estos bienes de origen intelectual han generado.

CAPÍTULO TRES

PROPUESTA DE PROYECTO CULTURAL PARA EL SISTEMA FORZAVU

A continuación, se va a hacer el ejercicio de esquematizar el proyecto detrás de Forzavu SA. Esta es la primera vez que se realiza el proceso de insertar dentro de un esquema el trabajo que se ha venido haciendo. Mucho de lo que se ha conseguido se construyó sin un plan a largo plazo. Otros objetivos se han logrado estableciendo metas a corto plazo. Se va a utilizar la propuesta de un esquema para la elaboración de proyectos culturales del libro “Diseño y evaluación de proyectos culturales” escrito por David Roselló Cerezueta. Se hará el análisis basado en tres situaciones. En algunos casos se hablará sobre la realidad ya existente, otras veces se hará propuestas sobre lo que no existe y otras veces se adaptará lo que existe para que tenga concordancia con el esquema. Lo que se propone es asentar la realidad del sistema de coros formativos en un proyecto que permita evaluar internamente los objetivos, de tal manera que la propuesta pueda ser aplicada.

1. Bases contextuales del proyecto

1.1 Finalidades

La misión que Forzavu S.A. tiene definida en su planificación estratégica es transformar la esfera cultural, generando una comunidad artística fundamentada en valores, que busca la excelencia en cada uno de los proyectos, enfocándose, sobre todo, en la persona humana. De esta misión que engloba a todos los proyectos de la empresa podemos definir que el objetivo general del Sistema Forzavu es crear una comunidad de gente comprometida con el desarrollo social y cultural, con fuertes valores personales que usan la música como instrumento para generar bienestar.

La intención detrás de este objetivo general o finalidad es permitir que quienes se involucren en el Sistema Forzavu puedan aprovechar de todos los beneficios que el canto coral brinda. Se pretende ayudar a construir relaciones de confianza y cohesión. Al cantar el cuerpo genera cortisol y oxitocina que sirven para enfrentar el estrés y la depresión, subiendo el nivel de bienestar personal. Además, al cantar se generan endorfinas,

hormonas que producen sensación de placer. Esto acompañado de actividad física ayudan a que se genere una sensación de bienestar. La continuidad de las actividades logran que esa sensación de bienestar también sea continua.

Además, existen aspectos terapéuticos de las artes escénicas en general. El involucrarse en este tipo de actividades puede ayudar con problemáticas difíciles mejorando la resiliencia en los individuos. (Chanda & Levitin, 2013)

1.2 Dinámica territorial y sectorial

Forzavu comenzó con sus actividades en el sector de La Carolina, pero cuando se optó por un espacio fijo se tomó la decisión de ir a Cumbayá. La parroquia es altamente residencial y demográficamente su población se encuentra entre las más jóvenes de la ciudad. Esto brindaban la oportunidad de mercado que los coros formativos necesitaban. Además, en ese momento existían oportunidades de espacio en un nuevo centro comercial. Tenía sentido que un proyecto nuevo buscara socios que también estaban interesados por hacerse un nombre en la parroquia.

Actualmente el público objetivo que ya participa de actividades proviene principalmente de esta parroquia. Se han contemplado opciones de replicar a futuro la experiencia de los coros formativos en otras ciudades. En todo caso actualmente el enfoque está en seguir las actividades en la sede actual.

1.3 Encuadre en el contexto de otras políticas

Forzavu propone un producto que ya existe en el mercado, pero se distancia de lo que se ha visto tradicionalmente. El canto coral en la ciudad ha estado alejado de la música popular, en cambio se lo encuentra generalmente asociado a la música clásica o académica. Es común encontrar que los coros de la ciudad tienen muchas obras repetidas dentro de su repertorio. Inclusive sucede que diferentes coros interpretan las mismas obras en un mismo festival. El objetivo de buscar algo “nuevo”, o alejarse de lo “viejo” responde a la necesidad de tener una imagen fresca y nueva para la actividad del canto coral. Ante esta situación sucede que se ha logrado tener participantes que nunca han formado parte de un coro, o que nunca habían considerado la opción de ser parte de uno.

En cuanto a las políticas que rigen el sector cultural en el país, está considerada la actividad comercial relacionada a actividades musicales. El Estado debe garantizar el

acceso y lo hace a través de programas propios. Forzavu SA pretende ser una empresa que funcione sin ayudas del estado, por eso su actividad económica registrada en el Servicio de Rentas Internas la enmarcan para que funcione como una empresa cuya actividad comercial está enfocada en la generación de recursos a través de las actividades musicales que realiza y la comercialización de productos musicales, teatrales y escénicos.

1.4 Origen-Antecedentes

Forzavu surge a raíz de una reunión que tuvieron los actuales directores. Mónica Pallares y Gabriel Morán querían generar un espacio para poder desarrollar el canto coral. Tenían en mente un grupo de gente que en ese momento no estaba cantando en ningún grupo pero que estarían dispuestos en hacerlo. De esta idea nace Forzavu.

La evolución del proyecto fue muy orgánica. Juntamente con este grupo se realizó un proceso creativo para decidir el nombre. Después se consiguieron los primeros contratos y así empezó el trabajo con el coro principal. El primer año el trabajo fue muy intenso y además se identificó a mucha gente alrededor del grupo inicial, que demostraban interés por tener un espacio parecido al que tenía Forzavu. De este interés surgen los coros formativos, lo que se conoce como Sistema Forzavu.

En sus inicios el Sistema Forzavu ha conseguido algunos hitos importantes para el poco tiempo que tiene funcionando. Los coros formativos están divididos por edades y género. En la actualidad, los grupos han aumentado de los tres grupos originales del sistema a cuatro. Además, se abrieron grupos de teatro musical. Se han realizado diferentes espectáculos y se han grabado cuatro discos.

2. Definición del proyecto

2.1 Destinatarios

Personas interesadas en el canto coral y el teatro musical, que tengan acceso por las tardes al campus en Cumbayá, que puedan comprometerse uno o dos días a la semana, que tengan entre cuatro y ochenta años. Por los costos de los servicios, se considera que los destinatarios proceden de una situación económica que los ubica en clase media, media-alta y alta. La edad de los destinatarios va desde los cuatro años y no existe un límite de edad en los adultos. Los diferentes coros están divididos en grupos. Por lo tanto,

existe oferta para toda esa población. No se exige un conocimiento previo de música ni de ningún tipo de formación.

El campus de Forzavu está situado en “Lumbicity”, un complejo en el que coexisten diferentes empresas. Esta ubicación permite que sus destinatarios puedan venir de diferentes zonas de los valles y de la ciudad. En orden estos barrios son los siguientes: Lumbisí, Cumbayá, Tumbaco, Miravalle, Intervalles, Quito Centro-Norte, Puembo, Pifo.

Los participantes son divididos en grupos corales y grupos de teatro musical. Los grupos han ido cambiando desde la primera oferta. El crecimiento es orgánico y se basa en los requerimientos que se identifican en la población cercana a la empresa. Actualmente los grupos existentes son los siguientes:

2.1.1 Grupos Corales:

- Toddlers: niños y niñas de entre 4 a 6 años.
- Kids: Niños y niñas de entre 7 a 12 años.
- Teens: Adolescentes, mujeres y hombres, de entre 13 y 16 años.
- College: Estudiantes universitarios y de colegio, mujeres y hombres, de entre 17 y 25 años.
- Women: Mujeres adultas desde los 20 años sin límite de edad.
- Men: Hombres adultos desde los 20 años sin límite de edad.
- Classics: Adultos, mujeres y hombres, desde los 20 años sin límite de edad.

2.1.2 Grupos de teatro musical:

- Musicals Kids: un grupo de 7 a 8 años y dos grupos de 9 a 12 años.
- Musicals Teens: dos grupos de 13 a 17 años
- Musicals College: un grupo de 18 a 25 años
- Musicals: tres grupos de adultos.

Con la organización actual se ha logrado organizar eficientemente a toda la población que cabe dentro de nuestros destinatarios. La apertura de nuevos grupos o cierre de alguno responderá al comportamiento de cada uno y su evolución. La estructura no debe ser cerrada. Debe mantenerse la posibilidad de reestructuración y de creación de nuevos grupos. De tal manera que se pueda seguir encontrando un espacio o grupo para toda la población destinataria.

2.2 Contenido

El proyecto aborda el canto coral y el teatro musical. Se empezó con el trabajo en grupos corales y después surgió la propuesta de incorporar el teatro musical al sistema. En realidad, todo proviene de las necesidades que el coro principal enfrentaba. El objetivo principal con el que se parte fue el canto coral, pero siempre se buscó que la interpretación de las obras sea lo más teatralizada posible, lo que llevó a incorporar el teatro musical. Ahora gracias a eso el sistema también sirve como semillero para futuros miembros del coro principal.

2.3 Objetivos y su previsión de evaluación

Como se dijo anteriormente la finalidad de Forzavu es crear una comunidad de gente comprometida con el desarrollo social y cultural, con fuertes valores personales que usan la música como instrumento para generar bienestar. Los objetivos específicos que se derivan pueden ser muy variados y normalmente vamos a encontrar ejemplos como montar un musical, o realizar un recital de música de los años noventa. Lo que se entiende es que el fin último, o el producto musical que se realice es más una herramienta de cumplimiento del objetivo general. Sin embargo, existen ciertas pautas a seguir para lograr que dentro de la planificación se incluyan las actividades necesarias para que el objetivo se resuelva. Por lo tanto, primero debemos identificar qué actividades nos llevan a cumplir el objetivo. Como el objetivo es generar cambios positivos en las personas involucradas, ciertas actividades deben realizarse. Ya sea que se esté preparando un espectáculo navideño o un festival coral, las actividades deben ir encaminadas a que la comunidad de cantantes involucrada se comprometa con el desarrollo suyo y de sus compañeros. Además, que sus valores personales se fortalezcan. Esto va a diferenciar radicalmente el trabajo de los grupos corales del sistema Forzavu frente al trabajo de otros coros. Por lo tanto, proponemos las siguientes finalidades, con sus objetivos generales y específicos.

2.3.1 Objetivos generales:

- Generar, en el plazo de 5 años, entre los clientes, una comunidad de más de 150 personas, que tengan clara la misión y valores de Forzavu como un sistema.

- Mejorar la auto percepción del talento y el ánimo de cada uno de los clientes. Que en un periodo de 2 años a partir de su entrada al sistema operativo esta mejora sea superior al 40%.
- Producir al menos 4 presentaciones al año, que impacten de manera positiva a toda la esfera comunitaria (artistas, sus familias, sus amistades, su comunidad urbana) cambiando positivamente la percepción del arte ecuatoriano en el mercado objetivo.
- Medir el cumplimiento de los objetivos generales y específicos estableciendo indicadores de gestión.

2.3.2 Objetivos específicos

- Generar un grupo de alto rendimiento que se reúna 2 veces a la semana y presente anualmente 2 conciertos con varias funciones públicas y privadas, con fines de lucro para sus miembros.
- Generar 15 grupos formativos que presenten anualmente 2 conciertos en un ambiente artístico de primer nivel.
- Definir una temática para trabajar transversalmente con todo el sistema durante el año lectivo.

Es importante poder asentar los objetivos específicos en términos que sean medibles. De tal manera que al final de la planificación se pueda destinar una semana a evaluación de resultados. Esto será importante para identificar cambios a implementar en el siguiente periodo.

2.4 Líneas estratégicas y modelo de gestión

Las líneas estratégicas que se toman para corresponder a los objetivos se han establecido siguiendo los parámetros del modelo de gestión por procesos. Por eso en esta parte vamos a hablar del modelo de gestión y las líneas estratégicas conjuntamente.

La gestión por procesos está siendo utilizada actualmente en diversos ámbitos públicos y privados en el Ecuador. Haciendo una pequeña búsqueda en internet se encuentran diferentes instituciones tomando este modelo de gestión. Este, se aleja de las características tradicionales de una empresa. Se trabaja de una manera horizontal, alejándose de estructuras tradicionales como organigramas y jerarquías. La idea es involucrar transversalmente a los diferentes agentes que forman el equipo de trabajo de

Forzavu enfocándose en los procesos que se realizan para cumplir los objetivos. De tal manera que encontramos que los diferentes actores están interrelacionados en los diferentes procesos y todo el equipo está involucrado en lograr los objetivos generales.

Este modelo de gestión se ha caracterizado por facilitar buenos resultados. Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistema de gestión en la calidad total. (Zaratiegui, 1999).

En el caso de Forzavu se hizo lo siguiente: Se identificó todos los procesos que se realizaban normalmente. Según el modelo a seguir, se debe dividir estos procesos en tres grupos. Los procesos estratégicos, o gobernantes, son los que definen y controlan los objetivos generales. En estos procesos intervienen principalmente los directores. Después están los procesos operativos. Estos son los que incluyen las acciones específicas del trabajo diario. Por ejemplo, la producción musical, el programa pedagógico, las ventas, etc. En definitiva, son las que acciones que hacen que el servicio llegue a los clientes. Por su naturaleza en estos procesos se involucra todo el equipo de trabajo. Finalmente tenemos los procesos de apoyo o habilitantes. Estos no están directamente involucrados con las acciones, pero sí tienen repercusión en la calidad de los procesos operativos.

2.4.1 Procesos gobernantes

- Administración
- Planificación estratégica basada en Stake Holders
- Planes operativos

2.4.2 Procesos operativos

- Producción ejecutiva
- Producción musical
- Pedagogía
- Ventas
- Cobranzas
- Facturación

2.4.3 Procesos habilitantes

- Recursos humanos

- Contabilidad
- Comunicación
- Análisis Financiero

3. Producción del proyecto

3.1 Estructura organizativa y recursos humanos

La estructura interna de Forzavu no funciona con una estructura tradicional. Al tener un modelo de gestión por procesos se logra que la estructura sea totalmente horizontal. La única diferencia es que para los procesos gobernantes y para los procesos habilitantes no participan todos los miembros del equipo, pero para los procesos operativos si se va a requerir la participación de todos. De esta manera tenemos un equipo con los siguientes perfiles:

- Gerente General y Director del Sistema - Gabriel Morán
- Presidente Ejecutiva y Directora del Sistema - Mónica Pallares
- Directora de proyectos y Profesora de Teatro Musical - Ariadna Macias
- Asesora comercial y Administrativa - Valeria Galeas
- Encargada de venta de entradas - Ana Lucia Carpio
- Directora de marca - Gabriela Pallares
- Profesora de fundamentos de Coro y teatro musical - Isabel Pallares
- Contadora

Para cada proceso se crean equipos de trabajo independientes. De esta manera la estructura organizativa quedaría de la siguiente manera:

Procesos gobernantes - En estos procesos intervienen solo Gabriel Morán y Mónica Pallares.

Procesos operativos - En estos procesos se crean los siguientes equipos de trabajo, con las siglas de sus nombres:

- Producción ejecutiva - GM, MP, AM y VG
- Producción musical - GM y MP
- Pedagogía - MP, AM y IP
- Ventas - GM, MP, VG y LC
- Cobranzas - GM, VG y LC
- Facturación GM, VG, LC y CT

Procesos habilitantes - En estos procesos se crean los siguientes equipos de trabajo:

- Recursos humanos - GM, MP, VG y CT
- Contabilidad - GM, VG y CT
- Comunicación - GP, GM y MP
- Análisis Financiero - GM, MP y CT

3.2 Planificación de la producción

Para la planificación se preparó un diagrama de Gantt. Este nos permite organizar gráficamente las actividades en el año. Tiene la ventaja que permite ver claramente el año entero en un solo cuadro. Resulta útil para reprogramar fácilmente actividades y para evitar saltarse actividades “clave” como la medición de los resultados obtenidos.

3.3 Comunicación

La comunicación dentro del modelo de gestión por procesos está dentro de los procesos habilitantes. Sin embargo, por su importancia vamos a seguir el esquema propuesto por David Roselló.

Forzavu en temas de comunicación ha trabajado mucho su imagen, su comunicación interna y sus redes sociales. Se quiso enfocar su imagen en las ventas por lo que se desarrolló una actividad de creación conjunta. En esta actividad participaron los miembros originales del coro principal y de esta actividad salió el nombre del grupo. Se hizo un taller de creación conjunta. Gabriela Pallares, la directora de marca, lideró la actividad en la que se hicieron propuestas de nombre. Después se fueron barajando opciones hasta que finalmente el nombre definitivo se lo encontró juntando dos propuestas.

Desde ahí en adelante Gabriela se encargó de desarrollar un logotipo y una imagen que pueda ser utilizada tanto interna como externamente. Actualmente se tiene elaborado un manual de marca que establece todos los parámetros necesarios para la difusión externa e interna. Además, Forzavu tiene su propia página web y está presente en las principales redes sociales. Sin embargo, el manejo de estas redes todavía no ha sido explotado en todo su potencial.

Existe un equipo externo de colaboradores para la comunicación. Este equipo maneja la imagen, o identidad corporativa, las relaciones con clientes y la difusión de las actividades. En este equipo están involucrados los directores como voceros y la directora de marca como parte del equipo. Pero además colaboran agentes externos con redes y medios ATL. Actualmente las personas involucradas en el equipo externo perciben remuneraciones puntuales por su trabajo. A futuro se va a buscar que estas funciones las realice una agencia especializada, de tal manera que estos canales puedan ser aprovechados de una manera más eficiente.

3.4 Requisitos infraestructurales y técnicos

Para lograr los objetivos actualmente se trabaja con la siguiente infraestructura:

- Un aula grande de repasos. Insonorizada y con equipamiento móvil, de tal manera que puede usarse para repasos de coro como repasos de montaje escénico y performático.
- Un aula más pequeña para teatro musical equipada con espejos de gran formato.
- Un aula pequeña para repasos corales de grupos pequeños.
- Una oficina para las actividades administrativas.
- Una bodega para vestuario y escenografía.

Sería ideal poder contar además con un estudio de grabación pequeño y un aula con espacios modulares que pueda crecer de acuerdo con las necesidades. Inicialmente hubo un ofrecimiento de que el aula más grande iba a tener un sistema de paredes móviles, pero no se ha logrado concretar esa infraestructura. Sin embargo, la infraestructura actual permite realizar las actividades necesarias para lograr los objetivos específicos.

3.5 Aspectos jurídicos

La empresa Forzavu fue instituida como sociedad anónima en febrero del 2017. Del equipo de trabajo son internos: el gerente general, la directora del sistema, la asistente administrativa y la profesora de teatro musical. El resto del equipo es externo y factura por sus servicios.

La marca y logotipo están registrados en el Instituto de Propiedad intelectual. Además, se cuenta con registro de marca en Estados Unidos, México y Argentina.

Las creaciones originales de Forzavu están registradas con la Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos. Con esta sociedad además, se establecen los acuerdos por las licencias para el montaje de obras de otros artistas. A nivel internacional las obras originales se comercializan en plataformas como Spotify y Apple Music con las que se trabaja directamente temas de copyright de obras originales y el pago de licencias de obras de otros artistas.

3.6 Gestión económica y financiera

La principal línea propuesta para la gestión financiera es el bajo endeudamiento. No existen en la actualidad deudas a largo plazo. No se han sacado créditos de ningún tipo ni se ha solicitado inversiones fuertes a ningún socio. La principal inversión ha sido el trabajo de los directores. Esto ha permitido que el capital actual sea muy aprovechado. El punto de equilibrio bajo ha dado un margen operativo y un margen de contribución amplio, alejando a la empresa de situaciones de riesgo.

Actualmente la organización cuenta con una tasa de productividad que permiten planificar un ahorro. Se debería seguir por este camino hasta poder tener un presupuesto que permita invertir en infraestructura sin necesidad de aumentar mucho el riesgo. De esta manera se podría apalancar la operatividad y los proyectos podrían ser más lucrativos.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el estudio de caso realizado, se puede concluir que el éxito de Forzavu como una empresa que se posiciona en el mercado, con una propuesta innovadora, en un nicho con muchas complejidades, se debe al modelo de negocio que maneja. El equipo de trabajo ha demostrado ser capaz de lograr objetivos ambiciosos, con una alta calidad de producción y con un continuo crecimiento a pesar de las condiciones no favorables del mercado de la ciudad.

Se ha podido observar el análisis de los procesos internos y la adopción de mejoras en el desarrollo de cada proyecto. Esto ha permitido que las mejoras sean evidentes con el pasar de los años y que el crecimiento del proyecto sea exponencial. Es indispensable aprovechar esta sinergia y analizar el modelo de negocio para que pueda ser replicado en las industrias culturales locales, dado que el mercado ecuatoriano no presenta claras garantías para los emprendimientos artísticos.

Teniendo en cuenta que existen bases sólidas sobre el manejo de Forzavu SA, el desarrollo de un proyecto cultural basado en las necesidades de la empresa y la comprensión del mercado local resulta relevante. Este proyecto puede servir de guía para asegurar la proyección y el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Así también puede servir de impulso para el desarrollo de nuevos proyectos culturales que dinamicen la economía naranja en Ecuador, a partir de la comprensión y análisis de un caso de éxito.

RECOMENDACIONES

Creo oportuno resaltar la importancia de implementar este esquema de trabajo en otras empresas y proyectos culturales en Ecuador. Estos proyectos pueden abarcar todos los ámbitos de la cultura; artes plásticas, artes escénicas, gestión del patrimonio, exposiciones, festivales, industria musical, entre otros. La implementación de un esquema de proyecto permite que los objetivos de este se definan de forma clara; que las acciones realizadas se enfoquen al cumplimiento de las metas a corto, mediano y largo plazo; y que los resultados de las mismas se puedan evaluar con parámetros claramente definidos.

Es de especial importancia resaltar como el desarrollo de un proyecto cultural permite que la evaluación se maneje de manera efectiva, eficiente y certera. Este esquema impulsa la necesidad de realizar evaluaciones por la efectividad y relevancia de los datos proporcionados. En muchas ocasiones no se ponen en valor las evaluaciones post culminación, cuyo resultado nos da una perspectiva general de los procesos implementados, de los objetivos alcanzados y de las posibles mejoras a futuro.

La compleja situación del mercado en nuestra ciudad nos motiva a resaltar la importancia de desarrollar proyectos culturales que tengan objetivos claros, que establezcan estrategias para su desarrollo y parámetros de análisis posteriores. Esto aportará a un mejor desarrollo de los emprendimientos culturales, basados en una correcta evaluación del mercado y una adecuada canalización de los recursos. Con estas estrategias las empresas culturales en Ecuador podrán identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una etapa temprana.

De tal manera, la recomendación final de este estudio de caso se enfoca en resaltar la necesidad de desarrollar propuestas culturales que analicen y engloben todas las etapas del proyecto; desde la creación de la propuesta, la gestión de la misma y su evaluación posterior. Usar estos modelos de gestión en empresas y proyectos culturales puede constituir el punto de quiebre para el desarrollo de la economía naranja en Quito y en todo el Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

- ADETCA. (2019, septiembre). *Empresas de Teatre de Catalunya Estadístiques Temporada 2018-2019*.
http://www.adetca.cat/media/docssites/314B5/01_059_00049141/Resum1819_NR.pdf
- BOP Consulting. (2010). *Guía práctica para mapear las industrias creativas*.
https://cerlalc.org/wp-content/uploads/publicaciones/olb/PUBLICACIONES_ODAI_Guia-practica-para-mapear-las-industrias-creativas_v1_010110.pdf
- Brito, J. J. (2019, agosto 27). *Entrevista con Juan José Brito sobre la industria musical en el Ecuador*. [Carta].
- Buitrago, F., & Duque, I. (2013). *La Economía Naranja, una oportunidad infinita*.
- Causa Pendiente. (2017, octubre). *El Teatro Colón con una inversión millonaria | Causa Pendiente*. <http://www.causapendiente.com/el-teatro-colon-con-una-inversion-millonaria/>
- Chanda, M. L., & Levitin, D. J. (2013). The neurochemistry of music. *Trends in Cognitive Sciences*, 17(4), 179–193. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2013.02.007>
- CNN Español. (2018, noviembre 9). Colombia revela cifras de su último censo: ¿cuáles son los países de Latinoamérica con más habitantes? *CNN*.
<https://cnnespanol.cnn.com/2018/11/08/colombia-revela-cifras-de-su-ultimo-censo-cuales-son-los-paises-de-latinoamerica-con-mas-habitantes/>
- Crónica Global. (2017, julio 12). *El Liceu sucumbe ante el modelo empresarial del Teatro Real de Madrid*. Crónica Global.
https://cronicaglobal.elespanol.com/business/liceu-modelo-empresarial-teatro-real-madrid_76567_102.html
- Cruz, A. F. (2019, noviembre 14). *Economía naranja: Definición, ejemplos y cifras*. Rankia. <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/3940907-economia-naranja-definicion-ejemplos-cifras>
- Delgado, F. M. (2018). *Jóvenes: Nuevos hábitos de consumo*. 188.
- El Telégrafo. (2013, enero 13). *La no industria musical en Ecuador: Hacia la recuperación de un paciente terminal*. El Telégrafo - Noticias del Ecuador y del

- mundo. <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/carton/1/la-no-industria-musical-en-ecuador-hacia-la-recuperacion-de-un-paciente-terminal>
- Espacio Visual Europa. (2014, septiembre 26). *Museos en Ecuador*. EVE Museos e Innovación. <https://evemuseografia.com/2014/09/26/agendas-mundi-iiii-ecuador/>
- FUNDACIÓ SALA BECKETT. (2018). *Comptes Anuals amb informe d'auditoria corresponents a l'exercici acabat el 31/12/2018*.
- Ley Orgánica de Cultura, núm. Registro Oficial Suplemento 913 del 30-Dec-2016, Asamblea Nacional (2016). <http://www.lexis.com.ec/wp-content/uploads/2018/07/LI-LEY-ORGANICA-DE-CULTURA.pdf>
- Martínez, C. (2016, mayo 19). Ecuador: Los ingresos por música grabada en formato físico sólo representaron el 8% en 2015. *Industria Musical*. <https://industriamusical.es/ecuador-los-ingresos-por-musica-grabada-en-formato-fisico-solo-representaron-el-8-en-2015/>
- Morán, G. (2019, agosto 22). *Entrevista con Gabriel Morán sobre Forzavu* [Carta].
- OEI. (2016). *Estudio comparativo de cultura y desarrollo en Iberoamérica*. https://oibc.oei.es/otros_documentos/Estudio_CD_OEI.pdf
- OMPI. (2003). *Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries*. https://cerlalc.org/wp-content/uploads/publicaciones/olb/PUBLICACIONES_ODAI_Guia-practica-para-mapear-las-industrias-creativas_v1_010110.pdf
- Pallares, M. (2019, agosto 22). *Entrevista con Mónica Pallares sobre Forzavu* [Carta].
- Periodismo Ecuador. (2019, enero 13). La Fundación Teatro Sucre destina el 84.4% de su presupuesto municipal al pago de remuneraciones. *Periodismo Ecuador*. <https://periodismoecuador.com/2019/01/13/teatro-sucre-presupuesto-sueldos/>
- Quijano, A. (1988). *Modernidad, identidad y utopía en América Latina*. Sociedad y Política Ediciones. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140507094331/eje3-4.pdf>
- Sayce. (2018). *Memorias—Sayce*. Sayce. <http://sayce.com.ec/memorias/>
- SELA. (2011). *Incentivo a las Industrias Culturales y Creativas en América Latina y el Caribe*. http://walk.sela.org/attach/258/EDOCS/SRed/2011/06/T023600004770-0-Incentivo_a_las_Industrias_Creativas_y_Culturales-_Di_08-11.pdf
- Toute L'Europe. (2012). *La Scala, ou la culture oubliée par le gouvernement italien*. Toute l'Europe.eu. <https://www.touteleurope.eu/actualite/la-scala-ou-la-culture->

[oubliee-par-le-gouvernement-italien.html](#)

UNCTAD, P. (2010). *Informe Economía Creativa 2010*. 483.

UNESCO, & PNUD. (2013). *INFORME SOBRE LA ECONOMÍA CREATIVA 2013*.

Vasco, M. (2017). *Impacto de las políticas culturales relacionadas con la música ecuatoriana desde la aplicación de la Ley Orgánica de Comunicación en la programación de la radio comercial*. 130.

Zaratiegui, J. R. (1999). *LA GESTIÓN POR PROCESOS: SU PAPEL E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA*. 8.

ANEXOS

1. Entrevista Gabriel Morán Gortaire.

Fundador, Director Musical, Gerente Forzavu S.A

22 de agosto, 2019

¿Como inició todo?

Todo inició cuando Mónica Pallares y yo, finalmente nos atrevimos a juntarnos para cumplir un sueño que los dos habíamos tenido por separado. Lo cristalizamos a partir del 2015 cuando juntamos al coro principal.

¿Como fue el desarrollo?

El desarrollo de lo que ahora es Forzavu fue cimentado sobre el éxito que tuvo el coro principal. Poco a poco, el coro principal fue teniendo cada vez más presentaciones. Se hicieron dos giras en Quito y Guayaquil. A partir de ahí comenzó a existir la escuela formativa de Forzavu. Esta escuela consiste de grupos corales abiertos a todo público y divididos en cuatro grupos. Forzavu Women, solo para mujeres, Forzavu Kids para niños, Forzavu Teens para adolescentes y Forzavu Classics para adultos. En el primer año se empezó con sesenta alumnos y se terminó el mismo año con ciento cincuenta. En cambio el segundo año se terminó con doscientos treinta alumnos.

¿Cuál es la situación actual?

La situación actual es que somos seis coros y seis grupos de teatro musical que estamos en constante crecimiento. Se han hecho cinco conciertos con el sistema Forzavu, dos musicales, El Grinch y Todo Puedes Soñar, dos conciertos de navidad y un concierto de premios. Además, hemos tenido la fortuna de llenar dos veces la Casa de la Música con el Coro principal, dos veces el teatro del colegio alemán con el sistema y una vez el Teatro Nacional de la Casa de la Cultura con el sistema.

¿Como se manejan los derechos intelectuales de obras de otros artistas interpretadas por Forzavu?

En cuanto a derechos intelectuales de otros artistas hemos adquirido experiencia en ese tema. Hemos conocido, por fin, a las personas adecuadas para acceder a este proceso. Desde el último show, Rocking Choir, ya se gestionan las licencias. Antes de eso solamente cantábamos las canciones sin preguntar mucho. Pero a partir de Julio 2019

ya sacamos permisos. de Rocking Choir tenemos permisos para presentarlo todo este año. Estamos con una alianza con David Checa que es el director de SAYCE, para de aquí en más, siempre sentarnos para gestionar los derechos de obras de otros artistas.

¿Como se manejan los derechos de obras originales de Forzavu?

Forzavu no tiene mayor cosa en obras originales. Podríamos considerar el guion del primer musical que hicimos como una obra original. Honestamente tenemos pendiente registrarlo. Tenemos dos canciones originales también, que no están registradas aún. En cuanto a nombre y marca si tenemos registro en tres países distintos.

¿Cuál fue el proceso de institución de la empresa Forzavu SA y que les motivó a tomar la decisión de instituirla?

El momento que tuvimos que poner plata no podíamos hacerlo de una manera informal. Había que pagar unas grabaciones que fueron nuestra herramienta para posibles clientes. Ante esta situación la Nati Ordoñez, abogada que era parte del grupo original, sugirió hacer una sociedad anónima para formalizar el proceso. Así el coro tiene reales acciones y reales ganancias sobre lo que invierte. Por esto se tomó esa decisión que a la final fue mucho menos lioso de lo que se podía pensar. El proceso fue bastante sencillo en realidad. Nos asesoramos con un abogado experto en el área y en un par de meses se constituyó la sociedad anónima.

2. Entrevista Mónica Pallares Jauregui

Fundadora, Directora Artística Forzavu S.A

22 de agosto, 2019

¿Cómo empezó Forzavu?

Forzavu comenzó con una idea que venía rondando desde hace mucho tiempo, de generar un espacio para un grupo de gente a la que le gusta cantar, y ama cantar, pero no tenían un espacio de formación y constante crecimiento. Además, se buscaba con este grupo de gente hacer un grupo vocal diferente, algo que llame la atención. Un grupo que pueda mezclar la parte vocal con la parte performática. Que sea una novedad no solo para el que mira sino para los miembros del grupo. Posteriormente fue generando la fuerza más grande de Forzavu, que es el trabajo grupal. Creo que esta es la más grande característica del proyecto. Cuando se ha trabajado la parte humana y grupal, la parte musical ha crecido muchísimo más.

La primera patadita para mí y para el Gabriel fue el Coro Familia que se armó para la venida del Papa. Ahí nos dimos cuenta de que éramos capaces de crear algo muy chévere. Además, que estábamos rodeados de gente muy linda que gozaría de esto igual que nosotros. Así que un día nos juntamos e hicimos una lista y nos lanzamos. Con un poco de susto porque no sabíamos que queríamos hacer.

Empezamos el primer repaso con un arreglo de Go Tell It On The Mountain. Llegaron catorce personas en un inicio. Esto fue a finales de septiembre del 2015. Nos juntamos en el salón comunal del edificio donde vivía mi hermana y salieron dos contratos. Uno en el municipio y otro para un cliente privado. Esto fue chévere porque además de que fueron lindas las presentaciones, el grupo funcionaba bien junto. Éramos un grupo de personas que funcionamos bien juntas. En enero nos dimos cuenta que podíamos crecer un poco más. Así que llamamos a un poco más de gente y así fue creciendo el grupo.

Desde el momento de la formación de Forzavu teníamos dos visiones que responden a las características de los dos directores. Gabriel, nuestro director musical tiene una visión más de técnica musical y artística. Inclusive su visión tiene el aporte administrativo y de negocio. En cambio, la visión terapéutica y humana, la parte de

expresión corporal, expresión vocal, expresión como persona, estaba a mi cargo ya que soy musicoterapeuta.

Posteriormente esas dos visiones fueron las que se unieron para armar el sistema. Creo que estas características han sido las que nos han diferenciado de otras academias. Sin dejar de lado la calidad musical y el crecimiento artístico, se trabaja también la parte personal y humana. Creo que uno de los puntos más fuertes ha sido el compromiso de la gente. El esfuerzo no ha sido individual sino grupal. Se ha generado un lugar de pertenencia muy fuerte. Este sentido de pertenencia va haciendo que el trabajo se haya podido dar. Teniendo en cuenta el sacrificio de tiempo que requiere un show para sacarlo adelante.

¿Qué pasó desde que era solo el coro principal a lo que es hoy? ¿Como fue el proceso?

Pasó de ser solo el coro principal a ser todo un sistema porque hubo mucha gente que demandaba también tener un espacio. Empezando por los propios padres. Ellos que también han sido cantantes manifestaban la necesidad de un espacio igual al que tenía el coro principal. Se notaba, desde afuera, una gran alegría en el grupo. Además, llamaba la atención el compromiso tan profundo de todo el grupo. Esta motivación hizo que se abrieran las puertas a más grupos. Hubo una respuesta super linda de gente que hasta ahora nos acompaña en el sistema. Para esto alquilamos un espacio en Quorum del Paseo San Francisco y cada grupo se reunía una vez por semana. Los primeros grupos que se abrieron fueron; Kids, Teens, Women y Classic. De esta manera abarcamos a una población grande, desde los seis años hasta los sesenta y pico.

Después del primer concierto de todo el sistema, fue evidente lo que se podía lograr y nos animamos a crecer un poco más. Para este momento llegó a ser parte del sistema una chica que se llama Ariadna Macias. Ella fue la que nos ayudó a cristalizar este sueño que teníamos de hacer musicales. Ella había estudiado desde muy pequeña el género de teatro musical en México. Su trabajo en Enseña por México y Enseña Ecuador le habían dado una visión artística pero también humana de cómo el arte podía generar diferentes cambios en las personas. Con ella abrimos los grupos de Musicals. Esto también fue un crecimiento porque nos brindaba la oportunidad de ofrecer más opciones. Por un lado, teníamos los grupos corales en donde en crecimiento era más enfocado a la técnica vocal y al desarrollo musical a través de la experiencia con las diferentes

armonías. En cambio, estos grupos de teatro musical brindaban desarrollo en danza, actuación e interpretación vocal. Todo siempre enmarcado en el trabajo grupal.

Todo lo que había pasado con el coro principal se fue multiplicando en el sistema. Lo que evidenciamos como tan importante en el trabajo grupal, en el modo de trato, en el modo de respetar el espacio, de respetarnos entre nosotros se fue llevando a los otros coros, al sistema como tal. Creo que lo que se ha logrado en una pequeña comunidad. No solo como un sistema de coros, como una escuela, sino como una comunidad de personas que viven bajo las mismas características de trato, de respeto hacia lo que hace el otro, de compromiso, de esfuerzo. Ahora, siempre hablamos de la familia Forzavu. Estas características se han plasmado en una especie de familia. Familia que se cuida, que cuida lo de ellos, lo de todos. además, hablando desde el lado terapéutico, esta familia ha generado una red de apoyo que va cuidando, que va sosteniendo y que va fortaleciendo a los individuos que son parte de ella. Es chévere porque así como en una familia hay varias edades y distintos roles, en el sistema pasa igual. Hay varias edades y cada grupo y cada persona dentro del grupo va generando un rol saludable para el grupo. En esta convivencia se van aprendiendo cosas que luego se transmiten a la parte más personal de cada individuo. Gracias al testimonio de madres, padres y hasta de los mismos niños, hemos visto que ha habido un crecimiento en identidad, en autoestima. Se han disparado todas las fortalezas al sentirse respaldados y al encontrar un espacio donde se les permite crecer libremente.

3. Entrevista Juan José Brito

Director Programa “La Vitamina” Radio Distrito, 102.9 FM, Productor Musical

¿Cuál crees que es la situación actual del mercado de las industrias musicales?

A ver, hay algunas industrias que funcionan alrededor de la música. Creo que es un buen momento para la música en el ámbito educativo. Hay mucha oferta de academias, conservatorios y carreras universitarias en música. Creo que nunca ha habido tanta oferta como hay ahora. Pero si ves la parte de industria, de empresas, ahí la situación es totalmente diferente. Yo he tenido la suerte no solo de ver la carrera de mi hermano de cerca sino la de muchos artistas. Casi ninguno, o ninguno de los que yo conozco puede darse el lujo de vivir solo de la música. Esto no es ni bueno ni malo, a la final todos tenemos que ser multifacéticos, hacemos de productores, hacemos cosas comerciales y ya pues, así logramos salir adelante. Desde mi perspectiva, yo no soy músico, por lo menos no profesionalmente, he visto a muchos artistas endeudarse para sacar adelante proyectos y han fallado. Ve el caso de mi hermano Israel, sacó su proyecto del CD de música ecuatoriana, se quedó con más de la mitad de los discos sin vender, y eso que se supone que iba a salir con El Comercio y casi le aseguraron vender la totalidad de la producción. La gente ya no consume música de la manera tradicional. Y el problema es mucho más complejo, no creo que haya una falta de parte de los artistas, hay muchos artistas con producciones de muy buena calidad, el problema es que no hay mercado. Yo creo que hay géneros, o sea artistas que se mueven en ciertos géneros, a los que si les va bien. El problema es que son artistas de música popular, y no todo el mundo quiere hacer música popular. Lamentablemente es lo único que vende. A la final el problema, de algunos artistas, no de todos, es que en este país, hay muy poco mercado, y ese mercado está copado por la música popular.

¿A qué te refieres con eso? ¿No existen otras maneras de generar recursos? ¿Te refieres dando conciertos y así?

Claro. El problema es que de igual manera el mercado es pequeño. A ver, un artista, como mi hermano, que compone su propia música, que casi se produce el mismo, tiene ciertas ventajas frente al resto. Por costos y eso. Pero a fin de cuentas no puedes pasarte la vida dando giras. Las giras por el país han sido muy exitosas, pero no te da la

vida para pasarte haciendo eso. Lo que el artista ecuatoriano, debería hacer, y no solo el ecuatoriano, ahora creo que todos deberían tener de mercado a todo el mundo, o en todo caso a todo el público que habla español. Osea, un artista ecuatoriano con sonar en Colombia y Perú ya está muchísimo mejor que cualquiera. Mira el caso de Juan Fernando Velasco. Él llegó a ser muy popular en Colombia. Y eso le dio la posibilidad de dedicarse de lleno a su música y sacar adelante su proyecto. El sería el claro ejemplo de un artista pop al que le ha ido bien. Pero para lograr eso hubo muchísimas barreras que superar. Producir en Ecuador para sonar en Colombia requiere de mucha plata, y no todos los artistas tienen ese respaldo económico.

4. Entrevista Iván Acosta

Director Coro Universidad de las Américas

Director Musical Escuela Integral de Formación de Artistas

Director Teatro Victoria

Miembro Elenco Coro Mixto Ciudad de Quito

¿Cuáles crees que son los principales obstáculos para las agrupaciones corales?

Considero que el principal obstáculo es que en Ecuador no existe una cultura coral, no hay suficientes espacios para la difusión y la presentación de coros, existen muy pocos festivales durante el año y no todas las agrupaciones tienen acceso a los mismos; para los coros es mucho ensayo y pocas tablas. Otro de los grandes inconvenientes es las limitaciones de repertorio, pasa lo mismo con los arreglos, siempre son los mismos y la variedad es casi nula, hay coros que llevan cantando lo mismo durante una década y no generan nuevo público, no hay innovación por parte de los artistas. Por último, el público por default asocia a los coros con música secular o “aburrida” y no acude a conciertos independientemente de lo que se vaya a interpretar, hay mucha dificultad para promover y vender los conciertos.

¿Cómo ha cambiado la realidad laboral para un cantante en los últimos años?

Aún no es la óptima, pero definitivamente ha mejorado mucho; obviamente hablando en el campo de la música popular, hay muchos más espacios (todos informales) para poder cantar, la paga es mínima, pero del lado de la experiencia por lo menos hay espacios para presentarse. En los últimos dos años este mercado se ha visto afectado directamente por la migración venezolana, ellos han tomado los espacios cobrando precios ínfimos y han relegado a los artistas nacionales nuevamente al desempleo. En cuanto a la música académica los espacios siguen siendo casi nulos y los conciertos que se dan son en su mayoría gratuitos.

¿Hay oportunidades profesionales reales para un cantante en el Ecuador?

No, como cantante considero que es imposible subsistir solamente de esta actividad; existen apenas dos coros profesionales en Quito que ofrecen un salario a sus cantantes, son prácticamente inaccesibles porque no tienen renovación en sus plazas. Para

quienes se dedican al canto la única opción es complementar el canto con actividades docentes u otra profesión muchas veces no afín para poder subsistir. Aparte para poder estar vigente en el Mercado debes tener muchísima versatilidad de géneros musicales y eso es algo que pocos lo tienen.

¿Es más fácil salir adelante solo o con un grupo?

Solo, el presupuesto que manejan los lugares que aceptan músicos en vivo es mínimo y apenas cubre los honorarios de un cantante y en el mejor de los casos un par de músicos; para un grupo es mucho más complejo, porque la gente siempre prioriza la economía a la calidad musical. Pocos son los grupos que se mantienen vigentes y están obligados a mantener sus precios desde hace años para poder competir y tener shows.

¿Te parece que los coros profesionales deberían buscar nuevos mercados creando contenido y vendiéndolo afuera?

Absolutamente, los coros profesionales son los llamados a crear un nuevo estándar de calidad y así motivar a los coros vocacionales a progresar y estar aún mejor nivel; los coros profesionales tienen el lujo de ensayar 4 horas al día (lo que usualmente ensaya un coro vocacional a la semana) aparte sus integrantes son cantantes experimentados y músicos titulados, por lo tanto, deberían estar en constante producción de nuevo material y de conciertos de toda índole, para atraer público al campo coral y para mejorar la realidad del país.

¿Estás de acuerdo con que ahora los músicos no deberían quedarse con el material grabado, y que deberían centrar su atención en hacer más espectáculos?

Lo ideal sería eso, poder exponer constantemente el material que los músicos tienen en diversos contextos, lastimosamente los espacios que existen para dicho fin son muy pocos y tienen dos inconvenientes: o no tienen las condiciones técnicas necesarias para una presentación profesional o son demasiado costosos para poder acceder a ellos. Los músicos luchamos constantemente contra dichos obstáculos y cuando emprendemos apenas recuperamos los costos de producción del mismo concierto.

¿Crees que la realidad del país se repite en otros países de Latinoamérica?

No, considero que Ecuador tiene un retraso de al menos 15 años con la realidad de Colombia y 25 años respecto de Argentina; tuve la oportunidad de estar en Buenos

Aires y palpar lo que es una realidad ideal; espectáculos de calidad mundial, gente haciendo filas para conseguir los mejores boletos para los espectáculos, producción nacional y renovación constante y festivales con 40 o 50 años de historia y prestigio. Definitivamente estamos lejos de la realidad de otros países, si bien los problemas son similares, considero que el grado de afección de los mismos es diferente en cada país.

¿Ha ayudado en algo a la situación en Ecuador que en Estados Unidos se hayan puesto de moda otra vez las agrupaciones corales?

Muy poco. Las agrupaciones corales en Ecuador están relegadas debido a sus propias limitaciones; si bien el entorno ha puesto en la palestra nuevamente a la música coral, nada cambiará acá mientras se sigan teniendo métodos y repertorios arcaicos; suelo invertir al inicio del año en adquirir partituras y arreglos nuevos vía internet y montar canciones más actuales, no ha faltado quien constantemente me ha criticado por no cantar con mis agrupaciones arreglos ecuatorianos y música de Guevara y afines; que me disculpen, pero en Ecuador no existe ni de lejos arreglistas y compositores de la talla de: Gjeilo, Lauridsen, Elbedrin, Jenkins etc. Y mientras eso no cambie, yo prefiero innovar y seguir siendo objeto de críticas. El camino es duro, pero hay