

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN VIBE+ TOURING MANAGEMENT**

Sandra Patricia Delgado Rodríguez – 100145198

Aliut Peña Gordillo - 100219468

Evelyn Tatiana Suarez Lugo – 100252174

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Proyecto de Grado

Negocios Internacionales

Alexander Balzan

Director Opción de Grado

Bogotá, 16 de noviembre de 2024

**Resumen**

VIBE+ TOURING MANAGEMENT surge como respuesta a las necesidades cambiantes de la industria del entretenimiento, especialmente en Colombia, que se ha convertido en un centro para eventos en vivo y giras de artistas internacionales. La empresa tiene como objetivo liderar tanto a nivel nacional como internacional, proporcionando un servicio integral que abarca la producción técnica, la logística y el marketing. Al integrar tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, VIBE+ TOURING MANAGEMENT ofrece soluciones personalizadas que ayudan a los artistas a optimizar sus giras y llegar a nuevas audiencias. Este plan de negocio no solo busca valor económico, sino que también pretende contribuir al desarrollo social y cultural en Colombia, promoviendo la creación de empleo y la profesionalización dentro de la industria del entretenimiento.

**Palabras clave:** Industria del entretenimiento, gestión de giras, inteligencia artificial, eventos en vivo, mercado Colombiano.

**Abstract**

VIBE+ TOURING MANAGEMENT emerges as a response to the evolving needs of the entertainment industry, particularly in Colombia, which has become a hub for live events and international artist tours. The company aims to lead both nationally and internationally by providing a comprehensive service that covers technical production, logistics, and marketing. By integrating advanced technologies like artificial intelligence, VIBE+ TOURING MANAGEMENT offers personalized solutions that help artists optimize their tours and reach new audiences. This business plan not only seeks economic value but also aims to contribute to social and cultural development in Colombia, promoting job creation and professionalization within the entertainment industry.

**Keywords:** Entertainment industry, Tour management, artificial intelligence, live events, Colombian market.

## Tabla de contenido

1.	Problema del mercado y de la investigación .....	5
1.1.	Identificación de la necesidad a resolver .....	5
1.2.	Justificación .....	6
1.3.	Solución propuesta.....	8
1.4.	Pregunta de investigación .....	9
1.5.	Objetivos .....	9
1.5.1.	Objetivo general.....	9
1.5.2.	Objetivos específicos .....	9
2.	Referentes Teóricos.....	10
2.1.	Antecedentes de investigación.....	10
2.2.	Marco teórico .....	11
Teoría de la gestión estratégica .....	11	
La logística integral.....	12	
Marketing de servicios .....	12	
2.3.	Marco conceptual o histórico.....	13
Logística en el entretenimiento .....	13	
Producción de giras musicales .....	14	
Servicios integrales en la industria del entretenimiento.....	14	
3.	Sustento Metodológico .....	15
3.1.	Metodología .....	15
Descripción de la población .....	15	
Técnicas de recolección de información .....	15	
Análisis de la información .....	16	
4.	Estudios de factibilidad.....	16
4.1.	Estudio de mercado.....	16
4.1.1.	Comportamiento de la demanda .....	16
4.1.2.	Análisis de la oferta .....	17
4.2.	Estudio Técnico .....	19
4.2.1.	Tamaño óptimo y distribución de las instalaciones .....	19
4.3.	Estudio Legal .....	21
4.3.1.	Normativa aplicable en Colombia .....	21
4.3.3.	Propiedad intelectual y derechos de autor .....	22
5.	Estudio Financiero .....	23
	Referencias.....	27

## **1. Problema del mercado y de la investigación**

### **1.1. Identificación de la necesidad a resolver**

A nivel mundial, en la actualidad, la industria del entretenimiento ha emergido como un pilar clave de la economía, especialmente a raíz de los desafíos recientes que han impulsado la necesidad de innovación (Pérez, 2022) y en ese sentido, Colombia se ha destacado no solo por ser cuna de artistas de gran talento, sino también por convertirse en un referente en la organización de eventos en vivo.

En ese orden de ideas, Garzón (2022), plantea que el año 2022 marcó un punto de inflexión para el sector, evidenciando la capacidad de los profesionales del entretenimiento para reinventarse y reactivar las actividades presenciales postpandemia mediante la creatividad y la innovación y en torno a esto y gracias a su experiencia y excelencia en la producción de conciertos y giras, Colombia se ha transformado en un destino atractivo para artistas internacionales que buscan expandir su carrera, capturar nuevas audiencias y ofrecer presentaciones innovadoras en sus giras (Informe Medellín Musical, 2023).

No obstante, existen retos significativos que requieren atención inmediata, tales como la necesidad de mejorar la calidad de los servicios de producción, la falta de proveedores que ofrezcan soluciones integrales, y la limitada capacidad de adaptación a las exigencias tecnológicas y sostenibles del mercado actual y en respuesta a estas necesidades, surge VIBE+ TOURING MANAGEMENT, una empresa que tiene como objetivo liderar tanto en el mercado nacional como internacional en la producción y gestión de giras musicales.

Es decir, con un enfoque integral y un servicio 360, VIBE+ TOURING MANAGEMENT busca ofrecer soluciones que abarcan desde la producción técnica y logística hasta el marketing y la gestión de personal, asegurando el éxito de cada gira y concierto. Este plan de negocio no solo busca generar valor económico, sino también

contribuir al desarrollo social y cultural del país, creando empleo y promoviendo la profesionalización en la industria del entretenimiento.

Con una visión orientada hacia el futuro, VIBE+ TOURING MANAGEMENT busca posicionarse como un actor clave en la evolución del sector, garantizando la calidad de las presentaciones, la satisfacción de los artistas y sus audiencias, y consolidando a Colombia como un epicentro del entretenimiento en vivo, toda vez que ese país, se ha destacado y reconocido por su experticia en la realización de eventos en vivo, lo que ha generado que muchos artistas busquen un aliado estratégico que les ayude a cautivar la mayor audiencia posible, tener proyección internacional y ser innovadores en el despliegue y desarrollo de sus presentaciones (Forbes, 2023).

De aquí nace la necesidad de dar respuesta a: ¿Por qué es relevante ofrecer servicios especializados para la producción de conciertos, giras y tours internacionales? ¿Qué desafíos existen en el mercado actual (falta de calidad, ineficiencia, costos altos, infraestructura)?

## **1.2. Justificación**

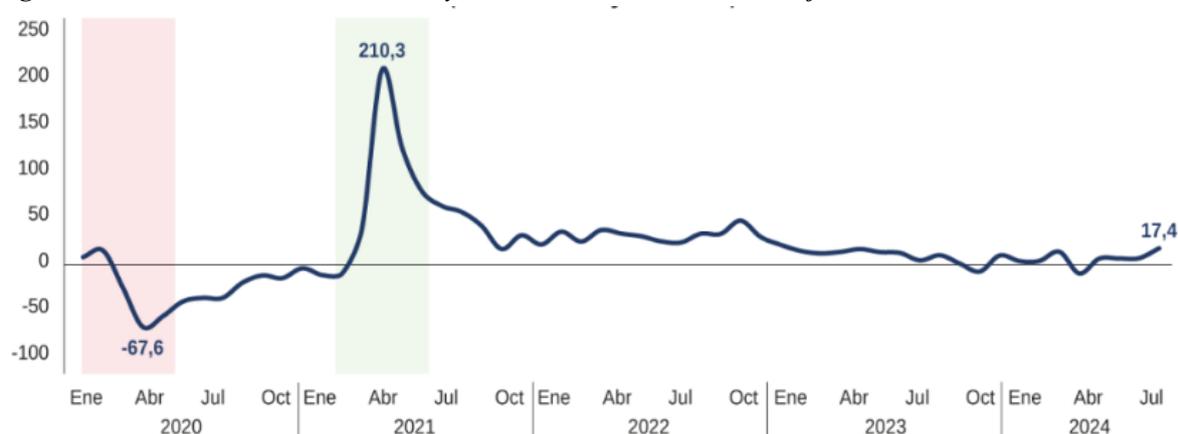
El presente plan de negocios, centrado en la creación de VIBE+ TOURING MANAGEMENT, resulta altamente relevante en el contexto actual debido a la evolución y creciente dinamismo de la industria del entretenimiento, especialmente en Colombia, ya que según el informe de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023), este sector representa el 4% del PIB del país, consolidándose como uno de los motores económicos más prometedores, con proyecciones de crecimiento anual del 6% en los próximos cinco años.

Por tanto, en este marco, la propuesta de desarrollar una empresa con servicios integrales para la producción y gestión de giras musicales aborda una necesidad crítica en la industria: la escasez de proveedores que combinen innovación tecnológica, sostenibilidad y excelencia en el servicio (Zamora, 2024).

Así mismo, no se puede desconocer que la industria del entretenimiento ha experimentado un crecimiento constante en los últimos cuatro años, impulsado por el aumento en la demanda de eventos en vivo, festivales musicales y conciertos, puntualmente en Colombia a julio de 2024 el sector de entretenimiento experimentó una variación del 9.8% de ingresos derivada de la realización de conciertos y festivales y en el 2023 Bogotá fue epicentro de 80 conciertos (ANIF, 2024).

### Figura 1.

*Ingresos Servicios de entretenimiento y otros servicios enero 2020 a julio 2024*



Fuente: ANIF. Centro Estudios Económicos (2024)

De esta manera, desde una perspectiva académica, el plan de negocios aporta significativamente al análisis estratégico y operativo del sector, un aspecto clave para los programas de administración de negocios internacionales y, además, ofrece una plataforma para aplicar conceptos teóricos como modelos de negocio, análisis de mercado y finanzas, reforzando el vínculo entre la teoría y la práctica empresarial (Sánchez, 2020).

De la misma manera, esta propuesta se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente en la creación de empleo digno (ODS 8) y la promoción de la innovación (ODS 9), contribuyendo al desarrollo económico y social del país (ONU, 2022).

### 1.3.Solución propuesta

VIBE+ TOURING MANAGEMENT ofrece una solución integral para la industria del entretenimiento, centrada en la gestión y producción de giras y conciertos con altos estándares de calidad, es decir, su enfoque es proporcionar un servicio 360° que garantice una experiencia única para artistas y audiencias, resolviendo las principales necesidades de logística, planificación y operación que enfrentan los eventos musicales en la actualidad.

Los servicios de VIBE+ incluyen:

- ✓ **Planeación estratégica de giras:** lo que consiste en diseño de itinerarios optimizados que maximizan la eficiencia de tiempo y recursos.
- ✓ **Gestión logística:** Hace referencia a la organización de transporte, vuelos, hospedaje y catering, garantizando comodidad y puntualidad para los artistas y sus equipos.
- ✓ **Trámites legales y administrativos:** Esta parte incluye la resolución de procesos aduaneros, aeroportuarios y arancelarios, facilitando la movilidad internacional de los espectáculos.
- ✓ **Infraestructura técnica y operativa:** Transporte especializado para equipos y personal, adaptado a las exigencias técnicas de cada evento.

Estos servicios están diseñados para satisfacer la creciente demanda de soluciones integrales en un mercado que registra más de 300 conciertos anuales en Colombia, con Bogotá liderando como epicentro del entretenimiento en vivo (La República, 2024).

La propuesta de VIBE+ genera valor al ofrecer una plataforma centralizada que simplifica la ejecución de giras, permitiendo a los artistas concentrarse en su creatividad mientras expertos manejan los aspectos técnicos y logísticos, ya que además, la empresa busca contribuir al desarrollo del sector mediante la creación de empleo y la profesionalización de los servicios asociados al espectáculo, alineándose con las tendencias

globales de innovación y sostenibilidad en la industria (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

En síntesis, VIBE+ TOURING MANAGEMENT, busca posicionarse como un aliado estratégico para artistas, promotores y productores, al proporcionar soluciones que combinan eficiencia operativa, altos estándares de calidad y un enfoque integral, impulsando la competitividad del sector del entretenimiento.

#### **1.4.Pregunta de investigación**

¿Cómo puede VIBE+ TOURING MANAGEMENT liderar la gestión y producción integral de giras musicales respondiendo a las necesidades logísticas, técnicas y administrativas de la industria del entretenimiento en Colombia?

#### **1.5.Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo general**

Posicionar a VIBE+ TOURING MANAGEMENT como líder en la gestión y producción integral de giras musicales en Colombia, ofreciendo soluciones logísticas, técnicas y administrativas de alta calidad.

##### **1.5.2. Objetivos específicos**

1. Diseñar y ejecutar una estrategia de marketing para captar clientes internacionales y posicionar a VIBE+ TOURING MANAGEMENT como un proveedor integral de servicios en la industria del entretenimiento.
2. Establecer alianzas estratégicas con proveedores clave de logística, transporte y servicios técnicos, asegurando una operación eficiente y rentable en todas las giras y conciertos gestionados.

3. Generar un impacto social y económico positivo en Colombia mediante la creación de empleos directos e indirectos, promoviendo la profesionalización del sector del entretenimiento.

## **2. Referentes Teóricos**

### **2.1. Antecedentes de investigación**

La industria del entretenimiento, particularmente en el ámbito de la música en vivo, ha sido objeto de diversas investigaciones que evidencian su relevancia económica, cultural y social, así como sus desafíos operativos y logísticos. A continuación, se presentan algunos estudios destacados:

Celis (2022) analizó la evolución del sector del entretenimiento en Colombia tras la pandemia, enfocándose en los retos y oportunidades para la reactivación económica y mediante un análisis cualitativo de entrevistas a expertos y revisión de datos sectoriales, se concluyó que la innovación en logística y la implementación de tecnologías fueron claves para superar las barreras operativas y lograr una recuperación sostenida. Este estudio subraya la necesidad de propuestas integrales que combinen planificación estratégica y eficiencia operativa.

Por su parte, Heno (2018) estudió el impacto de la innovación en la gestión de eventos en vivo en Latinoamérica, utilizando un enfoque mixto que incluyó encuestas a promotores y análisis de casos exitosos y su investigación destacó que la falta de proveedores que ofrezcan soluciones integrales limita el desarrollo del sector, por lo que concluyó que la incorporación de servicios 360° permite mejorar la experiencia de los artistas y aumentar la satisfacción del público, posicionando a las empresas como líderes en un mercado competitivo.

De la misma forma, la Cámara de Comercio de Bogotá (2023) presentó un informe sobre el impacto económico del sector del entretenimiento en Colombia, el cual es un estudio

cuantitativo que analizó indicadores financieros, empleabilidad y crecimiento del sector entre 2019 y 2022 y se concluyó que Bogotá, con más de 80 eventos anuales, es el epicentro de esta industria en el país y tiene un enorme potencial para expandirse internacionalmente si se fortalecen los servicios logísticos y técnicos.

Finalmente, el informe "Medellín Musical" (2023) exploró el papel de Colombia como destino para giras internacionales, basándose en entrevistas con artistas y organizadores, en donde los hallazgos resaltaron la necesidad de operadores que centralicen servicios técnicos, logísticos y administrativos, facilitando las giras de manera eficiente.

Por lo que se puede decir que son estos antecedentes que respaldan la propuesta de VIBE+ TOURING MANAGEMENT, ya que evidencian una demanda creciente de servicios integrales y la oportunidad de posicionar a Colombia como un referente en la industria del entretenimiento en vivo.

## **2.2.Marco teórico**

El presente plan de negocios para VIBE+ TOURING MANAGEMENT se fundamenta en teorías relacionadas con la gestión estratégica, la logística integral y el marketing de servicios, las cuales aportan un marco conceptual sólido para abordar las necesidades y oportunidades identificadas en la industria del entretenimiento en vivo, por tanto, es necesario tener en cuenta cada una de ellas como referentes teóricos base para la ejecución del presente:

### **Teoría de la gestión estratégica**

La gestión estratégica, definida por autores como Porter (1980), citado en Barrios et al., (2019) establece que las empresas deben formular y ejecutar estrategias que les permitan alcanzar ventajas competitivas sostenibles en mercados altamente dinámicos y según esta, la diferenciación es un elemento clave para destacar en sectores como el entretenimiento, donde la competencia es intensa y las expectativas de los clientes son altas y, en este contexto,

VIBE+ TOURING MANAGEMENT busca posicionarse como una solución integral que combina innovación, calidad y sostenibilidad, lo que responde a las recomendaciones del autor sobre la creación de valor distintivo en el mercado.

Además, Klaus y Rivas (2008) señalan que los recursos y capacidades únicas de una empresa, como su infraestructura técnica y experiencia en logística, son determinantes para su éxito y en el caso de VIBE+, estas capacidades permitirán ofrecer servicios personalizados y de alta calidad, cumpliendo con las exigencias de los artistas y promoviendo una experiencia excepcional para sus audiencias.

### **La logística integral**

La logística integral, planteada por Rojas et al. (2011), enfatiza la importancia de coordinar todas las actividades de la cadena de suministro para maximizar la eficiencia y la satisfacción del cliente y estos autores en su libro establecen planteamientos particularmente relevantes en la gestión de giras musicales, donde la planificación y ejecución de transporte, hospedaje, catering y trámites aduaneros son cruciales para el éxito de los eventos.

En ese sentido y de acuerdo con Chávez et al., (2017), una logística bien gestionada no solo reduce costos, sino que también mejora la calidad del servicio, lo que es esencial en la industria del entretenimiento en vivo y frente a este postulado, se puede decir que, en su haber, VIBE+ implementará estas estrategias para garantizar que cada aspecto de la operación funcione de manera armónica, asegurando una experiencia fluida tanto para los artistas como para los asistentes.

### **Marketing de servicios**

La teoría del marketing de servicios, desarrollada por Kotler y Keller (2016) citados en Ramos et al., (2020) destacan que los servicios, al ser intangibles, heterogéneos e inseparables, requieren estrategias específicas para su comercialización y entrega y frente a ello, la propuesta de VIBE+ TOURING MANAGEMENT, que incluye servicios logísticos,

técnicos y administrativos, se alinea con este postulado al enfocarse en la personalización y la calidad como elementos diferenciadores.

Por su parte, frente a este tema teórico Cotrina y Cerrón (2019) introducen el concepto de marketing relacional, argumentando que la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes es fundamental para el éxito de las empresas de servicios y en este sentido, VIBE+ priorizará el establecimiento de relaciones sólidas con artistas, managers y otros actores del sector, fomentando la confianza y la lealtad a través de un servicio excepcional.

Estas teorías proporcionan un marco conceptual integral para sustentar el plan de negocios de VIBE+, toda vez que, la gestión estratégica orienta la formulación de estrategias que posicionan a la empresa como líder en el mercado, por su parte, la logística integral asegura la eficiencia operativa y la capacidad de responder a las complejidades de la industria del entretenimiento en vivo y finalmente, el marketing de servicios guía el desarrollo de estrategias de comunicación y relación con los clientes, permitiendo a la empresa destacar en un mercado competitivo y en constante evolución.

### **2.3.Marco conceptual o histórico**

El marco conceptual para el plan de negocios de VIBE+ TOURING MANAGEMENT se fundamenta en conceptos clave que explican y sustentan la propuesta en el contexto de la industria del entretenimiento. Este se estructura en torno a nociones como logística en el entretenimiento, producción de giras musicales y servicios integrales.

#### **Logística en el entretenimiento**

La logística, entendida como la planificación, implementación y control eficiente del flujo de bienes y servicios (Calatayud y Montes, 2021), adquiere una dimensión especial en el sector del entretenimiento, ya que es en esta industria, en donde la logística abarca desde el transporte de equipos y personal hasta la coordinación de escenarios, luces y sonido,

asegurando que cada elemento esté en el lugar correcto y en el momento adecuado y frente a ello, autores como Guerrero (2017) señalan que una logística bien gestionada es esencial para minimizar riesgos y garantizar el éxito de los eventos.

### **Producción de giras musicales**

La producción de giras musicales se refiere a la planificación y ejecución de conciertos en Múltiples ciudades o países, incluyendo aspectos técnicos, logísticos y administrativos y según Jaramillo (2015), las giras musicales representan un desafío significativo debido a la necesidad de coordinar a diversos actores y cumplir con estándares de calidad en diferentes contextos y este concepto es clave para VIBE+, cuya propuesta se centra en ofrecer un servicio integral que cubre todos los aspectos de una gira musical, desde la planificación hasta la ejecución.

### **Servicios integrales en la industria del entretenimiento**

El concepto de servicios integrales se refiere a la capacidad de una empresa para ofrecer soluciones completas a sus clientes, eliminando la necesidad de contratar múltiples proveedores y este enfoque, descrito por Ripani (2013), permite optimizar procesos, reducir costos y mejorar la experiencia del cliente y en este sentido, VIBE+ se basa en esta idea para consolidarse como una opción única en el mercado, ofreciendo servicios que abarcan logística, marketing, trámites legales y más.

Estos conceptos no solo contextualizan la propuesta de VIBE+, sino que también destacan la relevancia de ofrecer soluciones innovadoras y eficientes en una industria que demanda calidad y creatividad constante y el marco conceptual guía el diseño y desarrollo del plan de negocios, asegurando que cada componente esté alineado con las necesidades y expectativas del mercado.

### **3. Sustento Metodológico**

#### **3.1. Metodología**

La metodología para desarrollar el plan de negocios de VIBE+ TOURING MANAGEMENT se basa en un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos y dicho enfoque permite abordar las necesidades del sector del entretenimiento desde una perspectiva integral, garantizando que el análisis sea robusto y relevante para el mercado objetivo.

#### **Descripción de la población**

La población considerada incluye actores clave de la industria del entretenimiento, tales como promotores de eventos, artistas, agentes de talento, proveedores de servicios logísticos y audiencias. Además, teniendo en cuenta que según un informe de PwC (2023), el mercado del entretenimiento en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo, con un aumento anual del 10 % en los eventos en vivo, para este estudio, se deberá tomar una muestra intencional de profesionales del sector ubicados en Bogotá, Medellín y Cali, las ciudades con mayor actividad en eventos musicales (Ramos, 2022).

#### **Técnicas de recolección de información**

Se utilizarán técnicas cualitativas y cuantitativas para garantizar una comprensión profunda del mercado y en ese sentido, en el ámbito cualitativo, se realizarán entrevistas semiestructuradas con expertos de la industria para identificar las necesidades, retos y oportunidades del sector y de la misma forma, se llevarán a cabo grupos focales con artistas y gestores culturales para explorar sus expectativas respecto a los servicios integrales.

En el ámbito cuantitativo, se empleará un análisis estadístico descriptivo basado en encuestas aplicadas a una muestra representativa de audiencias de conciertos en las principales ciudades de Colombia, las cuales incluirían preguntas relacionadas con la calidad de los servicios logísticos y técnicos en eventos recientes.

### **Análisis de la información**

Los datos cualitativos recolectados serán analizados mediante la técnicas de correlación temática de variables, permitiendo identificar patrones y categorías que reflejan las principales tendencias del mercado (Colmenares y Delgado, 2008) y por su parte, los datos cuantitativos serán procesados utilizando herramientas estadísticas, lo que permitirá evaluar la percepción del mercado respecto a la oferta actual y las oportunidades de mejora.

Este enfoque metodológico mixto garantiza una visión holística del mercado, integrando las perspectivas de diferentes actores y audiencias, ya que, al triangular la información cualitativa y cuantitativa, se asegura que el plan de negocios de VIBE+ TOURING MANAGEMENT esté fundamentado en datos reales y en una profunda comprensión del sector del entretenimiento en Colombia.

## **4. Estudios de factibilidad**

### **4.1. Estudio de mercado**

El estudio de mercado para VIBE+ TOURING MANAGEMENT se centra en el análisis de la demanda, la oferta y los precios en el sector de la organización de giras y conciertos en Colombia, a través del cual se espera que permita estimar la demanda potencial futura y compararla con la oferta actual, identificando oportunidades para posicionar la propuesta de negocio, abordando diferentes aspectos dentro del mismo:

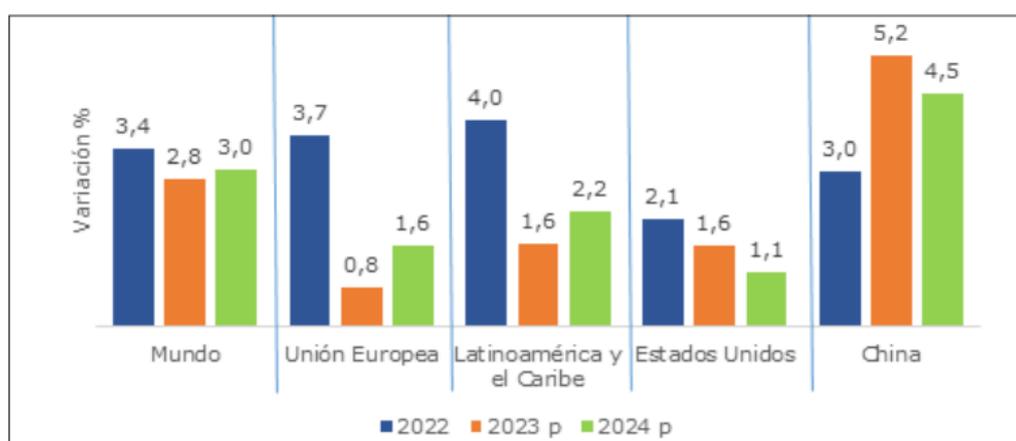
#### **4.1.1. Comportamiento de la demanda**

La industria del entretenimiento en Colombia ha crecido significativamente en la última década, con una marcada recuperación tras la pandemia y según ProColombia (2023), Bogotá se ha consolidado como un centro clave para eventos musicales, albergando el 80% de los conciertos internacionales realizados en el país, ya que, en 2023, se registraron más de 300 conciertos en Colombia, con un incremento del 15% en comparación con 2022 (La República, 2024).

Así mismo, no hay que desconocer en el ámbito de demanda que después del COVID-19, la recuperación de sector de entretenimiento, que incluye las actividades artísticas como los conciertos, fue tal que para 2021 el Producto Interno Bruto (PIB) se disparó en un 33%, lo cual se refleja en cifras, por ejemplo, en el 2023, en donde el PIB a precios corrientes fue de más de 1,5 billones de pesos, de los que 55,7 billones de pesos estuvieron representados por este sector.

### Figura 2.

*Crecimiento del PIB. Porcentaje*



*Fuente.* FMI. World Economic Outlook (2023)

Además, otros estudios indican que el gasto promedio en conciertos por persona en Colombia aumentó un 20 % en los últimos cinco años, lo que evidencia una disposición a pagar por servicios de calidad (Niño, 2024).

#### 4.1.2. Análisis de la oferta

Actualmente, la oferta de servicios logísticos y técnicos para conciertos en Colombia está dominada por operadores pequeños que ofrecen soluciones parciales y según un informe de ASOCOLWEP (2021), el 70% de las empresas en este segmento carecen de un enfoque integral, lo que genera ineficiencias en la planeación y ejecución de eventos. Frente a ello, al hacer la indagación en algunas de las empresas dedicadas a esta actividad, se pueden evidenciar algunos elementos con los que se puede entrar a competir, a saber:

**Tabla 1.***Fortalezas y debilidades de la competencia*

<b>Competidor</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>OCESA Colombia</b>	Reputación, infraestructura robusta, red de contactos	Falta de personalización, enfoque regional
<b>Páramo Presenta</b>	Innovación, conexión con el público joven	Escalabilidad, foco en festivales
<b>T310 y Absent Papa</b>	Red local, flexibilidad	Alcance limitado, recursos limitados
<b>Live Nation</b>	Alcance global, recursos ilimitados	Falta de enfoque local, burocracia
<b>Agencias Independientes</b>	Personalización, relaciones cercanas	Escalabilidad limitada, falta de tecnología avanzada

*Fuente.* Elaboración propia

VIBE+ TOURING MANAGEMENT se diferenciará ofreciendo un modelo de negocio integral que cubre desde la planificación de itinerarios hasta la gestión logística, técnica y de marketing, adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente, lo que espera posicionar a la empresa como un socio estratégico para artistas que buscan consolidarse en el mercado regional.

Por otro lado con base a estimación de la demanda potencial futura y en las tendencias de crecimiento del mercado, se estima que el número de conciertos en Colombia podría alcanzar los 400 eventos anuales para 2025 (PwC, 2023), en donde, de estos, aproximadamente el 25% requerirán servicios integrales, lo que representa una demanda potencial para VIBE+ TOURING MANAGEMENT de 100 eventos anuales de los cuales, por ser una empresa nueva, podríamos entrar al mercado realizando aproximadamente 10 eventos anuales, lo cual es un cálculo que se fundamenta en el análisis de crecimiento del sector y en la capacidad proyectada de la empresa para captar mercado.

## **4.2. Estudio Técnico**

El estudio técnico para la implementación de VIBE+ TOURING MANAGEMENT aborda los aspectos operativos y técnicos necesarios para garantizar la eficiencia en el uso de recursos, optimizar procesos y satisfacer la demanda proyectada del mercado.

### **4.2.1. Tamaño óptimo y distribución de las instalaciones**

El tamaño óptimo de las instalaciones se definió considerando la capacidad proyectada para gestionar un promedio de 100 eventos anuales, basado en las estimaciones de mercado y la proyección del crecimiento de la industria del entretenimiento en Colombia (PwC, 2023). Las instalaciones estarán compuestas por oficinas administrativas, salas de reuniones, áreas de almacenamiento para equipos logísticos y técnicos, y un espacio para entrenamiento del personal.

La distribución se planificará bajo el modelo de “layout funcional”, priorizando la eficiencia en la comunicación entre departamentos. Las oficinas administrativas estarán en Bogotá, dada su ubicación estratégica, la concentración de eventos y su conectividad internacional, factores identificados como críticos en la logística del sector (ProColombia, 2023).

En cuanto al tema de localización se plantea la ciudad de Bogotá, la cual responde a su condición como epicentro cultural y económico del país, ya que según ProColombia (2023), esta concentra alrededor del 50 % de los conciertos internacionales realizados en Colombia y cuenta con una infraestructura adecuada para facilitar el transporte de equipos y personal y centros de eventos con capacidad para diferentes aforos.

### **4.2.2. Equipos y maquinarias necesarias**

La operatividad de VIBE+ TOURING MANAGEMENT requiere equipos tecnológicos y logísticos modernos. Estos incluyen:

- ✓ **Software de gestión de eventos:** herramientas como Eventbrite o Asana para la planificación de itinerarios y coordinación de recursos.
- ✓ **Equipos de transporte:** vehículos tipo furgoneta y autobuses para transporte local de artistas, equipos y técnicos.
- ✓ **Equipos de almacenamiento y manejo:** estantes móviles, sistemas de etiquetado y almacenamiento técnico especializados para proteger instrumentos y equipos.
- ✓ **Tecnología de comunicación:** radios portátiles, teléfonos satelitales y portátiles para mantener la coordinación en tiempo real durante los eventos.

### 4.2.3. Cronograma de trabajo

El cronograma para la implementación de VIBE+ TOURING MANAGEMENT

abarca un período de 12 meses, estructurado en las siguientes etapas:

Actividad	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Planeación inicial:</b> incluye investigación de mercado, definición de necesidades técnicas y financieras, y establecimiento de alianzas estratégicas.												
<b>Adecuación de instalaciones:</b> acondicionamiento de oficinas y adquisición de equipos.												
<b>Capacitación del personal:</b> entrenamiento en manejo logístico y uso de software de gestión.												
<b>Prueba piloto:</b> ejecución de un evento de prueba para evaluar procesos.												
<b>Inicio de operaciones:</b> lanzamiento oficial de los servicios al mercado.												

*Fuente.* Elaboración propia

Con el diseño técnico de VIBE+ TOURING MANAGEMENT garantiza un modelo operativo eficiente, sustentable y adaptable a las necesidades del sector y la combinación de tecnología avanzada, ubicación estratégica y un equipo capacitado permitirá posicionar a la

empresa como líder en la industria del entretenimiento en Colombia, satisfaciendo la creciente demanda de servicios integrales de calidad.

### **4.3. Estudio Legal**

El desarrollo del plan de negocio de VIBE+ TOURING MANAGEMENT, orientado al sector del entretenimiento, requiere un análisis riguroso del marco jurídico que regula las actividades relacionadas con la organización de eventos, la contratación de artistas, la prestación de servicios y la negociación internacional, en donde este considera los aspectos legales clave en el contexto colombiano e internacional para garantizar el cumplimiento normativo y minimizar los riesgos legales.

#### **4.3.1. Normativa aplicable en Colombia**

En el ámbito nacional, la Ley 1493 de 2011 regula la organización y promoción de espectáculos públicos de las artes escénicas en Colombia, la cual establece los requisitos para la autorización de eventos, la tributación específica del sector y las condiciones para la protección de los derechos de autor. Además, el Decreto 1276 de 2020, reglamenta y desarrolla los artículos 132 a 136 del Decreto Ley 2106 de 2019, referentes a la simplificación de trámites y requisitos para la realización de espectáculos públicos de las artes escénicas, y se dictan otras disposiciones.

En cuanto a la contratación laboral, el Código Sustantivo del Trabajo de Colombia regula las relaciones laborales y los derechos de los empleados, lo que, en particular, los contratos por prestación de servicios, comunes en la industria del entretenimiento, deben ajustarse a las disposiciones sobre remuneración justa y seguridad social (Ministerio del Trabajo, 2023).

#### **4.3.2. Normas internacionales**

Dado que VIBE+ TOURING MANAGEMENT trabaja en escenarios internacionales, es fundamental considerar acuerdos y tratados internacionales que regulan la movilidad de

artistas y bienes culturales y frente a ello, la Convención de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005) establece directrices para el intercambio cultural, garantizando el respeto a los derechos de los creadores y la libre circulación de productos culturales (UNESCO, 2005).

Por otro lado, en el marco de la contratación internacional, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CISG, 2011) regula aspectos relacionados con la negociación y cumplimiento de contratos entre países, lo cual es relevante para la importación y exportación de equipos técnicos y la contratación de proveedores extranjeros.

#### **4.3.3. Propiedad intelectual y derechos de autor**

La Ley 23 de 1982 y la Decisión Andina 351 de 1993 regulan los derechos de autor y conexiones en Colombia, en donde dichas normativas protegen las obras artísticas, musicales y audiovisuales utilizadas en los eventos organizados por VIBE+ TOURING MANAGEMENT. Además, la empresa debe garantizar el pago de regalías a través de entidades como SAYCO y ACINPRO, quienes gestionan los derechos de los artistas en el país.

En el contexto internacional, el Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas asegura la protección de derechos de autor en más de 170 países, proporcionando un marco para la ejecución de eventos con artistas internacionales (WIPO, 2023).

#### **4.3.4. Implicaciones legales en la negociación internacional**

La negociación de contratos con artistas y proveedores internacionales requiere el cumplimiento de normativas fiscales y aduaneras, incluyendo la gestión de impuestos y aranceles aplicables a la importación de equipos y tecnología, y en el caso de Colombia, la

DIAN regula estos procesos y exige el cumplimiento de la legislación tributaria para evitar sanciones económicas.

De la misma forma, deben tenerse en cuenta las regulaciones de visado y permisos de trabajo son esenciales para la movilización de artistas extranjeros y frente a ello, el Decreto 1067 de 2015, en su capítulo de Migración, establece los tipos de visados y requisitos para profesionales que desean trabajar temporalmente en Colombia.

Por tanto, se puede decir que la estructura legal planteada asegura la protección de los derechos de todas las partes involucradas y garantiza el desarrollo de las actividades en un marco de legalidad y transparencia, lo cual no solo minimiza los riesgos legales, sino que también refuerza la sostenibilidad y credibilidad de la empresa en el competitivo sector del entretenimiento.

## 5. Estudio Financiero

El estudio tiene como objetivo realizar el análisis financiero para evaluar las proyecciones financieras, se centra en aspectos claves que determinan el éxito; como los ingresos, costos, rentabilidad.

La información proporcionada en este estudio permitirá prever posibles escenarios de riesgos y guiar la toma de decisiones estratégica.

- ✓ **Ganancias proyectadas:** para calcular los ingresos anuales, se han considerado; la organización de giras internacionales y eventos locales en Colombia, nuestra meta es alcanzar 3 giras internacionales anuales con un costo estimado de 150.000.000 millones, cada una generando un total de 450.000.000 millones en ingresos; una fuente de solida de ingresos.  
Se proyecta en Colombia la realización de 10 eventos locales anuales con un costo de 30.000.000 millones cada uno, generando un ingreso de 600.000.000 millones, dando así una fuente constante de ingresos.

✓ **Costos operativos**

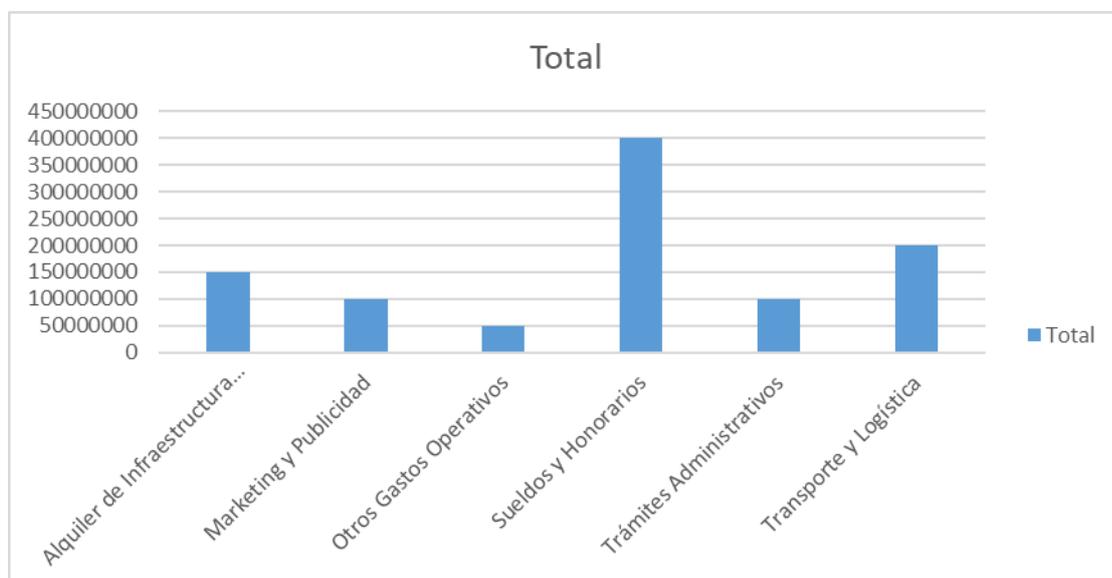
**Salarios:** los empleados administrativos, técnicos, operativos, marketing, con un costo aproximado de 400.000.000 anuales

**Alquiler de equipos y de infraestructura:** se prevé invertir 150.000.000 en arrendamiento de equipos y la infraestructura requerida para cada evento

**Transporte y logística:** se estima un costo anual de 200.000.000 millones para cubrir transporte, alojamiento y otros gastos asociados.

**Publicidad y mercadeo:** se destinarán 100.000.000 millones para campañas y tácticas de publicidad

**Procedimientos administrativos:** todo lo relacionado a autorizaciones, aduanas y otros procesos alrededor de 100.000.000 millones anuales.



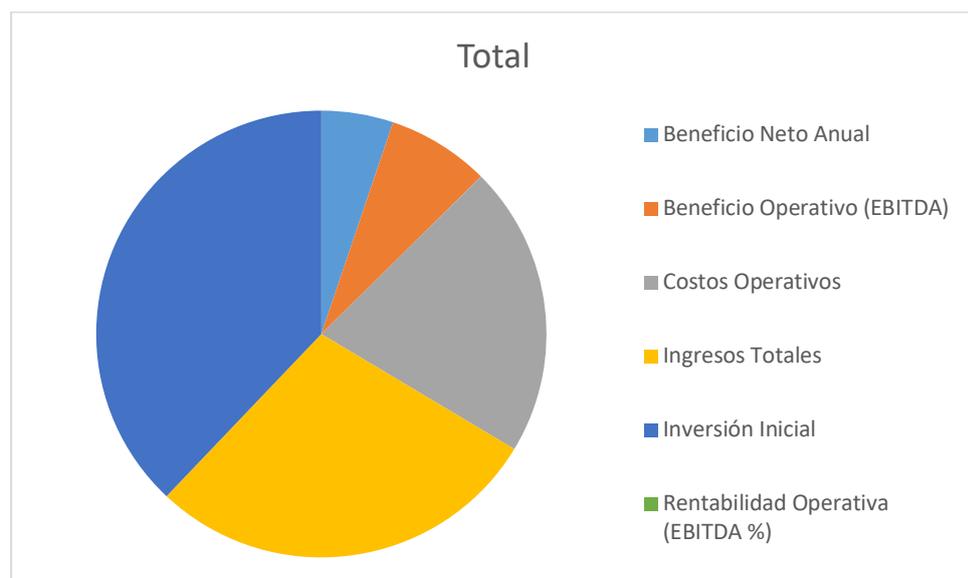
- ✓ **Flujo de efectivo anual:** con base en nuestras proyecciones de gastos operativos e ingresos, se estima que el beneficio (EBITDA) alcanzaría los 350.000.000 millones; con una tasa impositiva del 30%, se obtendría el beneficio neto anual a 245.000.000 millones.

**Determinación del capital requerido:****Inversión personal****Préstamos bancarios****Inversores o capital de riesgo****Financiamiento colectivo****Subsidios del gobierno**✓ **Capital requerido**

Se calcula que se requiere 1.800.000.000 millones para financiar la infraestructura técnica, iniciando los 3 primeros meses de funcionamiento.

Ganancia antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA): Con un beneficio operativo de 350.000.000 millones sobre ingresos de 1.350.000.000 millones, la rentabilidad operativa sería del 25,93%.

ROI: Con un beneficio neto anual de 245.000.000 millones y una inversión inicial de 1.800.000.000 millones, la rentabilidad alcanza el 13,61%.



✓ **Recomendaciones:** se deben tener en cuenta las variables económicas como la inflación, el tipo de cambio y a tasa de interés con el fin de mitigar los riesgos y los aumentos en los costos y las condiciones del mercado.

✓ **Conclusión:** En cuanto al análisis financiero, se demostró que el presente proyecto tiene un alto potencial de rentabilidad; Los ingresos anuales se estimaron en 1,950,000,000 millones, mientras que las ganancias netas se estimaron por 245,000,000 millones. Además.

el análisis de costo de operación y ROI demostró que el proyecto fue factible.

La rentabilidad operativa es de 25,93 %. y el ROI es de 13,61 %. Sin embargo,

la administración del riesgo siempre implica sus recomendaciones y enfoques

para ajustar las estrategias a las condiciones del mercado y variables

económicas a futuro.

## Referencias

- ANIF, (2024). *¡Conciertos es lo que hay! Un análisis del sector de entretenimiento*. Recuperado de: <https://www.anif.com.co/comentarios-economicos-del-dia/conciertos-es-lo-que-hay-un-analisis-del-sector-de-entretenimiento/>
- Asocolwep. (2021). *Panorama del sector eventos en Colombia*. Asocolwep. Recuperado de: <https://asocolwep.org/2021/04/22/panorama-del-sector-eventos-en-colombia/>
- Barrios-Hernández, K. D. C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. Recuperado de: [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *El impacto del sector del entretenimiento en la economía colombiana*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *El impacto del sector del entretenimiento en la economía colombiana*. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/analisis-economico/crecimiento-economico>
- Calatayud, A., & Montes, L. (2021). Logística. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Logistica-en-America-Latina-y-el-Caribe-Oportunidades-desafios-y-lineas-de-accion.pdf>

- Cotrina Huaman, E. M., & Ignacio Cerrón, H. (2019). Marketing relacional y la fidelización de los clientes de la zona altoandina en la empresa Grupo Yelek SRL. Recuperado de: <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/7324>
- Celis, D. M. L., & Peñalosa, M. E. (2022). Actividades de entretenimiento presenciales y de contacto tradicional con los medios vs uso de plataformas de streaming durante el covid 19 en Colombia. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 22(2), 69-78. Recuperado de: [https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth\\_type=crawler&jrnl=17949920&AN=161907705&h=ZbpVJNGs7CslmuYFdXh%2Bz%2FptfzZWWhs0izffgCs4g021bjczlpzw6592Km9%2FDW9sj%2BjJgkIQFba5kZTxuq4KdYA%3D%3D&crl=c](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth_type=crawler&jrnl=17949920&AN=161907705&h=ZbpVJNGs7CslmuYFdXh%2Bz%2FptfzZWWhs0izffgCs4g021bjczlpzw6592Km9%2FDW9sj%2BjJgkIQFba5kZTxuq4KdYA%3D%3D&crl=c)
- Chávez, R. S., Escajeda, J. D. H., & Chávez, M. G. S. (2017). Calidad de los servicios logísticos/Quality of logistics services. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 6(11), 54-71. Recuperado de: <http://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/89>
- Colmenares, M., & Delgado, F. (2008). La correlación entre rendimiento académico y motivación de logro: elementos para la discusión y reflexión. *Redhecs*, 5(3), 179-191. Recuperado de: <https://ojs2.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/63>
- Decreto 1276 de 2020 Nivel Nacional. Gobierno de Colombia. *Por el cual se reglamentan y desarrollan los artículos 132 a 136 del Decreto Ley 2106 de 2019, referentes a la simplificación de trámites y requisitos para la realización de espectáculos públicos de las artes escénicas, y se dictan otras disposiciones.* Recuperado de: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=97618>
- Forbes. (2023, marzo 13). *La evolución de la industria del entretenimiento es clara, pero hay pendientes por resolver: OCESA.* Forbes Colombia. Recuperado de:

<https://forbes.co/2023/03/13/forbes-life/la-evolucion-de-la-industria-del-entretenimiento-es-clara-pero-hay-pendientes-por-resolver-ocesa>

Garzón Cubillos, M. A. (2022). Análisis de la Apertura de la Economía Post Pandemia en los Países Miembros de la Alianza del Pacífico (2020-2021). Recuperado de:

<https://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/11980>

Guerrero Arrelucea, E. P. (2017). Gerencia de proyectos bajo el enfoque del Project Management Institute para garantizar su éxito en la empresa ENCOSERVICE.

Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16600>

Henao, D. R. (2018). *Manual de procedimientos para el cubrimiento en vivo de los eventos en la* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Lasallista). Recuperado de:

<https://repository.unilasallista.edu.co/server/api/core/bitstreams/b9f6fb3c-7c96-462c-ac33-2812250eabd1/content>

Jaramillo, J. (2015). El boom de los conciertos musicales en Colombia: razones y limitantes. *Revista Nova et Vetera*, 1(5). Recuperado de:

<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/b491f829-189a-480e-91e5-5b66ce8539a1/content>

Klaus, N., & Rivas, R. (2008). *Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente*. LibrosEnRed. Recuperado de:

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=R0fpIfI6yNAC&oi=fnd&pg=PA1&dq=los+recursos+y+capacidades+%C3%BAnicas+de+una+empresa,+como+su+infraestructura+t%C3%A9cnica+y+experiencia+en+log%C3%ADstica,+son+determinantes+para+su+%C3%A9xito&ots=cn435zmTjU&sig=lcfa7MuJMOwVBmxCIBBw1iKmmwK>

Ministerio del Trabajo. (2023). *Código Sustantivo del Trabajo*. Recuperado de:

<https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>

Naciones Unidas. (2011). *Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías*. Uncitral.un.org. Recuperado el 16 de noviembre de 2024, de <https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/es/v1057000-cisg-s.pdf>

Niño, L. (2024). *Empresarios aseguraron que los recintos de conciertos aportan más a la economía nacional que el Gobierno*. Infobae. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/colombia/2024/10/15/empresarios-aseguraron-que-los-recintos-de-conciertos-aportan-mas-a-la-economia-nacional-que-el-gobierno/>

La República. (2024). *Colombia se está volviendo un hub de conciertos; ofrece hasta 300 shows en el año*. Recuperado de: [https://www.larepublica.co/ocio/colombia-ofrece-hasta-300-shows-en-el-ano-](https://www.larepublica.co/ocio/colombia-ofrece-hasta-300-shows-en-el-ano-3845205#:~:text=Espect%C3%A1culos-,Colombia%20se%20est%C3%A1%20volviendo%20un%20hub%20de%20conciertos;%20ofrece,300%20shows%20en%20el%20a%C3%B1o&text=El%20%C3%8Dndice%20Global%20de%20Influencia,su%20singularidad%20de%20m%C3%Basica%20global.&text=%E2%80%9CColombia%20est%C3%A1%20en%20el%20mapa,en%20hub%20de%20conciertos%20internacionales)

[3845205#:~:text=Espect%C3%A1culos-,Colombia%20se%20est%C3%A1%20volviendo%20un%20hub%20de%20conciertos;%20ofrece,300%20shows%20en%20el%20a%C3%B1o&text=El%20%C3%8Dndice%20Global%20de%20Influencia,su%20singularidad%20de%20m%C3%Basica%20global.&text=%E2%80%9CColombia%20est%C3%A1%20en%20el%20mapa,en%20hub%20de%20conciertos%20internacionales](https://www.larepublica.co/ocio/colombia-ofrece-hasta-300-shows-en-el-ano-3845205#:~:text=Espect%C3%A1culos-,Colombia%20se%20est%C3%A1%20volviendo%20un%20hub%20de%20conciertos;%20ofrece,300%20shows%20en%20el%20a%C3%B1o&text=El%20%C3%8Dndice%20Global%20de%20Influencia,su%20singularidad%20de%20m%C3%Basica%20global.&text=%E2%80%9CColombia%20est%C3%A1%20en%20el%20mapa,en%20hub%20de%20conciertos%20internacionales)

La República. (2024). *Colombia se está volviendo un centro de conciertos; Ofrece hasta 300 espectáculos en el año*. (2024, 22 de abril). Diario La República. Recuperado de:

<https://www.larepublica.co/ocio/colombia-ofrece-hasta-300-shows-en-el-ano-3845205>

Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible:*

*Informe de Progreso Global*. Recuperado de:

[https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2022/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2022_Spanish.pdf)

Pérez Moya, I. M. (2022). La clave del éxito del K-pop: análisis de las estrategias de marketing utilizadas en el pop coreano. Recuperado de:

<https://repositorio.ual.es/handle/10835/14960>

Procolombia. (2023). *Potencial de exportación de la industria musical colombiana*.

Procolombia. Recuperado de:

<https://procolombia.co/colombiatrader/exportador/articulos/potencial-de-exportacion-de-la-industria-musical-colombiana>

PwC. (2023). *Panorama del entretenimiento y los medios en Colombia 2024-2028*.

PricewaterhouseCoopers. Recuperado de:

<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/GEMO.html>

Ramos Bocanegra, F. A. (2022). La música es la respuesta: análisis de la influencia de la oferta musical de Bogotá en la experiencia turística. Recuperado de:

<https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/35e24ac5-33a9-4b63-8f49-7d58c8e52f42>

Ripani, M. F. (2013). Convergencia y cultura digital en la industria del entretenimiento y de los medios. *Palermo Business Review*, (8), 25. Recuperado de:

[http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/rwe8/PBRespecial\\_02ripianiWEB.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/rwe8/PBRespecial_02ripianiWEB.pdf)

Rojas, M. D., Guisao, E., & Cano, J. A. (2011). *Logística integral*. Ediciones de la U.

Recuperado de:

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9TKjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=La+log%C3%ADstica+integral+teoria&ots=hrakP9rQxo&sig=yS6QbfrLE\\_SIZteH87HoXOWVeZ8](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9TKjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=La+log%C3%ADstica+integral+teoria&ots=hrakP9rQxo&sig=yS6QbfrLE_SIZteH87HoXOWVeZ8)

Ramos Farroñan, E. V., Mogollón García, F. S., Santur Manuel, L., & Cherre Morán, I.

(2020). El modelo Servperf como herramienta de evaluación de la calidad de servicio en una empresa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2), 417-423. Recuperado de:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000200417&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000200417&script=sci_arttext&tlng=en)

Sánchez Gómez, J. C. (2020). Modelo de negocio de formación financiera para pequeñas empresas, que facilita y mejora el manejo de las finanzas, en el Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. Recuperado de:

<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/7353>

UNESCO. (2005). *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. Recuperado de: <https://www.unesco.org/creativity/es/2005-convention>

WIPO. (2023). *Convenio de Berna para la Protección de las Obras Literarias y Artísticas*. Recuperado de: <https://www.wipo.int/treaties/es/ip/berne/>

Zamora Cox, P. L. (2024). Visualización de datos y motion graphic para la comunicación del Centro de Innovación Tecnológica Aplicada al Calzado (CITCA) a sus consumidores". Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/a750900b-fabd-4367-a0fd-09a8b9818f61>