



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN TEATRO EN LA  
CIUDAD DE ESMERALDAS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora:

Laura Valeria Arizala Avila

Año:

2015

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

-----  
Manuel María Herrera Peña  
C.C. 1003228986

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

-----  
Laura Valeria Arizala Avila  
C.C.0802867317

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por haberme brindado salud para culminar con éxitos mis estudios.

A mis abuelos Amador, Zoila y Laura por brindarme su apoyo y colaboración en la realización de este proyecto.

A mis padres Gloria Y Leonardo que han sido mi compañía durante todo este proceso.

A mi profesor guía Manuel María Herrera por otorgarme su tiempo y sus valiosos conocimientos.

## **DEDICATORIA**

La presente Tesis de Grado se la dedico a mis abuelos Zoila, Amador, Kellerman y Laura porque han sido un pilar fundamental en mi vida.

## RESUMEN

El presente plan de negocios desarrolla las estrategias necesarias para la implantación de un teatro en la ciudad de Esmeraldas, que propenda a posicionarse como referente en la provisión de entretenimiento cultural; en este sentido se efectuó una investigación de mercado inclinado a determinar la oportunidad de negocio y las características del marketing mix las cuales reducirían el riesgo asociado a la inversión.

Del estudio realizado se infiere que el público meta se pronuncia abierto a la posibilidad de asistir a eventos de teatro debido a que las empresas que presentan servicios de entretenimiento en la ciudad no están enfocadas en programaciones netamente culturales. Bajo este contexto, el plan de negocios incluye una estrategia de mercado centrada en dos ejes: la generación de espectáculos a lo largo de todo el año y la familiarización del público con la oferta del teatro, a fin de lograr el posicionamiento del teatro en el corto y mediano plazo, formar grupos artísticos y buscar auspicios que permitan diversificar la oferta artística cultural.

Con esta estrategia se logrará que los servicios de la empresa “Teatro Esmeraldas” se diferencien de los de la competencia al aportar valor proponiendo el contacto con organizaciones culturales y promotores de eventos locales, nacionales e internacionales que garanticen la participación en cartelera de artistas que posicionen al teatro como líder en el ámbito cultural de Esmeraldas.

El canal de distribución a utilizar para la implantación de este servicio es directo. Para ello, es imprescindible la inversión publicitaria en medios y en estrategias de promoción y publicidad que creen fidelidad y a su vez atraigan nuevos clientes.

Con estas consideraciones, se estableció un plan de inversión que asciende a 233.665,00 USD, distribuidos entre activos fijos, capital de trabajo y gasto pre operativo necesario; bajo los escenarios normal, optimista y pesimista, con apalancamiento y sin apalancamiento. Además, se generó valores del VAN entre 40.433,99USD y 210.895,66 USD (siempre positivo) y de TIR entre 18% y 64% (siempre superior a las tasas referenciales de descuento de 14.65% apalancada y 9.97% desapalancada).

En base a los datos recopilados en el estudio financiero y de mercado, “Teatro Esmeraldas” se define como una empresa sustentable cuyo objetivo es cumplir con las expectativas de entretenimiento y cultura de la ciudad de Esmeraldas creando una marca que otorgue servicios de calidad y valore el acervo cultural que existe en la provincia del mismo nombre que no es aprovechado satisfactoriamente.

## ABSTRACT

This business plan develops strategies required for the implementation of a theater in the city of Esmeraldas, that tends to position itself as a leader in the provision of cultural entertainment; In this sense market research inclined to determine the business opportunity and the characteristics of the marketing mix which would reduce the risk associated with the investment it was made.

The study infers that the target audience was pronounced open to the possibility of attending theater events because the companies presenting entertainment services in the city are not focused on purely cultural programs. In this context, the business plan includes a marketing strategy focused on two areas: the generation of shows throughout the year and familiarizing the public with the offer of the theater, in order to achieve the positioning of the theater in the short and medium term, be artistic groups and seek sponsorship that will diversify cultural artistic offerings.

This strategy will ensure that the services of the company "Esmeraldas Theatre" is differentiated from the competition by providing value proposing contact with cultural organizations and promoters of local, national and international events to ensure participation billboard artists that position the theater as a leader in the cultural field of Esmeraldas.

The distribution channel to use for the implementation of this service is straightforward. It is therefore essential investment in media advertising and promotion and advertising strategies that create loyalty and attract new customers turn.

With these considerations, an investment plan amounting to \$ 233,665.00, distributed among fixed assets, working capital and operating necessary preset spending; under normal optimistic and pessimistic scenarios, with and without leverage. In addition, values of NPV between 40.433,99 USD and \$ 210,895.66 (always positive) and IRR of between 18% and 64% (always



higher than the benchmark discount rate 14.65% 9.97% leveraged and unleveraged) was generated.

Based on data collected in the financial and market analysis, "Esmeraldas Theatre" is defined as a sustainable company whose objective is to meet the expectations of entertainment and culture of the city of Esmeraldas creating a brand that gives quality services and value the cultural wealth that exists in the province of the same name that is exploited successfully.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Aspectos Generales.....	1
1.1.1. Antecedentes .....	1
1.2.2. Objetivo General .....	2
1.2.3. Objetivos Específicos.....	2
1.2.4. Hipótesis .....	3
2. LA INDUSTRIA.....	4
2.1. Clasificación de la Industria .....	4
2.1.1. Tendencia .....	5
2.1.2. Estructura de la industria.....	7
2.1.3. Comparación industria local y mundial.....	9
2.1.4. Cadena de Valor del Servicio.....	13
2.1.5. Factores económicos y regulatorios .....	16
2.1.6. Las cinco fuerzas de Michael Porter .....	39
2.1.6.1. Poder de negociación de los clientes: Baja .....	39
2.1.6.2. Poder de negociación con los proveedores: Baja .....	39
2.1.6.3. Amenaza de nuevos competidores: Alta .....	40
2.1.6.4. Amenaza de productos sustitutos: Alta .....	40
2.1.6.5. Rivalidad entre competidores: Baja.....	40
2.2. La compañía y el concepto de negocio.....	41
2.2.1. La idea y el modelo de negocio.....	41
2.2.2. Estructura legal de la empresa.....	41
2.2.3. Misión.....	41
2.2.4. Visión .....	42
2.2.5. Objetivos .....	42
2.3. Servicio.....	44
2.3.1. Logotipo de la empresa.....	44
2.4. Estrategia de Ingreso al Mercado .....	45

2.5. FODA .....	46
2.5.1. Matriz EFE .....	47
2.5.2. Matriz EFI.....	48
2.5.3 Matriz de Estrategias .....	49
2.5.4. Conclusión .....	51
<b>3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS.....</b>	<b>52</b>
3.1 Determinación de la oportunidad del negocio .....	52
3.2 Planteamiento del problema gerencial .....	52
3.3 Planteamiento del problema de la investigación.....	52
3.4 Objetivos, preguntas e hipótesis.....	53
3.5. Diseño de investigación.....	54
3.6 Investigación Descriptiva Cualitativa .....	54
3.6.1 Entrevistas con expertos .....	54
3.6.2. Focus Group .....	56
3.7. Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	59
3.7.1. Mercado Relevante y Cliente Potencial .....	59
3.7.1.1. Mercado Objetivo .....	59
3.7.2. Segmentación de Mercado .....	60
3.7.2.1. Segmentación Geográfica.....	60
3.7.2.2. Segmentación Demográfica .....	60
3.7.3. Encuesta .....	61
3.8 Tamaño de Mercado.....	80
3.8.1 Demanda.....	80
3.8.2. La competencia y sus ventajas .....	81
3.9. Participación de mercados y ventas de la industria.....	84
3.10. Evaluación del mercado durante la implementación .....	84
3.11. Oportunidad de negocio.....	85
<b>4. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>87</b>

4.1 Estrategia general de marketing.....	87
4.2 Política de precios.....	90
4.2.1 Descremado de precios.....	90
4.3 Tática de ventas.....	91
4.3.1 Segmento de jóvenes entre 15 y 25 años.....	91
4.3.2 Segmento de personas mayores de 25 años.....	92
4.4 Política de servicio al cliente y garantías.....	92
4.5 Promoción y publicidad.....	92
4.6 Distribución.....	96
4.7 Puntos más relevantes del plan de marketing.....	97
4.8 Conclusión.....	97
<b>5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO.....</b>	<b>98</b>
5.1. Condiciones para el lanzamiento, dificultades y riesgos ...	98
5.2. Mejoramiento del producto y nuevos productos.....	99
5.3. Costos de desarrollo proyectados.....	99
5.4. Propiedad Intelectual.....	99
<b>6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....</b>	<b>101</b>
6.1 Estrategia de operaciones.....	101
6.2. Ciclo de operaciones.....	104
6.3. Requerimiento de equipos.....	108
6.4. Instalaciones y mejoras.....	110
6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico.....	111
6.5.1 Macrolocalización.....	111
6.5.2. Microlocalización.....	112
6.6. Aspectos regulatorios y legales.....	115
6. 7. Conclusión.....	116
<b>7. EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>117</b>

7.1. Estructura Organizacional.....	117
7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades...	118
7.3. Compensación a administradores.....	119
7.4. Política de empleo y beneficios .....	119
7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores.....	121
7.6. Equipo de asesores y servicios .....	122
7.7. Conclusión .....	123
<b>8. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>124</b>
8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha.....	124
8.1.1. Estudios de factibilidad y mercado o plan de negocios.....	124
8.1.2. Actividades habilitantes legales .....	124
8.1.3. Actividades habilitantes financieras .....	125
8.1.4. Actividades de Infraestructura.....	125
8.1.5. Actividades organizacionales iniciales .....	125
8.2. Diagrama de Gantt.....	126
8.3. Riesgos e imprevistos .....	129
8.4. Conclusión .....	129
<b>9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS .....</b>	<b>130</b>
9.1. Supuestos y criterios utilizados.....	130
9.2. Riesgos y problemas principales.....	130
9.3. Conclusión .....	131
<b>10. PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>132</b>
10.1. Inversión inicial .....	132
10.1.1. Activos fijos tangibles.....	132
10.1.2. Activos fijos intangibles y gasto preoperativo.....	132
10.1.3. Depreciaciones y amortizaciones.....	133

10.1.4. Capital de Trabajo .....	133
10.2. Fuentes de ingresos .....	133
10.2.1. Precio de venta .....	133
10.2.2. Proyección de ingresos .....	134
10.3. Costos fijos, variables y semivARIABLES .....	135
10.3.1. Costos fijos.....	135
10.3.2. Costos variables.....	136
10.4. Margen bruto y margen operativo .....	137
10.4.1. Margen bruto.....	137
10.4.2. Margen operativo .....	138
10.5. Estado de resultados proyectado.....	138
10.6. Flujo de caja proyectado .....	140
10.7. Balance general proyectado.....	141
10.8. Punto de equilibrio .....	142
10.9. Control de costos importantes .....	143
10.9.1. Análisis de sensibilidad .....	143
10.9.2. Índices financieros .....	143
10.9.2.1. Razón corriente .....	144
10.9.2.2. Prueba ácida .....	144
10.9.2.3. Rendimiento sobre la inversión (ROI).....	144
10.9.2.5. Rendimiento sobre los activos (ROA).....	145
10.10. Valuación.....	146
10.10.1. Tasa de descuento.....	146
10.10.2. Valor actual neto del plan de negocios (VAN).....	147
10.10.3. Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	147
10.11. Conclusión .....	148
<b>11. PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>149</b>
11.1 Financiamiento deseado .....	149
11.2 Estructura de capital y deuda buscada.....	149
11.3 Retorno para el inversionista.....	150

11.4. Conclusión.....	151
<b>12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>152</b>
12.1. Conclusiones.....	152
12.2.Recomendaciones.....	153
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>162</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. SIISE .....	4
Tabla 2. CIU4 .....	4
Tabla 3. Objetivos .....	43
Tabla 4. FODA .....	46
Tabla 5. Matriz EFE .....	47
Tabla 6. Matriz EFI .....	48
Tabla 7. Matriz de Estrategias.....	49
Tabla 8. Objetivos, preguntas e hipótesis .....	53
Tabla 9. Marco muestral .....	61
Tabla 10. Rango de Edad .....	63
Tabla 11. Ingresos .....	64
Tabla 12. Atracción por manifestaciones artísticas o culturales.....	66
Tabla 13. Aspectos que motivan a la población a asistir al teatro.....	68
Tabla 14. Frecuencia de asistencia.....	70
Tabla 15. Día de la semana de preferencia para ir al teatro .....	71
Tabla 16. Compañía preferida para visitar un teatro .....	73
Tabla 17. Medios de información preferidos por la población masculina .....	75
Tabla 18. Precios que pagaría la población por los servicios .....	76
Tabla 19. Valoración masculina de los aspectos involucrados en el funcionamiento de un teatro .....	78
Tabla 20. La competencia y sus ventajas .....	82
Tabla 21. Cuadro Resumen Investigación de Mercado .....	86
Tabla 22. Estrategia general de producto o servicio .....	87
Tabla 23. Estrategia general de ventaja estratégica .....	88
Tabla 24. Estrategia general de posicionamiento .....	89
Tabla 25. Descremado de precios por sector y tipo de espectáculo.....	91
Tabla 26. Características de los medios disponibles .....	93
Tabla 27. Selección de medios para plan publicitario .....	93
Tabla 28. Plan de medios .....	94
Tabla 29. Materia POP .....	94



Tabla 30. Presupuesto del plan de publicidad fija .....	95
Tabla 31. CIF .....	95
Tabla 32. Costo de promoción por pases de cortesía y descuentos anual ..	95
Tabla 33. Distribución por tipo de espectáculo.....	96
Tabla 34. Cuadro de puntos más relevantes del plan de marketing .....	97
Tabla 35. Descripción de macroprocesos estratégicos .....	101
Tabla 36. Procesos de los espectáculos.....	102
Tabla 37. Procesos impulso afición.....	103
Tabla 38. Equipos .....	110
Tabla 39. Inversión en activo fijo .....	111
Tabla 40. Niveles salariales .....	120
Tabla 41. Diseño del incremento por nivel .....	120
Tabla 42. Valores salariales referenciales .....	120
Tabla 43. Resumen salarios administrativos.....	121
Tabla 44. Resumen Salarios operativos .....	121
Tabla 45. Servicios profesionales .....	123
Tabla 46. Diagrama de GANTT.....	127
Tabla 47. Inversión consolidada.....	132
Tabla 48. Precios .....	134
Tabla 49. Ingresos proyectados .....	135
Tabla 50. Resumen Costos fijos .....	135
Tabla 51. Costos fijos.....	136
Tabla 52. Costos directos .....	136
Tabla 53. Costo publicidad variable .....	137
Tabla 54. Margen Bruto escenario normal .....	137
Tabla 55. Margen Operativo escenario normal .....	138
Tabla 56. Estados de Resultados (Escenario normal Apalancado) .....	139
Tabla 57. Estados de Resultados (Escenario normal no apalancado).....	139
Tabla 58. Flujo de efectivo escenario normal apalancado .....	140
Tabla 59. Flujo de efectivo escenario normal no apalancado .....	140
Tabla 60. Balance General normal apalancado .....	141
Tabla 61. Balance General normal no apalancado .....	142

Tabla 62. Tasa TMAR .....	146
Tabla 63. Tasa CPPC apalancada.....	146
Tabla 64. Tasa CPPC no apalancada.....	146
Tabla 65. VAN.....	147
Tabla 66. TIR .....	147
Tabla 67. Inversión requerida.....	149
Tabla 68. Financiamiento .....	149
Tabla 69. Característica financiamiento .....	149
Tabla 70. Tabla de interés y amortización .....	150
Tabla 71. TMAR.....	150
Tabla 72. Tasa CPPC .....	150
Tabla 73. Viabilidad inversionista.....	151

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Presupuesto del Gobierno Central: Educación y Cultura.....	5
Figura 2. Evolución presupuesto educación y cultura respecto al PIB.....	6
Figura 3. Comparación industria local y mundial.....	9
Figura 4. Teatro Colon .....	11
Figura 5. Teatro la Scala.....	12
Figura 6. Ópera National.....	12
Figura 7. La Cadena de Valor de Michael Porter .....	13
Figura 8. PIB Real.....	17
Figura 9. Balanza Comercial.....	19
Figura 10. Inflación del Ecuador.....	27
Figura 11. Desempleo.....	33
Figura 12. Pobreza.....	34
Figura 13. Nivel de Ingresos .....	35
Figura 14. Canales de distribución de la Industria .....	38
Figura 15. Las 5 Fuerzas de Michael Porter .....	39
Figura 16. Logotipo de la empresa.....	44
Figura 17. Población masculina por rango de edad en porcentajes.....	63
Figura 18. Población femenina por rango de edad en porcentajes.....	64
Figura 19. Ingresos mensuales de la población masculina.....	65
Figura 20. Ingresos mensuales de la población femenina .....	65
Figura 21. Manifestaciones artísticas o culturales preferidas por la población masculina.....	67
Figura 22. Manifestaciones artísticas o culturales preferidas por la población femenina .....	67
Figura 23. Aspectos que motivan a la población masculina a asistir .....	68
Figura 24. Aspectos que motivan a la población femenina a asistir al teatro.....	69
Figura 25. Frecuencia con que la población masculina asistiría al .....	70
Figura 26. . Frecuencia con que la población femenina asistiría .....	71
Figura 27. Días de la semana en que la población masculina asistiría .....	72

Figura 28. Días de la semana en que la población femenina asistiría .....	72
Figura 29. Compañía preferida por la población masculina para .....	73
Figura 30. Compañía preferida por la población femenina para asistir .....	74
Figura 31. Medios de información preferidos por la .....	75
Figura 32. Medios de información preferidos por la población .....	76
Figura 33. Precios que pagaría la población femenina una exposición de arte .....	77
Figura 34. Precios que pagaría la población masculina por una exposición de arte .....	77
Figura 35. Valoración masculina de los aspectos involucrados .....	79
Figura 36. Valoración femenina de los aspectos involucrados en el funcionamiento de un teatro .....	79
Figura 37. Distribución espacial del teatro .....	90
Figura 38. Estrategia general de distribución .....	96
Figura 39. Flujo de gestión de inversión .....	107
Figura 40. Macrolocalización.....	112
Figura 41. Organigrama .....	117
Figura 42. Equilibrio de Mercado .....	143

## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Aspectos Generales

##### 1.1.1. Antecedentes

En el Ecuador el arte y la cultura han estado presentes desde antes de la colonia. Quito fue un importante centro artístico durante este período del cual aún se puede admirar vestigios de la obra de insignes ecuatorianos especialmente en el campo de la arquitectura, pintura y la escultura, representativas de la escuela quiteña. La historia dice poco de las manifestaciones artísticas y culturales de las demás provincias, no obstante se conoce que éstas se dieron en todo el territorio (Aman, 2012).

En años más recientes se han destacado muchos ecuatorianos en las distintas formas del arte y la cultura: novelistas, poetas, pintores, músicos, cantantes, danzantes, bailarines, escultores, actores, entre otros (Lopez, 2014) .

Pese a ello los escenarios y espacios para que los artistas se expresen o expongan sus creaciones o representaciones son muy limitados y los pocos que existen están concentrados en las grandes ciudades. Esta realidad limita las posibilidades de desarrollo del arte y la cultura a nivel nacional y local, y, priva a los ciudadanos de admirar las distintas formas de expresión humana para a través de ellas educarse, conocer su historia, sus tradiciones, sus orígenes, sus ancestros y fortalecer el sentido de pertenencia a una nación, a una cultura (Pardo, 2015).

Los esfuerzos de las instituciones estatales que apoyan la creación de espacios para la exposición pública del arte y la cultura entre ellas el Banco Central del Ecuador a nivel de museos históricos y arqueológicos, y la Casa de la Cultura Ecuatoriana, fundada en la década de los 40, que actualmente

cuenta con núcleos en las ciudades más grandes del país, son insuficientes así como también lo son los teatros privados cuyo costo y condiciones físicas en la mayoría de los casos los aleja del ciudadano común (Romero, 2013).

En el caso particular de la provincia de Esmeraldas, pese a su riqueza cultural y artística en la ciudad capital no existen teatros privados solo se cuenta con el Teatro Cívico Tácito Ortiz Urriola, moderno salón recientemente construido por el Gobierno Provincial, utilizado expresamente para eventos de su índole y el Auditorio Nelson Estupinán Bass de la Casa de la Cultura Núcleo Esmeraldas, cuyas precarias condiciones físicas y técnicas han motivado a sus directivos a gestionar los recursos necesarios para construir un local adecuado a las actividades artísticas y culturales de la entidad (Diario La Hora, 2011).

Ante esta realidad, el presente plan pretende auscultar las posibilidades de implantar en la ciudad capital de la provincia de Esmeraldas un Teatro privado, económicamente accesible a las agrupaciones artísticas populares y al ciudadano común de manera que conozca, se empodere y enorgullezca de la cultura propia de su etnia, de sus antepasados y de los avances del arte contemporáneo.

### **1.2.2. Objetivo General**

Evaluar la viabilidad comercial y financiera indispensable para la implantación de un teatro en la ciudad de Esmeraldas como una actividad económicamente sustentable.

### **1.2.3 Objetivos Específicos**

- Investigar las variables económicas, sociales y geográficas que se encuentran en el mercado de la industria cultural.
- Efectuar una investigación del mercado y del perfil del consumidor.

- Realizar un plan de marketing para diseñar estrategias orientadas al posicionamiento y difusión del teatro.
- Diseñar un plan de operaciones en función de las necesidades de la empresa y el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer un grupo de trabajo que llegue al consumidor final a través de la comercialización del servicio
- Elaborar un cronograma que contenga las actividades, determinando el tiempo y el tipo de tarea a desarrollarse.
- Identificar posibles riesgos y supuestos en la prestación del nuevo servicio.
- Determinar la viabilidad del proyecto a través del desarrollo financiero y contable pertinente.

#### **1.2.4. Hipótesis**

El plan de negocios para la implantación de un teatro en la Ciudad de Esmeraldas es comercial y financieramente viable en la medida que éste posea las características arquitectónicas y los recursos tecnológicos indispensables para ofertar una agenda artística cultural variada, continua y de calidad.

## CAPITULO II

### 2. LA INDUSTRIA

Este capítulo contiene la investigación y análisis del entorno de la industria del teatro y la constitución de la posible empresa.

#### 2.1. Clasificación de la Industria

El Sistema Integrado de Indicadores del Ecuador (SIISE , 2003) ubica a Educación y Cultura entre las industrias y al teatro como un negocio.

**Tabla 1. SIISE**

Industria	Educación y cultura
Negocio	Teatro

Tomado de SIISE, 2003

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU4) según lo publicado por el INEC (2012), el proyecto pertenece a:

**Tabla 2. CIIU4**

<b>R</b>	Artes, Entretenimiento Y Recreación
<b>R9</b>	Actividades creativas, artísticas y de entretenimiento
<b>R903</b>	<i>Gestión de salas de conciertos, teatros y otras instalaciones similares.</i>

Tomado de INEC, 2012

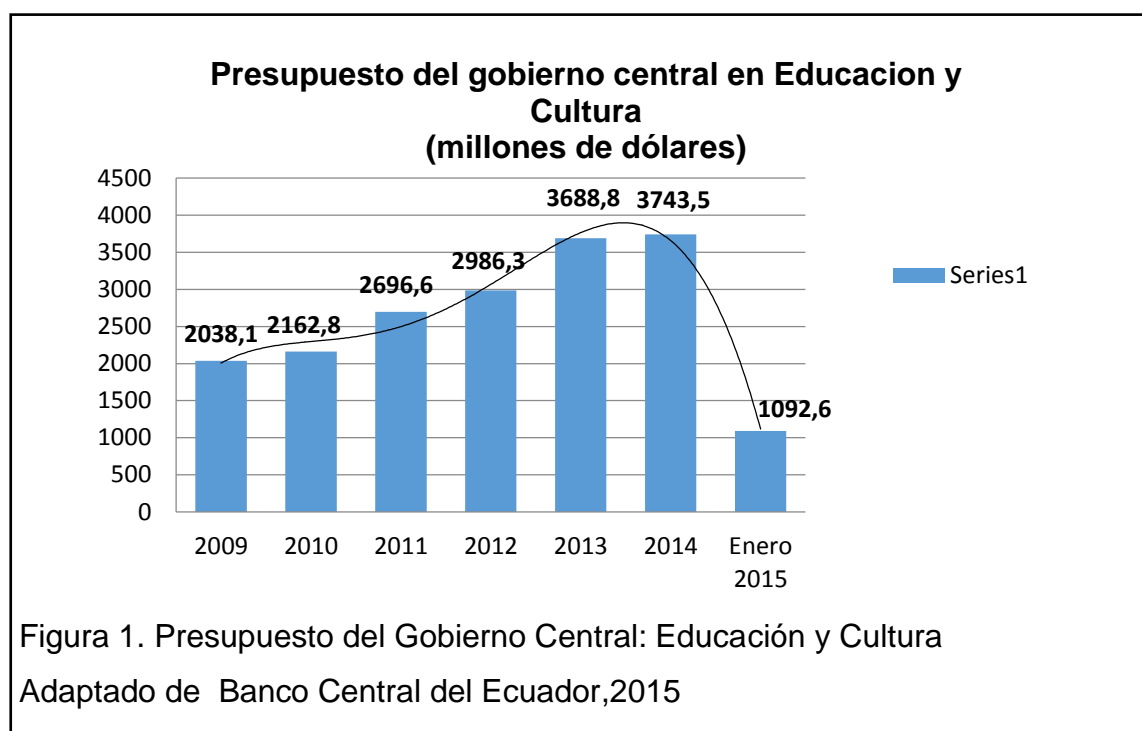
La recreación y el esparcimiento son consustanciales al ser humano, por tanto dedicar parte del tiempo libre a actividades recreativas forma parte del buen vivir. Contribuye a ello la actual mejora en la infraestructura y el incremento de los espacios de entretenimiento, la disminución de los tributos para la organización de eventos masivos y la presencia de una población con posibilidades para dedicar parte de su economía a este fin. Será necesaria



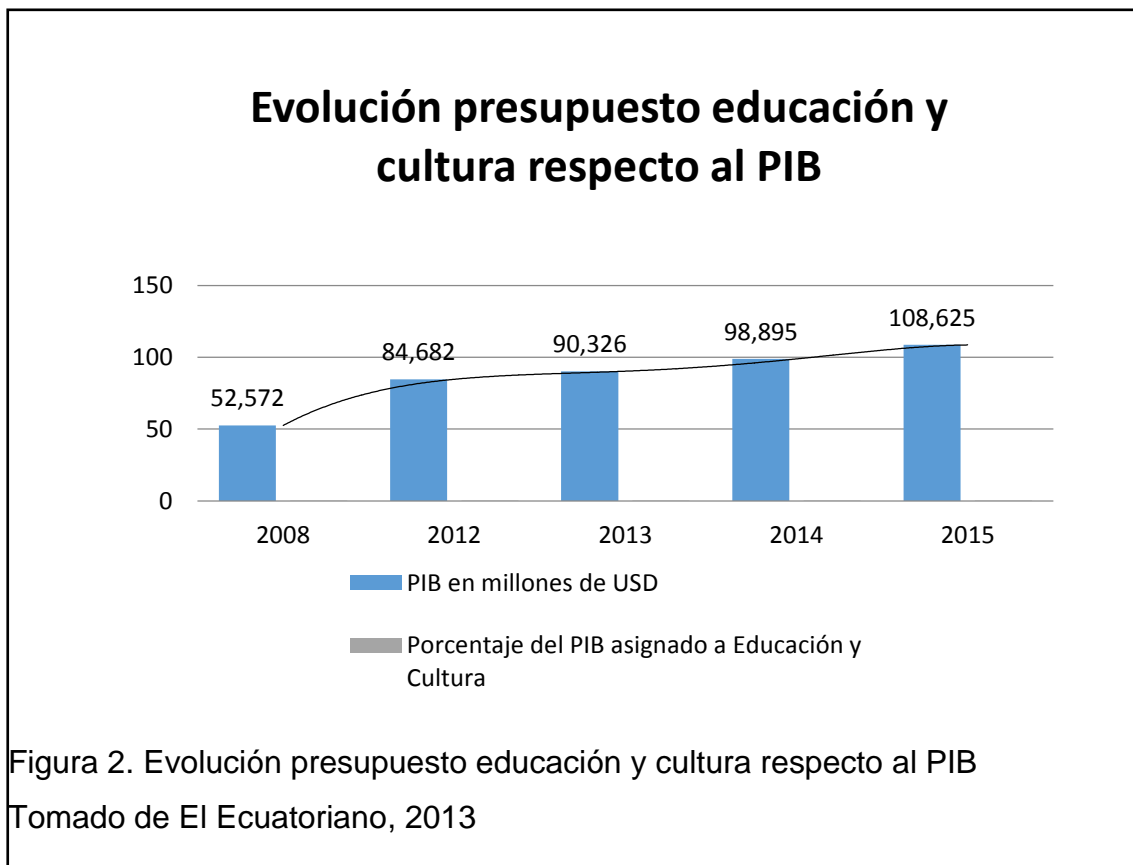
entonces la creación de una pantalla atractiva dentro de la industria cultural, siendo la producción artística, en este caso el teatro, una actividad económica que va tomando mayor fuerza en el mercado (El Telégrafo, 2014).

### 2.1.1. Tendencia

La cultura genera intercambios y flujos monetarios en la economía de un país, dinamiza el mercado laboral y aporta valor agregado a la cadena de producción de bienes y servicios culturales. A nivel nacional desde el año 2009 hasta el 2014 el gobierno incremento progresivamente el porcentaje presupuestado en educación y cultura, siendo mayor en el año 2013 (BCE, 2015).



Según la información publicada en “El Ecuatoriano”, en el año 2013 el incremento presupuestario en Educación y Cultura equivale al 3.7 %, un poco más de la mitad del 6% inicialmente proyectado en los planes de inversión del país para el año 2014. Si bien la mayor parte de este incremento presupuestario fue invertido en infraestructura escolar, deja ver a la clara la importancia que desde el gobierno se le atribuye a la educación y la cultura (El Ecuatoriano , 2013).



Para determinar la participación de las industrias culturales en el Producto Interno Bruto (PIB) se realizó un estudio en el que se estimaron datos para cada uno de los siguientes sectores: artes plásticas y visuales, libros y publicaciones, audiovisual, producción y edición musical. De hecho, esos sectores aportaron al PIB el 1,68% en 2009 y el 1,64% en 2010. Si bien la participación porcentual de las industrias culturales disminuyó en el 2009, en el 2010 no lo hicieron sus componentes en cifras absolutas. Es decir que en el 2010 el sector cultura creció en términos económicos y el PIB total mucho más, especialmente por la recuperación del precio del petróleo (Montalvo, 2013). Estos datos demuestran que las industrias culturales generan y aportan valor agregado.

### 2.1.2. Estructura de la industria

En el país, existen 61 empresas registradas dedicadas a brindar servicios de entretenimiento. Dato que denota que este mercado aún no ha sido explotado suficientemente no obstante haberse incrementado los espacios, la oferta y la demanda en el campo del entretenimiento, arte y cultura (Campo, 2013).

De acuerdo al Ministerio de Cultura los teatros más grandes del país se encuentran ubicados en las ciudades de Guayaquil y Quito. Guayaquil cuentan con el grupo de la Casa de la Cultura Ecuatoriana Núcleo Guayas (CCE), la Sala de Teatro José Martínez Queirolo, el Teatro Demetrio Aguilera Malta, el Teatro del Ángel, el Teatro Centro Cívico, el Teatro Centro de Artes, el Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo (MAAC) y el Centro Cultural Sarao: estos dos últimos lugares a pesar de no ser teatros en sí, cuentan con mucha historia y excelentes condiciones para eventos teatrales.

En Quito se encuentran la Fundación Teatro Nacional Sucre y el Teatro Simón Bolívar. Además, según datos del Ministerio de Cultura, más de 20 teatros funcionan adjuntos a los núcleos de la Casa de la Cultura Ecuatoriana (CCE) y otros están registrados como parte de universidades y colegios como el Teatro del colegio San Gabriel, Teatro del Colegio 24 de Mayo, Teatro Politécnico de la Escuela Politécnica Nacional (EPN) y el Teatro Universitario de la Universidad del Ecuador (Campo, 2013).

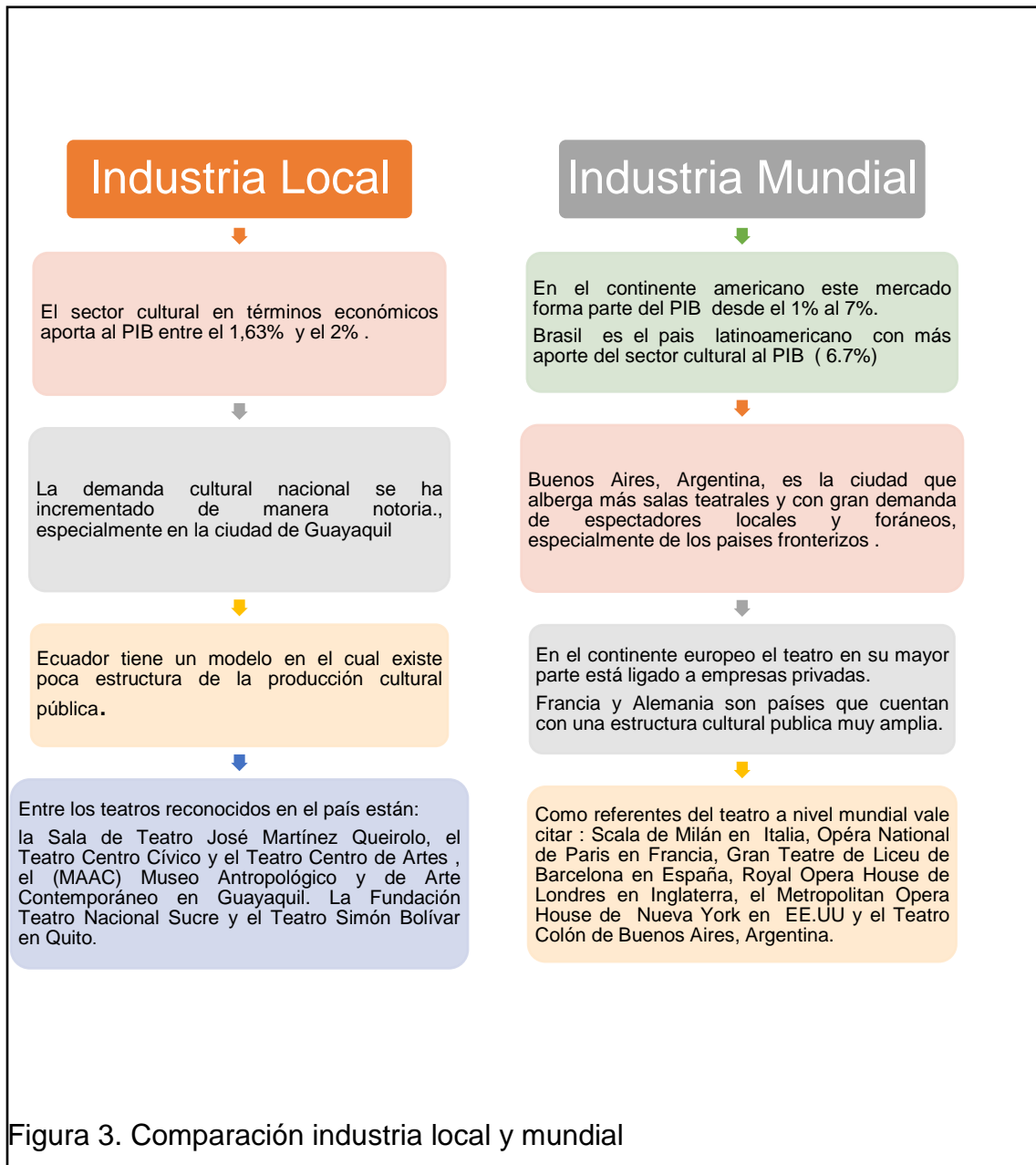
*“En la ciudad de Quito también podemos encontrar otras formas particulares de teatro como el Bakkus Teatrum Art Café y el Parapluie en los que se disfruta de obras teatrales, música en vivo y café-bar.”* (En Quito, 2014).

Además, existen espacios destinados no solo al entretenimiento sino también a la enseñanza y difusión del teatro como Casa Malayerba, corporaciones culturales como El Patio de Comedias. Los teatros localizados dentro de los centros comerciales como El Teatro - *Scala Shopping* y El Teatro - CCI. El

teatro México merece especial mención por su alta tecnología siendo considerado el más moderno del país.

Estos datos evidencian que en efecto es necesario llevar el teatro a todas las ciudades y pueblos del Ecuador en los cuales existen manifestaciones culturales actuales y ancestrales aún desconocidas. En el caso concreto de la ciudad y provincia de Esmeraldas, se conoce muy poco de la cultura afro esmeraldeña y casi nada de la de los pueblos primitivos como son las culturas chachi, épera y awá. La falta de difusión de la cultura local y nacional ha influido para que los ciudadanos no conozcan su historia, sus orígenes, su evolución y su presente. Así el selecto grupo que en las grandes ciudades del país tiene la oportunidad de asistir a un teatro que no recoge la identidad y productividad cultural nacional en su conjunto, toma al teatro como un forma de diversión y no de educación viva, participativa, de manera que lo induzca a mirarse a sí mismo reconociéndose como perteneciente a una historia, a una cultura, a un pueblo, a una realidad socio cultural concreta.

### 2.1.3. Comparación industria local y mundial



Según estudios, en el continente americano el mercado de recreación y cultura es de gran importancia para el crecimiento y desarrollo de los países investigados, llegando a formar parte del PIB desde el 1% hasta el 7%.

Entre los países que mayor aporte hace el sector cultural al PIB se encuentran Estados Unidos de Norte América con un 7.75% seguido por Brasil con un

6.7%. Colombia, Ecuador y Paraguay tienen una aportación del sector cultural al PIB del 1% al 2% aproximadamente (OEA, 2004).

En el continente europeo el teatro está en su mayor parte ligado a empresas privadas, centros públicos, asociaciones o a cargo de creadores cooperativos. Pocos países adoptan una estructura de producción cultural de carácter público más elevada que la privada a excepción de Francia y Alemania que han reemplazado una gran cantidad de eventos de carácter privado para llevar la cultura a todos los estratos sociales (Mercantes, 2014).

Ecuador tiene un modelo en el cual existe poca estructura de la producción cultural pública debido a que el panorama económico del país limita la inversión en espectáculos de atractivo popular de manera gratuita. Quito y Guayaquil, ciudades más desarrolladas del país son las que brindan este tipo de espectáculos. Además, en el país la demanda cultural se ha incrementado considerablemente a partir del 2014; se afirma que una de las principales razones es la existencia de una clase media accesible a satisfacer necesidades adversas a las básicas; por otro lado, el gobierno ha incentivado la difusión y producción de arte y cultura reduciendo los aranceles para espectáculos dentro de este ámbito (El Comercio, 2012).

La demanda de la industria cultural a nivel mundial es muy sorprendente, en América Latina, Argentina es el país que alberga más salas teatrales. Buenos Aires, su capital, se ubica como gran productor cultural y con gran demanda de espectadores locales y foráneos, cuenta con más de 400 obras en cartel y 187 salas anteponiéndose a los grandes como: París que cuenta con 151 escenarios, Londres con 62 salas de su reconocido "teatro serio" y por último Broadway en Nueva York con 41 salas, conocido a nivel mundial por sus grandes obras musicales (La Nación, 2008).

Como referentes del teatro a nivel mundial, los diez más reconocidos son: Scala de Milán en Italia, Wiener Staatsoper de Viena en Austria, S<sup>TM</sup>chsische Staatsoper de Dresden en Alemania, Opéra National de Paris en Francia, Gran Teatre de Liceu de Barcelona en España, Bolshói Teatro de Moscú en Rusia,

Royal Opera House de Londres en Inglaterra, La Fenice de Venecia en Italia y en el continente americano está el Metropolitan Opera House de Nueva York en EE.UU y el Teatro Colón, Buenos Aires, Argentina (Ámbito, 2012).

De estos merecen especial mención:

**Teatro Colón de Buenos Aires**, Argentina el cual es reconocido como “patrimonio cultural” por sus casi veinte años de construcción que lo convirtieron en un baluarte dentro de la historia del arte (Viaje a Argentina, 2009).



Figura 4. Teatro Colon

Tomado de Viaje a Argentina, 2009

Italia es reconocida por su arte, el “**Teatro la Scala de Milán**” hace honor a ello. Se inauguró en 1778 a pedido de la emperatriz María Teresa de Austria. Fue destruido durante la segunda guerra mundial pero se reconstruyó años después, hoy en día es considerado como uno de los teatros más enigmáticos del mundo (Teatro alla Scala, 2015).



Figura 5. Teatro la Scala

Tomado de Teatro alla Scala, 2015

El reconocido teatro “**Opéra National de Paris**” en Francia es recordado por sus cuevas subterráneas, escenario de famosas novelas como: El fantasma de la Ópera, del cual se han realizado grandes musicales y hasta películas en su nombre (Opera World, 2013).

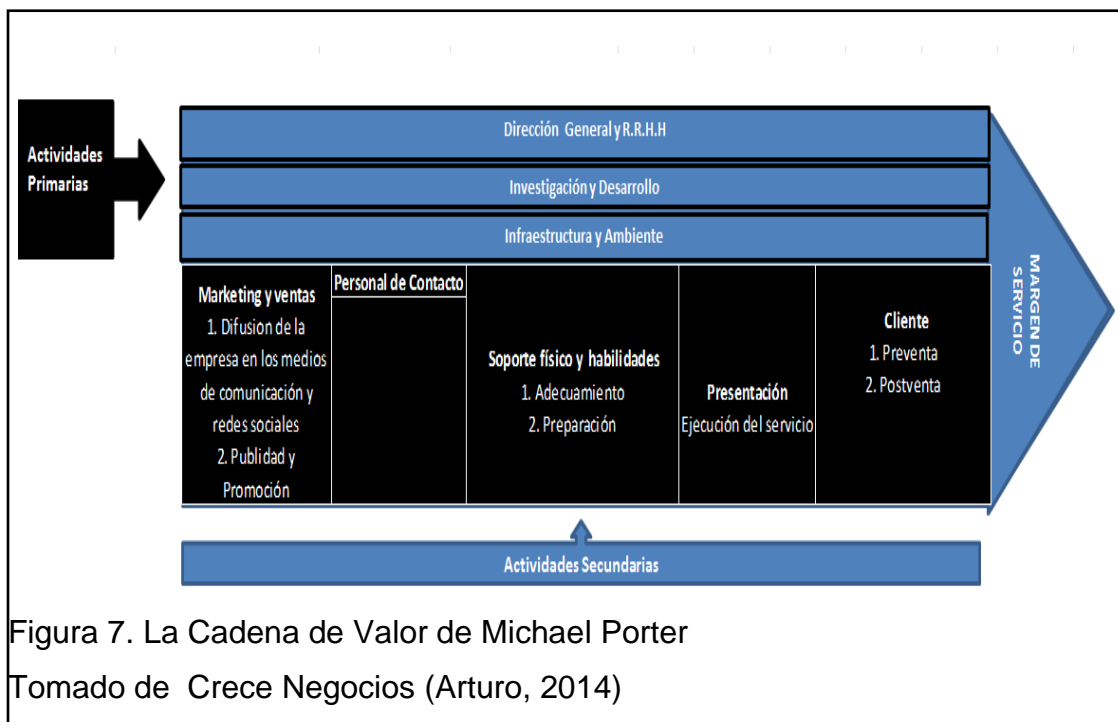


Figura 6. Opéra National

Tomado de Opera World, 2013



### 2.1.4. Cadena de Valor del Servicio



#### Actividades Primarias

##### a. Dirección General y R.R.H.H

Se encargará de la planificación y guía de cada una de las actividades de la empresa con el apoyo del personal que trabajará coordinadamente para un gerente general y directores de área. Se define el personal cuantitativamente, y, cualitativamente las actividades y responsabilidades atribuidas a cada cargo, las integraciones interdepartamentales y la capacitación periódica de sus funcionarios (Arturo, 2014).

##### b. Investigación y Desarrollo

La dinámica de la sociedad y los cambios permanentes en las tendencias de los servicios obliga a las empresas artísticas y culturales a estudiar estos factores para crear y recrear eventos novedosos que satisfagan las necesidades gustos y preferencias de las personas (Arturo, 2014).

c. Infraestructura

Para el adecuado funcionamiento de un teatro y ofrecer un entorno que cumpla y satisfaga los objetivos propuestos y las expectativas de quienes utilizan el servicio lo ideal es contar con un sitio dotado de una excelente infraestructura y las adecuaciones acordes a las exigencias de los clientes (Arturo, 2014).

### Margen del Servicio

Al final de la actividad se logra obtener un margen del servicio gracias a la calidad de los eventos ofertados caracterizados por una excelente infraestructura acompañada de un entorno en óptimas condiciones, gran variedad de insumos y recursos que brindan una experiencia inolvidable a cada cliente (Arturo, 2014).

### Actividades Secundarias

a. Marketing y ventas:

La tecnología es el medio principal de marketing en este caso puntual. Las redes sociales hoy en día son la clave para la comunicación de las empresas con sus clientes potenciales, además de las páginas web y la publicidad en los medios tradicionales como televisión, radio y prensa.

En síntesis, todos los medios se complementan para cumplir el objetivo del marketing que es crear comunicación entre la empresa y los clientes (Arturo, 2014).

### Recursos de publicidad

Los medios impresos tales como catálogos, revistas, publrreportajes en revistas periódicos o folletos creados por la empresa permiten dar a conocer los servicios que se brindan en un ámbito determinado.

b. Personal de Contacto

Reservas y compra de tickets de entrada

Las personas interesadas en asistir al teatro pueden reservar sus tickets con anterioridad para cada uno de los servicios que se ofrecen o adquirirlos en la boletería antes de ingresar a la sala. La empresa se encargará de hacer una base de datos de clientes para las personas que hayan realizado reservas con anterioridad y se les envía la información de las promociones, ofertas y servicios que se tiene durante el año (Arturo, 2014) .

c. Soporte físico y habilidades

Se debe realizar una lista de los recursos e insumos que se necesitan para el funcionamiento del teatro y verificar periódicamente equipos e implantación para garantizar el óptimo funcionamiento del teatro en su conjunto. Se deberá tener cuidado en la elección de los proveedores tanto de insumos como de servicios a brindar, de tal manera que la calidad se mantenga siempre en la excelencia sin que los costos no afecten los precios. Ello incluye la revisión exhaustiva del local en términos de aseo e higiene y el control de todos los recursos audiovisuales y partes fundamentales del lugar de trabajo (Arturo, 2014) .

d. Presentación

Se comienza a ejecutar el servicio satisfaciendo las necesidades de los clientes y sus exigencias, así mismo se tendrá en cuenta la frecuencia de visita de cada uno para poder crear alianzas, estrategias que incrementen su asistencia (Arturo, 2014).

e. Cliente

### Servicio pre- venta

Enfocarse en crear una puesta de personajes claves tales como actores reconocidos, personas inmiscuidas en el medio artístico y cultural los que brindarán información en puntos claves como eventos importantes o lugares estratégicos para el nicho de mercado, en donde se logre conexión con el cliente antes de la apertura (Arturo, 2014).

### Servicio post-venta

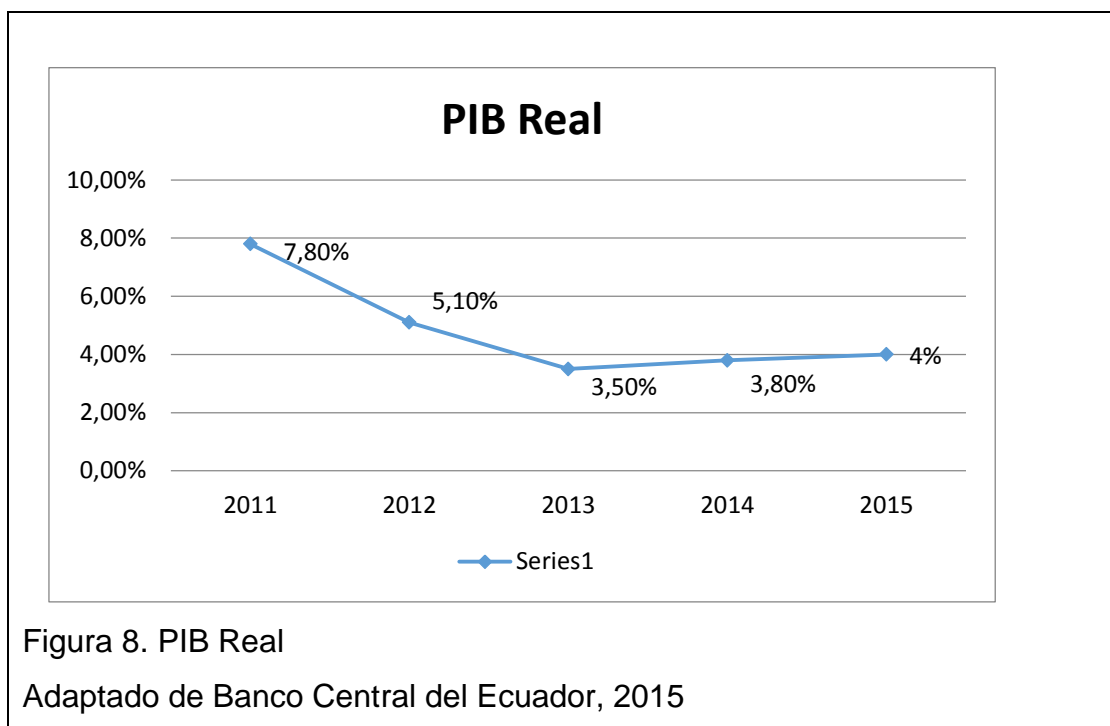
Con la ayuda de la tecnología se utiliza el sistema CRM, para clasificar a los clientes, se realizará un seguimiento de las actitudes que éstos asumen al optar por un determinado servicio que se les ofrece, lo cual permitirá a la empresa programar promociones y ofertas (Arturo, 2014).

## **2.1.5. Factores económicos y regulatorios**

- **ENTORNO ECONÓMICO**

- a. **PIB Nacional**

El PIB del Ecuador en el último quinquenio ha mostrado distintos estados de transición que van del crecimiento al decrecimiento como consecuencia de las políticas económicas implementadas desde el gobierno y fundamentalmente por la depreciación del petróleo, principal dinamizador de la economía nacional.



En el 2011 el crecimiento del PIB fue del 7,8% el más alto después del 2004 superando las expectativas de Latinoamérica. Esto fue posible por el elevado precio del petróleo y el incremento de la recaudación tributaria. Este año se caracterizó por el crecimiento en la inversión, la producción interna, el consumo de los hogares y de las exportaciones (Cabanilla, 2013).

En el 2012 el crecimiento del PIB se redujo al 5,1% principalmente por la producción petrolera y de las empresas privadas. Este crecimiento permitió la inversión pública en infraestructura vial, puertos y aeropuertos, y la expansión de los créditos que estimuló el consumo privado. En este año el sector no petrolero de mayor crecimiento fue el de la construcción (Cabanilla, 2013).

En el 2013 el PIB creció en el 3,5% siendo su mayor contribuyente el sector de la economía no petrolera y la actividad más significativa la de la construcción. Este año se caracterizó por la disminución del consumo de los hogares (0,7%) y de las exportaciones (1,3%), el ligero incremento de las importaciones (2,8%) y la reducción de la inversión pública (-1,3%) (BCE, 2015).

En el segundo semestre del 2014, se hizo notoria la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo. La restricción del comercio exterior y el incremento de las exportaciones no petroleras mejoraron la situación externa del país pero no incrementaron el PIB por el contrario se estimuló el incremento del endeudamiento público (Ekos Negocios, 2015).

En el 2015 la economía ecuatoriana muestra un escenario desolador. Las proyecciones para el PIB oscilan entre 4% según cifras oficiales y el 3,8% y 3,7% según organismos internacionales como la CEPAL y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado (UIEM) de Ekos, respectivamente. La desaceleración de la actividad económica y la caída del precio del petróleo obligan al gobierno a plantear políticas económicas y financieras para paliar la situación presente cubrir las necesidades fiscales y el déficit proyectado entre 8.000 y 9.000 millones de dólares (Ekos Negocios, 2015).

- **Industria**

En el Ecuador la demanda de espectáculos culturales se ha incrementado considerablemente en el último quinquenio especialmente en los dos últimos años, no obstante estar ubicado entre los países que menor aportación hacen al PIB desde el sector de la industria cultural. Esta demanda en su mayoría insatisfecha está relacionada con el apoyo que el sector ha recibido del gobierno a partir de la constitución de Montecristi y el incremento en el ingreso per cápita de un amplio segmento poblacional en los tres primeros años del quinquenio que se analiza.

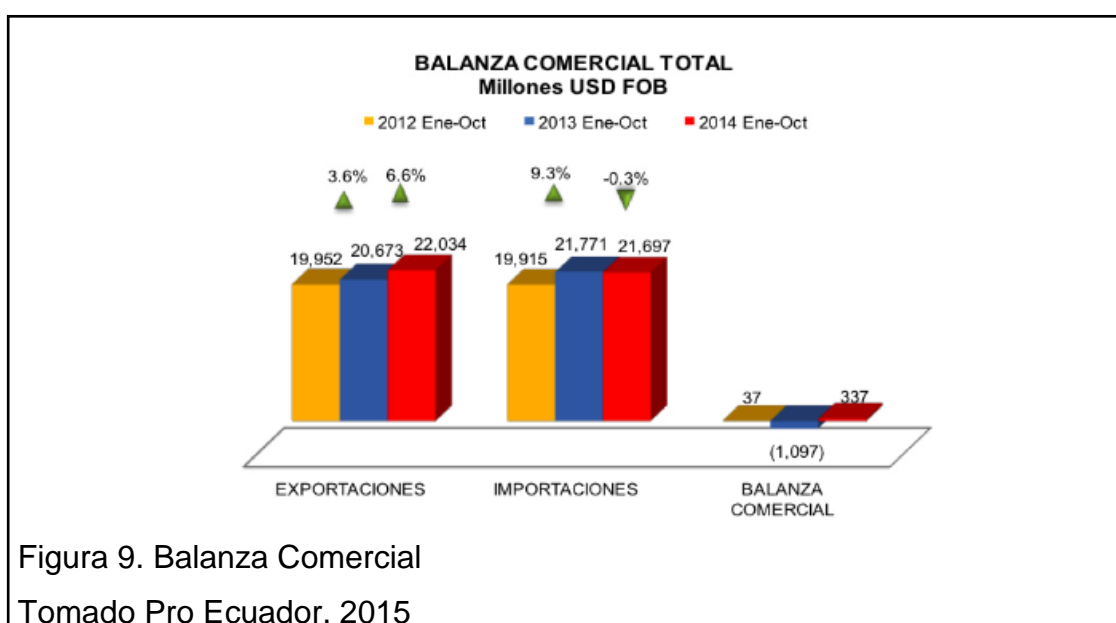
**Análisis:**

- La mayor participación del sector no petrolero en el PIB en los últimos años del quinquenio se constituye en una oportunidad para el crecimiento de empresas dedicadas a ofertar espectáculos culturales de manera que pueda expandirse la cultura en todas sus manifestaciones en todo el país conforme lo establece la constitución. Para lograrlo desde el gobierno se

deberán establecer políticas económicas y financieras que favorezcan este desarrollo.

- El acrecentamiento de la industria cultural se convierte en una coyuntura para dinamizar la economía, satisfacer la demanda del mercado en términos de recreación y utilización adecuada del tiempo libre y educar de manera inclusiva a todos los grupos sociales.

## b. Comercio Exterior



### Año 2011: Exportaciones e Importaciones

En este año las exportaciones fueron superiores a las del año anterior obteniéndose por este rubro más de 21 millones de dólares. La situación internacional fue la clave para que los precios de los principales productos de exportación nacionales se elevaran, especialmente el del petróleo que superó los 100 dólares por barril (Pro Ecuador, 2015).

La bonanza económica del 2011 permitió al gobierno contar con recursos para realizar obras importantes especialmente de infraestructura. Sin embargo, la política comercial de apoyo a las pequeñas y no a las grandes empresas, de

reducción del ámbito de acción empresarial a los sectores no estratégicos, de cambio continuo de las reglas tributarias, de incremento de los requisitos, trámites y controles para la empresa privada creó un clima de inseguridad jurídica e hizo que se catalogara al país como de riesgo para la inversión extranjera (Pro Ecuador, 2015).

En síntesis no se crearon las políticas comerciales necesarias para incrementar la producción, mejorar la competitividad de los productos que se exportan y encontrar nuevos productos significativos para las exportaciones nacionales (Pro Ecuador, 2015).

Las importaciones en el 2011 sumaron estimativamente 22.700 millones de dólares, valor superior al de las del importaciones del 2010 en aproximadamente 3.271 millones de dólares dando como resultado un déficit en la balanza comercial de bienes de al menos 1.700 millones de dólares (Pro Ecuador, 2015).

Las importaciones más relevantes fueron: materias primas industriales (25%), combustibles y lubricantes (23%), bienes de capital industriales (16,8%), bienes de consumo no duraderos (11,8%), bienes de consumo duraderos (8,3%), equipos de transporte (7,6%) y materias primas agrícolas (4%). Las importaciones de materias primas fueron mayores que las del 2010 en cerca de cien millones de dólares y las de combustibles y lubricantes se duplicaron con relación a las efectuadas en el 2009 (Pro Ecuador, 2015).

#### Año 2012: Exportaciones e Importaciones

Las exportaciones en este año crecieron entre el 8% y el 8,5%. De éstas las más significativas fueron: Las exportaciones primarias que alcanzaron alrededor de 18.800 millones de dólares. Las ventas de petróleo que fueron mayores que las del 2011 en el 10.8% y superaron los 14.100 millones de dólares debido más al aumento en el precio del barril que al volumen vendido.



Las exportaciones de banano que rebasaron los 2.100 millones de dólares a pesar del decrecimiento de la demanda en más del 6%. Las exportaciones de camarón que por la mejora en la productividad alcanzaron los 1.300 millones de dólares. Las ventas de flores que pese a los problemas económicos de los países compradores se incrementó en el 12% y excedió los 760 millones de dólares (Pro Ecuador, 2015).

Las exportaciones industriales aportaron 5.300 millones de dólares siendo las ventas de derivados de petróleo y los elaborados de productos del mar los mayores aportantes a este rubro (Pro Ecuador, 2015).

Los rubros de Otros productos primarios se incrementaron en el 41% en relación al 2011 y sumaron aproximadamente 600 millones de dólares. El rubro Otros productos industriales por el contrario decreció en comparación con el 2011 no obstante alcanzó 1.430 millones de dólares. En síntesis, las exportaciones no petroleras sumaron USD 9.739 millones, cifra superior a la del 2011 en el 3,9% (Pro Ecuador, 2015).

Si bien estos datos son positivos no se debe perder de vista el hecho cierto que las exportaciones privadas se vieron afectadas por la firma de convenios con países de poca demanda, el establecimiento de impuestos y reformas laborales que elevan los costos de producción y ventas de las empresas, el incremento de trabas burocráticas para el funcionamiento de una empresa y la ausencia de inversión extranjera.

En el 2012 las importaciones sumaron alrededor de 25.400 millones de dólares, superando a las realizadas en el 2011 en el 9.4%. Las importaciones descollantes fueron: bienes de consumo (20,5%), combustibles y lubricantes (21,1%), materias primas (30,8%) y bienes de capital (27,4%). Todos los rubros alcanzaron cifras superiores a las del año anterior especialmente el último por el incremento del 21% de las importaciones industriales (Pro Ecuador, 2015).

### Año 2013: Exportaciones e Importaciones

Las exportaciones totales en el 2013 alcanzaron 24.958 millones de dólares lo que indica una variación positiva del 5% en relación al 2012. Las exportaciones más significativas fueron: Las exportaciones primarias que sumaron 20.166 millones de dólares, alcanzando una ligera variación respecto al 2012. Las exportaciones industrializadas que representaron 4.792 millones de dólares. Las exportaciones no petroleras que sumaron 10.850 millones de dólares, logrando una variación positiva del 9% en relación al 2012 (Ministerio de Comercio Exterior , 2013).

Las exportaciones no petroleras sin incluir el banano sumaron 8.474 millones de dólares obteniendo una variación positiva del 7% respecto al 2012. Las exportaciones no petroleras tradicionales llegaron a 5.188 millones de dólares y las no tradicionales a 5.662 millones de dólares. Las exportaciones no tradicionales primarias sumaron 1.863 millones de dólares y las no tradicionales industrializadas, 3.799 millones de dólares (Ministerio de Comercio Exterior , 2013).

Las exportaciones totales de este año fueron 7.6% superiores a las del 2012, el petróleo fue el primer producto de exportación y alcanzó un total de ventas de 10.850 millones de dólares, el banano llegó a 2.032 millones de dólares, el camarón a 849 millones de dólares y el cacao a 424 millones de dólares (Ministerio de Comercio Exterior , 2013).

En el 2013 el Ecuador invirtió en importaciones 26.041 millones de dólares fundamentalmente en materias primas y bienes de capital, valor superior al de las exportaciones que sumaron 24.958 millones (El Universo, 2014).

En materias primas la inversión fue de 7.829 millones de dólares y en bienes de capital, de 6.778 millones de dólares. Otras inversiones fueron en combustibles y lubricantes 6.080 millones de dólares y bienes de consumo 5.230 millones de dólares (El Universo, 2014).

En síntesis, la balanza comercial registró un déficit de 1.084 millones en este año

### Año 2014: Exportaciones e Importaciones

De enero a octubre del 2014 las exportaciones sumaron en su totalidad 22.034 millones de dólares. Las exportaciones primarias alcanzaron 18.501 millones de dólares, obteniendo un crecimiento del 11.12% en relación al mismo periodo en el año 2013. Las exportaciones primarias industrializadas lograron 3.533 millones de dólares, valor que indica un crecimiento del 12,19% en el mismo periodo. Las exportaciones petroleras aportaron 11.716 millones de dólares, decreciendo en el 1.41% en relación al anterior año (BCE, 2014).

Las exportaciones no petroleras crecieron en el 17.38% con relación al 2013, alcanzando 10.318 millones de dólares. Las exportaciones no petrolera tradicionales obtuvieron 5.237 millones de dólares evidenciando un crecimiento del 26.20% en comparación al año anterior. Las exportaciones no petroleras no tradicionales se incrementaron en el 9.5% y aportaron 5.061 millones de dólares (BCE, 2014).

Los principales productos de exportación no petroleros en este año fueron en su orden: el sector de acuicultura con un 21.27% de participación, banano y plátano con un 21.02%, pesca 13,70% y flores 6.70%. Estos cuatro grupos representan el 62.69% de las exportaciones no petroleras (BCE, 2014).

Las exportaciones no tradicionales primarias llegaron a 1.998 millones de dólares y crecieron en un 34.37%. Las exportaciones no tradicionales industrializadas decrecieron en un 2.23% y obtuvieron 3.064 millones de dólares (BCE, 2014)

En el 2014 las importaciones sumaron 21.697 millones dólares. En este año se produjo un superávit de 337 millones en la balanza comercial debido a que las

exportaciones crecieron en un 6.6% mientras que las importaciones decrecieron en un 0.3% (BCE, 2014).

Las exportaciones petroleras fueron superiores a las importaciones petroleras así como también las exportaciones no petroleras fueron mayores a las importaciones no petroleras (BCE, 2014).

### Año 2015: Exportaciones e Importaciones

Las exportaciones totales de Enero – Abril del 2015 sumaron 6.423 millones de dólares. Las exportaciones de productos primarios en el mismo periodo alcanzaron 5.085 millones de dólares, decreciendo en un 28.43% en relación al año anterior. Las exportaciones de productos industrializados obtuvieron 1.338 millones de dólares y decrecieron en un 5,37% en el mismo periodo. Las exportaciones petroleras llegaron a 2.353 millones de dólares y decrecieron en relación al año anterior aun cuando la exportación en toneladas fue mayor debido a la caída del precio del petróleo (BCE, 2014).

Las exportaciones no petroleras tradicionales alcanzaron en este periodo 2.156 millones de dólares y crecieron en un 3.24%. Los principales productos no petroleros exportados fueron banano y plátano 24.63%, acuacultura 18.23%, pesca 11.91% y flores 4.32%. Estos cuatros productos suman 63.09% de las exportaciones no petroleras (BCE, 2014).

La exportación de productos no tradicionales llegó a 1.115 millones de dólares mostrando un decrecimiento del 4.0%. La exportación de productos no tradicionales primarios fue de 792 millones de dólares decreciendo en un 6.88%. La exportación de productos no tradicionales no industrializados llegó a 1.123 millones de dólares y su decrecimiento fue del 1.88%. En este periodo la balanza comercial presenta un déficit de 1.163 millones de dólares porque tanto las exportaciones como importaciones decrecieron, las primeras en 24.6% y la segundas en 7.5% (BCE, 2014).

- **Industria**

La producción de espectáculos artísticos culturales ha tenido gran desarrollo tanto en el viejo continente como en América. En Europa han alcanzado reconocimiento mundial la producción cultural y los teatros de Francia, Italia, España, Inglaterra, y Austria. En América son importantes los teatros de Argentina, Estados Unidos de Norte América y México, todos con vasta producción de eventos culturales de calidad y demanda permanente.

Así también en todos los países latinoamericanos existen empresas dedicadas a la producción de eventos artísticos culturales en menor escala que en Argentina especialmente en lo relativo al teatro. En el Ecuador las empresas productoras de cultura están concentradas en las ciudades de Quito y Guayaquil y muy pocas presentan sus espectáculos en otros países.

**Análisis:**

- Las políticas de apoyo al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas representan una oportunidad para la creación del Teatro Esmeraldas que se constituirá en una fuente de trabajo para un grupo considerable de personas ya sea de manera directa o indirecta.
- Los aranceles que afectan a los espectáculos extranjeros que se presentan en el país son también una oportunidad para la empresa porque disminuyen los costos de producción y obliga a los empresarios de espectáculos nacionales a elevar la calidad de sus productos para competir y posicionarse en el mercado.
- Sería una amenaza para la empresa que la balanza comercial continuara decreciendo porque disminuirían las posibilidades económicas del mercado potencial para acceder a este tipo de eventos.

### **c. Tasa de inflación**

La inflación es el incremento continuo de precios de los bienes y servicios en un país. Se puede medir mediante la comparación del precio de la canasta básica de un mes con el precio que tenía el mismo mes en el año anterior. Es uno de los indicadores de mayor importancia porque revela la estabilidad económica; si un país tiene inflación pierde mucho poder adquisitivo debido a la fluctuación de precios (Banco Mundial, 2015).

El Ecuador, en el 2012, terminó el año como el quinto país con menos inflación de la región, según cifras oficiales de los gobiernos de los 10 países de Sudamérica. El país registró una tasa inflacionaria anual del 4.16%, cifra inferior a la proyectada por el Gobierno (5,14%) y al índice reportado en 2011 (5,41%) (BCE, 2014).

La economía ecuatoriana, dolarizada desde 2000, ha superado los efectos de la crisis internacional, con un Producto Interno Bruto (PIB) en crecimiento y una inflación baja gracias al incremento de los ingresos petroleros (BCE, 2014).

Esto es visto como un factor positivo por parte de las empresas nacionales y extranjeras con miras a la realización de inversiones. Además permite que las personas incrementen su poder adquisitivo y la disponibilidad de recursos para la diversión y educación, lo cual aumentaría el volumen de clientes dentro de la industria cultural (BCE, 2014).

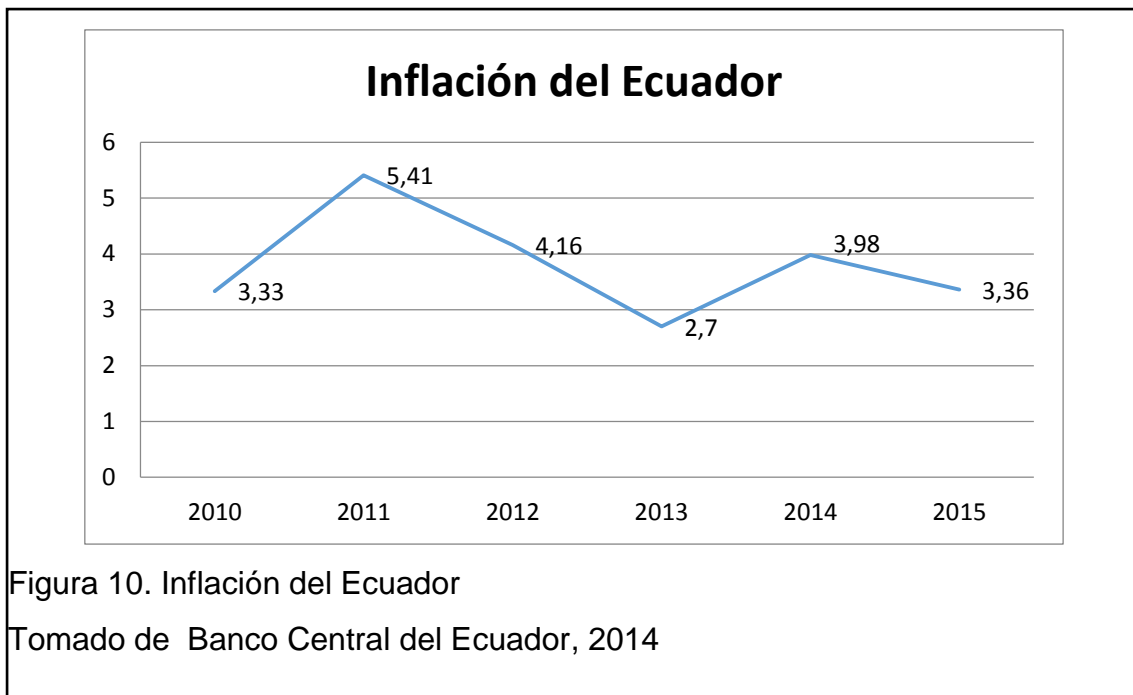


Figura 10. Inflación del Ecuador

Tomado de Banco Central del Ecuador, 2014

- **Industria**

Dentro de las industrias del entretenimiento y cultura se presenta una mayor tasa de inflación por el incremento de los precios de los eventos.

**Análisis:**

- El análisis demuestra cómo la inflación ha incrementado hasta el mes de Junio de este año, representando una fuerte amenaza para la empresa, debido al alza de los precios de los servicios, por lo que las personas optarán por destinar su dinero en necesidades básicas.
- La inflación hace que se eleven los costos de producción de la empresa debido a las salvaguardas arancelarias que se imponen a los productos importados, entre ellos algunos insumos necesarios para el funcionamiento del teatro.

- **ENTORNO POLÍTICO- LEGAL**

1. **Legal**

- a. **Código de trabajo**

El Código Laboral contiene las leyes que regulan la relación empleadores - empleados, en todas las modalidades y formas de trabajo en lo relativo a los deberes y derechos de las partes. Ha sido revisado varias veces con el propósito de introducir cambios que conllevan conquistas importantes dirigidas a equilibrar la relación de los trabajadores con sus empleadores especialmente en el sector privado. Las revoluciones Alfarista (1895) y Juliana (1925) propiciaron el apareamiento de las primeras leyes laborales (Ministerio del Trabajo , 2015).

Todas las empresas están obligadas a establecer los sueldos y salarios, horario de trabajo, seguridad social, vacaciones, capacitación y otros rubros de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo.

- b. **Constitución de empresas en Ecuador**

En la Constitución del Ecuador existen varias normas que regulan las actividades comerciales como: el Régimen de Competencias y la Ley de control de Poder de Mercado para crear estabilidad e igualdad entre las actividades económicas (Planificación, 2012).

También se ha desarrollado un Plan Nacional de Buen Vivir, en el cual se proponen objetivos con el fin de impulsar el cambio de la matriz productiva del país que beneficie el desarrollo de la economía y la producción nacional en armonía con el medio ambiente (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013, pág. 292).



- **Industria**

En el Ecuador, en los últimos años se ha apoyado la inversión en la pequeña y mediana empresa mediante la concesión de préstamos y beneficios que facilita la gestión para la implantación del teatro.

**Análisis:**

- La constitución y el Código de Trabajo vigentes representan una oportunidad para las nuevas empresas puesto que ayuda a crear fuentes de trabajo.

## **2. Política**

En Ecuador existe un grave problema de desinversión debido a las restricciones arancelarias, la incertidumbre e inestabilidad económica actuales. El gobierno inicio una política restrictiva a los bienes importados para incentivar la producción y el consumo nacional; esta política en la práctica no ha rendido los efectos esperados porque muchas industrias requieren insumos importados que en la actualidad elevan el precio del producto final.

Gracias a la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Ministerio de Comercio Exterior y Fogamype, que son los Fondos de Garantía para personas que no cuentan con garantías para acceder a financiamiento de su emprendimiento, se brindan facilidades a las empresas para su desarrollo. Según informes de la CFN, hasta finales del 2014 se contaba con más de 650 millones de dólares de los cuales el 60% era destinada a pymes (Ekos Negocio, 2014, págs. 6-7).

- **Industria**

Las políticas económicas y financieras del Estado fomentan la creación de empresas, especialmente si se trata de nuevos emprendimientos como es el caso del teatro en la ciudad de Esmeraldas, un proyecto fresco pero con necesidades de inversión altas.

**Análisis:**

- Las políticas económicas actuales de apoyo al desarrollo de las empresas nacionales representa una oportunidad para el teatro, puesto que es probable contar con el apoyo financiero de las instituciones del gobierno para su puesta en marcha.
  
- ENTORNO AMBIENTAL

Los principales problemas ambientales del Ecuador son: la sobreexplotación de los recursos naturales como el petróleo, la deforestación y erosión de los suelos y la contaminación del suelo, agua y aire por emanación de residuos tóxicos sólidos, líquidos o gaseosos resultantes principalmente de la actividad humana (Ramos, 2013).

La explotación del petróleo ha generado contaminación de los ríos por derrame de crudo, pérdida de flora y fauna propias de la amazonia y el desplazamiento de etnias ancestrales de sus lugares de origen (Ramos, 2013).

La contaminación de los ríos no solo es causada por los derrame de crudo sino también por el uso de técnicas de pesca inadecuadas y el verter desechos sólidos y líquidos. El agua contaminada pierde su capacidad natural de purificarse y es causante de múltiples enfermedades (Ramos, 2013).

La deforestación ha causado la destrucción de bosques y manglares especialmente en la provincia de Esmeraldas dejando los suelos desérticos, infértiles y pobres (Ramos, 2013).

El suelo se deteriora por el uso de técnicas agrícolas inapropiadas, plaguicidas, fertilizantes inorgánicos y la extracción de oro. El aire pierde sus características físicas y/o químicas naturales por las emisiones industriales, el transporte, el mal uso de plaguicidas, fertilizantes, el inadecuado manejo de desechos, los

incendios forestales, la incineración de gases tóxicos de las empresas, y el uso de cigarrillo (Ramos, 2013).

Como consecuencia de estos problemas ambientales se ha modificación del clima lo que a su vez ha causado la alteración de la fotosíntesis de las plantas, de la respiración de los animales, la destrucción de la capa de ozono y enfermedades inmunológicas, respiratorias y cáncer (Ramos, 2013).

- **Industria**

La ley de prevención y control del medio ambiente establece las normas técnicas y reglamentarias para la correcta descarga de contaminantes sobre los recursos suelo, agua y aire con el propósito de evitar se afecte la salud, la vida humana, la flora, la fauna y los recursos y bienes del estado o particulares o que dichas descargas constituyan una molestia. Es importante que los organismos de control velen porque se cumplan las leyes ambientales vigentes de manera que se logre minimizar objetivamente los daños al entorno (UTPL, 2004).

En el caso concreto de las empresas productoras de eventos artísticos culturales, éstas deberán ceñirse a las normas de seguridad indispensables para que sus producciones no afecten el ambiente incluido en éste el grupo humano que trabaja para la empresa y quienes disfrutan de las programaciones que se ofertan (UTPL, 2004).

**Análisis:**

- La vigencia y aplicación de políticas protectoras del ambiente en el Ecuador es una oportunidad para la empresa porque la obligan a adoptar métodos y acciones que contribuyan al cuidado y mejoramiento del entorno

- La empresa puede constituirse en un vehículo para educar a la población sobre el manejo adecuado de los contaminantes que afectan el ambiente.
- ENTORNO SOCIAL

#### **a. Empleo y desempleo**

La tasa de desocupación al año 2010 se ubicó en un 5.02%, una tasa mucho más baja que años anteriores debido al dinamismo que existió en el sector comercial y a nuevas políticas gubernamentales implantadas (Ecuador en Cifras , 2015).

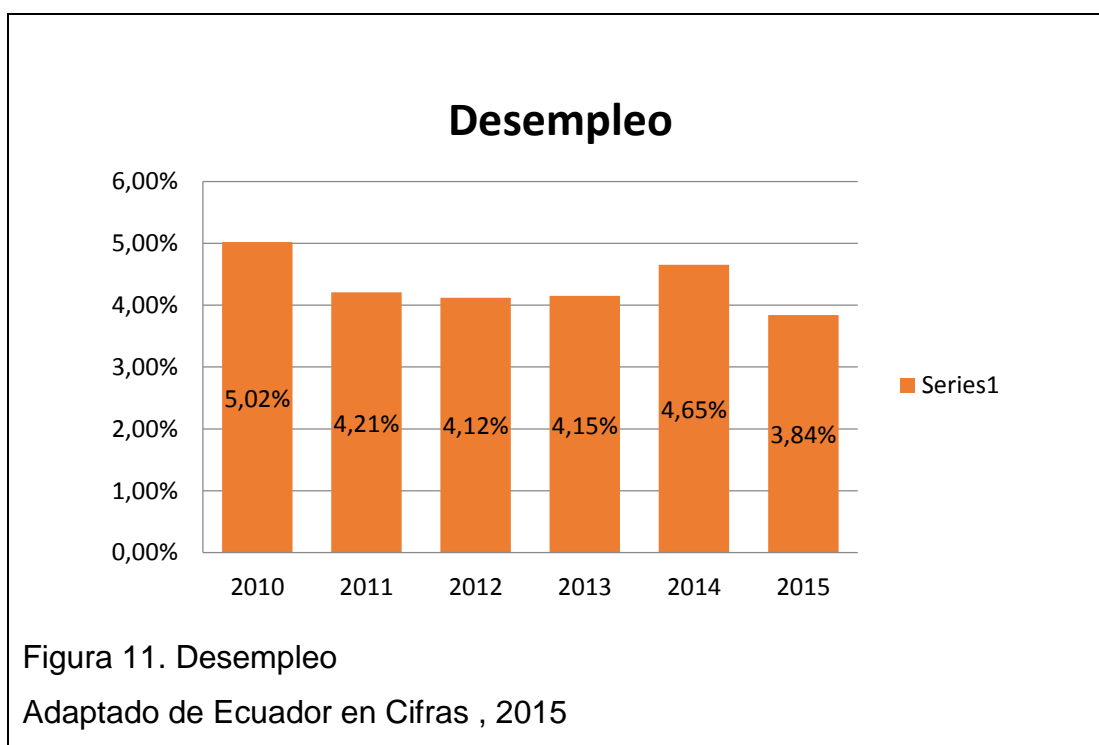
Así mismo, en el 2011 el INEC reveló que la tasa de desempleo se contrajo con un 4.21% es decir 0.81 puntos porcentuales en relación al año anterior, a causa de la subida del precio del petróleo, además de contar con una tasa de ocupación plena del 49.9% (Ecuador en Cifras , 2015).

Desde el primer semestre del 2012 se produjo un crecimiento del PIB lo que influyó en la reducción de la falta de empleo a un 4,12%; también se detectó que el país generaba nuevas fuentes de ingreso como la actividad pesquera creando un vehículo a la generación de ocupación plena. Además, la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se elevó a un máximo histórico de 60,6% como en ningún año (Ecuador en Cifras , 2015).

En el 2013 el desempleo se ubicó en 4,15%, el subempleo alcanzo el 44,7% y la ocupación plena el 48,6% porcentajes superiores a los obtenidos en el año 2012. En muchos países de Latinoamérica se reflejó una desaceleración del empleo pleno debido a un incremento en el empleo informal (Ecuador en Cifras , 2015).

Se cree que el desarrollo de sectores no petroleros en estos dos últimos años ha presentado una pauta para confirmar que los ecuatorianos han buscado otras medidas para no depender únicamente de la producción de petróleo y tener nuevas fuentes de trabajo. Entre las variables que se han mantenido dentro de la economía se pueden mencionar que los hombres tienen una tasa

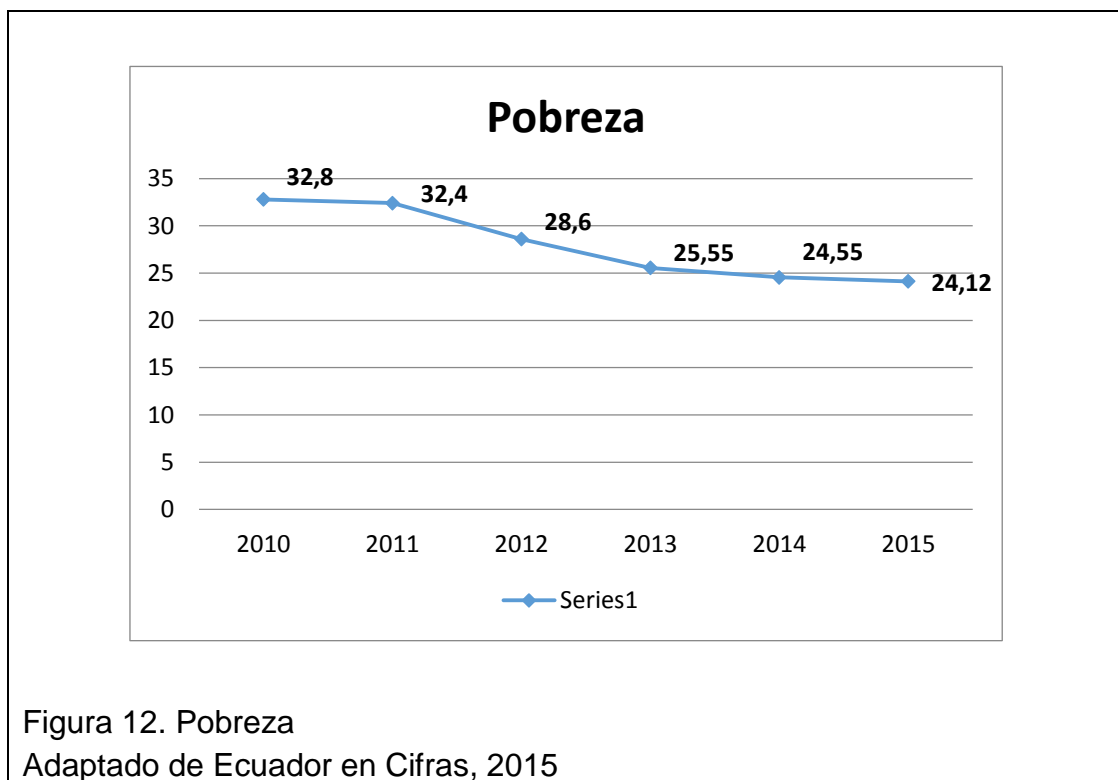
más baja de desempleo hasta el presente año y sus salarios son más altos que las mujeres y que las ciudades con mayor tasa de desempleo son Ambato y Quito (Ecuador en Cifras , 2015)



## b. Pobreza

Desde el 2010 hasta el presente año la pobreza por consumo se redujo en el país en un 32,6%. Se calcula que más de 1,5 millones de personas salieron del nivel de pobreza. Esto es gracias al esfuerzo del Gobierno para impulsar programas de alfabetización, decremento del desempleo y creación de nuevas fuentes de trabajo (Ecuador en Cifras , 2015).

El país ha crecido rápida e inclusivamente entre los países de la región; un efecto de ello es la reducción de los niveles de desigualdad y pobreza que se observa con el apareamiento de una clase media más robusta (Ecuador en Cifras , 2015).



### c. Nivel de ingresos

En el país desde Enero del 2015, el salario mínimo unificado está fijado en 354,00 dólares. Este salario es percibido por un 18.71% de la población económicamente activa en relación de dependencia y representa un incremento del 4.11% del sueldo del año anterior (Salario mínimo, 2015).

En este año en el sector público no se aumentaron las remuneraciones salariales por la situación económica actual del país causado por la caída del precio del petróleo, pero aun así los sueldos del sector público son más altos que los del sector privado (Ecuador en Cifras, 2015).

### Porcentaje de hogares que perciben Ingresos Monetarios Corrientes por rangos de Salario Básico Unificado.

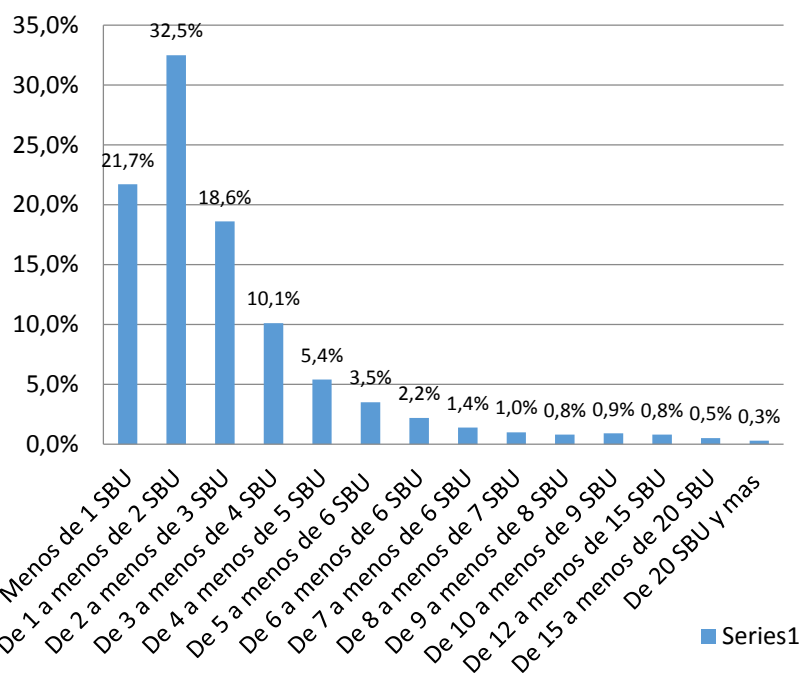


Figura 13. Nivel de Ingresos

Tomado de Ecuador en Cifras, 2015

- **Industria**

A lo largo del tiempo las industrias culturales han tomado un papel cada vez más importante en la economía y el crecimiento del empleo. Además, se refleja un panorama favorable en lo que refiere los niveles de pobreza, debido a la reducción de la brecha de desigualdad lo que hace que la población aumente el poder adquisitivo y las personas cuenten con recursos económicos para no solo satisfacer sus necesidades básicas sino también las de entretenimiento y recreación.

**Análisis:**

- Debido al decremento de la pobreza se crea una oportunidad para la empresa, puesto que los ingresos son mayores y las personas cuentan con un empleo estable que les permitiría destinar parte de su dinero a los servicios de entretenimiento y cultura.
- **ENTORNO TECNOLÓGICO**

El término empresa cultural aparece en los años 40 en la escuela de Frankfurt y se refiere al cambio de procedimiento para transmitir cultura, comprendiendo que el arte se convierte en mercancía cuando surge la posibilidad industrial de reproducirlo y difundirlo de forma masiva. Las industrias culturales florecieron en los países más desarrollados económicamente, entre ellas: la radio, la fotografía, la televisión, el cine, la industria discográfica y la publicidad que es en esencia una forma de vender productos por medio de otras industrias culturales (Ruano, 2007).

**a. Tecnologías de la información y comunicación: TIC's**

Las TIC's tienen capacidad para influir en todas las dimensiones de la participación cultural, así, pueden modificar los modos de conseguir o difundir información sobre hechos culturales, las forma de acceder al contenido cultural o de realizar transacciones en el sector de la cultura (Ruano, 2007).

El internet es una importante fuente de información que brinda la posibilidad de participar en la cultura desde la casa. Se utiliza como medio de información complementaria o como fuente alternativa de información.

**b. Uso de la tecnología en las empresas ecuatorianas**

Actualmente las empresas del Ecuador es su mayoría poseen sistemas integrados de computación que les permiten almacenar, ampliar o modificar la



información relativa a sus actividades empresariales, publicitar sus productos y realizar transacciones comerciales a través del internet. Hasta la más pequeña de las empresas tiene un ordenador. Para ello es necesaria una inversión en equipos y contar con personal capacitado para el manejo y mantenimiento de los mismos.

- **Industria**

Los cimientos de la era digital están en las industrias culturales tradicionales. Con el apareamiento de las nuevas técnicas de la comunicación y la información la publicidad se dinamiza y la relación empresa cliente es más directa.

**Análisis:**

- Contar con un sistema informático es una oportunidad para la empresa porque la distribución digital de contenido cultural permitirá llegar al mercado meta de forma rápida y a menor costo.
- Tener un sitio web es también una oportunidad para la empresa porque a través de internet podrá realizar transacciones como venta de boletos, reclutamiento de personal, contratación de espectáculos, entre otras.
- Sería una amenaza para la empresa que por las restricciones a las importaciones los precios de los equipos tecnológicos se elevaran y dificultaran su adquisición y actualización permanente.

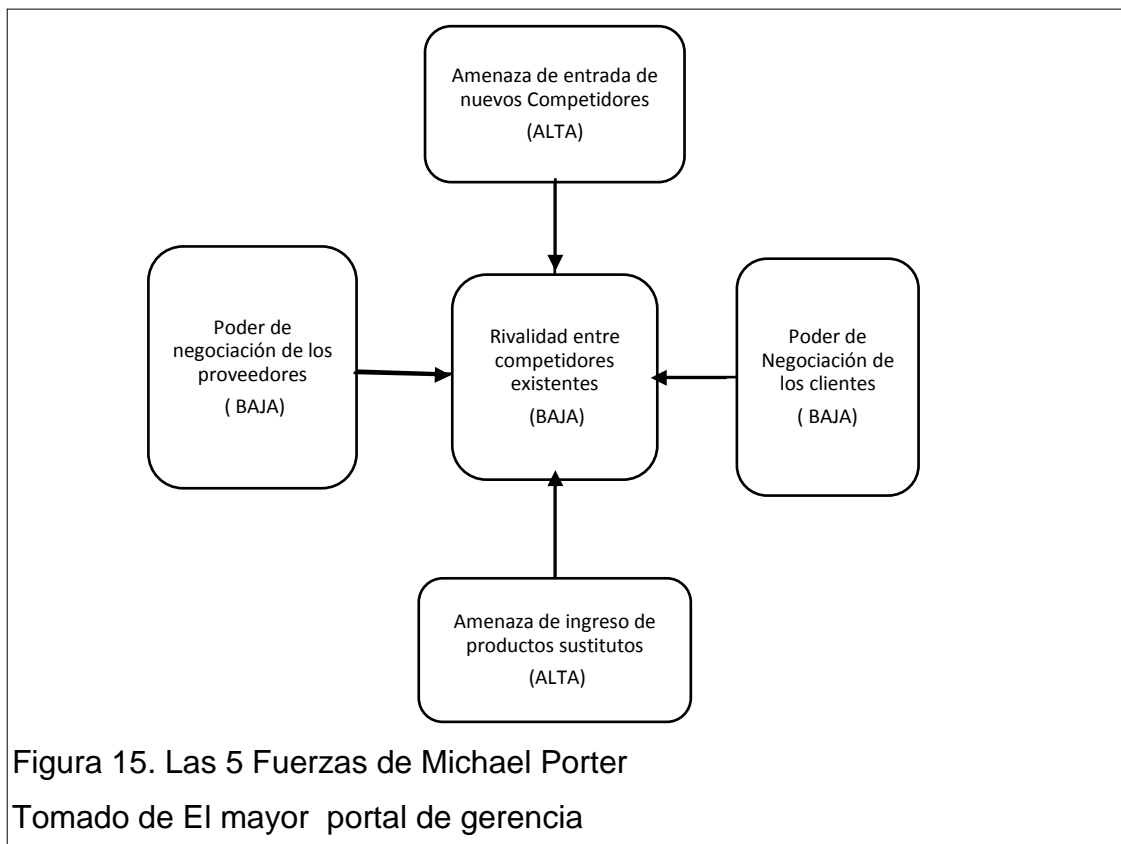
### 2.1.6. Canales de distribución



El canal de distribución de la industria cultural no necesita de intermediarios para llegar al consumidor. Además de que la relación con los proveedores no está intrínsecamente ligada al consumidor final debido a que los proveedores entran cuando se adquieren insumos necesarios para las funciones, ahorrando costos(Chamoso, 2003) .

Esta forma vertical de distribución permite establecer reglas para estabilizar los suministros, reducir costos y aumentar la coordinación entre los miembros del canal. En esta organización las etapas se combinan bajo una dirección responsable de la realización y control de las operaciones que van desde la preparación de cada evento hasta la presentación del producto al consumidor final.

### 2.1.6. Las cinco fuerzas de Michael Porter



#### 2.1.6.1. Poder de negociación de los clientes: Baja

Por tratarse de una empresa cultural tiene mayores beneficios debido a que son menores las exigencias en materia de reducción de precios y de los servicios complementarios por parte de los clientes puesto que los eventos de entretenimiento son escasos.

#### 2.1.6.2. Poder de negociación con los proveedores: Baja

Es considerada una amenaza baja, debido a la existencia de muchos proveedores de servicios que pueden acceder a brindar sus shows o presentaciones. Lo ideal es poseer la capacidad de negociación para escoger a los proveedores manteniendo precios razonables, mejor calidad y desarrollo de servicios nuevos que marcaran la diferenciación del servicio.

### **2.1.6.3. Amenaza de nuevos competidores: Alta**

Al ser una empresa que ingresa al mercado a pequeña escala incurre con un costo unitario alto. Hoy en día el país cuenta con una visión de desarrollo que da apertura a nuevas empresas especialmente a nivel de la mediana empresa y consecuentemente de apoyo al consumo de productos nacionales de alta calidad, a la defensa y difusión de la cultura. No obstante estas políticas de apoyo ofertar espectáculos de alta calidad tiene un costo que puede afectar a la empresa

### **2.1.6.4. Amenaza de productos sustitutos: Alta**

Existen en el país teatros y grupos teatrales de gran prestigio, con tecnología de última generación y precios accesibles al consumidor incluso gratuitos lo cual resta rentabilidad a la empresa. Además de otras formas de entretenimiento como las películas en casa, programas televisivos, cines, centros culturales, eventos públicos, conciertos, con lo que se ve altamente amenazada la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

### **2.1.6.5. Rivalidad entre competidores: Baja**

La rivalidad entre las empresas productoras de espectáculos culturales se considera una amenaza baja. Por la casi nula existencia de competidores se optimizan las probabilidades de que la empresa atraiga más clientes con nuevas estrategias para competir.

## **Conclusión**

El Teatro Esmeraldas tiene altas posibilidades de rentabilidad puesto que el poder de negociación de los clientes, de los proveedores y la rivalidad entre competidores son amenazas bajas que no van a obstaculizar las actividades de la empresa sino que por lo contrario pueden estimularlas. No obstante, deberá

esforzarse por contrarrestar las altas amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos para que los costos operativos no afecten el costo del producto final y pueda competir especialmente con la oferta gratuita de espectáculos que pueden afectar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa especialmente por pérdida de mercado.

## **2.2. La compañía y el concepto de negocio**

### **2.2.1. La idea y el modelo de negocio**

Esta empresa cultural estará enfocada en la producción de obras teatrales en espacio cerrado, utilizando recursos tecnológicos que respetan el medio ambiente. Será un modelo de empresa que genere empleo y oportunidades de crecimiento personal para sus trabajadores, productores y los colectivos donde se implantará.

La escasa y casi nula existencia de lugares destinados al arte y entretenimiento en la ciudad de Esmeraldas, es una oportunidad para el desarrollo del negocio. Este servicio no está considerado como tradicional en el mercado, pero si implementa servicios innovadores y crea una ventaja para captar clientes potenciales y posicionarse en el mercado.

### **2.2.2. Estructura legal de la empresa**

La empresa se constituirá como “Compañía de Responsabilidad Limitada” con la participación de tres socios capitalistas, conforme lo estipula el artículo 92 de la ley de compañías véase en Anexo 1.

### **2.2.3. Misión**

“Ser un centro artístico de excelencia que promueve el desarrollo del arte en todas sus expresiones en un marco de respeto a los valores, la individualidad,

las tradiciones y la diversidad del entorno cultural en el que está inserto; mediante la prestación de servicios eficientes, con manejo de equipos de última tecnología y personal altamente capacitado en un clima organizacional sólido e inspirador que supere las expectativas de la ciudadanía esmeraldeña”

#### **2.2.4. Visión**

“En el año 2019, estar posicionada en el mercado como la institución líder de la industria del espectáculo cultural, modelo generador de nuevas empresas culturales y de entretenimiento por su profesionalismo en la producción artística y atención al cliente”.

#### **2.2.5. Objetivos**

En base a la visión:

Tabla 3. Objetivos

	<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
<b>Económicos</b>	Incrementar las ventas en un 5%	Incrementar las ventas en un 5%	Incrementar las ventas en un 10%
<b>Económicos</b>	Aumentar dividendos en un 3%	Incrementar los dividendos en un 3%	Incrementar los dividendos en un 6%
<b>Económicos</b>	Lograr mantener el apalancamiento financiero en un 40% o más.	Lograr reinversión de un 5 % de la utilidad neta de la empresa.	Obtener retornos para los inversionistas de al menos un 10 %
<b>Estratégico</b>	Adecuar un espacio que brinde confort y calidad al servicio.	Invertir en producciones y puestas en escena de calidad para ganar la atención de los clientes.	Generar ganancias mediante el reconocimiento dentro de la industria nacional e internacional.
<b>Estratégico</b>	Alcanzar el 10 % de posicionamiento del mercado objetivo	Crear fidelización al menos del 40% de los clientes.	Aumentar la participación de mercado en un 30%
<b>Estratégico</b>	Realizar ofertas, promociones y beneficios	Brindar precios más competitivos	Alinear los precios de acuerdo a las tendencias de la industria.
<b>Estratégico</b>	Publicitar información sobre cada uno de los servicios a brindar	Evaluar la aceptación de los servicios.	Innovar permanentemente los servicios.
<b>Estratégico</b>	Seleccionar recurso humano de calidad con alto conocimiento en pintura, danza , teatro, música, cine	Capacitar al recurso humano para brindar un mejor servicio a los clientes.	Integrar personajes u obras reconocidas sean estas nacionales e internacionales para brindar servicios no vistos comúnmente.

### 2.3. Servicio

Para crear una conexión con los clientes se diseñará un entorno propicio con luces de intensidad variables, butacas confortables, escenografía y audio apropiados al tipo de espectáculo a presentar, y, acomodadores que acompañen al cliente hasta su ingreso a la sala. Se cuidará que en las presentaciones artísticas como shows, obras de teatro, monólogos se enfoquen temas de actualidad como sexo, alcohol, droga y otras adicciones, así como también temas tradicionales que engloban a la cultura. Además, se propiciará la presentación de conciertos de música instrumental, concierto de bandas juveniles, grupos de danzas modernas y contemporáneas y exposiciones de obras de pintores locales y nacionales. Para la adquisición de tickets a más de la boletería tradicional se implementará el servicio de reservas, pre-compra con descuentos especiales.

#### 2.3.1. Logotipo de la empresa



Figura 16. Logotipo de la empresa



Se escogió una máscara con una amplia sonrisa en colores blanco y verde para representar el arte, la alegría de la danza, el teatro y la esperanza de cambios positivos en la cultura de la sociedad de Esmeraldas.

#### **2.4. Estrategia de Ingreso al Mercado**

El ingreso al mercado se realizará a través de cuatro estrategias (Kotler & Keller, 2006, pp. 104-105):

- Genérica de liderazgo en costos, a través de precios accesibles al cliente.
- Enfoque en marketing con publicidad ATL de manera agresiva, cuidando el uso correcto de las redes sociales y la publicidad BTL para llegar a clientes claves como: adultos mayores, servidores públicos y turistas.
- Diferenciación, que se encargara de ofrecer beneficios y promociones extras.
- Desarrollo del mercado que no solo ampliará el espectro de clientes potenciales sino que propiciara la creación de alianzas estratégicas con centros culturales a nivel nacional e internacional para optimizar los servicios que se ofertan.

## 2.5. FODA

Tabla 4. FODA

Oportunidades	Fortalezas
O1.Demanda insatisfecha de servicios de entretenimiento y arte. (Mercado desatendido)	F1.Posibilidad de brindar diferentes alternativas de entretenimiento y desarrollo del arte.
O2. Factibilidad del mercado para diversificar los servicios a ofertar.	F2.Misión, visión, objetivos y un plan operativo, definidos y encaminados.
O3.Existencia de proveedores locales y nacionales.	F3.Servicios complementarios que optimicen el servicio.
O4.Inexistencia de empresas privadas que brinden servicios de teatro.	F4.Convenios y acuerdos con instituciones reconocidas.
Amenazas	Debilidades
A1.Insumos de alto costo y difícil accesibilidad, debido a su procedencia (costos de importación).	D1.Poca experiencia en manejo del arte como empresa para la implantación de un teatro.
A2. La tendencia del mercado a preferir servicios de primera necesidad postergando la diversión y entretenimiento.	D2. Excesivos trámites burocráticos que afectan la implantación de un negocio de esta magnitud.
A3. Fácil implantación de negocios que presten servicios similares.	D3. Alta inversión inicial y de mantenimiento para el desarrollo y permanente innovación de actividades.
A4. Alzas imprevistas en los costos por cambios constantes en las leyes del país.	D4. Precios más altos en comparación a los de los servicios sustitutos.

## 2.5.1. Matriz EFE

Tabla 5. Matriz EFE

Factores Externos	Peso %	Calificación	Valor Ponderado	Subtotal
<b>Oportunidades</b>				
<b>O<sub>1</sub></b> Demanda insatisfecha de servicios de entretenimiento y arte. (Mercado desatendido)	10	3	0.30	1.84
<b>O<sub>2</sub></b> Factibilidad del mercado para diversificar los servicios a ofertar	08	2	0.16	
<b>O<sub>3</sub></b> Existencia de proveedores locales y nacionales.	12	3	0.36	
<b>O<sub>4</sub></b> Inexistencia de empresas privadas que brinden servicios de teatro.	10	3	0.30	
<b>Amenazas</b>				
<b>A<sub>1</sub></b> Insumos de alto costo y difícil accesibilidad, debido a su procedencia (costos de importación).	15	4	0.60	2.16
<b>A<sub>2</sub></b> La tendencia del mercado a preferir servicios de primera necesidad postergando la diversión y entretenimiento.	12	2	0.24	
<b>A<sub>3</sub></b> Fácil implantación de negocios que presten servicios similares	15	4	0.60	
<b>A<sub>4</sub></b> Alzas imprevistas en los costos por cambios constantes en las leyes del país.	18	4	0.72	
<b>Total</b>	100%		4.00	

## 2.5.2. Matriz EFI

Tabla 6. Matriz EFI

Factores Internos	Peso %	Calificación	Valor Ponderado	Subtotal
<b>Fortalezas</b>				
F <sub>1</sub> Posibilidad de brindar diferentes alternativas de entretenimiento y desarrollo del arte.	10	2	0.20	1.55
F <sub>2</sub> Misión, visión, objetivos y un plan operativo, definidos y encaminados	15	4	0.60	
F <sub>3</sub> Servicios complementarios que optimicen el servicio	12	3	0.36	
F <sub>4</sub> Convenios y acuerdos con instituciones reconocidas	13	3	0.39	
<b>Debilidades</b>				
D <sub>1</sub> .Poca experiencia en manejo del arte como empresa para la implantación de un teatro.	08	1	0.08	1.63
D <sub>2</sub> Excesivos trámites burocráticos que afectan la implantación de un negocio de esta magnitud.	13	3	0.39	
D <sub>3</sub> Alta inversión inicial y de mantenimiento para el desarrollo y permanente innovación de actividades.	15	4	0.60	
D <sub>4</sub> Precios más altos en comparación a los de los servicios sustitutos.	14	4	0.56	
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.18</b>	

### 2.5.3 Matriz de Estrategias

Tabla 7. Matriz de Estrategias

<b>Factores Internas</b>          <b>Factores Externas</b>	<b>F</b>  <b>F<sub>4</sub> Convenios y acuerdo con instituciones reconocidas</b>	<b>D</b>  <b>D<sub>3</sub> Alta inversión inicial y de mantenimiento para el desarrollo y permanente innovación de actividades.</b>  <b>D<sub>4</sub> Precios más altos en comparación a los de los servicios sustitutos</b>
<b>O</b>  <b>O<sub>3</sub> Existencia de proveedores locales y nacionales.</b>  <b>O<sub>4</sub> Inexistencia de empresas privadas que brinden servicios de teatro.</b>	<b>Estrategia F-O</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear empresa con apoyo de instituciones reconocidas</li> </ul>	<b>Estrategia D – O</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimizar costos operativos utilizando proveedores locales y nacionales</li> </ul>
<b>A</b>  <b>A<sub>1</sub>.Insumos de alto costo y difícil accesibilidad, debido a su procedencia (costos de importación)</b>  <b>A<sub>3</sub> Fácil implantación de negocios que presten servicios similares</b>	<b>Estrategias F – A</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmar convenios de cooperación con instituciones locales para la importación directa de insumos de alto costo</li> </ul>	<b>Estrategias D – A</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer precios mínimos para evitar la competencia</li> </ul>

#### Análisis

En la matriz FODA se establecen los factores internos y externos que afectan a la empresa. Los resultados de la evaluación de los mismos indican que de los factores internos (Matriz EFI) los que obtuvieron las ponderaciones más altas fueron:

#### Fortalezas:

- Misión, visión, objetivos y un plan operativo definidos y encaminados
- Convenios y acuerdos con instituciones reconocidas

#### Debilidades

- Alta inversión inicial y de mantenimiento para el desarrollo y permanente innovación de actividades.
- Precios más altos en comparación a los de los servicios sustitutos.

En la valoración de los factores externos los más altamente ponderados fueron:

#### Oportunidades

- Existencia de proveedores locales y nacionales.
- Demanda insatisfecha de servicios de entretenimiento y arte. (Mercado desatendido)
- Inexistencia de empresas privadas que brinden servicios de teatro

#### Amenazas

- Alzas imprevistas en los costos por cambios constantes en las leyes del país.
- Insumos de alto costo y difícil accesibilidad, debido a su procedencia (costos de importación).
- Fácil implantación de negocios que presten servicios similares

Con estos factores se hicieron los cruces respectivos para el diseño la Matriz de Estrategias que facilitarán la puesta en marcha de la empresa. Estas son:

F – O: Crear la empresa con apoyo de instituciones reconocidas

F – A: Firmar convenios de cooperación con instituciones locales para la importación directa de insumos de alto costo

D – A: Establecer precios mínimos para evitar la competencia

D - O: Minimizar costos operativos utilizando proveedores locales y nacionales

#### **2.5.4. Conclusión**

En el mundo hay muchos teatros con trayectoria reconocida; en el Ecuador existen 61 empresas culturales concentradas en las ciudades de Quito y Guayaquil por lo que resulta oportuna la implantación del teatro Esmeraldas como estrategia para la difusión de la cultura

La situación económica actual del país obliga a que la puesta en marcha del Teatro Esmeraldas solo sea posible con apoyo de las instituciones financieras nacionales. Pese a esa restricción el entorno en su conjunto es favorable si se toma en cuenta que la mayor participación de la industria no petrolera en el PIB en los últimos años representa una oportunidad, porque el gobierno apoya el desarrollo de empresas de sectores no tradicionales y porque los resultados del análisis FODA indican que es posible diseñar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas de la empresa para enfrentar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades; así como también superar las debilidades aprovechando las oportunidades; y, evitando las amenazas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

El capítulo contiene el levantamiento de información referente a las características del consumidor y del mercado.

#### **3.1 Determinación de la oportunidad del negocio**

Debido a que existe un nicho de mercado con necesidades insatisfechas en el campo de la cultura y el entretenimiento se determina la posibilidad de implementar el Teatro Esmeraldas que se encargará de promocionar e impulsar el arte con un servicio de calidad. Se busca fusionar el entretenimiento y la cultura para captar la atención del cliente y consecuentemente la viabilidad financiera para el negocio.

#### **3.2 Planteamiento del problema gerencial**

¿Cuál es el nivel de aceptación del Teatro Esmeraldas entre los habitantes de la ciudad de Esmeraldas?

#### **3.3 Planteamiento del problema de la investigación**

No se cuenta con la información respecto al consumidor, perfil, gustos y preferencias. Tampoco se conocen las características del mercado, competidores, precios, proveedores y el tipo de publicidad más aceptado.



### 3.4 Objetivos, preguntas e hipótesis

**Tabla 8. Objetivos, preguntas e hipótesis**

Objetivos	Preguntas	Hipótesis
Investigar qué servicios de entretenimiento tienen mayor aceptación en los hogares de la ciudad de Esmeraldas.	¿Qué servicios de entretenimiento tienen mayor aceptación en los hogares de la ciudad de Esmeraldas?	Los servicios de más aceptación son restaurantes, bares, karaokes y espectáculos públicos.
Determinar si los consumidores conocen el teatro.	¿Conocen el teatro físicamente o por referencias?	Los consumidores si conocen el teatro.
Valorar el nivel de gasto de los consumidores en Esmeraldas destinado a servicios de entretenimiento.	¿Cuál es el nivel de gasto de los consumidores en Esmeraldas destinado a servicios de entretenimiento?	El nivel de gasto de los consumidores se encuentra entre 15 a 25 dólares para entretenimiento semanales.
Investigar si el nicho de mercado tiene asistencia al teatro.	¿Asisten al teatro?	Los consumidores si asisten al teatro.
Especificar que personas asisten al teatro.	¿Qué personas asisten a servicios de entretenimiento?	Asisten al teatro niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.
Valorar con qué frecuencia los consumidores asisten a este tipo de servicios	¿Con qué frecuencia asisten a este tipo de servicios?	La frecuencia de asistencia esta entre una a tres veces a la semana.
Identificar cuáles son los factores que inciden en la decisión de compra del servicio.	¿En qué se fijan en el momento de acceder a este servicio?	Los clientes se fijan siempre en la calidad del servicio principalmente.
Determinar cuáles son los competidores.	¿Cuáles son los competidores?	No existen competidores directos pero si espectáculos públicos que pueden sustituir al teatro.
Clasificar las manifestaciones culturales conocidas en la ciudad de Esmeraldas.	¿Qué tipo de manifestaciones culturales cree usted son las más conocidas en la ciudad de Esmeraldas?	Las manifestaciones culturales más conocidas en la ciudadanía esmeraldeña son la danza el teatro y la pintura.
Investigar los medios de comunicación que tienen mayor aceptación por los consumidores.	¿Por qué medios de comunicación les gustaría recibir información del teatro?	Los clientes prefieren las redes sociales, televisión y periódicos.
Determinar la ubicación más propicia para el teatro.	¿Qué ubicación es la más propicia para el teatro?	La ubicación más adecuada para el teatro es el centro de la ciudad.

### 3.5. Diseño de investigación

La investigación será descriptiva con enfoque cualitativo - cuantitativo. La investigación cualitativa se realizará aplicando las técnicas de grupo de enfoque y entrevista con expertos. Para la investigación cuantitativa se utilizará la técnica de la encuesta aplicada a una muestra de la población en estudio.

### 3.6 Investigación Descriptiva Cualitativa

#### 3.6.1 Entrevistas con expertos

Se considera una entrevista con expertos para el proceso que se realiza de manera formal en el que el entrevistador formula preguntas semi-estructuradas a personas conocedoras del negocio para obtener información primaria de gran peso para la investigación de mercados. (McDaniel & Gates, p. 150)

#### Metodología:

Esta técnica se aplicó a cinco expertos en el tema de espectáculos públicos. Entre los entrevistados se incluyeron actores y dirigentes de cultura en la ciudad de Esmeraldas a quienes se les aplicó un cuestionario con preguntas abiertas que se puede observar en el **Anexo 2**, cuyos resultados se exponen a continuación.

#### **Entrevista N°1 Lic. Telia Estupiñán**

Profesión: Licenciada en artes plásticas, artista. (Profesora jubilada de la Universidad Luis Vargas Torres y actriz de obras teatro).

Lugar de la entrevista: Restaurant Café Cultura Esmeraldas

**Entrevista N°2 Lic. Katy Ubidia**

Profesión: Licenciada en artes escénicas. (Directora del Departamento de Cultura del Municipio de Esmeraldas)

Lugar de la entrevista: Departamento de Cultura del Municipio de Esmeraldas.

**Entrevista N°3 Lic. Agustín Ramón San Martín**

Profesión: Licenciado en Música (Director del Conservatorio de Música Municipal)

Lugar de la entrevista: Conservatorio de Música Municipal

**Entrevista N°4 Sr. Alirio Ibarra**

Ocupación: Director de Teatro

Lugar de la entrevista: Sala de la Casa Cultura sede Esmeraldas

**Entrevista N°5 Ing. Ana María Bello Prado**

Profesión: Ingeniera comercial (Gerente del Centro Comercial Multiplaza, organizadora de eventos masivos)

Lugar de la entrevista: Centro Comercial Multiplaza

**Duración aproximada de entrevistas:** 40 minutos

**Resultados de las entrevistas a expertos:**

- Es importante que en Esmeraldas se instale un teatro debido a que en la ciudad no existe el lugar idóneo para exponer las diferentes manifestaciones culturales y estimular su vocación.
- Como expresión cultural, el teatro alimenta el espíritu, educa especialmente en valores, no es solo una diversión.
- En la ciudad, producción artística de primera no existe porque ha faltado empuje, apoyo de las instituciones y organización desde los mismos artistas para que el teatro se desarrolle.

- Se debe empezar por enseñar a los jóvenes y a los niños a apreciar el arte creando escuelas de teatro, baile, canto, talleres de pintura, entre otros.
- El Conservatorio de Música Municipal de Esmeraldas actualmente tiene un pequeño espacio en el que está trabajando en teatro con un actor de origen cubano.
- En Esmeraldas hay público suficiente para el teatro y a un largo plazo podría pensarse en un teatro en cada cantón, porque en todos hay valores que pueden desarrollarse artísticamente.
- Las manifestaciones artísticas más populares son la danza, el canto, la música instrumental y por supuesto el teatro.
- En el momento que exista competencia para el teatro del Gobierno Provincial, las personas se decidirán por aportar económicamente para que el teatro privado tenga vida y para que sea autofinanciable.
- En Esmeraldas hay suficiente producción cultural para ser presentada en un teatro privado.
- Los artistas locales tendrán que esforzarse porque la competencia garantiza la excelencia y habrá niveles de competencia que elevarán la calidad de los espectáculos.
- La ubicación podría ser en el centro donde hay un gran movimiento económico o también en el sur debido a que la ciudad se extiende hacia el sur y a futuro hacia Tachina.
- Los esmeraldeños si pagarían por asistir a un teatro, no por un valor demasiado elevado como en las grandes ciudades pero sí un precio módico.

### **3.6.2. Focus Group**

“Un focus group está integrado entre seis y diez personas, seleccionados en base a determinadas características psicográficas o demográficas, que se

reúnen para discutir en detalle un tema de interés” (Kotler & Keller, 2006, p. 105)

Se realizó una sesión de *focus group* para determinar las preferencias de la población respecto a las manifestaciones artísticas, el precio que están dispuestos a pagar y las recomendaciones para la implantación y funcionamiento de la empresa a partir de un cuestionario con preguntas abiertas, véase en (Anexo 3).

### **Integrantes:**

Ing. Xavier Arizala (Director de Cámara de Comercio de Esmeraldas)

Dra. Laura Marina Garzón (ex Decana de la Facultad de Ciencias de la Educación de Universidad Católica del Ecuador sede Esmeraldas)

Ing. Claribel Morcillo (productora de espectáculos masivos en la ciudad de Esmeraldas)

Lcda. Martha Romero (Catedrática del “Instituto Pedagógico Superior Don Bosco” ciudad de Esmeraldas)

Sr. Gustavo Jaramillo (Propietario del canal 23, Telemar de la ciudad de Esmeraldas)

Dra. Nubia Galván Gracia (Directora del CONADIS Esmeraldas)

**Lugar:** Salón de actos del Instituto Don Bosco sede Esmeraldas.

**Duración:** 55 minutos

**Hora:** 9:00 am

### **Resultados:**

- Las manifestaciones artísticas del país en la ciudad de Esmeraldas no se aprecian porque no existe un lugar adecuado, por ello ésta sería la oportunidad perfecta para la implementación del teatro.
- Un teatro motiva a los jóvenes, niños y adultos a cultivar su vocación artística.

- Si bien en la actualidad la danza es la manifestación artística más conocida, se debe educar a las personas especialmente a la niñez y juventud para que aprecien otro tipo de expresiones culturales.
- Hay muchos artistas esmeraldeños de renombre eso muestra que en la provincia verde hay material humano suficiente, solo faltan espacios para prepararse y otros para presentarse.
- El teatro no es solo para un grupo selecto de personas sino un medio de comunicación para todo el pueblo porque educa, evita que la gente opte por actitudes negativas.
- Se prefieren actividades de entretenimiento como actividades públicas culturales que realizan el municipio y conciertos que son los que se dan con mayor frecuencia.
- Los participantes coinciden en que se destina aproximadamente de un 5% a un 10% de los ingresos al mes para todo tipo de actividades de entretenimiento.
- La mejor ubicación del teatro sería el centro de la ciudad debido a que la concurrencia es muy alta durante la semana
- El teatro en sus inicios no será para un público amplio, éste se incrementará conforme se posicione en el medio y la cultura en la mentalidad de los esmeraldeños.

### **Conclusiones investigación cualitativa**

- La ciudad de Esmeraldas necesita un teatro privado porque no existen espacios suficientes en los que los artistas locales y nacionales puedan expresarse.
- El teatro educará a las personas para que paguen por asistir a un espectáculo cultural como retribución al esfuerzo de inversores y artistas que apuesten por esta empresa.
- Los eventos a presentar se adecuarán a todas las edades, incluyendo la participación de artistas internacionales de reconocida trayectoria.

- Se incluirán obras de teatro literario o investigativo, danza, música instrumental y otros que tengan alegría, en consonancia con la forma de ser de los esmeraldeños, para que conozcan y aprendan a valorar todas las formas de expresarse artísticamente

### **3.7. Investigación Descriptiva Cuantitativa**

#### **3.7.1. Mercado Relevante y Cliente Potencial**

##### **3.7.1.1. Mercado Objetivo**

El mercado objetivo está constituido por la población urbana del cantón Esmeraldas comprendida entre 15-64 años de edad que representa el 61% del total de los habitantes del cantón. La selección se la realiza en atención a los siguientes supuestos:

- Casi la mitad (48%) del mercado objetivo está constituido por población comprendida entre 15 – 25 años de edad, en su mayoría escolarizada (80 - 90%) y conocen muy poco de la riqueza y diversidad de la cultura local y nacional. (INEC, 2010)
- La totalidad de la población en estudio carece de espacios de encuentro, expresión y difusión de la variedad artística y cultural ancestral y contemporánea de la provincia y el país, en el que puedan interrelacionarse y reconocerse los diferentes grupos étnicos, de género, de edad, de estatus socioeconómico, de pensamiento, creencias e identidad (Encuesta aplicada a muestra)
- Es necesario y urgente ofrecer alternativas sanas y seguras para el uso y disfrute del tiempo libre de todos los grupos de edad, especialmente para la juventud, hoy agobiada por la baja calidad de la educación formal e informal y la abundancia y fácil acceso a conductas perturbadoras de la salud física y mental (Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo, 2013).

- Deseo expreso de este grupo de acceder a la educación informal a través de la asistencia a un cine-teatro privado con programación artística y cultural regular (Encuesta aplicada a muestra).

### **3.7.2. Segmentación de Mercado**

#### **3.7.2.1. Segmentación Geográfica**

El mercado meta se ubica en la ciudad de Esmeraldas, capital de la provincia del mismo nombre, por tratarse de un proyecto pequeño pionero en la difusión de las artes y la cultura desde una infraestructura privada, moderna y confortable

#### **3.7.2.2. Segmentación Demográfica**

El mercado objetivo abarca la población urbana del cantón Esmeraldas comprendida entre 15-64 años de edad de ambos sexos que representa el 61% del total de los habitantes del cantón. De éstos, el 48% corresponde a la población de 15 – 25 años de edad y el 52% a la población de 26 – 64 años de edad. El nivel educativo del mercado meta va desde la Educación Básica hasta la Superior y el de analfabetismo no supera 2% (INEC, 2010). El nivel de ingresos de este grupo es más bien bajo, oscila entre 100 – 500 USD

#### **3.7.2.3. Segmentación Psicográfica**

Para la determinación del mercado meta no se tomaron en cuenta variables psicográficas porque lo que se pretende a través del proyecto es crear un espacio educativo en el puedan converger diferentes grupos étnicos, de género, de edad, de estatus socioeconómico, de pensamiento, creencias e identidad y propiciar el mejoramiento del acervo cultural de la población en general y el auto reconocimiento y respeto mutuo entre las diversa culturas que componen el todo social.



### 3.7.3. Encuesta

“Este método es el más común de recolección de datos primarios y está diseñado para obtener información específica de los participantes” (Malhotra, 2008, págs. 182,183).

## Metodología

### Universo y Muestra

El universo a investigar está conformado por los habitantes del cantón Esmeraldas, provincia del mismo nombre, comprendidos entre 15 – 64 años de edad cronológica, según sexo de acuerdo a la clasificación del INEC. (INEC, 2011)

**Tabla 9. Marco muestral**

<b>Sexo</b>	<b>N°</b>
Hombres	54.803
Mujeres	60.533
<b>Total</b>	<b>115.336</b>

Tomado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

**Cálculo del tamaño de la Muestra:** Por las características de la población en estudio la muestra a investigar será probabilística estratificada calculada con un margen de error del 6% a partir de la siguiente fórmula:

Ver desarrollo de la formula completo en **Anexo 4**

Dónde:

E = error estadístico

p = probabilidad entre 1 y 100

q = complementario de p

N = tamaño del universo

n = tamaño de la muestra

Conociendo el tamaño del universo, la ecuación para determinar la muestra es:  
(Joan, 1995)

### Ecuación 1

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + PQ} \qquad n = \frac{0.25 \cdot 115.336}{(115.336 - 1) \cdot 0.06^2 / 2^2 + 0.25}$$

$$n = 277$$

Cálculo de la constante muestral estratificada. **(Anexo 5)**

Cálculo de la fracción de muestreo para cada estrato. **(Anexo 6)**

Resumen de la muestra poblacional del Cantón Esmeraldas comprendida entre 15– 64 años de edad, según sexo. **(Anexo 7)**

## Resultados

A continuación se muestran los resultados de la encuesta (Anexo 8), aplicada a una muestra de 277 esmeraldeños:

## 1. Rango de Edad

**Tabla 10. Rango de Edad**

Rango de edad	Frecuencia		Total	%
	Hombres	Mujeres		
16-26	52	50	102	36.82
27-37	41	46	87	31.41
38-48	16	21	37	13.36
49-59	12	15	27	9.75
60 años o más	11	13	24	8.66
Total	132	145	277	100

La población investigada en su mayoría es joven; pues, más de la mitad (68.23%) está comprendida entre 16 y 37 años.

**POBLACIÓN MASCULINA POR RANGO DE EDAD EN PORCENTAJES**

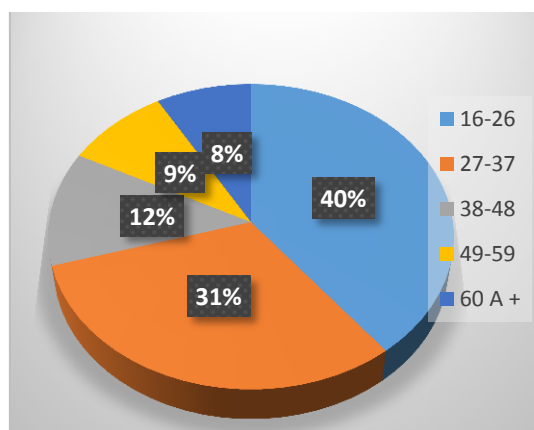
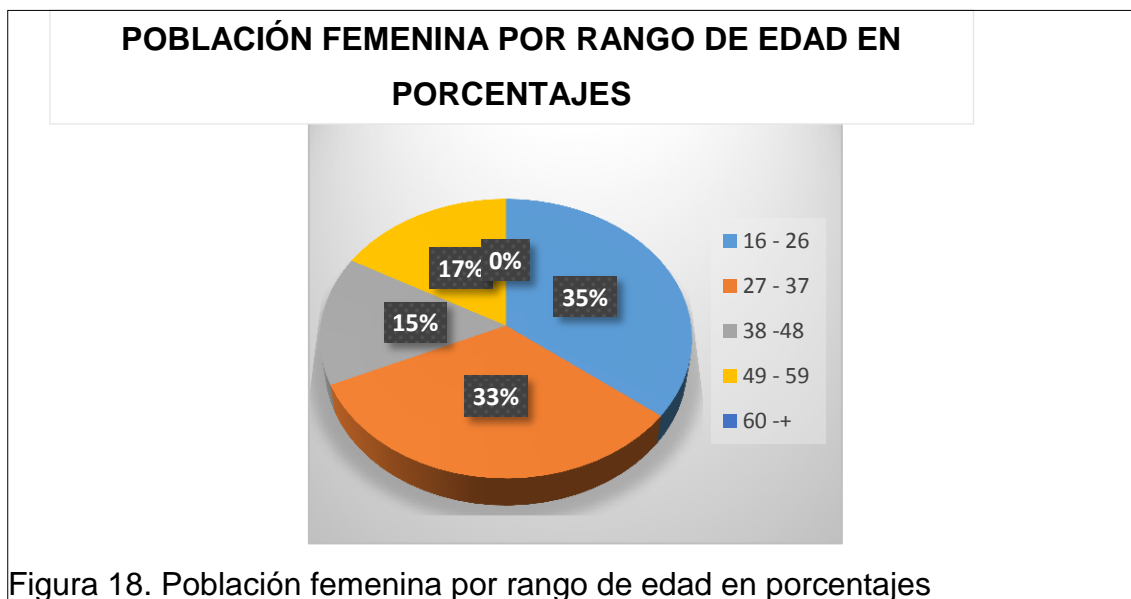


Figura 17. Población masculina por rango de edad en porcentajes



Si comparamos el rango de edad por sexo nótese que la mayor proporción de la población comprendida en este rango de edad son mujeres (71.46%).

## 2. Ingresos

**Tabla 11. Ingresos**

Ingresos	Frecuencia		Total	%
	Hombres	Mujeres		
600 – 900	64	83	147	53.07
901 – 1.200	40	28	68	24.55
1.201 – 1.500	17	19	36	13.00
Otro	11	15	26	9.38
Total	132	145	277	100

Los ingresos mensuales del 77.62% de los investigados oscila entre 600 y 1200 USD. Un grupo considerable tiene ingresos mensuales que se ubican en la categoría Otros llamando la atención que son en su mayoría inferiores a los 600 USD.

### INGRESOS MENSUALES DE LA POBLACIÓN MASCULINA

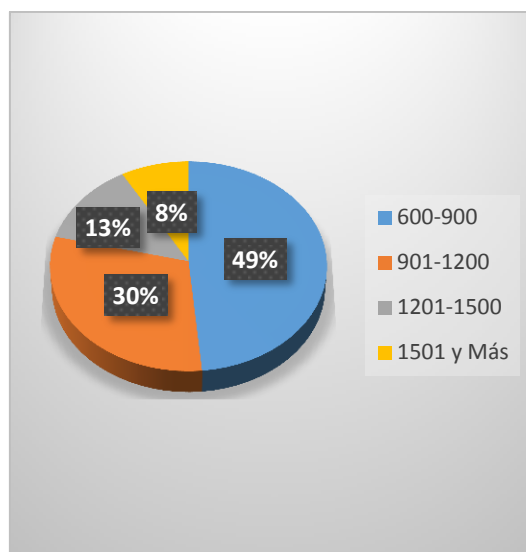


Figura 19. Ingresos mensuales de la población masculina

### INGRESOS MENSUALES DE LA POBLACIÓN FEMENINA

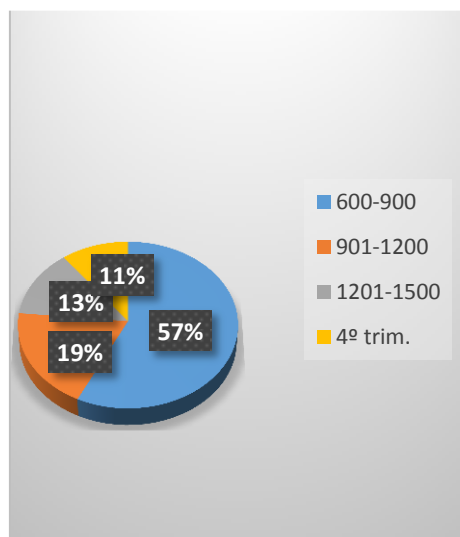


Figura 20. Ingresos mensuales de la población femenina

Al comparar los ingresos por sexo, el rango comprendidos entre 600 y 900 USD abarca el mayor porcentaje tanto de hombres como de mujeres; no obstante, son mayores los porcentajes de la población femenina. Aun cuando

los ingresos más altos tienen los menores porcentajes, es también mayor el porcentaje de mujeres en el rango de ingresos superiores a 1500USD.

### 3.- Atracción por manifestaciones artísticas o culturales

**Tabla 12. Atracción por manifestaciones artísticas o culturales**

Manifestaciones Culturales	Frecuencia		Total	%
	Hombres	Mujeres		
Pintura	19	13	32	11.55
Danza	21	36	57	20.58
Teatro	18	18	36	13.00
Cine	23	33	56	20.21
Música	26	24	50	18.05
Canto	18	11	29	10.47
Otras	7	10	17	6.14
Total	132	145	277	100

Las manifestaciones culturales que más atraen al grupo investigado son la danza (20.58%), el cine (20.21%) y la música (18.05%) (Tabla 8). A las mujeres la atraen más la danza (24.82%) y la música (22.75%). Los hombres prefieren la música (19.69%) y el cine (17.42%)

### MANIFESTACIONES ARTÍSTICAS O CULTURALES PREFERIDAS POR LA POBLACIÓN MASCULINA

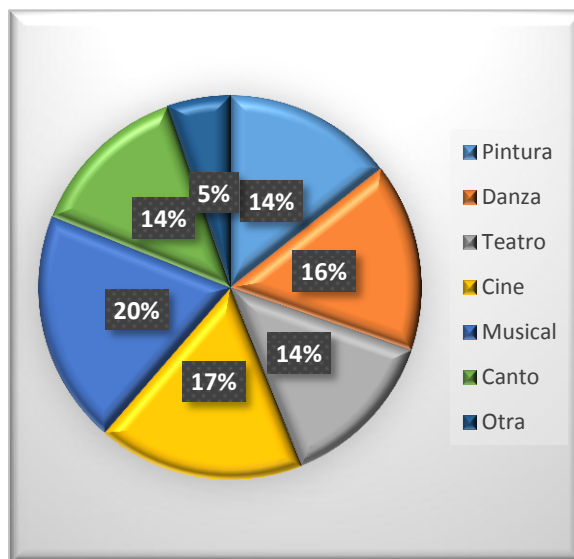


Figura 21. Manifestaciones artísticas o culturales preferidas por la población masculina

### MANIFESTACIONES ARTÍSTICAS O CULTURALES PREFERIDA POR LA POBLACIÓN FEMENINA

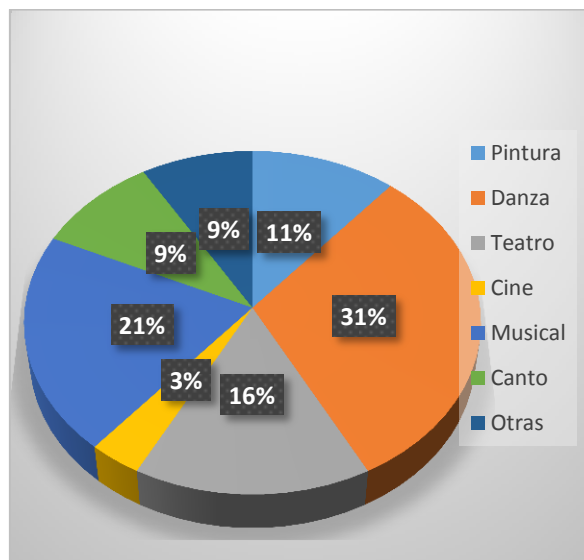


Figura 22. Manifestaciones artísticas o culturales preferidas por la población femenina

#### 4. Aspectos de motivación para asistir a un teatro

**Tabla 13. Aspectos que motivan a la población a asistir al teatro**

Aspectos	Frecuencia		Total	%
	Hombres	Mujeres		
Recomendaciones y Comentarios	18	34	52	18.77
Atracción por el arte	31	29	60	21.66
Promociones	17	17	34	12.27
Diversión	26	14	40	14.44
Por Conocer	8	27	35	12.64
Invitación	25	6	31	11.19
Otras	7	18	25	9.03
Total	132	145	277	100

#### ASPECTOS QUE MOTIVAN A LA POBLACIÓN MASCULINA A ASISTIR AL TEATRO

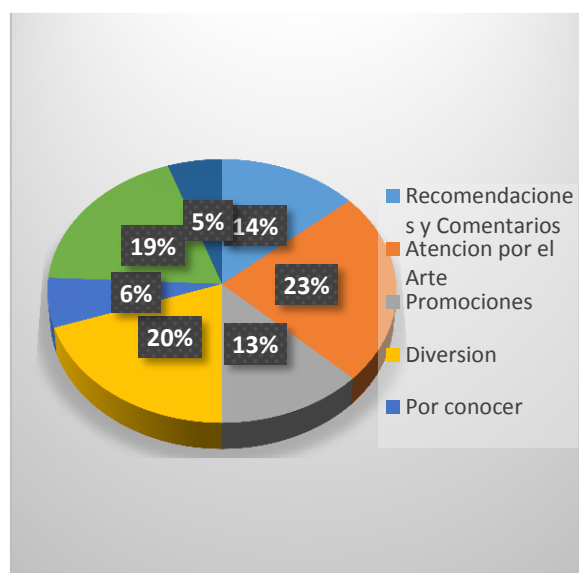


Figura 23. Aspectos que motivan a la población masculina a asistir



### ASPECTOS QUE MOTIVAN A LA POBLACIÓN FEMENINA A ASISTIR AL TEATRO

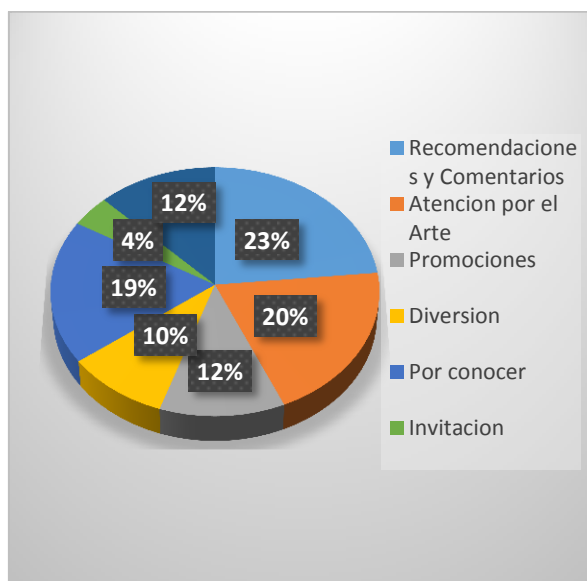


Figura 24. Aspectos que motivan a la población femenina a asistir al teatro

La población investigada asiste al teatro porque se siente atraída por el arte (21.66%), motivada por los comentarios referente a las obras que se presentan (18.77%) o sencillamente para divertirse (14.44%).

Esta tendencia es más notoria en las mujeres. En el caso de los hombres a más de la atracción por el arte (23%) prima el deseo de divertirse (19.69%) o asisten por invitación (18.93%).

## 5. Frecuencia de asistencia

**Tabla 14. Frecuencia de asistencia**

Asistencia	Frecuencia		Total	%
	Hombres	Mujeres		
Una vez a la semana	27	30	57	20.58
Dos veces a la semana	21	22	43	15.52
Tres veces a la semana	13	20	33	11.91
Una vez al mes	15	12	27	9.75
Cada dos meses	7	10	17	6.14
Cada tres meses	15	13	28	10.11
Cada seis meses	4	7	11	3.97
Una vez al año	18	17	35	12.64
Otras	12	14	26	9.38
Total	132	145	277	100

### FRECUENCIA CON QUE LA POBLACIÓN MASCULINA ASISTIRÍA AL TEATRO

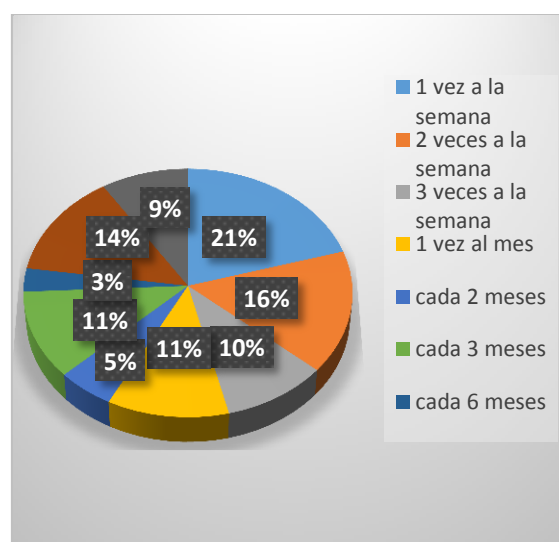


Figura 25. Frecuencia con que la población masculina asistiría al

### FRECUENCIA CON QUE LA POBLACIÓN FEMENINA ASISTIRÁ AL TEATRO

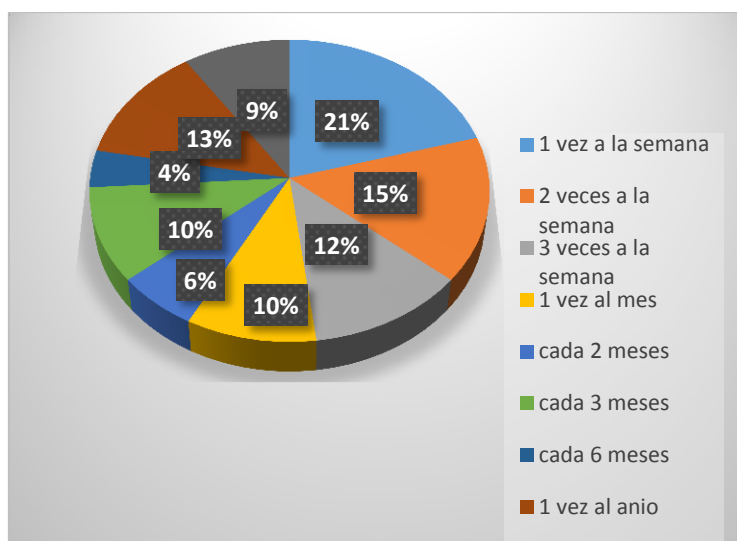


Figura 26. . Frecuencia con que la población femenina asistirá

Un porcentaje aceptable de encuestados (36.10%) está dispuesto a asistir al teatro de 1 a 2 veces a la semana. Otro grupo estimable (12.64%) irían al teatro por lo menos una vez al año. Se observa que es mayor el porcentaje de mujeres interesadas en asistir al teatro incluso hasta 3 veces a la semana.

#### 6. Día de la semana de preferencia para ir al teatro

Tabla 15. Día de la semana de preferencia para ir al teatro

Días de Asistencia	Frecuencia		Total	%
	Hombres	Mujeres		
Lunes	8	6	14	5.05
Martes	14	8	22	7.94
Miércoles	15	17	32	11.55
Jueves	14	16	30	10.83
Viernes	31	34	65	23.47
Sábados	37	37	74	26.72
Domingos	13	27	40	14.44
Total	132	145	277	100

### DÍAS DE LA SEMANA EN QUE LA POBLACIÓN MASCULINA ASISTIRÍA AL TEATRO

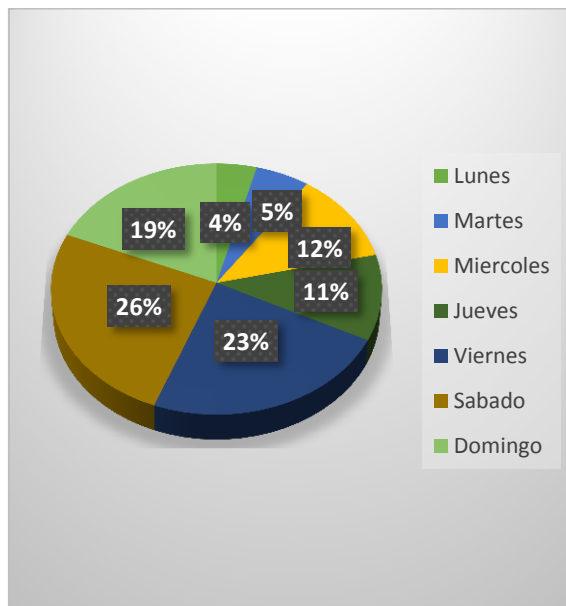


Figura 27. Días de la semana en que la población masculina asistiría

### DÍAS DE LA SEMANA EN QUE LA POBLACIÓN FEMENINA ASISTIRÍA AL TEATRO



Figura 28. Días de la semana en que la población femenina asistiría

Los días más indicados para asistir a un teatro según los datos de la investigación son: Sábados (26.72%) y Viernes (23.47%). Un porcentaje estimable de mujeres también desearían concurrir los domingos (18.62%).

## 7. Compañía preferida para visitar un teatro

**Tabla 16. Compañía preferida para visitar un teatro**

Acompañamiento preferido	Frecuencia		Total	%
	Hombres	Mujeres		
Papá	16	15	31	11.19
Mamá	15	19	34	12.27
Hermano (a)	19	21	40	14.44
Amigo (a)	27	22	49	17.69
Novio (a)	24	30	54	19.50
Esposo (a)	18	16	34	12.27
Otra persona	13	22	35	12.64
Total	132	145	277	100

### COMPAÑÍA PREFERIDA POR LA POBLACIÓN MASCULINA PARA ASISTIR AL TEATRO

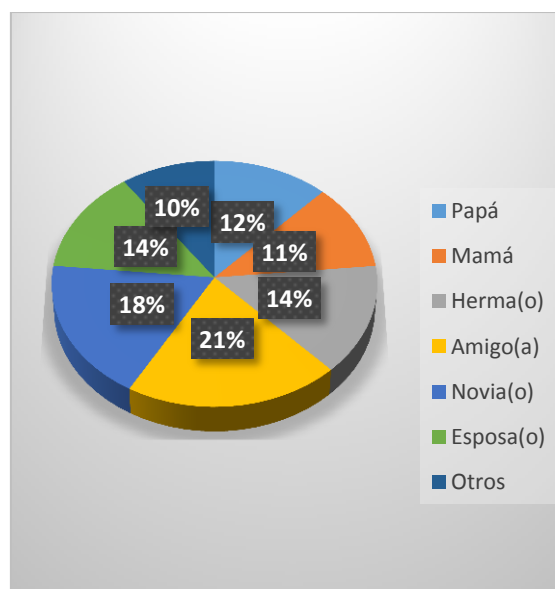


Figura 29. Compañía preferida por la población masculina para

**COMPAÑÍA PREFERIDA POR LA POBLACIÓN FEMENINA  
PARA ASISTIR AL TEATRO**

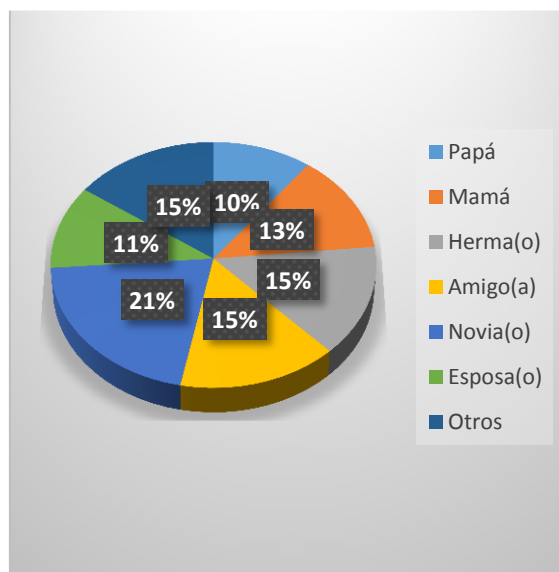


Figura 30. Compañía preferida por la población femenina para asistir

Los investigados prefieren ir al cine en compañía de su novio(a) (19.50%) un amigo (a) (17.69%) o con su hermano (a) 14.44%. Los hombres dan mayor preferencia a la compañía de un amigo (a) (20.45%). Las mujeres desean asistir particularmente con su novio (20.68%).

## 8. Medios de información preferidos por la población masculina

**Tabla 17. Medios de información preferidos por la población masculina**

Medios de Información	Frecuencia		Total	%
	Hombres	Mujeres		
e-mail	27	29	56	20.22
Correo postal	7	12	19	6.86
TV	36	39	75	27.07
Periódico	10	12	22	7.94
Vallas publicitarias	19	14	33	11.91
Redes sociales	27	28	55	19.86
Otros	6	11	17	6.14
Total	132	145	277	100

### MEDIOS DE INFORMACIÓN PREFERIDOS POR LA POBLACIÓN MASCULINA

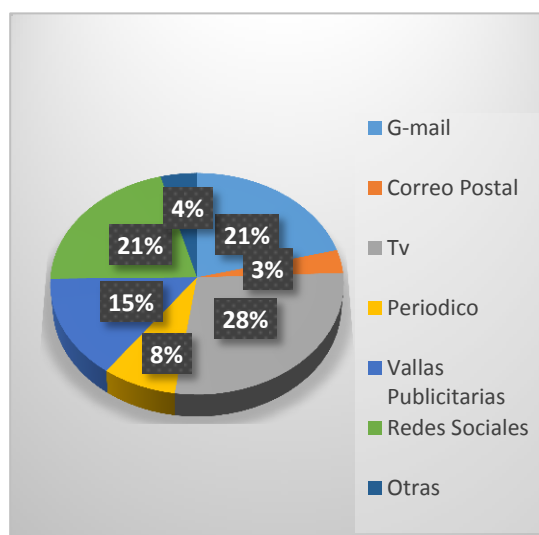


Figura 31. Medios de información preferidos por la

### MEDIOS DE INFORMACIÓN PREFERIDOS POR LA POBLACIÓN FEMENINA

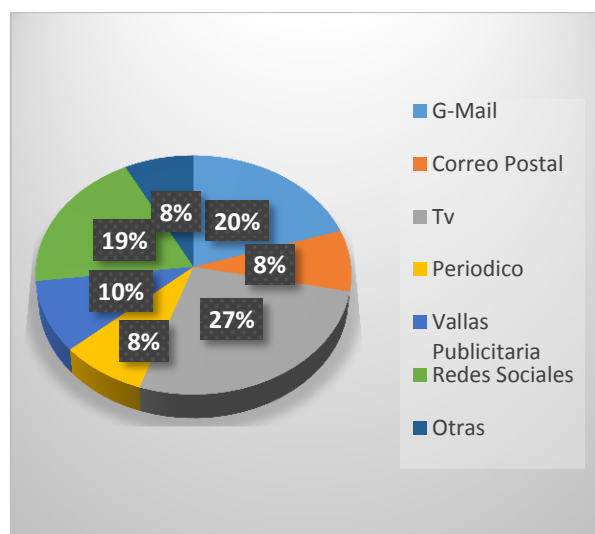


Figura 32. Medios de información preferidos por la población

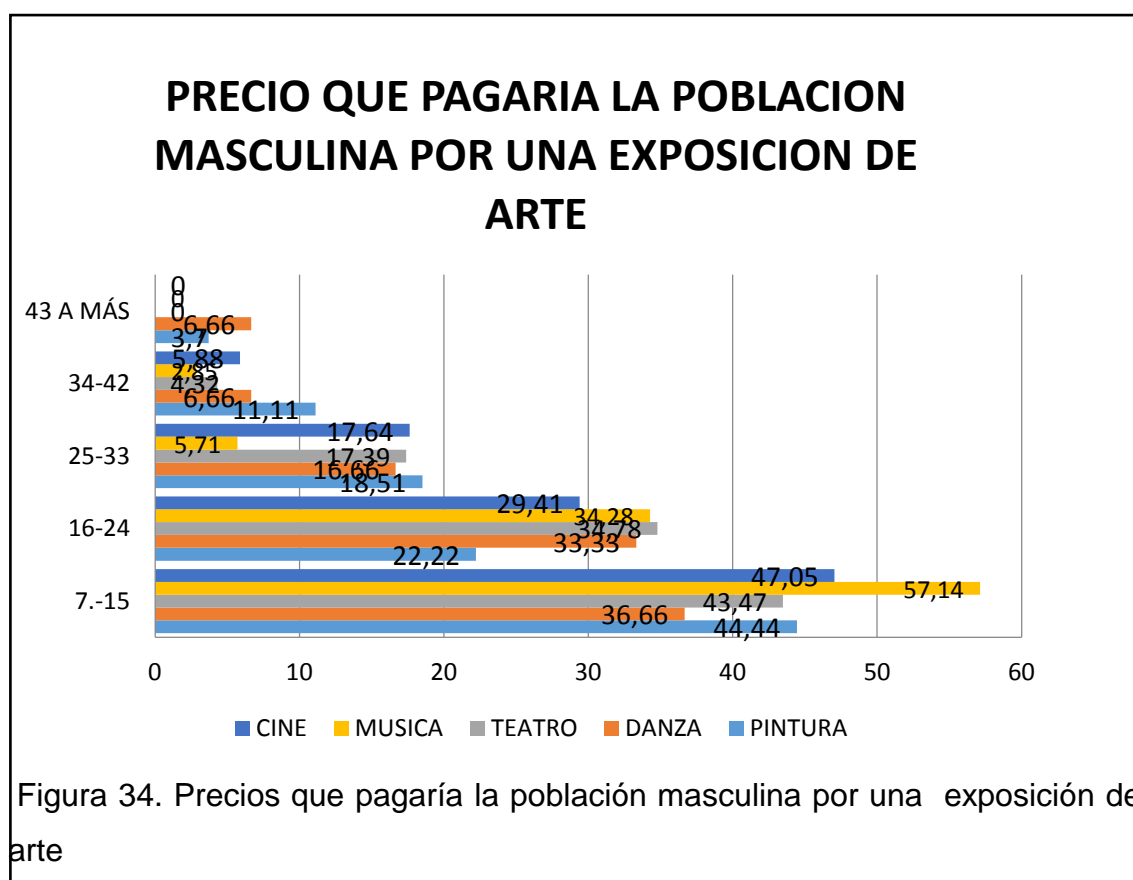
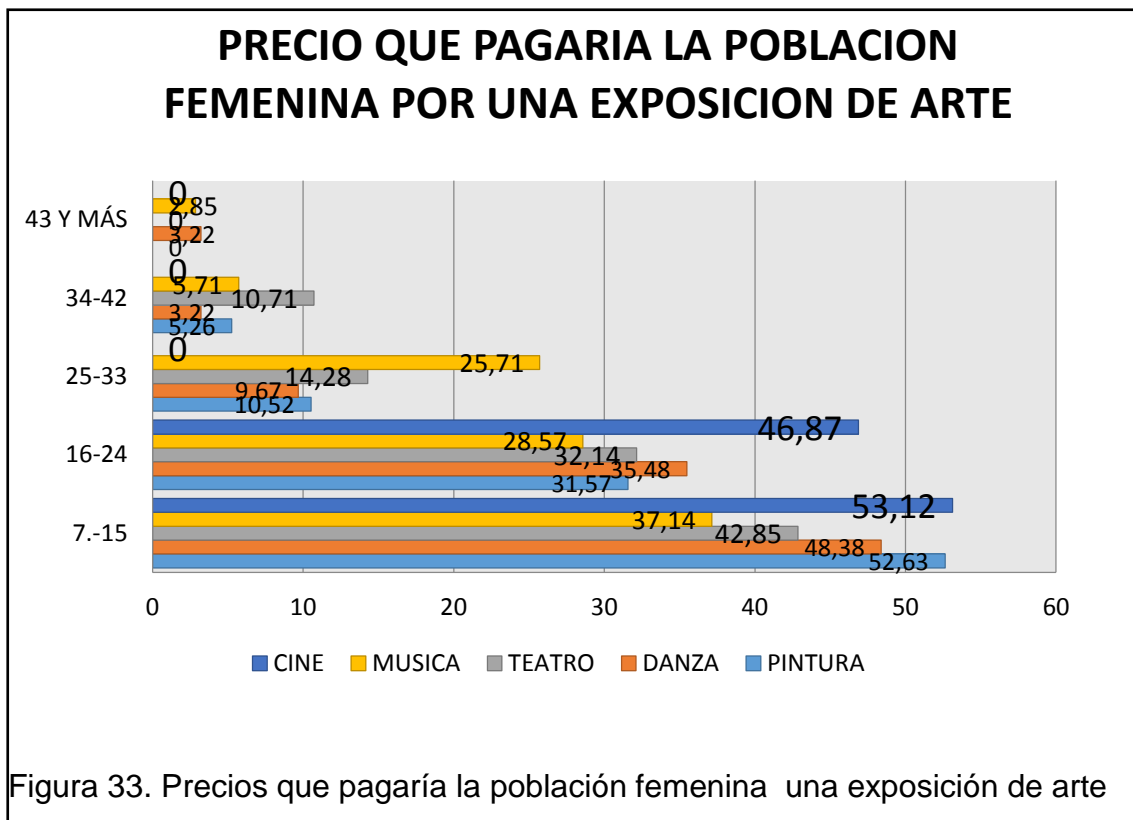
Según los resultados de la encuesta, los participantes preferirían recibir información sobre las actividades del teatro a través de la TV (27.07%), e-mail (20.22%) y las redes sociales (19.86%). Hombres y mujeres dan mayor preferencia a la información que se recibe a través de la TV .

### 9. Precios que pagaría la población por los servicios

Tabla 18. Precios que pagaría la población por los servicios

Precio o serv. (USD )	Exp. Pintura			Pres. Danza			Teatro			Música			Cine			Total			
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	%
7 - 15	8	10	18	12	15	27	11	12	23	10	13	23	20	17	37	61	67	12	46
16 - 24	5	6	11	6	11	17	10	9	19	8	10	18	12	15	27	38	51	89	32
25 - 33	3	2	5	5	3	8	5	4	9	4	9	13	2	0	2	22	18	40	14
34 - 42	1	1	2	3	1	4	2	3	5	1	2	3	1	0	1	8	7	15	5
mas de 43	0	0	0	1	1	2	2	0	2	0	1	1	0	0	0	3	2	5	1
Total	17	19	36	27	31	58	30	28	58	23	35	58	35	32	67	132	145	27	7





La mayoría de los investigados (78.34%) están dispuestos a pagar entre 7 Y 24 USD para asistir a una presentación artística cultural cualquier que ésta sea. Un porcentaje apreciable (14.44%) pagaría hasta 25-33 USD.

Las mujeres en mayor porcentaje pagarían desde 7 hasta 24 USD especialmente para asistir a exposiciones de pintura (84.02%), danza (83.86%), teatro (74.99%) y cine (99.09%).

Los hombres pagarían estos mismos valores por la música (78.25%) y el cine (91.42%); muestran además mayor predisposición a pagar entre 25 y 33 USD por asistir a cualquier manifestación artística o cultural de las ciudades.

#### 10. Valoración de los aspectos involucrados en el funcionamiento de un teatro

Tabla 19. Valoración masculina de los aspectos involucrados en el funcionamiento de un teatro

Aspectos Claves	1			2			3			4			5			Total			
	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	H	M	T	%
Precio	3	2	5	5	4	9	6	5	1	1	1	2	1	15	2	39	3	7	28.16
Atención	2	2	4	3	3	6	4	4	8	6	7	1	1	13	2	26	2	5	19.86
Calidad Serv	3	2	5	3	5	8	4	2	6	4	1	1	1	16	3	29	3	6	23.47
Promoc.	2	1	3	3	2	5	5	2	7	5	4	9	4	7	1	19	1	3	12.64
Instalaciones	2	3	5	3	2	5	3	4	7	5	8	1	6	8	1	19	2	4	15.88
Total	12	10	22	17	16	32	22	17	33	32	43	75	49	59	108	132	14	27	100

### VALORACIÓN MASCULINA DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE UN TEATRO

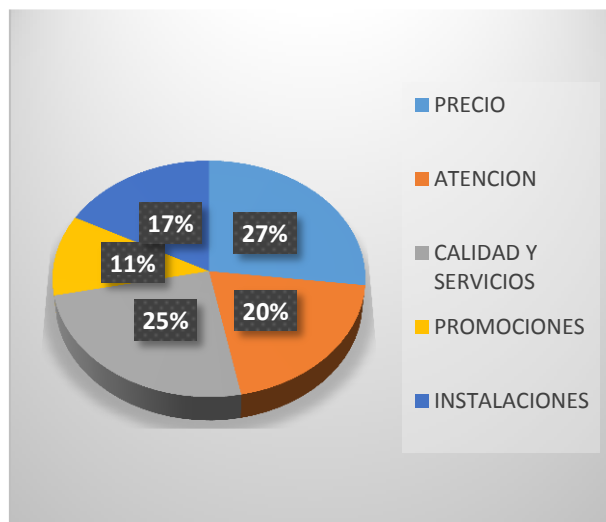


Figura 35. Valoración masculina de los aspectos involucrados

### VALORACIÓN FEMENINA DE LOS ASPECTOS INVOLUCRADOS EN EL FUNCIONAMIENTO DE UN TEATRO

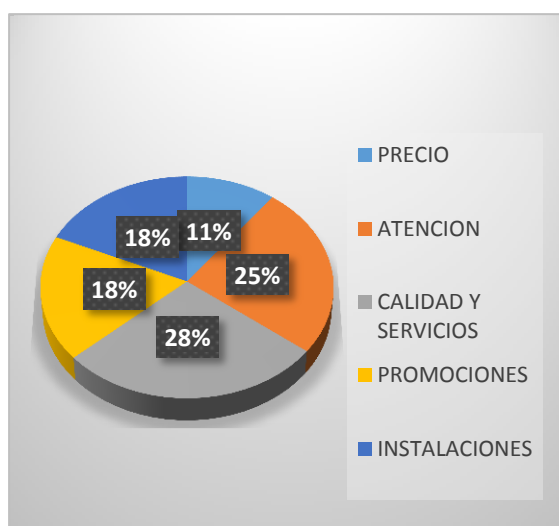


Figura 36. Valoración femenina de los aspectos involucrados en el funcionamiento de un teatro

El Precio, la calidad del servicio y la atención al cliente son los aspectos que los investigados valoran más alto. Los hombres aprecian también las promociones. Las mujeres puntúan alto las instalaciones.

### **Conclusiones de investigación descriptiva cuantitativa:**

- La implantación del teatro Esmeraldas es una oportunidad para educar a la población en cuanto a la capacidad de apreciar y valorar las artes escénicas.
- Su construcción en un espacio con mayor afluencia del mercado potencial contribuirá a este propósito y fortalecerá la sensibilidad y cultura general del mercado meta a través de la presentación de una agenda cultural variada y continua de calidad.
- Será un espacio ideal para que empresarios y proveedores de servicios pongan en práctica sus estrategias de mercado para captar y ampliar el mercado meta poniendo especial atención a la calidad de los servicios que se brindan.

## **3.8 Tamaño de Mercado**

### **3.8.1 Demanda**

Una de las principales restricciones para el acceso masificado a cines y teatros en el Ecuador es el costo de las funciones. Según los datos de la Encuesta aplicada a la muestra utilizada para el estudio un alto porcentaje de la población investigada estaría dispuesta a asistir a un cine teatro pagando una entrada aun cuando su nivel de ingresos sea bajo. Esta demanda puede ser satisfecha por la empresa privada ofertando un cine-teatro pequeño, moderno, confortable con programación regular, diversificada y de calidad a costos accesible a la totalidad de la población meta.

Para lograrlo es menester tener presente que aun cuando el proyecto debe ser económicamente sustentable, su fin último es educativo formativo. Por tanto en la fijación del precio del producto se aplica la ley de la demanda según la cual un bien está en relación inversa con su precio. Es decir en la medida que el precio suba la demanda baja y viceversa. En resumen para garantizar la demanda la empresa pondrá especial atención al precio y la calidad del producto.

### 3.8.2. La competencia y sus ventajas

**Tabla 20. La competencia y sus ventajas**

Competencia Nacional	Ventajas
<b>Teatro Centro de Arte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicado en la ciudad de Guayaquil</li> <li>- Conocido como el teatro de la ciudad por su gran acogida.</li> </ul>
<b>Teatro Sánchez Aguilar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicado en la mejor zona de Guayaquil (vía Samborondón )</li> <li>- Fundación que permite promover la cultura y el talento nacional.</li> <li>- Cuenta con un diseño neoyorquino de una empresa especializada en el teatro de Broadway.</li> </ul>
<b>Teatro Fedenador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teatro de la Federación deportiva del Ecuador, sede Guayaquil.</li> <li>- Teatro creado sin fines de lucro.</li> </ul>
<b>Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo (MAAC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicado en la zona central e histórica de Guayaquil (Las Peñas).</li> <li>- Centro cultural que permite exponer los diferentes lados de la cultura.</li> </ul>
<b>Teatro Centro Cívico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teatro más grande de la ciudad de Guayaquil.</li> <li>- Su majestuosa infraestructura lo convierte en uno de los mejores teatros del país.</li> </ul>
<b>Teatro Casa de la Cultura Ecuatoriana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con sedes en casi todas las provincias del país.</li> <li>- Institución cultural autónoma más antigua e importante del país.</li> </ul>
<b>Fundación Teatro Nacional Sucre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización sin fines de lucro.</li> <li>- Están a cargo de siete teatros de la ciudad.</li> <li>- Históricamente reconocida.</li> <li>- Ubicación: Quito.</li> </ul>
<b>Fundación Teatro Simón Bolívar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con trayectoria y belleza arquitectónica que lo hace formar parte del patrimonio de Quito.</li> <li>- Es uno de los teatros más visitados en la actualidad.</li> </ul>
<b>Teatro Patio de Comedias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se convirtió en una Corporación Cultural para ampliar su público.</li> <li>- Mantiene vínculos con fundaciones y organizaciones para bienestar de la sociedad.</li> <li>- Ubicación : Quito</li> </ul>
<b>Teatro Malayerba</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teatro de carácter independiente.</li> <li>- Asociación Cultural sin fines de lucro.</li> <li>- Ubicación : Quito</li> </ul>
<b>Teatro “Tácito Ortiz Urriola”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moderno salón recientemente construido por el Gobierno Provincial de la Ciudad de Esmeraldas.</li> </ul>

En la ciudad de Esmeraldas, pese a su riqueza cultural y artística solo existen dos teatros: el Teatro “Tácito Ortiz Urriola”, moderno salón recientemente construido por el Gobierno Provincial y el Auditorio, “Nelson Estupiñán Bass” de la Casa de la Cultura Núcleo Esmeraldas cuyas precarias condiciones físicas y técnicas han motivado a sus directivos a gestionar los recursos necesarios para, a corto plazo, construir uno moderno, dotado de la tecnología necesaria y suficiente para su variado uso ulterior. Ambos teatros están ubicados en el centro comercial de la ciudad y por pertenecer a entidades públicas sus programaciones artísticas y culturales son gratuitas, poco frecuentes y responden más bien a eventos puntuales o conmemorativos; la asistencia a estos eventos está condicionada por una invitación personal con lo cual se comprime la población beneficiaria de los mismos. Muy pocos actos son abiertos al público en general. No existe ninguna sala de cine, ni menos aún un Cine-Teatro; éstos desaparecieron con la llegada de la televisión a la provincia.

Ante esta realidad, el presente proyecto es bien recibido por la comunidad en general y carece de una competencia real puesto que no existe en la ciudad un Cine – Teatro privado.

El reto está en presentar una propuesta económicamente atractiva para los artistas locales y nacionales quienes deberán garantizar la solvencia de sus competencias actorales en el escenario, y, accesible al ciudadano común que contribuirá a la sostenibilidad del proyecto con el pago de sus entradas. Es decir una propuesta económicamente sustentable pero fundamentalmente educativa, abierta al gran abanico de manifestaciones artísticas y culturales ancestrales y contemporáneas y la diversidad de los componentes sociales.

### **3.9. Participación de mercados y ventas de la industria**

El producto a ofertar será bien recibido por el ciudadano común de todas las edades de Esmeraldas ya por sus características arquitectónicas, adecuadas para facilitar el acceso de las personas discapacitadas, por estar ubicado geográficamente en el centro comercial de la ciudad lo cual facilita la movilidad y el transporte; la presentación de espectáculos de calidad en horarios que brinden mayor seguridad a los asistentes y entradas a precios populares.

Estas características garantizarían la asistencia al cine teatro del 100% del mercado meta una vez por semana o por lo menos una vez al mes. (Encuesta aplicada a muestra)

### **3.10. Evaluación del mercado durante la implementación**

Analizados los datos obtenidos en la investigación de mercado se puede constatar el cumplimiento de los objetivos planteados en el presente capítulo. Para la implementación, se pudo reconocer que existe una oportunidad viable del negocio, así como también el target más interesado en asistir al teatro.

En la investigación descriptiva cuantitativa se pudo investigar cuales son los gustos y preferencias de los consumidores respecto a los servicios que presta un teatro. Datos que a la vez permitirán establecer estrategias de ingreso al mercado.

En cuanto a la rentabilidad tanto en la investigación cuantitativa como en la cualitativa, los datos indican la posibilidad de auto sustentabilidad del proyecto. Además, se logró determinar el cambio de la percepción que se tiene sobre los servicios de entretenimiento en este caso el teatro: así pues, a medida que la edad va aumentando, en lo que refiere a la frecuencia en acceder al servicio, la mayor densidad de datos investigados se concentra en una vez a la semana. Estos resultados indican que los servicios de entretenimiento están posicionados dentro del mercado objetivo como servicios muy escasos o nulos



y que el proyecto deberá reposicionar al teatro con un concepto fresco e innovador dentro del mercado cultural.

### **3.11. Oportunidad de negocio**

Existe un mercado segmentado con una necesidad insatisfecha al cual se puede ofrecer una solución identificando los clientes que aún no se encuentran conformes con los servicios de entretenimiento en la ciudad. Para ello se incrementará la información disponible para que los consumidores mejoren sus decisiones de adquisición de servicio y así crear facilidad al momento de compra, optimizando los procesos para que la relación con el cliente sea más redituable. Se determina una viabilidad no solo a causa de las necesidades no abastecidas sino de la frustración de un mercado desatendido, ello conlleva a diferenciar una necesidad de una frustración: mientras mayor sea su nivel de insatisfacción, se tiene mayor probabilidad de estar dispuesto a pagar por el servicio.

### 3.12. Cuadro Resumen Investigación de Mercado

**Tabla 21. Cuadro Resumen Investigación de Mercado**

Subtema	Resumen
Determinación de la Oportunidad de Negocio	Determina la posibilidad de implementar el Teatro Esmeraldas la existencia de un nicho de mercado con necesidades insatisfechas en el campo de la cultura y el entretenimiento
El Problema	Se desconocen las características de los consumidores, el mercado, la competencia, proveedores y medios publicitarios aceptados.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocer las formas de entretenimiento y expresión cultural que tiene mayor aceptación en el mercado meta,</li> <li>- Determinar la capacidad económica de los consumidores destinado a este fin y frecuencia con que asisten</li> <li>- Identificar los factores que inciden en la compra del servicio</li> </ul>
Diseño de la Investigación	<p>Tipo de estudio: Descriptivo cuantitativo cualitativo            Universo: Población urbana de la ciudad de Esmeraldas.            Muestra: Hombres: 132 Mujeres 145 Total: 277            Investigación cualitativa:            Técnica: Entrevista a expertos y Focus grup            Instrumento: Cuestionario semiestructurado            Investigación Cuantitativa:            Técnica: Encuesta            Instrumento: Cuestionario con preguntas abiertas            Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esmeraldas necesita un teatro privado en el que los artistas locales y nacionales puedan expresarse</li> <li>- El teatro Esmeraldas es una oportunidad para educar a la población para apreciar y valorar las artes escénicas</li> </ul>
Tamaño del mercado	<p><b>Demanda:</b>            La población investigada está dispuesta a pagar por asistir a un espectáculo. Para garantizar la demanda la empresa cuidará el precio y la calidad del producto.</p> <p><b>La competencia y sus ventajas:</b>            En Esmeraldas existen dos teatros pertenecientes a entidades públicas. No existe ningún cine ni un cine teatro. El reto es presentar una propuesta económicamente sustentable y educativa, abierta a todas las manifestaciones culturales.</p>
Participación de mercados y ventas de la industria	El producto a ofertar será bien recibido por el público meta por sus características arquitectónicas, ubicación geográfica, calidad y horario de presentación de los espectáculos y entradas a precios populares.
Evaluación del mercado durante la implementación	Existe una oportunidad viable del negocio y un target interesado en asistir al teatro por lo menos una vez a la semana. Los datos obtenidos en la investigación de campo indican la posibilidad de ser autosustentable. El proyecto deberá reposicionar al teatro con un concepto fresco e innovador dentro del mercado cultural
Oportunidad de negocio	Existe un mercado con una necesidad insatisfecha en cuanto a los servicios de entretenimiento. La empresa debe incrementar la información sobre los clientes y el entorno para optimizar los procesos que vuelvan rentable la relación empresa - cliente

## CAPÍTULO IV

### 4. PLAN DE MARKETING

El presente capítulo trata sobre las estrategias tendientes a potenciar las actividades de marketing destinadas al posicionamiento de la marca en el mercado meta.

#### 4.1 Estrategia general de marketing

Una vez realizada la investigación de mercados para el presente plan de negocios, se determinan las estrategias generales de marketing a implementar en función de los hallazgos percibidos, para ello se muestra el siguiente cuadro:

**Tabla 22. Estrategia general de producto o servicio**

Servicio/ Mercado	SERVICIO
	Nuevo
<b>Mercado nuevo</b>	Desarrollo de productos o diversificación
	Penetración de mercado

Adaptado de Crece Negocios, 2015

Se selecciona la estrategia de penetración de mercado debido a las siguientes conclusiones (entrevistas a expertos):

- Existe un mercado con atracción por espectáculos culturales especialmente en lo relativo a la danza y artes visuales, que no acostumbra pagar por acceder a estos eventos dada la ausencia de una infraestructura local de apoyo a las artes.
- Hay una base de artistas locales diseminados en la provincia y muchos realizando actividades ajenas a las artísticas y culturales.

- Las presentaciones de eventos culturales internacionales ha mostrado acogida y entusiasmo entre público de todos los segmentos de edad, en función del tipo de evento (principalmente musicales y de danza).

Una vez seleccionada la estrategia general de mercado, debe estructurarse una estrategia de ventaja competitiva a posicionar, para ello se muestra el siguiente cuadro (encuestas, entrevistas a expertos y *focus group*):

**Tabla 23. Estrategia general de ventaja estratégica**

<b>Ventaja estratégica</b>			
<b>Exclusiva percibida por el cliente</b>			<b>Posicionamiento de bajo coste</b>
<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Todo el mercado</b>	<b>Diferenciación</b>	Liderazgo en costes
	<b>Solo un segmento</b>	Segmentación enfocada a grupos de edad	Segmentación con enfoque de costes bajos

Adaptado de Crece Negocios, 2015

La estrategia general de ventaja competitiva a potenciar será la diferenciación de servicios para todo el mercado, esto basado en los hallazgos siguientes:

- El mercado abarca muchos segmentos y aprecia varios tipos de espectáculos como danza, música y artes visuales.
- El mercado prefiere costos bajos, pero aprecia la calidad y alto contenido artístico.
- Es menester potenciar la producción local con producción nacional e internacional, para que el teatro sea sustentable.
- Los segmentos meta del estudio poseen ingresos medios que les permitiría acceder al teatro con una frecuencia determinada.

Debe elegirse además la estrategia genérica de precio para posicionar los servicios de la empresa en el mercado en el siguiente cuadro se muestra la misma:

**Tabla 24. Estrategia general de posicionamiento**

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Adaptado de Crece Negocios, 2015

La tabla anterior ilustra que la estrategia genérica de precios será de más por más, es decir, el precio será más alto respecto a los que el mercado acostumbra pagar por espectáculos artísticos pero será compensado con mayor calidad en los mismos, esta estrategia se cimienta en los siguientes hallazgos (expertos, encuesta):

- El mercado meta está dispuesto a asistir una o dos veces por semana al teatro en compañía de amigos o parejas.
- El mercado meta es susceptible a la información y comentarios que provienen de redes sociales.
- Existen redes de teatro a nivel nacional y empresarios locales que podrían apoyar o auspiciar al teatro para garantizar la calidad de los espectáculos.
- No hay alternativas mayores de entretenimiento artístico organizado en la ciudad.

En función de lo anteriormente analizado, se establece la estrategia genérica de la empresa con un enfoque de diferenciación de servicios para todo el mercado meta.

## 4.2 Política de precios

Para establecer la estrategia de precios, se tomarán tres aristas del mismo; el costo de generación de servicios, el aporte de potenciales auspiciantes y el precio máximo a pagar por el mercado meta, el detalle se muestra en el **(Anexo 9)**

### 4.2.1 Descremado de precios

Se establecerá una estrategia de descremado de precios en función de la localidad y el espectáculo ofrecido, la distribución aproximada espacial del teatro se muestra en el siguiente gráfico:

#### Distribución espacial del teatro

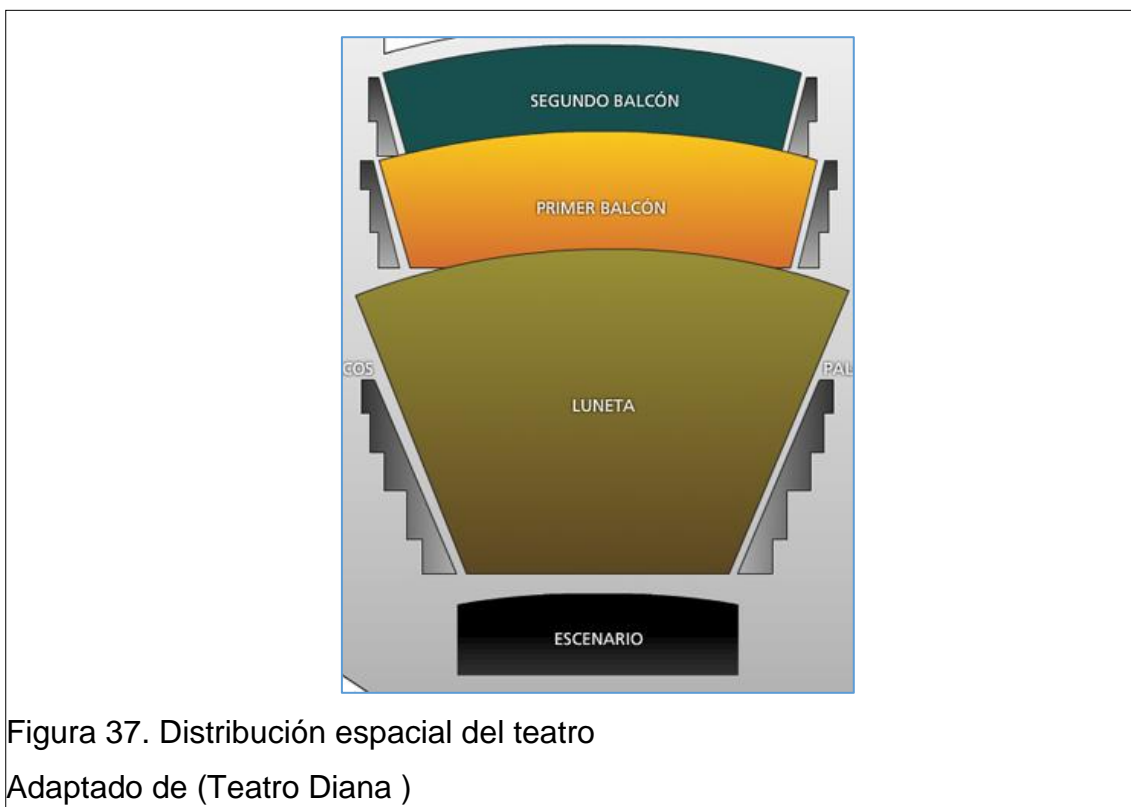


Figura 37. Distribución espacial del teatro

Adaptado de (Teatro Diana )

Como se puede observar, existen varias alternativas de asignación de precio en la distribución espacial mostrada, la siguiente tabla muestra los diferentes niveles de descremado que se pretende establecer:

**Tabla 25. Descremado de precios por sector y tipo de espectáculo**

<b>Clasificación</b>	<b>Secciones habilitadas</b>
D5	Luneta única
D4	Luneta única
D3	Luneta única
D2	Luneta alta y baja
D1	Luneta alta y baja, palcos bajos, zona externa
C	Luneta alta y baja, palcos bajos, zona externa
B	Luneta alta y baja, palcos bajos, primer y segundo balcón
A	Luneta alta y baja, palcos bajos, primer y segundo balcón

En función de la información anterior, se procede al diseño de precios considerando los siguientes factores:

- Tipo de espectáculo
- Localidades habilitadas

Con estas consideraciones, se determina los precios de los boletos por localidad y tipo de espectáculo, el detalle del cálculo en el **Anexo10**

### **4.3 Táctica de ventas**

La táctica de ventas tomará diferentes dimensiones en función del segmento de mercado al que se pretende captar, para ello no se debe perder de vista que uno de los objetivos estratégicos del proyecto es educar al mercado meta y crear una cultura de asistencia al teatro, para ello se diferenciará el mercado en dos segmentos:

#### **4.3.1 Segmento de jóvenes entre 15 y 25 años**

Para este público se establecerá estrategia de ventas centradas, estrategia de redes sociales, la organización de grupos de teatro especialmente entre jóvenes atraídos hacia las artes escénicas.

La estrategia de redes se implementará con la subcontratación de los servicios de una empresa de comunicación.

La estrategia de organización de grupos de teatro se aplicará ofreciendo a los colegios de la ciudad la posibilidad de organizar grupos de teatro como actividades extracurriculares sin costo. Para ello se organizarán cursos de preparación de líderes, y, concursos intercolegiales cuyo premio incluya la presentación de los grupos en el teatro.

#### **4.3.2 Segmento de personas mayores de 25 años**

Este público se atacará mediante una estrategia de publicidad vía e-mailing para espectáculos tipo D1 y C; para espectáculos tipo B y C a la estrategia de e-mailing se añadirá estrategia de publicidad en medios masivos de alcance local, estos serán principalmente en radios y vallas publicitarias, se deberá organizar equipos de ventas para promocionar espectáculos tipo B y A a nivel de servidores públicos y privados, se deberá utilizar medios BLT para aquellos espectáculos que requieran inversión y promoción local.

#### **4.4 Política de servicio al cliente y garantías**

El servicio al cliente se fundamentará en la posibilidad de reserva de boletos vía web, encuestas y sondeos respecto a la calidad de servicio percibida y espectáculos futuros que desea presenciar, la garantía se dará solo en lo relativo a la devolución de los valores recaudados en caso de que por algún imprevisto se cancele alguna programación.

#### **4.5 Promoción y publicidad**

La promoción y publicidad de eventos se establecerá desde dos ópticas:

1. Publicidad permanente orientada al posicionamiento de la marca en su mercado a través de medios que maximicen su impacto.



2. Publicidad eventual orientada a la promoción de espectáculos determinados que se aplicarán como porcentual del ingreso esperado para que los esfuerzos publicitarios sean más significativos especialmente en los eventos que mayor ingreso generen.

En función de lo anterior, se definen los valores asociados a los esfuerzos publicitarios y se plantean en las siguientes opciones disponibles:

**Tabla 26. Características de los medios disponibles**

Medio	Ventaja	Desventaja
Prensa	Selectividad geográfica, flexibilidad, masivo	Escasa permanencia del mensaje, alcance socioeconómico limitado
Revistas	Selectividad geográfica, flexibilidad, calidad impresión, permanencia media	Mercado limitado, costo elevado
Radio	Selectividad geográfica, flexibilidad, masivo, costo reducido	Falta de apoyo visual, poca permanencia del mensaje salvo repetición
TV	Combina todos los factores audiovisuales, alto poder de atracción, masivo	Poca permanencia del mensaje salvo repetición, costo absoluto elevado, poco flexible
Exterior	Costo relativo bajo, flexible	Brevidad del mensaje, impacto geográfico limitado
Correo directo	Alta permanencia,	Selectividad de mercado, fácil de medir resultados, flexible

Adaptado de (Carreto, 2015)

Tomando en cuenta el mercado al que se apunta y los factores de selección de los medios de promoción y publicidad, se muestra en la siguiente tabla los medios que cumplirían mejor con la meta de posicionamiento:

**Tabla 27. Selección de medios para plan publicitario**

Medio	Alcance segmento meta	Costo absoluto	Flexibilidad para el mensaje	Necesidad de repetición
Prensa	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO
Revistas	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO
Radio	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO
TV	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO
Exterior	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO
Correo directo	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO

En función de lo anterior, se muestra la estrategia de plan de medios, que fija el posicionamiento de la empresa:

**Tabla 28. Plan de medios**

<b>Medio</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Frecuencia mensual</b>	<b>Total mensual</b>	<b>Total anual</b>
Vallas	\$100,00	1	\$100,00	\$1.200,00
Mailing	\$100,00	1	\$100,00	\$1.200,00
Total anual				\$2.400,00

Además, se debe reforzar el posicionamiento con material informativo específico, por lo que también se sugiere el siguiente plan de material publicitario fijo:

**Tabla 29. Materia POP**

<b>Tipo</b>	<b>Unidades al mes</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total mensual</b>	<b>Total anual</b>
Trípticos	150	\$0,75	\$112,50	\$1.350,00
WEB				\$0,00
<b>Total</b>				<b>\$1.350,00</b>

Además, para cada evento, se debe establecer un esfuerzo publicitario dirigido a promoverlo, esto se dará como porcentual del ingreso esperado de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 30. Presupuesto del plan de publicidad fija**

<b>Espectáculo tipo</b>	<b>Ingreso anual</b>	<b>% esfuerzo publicitario</b>	
A	\$47.520,00	10%	\$4.752,00
B	\$71.280,00	10%	\$7.128,00
C	\$56.232,00	5,00%	\$2.811,60
D1	\$56.232,00	3%	\$1.405,80
D2	\$40.194,00	2%	\$803,88
D3	\$17.820,00	2%	\$356,40
D4	\$29.700,00	2%	\$594,00
D5	\$29.700,00	2%	\$594,00
<b>Total</b>			<b>\$18.445,68</b>

Como puede observarse, el costo publicitario se contabiliza como Costo indirecto de provisión del servicio (CIF), puesto que está asociado a la promoción, además se debe tomar en cuenta que se generarán boletos de cortesía, su costo asociado se muestra como porcentual del ingreso en la siguiente tabla:

**Tabla 31. CIF**

<b>Rubro</b>	<b>Valor anual</b>
Plan de medios	\$2.400,00
Material POP y WEB	\$1.350,00
<b>Total anual</b>	<b>\$3.750,00</b>

**Tabla 32. Costo de promoción por pases de cortesía y descuentos anual**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Descuentos y pases de cortesía (2% del ingreso)	\$6.973,56	\$7.670,92	\$8.438,01	\$8.859,91	\$9.302,90

}

#### 4.6 Distribución

Debido a que la entrega del servicio se realiza en un lugar fijo, se limita a la distribución de los boletos, la misma que se realizará tomando en cuenta los siguientes criterios:

**Tabla 33. Distribución por tipo de espectáculo**

<b>Clasificación</b>	<b>Tipo de distribución</b>
D5	Venta directa de boletos en boletería
D4	Venta directa de boletos en boletería
D3	Venta directa de boletos en boletería
D2	Venta directa de boletos en boletería
D1	Venta directa de boletos en boletería
C	Venta directa de boletos en boletería y reserva vía mail
B	Venta directa de boletos en boletería y reserva vía mail
A	Venta directa de boletos en boletería y reserva vía mail

El siguiente gráfico muestra la estrategia general de distribución para la empresa respecto de su público meta:

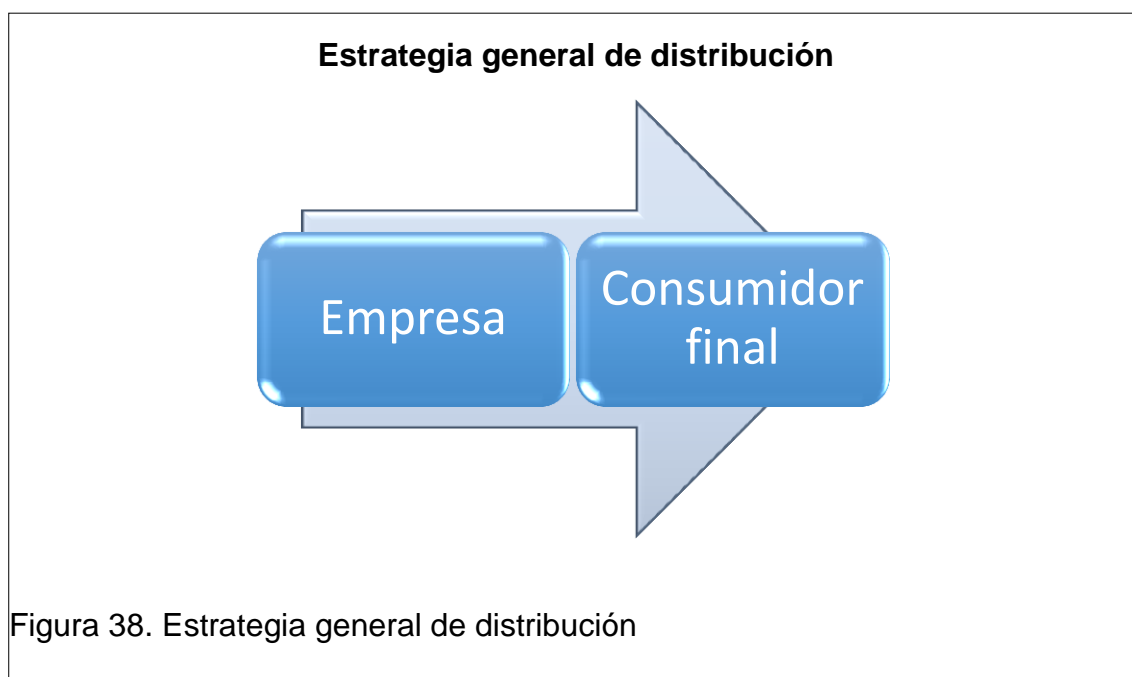


Figura 38. Estrategia general de distribución

## 4.7 Puntos más relevantes del plan de marketing

**Tabla 34. Cuadro de puntos más relevantes del plan de marketing**

Subtema	Resumen
Estrategia General de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia general de servicio: Desarrollo de producto y Penetración de mercado.</li> <li>- Estrategia general de ventaja estratégica: Diferenciación.</li> <li>- Estrategia general de posicionamiento: Genérica de precios.</li> </ul>
Política de Precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descremado de Precios.</li> </ul>
Táctica de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmento de jóvenes entre 15-25 años.</li> <li>- Segmento de personas mayores de 25 años.</li> </ul>

## 4.8 Conclusión

Las estrategias seleccionadas para el posicionamiento de la empresa en el mercado meta se han definido en función del perfil de consumidor, no acostumbrado a pagar para asistir a eventos culturales, y a la presencia de artistas locales de reconocido prestigio.

La aplicación de la estrategia más por más permite diferenciar los servicios por tipo de evento, de ahí que en la fijación de precios de las localidades se tome en cuenta el costo del espectáculo a presentar, los aportes de los auspiciantes, las localidades habilitadas y el costo máximo que los consumidores estén dispuestos a pagar.

La segmentación del mercado por grupos de edad faculta para diferenciar las actividades de promoción y publicidad sean éstas permanentes o eventuales.

## **CAPÍTULO V: 5. DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO**

### **5.1. Condiciones para el lanzamiento, dificultades y riesgos**

Al tratarse de una empresa con un nuevo modelo de negocio y tomando en cuenta que las barreras de entrada son altas, es fundamental empezar la operación del Teatro lo más pronto posible.

Las condiciones fundamentales para el lanzamiento del Teatro Esmeraldas son: la estabilidad política, económica y legal del país, puesto que si existen cambios drásticos en alguna de estas variables, es posible que se presenten dificultades y riesgos, tales como:

- Disminución de la demanda.
- Excesivos trámites burocráticos para la implantación de la empresa
- Incremento de los costos operativos de la empresa.

Estos cambios afectarían de forma directa a la implantación del negocio. En el caso del primero es probable que sea necesario recurrir a soluciones como las estrategias de marketing para controlar la depresión que puede sufrir la demanda.

Si se incrementan los trámites burocráticos para la implantación del teatro por cambios en las políticas fiscales o leyes municipales en cuanto a patentes y permisos de operación, resultará casi imposible el funcionamiento del teatro.

Lo mismo ocurrirá si como consecuencia de la actual recesión económica del país se incrementaran considerablemente los costos operativos indispensables para el correcto funcionamiento de la empresa.

## **5.2. Mejoramiento del producto y nuevos productos**

Se ampliará el modelo del negocio incluyendo servicios de entretenimiento diferentes a los de la competencia y otras empresas que brindan servicios sustitutos, llevando la marca cada vez a más personas. Además, se toma en cuenta la necesidad de los consumidores de contar con información suficiente que los comunique con la industria cultural y los familiaricen con el Teatro, tal como se determinó en la investigación de mercados.

## **5.3. Costos de desarrollo proyectados**

El cambio tecnológico constante así como el de productos e insumos que la empresa necesita para su funcionamiento implican un cambio en el inventario de maquinaria y equipos. Considerando esta variable se busca una ampliación de los nuevos nichos de mercado y generar mayor rentabilidad para la empresa que permita contar con los recursos necesarios para la renovación tecnológica permanente.

## **5.4. Propiedad Intelectual**

Para proteger la imagen, nombre comercial y marca de la empresa se registrará en el IEPI, con el fin de salvaguardar la propiedad intelectual y los derechos exclusivos de la misma y evitar que cualquier persona o empresa quiera tomar ventaja del posicionamiento alcanzado por el Teatro Esmeraldas.

## **5.5 Conclusión**

Las altas barreras de entrada que tiene la empresa exige:

- Estabilidad económica, social y política del país puesto que las variaciones en estos factores afecta la concreción del proyecto.

- Cuidar la imagen empresarial sumando al registro correspondiente la mejora permanente del producto y sus estrategias de promoción y publicidad.



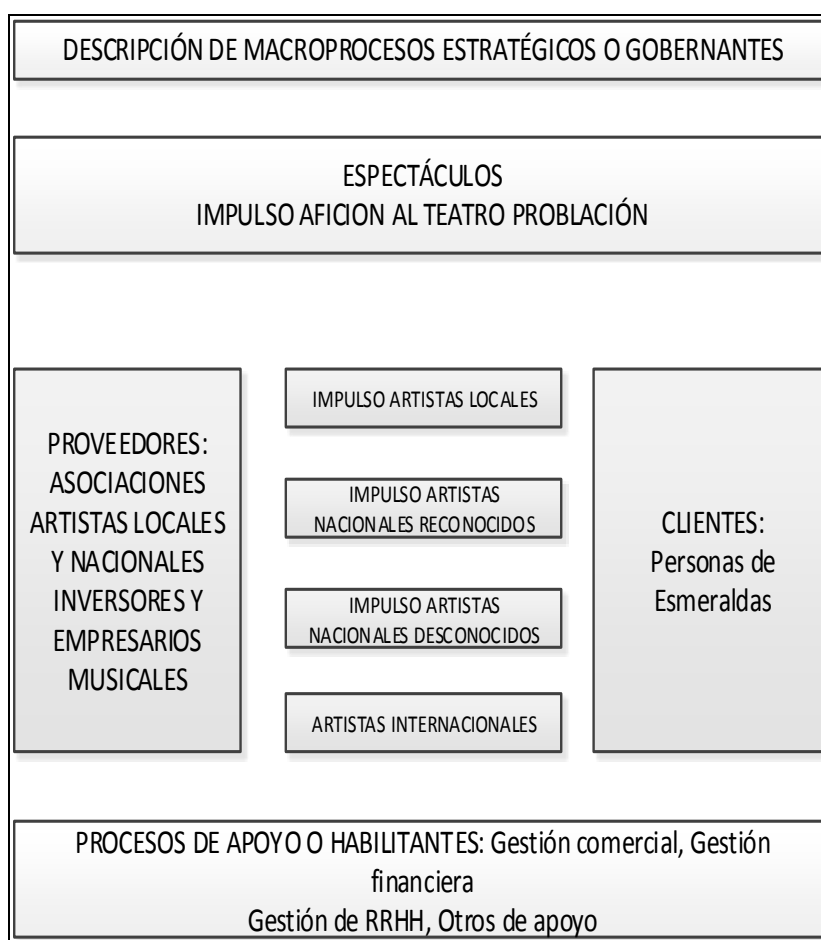
## CAPÍTULO VI

### 6. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

#### 6.1 Estrategia de operaciones

Con el fin de identificar los procesos a efectuar en la empresa, se muestra el siguiente gráfico, que permite observar la interacción entre los diferentes tipos de macroprocesos que se generan en la empresa:

**Tabla 35. Descripción de macroprocesos estratégicos**



Adaptado de (Gerencia Procesos, 2008)

En el diagrama anterior, puede observarse que los macroprocesos estratégicos de la empresa están soportados por los macroprocesos de apoyo en cuyos resultados se soporta el alcance de los objetivos generales de los

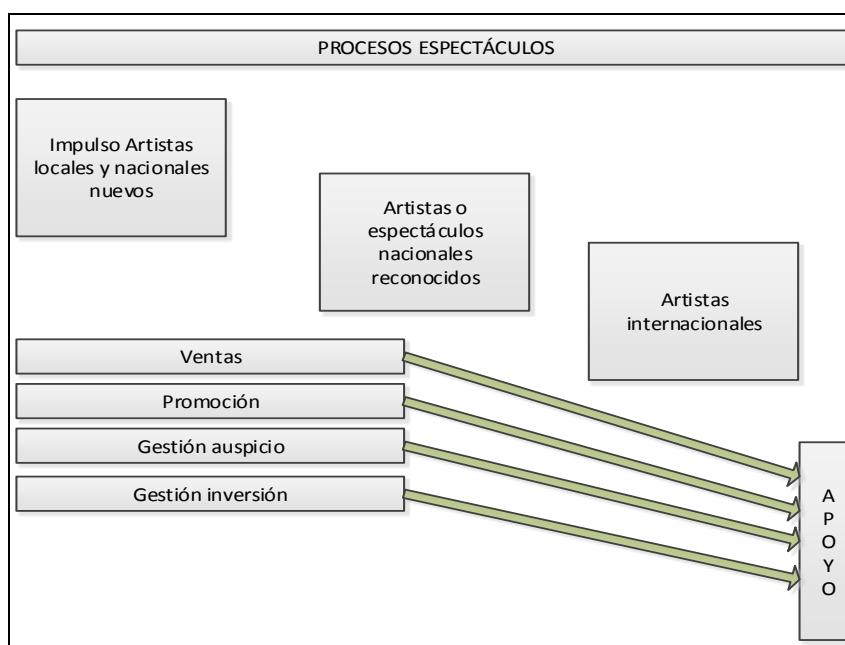
macroprocesos, se observa que los proveedores de servicios de la empresa, serán fundamentalmente la base de artistas locales, nacionales y extranjeros que enriquecerán la oferta de servicios de la organización.

Bajo este contexto, se desarrollan inicialmente los macroprocesos gobernantes o estratégicos de la empresa, la razón de ser de la misma y fuente de su ventaja competitiva, es la generación de espectáculos, cuyos procesos conformantes son:

- Espectáculos con artistas locales y nacionales sin mayor reconocimiento nacional, impulso de talento y cultura
- Espectáculos con artistas nacionales reconocidos
- Espectáculos con artistas internacionales

La interacción de estos procesos con los procesos de apoyo que los soportan se muestra en la siguiente gráfica:

**Tabla 36. Procesos de los espectáculos**



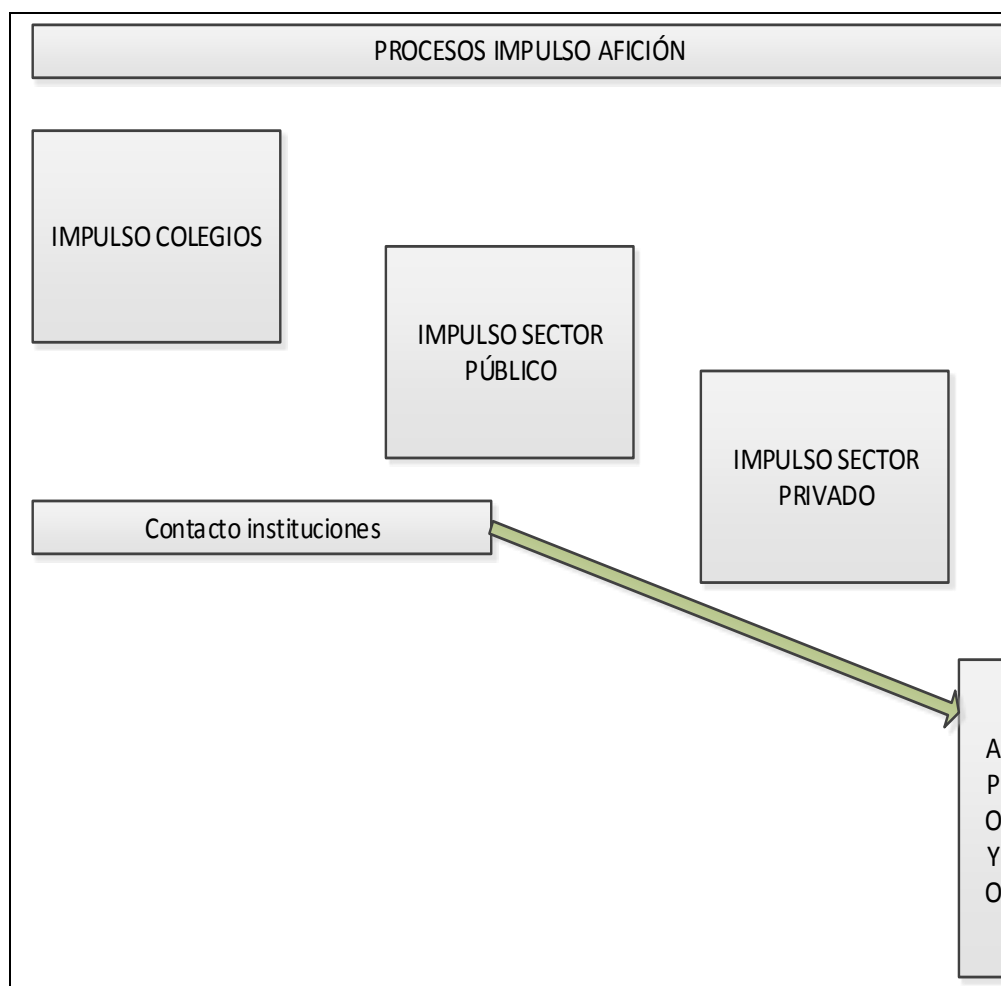
Adaptado de (Gerencia Procesos, 2008)

El otro macroproceso gobernante que se efectúa en la empresa es el de impulso a la afición al teatro entre la población meta de Esmeraldas, este macroproceso se compone de los siguientes procesos:

- Impulso de la afición en colegios y escuelas
- Impulso de la afición en el sector público
- Impulso de la afición en el sector privado

La interacción de estos procesos con los procesos de apoyo que los soportan se muestra en la siguiente gráfica:

**Tabla 37. Procesos impulso afición**



Adaptado de (Gerencia Procesos, 2008)

Del análisis anterior, se infiere que los procesos de apoyo en que se fundamenta cada proceso gobernante, está dirigido a la gestión comercial específica sobre una de las aristas del sistema de provisión de servicios, el público o el proveedor; en este sentido, los diagramas de flujo procedimentales que se desarrollan a continuación, se centran en estos subprocesos que generan la ventaja competitiva.

## **6.2. Ciclo de operaciones**

Como se mencionó antes, es necesario mostrar en detalle los diagramas de flujo de los procesos que soportan los estratégicos, el desarrollo de esto se muestra en los siguientes diagramas, en cada caso se redacta la secuencia a seguir en los procesos:

### **Flujo de ventas**

- Se establece el tipo de espectáculo.
- Si el espectáculo es tipo A, B o C (artistas reconocidos locales, nacionales o internacionales), se pone a la venta los boletos acorde al cronograma establecido y se envía los boletos de promoción e invitaciones a los canales seleccionados para la promoción.
- Si el espectáculo es tipo D1, D2, D3 o D4, las ventas se hacen en boletería y entre los medios seleccionados para la promoción además de ventas directas en las respectivas asociaciones de artistas o a través de ellos.
- Si el espectáculo es D4, se realizan las ventas en las boleterías, o en las respectivas asociaciones de empresa pública o privada u organización sin fines de lucro que realiza el espectáculo, además de canales de medios seleccionados.
- Si el espectáculo es D5, las ventas se realizan en boletería, o en las respectivas escuelas, colegios u organizaciones juveniles involucradas en el proceso, además de canales seleccionados.

El diagrama de flujo relativo se encuentra en el **Anexo 11**.

**Flujo Promoción:**

- Se establece el tipo de espectáculo.
- Si el espectáculo es tipo A, B o C (artistas reconocidos locales, nacionales o internacionales), se desarrolla publicidad y promoción utilizando vallas en puntos estratégicos de la ciudad y publicidad en radios locales seleccionadas como medios.
- Si el espectáculo es tipo D1, D2, D3 o D4, la promoción se hará a través de cartelones en puntos de aglomeración del público meta como aeropuertos, centros comerciales, entre otros, más entrega de material BLT relativo al espectáculo en los mismos sitios de concentración y publicidad en medios radiales seleccionados como canal.
- Si el espectáculo es D4, cartelones en el teatro y empresas público privadas relacionadas o afines a la iniciativa cultural más entrega material BLT en puntos de aglomeración de personas del mercado meta.
- Si el espectáculo es D5, se usan cartelones en colegios o instituciones educativas relacionadas o afines al proyecto, además de BLT en lugares de concentración del mercado meta.

El diagrama de flujo se muestra en **Anexo 12**.

**Flujo de gestión de auspicio:**

- Se establece el tipo de espectáculo.
- Si el espectáculo es tipo A, B o C (artistas reconocidos locales, nacionales o internacionales), se busca auspicio económico entre empresas locales públicas o privadas que deseen promocionar su imagen en el teatro, el monto meta a recaudar estará en función de la diferencia entre el costo de los artistas y la previsión de la inversión en los mismos de la empresa tomando en cuenta parte de la entrada que se destinará a este fin.

- Si el espectáculo es tipo D1, D2, D3 o D4, se busca auspicio económico entre empresas locales públicas o privadas, principalmente en el Municipio y Ministerio de Educación y Cultura, que deseen promocionar su imagen en el teatro. El monto meta a recaudar estará en función de la diferencia entre el costo de los artistas y la previsión de la inversión en los mismos de la empresa tomando en cuenta parte de la entrada que se destinará a este fin.
- Si el espectáculo es D5, auspicio será no económico, se buscará acceso y facilidades en las entidades educativas y culturales relacionadas de modo que permitan la organización de grupos internos de teatro, danza, música o relacionados, que se puedan promocionar posteriormente.

El diagrama de flujo siguiente se muestra en el **Anexo 13**.

#### **Flujo gestión de inversión:**

- Se establece el tipo de espectáculo
- Si el espectáculo es tipo A, B o C (artistas reconocidos locales, nacionales o internacionales), el teatro cubre los gastos de inversión asociados a la presentación, los mismos son cubiertos en el pago inicial a los artistas, de modo que los auspiciantes comparten el riesgo financiero y parte del costo de los artistas.
- Si el espectáculo es tipo D1, D2, D3, D4 o D5, la empresa cubre las necesidades de inversión en utilería y demás que no sean propios de los artistas pero sean requeridos buscando costo mínimo y descontando del pago estimado al artista.

El diagrama de flujo correspondiente a lo descrito se muestra a continuación:

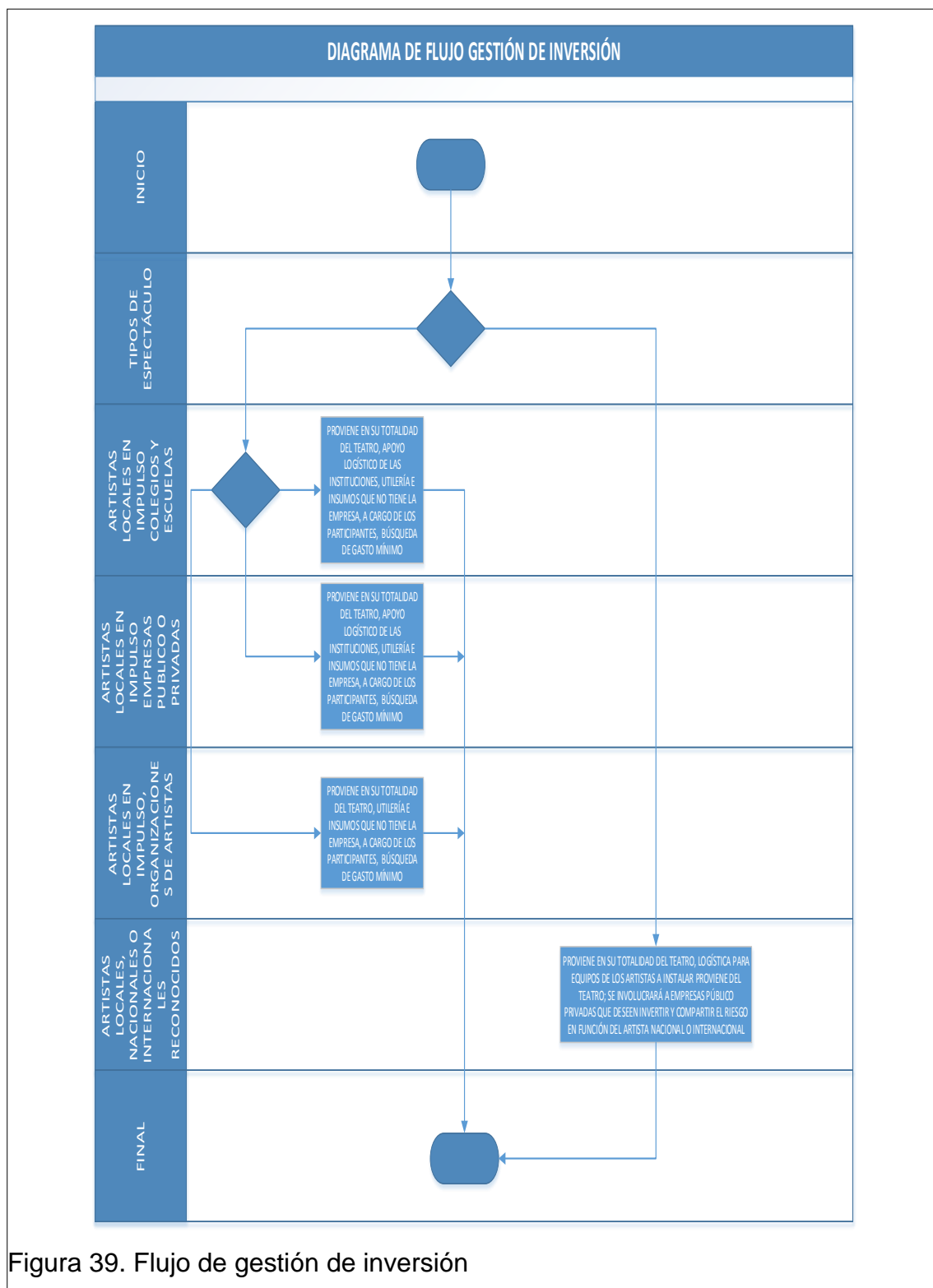


Figura 39. Flujo de gestión de inversión

**Flujo contacto con instituciones:**

Establecer el tipo de institución, si la institución es educativa, establecer contacto con directores, rectores y departamentos de Orientación Vocacional (DOBE), con el fin de posicionar la idea de grupos de teatro, danza, música o afines, para lo cual se puede usar las instalaciones eventualmente para ensayos, las instalaciones del teatro y dar apoyo en capacitación eventual para monitores de los grupos.

Si la institución es privada o pública productiva, establecer contactos con asociaciones de empresa o equivalentes para posicionar la idea de grupos de teatro, danza, música o afines, para lo cual se puede usar las instalaciones del teatro eventualmente para ensayos, y dar apoyo en capacitación temporal para monitores de los grupos.

Si la institución es privada o pública con interés en impulsar las artes, el contacto se hace con los responsables de relaciones públicas, se busca apoyo, contactos con los responsables para buscar apoyo con capacitadores y demás estrategias de impulso monetario y no monetario para la empresa. El diagrama que representa lo anterior se muestra en el **Anexo 14**.

Los diagramas mostrados anteriormente, indican las actividades a realizar con mayor detalle, para que los procesos estratégicos cumplan con su cometido; es decir, se detallan las acciones de apoyo para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.

**6.3. Requerimiento de equipos**

Debido a que el teatro debe garantizar integridad en iluminación y sonido para maximizar la experiencia del espectador; es necesario contar, adicional a la infraestructura básica mínima, con sistemas de iluminación y sonido que permitan maximizar las sensaciones en todos los puntos del teatro, para ello es necesario la inversión en los siguientes equipos:



- Sistema de iluminación escénica basado en proyectores de 200Kw.
- Patch panel de iluminación escénica centralizado en cuarto de control.
- Regulación de luz en sala a partir de lámparas de techo, frentes de galerías y downlights, controlados desde patch panel.
- Máquinas de humo controladas desde patch panel.
- Sistema de megafonía para avisos al público.
- Sistema de sonorización de sala basado en micrófonos y amplificadores.
- Sistema de video con videocámara, grabador reproductor DVD y video-proyector.
- Monitores planos.

Para el área administrativa y de seguridad se requerirán los siguientes equipamientos:

- Computadores de escritorio.
- Computadores portátiles.
- Impresoras de inyección y copiadora.
- Sistemas de alarma y de red.

Tabla 38. Equipos

Rubro	Costo unitario	Unidades	Total
<b>Equipos de oficina</b>			
Reflectores teatrales	\$350,00	7	\$2.450,00
Seguidores	\$120,00	5	\$600,00
Elevadores	\$150,00	4	\$600,00
Triples	\$60,00	5	\$300,00
Fresnel	\$450,00	2	\$900,00
Micrófonos headset	\$120,00	4	\$480,00
Micrófonos dinámicos	\$150,00	6	\$900,00
Pies de micrófono	\$70,00	6	\$420,00
Bafles de monitoreo	\$120,00	2	\$240,00
Bafles potenciadores	\$250,00	2	\$500,00
Monitores	\$600,00	4	\$2.400,00
Parlantes de pie	\$350,00	8	\$2.800,00
Parlantes de profundidad	\$450,00	4	\$1.800,00
Sistema de alarma	\$600,00	1	\$600,00
<b>Total</b>			<b>\$14.990,00</b>
<b>Equipos de computación</b>			
Consola de sonido computarizada	\$2.500,00	1	\$2.500,00
Consola de iluminación computarizada	\$2.500,00	1	\$2.500,00
Computadoras de mesa	\$800,00	8	\$6.400,00
PC	\$1.100,00	2	\$2.200,00
Impresora copiadora	\$4.000,00	1	\$4.000,00
Impresora inyección	\$350,00	2	\$700,00
Sistema de red	\$2.500,00	1	\$2.500,00
<b>Total</b>			<b>\$20.800,00</b>

#### 6.4. Instalaciones y mejoras

Desde el punto de vista de las instalaciones, el teatro debe cumplir con las características encontradas en el **Anexo 15**

En función de las necesidades remarcadas anteriormente, se establecen las necesidades de activo fijo en la siguiente tabla:

Tabla 39. Inversión en activo fijo

Rubro	Costo unitario	Unidades	Total
<b>Instalaciones o edificaciones</b>			
Obra civil	\$30,00	1000	\$30.000,00
Acabados	\$50,00	600	\$30.000,00
<b>Total</b>			<b>\$60.000,00</b>
<b>Muebles</b>			
Escritorios	\$150,00	6	\$900,00
Sillas	\$45,00	20	\$900,00
Mesa de conferencia	\$175,00	1	\$175,00
Sillones	\$130,00	5	\$650,00
Butacas	\$60,00	400	\$24.000,00
Cortinajes y poleas y señalética	\$450,00	1	\$450,00
Telones y cortafuegos	\$400,00	1	\$400,00
Vestuario y utilería básico	\$400,00	1	\$400,00
<b>Total</b>			<b>\$27.875,00</b>

## 6.5. Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

### 6.5.1 Macrolocalización

El teatro deberá ubicarse en el casco urbano de la ciudad de Esmeraldas, debido a que el público meta se concentra en la ciudad y debe tener acceso fácil al mismo, en este sentido se plantean los siguientes parámetros críticos de selección del terreno a usar para la construcción del teatro:

- Ubicarse en el casco urbano de la ciudad.
- Cerca de una vía principal.
- Cerca de un centro de aglomeración de personas del público meta.
- Con acceso a transporte público.
- Infraestructura de servicios básicos completa.

Se considera que las zonas más apropiadas para ubicar el teatro serían:

- Sector de la Capitanía de Puerto en la Avenida Kennedy ( Barrio las Palmas).
- En zona cercana al Centro Comercial Multiplaza.
- En la zona comercial, en la calle Bolívar.

En el siguiente mapa, se muestran tres zonas en las que se puede ubicar el teatro:

### Macrolocalización

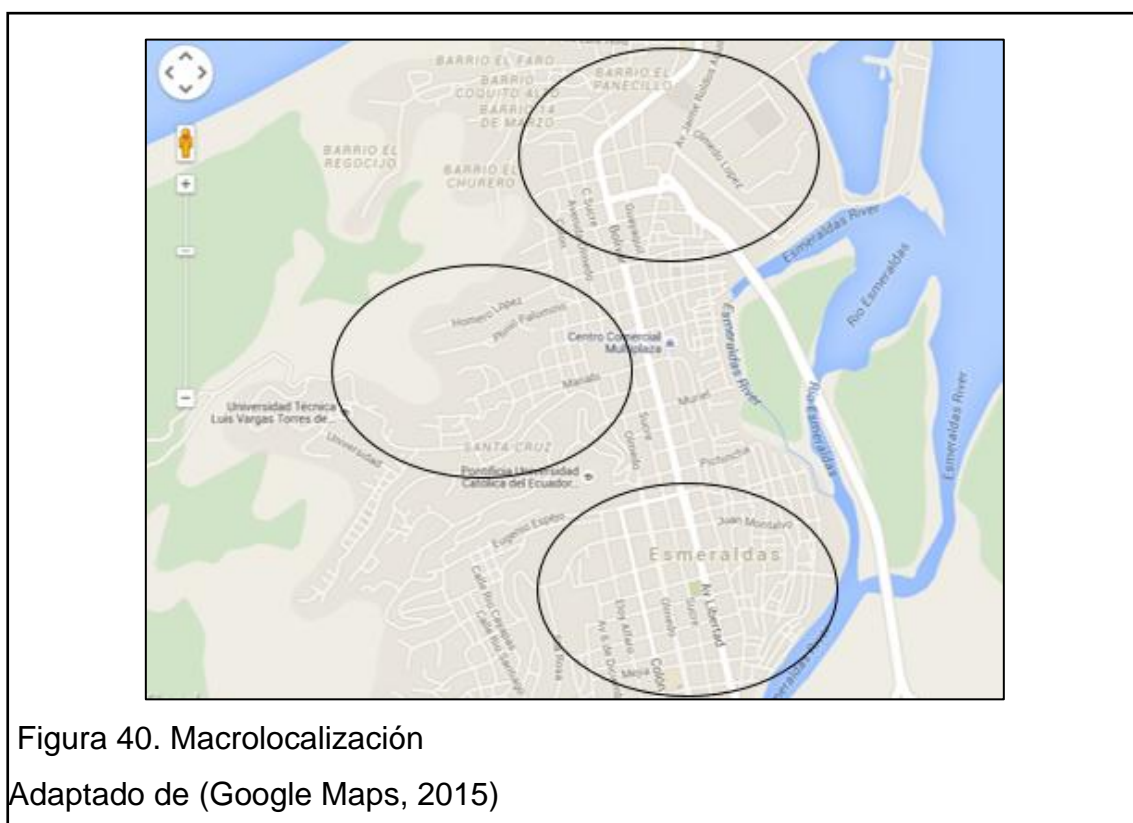


Figura 40. Macrolocalización

Adaptado de (Google Maps, 2015)

### 6.5.2. Microlocalización

Para la microlocalización, se evaluarán tres locaciones que estén dentro de cada sector seleccionado como macrolocalización, a través del método de evaluación de factores, para esto, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Área: debido a que se deben tener instalaciones adecuadas para albergar 450 plazas y las instalaciones de soporte y administración del teatro, se estima que se requerirá al menos 1000 metros cuadrados de área.
- Costo: se buscará minimizar el costo de terreno.
- Necesidades de adecuación: si bien se hará uso de la infraestructura disponible en la locación seleccionada, se deberá tomar en cuenta que será necesario realizar obra civil completa, así que se privilegiará lo plano del terreno y la ausencia de estructuras a desmontar.
- Posibilidad de construcción vertical.
- Tiempo necesario para traslado al lugar (tráfico).
- Cercanía a vías de acceso
- Cercanía a zonas de aglomeración del público meta.
- Uso del suelo previo, de preferencia lugares para hospitalidad, para facilitar los procesos de obtención de permisos.
- Disponibilidad de servicios básicos.

En función de estos factores, se identificaron las siguientes locaciones en la ciudad de Esmeraldas:

**Locación 1:** Es un terreno totalmente plano ubicado en las cercanías de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, las características son las siguientes:

- Área: 1200 metros cuadrados.
- Costo: 90.000 USD.
- Necesidades de adecuación: ninguna, el terreno es relativamente plano, pero no tiene cerramiento.
- Posibilidad de construcción vertical: el sector permite construcciones de diversa altura de acuerdo a lo observado.
- Tráfico, relativamente bajo.
- Cercanía a vías de acceso: A veinte cuadras de la Calle Bolívar.
- Cercanía a zonas de interés general: relativamente alejado.

- Uso del suelo previo, sector abierto, facilidad para conseguir permisos. Disponibilidad de espacio para garajes: al ser solo el terreno puede construirse desde garajes exteriores o en subsuelo.

**Locación 2:** Es un terreno totalmente plano ubicado en la Avenida Libertad y Plinio Palomino, las características son las siguientes:

- Área: 1000 metros cuadrados.
- Costo: 110,000,00 USD.
- Necesidades de adecuación: el terreno es plano, tiene cerramiento y cuenta con una pequeña construcción en la parte posterior.
- Posibilidad de construcción vertical: el sector permite construcciones de diversa altura de acuerdo a lo observado.
- Tráfico es medio de acuerdo a lo observado.
- Cercanía a vías de acceso: a media cuadra de la Avenida Libertad.
- Cercanía a zonas de interés general: cercano al Centro Comercial Multiplaza, Hospital Delfina Torres.
- Uso del suelo previo, residencial y negocios.
- Disponibilidad de espacio para garajes: el terreno es bastante amplio se pueden hacer garajes son necesidad de realizar construcción subterránea.

**Locación 3:** terreno ubicado en la calle Bolívar y Eugenio Espejo

- Área: 1150 metros cuadrados de construcción.
- Costo: 145.000,00 USD.
- Necesidades de adecuación: terreno plano usado como parqueadero construcción al fondo piso de cemento.
- Posibilidad de construcción vertical: zona centro, máximo dos pisos sin permisos.
- Tráfico: alto en horas pico.
- Cercanía a vías de acceso: En la avenida principal.

- Cercanía zonas de interés general: en el centro de Esmeraldas.
- Uso del suelo previo, principalmente residencial y pequeños negocios.
- Disponibilidad de espacio para garajes: terreno permite agregar varias plazas de estacionamiento.

Una vez descritas las locaciones posibles, se pondera los factores de acuerdo a la importancia relativa. **(Anexo 16).**

Una vez ponderado, se califican los factores de cada localización de acuerdo a su grado de cumplimiento comparativo del factor frente a las otras locaciones, el mayor cumplimiento se califica con 3 el menor cumplimiento se califica con 1, este proceso se muestra en la tabla. **(Anexo 17).**

De la matriz de calificación de factores, se extrae que la mejor locación es la número 2.

El plano de la localización elegida se muestra en **Anexo 18.**

## **6.6. Aspectos regulatorios y legales**

Para analizar el marco regulatorio, debe determinarse el tipo de empresa, se resume en el cuadro **Anexo 19** con las opciones y características disponibles.

En este sentido, la empresa a formar tendrá las siguientes características:

- Compañía de responsabilidad limitada ya que no se plantea la opción de captar capital externo a través de emisión de acciones.
- Con ánimo de lucro.
- Con ámbito local.
- Con capital de origen privado.
- Considerada pequeña.

- Empresa del sector terciario o de servicios.

Los pasos que se requieren para la constitución de la empresa se detallan en el **Anexo 20**. Los documentos habilitantes, para poder operar en el ámbito productivo ecuatoriano se encuentran en el **Anexo 21**.

## **6.7. Conclusión**

Se plantea en este capítulo el desarrollo de estrategias y procedimientos centradas en la división de los espectáculos a brindar en el teatro y la gestión operativa de los mismos; la localización de las instalaciones, la cual se realizará en el casco urbano de la ciudad de Esmeraldas en un punto de aglomeración del público meta y acceso a todos los servicios básicos y facilidades de transporte. Debido a la magnitud de la inversión se propone adquirir un terreno de la dimensión necesaria para construir el teatro; en este sentido, se detalla el volumen de la inversión en activos fijos necesario. Finalmente se determinó las características ideales organizativas para llevar a cabo la operación estableciéndose la compañía limitada como figura jurídica.

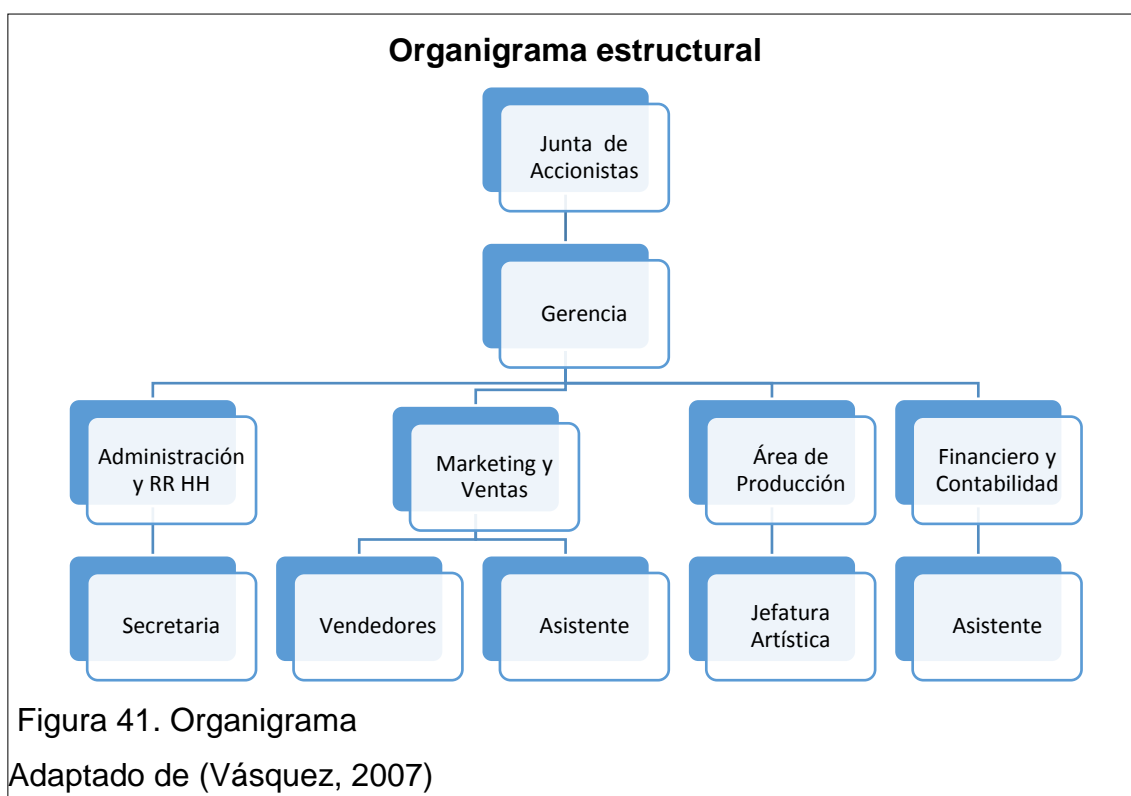


## CAPÍTULO VII

### 7. EQUIPO GERENCIAL

#### 7.1 Estructura Organizacional

Desde el punto de vista organizacional, la empresa se apoyará en el siguiente organigrama para llevar a cabo los procesos productivos descritos previamente:



La empresa estará encabezada por la Junta de Socios, que designa y controla la Gerencia General, cuyas actividades se apoyarán en las funciones de cuatro niveles departamentales, área comercial, área artística, área financiera contable y, área administrativa.

El área administrativa se encargará de los procesos de soporte, es decir, aquellos que no generan valor agregado en la organización, pero que deben realizarse para garantizar el funcionamiento de la misma.

El área comercial gestionará los macroprocesos estratégicos asociados a las ventas, sean éstas procedentes de la boletería o ventas corporativas resultantes de los contactos con asociaciones estudiantiles y empresas públicas y privadas y, la gestión de búsqueda de auspicios.

El área artística, se encargará de los macroprocesos relacionados al mantenimiento de la calidad de la producción artística, ello incluye gestionar las formas de interrelación con la comunidad educativa o laboral encaminados a impulsar el arte y la articulación con otras organizaciones locales, nacionales y extranjeras vinculadas con el mundo del arte.

El área contable se centrará en generar la documentación necesaria para la gestión financiera.

También, se contará con asesoría externa en las áreas contables, financieras, de gestión de RRHH, de seguridad, centrada en procesos de vigilancia de activos de la empresa y provisión de seguridad y apoyo en espectáculos; y, asesoría legal fundamentada sobre todo en la gestión de contratos y relación con entidades de control.

## **7.2. Personal administrativo clave y sus responsabilidades**

En función de lo descrito anteriormente se detalla las responsabilidades de cada posición y su línea de autoridad en el **Anexo 22** (Rodríguez, 2005)

En función de las responsabilidades asociadas a los cargos, se puede establecer los perfiles mínimos exigidos para cada posición, éstos se muestran en el **Anexo 23**

### 7.3. Compensación a administradores

Dada la necesidad de contar con niveles directivos motivados, se establecen condiciones salariales cuyos supuestos se muestran en el **Anexo 24**

La tabla de salarios fijos para el personal administrativo se ha calculado para cinco años, tiempo que se utilizará como base para la evaluación financiera del proyecto; se muestra en el **Anexo 25**

### 7.4. Política de empleo y beneficios

En la empresa se establecerán las siguientes condiciones laborales y de retribución:

- Los salarios oscilarán entre el mínimo legal de 360,00 USD (ligeramente superior al salario mínimo legal en el Ecuador de 354,00 USD al 2015) hasta un máximo de 1300,00 USD para niveles directores analizados anteriormente. (Ministerio del Trabajo , 2015)
- Se utilizará una razón matemática para la progresión de los sueldos en cada nivel salarial
- Se les dará todos los beneficios que contempla la ley.
- Se establecerá un incremento de la base salarial (sueldo básico medio) del 5% en promedio para cada año, como beneficio adicional a lo legal para el personal.

Con el fin de garantizar todas las condiciones salariales inicialmente se definen los niveles salariales organizacionales. El diseño de los salarios se muestra en las tablas a continuación

**Tabla 40. Niveles salariales**

Niveles	Elementos
1	Gerencia General
2	Jefaturas administrativa, Área Comercial y Producción Artística
3	Vendedores y Secretaría
4	Operativos y boletería

Las condiciones de incremento se determinan en función de los estipulado anteriormente, es decir, serie geométrica límites máximo y mínimo:

**Tabla 41. Diseño del incremento por nivel**

Número de niveles	4
Salario máximo	\$ 1.300,00
Salario mínimo	\$ 360,00
Razón de incremento <sup>1</sup>	1,53419401

En función de la información anterior, se desarrollan los diferentes valores salariales asociados a la estructura organizacional:

**Tabla 42. Valores salariales referenciales**

Nivel	Salario				
	1	2	3	4	5
<b>Gerencia General</b>	\$ 360,00	\$ 378,00	\$ 396,90	\$ 416,75	\$ 437,58
<b>Jefaturas administrativa, Comercial y Artística</b>	\$ 552,31	\$ 579,93	\$ 608,92	\$ 639,37	\$ 671,34
<b>Vendedores y Secretaría</b>	\$ 847,35	\$ 889,72	\$ 934,20	\$ 980,91	\$ 1.029,96
<b>Operativos y boletería</b>	\$ 1.300,00	\$ 1.430,00	\$ 1.573,00	\$ 1.730,30	\$ 1.903,33

Incluidos todos los componentes legales, para cada año de evaluación, se muestra el cálculo de los valores salariales totales en el **Anexo 26**

El resumen de los costos totales asociados a la gestión del talento humano de la empresa, se muestra en la siguiente tabla:

<sup>1</sup> Fórmula usada:  $Razón = \sqrt[niveles-1]{Sueldo\ máximo / Sueldo\ mínimo}$

**(Ecuación 2)**

**Tabla 43. Resumen salarios administrativos**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Salario</b>	\$ 83.275,45	\$ 94.144,53	\$ 99.815,40	\$ 105.880,34	\$ 112.370,11

**Tabla 44. Resumen Salarios operativos**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Salario</b>	\$ 18.163,87	\$ 20.304,38	\$ 21.284,20	\$ 22.313,01	\$ 23.393,26

### 7.5. Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los inversores tendrán los siguientes derechos (Morales, 2012):

- Rotar la presidencia de la empresa a término de un año tras reuniones consensuadas.
- Acceso a información detallada de la gestión de la empresa
- Solicitud de reuniones con directores de la empresa con tres días laborables de anticipación.
- Acceso a su participación de las utilidades de manera irrestricta a partir del término del año fiscal, acorde a porcentajes establecidos en función de la participación.
- Derecho a negociar su participación solo con otros miembros de la junta.
- Incremento de socios de la compañía solo previa reunión y aceptación unánime de la junta.

Los inversores tendrán las siguientes restricciones (Morales, 2012):

- Elección unilateral de directores, gerente o administradores, sin importar la proporción de participación de la inversión total.
- Retiro intempestivo de los recursos de la empresa.

- Uso de recursos destinados a la operación de la empresa (capital de trabajo).
- Modificación de porcentaje de utilidades retenidas sin previa autorización unánime de la junta.
- Entorpecimiento de las operaciones de la empresa.
- Establecer presión sobre directivos de la empresa para influir en decisiones.
- Despedir intempestivamente a directores sin acuerdo unánime de la junta de la empresa.

Además, los accionistas y propietarios estarán sujetos a las leyes de Compañías y Comercio, literales relativos a las Compañías de Responsabilidad Limitada, artículos 114 a 135.

#### **7.6. Equipo de asesores y servicios**

Los servicios profesionales que la empresa requiere contratar son: Asesoría legal, asesoría contable y asesoría en seguridad. Las funciones que cada una debe cumplir con su contratante se detallan en el **(Anexo 27)**.

Las áreas en servicios profesionales que utilizará la empresa, se contratarán mediante el pago de un valor mensual fijo para desarrollar los procesos de soporte regulares de la empresa, no se pagará asesoría por hora de servicios, la siguiente tabla muestra los costos fijos mensuales y anuales estimados para las empresas que proveen el servicio:

**Tabla 45. Servicios profesionales**

<b>Rubro</b>	<b>Valor mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Asesoría financiera, contable y RRHH	\$250,00	\$3.000,00
Asesoría legal	\$200,00	\$2.400,00
Monitoreo seguridad permanente	\$250,00	\$3.000,00
<b>Total</b>	<b>\$700,00</b>	<b>\$8.400,00</b>

### 7.7. Conclusión

En el capítulo desarrollado, se diseñaron las estrategias organizacionales de gestión de personal orientadas al establecimiento de responsabilidades y políticas de retribución, además de exigencias en derechos y obligaciones tanto para directores como para propietarios; se determinó la carga de gastos fijos asociados a la operación de la empresa como base de la proyección de ingresos y gastos de la empresa.

## CAPÍTULO VIII

### 8. CRONOGRAMA GENERAL

En el presente capítulo, se desarrolla lo relativo al cronograma de actividades relacionadas con la gestión legal, la infraestructural, la organizacional y la financiera necesarias para poner en funcionamiento la iniciativa empresarial.

#### 8.1. Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Las actividades para la puesta en marcha de la empresa pueden superponerse unas a otras y son las siguientes:

##### 8.1.1. Estudios de factibilidad y mercado o plan de negocios

Las actividades de estudios de factibilidad y mercado, corresponden a los análisis de las condiciones de mercado que justifican el riesgo y cuyas conclusiones pueden servir de base para acceder a recursos financieros que permitan el financiamiento del proyecto. Las actividades inherentes a esta etapa, asociadas a sus responsables, se muestran en el (**Anexo 28**) (Malhotra, 2008).

El tiempo total esperado para el cumplimiento de las actividades de estudios de factibilidad y mercado es de 11.5 semanas y se ilustra en el (**Anexo 29**), (Malhotra, 2008):

##### 8.1.2. Actividades habilitantes legales

Las actividades de habilitación legal de la empresa, deben desarrollarse para que la misma pueda empezar su operación sin restricciones legales que le impidan llevar a cabo su actividad, en el **Anexo 30** se muestra las actividades a llevar a cabo con los respectivos tiempos y responsabilidades (Malhotra, 2008):



El tiempo esperado de duración de la habilitación legal es de 3.5 semanas según se describe en el **Anexo 31** (Malhotra, 2008):

### **8.1.3. Actividades habilitantes financieras**

Las actividades financieras, corresponden a las que generan los recursos que la organización requiere para la puesta en marcha. El financiamiento proviene de dos fuentes, principalmente capital propio brindado por los accionistas de la empresa y capital externo facilitado por entidades de financiamiento privado y público, las actividades correspondientes, se muestran en el **Anexo 32** (Malhotra, 2008):

El intervalo de tiempo necesario para que se implemente la red de financiamiento empresariales de 6.25 semanas que se presentan en el **Anexo 33** (Malhotra, 2008):

### **8.1.4. Actividades de Infraestructura**

Las actividades infraestructurales corresponden a las que se deben llevar a cabo para garantizar que el teatro esté en condiciones de recibir al público y artistas para la provisión de servicios, las actividades relacionadas al proceso se muestran en el **Anexo 34** (Malhotra, 2008):

El tiempo necesario para llevar a cabo el proceso es de 10 semanas que se ilustran en el **Anexo 35**.

### **8.1.5. Actividades organizacionales iniciales**

Las actividades organizacionales iniciales demandan los procesos de contratación de personal, inducción, entrenamiento y establecimiento de convenios de servicios profesionales, el **Anexo 36** muestra las actividades (Malhotra, 2008). El tiempo esperado de duración de estos procesos es de 5.5 semanas que se muestran en el **Anexo 37**.

## 8.2. Diagrama de Gantt

Una vez que se detallaron las actividades conducentes a la puesta en marcha de la empresa, es necesario concatenar estas secuencias de modo que se pueda establecer de forma objetiva cual será el tiempo necesario para llevar a cabo la implementación de la organización para ello, se deberán realizar las siguientes consideraciones:

- Ninguna actividad se iniciará sin antes contar con los resultados de los estudios previos de mercado y de viabilidad financiera presentados en esta tesis.
- Las actividades legales se iniciarán con la aprobación de los estudios de mercado, si bien el primer desembolso se realiza de forma previa para el estudio.
- Las actividades infraestructurales se iniciarán cuando se obtengan los recursos financieros provenientes del tercer desembolso de los accionistas.
- Las actividades de financiamiento se iniciarán inmediatamente después de obtenidos los permisos legales correspondientes.
- Las actividades organizacionales darán inicio el momento en que se cuente con las instalaciones de las oficinas habilitadas.

Con estas consideraciones se determinan los siguientes hitos para el proyecto:

- Inicio de los estudios
- Final de los estudios de mercado y financieros
- Inicio de actividades de financiamiento
- Inicio de actividades de infraestructura
- Inicio de actividades de organización
- Inicio de actividades de actividades legales

En función de lo anterior, se muestra el siguiente diagrama de GANTT que condensa toda la información y tiempos:

**Tabla 46. Diagrama de GANTT**

Actividades	Semana																									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Diseño del plan de negocios</b>	x								x																	
Diseño de la investigación																										
Investigación de mercado en campo																										
Análisis y conclusiones de mercado																										
Plan de marketing																										
Estudio técnico y organizativo																										
Estudio financiero de factibilidad																										
<b>Inicio de actividades de financiamiento</b>										x			x													
Primer desembolso accionistas estudios																										
segundo desembolso accionistas actividades legales																										
tercer desembolso accionistas infraestructura																										
gestión financiamiento externo																										
desembolso financiamiento externo																										
apertura de líneas de crédito de respaldo para imprevistos																										
<b>Inicio de actividades de infraestructura</b>											x															x
Negociación local																										
Adecuaciones civiles y sanitarias																										
Instalación acabados																										
Mobiliario espectadores																										
Escenario																										
Iluminación y sonido																										
Oficinas y anexos																										
Boletería																										
Muebles y equipos																										



Como se puede observar en el diagrama de GANTT el tiempo necesario para que la organización entre plenamente en operación es de 24 semanas (6 meses) de los cuales 2 meses corresponden al estudio (presente estudio) y cuatro meses a adecuaciones y procesos habilitantes iniciales.

### **8.3. Riesgos e imprevistos**

Finalmente, los riesgos asociados a retrasos en el presente plan se podría deber a:

- El financiamiento puede retrasarse en su etapa de financiación externa si la empresa no accede a crédito o el crédito es público, en cuyo caso el plan de negocios se retrasaría riesgosamente puesto que esta etapa de financiamiento permite las actividades de infraestructura, en este sentido, es necesario tener en cuenta más accionistas o intentar diferentes fuentes de crédito.
- Problemas con la constitución y obtención de permisos municipales para la construcción en función de las características del uso del suelo de la zona elegida como punto de ubicación del teatro.

### **8.4. Conclusión**

En el capítulo precedente se desarrolló el análisis de los correspondientes planes para la puesta en marcha de teatro y se concluyó que la empresa estará plenamente operativa a partir de los seis meses de iniciadas las acciones para materializar la idea del negocio; se espera que la construcción pueda llevarse a cabo en cuatro meses posteriores a los de análisis de mercado relevante, adelantado ya en este documento.

## CAPÍTULO IX

### 9. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

#### 9.1. Supuestos y criterios utilizados

Para llevar a cabo el plan de negocios se partió de los siguientes supuestos:

- Se desarrollarán tres escenarios diferentes de ventas, optimista, normal y pesimista, y analizados bajo dos condiciones de financiamiento, apalancado y no apalancado.
- Se buscará que la participación del mercado no rebase el 10% del mercado insatisfecho con el fin de que las conclusiones obtenidas sean reales.
- El ingreso se diseñará sobre una base de ocupación media del 50% de la capacidad total instalada promedio, esto debido a información del sector de la hospitalidad que afirma que éste es el promedio de ocupación en el sector de entretenimiento escénico.

En función de estos supuestos se buscará determinar la viabilidad financiera de la propuesta en cuestión.

#### 9.2. Riesgos y problemas principales

- Los riesgos asociados a la actividad de la empresa, se fundamenta principalmente en la necesidad de profundizar en el mercado el gusto por las artes escénicas, puesto que esto podría tomar más tiempo del previsto en las iniciativas planteadas y por ende consumir más recursos, colocando a la empresa en riesgo de iliquidez a corto plazo, por ello es necesario que como parte de la inversión se diseñe un capital de trabajo apropiado para garantizar la supervivencia de la empresa en el mediano plazo en tanto las estrategias empresariales tienen éxito.

- El volumen de ventas en que se sustenta la iniciativa de negocios depende totalmente de la gestión del gasto en las estrategias de marketing y publicidad tendientes a posicionar al teatro en su mercado, es decir, una estrategia publicitaria por evento o permanente, mal diseñada, puede traducirse en una reducción de las ventas esperadas para el evento.
- Se debe tomar en cuenta también la posibilidad cierta de conflictos laborales en la empresa si no se cumplen con las reglamentaciones mínimas exigidas por el Ministerio de Trabajo, y la Seguridad Social, por lo que se debe mantener al mínimo el riesgo de huelga o actividades de protesta similares al interior de la organización.

Las actividades contingentes relativas a los riesgos señalados previamente se resumen en los siguientes puntos:

- En el supuesto de que se presente un escenario de mayores ventas a lo previsto, se revisarán los cronogramas de presentaciones para incrementarlas; en el escenario opuesto, es decir, menores ventas, se rediseñará la oferta en función de las presentaciones que obtuvieron mayor entrada de público.
- En el supuesto de una huelga, se establecerá un equipo negociador, que se comprometerá a renegociar las condiciones que generan insatisfacción en los empleados, bajo la condición de que se reabra de inmediato el teatro para evitar pérdidas mayores y desfases en los pagos.

### **9.3 Conclusión**

Se desarrollaron escenarios de mercado relativos a percepciones optimistas y conservadoras de mercado, con el fin de garantizar viabilidad financiera a los inversionistas bajo cualquier entorno; además se establecieron estrategias contingentes en caso de darse eventos negativos como una huelga de personal.

## CAPÍTULO X

### 10. PLAN FINANCIERO

#### 10.1. Inversión inicial

La inversión inicial indica el rubro en que se estructura el capital formado por los distintos recursos financieros, materiales y tecnológicos que se requiere para iniciar un proyecto (Zapata, 2006).

La inversión inicial necesaria para el teatro es de \$265.443.87, la siguiente tabla muestra la inversión consolidada:

**Tabla 47. Inversión consolidada**

Activo Fijo	\$233.665,00
Gasto preoperativo	\$3.500,00
Capital de trabajo	\$28.278,87
Subtotal	\$265.443,87
<b>Total</b>	<b>\$265.443,87</b>

#### 10.1.1. Activos fijos tangibles

Los activos fijos tangibles se evalúan en \$233.665.00 y constan de terreno, adecuaciones, equipos de cómputo y oficina, además de muebles y enseres (Zapata, 2006). Las adecuaciones están destinadas a que el espacio reúna las características que requiere un teatro, los equipos de oficina y computación deben ser usados para cumplir con las necesidades de sonido e iluminación, a más de las labores administrativas; los muebles y enseres se usan en la parte administrativa y de recepción de clientes; el detalle de la inversión se muestra en el **Anexo 38**.

#### 10.1.2. Activos fijos intangibles y gasto preoperativo

La empresa no tiene activo intangible debido a que no requiere de patentes o regalías específicas, pero requiere de cierta cantidad de gasto pre-operativo,



específicamente 3.500.00 USD, el detalle del gasto preoperativo se muestra como **Anexo 39**.

### 10.1.3. Depreciaciones y amortizaciones

Las amortizaciones y depreciaciones relativas a la inversión detallada anteriormente se determinaron aplicando el método de depreciación lineal (Ramirez, 2002), cuyo detalle se muestra en el **Anexo 40**, del presente estudio.

### 10.1.4. Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa la cantidad de recursos necesarios para el periodo de arranque de la empresa, es decir, los fondos necesarios para mantener la liquidez de la empresa en las etapas iniciales de funcionamiento (Ortiz, 2005), su valor para el presente proyecto asciende a \$28.278.87 y su detalle se muestra en el **Anexo 41**.

La fórmula utilizada es (Ramirez, 2002): (Ecuación 3)

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Meses de desfase} * \text{Costo mensual total}$$

## 10.2. Fuentes de ingresos

Para el diseño del ingreso se tomó en cuenta el precio de cada localidad, el cual es variable para cada tipo de espectáculo, acorde a lo diseñado en el capítulo de marketing (específicamente el acápite 4.1 Precio), y los porcentajes de ocupación de las localidades acorde al escenario previsto.

### 10.2.1. Precio de venta

La siguiente tabla muestra los precios para cada localidad en función del tipo de espectáculo:

Tabla 48. Precios

Localidad	Tipo de espectáculo							
	A	B	C	D1	D2	D3	D4	D5
Palco 1	\$110,00	\$82,50	\$49,50	\$37,13	\$16,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50
Palco 2	\$110,00	\$82,50	\$49,50	\$37,13	\$16,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50
Luneta baja	\$82,50	\$61,88	\$33,00	\$24,75	\$16,50	\$5,50	\$5,50	\$5,50
Luneta alta	\$55,00	\$41,25	\$24,75	\$18,56	\$8,25	\$5,50	\$5,50	\$5,50
Primer Balcón	\$41,25	\$30,94	\$16,50	\$12,38	\$8,25	\$5,50	\$5,50	\$5,50
Segundo Balcón	\$27,50	\$20,63	\$16,50	\$12,38	\$8,25	\$5,50	\$5,50	\$5,50
Precio promedio	\$58,67	\$44,00	\$26,03	\$19,53	\$10,63	\$5,50	\$5,50	\$5,50

### 10.2.2. Proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos, se tomará en cuenta los siguientes supuestos:

- Los precios diseñados para cada localidad en función del tipo de espectáculo, mostrados en la tabla del acápite anterior, se mantendrán constantes, para el periodo de análisis.
- Se establecerán porcentajes de ocupación esperados en el teatro para los escenarios pesimista, optimista normal, para cada tipo de espectáculo; el supuesto de ocupación media se muestra en el **Anexo 42**.
- Se establecerá una expectativa de crecimiento de la demanda año a año, acorde al establecimiento del servicio esperado; estos porcentajes de incremento de la demanda anual esperada, se muestran en el **Anexo 43**.
- Se establecen la frecuencia anual de los tipos de espectáculo a presentar en el teatro, considerando que se pueden realizar varias funciones en un mismo fin de semana, el número de presentaciones anuales que se pretende organizar para cada tipo de espectáculo se muestra en el **Anexo 44**.

- En función de los supuestos anteriores, se configura la demanda a satisfacer por el teatro en términos de plazas anuales vendidas por tipo de espectáculo, el resultados se muestra en el **Anexo 45**.

Los ingresos en función de la demanda, los precios y del escenario de mercado que se presente, se muestran en detalle en el **Anexo 46**; la consolidación de los mismos, se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 49. Ingresos proyectados**

<b>Escenario/Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Escenario Pesimista	\$301.158,00	\$331.273,80	\$364.401,18	\$382.621,24	\$401.752,30
Escenario normal	\$348.678,00	\$383.545,80	\$421.900,38	\$442.995,40	\$465.145,17
Escenario Optimista	\$388.832,40	\$427.715,64	\$470.487,20	\$494.011,56	\$518.712,14

### 10.3. Costos fijos, variables y semivARIABLES

#### 10.3.1. Costos fijos

Los costos fijos alcanzan un monto de \$18.163,87 en el primer año, están conformados por la mano de obra con pago mensual fijo en la generación directa del servicio, específicamente la jefatura artística y la boletería; estos componentes se desarrollaron en detalle en el capítulo 6 acápite 6.6 política de empleo y beneficios, la consolidación de los mismos, se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 50. Resumen Costos fijos**

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Salario	\$ 18.163,87	\$ 20.304,38	\$ 21.284,20	\$ 22.313,01	\$ 23.393,26

Los costos fijos corresponden a los sueldos y salarios del personal administrativo y los gastos para el funcionamiento de la empresa como: servicios básicos, suministros de oficina, insumos y demás (Zapata, 2006), el detalle de estos componentes se muestra en el **Anexo 47**; además, se incluye dentro de este rubro los valores asociados al gasto en salarios administrativos, que se desarrolló en detalle en el Capítulo 7, acápite 7.4 política de empleo y beneficios del presente estudio, la siguiente tabla muestra la consolidación de Costos fijos:

**Tabla 51. Costos fijos**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Costos fijos	\$3.120,00	\$3.120,00	\$3.120,00	\$3.120,00	\$3.120,00
Sueldos administrativos	\$83.275,45	\$94.144,53	\$99.815,40	\$105.880,34	\$112.370,11
Total	\$86.395,45	\$97.264,53	\$102.935,40	\$109.000,34	\$115.490,11

### 10.3.2. Costos variables

Los costos variables asociados a la provisión directa del servicio estarán constituidos por la mano de obra (Zapata, 2006), proveniente de los artistas, que se pagará como porcentaje de la entrada (dichos porcentajes se detallaron en el Capítulo 4 del presente estudio acápite 4.1 Precio), dependiendo la misma del tipo de espectáculo, y los costos asociados a la emisión del boletaje (el detalle de los costos del boletaje se detalló en el Capítulo 4 del presente estudio acápite 4.1 Precio), los cálculos asociados para determinar el costo variable, se muestra como **Anexo 48** en el estudio, la siguiente tabla presenta los costos variables consolidados asociados a cada escenario planeado:

**Tabla 52. Costos directos**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Escenario Pesimista	\$87.744,65	\$96.519,12	\$106.171,03	\$111.479,58	\$117.053,56
Escenario Normal	\$100.487,70	\$110.536,47	\$121.590,12	\$127.669,62	\$134.053,10
Escenario Optimista	\$111.254,69	\$122.380,16	\$134.618,17	\$141.349,08	\$148.416,54

Se tiene también como componente variable lo relacionado a los esfuerzos publicitarios adicionales, que se concentran en cada tipo de espectáculo, los mismos que fueron diseñados en el capítulo de marketing en el acápite 4.5 Promoción y Publicidad, la consolidación para cada escenario se muestra en la siguiente tabla, mientras que su detalle de cálculo es el **Anexo 49**, del presente estudio.

**Tabla 53. Costo publicidad variable**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Escenario Pesimista					
Monto	\$16.193,27	\$17.812,59	\$19.593,85	\$20.573,54	\$21.602,22
Escenario Normal					
Monto	\$18.445,68	\$20.290,25	\$22.319,27	\$23.435,24	\$24.607,00
Escenario Optimista					
Monto	\$20.533,60	\$22.586,96	\$24.845,66	\$26.087,94	\$27.392,34

#### 10.4. Margen bruto y margen operativo

##### 10.4.1. Margen bruto

El margen bruto es la diferencia entre ingresos y costos fijos y variables (Ramirez, 2002), los resultados para cada escenario planteado se muestra en las siguientes tablas, con la respectiva relación de margen porcentual respecto al ingreso:

**Tabla 54. Margen Bruto escenario normal**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	\$348.678,00	\$383.545,80	\$421.900,38	\$442.995,40	\$465.145,17
Costo fijos y variables	\$118.651,57	\$130.840,85	\$142.874,32	\$149.982,64	\$157.446,37
Margen bruto	\$230.026,43	\$252.704,95	\$279.026,06	\$293.012,76	\$307.698,80
Porcentaje	65,97%	65,89%	66,14%	66,14%	66,15%

Ver otros escenarios en **Anexo 50**.

### 10.4.2. Margen operativo

El margen operativo de la empresa representa la utilidad antes de impuestos e intereses, el resultado para cada escenario planteado, incluido el porcentual del margen operativo respecto al ingreso se muestra a continuación:

**Tabla 55. Margen Operativo escenario normal**

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Margen bruto	\$230.026,43	\$252.704,95	\$279.026,06	\$293.012,76	\$307.698,80
Costos operativos	\$86.395,45	\$97.264,53	\$102.935,40	\$109.000,34	\$115.490,11
Depreciación	\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
CIF	\$18.445,68	\$20.290,25	\$22.319,27	\$23.435,24	\$24.607,00
Costos de ventas	28157,46	30598,206	33283,0266	34759,6779	36310,1618
Margen operativo	\$82.808,00	\$90.332,13	\$106.268,52	\$118.531,00	\$124.005,03
Porcentual	23,75%	23,55%	25,19%	26,76%	26,66%

### 10.5. Estado de resultados proyectado

El estado de resultados es la consolidación de ingresos y egresos tomando en cuenta los impuestos y los costos financieros (Zapata, 2006), en este sentido, se muestra los diferentes estados de resultados con y sin apalancamiento financiero, para cada escenario:

Tabla 56. Estados de Resultados (Escenario normal Apalancado)

**Estados Resultados escenario normal apalancado**  
**Teatro Esmeraldas**  
**2015**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos	\$348.678,00	\$383.545,80	\$421.900,38	\$442.995,40	\$465.145,17
Costo fijos y variables	\$118.651,57	\$130.840,85	\$142.874,32	\$149.982,64	\$157.446,37
<b>Margen bruto</b>	<b>\$230.026,43</b>	<b>\$252.704,95</b>	<b>\$279.026,06</b>	<b>\$293.012,76</b>	<b>\$307.698,80</b>
Costos operativos	\$86.395,45	\$97.264,53	\$102.935,40	\$109.000,34	\$115.490,11
Depreciación	\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
CIF	\$18.445,68	\$20.290,25	\$22.319,27	\$23.435,24	\$24.607,00
Margen antes de gasto en ventas	<b>\$110.965,46</b>	<b>\$120.930,34</b>	<b>\$139.551,55</b>	<b>\$153.290,68</b>	<b>\$160.315,19</b>
Costos de ventas	\$28.157,46	\$30.598,21	\$33.283,03	\$34.759,68	\$36.310,16
<b>Margen operativo</b>	<b>\$82.808,00</b>	<b>\$90.332,13</b>	<b>\$106.268,52</b>	<b>\$118.531,00</b>	<b>\$124.005,03</b>
Interés	\$30.672,79	\$26.269,62	\$21.133,32	\$15.141,82	\$8.152,75
margen antes de impuesto	<b>\$52.135,22</b>	<b>\$64.062,51</b>	<b>\$85.135,21</b>	<b>\$103.389,18</b>	<b>\$115.852,28</b>
Trabajadores 15%	\$7.820,28	\$9.609,38	\$12.770,28	\$15.508,38	\$17.377,84
IR 23%	\$10.192,43	\$12.524,22	\$16.643,93	\$20.212,58	\$22.649,12
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$34.122,50</b>	<b>\$41.928,91</b>	<b>\$55.720,99</b>	<b>\$67.668,22</b>	<b>\$75.825,32</b>

Tabla 57. Estados de Resultados (Escenario normal no apalancado)

**Estado de Resultados normal no apalancado**  
**Teatro Esmeraldas**  
**2015**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos	\$348.678,00	\$383.545,80	\$421.900,38	\$442.995,40	\$465.145,17
Costo fijos y variables	\$118.651,57	\$130.840,85	\$142.874,32	\$149.982,64	\$157.446,37
<b>Margen bruto</b>	<b>\$230.026,43</b>	<b>\$252.704,95</b>	<b>\$279.026,06</b>	<b>\$293.012,76</b>	<b>\$307.698,80</b>
Costos operativos	\$86.395,45	\$97.264,53	\$102.935,40	\$109.000,34	\$115.490,11
Depreciación	\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
CIF	\$18.445,68	\$20.290,25	\$22.319,27	\$23.435,24	\$24.607,00
Margen antes de gasto en ventas	<b>\$110.965,46</b>	<b>\$120.930,34</b>	<b>\$139.551,55</b>	<b>\$153.290,68</b>	<b>\$160.315,19</b>
Costos de ventas	\$28.157,46	\$30.598,21	\$33.283,03	\$34.759,68	\$36.310,16
<b>Margen operativo</b>	<b>\$82.808,00</b>	<b>\$90.332,13</b>	<b>\$106.268,52</b>	<b>\$118.531,00</b>	<b>\$124.005,03</b>
Interés	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
margen antes de impuesto	<b>\$82.808,00</b>	<b>\$90.332,13</b>	<b>\$106.268,52</b>	<b>\$118.531,00</b>	<b>\$124.005,03</b>
Trabajadores 15%	\$12.421,20	\$13.549,82	\$15.940,28	\$17.779,65	\$18.600,75
IR 23%	\$16.188,96	\$17.659,93	\$20.775,50	\$23.172,81	\$24.242,98
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$54.197,84</b>	<b>\$59.122,38</b>	<b>\$69.552,75</b>	<b>\$77.578,54</b>	<b>\$81.161,29</b>

Los estados financieros relativos al escenario optimista y pesimista apalancado y no apalancado, se muestran en el **Anexo 51**.

### 10.6. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja es el registro de los montos de inversión, ingresos, gastos administrativos, depreciaciones, amortizaciones, costos operacionales e intereses. Se realizó el flujo de caja proyectado a cinco años para los diferentes escenarios: pesimista, normal y optimista, apalancado y no apalancado, los resultados de los escenarios pesimista y optimista se muestra en el **Anexo 52**, los flujos normales, se muestran a continuación:

**Tabla 58. Flujo de efectivo escenario normal apalancado**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad neta		\$34.122,50	\$41.928,91	\$55.720,99	\$67.668,22	\$75.825,32
Depreciación		\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
Amortización crédito		\$26.445,54	\$30.848,72	\$35.985,02	\$41.976,51	-\$48.965,58
Inversión	-\$263.173,38					
Préstamo	\$184.221,37					
Recuperación capital de trabajo						\$26.008,38
Rescate activos						\$176.432,50
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-\$78.952,01</b>	<b>\$21.896,79</b>	<b>\$25.300,03</b>	<b>\$33.955,81</b>	<b>\$32.978,21</b>	<b>\$236.587,12</b>

**Tabla 59. Flujo de efectivo escenario normal no apalancado**

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad neta		\$54.197,84	\$59.122,38	\$69.552,75	\$77.578,54	\$81.161,29
Depreciación		\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
Amortización crédito		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inversión	-\$263.173,38					
Préstamo	\$0,00					
Recuperación capital de trabajo						\$26.008,38
Rescate activos						\$176.432,50
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-\$263.173,38</b>	<b>\$68.417,67</b>	<b>\$73.342,21</b>	<b>\$83.772,58</b>	<b>\$84.865,04</b>	<b>\$290.888,67</b>



## 10.7. Balance general proyectado

Registra cambios en pasivo y capital a lo largo del periodo de vida de la empresa, se toma en cuenta el escenario normal y apalancado para el cálculo, la siguiente tabla muestra el balance general proyectado:

**Tabla 60. Balance General normal apalancado**

### Balance General normal apalancado Teatro Esmeraldas 2015

Año	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Activos</b>	<b>\$345.945,36</b>	<b>\$358.458,89</b>	<b>\$374.598,29</b>	<b>\$389.445,72</b>	<b>\$486.682,31</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$126.500,19</b>	<b>\$153.233,56</b>	<b>\$183.592,79</b>	<b>\$205.726,72</b>	<b>\$310.249,81</b>
Efectivo	\$21.896,79	\$38.169,82	\$57.022,68	\$72.828,10	\$170.706,26
Cuentas por cobrar	\$104.603,40	\$115.063,74	\$126.570,11	\$132.898,62	\$139.543,55
Inventarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$219.445,17</b>	<b>\$205.225,33</b>	<b>\$191.005,50</b>	<b>\$183.719,00</b>	<b>\$176.432,50</b>
Activo fijo bruto	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00
Depreciación acumulada	-\$14.219,83	-\$28.439,67	-\$42.659,50	-\$49.946,00	-\$57.232,50
<b>Pasivos</b>	<b>\$228.966,77</b>	<b>\$205.431,62</b>	<b>\$176.666,68</b>	<b>\$138.955,16</b>	<b>\$94.467,82</b>
Pasivo corriente	\$71.190,94	\$78.504,51	\$85.724,59	\$89.989,58	\$94.467,82
Pasivo a largo plazo	\$157.775,82	\$126.927,11	\$90.942,09	\$48.965,58	\$0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$116.978,59</b>	<b>\$153.027,27</b>	<b>\$197.931,61</b>	<b>\$250.490,55</b>	<b>\$392.214,48</b>
Resultados de ejercicio	\$34.122,50	\$41.928,91	\$55.720,99	\$67.668,22	\$75.825,32
Capital social	\$78.952,01	\$78.952,01	\$78.952,01	\$78.952,01	\$78.952,01
utilidad retenida	\$3.904,08	\$32.146,34	\$63.258,60	\$103.870,32	\$237.437,15
<b>Pasivo + patrimonio</b>	<b>\$345.945,36</b>	<b>\$358.458,89</b>	<b>\$374.598,29</b>	<b>\$389.445,72</b>	<b>\$486.682,31</b>

**Tabla 61. Balance General normal no apalancado****Teatro Esmeraldas  
2015****Balance General normal No apalancado**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos</b>	<b>\$392.466,24</b>	<b>\$438.245,96</b>	<b>\$485.179,77</b>	<b>\$528.350,43</b>	<b>\$660.422,95</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$173.021,07</b>	<b>\$233.020,63</b>	<b>\$294.174,27</b>	<b>\$344.631,43</b>	<b>\$483.990,45</b>
Efectivo	\$68.417,67	\$117.956,89	\$167.604,16	\$211.732,81	\$344.446,90
Cuentas por cobrar	\$104.603,40	\$115.063,74	\$126.570,11	\$132.898,62	\$139.543,55
Inventarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$219.445,17</b>	<b>\$205.225,33</b>	<b>\$191.005,50</b>	<b>\$183.719,00</b>	<b>\$176.432,50</b>
Activo fijo bruto	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00
Depreciación acumulada	-\$14.219,83	-\$28.439,67	-\$42.659,50	-\$49.946,00	-\$57.232,50
<b>Pasivos</b>	<b>\$71.190,94</b>	<b>\$78.504,51</b>	<b>\$85.724,59</b>	<b>\$89.989,58</b>	<b>\$94.467,82</b>
Pasivo corriente	\$71.190,94	\$78.504,51	\$85.724,59	\$89.989,58	\$94.467,82
Pasivo a largo plazo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$321.275,30</b>	<b>\$359.741,45</b>	<b>\$399.455,18</b>	<b>\$438.360,85</b>	<b>\$565.955,13</b>
Resultados de ejercicio	\$54.197,84	\$59.122,38	\$69.552,75	\$77.578,54	\$81.161,29
Capital social	\$263.173,38	\$263.173,38	\$263.173,38	\$263.173,38	\$263.173,38
utilidad retenida	\$3.904,08	\$37.445,69	\$66.729,05	\$97.608,93	\$221.620,46
<b>Pasivo + patrimonio</b>	<b>\$392.466,24</b>	<b>\$438.245,96</b>	<b>\$485.179,77</b>	<b>\$528.350,43</b>	<b>\$660.422,95</b>

Los balances generales correspondientes a los escenarios optimista y pesimista, se muestran en el **Anexo 54**.

**10.8. Punto de equilibrio**

El equilibrio corresponde al número de unidades a vender para que los costos se justifiquen, en este sentido, se muestra el equilibrio para el año 1 de un escenario de mercado normal, bajo un supuesto de precio medio de 11.52\$ y un costo variable unitario de \$3.33 diseñados en el **Anexo 54**.

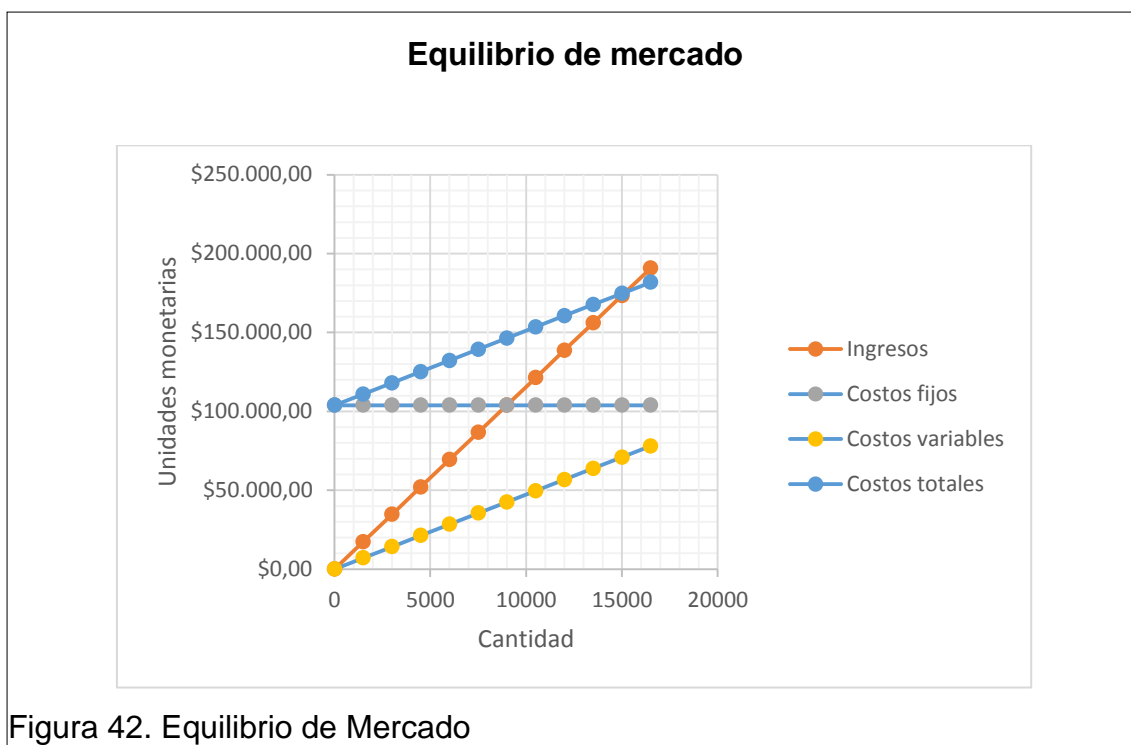


Figura 42. Equilibrio de Mercado

Se puede observar que deben venderse aproximadamente 12000 localidades en el año 1 a los precios medios dados, los cuales se determinan en el **Anexo 54** del estudio, para justificar los costos de la empresa.

## 10.9. Control de costos importantes

### 10.9.1. Análisis de sensibilidad

Considerando que la sensibilidad es la variación permisible de uno de los parámetros de análisis de modo que no se pierda la viabilidad financiera del proyecto, se realizó la variación de los costos relevantes (operativo, variable y de ventas), para identificar la sensibilidad del proyecto, llegándose a la conclusión que un incremento del 20.191% de los costos relevantes generan que el escenario normal y apalancamiento pierda rentabilidad. (**Anexo 55**)

### 10.9.2. Índices financieros

Los índices financieros indican el comportamiento de una empresa en un determinado tiempo. Se han calculado de acuerdo al escenario apalancado normal dado que es el esperado. (**Anexo 56**)

### 10.9.2.1. Razón corriente

La razón corriente es un índice de liquidez que permite establecer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. (Ortiz, 2005), la liquidez se mantiene sobre 2.27 para el periodo de análisis, alcanza un pico de 4.34 al final del tiempo, esto representa una alta tasa de liquidez organizacional que garantiza que la empresa no presentará problemas a corto o mediano plazo para financiar a proveedores o cumplir con otras obligaciones inmediatas. La fórmula usada fue la siguiente:

(Ecuación 4)

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

### 10.9.2.2. Prueba ácida

La prueba ácida es un índice de liquidez que permite establecer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, restando los inventarios de los activos corrientes (Ortiz, 2005). Dado que el plan de negocios en análisis corresponde a un servicio, no tiene inventarios, por lo que la razón corriente y razón ácida son iguales en valor y análisis. La ecuación usada se muestra a continuación:

(Ecuación 5)

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

### 10.9.2.3. Rendimiento sobre la inversión (ROI)

El rendimiento sobre la inversión es un índice de rentabilidad que mide las pérdidas o ganancias obtenidas en relación al valor que se invirtió (Ortiz, 2005). La tasa de rendimiento sobre la inversión se mantiene creciente desde el 17% hasta el 35% para el periodo en análisis, lo que revela solidez en lo referente a

la generación de rentabilidad a partir de la inversión efectuada. La ecuación usada se muestra a continuación:

(Ecuación 6)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Rendimiento}}{\text{Valor promedio invertido}}$$

#### 9.9.2.4. Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

El rendimiento sobre el patrimonio es un índice de rentabilidad que mide las pérdidas o ganancias obtenidas en relación con las utilidades netas (Ortiz, 2005). Para el plan de negocios la rentabilidad sobre el patrimonio es decreciente y se genera desde el 33% hasta el 22% al final del periodo de análisis, esto significa que la generación de utilidad no crece al mismo ritmo que la acumulación de patrimonio a partir de la retención de utilidades. La fórmula usada para el cálculo se muestra a continuación:

(Ecuación 7)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio promedio}}$$

#### 10.9.2.5. Rendimiento sobre los activos (ROA)

El rendimiento sobre los activos es un índice de rentabilidad que mide el uso eficiente de los activos para la obtención de pérdidas o ganancias (Ortiz, 2005). El ROA presenta valores crecientes desde 13% hasta el 17% del periodo analizado, esto implica que la generación de rentabilidad del activo va en aumento de la mano de la efectividad de las estrategias de marketing aplicadas, la ecuación usada para el cálculo, se muestra a continuación:

(Ecuación 8)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Activos totales promedio}}$$

## 10.10. Valuación

### 10.10.1. Tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se toma en cuenta que el mercado local no presenta un mercado de valores desarrollado, lo que impide que el cálculo de esta tasa se realice aplicando la fórmula del beta, por ello, se la valora a partir de los costos de oportunidad de la opción de inversión (Zapata, 2006), en este sentido, se tiene los siguientes valores:

**Tabla 62. Tasa TMAR**

Riesgo país	5,44%
Tasa pasiva	4,53%
<b>TMAR<sup>2</sup></b>	<b>9,97%</b>

En función de este valor de tasa TMAR y los escenarios apalancado y desapalancado que pueden presentarse, se diseña la tasa de costo promedio ponderado de capital, los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 63. Tasa CPPC apalancada**

Fuente	Costo	Proporción	Valor ponderado
Externa	16,65%	70,00%	11,65%
Propia	9,97%	30%	2,99%
<b>CPPC</b>			<b>14,65%</b>

**Tabla 64. Tasa CPPC no apalancada**

Fuente	Costo	Proporción	Valor ponderado
Externa	16,65%	0,00%	0,00%
Propia	9,97%	100%	9,97%
<b>CPPC</b>			<b>9,97%</b>

<sup>2</sup> Los costos de oportunidad que son la tasa de inflación, el riesgo país y la tasa pasiva se suman y se incluye una prima de riesgo representado por la inflación por la suma del riesgo país y la tasa pasiva.

### 10.10.2. Valor actual neto del plan de negocios (VAN)

El valor actual neto es una medida financiera de la ganancia que se obtiene al restar la inversión inicial de los flujos futuros de ingresos y egresos de un determinado proyecto (Zapata, 2006).

Para el análisis del VAN se utilizó los flujos de caja de los distintos escenarios; pesimista, normal y optimista, apalancados y desapalancados, los resultados se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 65. VAN**

Escenario	VAN	
	Apalancado	Desapalancado
Normal	\$105.082,28	\$146.923,50
Optimista	\$159.298,81	\$210.895,66
Pesimista	\$40.433,99	\$70.643,92

Dado que el VAN es positivo para todos los escenarios previstos, se recomienda efectuar la inversión.

### 10.10.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno es la medida que iguala el Valor Actual Neto (VAN) a cero. Además se considera como el promedio de los flujos en un periodo de tiempo a partir de realizada la inversión.

Para el análisis del TIR se utilizó los flujos de caja de los distintos escenarios; pesimista, normal y optimista.

**Tabla 66. TIR**

Escenario	TIR	
	Apalancado	Desapalancado
Normal	47%	27%
Optimista	64%	34%
Pesimista	27%	18%

### **10.11. Conclusión**

Dado que el TIR es mayor que la CPPC para todos los escenarios previstos, se recomienda realizar la inversión.



## CAPÍTULO XI

### 11. PROPUESTA DE NEGOCIO

#### 11.1 Financiamiento deseado

La inversión total requerida por el plan de negocios es de 265.4443,87 USD, distribuidos entre activo fijo, gasto pre-operativo y capital de trabajo acorde a la siguiente tabla:

**Tabla 67. Inversión requerida**

Activo Fijo	\$233.665,00
Gasto preoperativo	\$3.500,00
Capital de trabajo	\$28.278,87
Subtotal	\$265.443,87
<b>Total</b>	<b>\$265.443,87</b>

#### 11.2 Estructura de capital y deuda buscada

El monto a financiar por medios externos, se muestra a continuación, para el escenario con apalancamiento:

**Tabla 68. Financiamiento**

<b>Fuente</b>	<b>Proporción</b>	<b>Valor</b>
Directo	30%	\$80.112,21
Préstamo	70,00%	\$186.928,49
Total		\$267.040,70

**Tabla 69. Característica financiamiento**

Capital	\$186.928,49
Tiempo	5
Interés Tasa efectiva equivalente a 15,5% anual mensual nominal	16,65%
Cuota anual	\$57.957,68

**Tabla 70. Tabla de interés y amortización**

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Saldo	\$186.928,49	\$160.094,33	\$128.792,30	\$92.278,48	\$49.685,13	\$0,00
Cuota		\$57.957,68	\$57.957,68	\$57.957,68	\$57.957,68	\$57.957,68
Interés		\$31.123,52	\$26.655,65	\$21.443,87	\$15.364,33	\$8.272,56
Amortización		\$26.834,16	\$31.302,04	\$36.513,82	\$42.593,35	\$49.685,13

### 11.3 Retorno para el inversionista

El retorno para el inversionista está en función de la tasa de descuento y flujos calculados, esto con el fin de determinar el VAN y el TIR, las siguientes tablas muestran los resultados:

**Tabla 71. TMAR**

Riesgo país	5,44%
Tasa pasiva	4,53%
<b>TMAR</b>	<b>9,97%</b>

**Tabla 72. Tasa CPPC**

Fuente	Costo	Proporción	Valor ponderado
Externa	16,65%	70,00%	11,65%
Propia	9,97%	30%	2,99%
<b>CPPC</b>			<b>14,65%</b>

En función de esta tasa de descuento, se determinan los índices de valuación de la viabilidad para el inversionista, bajo los distintos escenarios apalancados analizados a lo largo del estudio, estos valores se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 73. Viabilidad inversionista**

<b>Escenario</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Normal	\$105.082,28	47%
Optimista	\$159.298,81	64%
Pesimista	\$40.433,99	27%

#### **11.4. Conclusión**

Como puede observarse, el VAN del inversionista siempre es positivo en todos los escenarios lo que revela viabilidad financiera, desde el punto de vista del TIR, las tasas se mantienen siempre superiores a la tasa CPPC en todos los escenarios planteados; por lo tanto se llega a la conclusión de que el plan de negocios es favorable para el inversionista.

## CAPÍTULO XII

### 12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 12.1. Conclusiones

- El mercado de Esmeraldas no cuenta actualmente con una agenda cultural formal propuesta por un teatro, que tenga la capacidad de ofrecer las condiciones necesarias para la presentación de espectáculos y eventos culturales de un valor agregado que enriquezcan culturalmente a la población, lo que hace que la propuesta de implantación de un teatro en esta ciudad sea viable.
- Los datos obtenidos en la investigación cuantitativa y cualitativa indican que en efecto la implantación de un teatro en la ciudad de Esmeraldas sería una oportunidad para mejorar el acervo cultural de la población si:
  - Las características arquitectónicas y los recursos tecnológicos utilizados reúnen los parámetros que garanticen la calidad de la acústica, iluminación, climatización y distribución espacial, para ofertar una experiencia placentera que fomente la fidelidad del cliente.
  - La estructura física incluye áreas para el público diferenciadas que permitan descremar el precio por localidad y tipo de espectáculo.
  - La oferta artística y cultural es variada respecto a los tipos de espectáculos e incluye la presentación de artistas nacionales e internacionales que coadyuven al posicionamiento del teatro como referente en la provisión de entretenimiento cultural en la ciudad.
- Los factores político, social, económico y financiero relativos al presente plan de negocios se valoran como positivos para la concreción de esta iniciativa.
- La implementación de las estrategias de marketing descritas en el proyecto están orientadas a propiciar la ocupación media del teatro en

los eventos que se oferten de modo que se garantice la sostenibilidad económica de la empresa.

- Todas las herramientas utilizadas para la valuación de la viabilidad económica y financiera del proyecto son favorables bajo todos los supuestos escenarios optimistas y conservadores del mercado, apalancados y no apalancados, propuestos en el plan de negocios, lo que hace rentable y oportuno el proyecto para los inversionistas dispuestos a apoyar económicamente este plan de negocios.
- El mercado de Esmeraldas está abierto a espectáculos públicos; el perfil del consumidor caracterizado por su inclinación hacia la música y la danza preferentemente y el interés manifiesto de la población investigada por la puesta en marcha del plan de negocios.

## **12.2. Recomendaciones**

- Se debe implementar una agresiva estrategia de acercamiento a instituciones educativas, empresas públicas y privadas y organizaciones culturales, con el fin de establecer alianzas que posibiliten el posicionamiento inmediato del teatro como líder de la actividad cultural en la ciudad de Esmeraldas.
- Es necesario que se brinde acceso a grupos de personas que deseen mostrar su arte en el teatro, para garantizar la masificación de la oferta y el impacto a los asistentes.
- Se debe garantizar precios accesibles para los diferentes tipos de espectáculo con el fin de asegurar la entrada media necesaria para que los espectáculos generen rentabilidad.
- Debe establecerse contactos con organizaciones culturales y organizadores de eventos locales y nacionales que permitan contar al teatro con presentaciones artísticas de alto nivel.
- Es necesario establecer una red de contactos con empresas de medios de alcance local que favorezcan el impacto en los segmentos poblacionales meta para la promoción de eventos en el teatro.

- Es necesario establecer nexos con empresas públicas y privadas que estén dispuestas a auspiciar eventos culturales y de entretenimiento dirigidos al público meta de la empresa en la ciudad de Esmeraldas.

## REFERENCIAS

- Aman, D. (15 de Octubre de 2012). *Grupos étnicos del Ecuador*. Recuperado el 3 de Julio de 2014, de Universidad tecnologica equinoccial: <http://gruposetnicosdy.blogspot.com/>
- Ámbito. (25 de Mayo de 2012). *Los diez teatros más famosos del mundo*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=638322>
- Arturo, K. (16 de Mayo de 2014). *Crece Negocios* . Recuperado el 9 de Junio de 2016, de La cadena de valor de Porter : <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Banco Mundial. (2015). *Inflación, precios al consumidor*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2015, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- BCE. (2014). *Banco Central del Ecuador* . Recuperado el 1 de Diciembre de 2014, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BCE. (2014). *Boletín Mensual*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de [contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp](http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp)
- BCE. (Enero de 2015). *Banco Central del Ecuador* . Recuperado el 15 de Enero de 2015, de Información Estadística Mensual: Egresos del Presupuesto del Gobierno Central (Base caja) : <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Boleticket. (2015). Recuperado el 16 de Abril de 2015, de <http://boleticket.com/servicios.php>
- Cabanilla, G. (11 de Diciembre de 2013). *Desde mi trinchera*. Recuperado el 2015 de Septiembre de 11, de <http://www.desdemitrinchera.com/2013/12/11/la-actividad-economica-del-ecuador-crecimiento-del-producto-interno-bruto/>
- Campo, J. (1 de Abril de 2013). *El telegrafo*. Recuperado el 9 de Junio de 2014, de De los 61 teatros del Ecuador, 25 se encuentran en Quito : <http://www.telegrafo.com.ec/cultura1/item/de-los-61-teatros-del-ecuador-25-se-encuentran-en-quito.html>

- Carreto, J. (2015). Recuperado el 26 de Enero de 2015, de <http://www.slideshare.net/jcarreto/estrategias-de-publicidad-y-promocion>
- Chamoso, R. (Julio 17 de 2003). *Sistemas de control y distribución de ventas*. Recuperado el 9 de Enero de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/sistemas-de-control-y-distribucion-de-ventas/>
- Diario La Hora. (23 de Octubre de 2011). *Fue inaugurado el teatro civico* . Recuperado el 9 de Julio de 2014, de Noticias Esmeraldas : [http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101224883/-1/Fue\\_inaugurado\\_el\\_teatro\\_c%C3%ADvico.html#.VVLH9ZNcDvY](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101224883/-1/Fue_inaugurado_el_teatro_c%C3%ADvico.html#.VVLH9ZNcDvY)
- Ecuador en Cifras . (2015). *13 Millones de ecuatorianos salieron de la pobreza*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/13-millones-de-ecuatorianos-salieron-de-la-pobreza-en-los-ultimos-ocho-anos/>
- Ecuador en Cifras . (Marzo de 2015). *Empleo*. Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion\\_Empleo\\_Marzo\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf)
- Ecuador en Cifras . (2015). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Ekos Negocio. (Noviembre de 2014). PYMES: Contribución clave en la economía. *Ekos Negocios*(223), 6-7.
- Ekos Negocios. (2015). *Perspectivas 2015*. Recuperado el 11 de Septiembre de 2015, de [www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf](http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf)
- El Comercio . (4 de Junio de 2012). *Guayaquil demanda más teatro*. Recuperado el Septiembre 10 de 2015, de <http://www.elcomercio.com/tendencias/cultura/guayaquil-demanda-mas-teatro.html>
- El Ecuatoriano . (21 de Noviembre de 2013). *Presupuesto 2014: 5 mil millones de dolares en deficit seran financiados para este ano con*



*endeudamiento insostenible*. Recuperado el 9 de Julio de 2014, de <http://elecuatoriano.net/2013/11/21/presupuesto-2014-5-mil-millones-de-dolares-en-deficit-seran-financiados-para-este-ano-con-endeudamiento-insostenible/>

El Telégrafo. (5 de Mayo de 2014). *Más ingresos y menos impuestos mueven el espectáculo*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/mas-impuestos.html>

El Universo. (21 de Febrero de 2014). *Ecuador con importaciones por \$ 26.041 millones durante el 2013*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/02/21/nota/2215701/ecuador-importaciones-26041-millones-cifra-banco-central>

En Quito. (2014). *Los mejores teatros de Quito*. Recuperado el 9 de Junio de 2014, de <http://www.enquito.com.ec/teatro/establecimiento/tag/Shows>

Gerencia Procesos. (2008). Recuperado el 16 de Abril de 2015, de <http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categorias/3-3-Macroprocesos>

Google Maps. (2015). Recuperado el 16 de Abril de 2015, de <https://www.google.com.ec/maps/place/Esmeraldas/@0.9634355,-79.6408152,13z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x8fd4beb08afdae79:0x58e2517154076f6?hl=es>

GS1. (2014). *Código de Barras*. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de <http://gs1ec.org/contenido/>

Herrera, B. (s.f.). *El mayor portal de gerencia*. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/%5BPD%5D%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf>

IEPI. (2014). *Signos distintivos*. Recuperado el 07 de 05 de 2014, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/signos-distintivos/>

INEC. (2010). Recuperado el 3 de Julio de 2014, de [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es)

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Ecuador en cifras*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/esmeraldas.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* . Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de [http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCcQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inec.gob.ec%2Festadisticas%2FSIN%2Fdescargas%2Fciiu.pdf&ei=CM9SVbWCEsPhggS3wYQCQ&usg=AFQjCNF4z8l7ktCDNJrmPP\\_\\_Jcu1f3KL6g&bvm=bv.93112503,d.eXY](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCcQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.inec.gob.ec%2Festadisticas%2FSIN%2Fdescargas%2Fciiu.pdf&ei=CM9SVbWCEsPhggS3wYQCQ&usg=AFQjCNF4z8l7ktCDNJrmPP__Jcu1f3KL6g&bvm=bv.93112503,d.eXY)
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). En *Dirección de Marketing*. (pág. 105). México:: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- La Nación. (26 de Noviembre de 2008). *La ciudad con más teatros del mundo*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.lanacion.com.ar/1074260-la-ciudad-con-mas-teatros-del-mundo>
- Lopez, J. (29 de Abril de 2014). *Memorias*. Recuperado el 8 de Julio de 2014, de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/220973690/memorias#scribd>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- (2005). En C. McDaniel, & R. Gates, *Investigación de Mercados* (pág. 150). Mexico-D.F: Thomson.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2005). *Investigación de Mercados*. México-D.F: Thomson.
- Mercantes. (7 de Noviembre de 2014). *Mercado de las artes escénicas: situación actual, tendencias y oportunidades*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de <http://mercartes.es/pdf/05.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior . (2013). *Exportaciones*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/exportaciones-1/>

- Ministerio del Trabajo . (2015). Recuperado el 11 de Septiembre de 2015, de <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Ministerio del Trabajo. (2015). *Sistema Salarial MDT*. Recuperado el 5 de Abril de 2015, de <http://salarios.trabajo.gob.ec/>
- Montalvo, G. (18 de Febrero de 2013). *El telegrafo*. Recuperado el 9 de Junio de 2014, de Las industrias culturales en Ecuador: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/las-industrias-culturales-en-ecuador.html>
- Morales, Ó. (2012). *Uria Menendez*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de Publicaciones : <http://www.uria.com/es/abogados/OMG?iniciales=OMG&seccion=publicaciones>
- OEA. (18 de Junio de 2004). *La Cultura como generadora de crecimiento* . Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de [www.oas.org/udse/espanol/documentos/inf1.doc](http://www.oas.org/udse/espanol/documentos/inf1.doc)
- Opera World. (15 de Diciembre de 2013). *Opera Nacional de París. Palais Garnier y La Bastille*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.operaworld.es/teatros/opera-nacional-de-paris-palais-garnier-y-la-bastille/>
- Ortiz, L. (2005). *Universidad Nacional de Loja* . Recuperado el 17 de Mayo de 2015, de Proyecto de factibilidad : <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/606/1/Tesis..pdf>
- Pardo, E. (2015). *La ciudad como propuesta cultural*. Recuperado el 6 de Enero de 2015, de Academia.edu: [http://www.academia.edu/3651363/la\\_ciudad\\_como\\_propuesta\\_cultural](http://www.academia.edu/3651363/la_ciudad_como_propuesta_cultural)
- Planificación. (2012). *Plan de Lineamiento Territorial*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2015, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/LINEAMIENTOS-PARA-LA-PLANIFICACION-DEL-DESARROLLO-Y-EL-ORDENAMIENTO-TERRITORIAL.pdf>
- Pro Ecuador. (Enero de 2015). *Boletín Informativo*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>

- Ramírez, S. (2002). *Universidad Nacional de Colombia: Cuadernos de Economía* . Recuperado el 10 de Mayo de 2015, de <http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/28225/31728>
- Ramos, J. (2 de Abril de 2013). *Problemas Ambientales en Ecuador* . Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <http://es.slideshare.net/geovannaramos/problemas-ambientales-en-el-ecuador-18070475>
- Romero, C. (Abril de 2013). *Crisis y Cambios de la economía ecuatoriana en los años 20: Serie histórica de la política económica del Ecuador* . Recuperado el 9 de Julio de 2014, de Ministerio coordinador de política económica: <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/crisis-y-cambios-economia-web.pdf>
- Ruano, S. (2007). *Razón y Palabra*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/sruano.html>
- Salario mínimo. (21 de Marzo de 2015). *El salario mínimo en Ecuador* . Recuperado el Septiembre de 13 de 2015, de <http://www.salario-minimo.com/salario-minimo-en-ecuador-2015/>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyecto de inversión*. Santiago, Chile: Pearson.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017* (Primera edición ed.). Quito, Ecuador: SENPLADES.
- Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen vivir* . Recuperado el 6 de Junio de 2014, de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-2.-auspiciar-la-igualdad-la-cohesion-la-inclusion-y-la-equidad-social-y-territorial-en-la-diversidad>
- SEMAC. (2004). *Sociedad de Ergonomistas de México*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de <http://www.semec.org.mx/archivos/6-24.pdf>
- SIISE . (2003). *Presupuesto del gobierno central y sector social* . Recuperado el 9 de Junio de 2014, de Indicadores del SIISE: [http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/Accion%20Social/ficacc\\_invsoc.htm](http://www.siise.gob.ec/siiseweb/PageWebs/Accion%20Social/ficacc_invsoc.htm)

- Teatro alla Scala. (2015). Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://www.teatroallascala.org/en/index.html>
- Teatro Diana . (s.f.). Recuperado el 4 de Enero de 2015, de <http://www.teatrodiana.com/localidades.php>
- UTPL. (10 de Septiembre de 2004). *Universidad Técnica Particular de Loja*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2015, de Ley de Prevención y Control Ambiental:  
[http://www.utpl.edu.ec/obsa/wpcontent/uploads/2012/09/ley\\_de\\_prevencion\\_y\\_control\\_de\\_la\\_contaminacion\\_ambiental.pdf](http://www.utpl.edu.ec/obsa/wpcontent/uploads/2012/09/ley_de_prevencion_y_control_de_la_contaminacion_ambiental.pdf)
- Vásquez, C. (2012). *Gestiopolis: Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas*. Recuperado el 29 de Enero de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- Viaje a Argentina. (12 de Septiembre de 2009). *Historia y cultura en Buenos Aires: El Teatro Colon*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2015, de <http://viajeaargentina.es/historia-y-cultura-en-buenos-aires-el-teatro-colon/>
- Zapata, J. (2006). *Las finanzas territoriales en Colombia* . Recuperado el 3 de Mayo de 2015, de <http://www.caf.com/media/3782/finanzasterritoriales.pdf>

## **ANEXOS**

## Capítulo I

### Anexo 1. Estructura legal de la empresa

Se va a constituir el tipo de sociedad como “Compañía de Responsabilidad Limitada” a través de tres socios capitalistas. Según el artículo 92 de la ley de compañías

**“Art. 92.-** La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.” (SUPERCIAS, 1999)

Antes de conformar la compañía en el país se debe contar con la aprobación de la SUPERCOM, Superintendencia de Compañías, para así finalmente obtener la inscripción en el Registro Mercantil.

Para obtener el registro se deberá contar con los debidos requerimientos que se encuentra detallados en el artículo 137 de la Ley de compañías:

“ Art. 137.- La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. En la escritura se expresará:

1.- Los nombres, apellidos y estado civil de los socios, si fueren personas naturales, o la denominación objetiva o razón social, si fueren personas jurídicas y, en ambos casos, la nacionalidad y el domicilio;

- 2.- La denominación objetiva o la razón social de la compañía;
- 3.- El objeto social, debidamente concretado;
- 4.- La duración de la compañía;
- 5.- El domicilio de la compañía;
- 6.- El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas;
- 7.- La indicación de las participaciones que cada socio suscriba y pague en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo;
- 8.- La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiere acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal;
- 9.- La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y,
- 10.- Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.” (SUPERCIAS, 1999)



## Capítulo III

### **Anexo 2. Cuestionario de entrevistas a expertos**

- ¿Qué opina usted del teatro: como arte y como espectáculo público?
- ¿Considera factible que se implante un teatro en la ciudad de Esmeraldas?
- ¿Existe suficiente producción artística en la ciudad de Esmeraldas como para ejecutar un teatro?
- ¿Considera que hay gran demanda para el mercado cultural en este caso, el teatro?
- ¿Estima que la gente estaría dispuesta a comprar una entrada para asistir a una función de teatro?
- ¿Dónde cree que debe estar ubicado?
- ¿Qué tipos de espectáculos cree usted que serían del agrado de los esmeraldeños y que merezcan ser presentados en un teatro?

### **Anexo 3. Preguntas Críticas *Focus Group***

- ¿Qué tipo de manifestaciones culturales cree usted son las más conocidas en la ciudad de Esmeraldas?
- ¿Qué servicios de entretenimiento son de su preferencia?
- ¿Cuál es el monto destinado a su recreación y entretenimiento?
- ¿Qué tipo de espectáculos teatrales conoce?
- ¿Qué factores toma en cuenta al momento de consumir servicios de entretenimiento?
- ¿Con qué frecuencia visitaría usted un teatro?
- ¿En dónde cree estaría mejor ubicado?
- ¿Considera importante que se implante un teatro en la ciudad de Esmeraldas?
- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar en una entrada para una obra teatral?
- ¿En dónde le gustaría recibir información publicitaria del teatro?
- 

### **Anexo 4. Desarrollo del tamaño de la muestra**

Dónde:

E = error estadístico  
p = probabilidad entre 1 y 100  
q = complementario de p  
N = tamaño del universo  
n = tamaño de la muestra

Conociendo el tamaño del universo, la ecuación para determinar la muestra es:  
(Joan, 1995)

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N-1)E^2/K^2 + PQ} \quad \text{(Ecuación 1)}$$
$$n = \frac{0.25 \cdot 115.336}{(115.336 - 1) \cdot 0.06^2/2^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{28.834}{115.335 \cdot (0.0036/4) + 0.25}$$
$$n = \frac{28.834}{115.335 \cdot 0.0009 + 0.25}$$

$$n = \frac{28.834}{103,8015 + 0.25} \quad n = \frac{28.834}{104,0515} \quad n = 277,1127 = 277$$

$$n = 277$$

#### Anexo 5. Cálculo de la constante muestral estratificada

$$C = \frac{n}{N} \cdot 100 \quad C = \frac{27}{115.336} \cdot 100 \quad C = 0.240168 = 0.240$$

#### Anexo 6. Cálculo de la fracción de muestreo para cada estrato

Hombres:

$$C = 0.346$$

$$m = \frac{C \cdot n}{100} = m = \frac{0.240 \times 54.803}{100} = m = 131.5272 = 132$$

### Mujeres

$$m = \frac{C \cdot n}{100} = m = \frac{0.240 \cdot 60.533}{100} = m = 145,2792 = 145$$

### Anexo 7. Resumen de la muestra poblacional del Cantón Esmeraldas comprendida entre 15 – 64 años de edad, según sexo

Sexo	Universo	Muestra
Hombres	54.803	132
Mujeres	60.533	145
<b>Total</b>	<b>115.336</b>	<b>277</b>

Adaptado de (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

### Anexo 8. Encuesta

**Universidad de las Américas**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**  
**Ingeniería en Negocios Internacionales**

La presente encuesta está dirigida a personas de la ciudad de Esmeraldas que asistan a servicios de entretenimiento culturales. La información recabada será utilizada con fines académicos para la elaboración de una Investigación de Mercado. Se agradece su colaboración.

#### Datos.-

<b>Nombre:</b>	
<b>Telf.</b>	
<b>Correo Electrónico</b>	

#### 1. Marque con X el sexo al que usted pertenece

<b>Masculino</b>	<input type="checkbox"/>
<b>Femenino</b>	<input type="checkbox"/>

2. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

16-26	
27-37	
38-48	
49-59	
60 años o más	

3. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?

600 – 900	
901 – 1.200	
1.201 – 1.500	

4. Marque con X las manifestaciones artísticas o culturales que a usted más le atraen

Pintura	
Danza	
Teatro	
Cine	
Música	
Canto	
OTRAS (escriba cual)	_____

5. ¿Qué aspectos lo motivan a asistir a un teatro?

Recomendaciones y Comentarios	
Atracción por el arte	
Promociones	
Diversión	
Por Conocer	
Invitación	
OTRAS (escriba cual)	_____

6. ¿Señale, con qué frecuencia estaría dispuesto a acudir a este tipo de eventos?

Una vez a la semana	
Dos veces a la semana	
Tres veces a la semana	
Una vez al mes	
Cada dos meses	
Cada 3 meses	
Cada 6 meses	
1 vez al año	
Otras mencione cuales	_____

7. ¿Qué día de la semana

usted prefiere ir al teatro?

Lunes-	
Martes	
Miércoles	
Jueves	
Viernes	
Sábados	
Domingos	

8. ¿Señale, cuánto usted pagaría por cada uno de estos servicios?

Precio/servicio	Exposiciones de Pintura	Presentaciones de Danza	Obras de Teatro	Conciertos	Presentación de películas
\$7-\$15					
\$16-\$24					
\$25-\$33					
\$34-\$42					
más de \$43					
Total					

9. ¿A través de qué medios sería más fácil para usted recibir información sobre este negocio?

e-mail	
correo postal	
anuncios de tv	
anuncios en periódicos	
Vallas publicitarias	
Redes sociales	
Otros (escriba cuales)	

10. ¿Valore de 1 al 5, según la menor o mayor importancia que usted les atribuya, a los siguientes aspectos implícitos en una presentación teatral

Aspectos Claves	1	2	3	4	5
Precio					
Atención					
Calidad del Servicio					
Promociones					
Instalaciones					
Total					

## Capítulo IV

### Anexo 9. Política de precios - Costo de provisión del servicio

Los costos directos de producción determinarán el precio mínimo por plaza para cada espectáculo, para ello se deben definir los costos directos asociados a la producción, estos son:

Costo asociado a boletaje y distribución que dependen de las características físicas de los boletos. Para viabilizar el posicionamiento de la empresa, más por más, debe notarse en todos los detalles asociados a la presentación se elegirá como formato único del boletaje físico una presentación de lujo, para ello se deberá contactar con una imprenta autorizada por el SRI debido a que existe normativa legal pertinente, que se sustenta en el siguiente artículo:

“Art. 12.- Tiquetes emitidos por máquinas registradoras y boletos o entradas a espectáculos.- Los tiquetes emitidos por máquinas registradoras se utilizarán en transacciones con consumidores finales. Estos tiquetes y los boletos o entradas a espectáculos públicos no dan lugar a crédito tributario por el IVA ni sustentan costos y gastos al no identificar al comprador. Sin embargo, únicamente para tiquetes, en caso de que el consumidor requiera sustentar costos y gastos o tenga derecho a crédito tributario, podrá exigir la correspondiente nota de venta o factura, según el caso.” (SRI, 2014)

Como se puede observar, la emisión de boletos debe hacerse ajustada a la ley y cada uno deberá contener la autorización legal correspondiente y el esquema mínimo exigido por la ley, normativa que se detalla en el Anexo 4 A del presente estudio; en cuanto a las características físicas del boletaje, tendrán las siguientes características:

- Colores asociados a la imagen corporativa
- Material con textura dura y relieve en papel térmico de alta seguridad de 300 dpi
- Dimensiones de 8.2 cm x 14 cm con talón desprendible
- Impresión de sección, fila y asiento diferente en cada boleto.
- Tinta UV código de barras para seguridad
- Presentación en tira sin desprender

El siguiente gráfico muestra el tipo de boleto que se brindará a los clientes potenciales de la empresa:

### Tira sin desprender, boleto y prueba de autenticidad



Adaptado de (Boleticket, 2015)

El costo por boleto de estas características es de 50 centavos de dólar, el cual será considerado como parte del costo mínimo asociado a la entrada, es decir, la entrada contendrá el costo del boleto físico. Para espectáculos de menor cuantía, no se requerirá mayor seguridad de modo que los boletos no requieren medidas ultravioleta, lo que reduce el costo a 20 centavos de dólar.

- Artistas y equipo de apoyo; debe considerarse que los artistas que se presentarán en el teatro deberán ajustarse a un tarifario, este será variable y se expresará como porcentaje de la taquilla a excepción de

espectáculos internacionales o nacionales de prestigio reconocido para los cuales existan inversores locales que absorban el riesgo, el pago a artistas se realizará a través de pago de honorarios para lo cual se exigirá factura, puesto que no se consideraran parte de la planta laboral fija de la empresa; el tarifario expresado como porcentaje de la taquilla se muestra en la siguiente tabla:

**Tarifas para artistas espectáculos nacionales, porcentaje de la taquilla**

<b>Tarifa</b>	<b>Grupo objetivo</b>
0%	Grupos de teatro, danza, música o afines, desconocidos y de origen local o nacional cuyo arte se está tratando de promocionar, si bien no se efectúa remuneración en efectivo, se facilitará la infraestructura a los artistas para ensayos y proporcionará asesoría en promoción y marketing, se correrá el riesgo en el gasto publicitario si la dirección artística de la empresa determina que el dicho riesgo puede generar retorno, sea económico o de imagen. Se desarrollarán tres presentaciones antes de evaluar resultados de la opción elegida, se brindará un horizonte temporal máximo de un mes para presentación a los artistas aprobados para correr el riesgo financiero.
5%	Grupos de teatro, danza, música o afines, desconocidos y de origen local o nacional cuyo arte se está tratando de promocionar, y que hayan garantizado una entrada promedio del 50% al 80% en la ocupación de un teatro privado en función pagada, sea el teatro de la empresa o en otro a nivel local o nacional con un aforo igual o mayor al de la empresa; se facilitará la infraestructura a los artistas para ensayos y proporcionará asesoría en promoción y marketing, se correrá el riesgo en el gasto publicitario. Se desarrollarán tres presentaciones antes de



	<p>evaluar resultados de la opción elegida, se brindará un horizonte temporal máximo de un mes para presentación.</p>
10%	<p>Grupos de teatro, danza, música o afines, desconocidos y de origen local o nacional cuyo arte se está tratando de promocionar, y que hayan garantizado una entrada promedio del 80% al 90% en la ocupación de un teatro privado en función pagada, sea el teatro de la empresa o en otro a nivel local o nacional con un aforo igual o mayor al de la empresa; se facilitará la infraestructura a los artistas para ensayos y proporcionará asesoría en promoción y marketing, se correrá el riesgo en el gasto publicitario. Se desarrollarán tres presentaciones antes de evaluar resultados de la opción elegida, se brindará un horizonte temporal máximo de un mes para presentación.</p>
15%	<p>Grupos de teatro, danza, música o afines, desconocidos y de origen local o nacional cuyo arte se está tratando de promocionar, y que hayan garantizado una entrada promedio del 90 a 100 % en la ocupación de un teatro privado en función pagada, sea el teatro de la empresa o en otro a nivel local o nacional con un aforo igual o mayor al de la empresa; se facilitará la infraestructura a los artistas para ensayos y proporcionará asesoría en promoción y marketing, se correrá el riesgo en el gasto publicitario. Se desarrollarán tres presentaciones antes de evaluar resultados de la opción elegida, se brindará un horizonte temporal máximo de un mes para presentación.</p>
20%	<p>Grupos de teatro, danza, música o afines de origen local o nacional, con reconocimiento nacional o local, que puedan acreditar tres presentaciones seguidas con aforo mínimo de 75% en teatros de igual o mayor tamaño que el de la empresa, el espectáculo debe estar estructurado (se considerará que a este nivel los artistas son</p>

	profesionales y cuentan con productos artísticos definidos y utilería de respaldo), se facilitará la infraestructura a los artistas para ensayos y proporcionará asesoría en promoción y marketing, se correrá el riesgo en el gasto publicitario. Se desarrollarán tres presentaciones antes de evaluar resultados de la opción elegida, se brindará un horizonte temporal máximo de un mes para presentación.
35%	Grupos de teatro, danza, música o afines de origen local o nacional, con reconocimiento nacional o local, que hayan desarrollado tres o más presentaciones exitosas en el teatro y que garanticen innovación en su oferta artística para garantizar la atracción del público meta.

El tarifario anterior está destinado a artistas locales y nacionales que estén iniciando una carrera, aquellos que tratan de consolidarse y requieren oportunidades y espacios para mostrar su arte; sin embargo debe considerarse que también se buscará que participen en la oferta artística del teatro artistas reconocidos nacionales y extranjeros para brindar calidad reconocida que es la intención del posicionamiento de la empresa.

En este sentido se pretende buscar el apoyo de inversionistas locales y nacionales para promocionar espectáculos de calidad en la ciudad, así se establecerán alianzas estratégicas con empresas de espectáculos y grupos de teatro de la ciudad de Quito y Guayaquil para conseguir el viaje y presentaciones de las ciudades a la vanguardia del arte en el Ecuador. Para este tipo de espectáculos se diseñará precio en función del artista, la expectativa de entrada y los auspicios obtenidos.

- Impuestos y otros, deberá considerarse que la legislación ecuatoriana prevé tasas impositivas sobre espectáculos público no deportivos y deportivos, para los primeros, siempre y cuando sea de

origen nacional, se establece el 10% sobre el valor de la taquilla como impuesto, cuando forma parte de la oferta un artista o artistas extranjeros, el impuesto asciende al 30% de la taquilla.

Con la información anterior, se establece una política de precio mínimo a partir de los costos de producción del servicio determinados por los componentes descritos con anterioridad, los valores mínimos por boleto, si bien son variables y en función del espectáculo se clasifica primero el tipo de espectáculo en el siguiente cuadro de acuerdo a los criterios descritos anteriormente en el siguiente cuadro:

### Clasificación del espectáculo

Clasificación	Descripción
D5	Grupos de teatro, danza, música o afines, desconocidos y de origen local o nacional cuyo arte se está tratando de promocionar.
D4	Grupos de teatro, danza, música o afines, desconocidos y de origen local o nacional cuyo arte se está tratando de promocionar, y que hayan garantizado una entrada promedio del 50% al 80% en la ocupación de un teatro privado en función pagada
D3	Grupos de teatro, danza, música o afines, desconocidos y de origen local o nacional cuyo arte se está tratando de promocionar, y que hayan garantizado una entrada promedio del 80% al 90% en la ocupación de un teatro privado en función pagada
D2	Grupos de teatro, danza, música o afines, desconocidos y de origen local o nacional cuyo arte se está tratando de promocionar, y que hayan garantizado una entrada promedio del 90 a 100 % en la ocupación de un teatro privado en función pagada
D1	Grupos de teatro, danza, música o afines de origen local o nacional, con reconocimiento nacional o local, que puedan acreditar tres presentaciones seguidas con aforo mínimo de 75% en teatros de igual o mayor tamaño que el de la empresa
C	Grupos de teatro, danza, música o afines de origen local o nacional, con reconocimiento nacional o local, que hayan desarrollado tres o más presentaciones exitosas en el teatro y que garanticen innovación en su oferta artística
B	Artistas reconocidos nacionales o locales
A	Artistas reconocidos extranjeros

Una vez clasificados los espectáculos se muestra los mínimos en función de los componentes analizados antes:

### Costos productivos

Clasificación	Costo Boletaje (USD por boleto)	Porcentaje de taquilla	Pago a artistas
D5	\$0,20	0%	0
D4	\$0,20	5%	0
D3	\$0,20	10%	0
D2	\$0,20	15%	0
D1	\$0,20	20%	0
C	\$0,50	35%	0
B	\$0,50	0%	A negociar con artistas y auspiciantes
A	\$0,50	0%	A negociar con artistas y auspiciantes

En función de los costos definidos en la tabla anterior, respecto a porcentuales y precio de boletaje, y la participación de la demanda insatisfecha determinada en el tamaño de mercado de etapas posteriores de este estudio, se puede estructurar los costos directos del servicio en la siguiente tabla:

Costos directos					
Espectáculo tipo	Ingreso anual <sup>3</sup>	% entrada	USD	Costo artista por presentación (50% entrada)	Costo boletaje
A	\$47.520,00	0%	\$0,00	\$23.760,00	\$202,50
B	\$71.280,00	0%	\$0,00	\$35.640,00	\$202,50
C	\$56.232,00	35%	\$19.681,20	\$0,00	\$180,00
D1	\$56.232,00	20%	\$11.246,40	\$0,00	\$72,00
D2	\$40.194,00	15%	\$6.029,10	\$0,00	\$63,00
D3	\$17.820,00	10%	\$1.782,00	\$0,00	\$54,00
D4	\$29.700,00	5%	\$1.485,00	\$0,00	\$45,00
D5	\$29.700,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$45,00
			\$40.223,70	\$59.400,00	\$864,00
	<b>Total</b>				<b>\$100.487,70</b>

<sup>3</sup> El detalle del ingreso se muestra en el acápite correspondiente del presente estudio

## Anexo 10. Detalle de Cálculo de localidades

### Precios espectáculos tipo A y B

Tipo plaza	Número de localidades	Precio	
		A	B
Palco 1	30	\$110,00	\$82,50
Palco 2	30	\$110,00	\$82,50
Luneta baja	70	\$82,50	\$61,88
Luneta alta	140	\$55,00	\$41,25
Primer Balcón	100	\$41,25	\$30,94
Segundo Balcón	80	\$27,50	\$20,63
Total plazas	450		
Precio promedio		\$58,67	\$44,00

Se puede observar que para estos espectáculos, se habilitan todas las localidades al ser los de mayor calidad proyectados, por ende los precios varían de una localidad a otra en función de la cercanía y posición respecto al escenario.

### Precios espectáculos tipo C y D1

Tipo plaza	Número de localidades	Precios	
		C	D1
Palcos	60	\$49,50	\$37,13
Luneta baja	70	\$33,00	\$24,75
Luneta alta	140	\$24,75	\$18,56
Zona externa	180	\$16,50	\$12,38
Total	450		
Precio promedio		\$26,03	\$19,53

Para este tipo de espectáculos se observa que se habilita una zona de palcos única y una zona externa única, la lógica del costo obedece solamente a cercanía al escenario.

### Precios espectáculos tipo D2

		Precios
Tipo plaza	Número de localidades	D2
Luneta baja	130	\$16,50
Luneta alta	320	\$8,25
Total	450	
Precio promedio		\$10,63

Se observa que para estos espectáculos se habilitan solo dos zonas diferenciadas, en función de la cercanía al escenario, para la definición de precios.

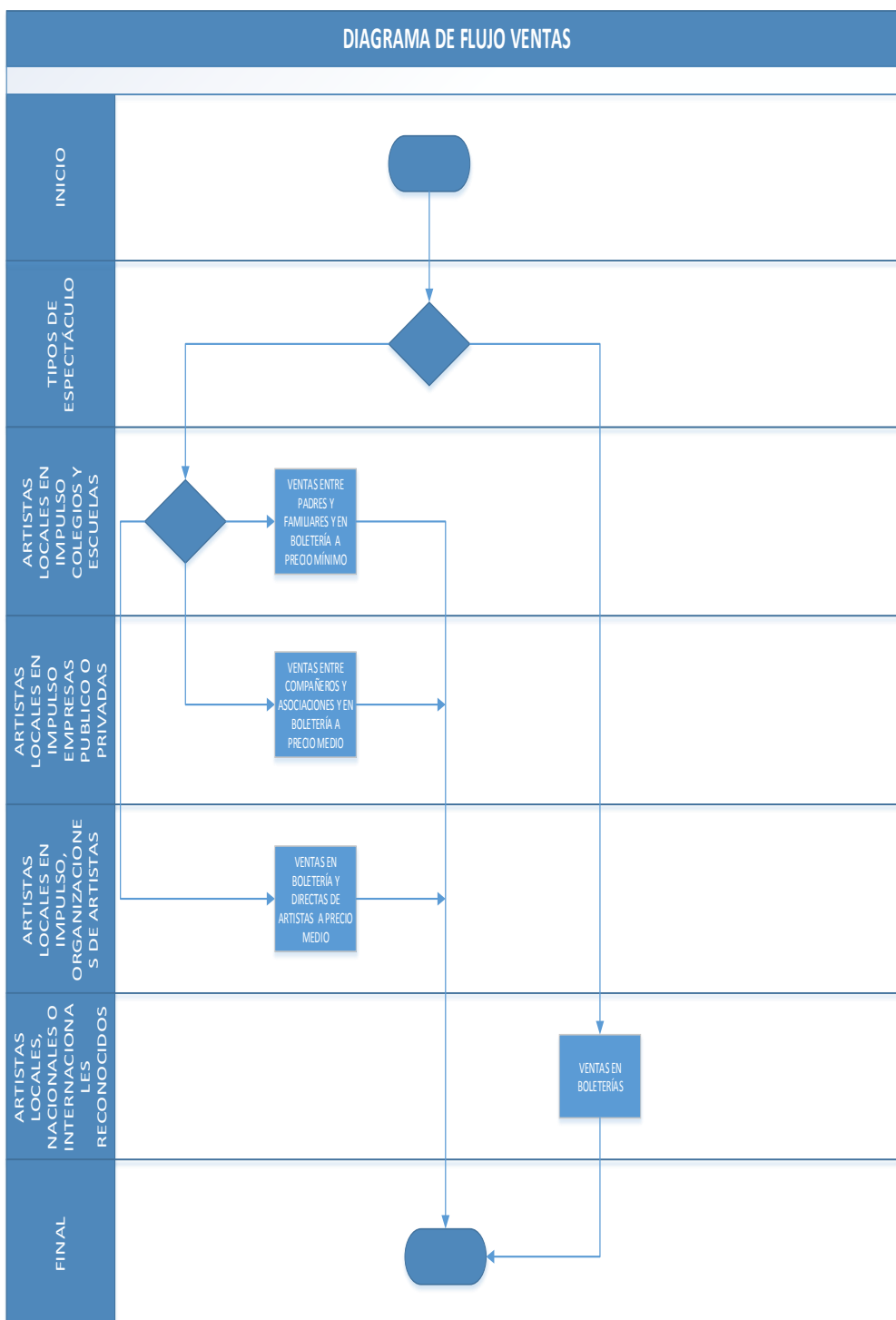
### Precios espectáculos tipo D3, D4 y D5

		Precios		
Tipo plaza	Número de localidades	D3	D4	D5
Luneta única	450	\$5,50	\$5,50	\$5,50
Precio promedio		\$5,50	\$5,50	\$5,50

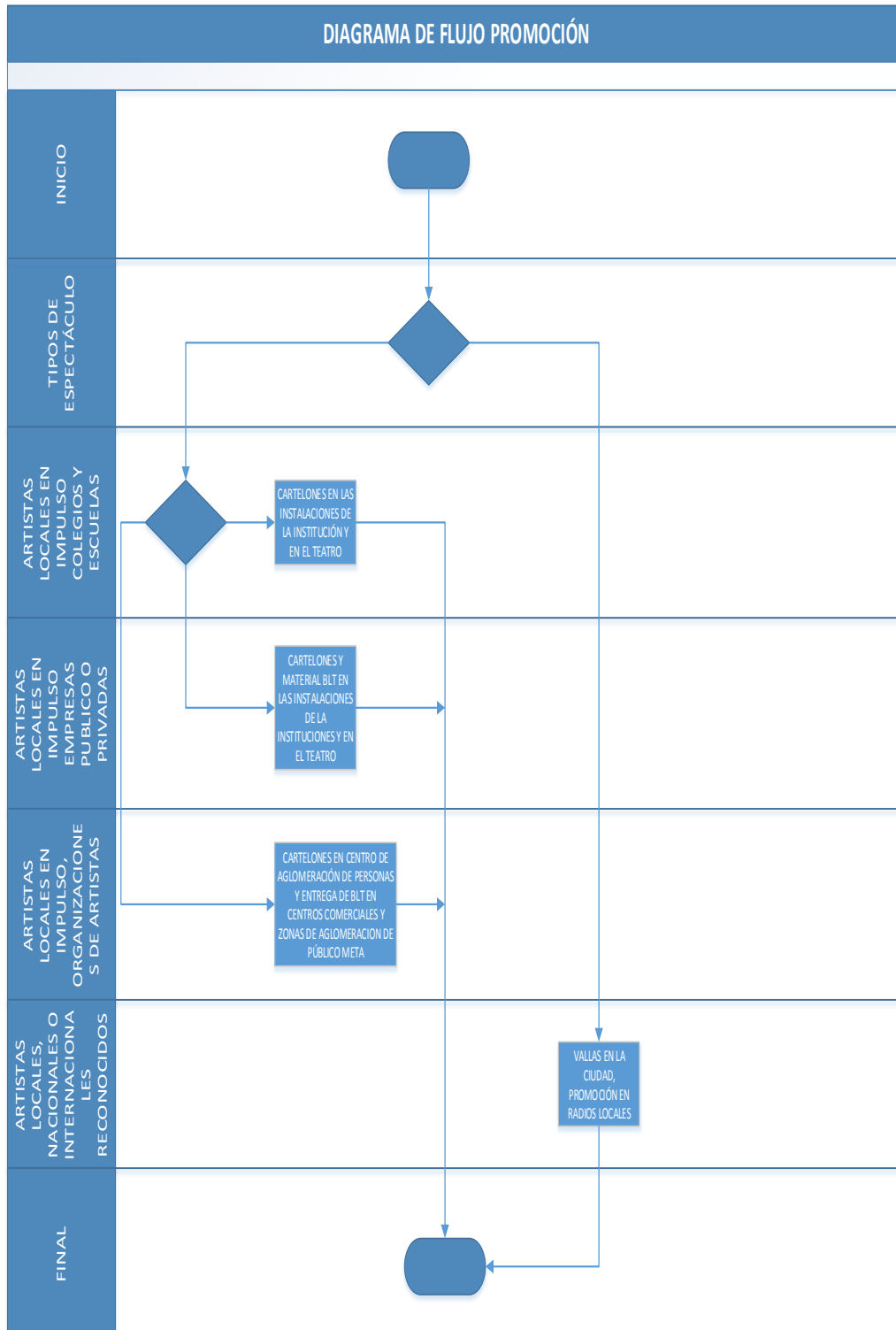
Se observa que se aplica una estrategia de precio único a toda la capacidad del escenario.

## Capítulo V

### Anexo 11. Flujo de Ventas

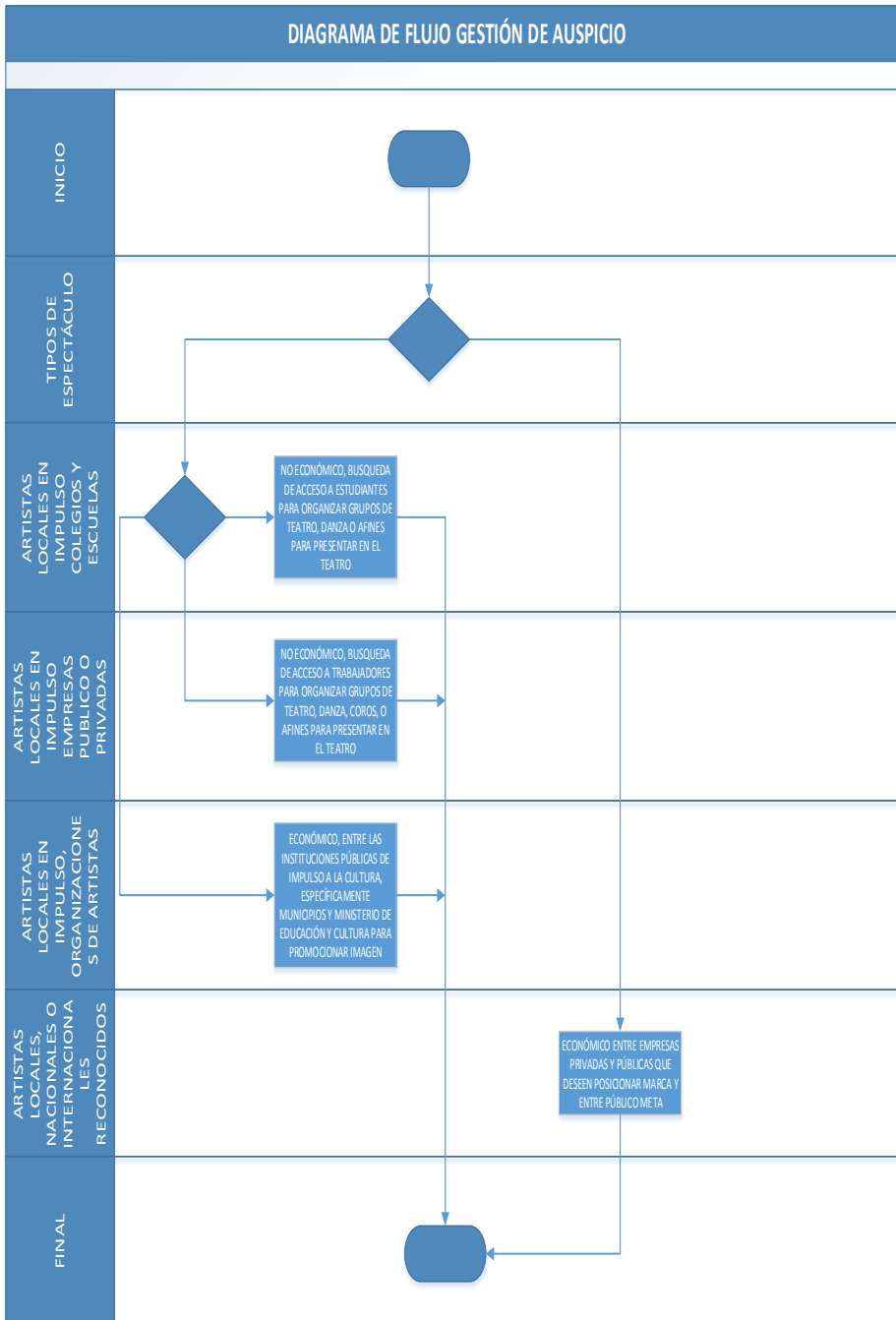


## Anexo 12. Flujo de Promoción

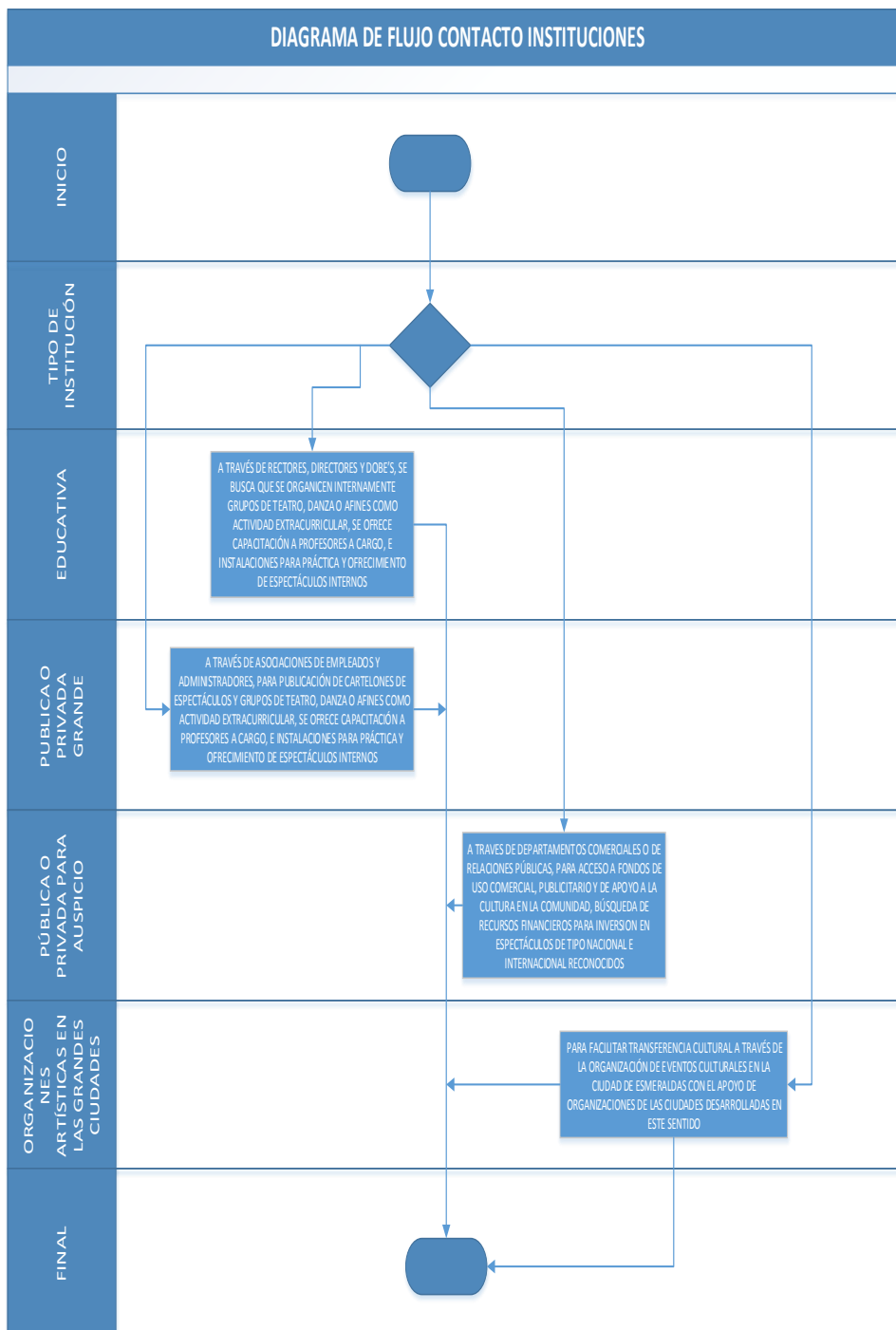




### Anexo 13. Flujo de gestión de auspicio



## Anexo 14. Flujo de contacto con instituciones



## Anexo 15. Instalaciones y Mejoras

- Confort
- Seguridad
- Máxima concentración del espectador en la escena

En lo referente al factor confort, se deben asegurar máxima calidad en los siguientes parámetros:

- Aire rico en oxígeno y constantemente renovado sin corrientes molestas
- Temperatura constante y agradable (18 a 20 grados Celsius)
- Humedad máxima 20%
- Iluminación suficiente y ángulo de visión de 30 a 38 grados (condición de reposo)

Adicional, es necesario el diseño de las butacas de modo que se logre la máxima comodidad, en este sentido, se muestra el siguiente cuadro:

### Características de las butacas

Ancho de hombros	60,96
Altura ojo - sentado	71.4
Altura asiento – cabeza	75.2
Asiento - hombro	69.3
Distancia nalga - poplítea	50.8
Ancho del respaldo (ancho hombros)	50.8 – 66
Largo de la butaca (distancia nalga- poplíteo)	68.6 – 76.2

Adaptado de (SEMAC, 2004)

Con el fin de que el espectador tenga suficiente espacio, es necesario determinar la distancia entre filas, el siguiente cuadro muestra las necesidades en este sentido:

### Espacio entre butacas

Distancia nalga a rodillas	40,64
Zona de circulación	35,6 – 45,7
Profundidad de las filas (de respaldo a respaldo)	101.6

Adaptado de (SEMAC, 2004)

Además deben tomarse en cuenta las consideraciones generales para el diseño de teatros, las más importantes se detallan a continuación:

- Longitud de filas, 16 a 25 metros
- Salidas, 1 metro de ancho por cada 150 espectadores
- Volumen por persona, 4 a 5 metros cúbicos
- Distancia máxima desde la primera fila hasta la última fila de espectadores sin amplificadores; 24 metros
- Altura del escenario, 1 metro
- Escenario de cuarto de círculo en abanico con anchura en la boca de 1.6 metros
- Pendiente de rampa para minusválidos
- Zona de director de escena y apuntador
- Filas de 22 asientos
- Anchura de pasillos mínima 1.12 metros
- Altura mínima del techo 6.75 metros
- Sanitarios; uno por cada 100 hombres y 1 por cada 100 mujeres

Para mantener condiciones de acústica apropiadas, se requiere contar con las siguientes características adicionales:

- Área de escenario con construcción que maximice resonancia
- Área de espectadores con aislamiento sónico en las paredes, pisos y butacas
- Paredes detrás de la última fila aisladas contra el eco
- Paredes laterales con material de absorción de sonido

Tomando en cuenta estas consideraciones, se requerirá mueblería para el área administrativa y escenarios de las siguientes características:

- Butacas
- Sillas, sillones y mesas
- Escritorios

Adicional, para el escenario, se requieren los siguientes implementos adicionales:

- Telón cortafuegos para escenario
- Plataforma elevadora para escenario
- Cortes motorizados para escenario
- Cortinajes adicionales
- Señalética

En lo relativo a las necesidades de instalaciones se considera que se deberá hacer obra civil tanto desde el punto de vista de la adaptación de los espacios requeridos por el escenario como de la instalación de acabados adecuados para la acústica, lo que se encargará a arquitectos que cobren por metro cuadrado instalado, para que no exista la necesidad de que la organización se involucre en el proceso interno de construcción.

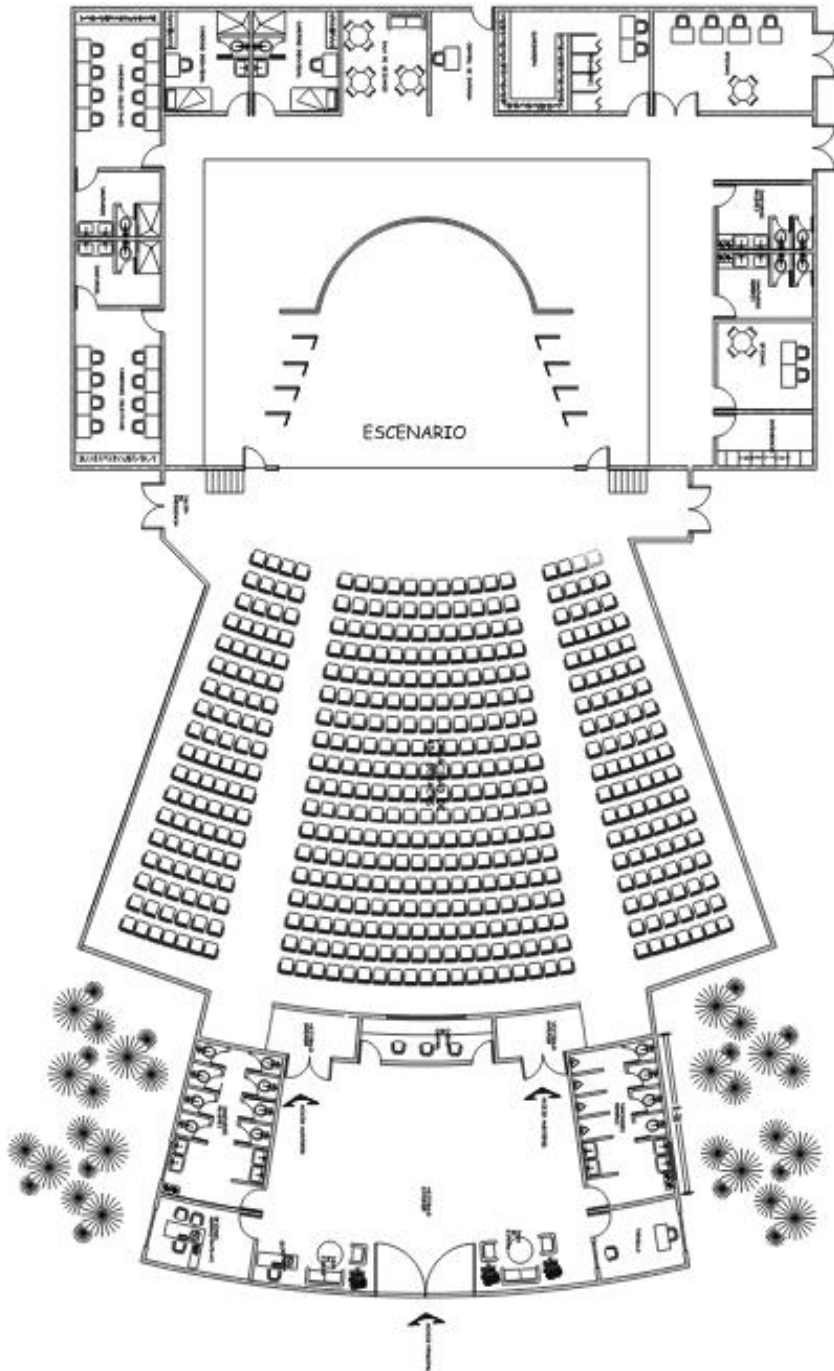
## Anexo 16. Matriz de ponderación de parámetros

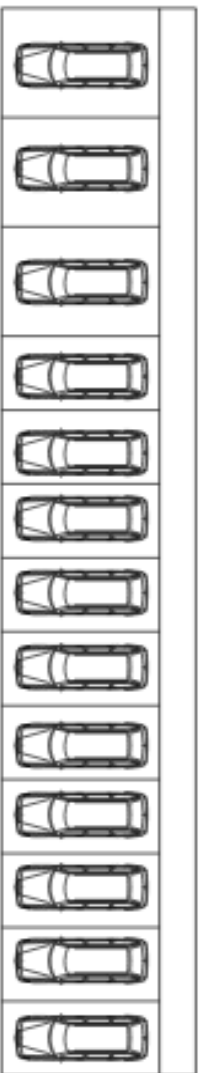
Factor	Ponderación	Justificación
Área	20%	Determina el tipo de construcción a realizar el crecimiento futuro
Costo	15%	Influye en la capacidad de conseguir financiamiento
Necesidades de adecuación	10%	Determina la posibilidad de uso reducción de costos en obra civil
Construcción vertical	15%	Determina capacidad de crecimiento vertical
Tráfico	10%	Agrega valor para el servicio al cliente
Cercanía a vías cercanas	5%	Facilita acceso al cliente
Cercanía a sitios e interés general	5%	Visibilidad para el cliente del público meta
Uso del suelo previo	5%	Facilita procesos legales
Garaje	15%	Brinda valor a la oferta frente al cliente

## Anexo 17. Matriz de selección

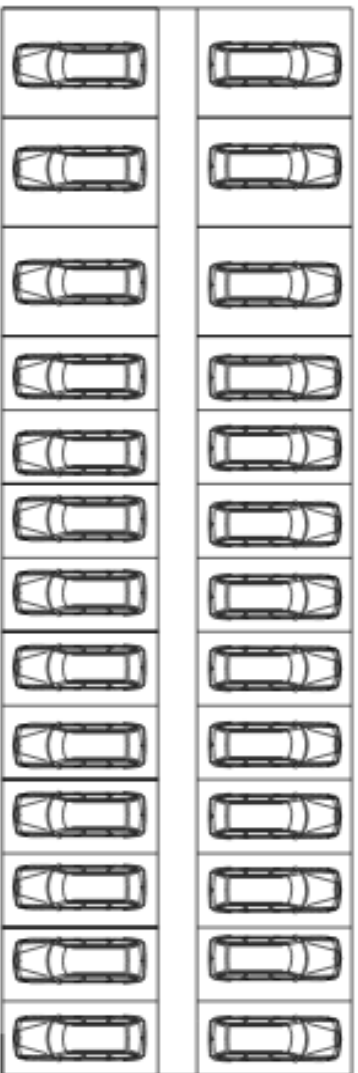
Factor	Ponderación	Locación 1		Locación 2		Locación 3	
		C	C.P	C	C.P	C	C.P
Área	20%	1	0,20	2	0,40	3	0,60
Costo	15%	3	0,45	2	0,30	1	0,15
Necesidades de adecuación	10%	1	0,10	2	0,20	3	0,30
Construcción vertical	15%	3	0,45	3	0,45	1	0,15
Tráfico	10%	1	0,10	2	0,20	3	0,30
Cercanía a vías cercanas	5%	1	0,05	2	0,10	2	0,10
Cercanía a sitios interés	5%	2	0,10	3	0,15	1	0,05
Uso del suelo previo	5%	1	0,05	1	0,05	3	0,15
Garaje	15%	2	0,30	3	0,45	3	0,45
<b>Total</b>			<b>1,80</b>		<b>2,30</b>		<b>2,25</b>

## Anexo 18. Plano de localización

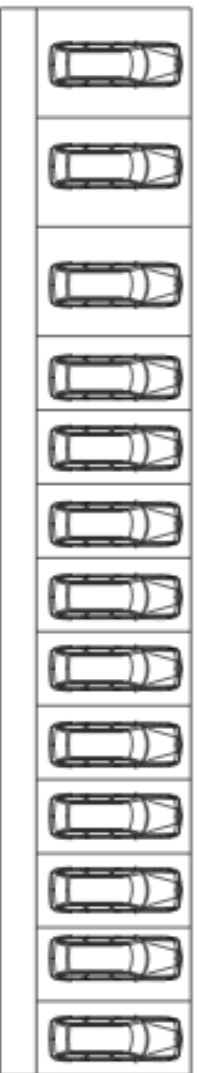




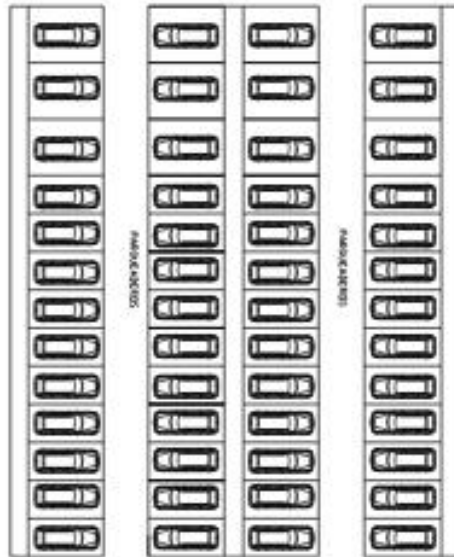
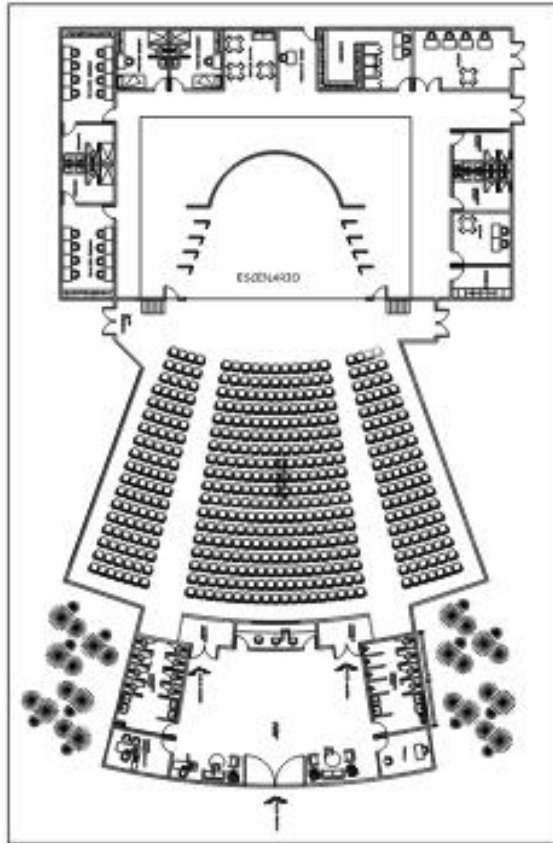
PARQUEADEROS



PARQUEADEROS







## Anexo 19. Aspectos Regulatorios según clasificación de las empresas

### Clasificación Empresas

Criterio	Clasificación	Definición
<b>Actividad</b>	<b>Sector primario</b>	Directo de la naturaleza: agricultura, ganadería, entre otros.
	<b>Sector secundario o industrial</b>	Tiene proceso de transformación: construcción, maderera, entre otras.
	<b>Sector terciario o servicios</b>	Trabajos intelectuales o físicos: Transporte, educación entre otros.
<b>Tamaño</b>	<b>Grandes</b>	Grandes capitales, miles de empleados
	<b>Medianas</b>	Capitales medios, centenares o miles de empleados
	<b>Pequeñas</b>	Capitales pequeños, decenas de empleados
	<b>Microempresas</b>	Capitales mínimos, hasta doce empleados
<b>Capital</b>	<b>Privada</b>	Origen del capital privado
	<b>Pública</b>	Origen del capital estatal
	<b>Mixta</b>	Origen del capital público y privado
<b>Ámbito</b>	<b>Local</b>	Opera solo en la ciudad de origen
	<b>Provincial</b>	Opera en la provincia de origen
	<b>Nacional</b>	Opera en el país de origen
	<b>Multinacional</b>	Opera en países diferentes al de origen
<b>Beneficios</b>	<b>Ánimo de lucro</b>	Objetivo final es la ganancia
	<b>Sin Ánimo de lucro</b>	Objetivo final es la cobertura de servicios y provisión
<b>Forma Jurídica</b>	<b>Unipersonal</b>	Persona con capacidad legal para ejercer comercio
	<b>Sociedad colectiva</b>	Propiedad de más de una persona, los socios responden de forma ilimitada con su patrimonio
	<b>Cooperativa</b>	Sin ánimo de lucro, constituida para satisfacer la necesidad de un grupo
	<b>Comanditarias</b>	Son empresas con dos tipos de socios, colectivos de responsabilidad ilimitada y socios limitados, responsables solo de su capital
	<b>Responsabilidad limitada</b>	Socios asumen responsabilidad de forma limitada, responden solo por el capital que aportan a la empresa
	<b>Sociedad Anónima</b>	Socios responden con sus bienes, pero tienen posibilidades de ampliación de capital y captación.

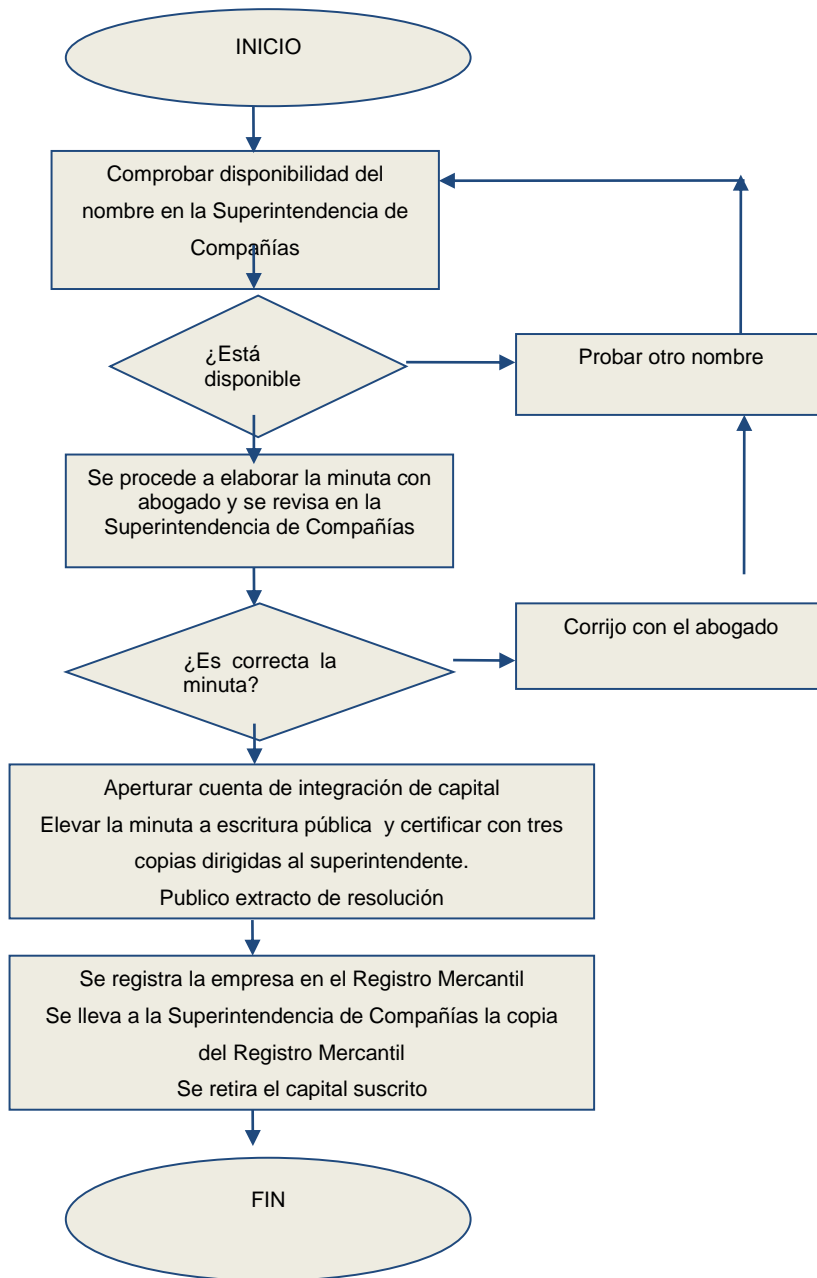
## **Anexo 20. Pasos para constitución de la empresa**

Pasos que se requieren para la constitución de la empresa

- Se realiza una solicitud a la Superintendencia de Compañías; en la que conste el nombre o nombres diseñados para la compañía y el tipo de compañía que se quiere constituir, en este caso compañía limitada; la aprobación del nombre se sujeta al reglamento para la aprobación de nombres, emitidos por la Superintendencia, este trámite dura aproximadamente 48 horas.
- Minuta de constitución suscrita por un abogado, contiene los estatutos de la compañía; su aprobación será dada por parte del Departamento de Compañías Limitadas de la Superintendencia de Compañías.
- Se deposita en la cuenta de integración de capital, abierta en cualquier banco del país de por lo menos el 50% del capital social.
- Los estatutos se llevan a escritura pública ante un notario, con las firmas de los socios fundadores; se presentan documentos de identidad originales.
- Se emiten mínimo 3 copias certificadas de la misma Superintendencia de Compañías, y una solicitud de aprobación debidamente suscrita por el abogado.
- El trámite es enviado al departamento Jurídico de la Superintendencia de Compañías, el analiza, revisa y redacta un informe, para que se proceda a aprobar la constitución mediante resolución
- La Superintendencia de Compañías emite un extracto de resolución aprobatoria de la compañía; esta publicación del extracto de la escritura, se la realiza por una sola vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la compañía.
- Con la copia de la publicación, se solicita a la Superintendencia de Compañías, la resolución de aprobación y las copias de la escritura de constitución.

Lo anterior se resume en el siguiente diagrama de flujo:

### Diagrama de Proceso de Constitución



## **Anexo 21. Documentos habilitantes para operar en el ámbito empresarial**

- REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
  - ✓ Cédula de identidad
  - ✓ Papeleta de votación
  - ✓ Actividad que va a realizar la empresa
  - ✓ Recibo de agua, luz o teléfono
  - ✓ Copia del contrato de arrendamiento en caso de haberlo
  - ✓ Llenar el formulario

El plazo para inscribirse es de TREINTA DÍAS contados a partir de la constitución o iniciación de las actividades económicas.

- PERMISO DE FUNCIONAMIENTO CUERPO DE BOMBEROS

El permiso de funcionamiento que el Cuerpo de Bomberos a todo local para su funcionamiento y que se enmarca dentro de la actividad, para el caso de la empresa será:

TIPO A.- Empresas, industrias, fábricas, bancos, edificios, plantas de envasado, de lujo, centros comerciales, plantas de lavado, **cines**, bodegas empresariales, supermercados, comisariatos, clínicas, hospitales, escenarios permanentes. Los requisitos para obtener este permiso son:

- ✓ Solicitud de inspección del local;
- ✓ Informe favorable de la inspección;
- ✓ Copia del RUC; y,
- ✓ Copia de la calificación artesanal (sí es el caso)

- PATENTE MUNICIPAL

Es un comprobante de pago emitido por la Administración Municipal correspondiente por la cancelación anual de impuesto de patente municipal se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial o industrial y opere en el Cantón Esmeraldas, se obtiene en 20 días a través de la ventanilla de recaudaciones, y posterior a una inspección física del sitio del establecimiento.

#### REQUISITOS

- ✓ Formulario. (Adquirir en Tesorería).
- ✓ Croquis de ubicación, con clave catastral.
- ✓ Copia de la cédula de identidad.
- ✓ Certificado de Normas Particulares.
- ✓ Certificado de no adeudar al Municipio.
- ✓ Pago al Cuerpo de Bomberos.
- ✓ Copias de la Escritura de Constitución.
- ✓ Resolución de la Superintendencia de Compañías.

Esta patente no es un permiso total de funcionamiento, se debe solicitar después la "Tasa de habilitación" que cubre un impuesto calculado según el tipo de negocio y el capital declarado.

- AFILIACIÓN A LA CÁMARA DE COMERCIO

Para la empresa, al ser una persona jurídica, requiere para obtener este documento:

- ✓ Llenar la solicitud de afiliación.

- ✓ Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa.
- ✓ Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías.

Cumplidos estos requerimientos, las personas jurídicas reciben un certificado de afiliación que les permite inscribirse en el Registro Mercantil

- INSCRIPCIÓN EL REGISTRO MERCANTIL

Información sobre los requisitos solicitados a una persona jurídica para inscribirse en el Registro Mercantil

- ✓ Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias).
- ✓ Pago de la patente municipal.
- ✓ Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos.
- ✓ Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución.

Con esta documentación y permisos habilitantes, es posible empezar a operar en el entorno jurídico del Ecuador, en el subsector económico que se pretende ingresar.

## Capítulo VI

### Anexo 22. Funciones del Personal Administrativo

Cargo: Gerente General
Funciones: Reporta a Junta de Accionistas Coordinación de: Estrategias de marketing Provisión de eventos culturales y artísticos Interrelación con la comunidad Innovación Toma de decisiones: Financieras Inversión

Cargo: Jefe Administrativo
Funciones: Reporta a Gerencia General Coordinación de gestión de : Seguridad de activos y eventos Financiera con empresa externa Asesoría legal con empresa externa Procesos operativos asociados a servicios generales

Cargo: Jefe Comercial
Funciones: Reporta a Gerencia General Coordinación de: Gestión de ventas Auspicios de eventos artísticos Publicidad permanente y por eventos Monitoreo de mercado Eventos culturales Diseño de: Planes de mercado Estrategias de impulso de ventas

Cargo: Jefe Artístico
Funciones: Reporta a Gerencia General Coordinación de Interrelación con: Empresas culturales Asociaciones de artistas Entidades educativas y laborales Ensayos y utilería para eventos Calificación de eventos organizados y proyectados Organización de estrategias de apoyo para desarrollo de artes escénicas





## Anexo 23. Perfiles

### Perfil Gerente General

PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniero comercial, financiero o carreras afines</li><li>• Experiencia no menor a 3 años en posiciones de alta responsabilidad</li><li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares</li><li>• Nivel de inglés hablado y escrito 100%</li></ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de abstracción de problemas y conflictos e identificación de escenarios</li><li>• Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos</li><li>• Empatía</li><li>• Capacidad de negociación</li><li>• Iniciativa</li></ul>

Fuente: (Araujo, 2013)

### Perfil Jefatura Comercial

PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ingeniero comercial, financiero o carreras afines</li><li>• Experiencia no menor a 3 años en posiciones de alta responsabilidad asociadas al campo de marketing</li><li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, diseño de publicidad e investigación de mercado</li><li>• Nivel de inglés hablado y escrito 100%</li></ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de abstracción de problemas y conflictos e identificación de escenarios</li><li>• Competente para analizar información contable y emitir criterios y recomendaciones en base a ellos</li><li>• Empatía</li><li>• Capacidad de negociación</li><li>• Iniciativa</li></ul>

Fuente: (Araujo, 2013)

### Perfil Jefe artístico

PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo licenciatura en artes, especialista en artes escénicas</li><li>• Mínimo licenciatura en parámetros técnicos asociados a escenarios y fotografía</li><li>• Experiencia no menor a 3 años en posiciones de alta responsabilidad en teatros</li><li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, artes y relacionados en general</li><li>• Nivel de inglés hablado y escrito 100%</li></ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de abstracción de problemas y conflictos e identificación de escenarios</li><li>• Competente analizar calidad</li><li>• Empatía</li><li>• Capacidad de negociación</li><li>• Iniciativa</li></ul>

Fuente: (Araujo, 2013)

### Perfil Vendedores

PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mínimo 3 años de universidad</li><li>• Experiencia no menor a 3 años en ventas corporativas</li><li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares</li></ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelentes relaciones interpersonales</li><li>• Competente en el manejo de paquetes computacionales</li><li>• Empatía</li><li>• Capacidad de negociación</li><li>• Iniciativa</li></ul>

Fuente: (Araujo, 2013)

### Perfil Secretaria

PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Secretaria Ejecutiva</li><li>• Experiencia no menor a 3 años en posiciones similares</li><li>• Seminarios o cursos de atención al cliente, manejo de conflictos, gestión de personal por competencias o similares</li><li>• Nivel de inglés hablado y escrito 100%</li></ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelentes relaciones interpersonales</li><li>• Competente en el manejo de paquetes computacionales</li><li>• Empatía</li><li>• Capacidad de negociación</li><li>• Iniciativa</li></ul>

Fuente: (Araujo, 2013)

### Operativos

PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bachiller</li></ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelentes relaciones interpersonales</li><li>• Excelente presentación personal</li><li>• Competente en el manejo de paquetes computacionales</li><li>• Empatía</li><li>• Iniciativa</li></ul>

Fuente: (Araujo, 2013)

### Boletería

PERFIL PROFESIONAL:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bachiller</li></ul>
COMPETENCIAS:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelentes relaciones interpersonales</li><li>• Excelente presentación personal</li><li>• Competente en el manejo de paquetes computacionales</li><li>• Empatía</li><li>• Iniciativa</li></ul>

Fuente: (Araujo, 2013)

## **Anexo 24. Condiciones Salariales para Directivos**

- Gerencia General ocupará el nivel salarial número 1, es decir, el de mayor retribución, el tope del salario fijo a la entrada será de 1.300,00 USD mensuales.
- Se aplicarán incrementos salariales anuales del 10%, sujeto a cumplimiento de objetivos, lo que asegurará un salario competitivo, para la Gerencia.
- Se aplicarán incrementos salariales anuales del 5%, sujeto a cumplimiento de objetivos, lo que asegurará un salario competitivo, para los otros niveles salariales.
- Las Jefaturas Comercial, Administrativa y artística se encontrarán en el nivel 2 de la escala salarial para la empresa, 847,35 USD
- Participación de las comisiones para el Jefe Comercial, con el fin de estimular su gestión en la generación de ingresos.
- Para la jefatura administrativa, se brindará un 30% sobre beneficios generados a partir de alcance de objetivos en reducción de costos, aumento de productividad o mejora en indicadores de gestión tales como rotación de cuentas por cobrar y cuentas incobrables, sin pérdidas en la calidad.

## Anexo 25. Salarios fijos anuales Directivo y Ejecutivo

Nivel	Salario				
	1	2	3	4	5
Jefaturas Administrativa, Comercial y Artística	\$ 847,35	\$ 889,72	\$ 934,20	\$ 980,91	\$ 1.029,96
Gerencia General	\$ 1.300,00	\$ 1.430,00	\$ 1.573,00	\$ 1.730,30	\$ 1.903,33

## Anexo 26. Calculo de valores salariales totales

Tabla No:  
Nómina Administrativa  
Salarios año 1

Nivel	Salario fijo (USD)	Décimo tercero (USD)	Décimo cuarto (USD)	Reserva	Aporte patr. IESS (USD)	Total mensual indiv (USD).	Núm. trabajadores	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
Gerencia General	1.300,00	108,33	29,50		157,95	1.595,78	1	1.595,78	19.149,40
Jefaturas excepto artística	847,35	70,61	29,50		102,95	1.050,42	2	2.100,83	25.209,99
Vendedores y Secretaría	552,31	46,03	29,50		67,11	694,94	4	2.779,77	33.357,18
Mensajería	360,00	30,00	29,50		43,74	463,24	1	463,24	5.558,88
Total	3.059,66	254,97	118,00		371,75	3.804,38		6.939,62	83.275,45

Salarios año 2

Nivel	Salario fijo (USD)	Décimo tercero (USD)	Décimo cuarto (USD)	Reserva (USD)	Aporte patronal IESS (USD)	Total mensual individual (USD)	Número trabajadores	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
Gerencia General	1.430,00	119,17	29,50	119,17	173,75	1.871,58	1	1.871,58	22.458,94
Jefaturas excepto artística	889,72	74,14	29,50	74,14	108,10	1.175,61	2	2.351,21	28.214,52
Vendedores y Secretaría	579,93	48,33	29,50	48,33	70,46	776,54	4	3.106,16	37.273,94
Mensajería	378,00	31,50	29,50	31,50	45,93	516,43	1	516,43	6.197,12
Total	3.277,64	273,14	118,00	273,14	398,23	4.340,15		7.845,38	94.144,53

Salarios año 3

Nivel	Salario fijo (USD)	Décimo tercero (USD)	Décimo cuarto (USD)	Reserva (USD)	Aporte patronal IESS (USD)	Total mensual individual (USD)	Número trabajadores	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
Gerencia General	1.573,00	131,08	29,50	131,08	191,12	2.055,79	1	2.055,79	24.669,43
Jefaturas excepto artística	934,20	77,85	29,50	77,85	113,51	1.232,91	2	2.465,82	29.589,85
Vendedores y Secretaría	608,92	50,74	29,50	50,74	73,98	813,89	4	3.255,57	39.066,84
Mensajería	396,90	33,08	29,50	33,08	48,22	540,77	1	540,77	6.489,28
Total	3.513,03	292,75	118,00	292,75	426,83	4.643,36		8.317,95	99.815,40

Nivel	Salario fijo (USD)	Décimo tercero (USD)	Décimo cuarto (USD)	Reserva (USD)	Aporte patronal IESS (USD)	Total mensual individual (USD)	Número trabajadores	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
-------	--------------------	----------------------	---------------------	---------------	----------------------------	--------------------------------	---------------------	---------------------	-------------------

Gerencia General	1.730,30	144,19	29,50	144,19	210,23	\$ 2.258,41	1	2.258,41	27.100,98
Jefaturas excepto artística	980,91	81,74	29,50	81,74	119,18	\$ 1.293,08	2	2.586,16	31.033,94
Vendedores y Secretaría	639,37	53,28	29,50	53,28	77,68	\$ 853,11	4	3.412,45	40.949,38
Mensajería	416,75	34,73	29,50	34,73	50,63	\$ 566,34	1	566,34	6.796,04
Total	3.767,33	313,94	118,00	313,94	457,73	\$ 4.970,94		8.823,36	105.880,34

**Salarios año 5**

Nivel	Salario fijo (USD)	Décimo tercero (USD)	Décimo cuarto (USD)	Reserva (USD)	Aporte patronal IESS (USD)	Total mensual individual (USD)	Número trabajadores	Total mensual (USD)	Total anual (USD)
Gerencia General	1.903,33	158,61	29,50	158,61	231,25	2.481,31	1	2.481,31	29.775,68
Jefaturas excepto artística	1.029,96	85,83	29,50	85,83	125,14	1.356,26	2	2.712,52	32.550,24
Vendedores y Secretaría	671,34	55,94	29,50	55,94	81,57	894,29	4	3.577,17	42.926,05
Mensajería	437,58	36,47	29,50	36,47	53,17	593,18	1	593,18	7.118,15
Total	4.042,21	336,85	118,00	336,85	491,13	5.325,04		9.364,18	112.370,11

## **Anexo 27. Funciones de los servicios profesionales externos**

### **Asesoría contable, financiera y en RRHH (Rodriguez, 2005)**

Reporta a: Jefatura administrativa

- Gestión de procesos contables asociados a la operación de la empresa
- Elaboración de informes de ventas mensuales y anuales y estados financieros de relación con entidades de control y de información para el análisis financiero gerencial
- Gestión de procesos de administración de talento humano de la empresa, incluidos procedimientos asociados a la preselección de candidatos probables para la ocupación de posiciones clave

### **Asesoría jurídica (Rodriguez, 2005)**

Reporta a: Jefatura administrativa

- Gestión contractual con artistas y proveedores de servicios
- Gestión de documentos habilitantes relativos a entidades de control

### **Asesoría seguridad (Rodriguez, 2005)**

Reporta a: Jefatura administrativa

- Monitoreo de seguridad de activos de la empresa
- Seguridad en eventos artísticos que lo requieran, bajo costo adicional

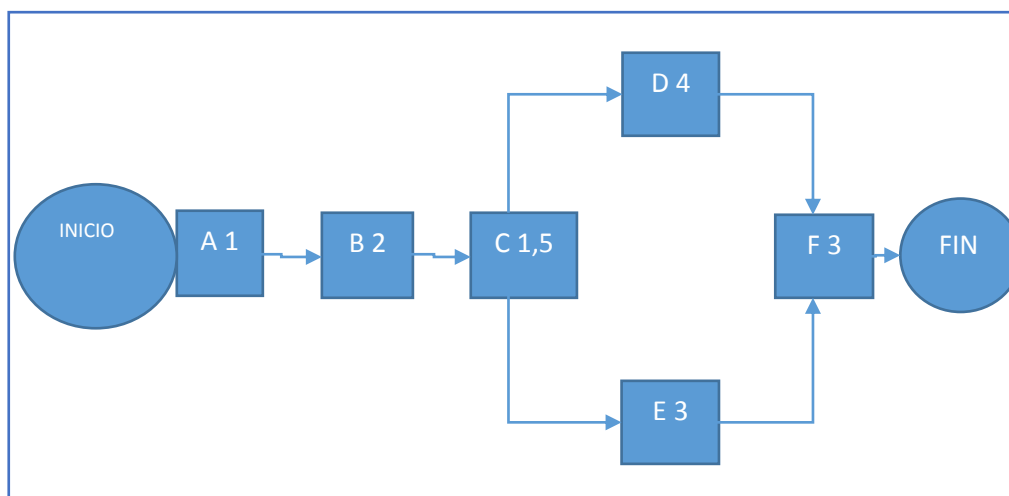


## Capítulo VII

### Anexo 28. Estudios de factibilidad y mercado o plan de negocios

Actividad	Código	Precedente	Posterior	Tiempo (semanas)	Responsable
Diseño de la investigación	A	----	B	1	Experto en marketing y mercado
Investigación de mercado en campo	B	A	C	2	Experto en marketing y mercado
Análisis y conclusiones de mercado	C	B	D, E	1,5	Experto en marketing y mercado
Plan de marketing	D	C	F	4	Experto en marketing y mercado
Estudio técnico y organizativo	E	C	F	3	Experto financiero y experto en marketing
Estudio financiero de factibilidad	F	D, E	----	3	Experto financiero y experto en marketing

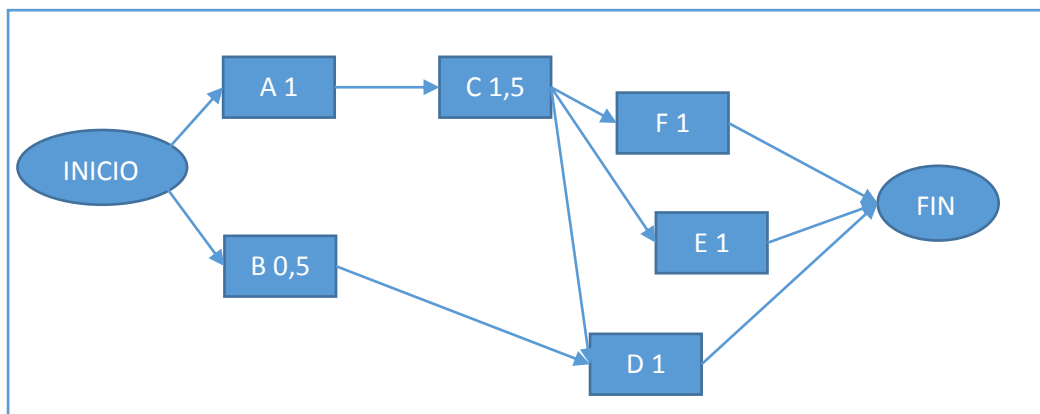
### Anexo 29. Tiempo de Estudios de factibilidad y mercado



### Anexo 30. Actividades habilitantes legales

Actividad	Código	Precedente	Posterior	Tiempo (semanas)	Responsable
Elaboración de documentos y actas de constitución	A	----	C	1	Estudio legal
Registro electrónico de la empresa en La Superintendencia de Compañías	B	----	D	0,5	Estudio legal
Registro físico de documentación	C	A	D, E, F	1,5	Estudio legal
Apertura de cuentas y registro de firmas	D	B	----	1	Estudio legal
RUC	E	C	----	1	Estudio legal
Registro mercantil	F	C	----	1	Estudio legal

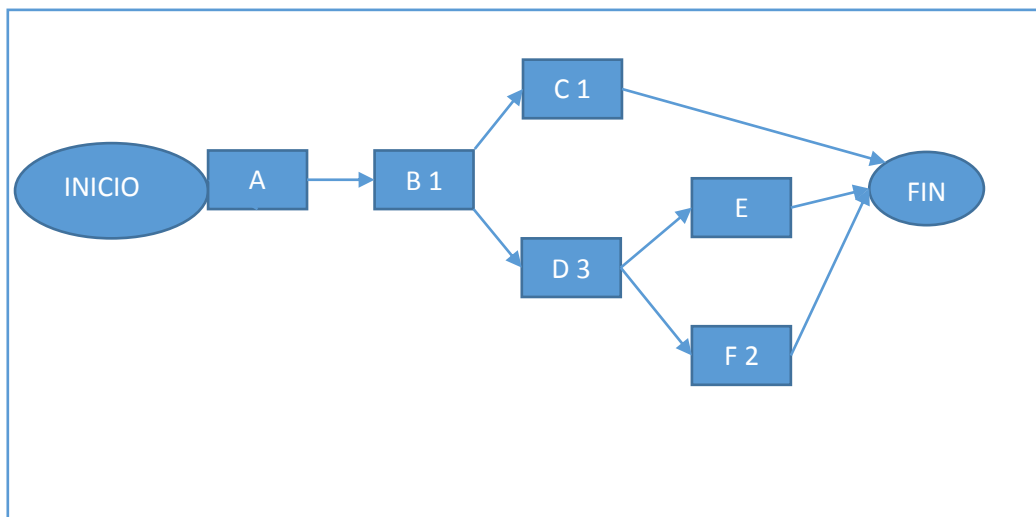
### Anexo 31. Actividades habilitantes legales



### Anexo 32. Actividades habilitantes financieras

Actividad	Código	Precedente	Posterior	Tiempo (semanas)	Responsable
Primer desembolso accionistas estudios	A	----	B	0,25	Accionista principal
Segundo desembolso accionistas Actividades legales	B	A	C, D	1	Accionistas
Tercer desembolso accionistas Infraestructura	C	B	----	1	Accionistas
Gestión financiamiento externo	D	B	E, F	3	Accionista principal
Desembolso financiamiento externo	E	D	----	0,5	Institución financiera
Apertura de líneas de crédito de respaldo para imprevistos	F	D	----	2	Accionista principal

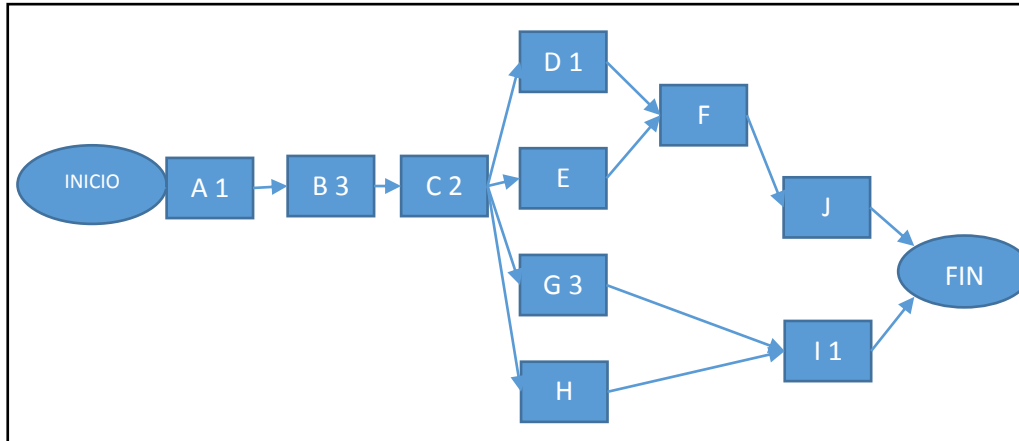
### Anexo 33. Actividades habilitantes financieras



### Anexo 34. Actividades de infraestructura

Actividad	Código	Precedente	Posterior	Tiempo (semanas)	Responsable
Negociación local	A	----	B	1	Accionista principal
Adecuaciones civiles y sanitarias	B	A	C	3	Constructora
Instalación acabados	C	B	D, E, G, H	2	Constructora
Mobiliario espectadores	D	C	F	1	Arquitectos
Escenario	E	C	F	1,5	Constructora
Iluminación y sonido	F	D, E	J	0,5	Ingeniero
Oficinas y anexos	G	C	I	3	Constructora
Boletería	H	C	I	1,5	Constructora
Muebles y equipos	I	G, H	----	1	Arquitectos
Pruebas de funcionamiento	J	F	----	0,5	Ingeniero

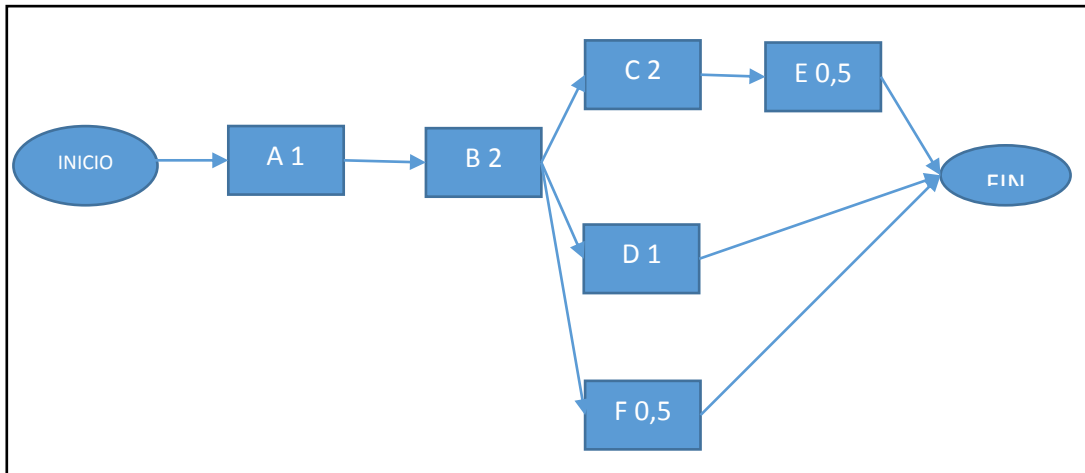
### Anexo 35. Actividades de infraestructura



### Anexo 36. Actividades organizacionales iniciales

Actividad	Código	Precedente	Posterior	Tiempo (semanas)	Responsable
Contratación Gerente general	A	----	B	2	Accionista principal
Contratación Jefaturas	B	A	C, D	2	Gerencia General
Contratación empleados operativos	C	B	E	1	Jefaturas y Gerencia
Contrato empresas de seguridad, finanzas y contabilidad y Jurídico	D	B	----	1	Jefatura administrativa
	E	C	----	2	Jefaturas y Gerencia
Coordinación de actividades iniciales de equipo	F	B	----	1	Jefaturas y Gerencia

### Anexo 37. Actividades organizacionales iniciales



## Capitulo IX

### Anexo 38. Inversiones

Inversión en activo fijo			
Rubro	Costo unitario	Unidades	Total
Terreno			
Terreno	\$110,00	1000	\$110.000,00
Edificaciones			
Obra civil	\$30,00	1000	\$30.000,00
Acabados	\$50,00	600	\$30.000,00
Total			\$60.000,00

<b>Equipos de oficina</b>			
Reflectores teatrales	\$350,00	7	\$2.450,00
Seguidores	\$120,00	5	\$600,00
Elevadores	\$150,00	4	\$600,00
Triples	\$60,00	5	\$300,00
Fresnel	\$450,00	2	\$900,00
Micrófonos headset	\$120,00	4	\$480,00
Micrófonos dinámicos	\$150,00	6	\$900,00
Pies de micrófono	\$70,00	6	\$420,00
Bafles de monitoreo	\$120,00	2	\$240,00
Bafles potenciadores	\$250,00	2	\$500,00
Monitores	\$600,00	4	\$2.400,00
Parlantes de pie	\$350,00	8	\$2.800,00
Parlantes de profundidad	\$450,00	4	\$1.800,00
Sistema de alarma	\$600,00	1	\$600,00
<b>Total</b>			<b>\$14.990,00</b>

<b>Equipos de computación</b>			
Consola de sonido computarizada	\$2.500,00	1	\$2.500,00
Consola de iluminación computarizada	\$2.500,00	1	\$2.500,00
Computadoras de mesa	\$800,00	8	\$6.400,00
PC	\$1.100,00	2	\$2.200,00
Impresora copiadora	\$4.000,00	1	\$4.000,00
Impresora inyección	\$350,00	2	\$700,00
Sistema de red	\$2.500,00	1	\$2.500,00
<b>Total</b>			<b>\$20.800,00</b>

<b>Muebles</b>			
Escritorios	\$150,00	6	\$900,00
Sillas	\$45,00	20	\$900,00
Mesa de conferencia	\$175,00	1	\$175,00
Sillones	\$130,00	5	\$650,00
Butacas	\$60,00	400	\$24.000,00
Poleas	\$450,00	1	\$450,00
utilería básica	\$400,00	1	\$400,00
vestuario básico	\$400,00	1	\$400,00
<b>Total</b>			<b>\$27.875,00</b>
<b>Total activo fijo</b>			<b>\$233.665,00</b>

### Anexo 39. Gasto Pre operativo

Gasto pre-operativo	
Rubro	Valor
Gastos legales y relacionados	\$1.200,00
Diseño e implementación página web	\$1.500,00
Permisos y patentes	\$800,00
<b>Total</b>	<b>\$3.500,00</b>

### Anexo 40. Depreciación anual

Depreciación anual			
Rubro	Valor	Porcentual	Depreciación anual
Equipos de computo	\$20.800,00	33,33%	\$6.933,33
Muebles y enseres	\$27.875,00	10%	\$2.787,50
Equipos de oficina	\$14.990,00	10%	\$1.499,00
Edificaciones	\$60.000,00	5%	\$3.000,00
Terreno	\$110.000,00	0%	\$0,00
<b>Total anual</b>	<b>\$233.665,00</b>		<b>\$14.219,83</b>

### Rescate de activos

Rubro	Valor	Depreciación total	Rescate
Equipos de computo	\$20.800,00	\$20.800,00	\$0,00
Muebles y enseres	\$27.875,00	\$13.937,50	\$13.937,50
Equipos de oficina	\$14.990,00	\$7.495,00	\$7.495,00
Edificaciones	\$60.000,00	\$15.000,00	\$45.000,00
Terreno	\$110.000,00	\$0,00	\$110.000,00
<b>Rescate activo</b>			<b>\$176.432,50</b>

#### Anexo 41. Capital de trabajo

<b>Capital de trabajo</b>	
<b>Rubro</b>	<b>Valor</b>
Fijos	\$8.713,28
Directos	\$8.373,98
Publicidad y ventas	\$1.765,33
Total mensual	\$18.852,58
Desfase	2
<b>Capital de trabajo</b>	<b>\$28.278,87</b>

#### Anexo 42. Ocupación media del teatro en función de escenario

<b>LOCALIDAD</b>	<b>OPTIMISTA</b>	<b>NORMAL</b>	<b>PESIMISTA</b>
A	100%	90%	80%
B	100%	90%	80%
C	90%	80%	70%
D1	85%	80%	70%
D2	75%	70%	50%
D3	65%	60%	50%
D4	60%	50%	45%
D5	60%	50%	45%

#### Anexo 43. Incremento esperado de la demanda

<b>Incremento de ventas esperado</b>					
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Porcentaje		10%	10%	5%	5%



## Anexo 44. Número de espectáculos al año

### Número de espectáculos al año

Espectáculo tipo	Presentaciones al año
A	2
B	4
C	6
D1	8
D2	12
D3	12
D4	24
D5	24

## Anexo 45. Participación de la demanda

### Distribución de la demanda

	Año				
	1	2	3	4	5
Localidad	Escenario pesimista				
A	720	792	872	916	962
B	1440	1584	1743	1831	1923
C	1890	2079	2287	2402	2523
D1	2520	2772	3050	3203	3364
D2	2700	2970	3267	3431	3603
D3	2700	2970	3267	3431	3603
D4	4872	5360	5896	6191	6501
D5	4872	5360	5896	6191	6501
Localidad	Escenario normal				
A	810	891	981	1031	1083
B	1620	1782	1961	2060	2163
C	2160	2376	2614	2745	2883
D1	2880	3168	3485	3660	3843
D2	3780	4158	4574	4803	5044
D3	3240	3564	3921	4118	4324
D4	5400	5940	6534	6861	7205
D5	5400	5940	6534	6861	7205
Localidad	Escenario Optimista				
A	900	990	1089	1144	1202
B	1800	1980	2178	2287	2402
C	2430	2673	2941	3089	3244
D1	3064	3371	3709	3895	4090
D2	4056	4462	4909	5155	5413
D3	3516	3868	4255	4468	4692
D4	6480	7128	7841	8234	8646
D5	6480	7128	7841	8234	8646

## Anexo 46. Ingresos

Ingresos proyectados					
Año	2015	2016	2017	2018	2019
Localidad	Escenario Pesimista				
A	\$42.240,00	\$46.464,00	\$51.110,40	\$53.665,92	\$56.349,22
B	\$63.360,00	\$69.696,00	\$76.665,60	\$80.498,88	\$84.523,82
C	\$49.203,00	\$54.123,30	\$59.535,63	\$62.512,41	\$65.638,03
D1	\$49.203,00	\$54.123,30	\$59.535,63	\$62.512,41	\$65.638,03
D2	\$28.710,00	\$31.581,00	\$34.739,10	\$36.476,06	\$38.299,86
D3	\$14.850,00	\$16.335,00	\$17.968,50	\$18.866,93	\$19.810,27
D4	\$26.796,00	\$29.475,60	\$32.423,16	\$34.044,32	\$35.746,53
D5	\$26.796,00	\$29.475,60	\$32.423,16	\$34.044,32	\$35.746,53
Total	\$301.158,00	\$331.273,80	\$364.401,18	\$382.621,24	\$401.752,30
Localidad	Escenario normal				
A	\$47.520,00	\$52.272,00	\$57.499,20	\$60.374,16	\$63.392,87
B	\$71.280,00	\$78.408,00	\$86.248,80	\$90.561,24	\$95.089,30
C	\$56.232,00	\$61.855,20	\$68.040,72	\$71.442,76	\$75.014,89
D1	\$56.232,00	\$61.855,20	\$68.040,72	\$71.442,76	\$75.014,89
D2	\$40.194,00	\$44.213,40	\$48.634,74	\$51.066,48	\$53.619,80
D3	\$17.820,00	\$19.602,00	\$21.562,20	\$22.640,31	\$23.772,33
D4	\$29.700,00	\$32.670,00	\$35.937,00	\$37.733,85	\$39.620,54
D5	\$29.700,00	\$32.670,00	\$35.937,00	\$37.733,85	\$39.620,54
Total	\$348.678,00	\$383.545,80	\$421.900,38	\$442.995,40	\$465.145,17
Localidad	Escenario Optimista				
A	\$52.800,00	\$58.080,00	\$63.888,00	\$67.082,40	\$70.436,52
B	\$79.200,00	\$87.120,00	\$95.832,00	\$100.623,60	\$105.654,78
C	\$63.261,00	\$69.587,10	\$76.545,81	\$80.373,10	\$84.391,76
D1	\$59.824,60	\$65.807,06	\$72.387,77	\$76.007,15	\$79.807,51
D2	\$43.128,80	\$47.441,68	\$52.185,85	\$54.795,14	\$57.534,90
D3	\$19.338,00	\$21.271,80	\$23.398,98	\$24.568,93	\$25.797,38
D4	\$35.640,00	\$39.204,00	\$43.124,40	\$45.280,62	\$47.544,65
D5	\$35.640,00	\$39.204,00	\$43.124,40	\$45.280,62	\$47.544,65
Total	\$388.832,40	\$427.715,64	\$470.487,20	\$494.011,56	\$518.712,14

## Anexo 47. Costos Fijos

### Costos fijos

Rubro	Mensual	Anual
<b>Servicios</b>		<b>\$1.560,00</b>
Luz	\$45,00	\$540,00
Agua	\$45,00	\$540,00
Teléfono	\$20,00	\$240,00
Internet	\$20,00	\$240,00
<b>Insumos limpieza</b>	<b>\$35,00</b>	<b>\$420,00</b>
<b>Insumos papelería</b>	<b>\$35,00</b>	<b>\$420,00</b>
<b>Seguridad<sup>4</sup></b>	<b>\$60,00</b>	<b>\$720,00</b>
<b>Total</b>		<b>\$3.120,00</b>

---

<sup>4</sup> Este importe corresponde solamente al monitoreo de seguridad electrónico por parte de la empresa contratada para el mismo; el gasto asociado a la seguridad de los espectáculos permanente se muestra en la tabla No. 38 y asciende a un estimado de 3.000,00 USD al año

## Anexo 48. Costos variables

Espectáculo tipo	% entrada	Costo boletaje
A	50%	\$0.50
B	50%	\$0.50
C	35%	\$0.50
D1	20%	\$0.20
D2	15%	\$0.20
D3	10%	\$0.20
D4	5%	\$0.20
D5	0%	\$0.20
Total		\$0.20

Costos variables Escenario Optimista					
Espectáculo tipo	Ingreso anual	% entrada	USD	Costo artista por presentación (50% entrada)	Costo boletaje
A	\$52.800,00	0%	\$0,00	\$26.400,00	\$225,00
B	\$79.200,00	0%	\$0,00	\$39.600,00	\$225,00
C	\$63.261,00	35%	\$22.141,35	\$0,00	\$202,50
D1	\$59.824,60	20%	\$11.964,92	\$0,00	\$76,60
D2	\$43.128,80	15%	\$6.469,32	\$0,00	\$67,60
D3	\$19.338,00	10%	\$1.933,80	\$0,00	\$58,60
D4	\$35.640,00	5%	\$1.782,00	\$0,00	\$54,00
D5	\$35.640,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$54,00
Total			\$44.291,39	\$66.000,00	\$963,30
					<b>\$111.254,69</b>

Costos variables escenario pesimista					
Espectáculo tipo	Ingreso anual	% entrada	USD	Costo artista por presentación (50% entrada)	Costo boletaje
A	\$42.240,00	0%	\$0,00	\$21.120,00	\$180,00
B	\$63.360,00	0%	\$0,00	\$31.680,00	\$180,00
C	\$49.203,00	35%	\$17.221,05	\$0,00	\$157,50
D1	\$49.203,00	20%	\$9.840,60	\$0,00	\$63,00
D2	\$28.710,00	15%	\$4.306,50	\$0,00	\$45,00
D3	\$14.850,00	10%	\$1.485,00	\$0,00	\$45,00
D4	\$26.796,00	5%	\$1.339,80	\$0,00	\$40,60
D5	\$26.796,00	0%	\$0,00	\$0,00	\$40,60
Total			\$34.192,95	\$52.800,00	\$751,70
					<b>\$87.744,65</b>

## Anexo 49. Margen Bruto Escenario pesimista y optimista

### Margen Bruto escenario pesimista

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	\$301.158,00	\$331.273,80	\$364.401,18	\$382.621,24	\$401.752,30
Costo fijos y variables	\$105.908,52	\$116.823,50	\$127.455,23	\$133.792,59	\$140.446,82
Margen bruto	\$195.249,48	\$214.450,30	\$236.945,95	\$248.828,65	\$261.305,48
Porcentaje	64,83%	64,74%	65,02%	65,03%	65,04%

### Margen Bruto escenario optimista

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	\$388.832,40	\$427.715,64	\$470.487,20	\$494.011,56	\$518.712,14
Costo fijos y variables	\$129.418,56	\$142.684,54	\$155.902,38	\$163.662,10	\$171.809,80
Margen bruto	\$259.413,84	\$285.031,10	\$314.584,83	\$330.349,47	\$346.902,34
Porcentaje	66,72%	66,64%	66,86%	66,87%	66,88%

## Anexo 50. Costo Publicidad Variable

### COSTO PUBLICIDAD VARIABLE Escenario normal

<b>Espectáculo tipo</b>	<b>Ingreso anual</b>	<b>% esfuerzo publicitario</b>	
A	\$47.520,00	10%	\$4.752,00
B	\$71.280,00	10%	\$7.128,00
C	\$56.232,00	5,00%	\$2.811,60
D1	\$56.232,00	3%	\$1.405,80
D2	\$40.194,00	2%	\$803,88
D3	\$17.820,00	2%	\$356,40
D4	\$29.700,00	2%	\$594,00
D5	\$29.700,00	2%	\$594,00
Total			<b>\$18.445,68</b>

### COSTO PUBLICIDAD VARIABLE Escenario pesimista

<b>Espectáculo tipo</b>	<b>Ingreso anual</b>	<b>% esfuerzo publicitario</b>	
A	\$42.240,00	10%	\$4.224,00
B	\$63.360,00	10%	\$6.336,00
C	\$49.203,00	5,00%	\$2.460,15
D1	\$49.203,00	3%	\$1.230,08
D2	\$28.710,00	2%	\$574,20
D3	\$14.850,00	2%	\$297,00
D4	\$26.796,00	2%	\$535,92
D5	\$26.796,00	2%	\$535,92
Total			<b>\$16.193,27</b>

## Anexo 51. Estados de resultados optimista y pesimista

### Teatro Esmeraldas 2015 Estado de Resultados escenario pesimista apalancado

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	\$301.158,00	\$331.273,80	\$364.401,18	\$382.621,24	\$401.752,30
Costo fijos y variables	\$105.908,52	\$116.823,50	\$127.455,23	\$133.792,59	\$140.446,82
Margen bruto	<b>\$195.249,48</b>	<b>\$214.450,30</b>	<b>\$236.945,95</b>	<b>\$248.828,65</b>	<b>\$261.305,48</b>
Costos operativos	\$86.395,45	\$97.264,53	\$102.935,40	\$109.000,34	\$115.490,11
Depreciación	\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
CIF	\$16.193,27	\$17.812,59	\$19.593,85	\$20.573,54	\$21.602,22
Margen antes de gasto en ventas	<b>\$78.440,93</b>	<b>\$85.153,35</b>	<b>\$100.196,86</b>	<b>\$111.968,26</b>	<b>\$116.926,65</b>
Costos de ventas	\$24.831,06	\$26.939,17	\$29.258,08	\$30.533,49	\$31.872,66
Margen operativo	<b>\$53.609,87</b>	<b>\$58.214,18</b>	<b>\$70.938,78</b>	<b>\$81.434,77</b>	<b>\$85.053,99</b>
Interés	\$30.452,52	\$26.080,97	\$20.981,56	\$15.033,09	\$8.094,21
Margen antes de impuesto	<b>\$23.157,35</b>	<b>\$32.133,21</b>	<b>\$49.957,23</b>	<b>\$66.401,68</b>	<b>\$76.959,78</b>
Trabajadores 15%	\$3.473,60	\$4.819,98	\$7.493,58	\$9.960,25	\$11.543,97
IR 23%	\$4.527,26	\$6.282,04	\$9.766,64	\$12.981,53	\$15.045,64
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$15.156,48</b>	<b>\$21.031,19</b>	<b>\$32.697,00</b>	<b>\$43.459,90</b>	<b>\$50.370,18</b>



**Teatro Esmeraldas  
2015**

**Estado de Resultados escenario pesimista no apalancado**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos	\$301.158,00	\$331.273,80	\$364.401,18	\$382.621,24	\$401.752,30
Costo fijos y variables	\$105.908,52	\$116.823,50	\$127.455,23	\$133.792,59	\$140.446,82
<b>Margen bruto</b>	<b>\$195.249,48</b>	<b>\$214.450,30</b>	<b>\$236.945,95</b>	<b>\$248.828,65</b>	<b>\$261.305,48</b>
Costos operativos	\$86.395,45	\$97.264,53	\$102.935,40	\$109.000,34	\$115.490,11
Depreciación	\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
CIF	\$16.193,27	\$17.812,59	\$19.593,85	\$20.573,54	\$21.602,22
<b>Margen antes de gasto en ventas</b>	<b>\$78.440,93</b>	<b>\$85.153,35</b>	<b>\$100.196,86</b>	<b>\$111.968,26</b>	<b>\$116.926,65</b>
Costos de ventas	\$24.831,06	\$26.939,17	\$29.258,08	\$30.533,49	\$31.872,66
<b>Margen operativo</b>	<b>\$53.609,87</b>	<b>\$58.214,18</b>	<b>\$70.938,78</b>	<b>\$81.434,77</b>	<b>\$85.053,99</b>
Interés	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>margen antes de impuesto</b>	<b>\$53.609,87</b>	<b>\$58.214,18</b>	<b>\$70.938,78</b>	<b>\$81.434,77</b>	<b>\$85.053,99</b>
Trabajadores 15%	\$8.041,48	\$8.732,13	\$10.640,82	\$12.215,22	\$12.758,10
IR 23%	\$10.480,73	\$11.380,87	\$13.868,53	\$15.920,50	\$16.628,05
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$35.087,66</b>	<b>\$38.101,18</b>	<b>\$46.429,43</b>	<b>\$53.299,06</b>	<b>\$55.667,84</b>

**Teatro Esmeraldas  
2015**

**Estado de Resultados escenario optimista apalancado**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos	\$388.832,40	\$427.715,64	\$470.487,20	\$494.011,56	\$518.712,14
Costo fijos y variables	\$129.418,56	\$142.684,54	\$155.902,38	\$163.662,10	\$171.809,80
Margen bruto	<b>\$259.413,84</b>	<b>\$285.031,10</b>	<b>\$314.584,83</b>	<b>\$330.349,47</b>	<b>\$346.902,34</b>
Costos operativos	\$86.395,45	\$97.264,53	\$102.935,40	\$109.000,34	\$115.490,11
Depreciación	\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
CIF	\$20.533,60	\$22.586,96	\$24.845,66	\$26.087,94	\$27.392,34
Margen antes de gasto en ventas	<b>\$138.264,95</b>	<b>\$150.959,77</b>	<b>\$172.583,93</b>	<b>\$187.974,68</b>	<b>\$196.733,39</b>
Costos de ventas	\$30.968,27	\$33.690,09	\$36.684,10	\$38.330,81	\$40.059,85
Margen operativo	<b>\$107.296,69</b>	<b>\$117.269,68</b>	<b>\$135.899,83</b>	<b>\$149.643,87</b>	<b>\$156.673,54</b>
Interés	\$30.858,90	\$26.429,01	\$21.261,55	\$15.233,70	\$8.202,22
margen antes de impuesto	<b>\$76.437,79</b>	<b>\$90.840,67</b>	<b>\$114.638,28</b>	<b>\$134.410,17</b>	<b>\$148.471,32</b>
Trabajadores 15%	\$11.465,67	\$13.626,10	\$17.195,74	\$20.161,53	\$22.270,70
IR 23%	\$14.943,59	\$17.759,35	\$22.411,78	\$26.277,19	\$29.026,14
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$50.028,53</b>	<b>\$59.455,22</b>	<b>\$75.030,76</b>	<b>\$87.971,46</b>	<b>\$97.174,48</b>

**Teatro Esmeraldas  
2015**

**Estado de Resultados escenario optimista No apalancado**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos	\$388.832,40	\$427.715,64	\$470.487,20	\$494.011,56	\$518.712,14
Costo fijos y variables	\$129.418,56	\$142.684,54	\$155.902,38	\$163.662,10	\$171.809,80
<b>Margen bruto</b>	<b>\$259.413,84</b>	<b>\$285.031,10</b>	<b>\$314.584,83</b>	<b>\$330.349,47</b>	<b>\$346.902,34</b>
Costos operativos	\$86.395,45	\$97.264,53	\$102.935,40	\$109.000,34	\$115.490,11
Depreciación	\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
CIF	\$20.533,60	\$22.586,96	\$24.845,66	\$26.087,94	\$27.392,34
Margen antes de gasto en ventas	\$138.264,95	\$150.959,77	\$172.583,93	\$187.974,68	\$196.733,39
Costos de ventas	\$30.968,27	\$33.690,09	\$36.684,10	\$38.330,81	\$40.059,85
<b>Margen operativo</b>	<b>\$107.296,69</b>	<b>\$117.269,68</b>	<b>\$135.899,83</b>	<b>\$149.643,87</b>	<b>\$156.673,54</b>
Interés	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
margen antes de impuesto	\$107.296,69	\$117.269,68	\$135.899,83	\$149.643,87	\$156.673,54
Trabajadores 15%	\$16.094,50	\$17.590,45	\$20.384,97	\$22.446,58	\$23.501,03
IR 23%	\$20.976,50	\$22.926,22	\$26.568,42	\$29.255,38	\$30.629,68
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$70.225,68</b>	<b>\$76.753,00</b>	<b>\$88.946,44</b>	<b>\$97.941,92</b>	<b>\$102.542,83</b>

**Anexo 52. Flujos De Caja**

**Flujo de efectivo escenario optimista apalancado  
Teatro Esmeraldas  
2015**

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utilidad neta		\$50.028,53	\$59.455,22	\$75.030,76	\$87.971,46	\$97.174,48
Depreciación		\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
Amortización crédito		-\$26.606,01	-\$31.035,90	-\$36.203,36	-\$42.231,21	-\$49.262,69
Inversión	-\$264.770,22					
Préstamo	\$185.339,15					
Recuperación capital de trabajo						\$27.605,22
Rescate activos						\$176.432,50
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-\$79.431,07</b>	<b>\$37.642,36</b>	<b>\$42.639,16</b>	<b>\$53.047,23</b>	<b>\$53.026,75</b>	<b>\$259.236,01</b>

**Flujo de efectivo escenario optimista no apalancado**  
**Teatro Esmeraldas**  
**2015**

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utilidad neta		\$70.225,68	\$76.753,00	\$88.946,44	\$97.941,92	\$102.542,83
Depreciación		\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
Amortización crédito		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inversión	-\$264.770,22					
Préstamo	\$0,00					
Recuperación capital de trabajo						\$27.605,22
Rescate activos						\$176.432,50
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-\$264.770,22</b>	<b>\$84.445,51</b>	<b>\$90.972,84</b>	<b>\$103.166,27</b>	<b>\$105.228,42</b>	<b>\$313.867,05</b>

**Flujo de efectivo escenario pesimista apalancado**  
**Teatro Esmeraldas**  
**2015**

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utilidad neta		\$15.156,48	\$21.031,19	\$32.697,00	\$43.459,90	\$50.370,18
Depreciación		\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
Amortización crédito		-\$26.255,63	-\$30.627,19	-\$35.726,60	-\$41.675,07	-\$48.613,95
Inversión	-\$261.283,50					
Préstamo	\$182.898,45					
Recuperación capital de trabajo						\$24.118,50
Rescate activos						\$176.432,50
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-\$78.385,05</b>	<b>\$3.120,68</b>	<b>\$4.623,83</b>	<b>\$11.190,23</b>	<b>\$9.071,33</b>	<b>\$209.593,72</b>

**Flujo de efectivo escenario pesimista no apalancado**  
**Teatro Esmeraldas**  
**2015**

<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Utilidad neta		\$35.087,66	\$38.101,18	\$46.429,43	\$53.299,06	\$55.667,84
Depreciación		\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50
Amortización crédito		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inversión	-\$261.283,50					
Préstamo	\$0,00					
Recuperación capital de trabajo						\$24.118,50
Rescate activos						\$176.432,50
<b>Flujo neto de efectivo</b>	<b>-\$261.283,50</b>	<b>\$49.307,49</b>	<b>\$52.321,01</b>	<b>\$60.649,27</b>	<b>\$60.585,56</b>	<b>\$263.505,34</b>

**Anexo 53. Balances Generales**

**Balance General pesimista apalancado**  
**Teatro Esmeraldas**  
**2015**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016<sup>5</sup></b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos</b>	<b>\$312.913,25</b>	<b>\$310.702,21</b>	<b>\$312.633,61</b>	<b>\$315.160,73</b>	<b>\$400.324,30</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$93.468,08</b>	<b>\$105.476,88</b>	<b>\$121.628,11</b>	<b>\$131.441,73</b>	<b>\$223.891,80</b>
Efectivo	\$3.120,68	\$6.094,74	\$12.307,75	\$16.655,36	\$103.366,11
Cuentas por cobrar	\$90.347,40	\$99.382,14	\$109.320,35	\$114.786,37	\$120.525,69
Inventarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$219.445,17</b>	<b>\$205.225,33</b>	<b>\$191.005,50</b>	<b>\$183.719,00</b>	<b>\$176.432,50</b>
Activo fijo bruto	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00
Depreciación acumulada	-\$14.219,83	-\$28.439,67	-\$42.659,50	-\$49.946,00	-\$57.232,50
<b>Pasivos</b>	<b>\$220.187,93</b>	<b>\$196.109,73</b>	<b>\$166.762,16</b>	<b>\$128.889,51</b>	<b>\$84.268,09</b>
Pasivo corriente	\$63.545,11	\$70.094,10	\$76.473,14	\$80.275,56	\$84.268,09
Pasivo a largo plazo	\$156.642,82	\$126.015,63	\$90.289,02	\$48.613,95	\$0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$92.725,32</b>	<b>\$114.592,49</b>	<b>\$145.871,44</b>	<b>\$186.271,22</b>	<b>\$316.056,21</b>
Resultados de ejercicio	\$15.156,48	\$21.031,19	\$32.697,00	\$43.459,90	\$50.370,18
Capital social	\$78.385,05	\$78.385,05	\$78.385,05	\$78.385,05	\$78.385,05
utilidad retenida	-\$816,21	\$15.176,25	\$34.789,39	\$64.426,27	\$187.300,98
<b>Pasivo + patrimonio</b>	<b>\$312.913,25</b>	<b>\$310.702,21</b>	<b>\$312.633,61</b>	<b>\$315.160,73</b>	<b>\$400.324,30</b>

<sup>5</sup> El incremento en la cuenta de depreciación acumulada de año 2015 al 2016 se da en mayor proporción que el de las otras cuentas de activo en este año, lo que se refleja en una reducción del activo total del año 2015 al 2016.

**Balance General pesimista no apalancado  
Teatro Esmeraldas  
2015**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos</b>	<b>\$359.100,06</b>	<b>\$389.255,35</b>	<b>\$420.917,12</b>	<b>\$450.600,30</b>	<b>\$569.273,92</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$139.654,89</b>	<b>\$184.030,02</b>	<b>\$229.911,62</b>	<b>\$266.881,30</b>	<b>\$392.841,42</b>
<b>Efectivo</b>	\$49.307,49	\$84.647,88	\$120.591,27	\$152.094,92	\$272.315,73
<b>Cuentas por cobrar</b>	\$90.347,40	\$99.382,14	\$109.320,35	\$114.786,37	\$120.525,69
<b>Inventarios</b>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$219.445,17</b>	<b>\$205.225,33</b>	<b>\$191.005,50</b>	<b>\$183.719,00</b>	<b>\$176.432,50</b>
<b>Activo fijo bruto</b>	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00
<b>Depreciación acumulada</b>	-\$14.219,83	-\$28.439,67	-\$42.659,50	-\$49.946,00	-\$57.232,50
<b>Pasivos</b>	<b>\$63.545,11</b>	<b>\$70.094,10</b>	<b>\$76.473,14</b>	<b>\$80.275,56</b>	<b>\$84.268,09</b>
<b>Pasivo corriente</b>	\$63.545,11	\$70.094,10	\$76.473,14	\$80.275,56	\$84.268,09
<b>Pasivo a largo plazo</b>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$295.554,95</b>	<b>\$319.161,25</b>	<b>\$344.443,98</b>	<b>\$370.324,74</b>	<b>\$485.005,83</b>
<b>Resultados de ejercicio</b>	\$35.087,66	\$38.101,18	\$46.429,43	\$53.299,06	\$55.667,84
<b>Capital social</b>	\$261.283,50	\$261.283,50	\$261.283,50	\$261.283,50	\$261.283,50
<b>utilidad retenida</b>	-\$816,21	\$19.776,57	\$36.731,05	\$55.742,18	\$168.054,49
<b>Pasivo + patrimonio</b>	<b>\$359.100,06</b>	<b>\$389.255,35</b>	<b>\$420.917,12</b>	<b>\$450.600,30</b>	<b>\$569.273,92</b>

**Balance General optimista apalancado**  
**Teatro Esmeraldas**  
**2015**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos</b>	<b>\$373.737,25</b>	<b>\$398.607,97</b>	<b>\$426.672,36</b>	<b>\$451.857,22</b>	<b>\$559.229,10</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$154.292,08</b>	<b>\$193.382,64</b>	<b>\$235.666,86</b>	<b>\$268.138,22</b>	<b>\$382.796,60</b>
Efectivo	\$37.642,36	\$65.067,95	\$94.520,70	\$119.934,75	\$227.182,96
Cuentas por cobrar	\$116.649,72	\$128.314,69	\$141.146,16	\$148.203,47	\$155.613,64
Inventarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$219.445,17</b>	<b>\$205.225,33</b>	<b>\$191.005,50</b>	<b>\$183.719,00</b>	<b>\$176.432,50</b>
Activo fijo bruto	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00
Depreciación acumulada	-\$14.219,83	-\$28.439,67	-\$42.659,50	-\$49.946,00	-\$57.232,50
<b>Pasivos</b>	<b>\$236.384,29</b>	<b>\$213.307,98</b>	<b>\$185.035,32</b>	<b>\$147.459,95</b>	<b>\$103.085,88</b>
Pasivo corriente	\$77.651,14	\$85.610,73	\$93.541,43	\$98.197,26	\$103.085,88
Pasivo a largo plazo	\$158.733,15	\$127.697,25	\$91.493,89	\$49.262,69	\$0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$137.352,96</b>	<b>\$185.299,99</b>	<b>\$241.637,04</b>	<b>\$304.397,27</b>	<b>\$456.143,22</b>
Resultados de ejercicio	\$50.028,53	\$59.455,22	\$75.030,76	\$87.971,46	\$97.174,48
Capital social	\$79.431,07	\$79.431,07	\$79.431,07	\$79.431,07	\$79.431,07
utilidad retenida	\$7.893,36	\$46.413,71	\$87.175,21	\$136.994,75	\$279.537,67
<b>Pasivo + patrimonio</b>	<b>\$373.737,25</b>	<b>\$398.607,97</b>	<b>\$426.672,36</b>	<b>\$451.857,22</b>	<b>\$559.229,10</b>

**Balance General optimista no apalancado**  
**Teatro Esmeraldas**  
**2015**

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activos</b>	<b>\$420.540,40</b>	<b>\$479.433,41</b>	<b>\$539.185,86</b>	<b>\$593.674,00</b>	<b>\$736.995,34</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$201.095,23</b>	<b>\$274.208,08</b>	<b>\$348.180,36</b>	<b>\$409.955,00</b>	<b>\$560.562,84</b>
Efectivo	\$84.445,51	\$145.893,39	\$207.034,20	\$261.751,53	\$404.949,20
Cuentas por cobrar	\$116.649,72	\$128.314,69	\$141.146,16	\$148.203,47	\$155.613,64
Inventarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$219.445,17</b>	<b>\$205.225,33</b>	<b>\$191.005,50</b>	<b>\$183.719,00</b>	<b>\$176.432,50</b>
Activo fijo bruto	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00	\$233.665,00
Depreciación acumulada	-\$14.219,83	-\$28.439,67	-\$42.659,50	-\$49.946,00	-\$57.232,50
<b>Pasivos</b>	<b>\$77.651,14</b>	<b>\$85.610,73</b>	<b>\$93.541,43</b>	<b>\$98.197,26</b>	<b>\$103.085,88</b>
Pasivo corriente	\$77.651,14	\$85.610,73	\$93.541,43	\$98.197,26	\$103.085,88
Pasivo a largo plazo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Patrimonio</b>	<b>\$342.889,26</b>	<b>\$393.822,69</b>	<b>\$445.644,44</b>	<b>\$495.476,74</b>	<b>\$633.909,46</b>
Resultados de ejercicio	\$70.225,68	\$76.753,00	\$88.946,44	\$97.941,92	\$102.542,83
Capital social	\$264.770,22	\$264.770,22	\$264.770,22	\$264.770,22	\$264.770,22
utilidad retenida	\$7.893,36	\$52.299,46	\$91.927,78	\$132.764,61	\$266.596,41
<b>Pasivo + patrimonio</b>	<b>\$420.540,40</b>	<b>\$479.433,41</b>	<b>\$539.185,86</b>	<b>\$593.674,00</b>	<b>\$736.995,34</b>

## Anexo 54. Precio Medio

### Precio Medio

Espectáculo tipo	Presentaciones al año	Peso ponderado	Precio medio	Precio ponderado
A	2	2,17%	\$58,67	\$1,28
B	4	4,35%	\$44,00	\$1,91
C	6	6,52%	\$26,03	\$1,70
D1	8	8,70%	\$19,53	\$1,70
D2	12	13,04%	\$10,63	\$1,39
D3	12	13,04%	\$5,50	\$0,72
D4	24	26,09%	\$5,50	\$1,43
D5	24	26,09%	\$5,50	\$1,43
			<b>Precio promedio</b>	<b>\$11,56</b>

## Anexo 55. Análisis de sensibilidad

Estado de Resultados normal apalancado sujeto a incremento de costos relevantes						Variables afectadas
Año	2015	2016	2017	2018	2019	Porcentaje respecto a las ventas
Ingresos	\$348.678,00	\$383.545,80	\$421.900,38	\$442.995,40	\$465.145,17	
Costo fijos y variables	\$142.608,51	\$157.258,93	\$171.722,07	\$180.265,63	\$189.236,36	41%
Margen bruto	\$206.069,49	\$226.286,87	\$250.178,31	\$262.729,77	\$275.908,80	
Costos operativos	\$103.839,55	\$116.903,21	\$123.719,09	\$131.008,60	\$138.808,72	30%
Depreciación	\$14.219,83	\$14.219,83	\$14.219,83	\$7.286,50	\$7.286,50	
CIF	\$18.445,68	\$20.290,25	\$22.319,27	\$23.435,24	\$24.607,00	
Margen antes de gasto en ventas	\$69.564,42	\$74.873,58	\$89.920,11	\$100.999,43	\$105.206,59	
Costos de ventas	\$33.842,73	\$36.776,29	\$40.003,20	\$41.778,00	\$43.641,55	10%
Margen operativo	\$35.721,69	\$38.097,29	\$49.916,91	\$59.221,42	\$61.565,04	
Interés	\$30.672,79	\$26.269,62	\$21.133,32	\$15.141,82	\$8.152,75	
margen antes de impuesto	\$5.048,90	\$11.827,67	\$28.783,59	\$44.079,60	\$53.412,29	
Trabajadores 15%	\$757,33	\$1.774,15	\$4.317,54	\$6.611,94	\$8.011,84	
IR 23%	\$987,06	\$2.312,31	\$5.627,19	\$8.617,56	\$10.442,10	
Utilidad neta	\$3.304,50	\$7.741,21	\$18.838,86	\$28.850,10	\$34.958,34	

VAN (aproximadamente cero)	Incremento sufrido por variables de costo relevantes
\$1,19	20,191%



## Anexo 56. Razones Financieras

<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Razón corriente	1,78	1,95	2,14	2,29	3,28
Razón ácida	1,78	1,95	2,14	2,29	3,28
ROI	13%	16%	21%	26%	29%
ROE	28%	25%	25%	24%	17%
ROA	10%	12%	15%	17%	16%