



FACULTAD DE POSGRADOS

IMPLEMENTACIÓN DE UN MUSEO CONTEMPORÁNEO DE CERA PARA
LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para
optar por el título de Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República.

Profesor Guía
MBA. Andrés Proaño

Autor
David Esteban Iglesias Reyes

Año
2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber guiado este trabajo de titulación por medio 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 vigentes que regulan el Trabajo de Titulación”.

Andrés Proaño
MBA
C.C.170821645-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE 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”.

David Esteban Iglesias Reyes
C.C.130962811-1

RESUMEN

Los servicios museísticos a nivel mundial han experimentado una profunda evolución tendiente a transformar la forma clásica de exhibir el patrimonio de los museos, de tradicionales y formales hacia espacios de diversión e interacción de los visitantes; sin embargo en el país, específicamente en Quito, todavía no se ha generado esa conversión, brindando la oportunidad de crear un nuevo museo adaptado a la nueva tendencia museística internacional.

Es así que se analiza la implementación de un museo contemporáneo de cera en la ciudad de Quito cuya propuesta de valor frente al mercado es la siguiente:

- Exposición de personajes contemporáneos ecuatorianos y extranjeros en cera.
- Diversidad de personajes en varios temas de exposición.
- Implementación tecnológica visual y acústica para la escenificación.
- Capacidad del cliente de interactuar en los escenarios de exposición.

El mercado donde se desarrolla el negocio es aparentemente un océano rojo (mercado consolidado de muchos competidores); pero poco evolucionado y estancado, otorgando la posibilidad de transformarlo en un océano azul (mercado en crecimiento de escasa competencia), donde se visualiza una atractiva potencial demanda (entre 128.160 a 249.704 servicios por año) que convirtiéndolo en términos monetarios prevé ingresos de \$360.560,22 dólares a \$702.507,56 dólares por año, con solo \$366.627,61 dólares de inversión.

De acuerdo al análisis de evaluación de proyectos, el VAN es positivo, la TIR está sobre la tasa de descuento y el periodo de recuperación del dinero se estima en aproximadamente dos años, lo que avala la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

Museum services worldwide have experienced profound changes aimed at transforming the classic way of displaying wealth of museums, traditional and formal to fun and interaction spaces for visitors; however in the country, specifically in Quito, it has not yet generated the conversion, providing the opportunity to create a new museum adapted to the new international museum trend.

Thus, the implementation of a wax contemporary museum in Quito is analyzed in this business case whose value proposition against the market is the following:

- Exhibition of Ecuadorian and foreign contemporaries wax figures.
- Characters diversity in various exhibition themes.
- Visual and audible technological implementation.
- Visitor's capability to interact in the scenarios.

The market where the business takes place is apparently a red ocean (consolidated market many competitors); but underdeveloped and stagnant, giving the possibility to transform it into a blue ocean (growth market of few competition), where a potential attractive demand is displayed (between 128,160 to 249,704 services per year) than expressed in monetary terms anticipated an income \$ 360,560.22 to \$ 702,507.56 US dollars per year, with only \$ 366,627.61 US dollars of investment.

According to the analysis of project evaluation, the NPV is positive, the IRR is above the discount rate and the payback period is estimated in about two years, which guarantees the project viability.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.....	2
1.1. Antecedentes	2
1.1.1. Historia museística.....	2
1.1.2. Antecedentes del sector	3
1.2. Descripción del negocio.....	5
1.3. Objetivo general	5
1.3.1. Objetivos específicos	5
1.4. Justificación e importancia	6
1.5. Información legal	8
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO ..	10
2.1. La economía ecuatoriana.....	10
2.2. Producto interno bruto real	11
2.3. Balanza comercial.....	12
2.4. Remesas de emigrantes.....	14
2.5. Desempleo.....	15
2.6. Petróleo	16
2.7. Inflación	17
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO	18
3.1. Análisis de la demanda.....	18
3.1.1. Segmentación	18
3.1.1.1 Segmentación Geográfica	18
3.1.1.2. Segmentación demográfica y psicográfica	19
3.1.1.3. Resultado de la segmentación de mercado.....	22
3.1.2 Investigación de mercado	22
3.1.2.1. Tabulación de datos resultado de la encuesta	24
3.1.3. Resultado del análisis de la demanda	26

3.2. Análisis de la oferta	27
3.2.1. Inconvenientes Administrativos	30
3.2.2. Clasificación de los museos en el Ecuador.....	30
3.2.3. Análisis de la competencia directa.....	31
3.2.4. Museo Alberto Mena Caamaño	33
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	34
4.1. Producto/ Servicio.....	34
4.1.1. Definición gráfica del negocio	35
4.1.1.1. Nombre.....	35
4.1.1.2. Logo.....	36
4.1.1.3. Slogan	36
4.2. Plaza	37
4.2.1. Definición de la localización.....	37
4.3. Comunicación	38
4.3.1. Publicidad	39
4.3.1.1. Publicidad anticipada.....	39
4.3.1.2. Publicidad continua	39
4.3.2. Promoción.....	39
4.3.3. Relaciones públicas	40
4.4. Precio.....	41
4.4.1. Determinación del precio	41
4.5. Análisis final del plan de comercialización	42
CAPÍTULO V: ANÁLISIS TÉCNICO	44
5.1. Proceso de elaboración de figuras de cera.....	44
5.2. Proceso para la adquisición de las figuras de cera.....	46
5.3. Capacidad instalada	47
5.4. Lista de personajes para elaborar en cera.....	49
5.5. Layout del negocio.....	53
5.6. Estructura organizacional.....	54

CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO	56
6.1. Análisis cinco fuerzas de Porter	56
6.2. Análisis FODA.....	59
6.3. Selección de la estrategia competitiva	61
6.3.1. Propuesta de valor del museo	62
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS FINANCIERO	63
7.1. Inversiones del proyecto.....	63
7.2. Financiamiento.....	64
7.2.1. Estructura óptima de capital	64
7.3. Proyección de ventas	66
7.4. Balance General.....	68
7.5. Estado de resultados.....	70
7.6. Estimación de la tasa de descuento	72
7.7. Análisis financiero	73
7.8. Flujo de caja del proyecto	75
7.9. Punto de equilibrio	77
7.10. Análisis de escenarios	78
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y	
RECOMENDACIONES	80
8.1. Conclusiones.....	80
8.1.1. Del estudio técnico organizacional:.....	80
8.1.2. Del estudio financiero:	82
8.2. Recomendaciones	83
REFERENCIAS	84

INTRODUCCIÓN

El presente estudio analiza la factibilidad de crear una empresa de servicios museísticos a través de la adecuación de un inmueble en diferentes escenarios de exposición equipados con materiales antiguos y contemporáneos, que ejemplifiquen diversas escenas muy importantes y relevantes para la historia nacional e internacional, dentro del ámbito: Deportivo, cultural, político, artístico, científico, del espectáculo y entre otros; en los cuales reposan personajes ecuatorianos y extranjeros plasmados en cera, teniendo una imagen idéntica en tamaño y fisionomía a las mismas personas que algún día fueron y/o son relevantes para la historia del país y el mundo.

El servicio consiste básicamente en ofrecer visitas guiadas (si el cliente lo prefiere así) para niños, adolescentes, adultos y adultos mayores; residentes de Quito, turistas nacionales y/o extranjeros; que deseen visitar el museo por distintas razones sean estas por fines educativos, turísticos, culturales o por diversión.

La necesidad de crear este segmento de negocio se facilita por algunos acontecimientos de potenciación al sector turístico caracterizado principalmente por el crecimiento constante de la demanda de turistas extranjeros y locales, la alta inversión del estado en turismo y el otorgamiento de créditos a tasas preferenciales; beneficiando así, hacia diversas actividades económicas entre ellas la de los museos de artes plásticas y visuales, generando la oportunidad para la creación de un Museo de Cera en la ciudad de Quito.

Dada esta situación, se determina como potencial alternativa para cubrir, al menos parcialmente la creciente demanda por servicios relacionados al turismo, la implementación del mencionado proyecto que al final del presente plan, se resuelve que es social, legal y financieramente viable.

CAPÍTULO I: METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

1.1. Antecedentes

En los antecedentes se analizan temas relacionados a la historia de los museos y una perspectiva de la situación actual del sector donde se desarrolla el negocio.

1.1.1. Historia museística

De acuerdo a la Subsecretaría de Memoria Social (2015), los museos son una expresión de nuestra memoria y diversidad cultural, que contribuyen el ejercicio pleno de los derechos culturales y el aprendizaje colectivo, al preservar y difundir las huellas de nuestro pasado.

La historia de los museos parte del coleccionismo, lo que responde a la necesidad de los seres humanos en poseer objetos únicos y exclusivos como demostración de poder y status, siendo el museo Ashmolean de la Universidad de Oxford el primero en abrir sus puertas al público en el año 1683 (Gilbert, 2011).

Los museos a nivel mundial han permanecido en constante evolución. Desde el siglo XVII hasta el siglo XVIII la propiedad de las colecciones correspondía exclusivamente a la iglesia y la monarquía. A finales del siglo XVIII a través de la creación del Estado revolucionario francés se permite la transferencia completa de la autoridad museística de la iglesia al estado y se crea el estrecho vínculo entre patrimonio, museo y nación. Progresivamente a comienzos del siglo XIX comienza la aparición de museos de propiedad municipal y privada gracias a la instauración del sistema político democrático tanto en Europa como en Estados Unidos. Luego en el siglo XX gracias al desarrollo intelectual acelerado de la época, los museos se comienzan a especializar y surgen variedad de formas de exposición. Después de la Segunda Guerra Mundial nacen organismos no gubernamentales como el Consejo Internacional de

Museos –ICOM- promoviendo programas de generación y conservación de museos, se estima que más del 70 % de los museos actuales fueron creados tras la creación del ICOM. En la década de los 90's, la crisis económica por falta de financiamiento público provoca que los museos busquen nuevas alternativas de financiamiento especialmente del sector privado y empresarial, apoyado por una fuerte oleada “neoliberal” que considera contraproducente el excesivo intervencionismo estatal defendiendo el libre mercado capitalista. A esto se agregan factores de cambios tecnológicos, de globalización y de mercadotecnia; haciendo que varios museos internacionales se conviertan en negocios exitosos en términos de rentabilidad (Gilbert, 2011).

Los museos en el Ecuador no han podido concluir ese el último paso evolutivo para poder afianzarse en aspectos administrativos, tecnológicos y comerciales; como se puede analizar en el análisis de la oferta (ver capítulo III), la mayoría de los museos nacionales carecen de una estructura administrativa adecuada que les permita promoverse en el mercado y auto sustentarse (Castillo, 2012).

1.1.2. Antecedentes del sector

Es indudable que uno de los sectores de más alto crecimiento y de mayor potencial productivo en el Ecuador es el sector Turístico (Ministerio de Turismo, 2014a). Basta visualizar los constantes premios internacionales otorgados al país y también a las ciudades que componen la misma, principalmente en temas relacionados al turismo, por ello la proyección de demanda extranjera que se pretende recibir en el Ecuador en los próximos años según el Plan de Turismo (PLANDETUR) de 1'700.000 turistas extranjeros para el 2016 (Ministerio de Turismo, 2014b).

Es evidente también el impulso que está obteniendo el mismo sector a través del Estado tanto a nivel de Gobierno Nacional como de Gobierno Local. Desde el punto de vista de Gobierno Nacional, el sector turístico es considerado uno de los ejes fundamentales para el cambio de la Matriz Productiva en el Ecuador

(Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2013). Es así que a través del Ministerio de Turismo se está promocionando y generando campañas agresivas internacionales para estimular la visita de turistas extranjeros al país, hecho que se respalda en el incremento de la inversión del gobierno nacional en el sector turístico de diez veces su valor comparando el año 2006 con respecto al 2014 pasando de 6 millones a 60 millones de dólares respectivamente (Ministerio de Turismo, 2015). En la misma línea, a través de la Corporación Financiera Nacional CFN, se está gestionando el otorgamiento flexible y prioritario de créditos a tasas preferenciales donde se evidencie el emprendimiento de nuevos negocios que tengan relación al turismo (CFN, 2014a).

Desde el punto de vista del Gobierno Local, el Municipio de Quito a través de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica se encuentra de igual forma manejando planes estratégicos de asesoramiento para la generación de nuevos negocios de esta manera impulsando el emprendimiento en la ciudad (CONQUITO, 2014).

Es así que una actividad económica favorecida por el impulso turístico viene a ser los museos de artes plásticas y visuales, beneficiándose por el crecimiento que pueda tener la demanda de turistas extranjeros y locales en el corto y largo plazo en el país.

Por lo antes expuesto, se considera que se ha generado un ambiente de negocios idóneo que facilita la generación de mayores y mejores servicios turísticos, considerando como potencial alternativa para cubrir al menos parcialmente la creciente demanda de servicios relacionados al turismo, la creación de un museo contemporáneo de cera que brinde una fresca alternativa al turista para que conozca de forma divertida varios personajes famosos ecuatorianos e internacionales de la vida contemporánea actual e histórica plasmados en cera.

1.2. Descripción del negocio

Este nuevo concepto de servicio turístico muestra una original alternativa de diversión tanto para turistas nacionales como extranjeros, la misma que consiste en la adecuación de un inmueble en escenarios realistas y rústicos, equipados con materiales antiguos y contemporáneos, que ejemplifiquen diferentes escenas muy importantes y relevantes para la historia nacional e internacional, dentro del ámbito: deportivo, cultural, político, artístico, social y del espectáculo; en los cuales reposarán personajes plasmados en cera, teniendo una imagen idéntica en tamaño y color a las personas que algún día fueron o son relevantes para la historia del país y el mundo.

La ubicación geográfica de este negocio es en la ciudad de Quito, dado que es el cantón con el mayor flujo de turistas extranjeros en el Ecuador y de mayor cultura museística según el informe otorgado por el Sistema Ecuatoriano de Museos (Ministerio de Turismo, 2014c y Castillo, 2012). Su micro localización dentro de la capital se determina de acuerdo a un estudio de mercado, que defina su mejor ubicación.

1.3. Objetivo general

Realizar un plan de negocios orientado a comprobar la factibilidad de implementar un Museo Contemporáneo de Cera para la ciudad de Quito, enfocado en satisfacer la creciente demanda turística local, nacional y extranjera.

1.3.1. Objetivos específicos

- Crear el Museo Contemporáneo de Cera.
- Determinar la demanda local, nacional y extranjera, a través del análisis del mercado en función de la capacidad económica, gustos, preferencias y ubicación geográfica del negocio.

- Delimitar la cantidad de oferta directa e indirecta existente en el mercado.
- Calcular los niveles de rentabilidad a ser obtenidos en función de la actividad y de la inversión realizada.
- Determinar el precio de entrada al museo mediante un análisis costos-financiero que asegure accesibilidad del consumidor al servicio y rentabilidad a la empresa.
- Posicionar a la empresa como la mejor alternativa de servicios turísticos en cuanto a museos de cera se refiera para la ciudad de Quito.
- Establecer la cantidad de personas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa de acuerdo a la demanda estimada.
- Determinar la micro-localización más eficiente para el museo contemporáneo de cera dentro de la ciudad de Quito.
- Establecer el proceso técnico de producción de figuras de cera, sus costos y sus tiempos de elaboración.

1.4. Justificación e importancia

La necesidad de implementar un museo contemporáneo de cera se refleja en los siguientes argumentos:

a) Crecimiento sostenible de la demanda

Según el Banco Central del Ecuador se ha incrementado el turismo nacional impulsado entre otras cosas, por el crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos 8 años (BCE, 2015). Generando un mayor poder adquisitivo para los ecuatorianos y de esta manera aumentando el gasto agregado en la economía, incrementándose los viajes, las compras, el turismo nacional; por lo tanto, mayor demanda de bienes y servicios. Además del constante crecimiento de la demanda turística extranjera no solo a nivel nacional como indica la tabla 1, sino también en el nivel local (Quito), que se ha convertido a lo largo de los últimos cinco años como la ciudad más visitada por turistas extranjeros en el

Ecuador, ha originado el ambiente propicio para emprender novedosos y contemporáneos negocios relacionados al turismo (ANDES, 2013).

A continuación, la tabla 1 explica el ingreso total de turistas extranjeros al país entre los años 2009 y 2014. El mismo detalla claramente un crecimiento de 14,2% de turistas entre enero a diciembre de 2014 en relación al mismo periodo del año anterior, que en términos absolutos significa un incremento de 190,737 personas. La procedencia de turistas de acuerdo a su importancia se clasifica en 25% desde Colombia, 18% Estados Unidos, 11% también de Perú y 46% de otros destinos. Se estima que para diciembre de 2016 se alcance la cifra record de 1,7 millones de turistas extranjeros. Siendo el mes de abril el de mayor crecimiento con 32%, el mes de febrero el 20% también enero y agosto con 17%. Mientras que el mes de marzo es el mes de menor crecimiento con solamente 1% (Ministerio de Turismo, 2014c).

Tabla 1: Llegadas de extranjeros al Ecuador

MES	2009	2010	2011	2012	2013	2014	VAR% 2014/2013
ENE	86.544	96.109	105.548	127.116	130.842	152.576	17%
FEB	72.742	89.924	86.421	99.521	103.768	124.584	20%
MAR	72.226	82.452	87.495	96.948	113.361	114.007	1%
ABR	72.910	70.540	87.507	92.627	89.669	118.614	32%
MAY	70.277	77.618	82.870	92.644	98.420	111.177	13%
JUN	89.889	91.602	99.949	118.292	121.742	129.062	6%
JUL	102.571	110.545	117.966	130.779	138.140	154.229	12%
AGO	87.221	95.219	98.962	106.375	112.576	131.694	17%
SEP	68.124	71.776	80.090	85.990	97.372	112.767	16%
OCT	77.960	83.701	88.357	99.145	111.519	124.456	12%
NOV	76.965	81.253	92.573	99.674	112.061	127.562	14%
DIC	91.070	96.359	113.299	122.790	136.799	156.278	14%
TOTAL	968.499	1.047.098	1.141.037	1.271.901	1.366.269	1.557.006	14%

Tomado de: Ministerio de Turismo (2014b)

b) Apoyo crediticio público

La industria turística es catalogada dentro del actual Gobierno Nacional como: *“Turismo es uno de los proyectos especiales priorizados por el Gobierno Nacional y la Corporación Financiera Nacional. Nuestro objetivo es estimular inversión productiva responsable y rentable en el sector Turismo como un factor de desarrollo y crecimiento económico...”* Esta política deriva hacia un trato preferencial que otorga la CFN para el desarrollo de proyectos turísticos, otorgando financiamiento a una tasa de interés del 9.50% hasta un 70% de relación deuda/capital del total del costo del proyecto nuevo (CFN, 2014b). Adicionalmente, el MINTUR está realizando talleres para emprendimientos turísticos donde viene incluido asistencia técnica en gestión de proyectos, identificación de oportunidades de inversión turística y apoyo técnico en gestión de crédito con la banca pública (Ministerio de Turismo, 2014a).

c) Escasa oferta directa

La oferta escultural en lo que a museos de cera se refiere, es poco explotada si se compara con otros países de la región y del mundo, hecho que se evidencia en un único y antiguo museo de cera en la ciudad de Quito, llamado Alberto Mena Caamaño, inaugurado hace más de 50 años (en 1959) y que actualmente está bajo la administración del Municipio de Quito (Centro Cultural Metropolitano, 2014).

Por lo tanto, el emprendimiento de una nueva empresa que ofrezca servicios museísticos esculturales con un concepto más moderno y satisfaciendo el constante crecimiento de la demanda nacional y extranjera, se considera relevante.

1.5. Información legal

La Ley de Compañías regula la forma como las empresas se organizan legalmente indicando los requisitos y obligaciones que deben cumplir. El Art. 2

establece las diversas modalidades para constituirse legalmente las empresas, siendo estas cinco (Ley de Compañías, 2014):

- * La compañía en nombre colectivo;
- * La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- * La compañía de responsabilidad limitada;
- * La compañía anónima;
- * La compañía de economía mixta.

Siendo la compañía anónima la modalidad más adecuada para las necesidades del presente negocio, dado que tiene las siguientes características: “Es una sociedad”, es decir que varias personas pueden asociarse, unir capitales y participar de las utilidades de la empresa; las acciones son libremente negociables, lo cual es una característica esencial de las sociedades anónimas para la incorporación de nuevos accionistas; los accionistas responden únicamente por el monto de sus acciones, es decir tienen responsabilidad limitada. La compañía como persona jurídica responde en forma ilimitada; no existe un número límite de accionistas.

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

Las variables del entorno económico forman parte del riesgo sistemático de una empresa (Ross Westerfield y Jordan, 2006). Es decir están fuera del control del negocio y por tanto la tendencia que tenga la variable sistemática en el presente o en el futuro, afectan positiva o negativamente a la oferta y la demanda del mercado. Es así que se vuelve necesario un exhaustivo análisis del mismo para comprobar que dentro del país existen las condiciones idóneas para poder implementar una empresa de servicios museísticos.

De manera general y resumida, el comportamiento positivo que tenga la economía mundial y local indica que las empresas direccionen su desarrollo para la misma tendencia; y del mismo modo, si la economía global y local tiende a ser negativa, las empresas generalmente esperarán resultados conservadores (Ross Westerfield y Jordan, 2006).

En este sentido se evalúan las siguientes variables macroeconómicas básicas para establecer el escenario económico en donde se desarrolla el presente proyecto, las cuales son:

- Producto Interno Bruto
- Balanza Comercial
- Las Remesas de Emigrantes
- El Desempleo
- Precio del Petróleo Ecuatoriano
- Inflación

2.1. La economía ecuatoriana

Según el BCE (2015) la actualidad económica del país apunta a una desaceleración de la economía dado el bajo precio de su principal bien de exportación, el barril de petróleo (representa el +- 55% de las exportaciones), el mismo que viene en constante decrecimiento desde el último bimestre del año pasado; provocando que el gasto público estatal se contraiga levemente, el

mismo que representa el 52% de la inversión total general, y por lo tanto se genere menos demanda de bienes y servicios lo que impacta en un crecimiento más lento de la economía. Según proyecciones del BCE el Ecuador crecería al 1.9% del PIB real en el 2015 (ANDES, 2015).

Además el impacto negativo que tiene en el sector externo de la economía ecuatoriana el fortalecimiento del Dólar Americano, perjudicando a las exportaciones y beneficiando a las importaciones, el mismo que deriva en una muy probable balanza comercial negativa y por tanto fuga de divisas al exterior del país. En respuesta a este presumible escenario económico, el Ecuador ha adoptado medidas arancelarias en la que impone sobretasas al 32% del total de productos importados (ANDES, 2015).

Pese a este entorno actual poco favorable si se compara con años anteriores, se refleja una positiva situación económica, en donde las variables macroeconómicas se mantienen estables para los años próximos, generando un ambiente propicio para el desarrollo del museo.

2.2. Producto interno bruto real

El indicador más amplio de la cantidad total de producción en una economía es el PIB que mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios que produce un país dentro de sus fronteras en un año (Beker y Mochón, 2000).

El PIB real pasa de 54,250 millones de USD en 2008 a 67,081 millones de USD en 2013, con un crecimiento promedio anual de 4.7%. Para el 2014, el Banco Central del Ecuador estima que el PIB alcance un valor de 69,770 millones de USD, es decir un crecimiento del 4.01% en relación a 2013 con una tendencia a la baja desde el 2011 que alcanza el 7,87% como lo indica el gráfico 1 (BCE, 2015).

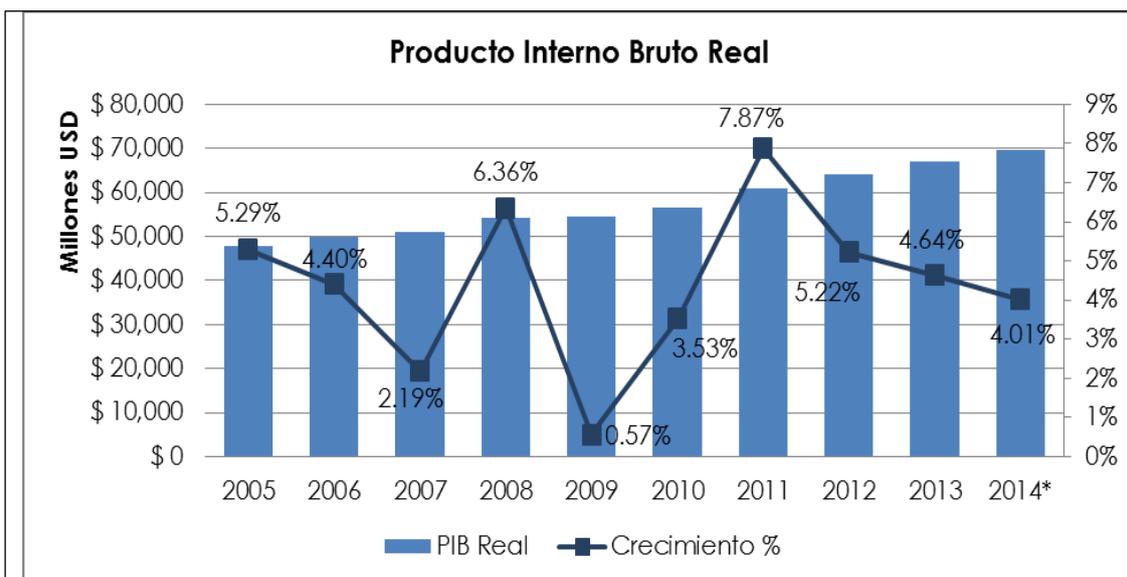


Figura 1: Producto Interno Bruto

Cifras 2014 estimadas por el Banco Central del Ecuador

Tomado de: Anlytica Securities (2015)

En el Ecuador existen cinco industrias que abarcan más del 49% del PIB, que representan los sectores más importantes de la economía del país: Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura; Petróleo y Minas, Manufactura (excepto refinación de petróleo), Construcción y Comercio.

2.3. Balanza comercial

La balanza comercial es el resultado de todas las transacciones de bienes y servicios importados y exportados por un país en un tiempo determinado (Beker y Mochón, 2000).

De acuerdo a la tabla 2, la balanza comercial nacional disminuye de 1,081.02 millones de USD en 2008 a -1,040.99 millones de USD en 2013. Mientras que a diciembre de 2014 la balanza comercial es de solamente -727.02 millones de USD. En el gráfico 2 se puede visualizar de manera más detallada.

Tabla 2: Balanza comercial importaciones vs exportaciones (millón USD)

Período	Exportaciones FOB	Importaciones FOB	Balanza Comercial
2008	18.818,33	17.737,30	1.081,02
2009	13.863,06	14.096,90	-233,85
2010	17.489,93	19.468,65	-1.978,73
2011	22.322,35	23.151,86	-829,50
2012	23.764,76	24.205,37	-440,61
2013	24.847,85	25.888,84	-1.040,99
2014	25.732,27	26.459,29	-727,02

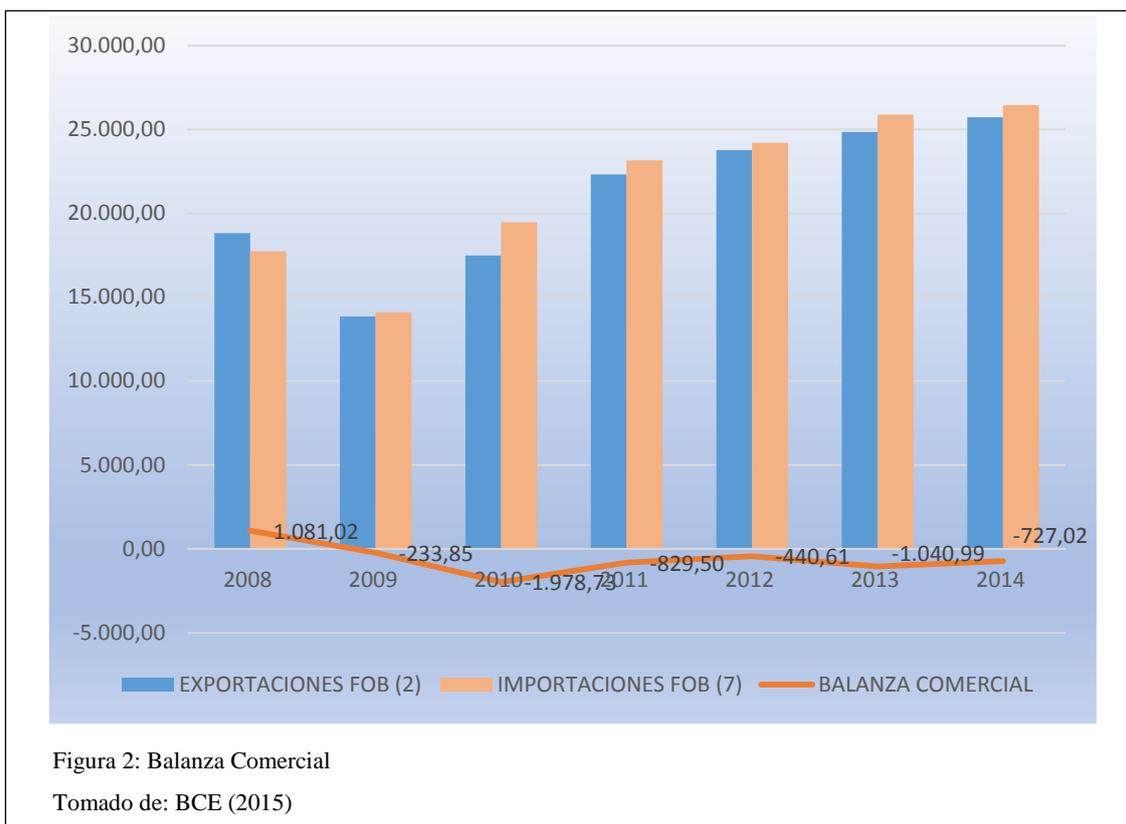
Tomado de: BCE (2015)

Al ser el Ecuador un país dependiente de las exportaciones de un solo commodity como el petrolero, la balanza comercial se ve afectada por las variaciones que este producto pueda tener. El petróleo representa en promedio el 56.8% del total de exportaciones, y el 20.6% del total de importaciones en el periodo 2008-2013.

Además del petróleo, las exportaciones del país están conformadas por otros productos importantes. Estos productos se dividen en primarios e industrializados. Las exportaciones de productos primarios incrementaron de 10,525 millones de USD en 2009 a 20,102 millones de USD en 2013. Las exportaciones de productos industrializados pasaron de 3,338 millones de USD en 2009 a 4,746 millones de USD en 2013 (BCE, 2015).

Las importaciones del Ecuador abarcan principalmente: bienes de consumo, combustibles y lubricantes, bienes de capital y materias primas. Las importaciones pasaron de 14,096 millones de USD en 2009 a 26,459 millones de USD en 2014 (BCE, 2015).

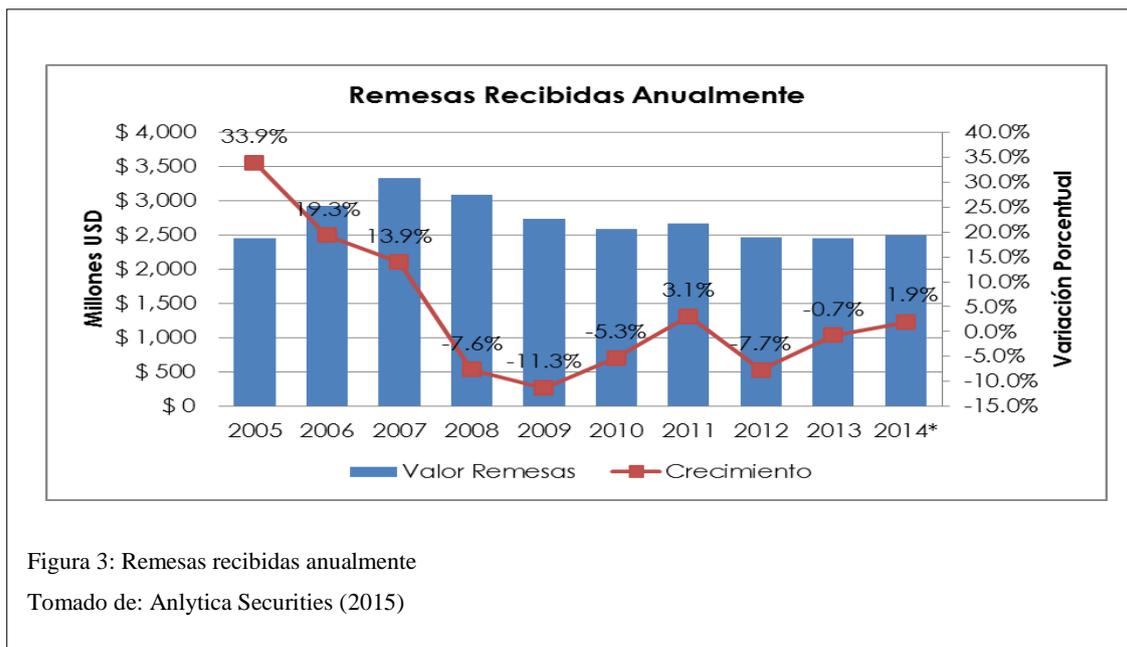
El panorama de la balanza Comercial para el 2015 se estima sea adversa, dado que se tendrá una moneda cada vez más fortalecida con respecto al resto de monedas; sin embargo las medidas arancelarias adicionales impuestas al 32% de productos importados mantendrá ese equilibrio comercial (BCE, 2015).



2.4. Remesas de emigrantes

Las remesas son divisas provenientes de emigrantes que envían a su país natal, comúnmente a familiares, producto del esfuerzo en un país extranjero (Castaño, 1999).

Una de las principales fuentes de ingreso de divisas, además de la exportación de petróleo y sus derivados, son las remesas de los emigrantes. Según el gráfico 3 los montos por remesas han pasado de 3,083 millones USD en 2008 a 2,450 millones de USD en el 2013. La disminución de estas ha sido producto de la crisis económica internacional y la recesión de las principales economías generadoras de remesas para el Ecuador como: España, Italia y Estados Unidos (BCE, 2015).



2.5. Desempleo

El porcentaje de personas desocupadas respecto del total de la población económicamente activa (los ocupados vs. los desempleados) se conoce como tasa de desempleo o de desocupación (Beker y Mochón, 2000).

La tasa de desempleo en el Ecuador ha disminuido considerablemente en los últimos años, de 7.31% en diciembre de 2008 a 4.54% en diciembre de 2014. Durante este periodo, la tasa más alta es de 9.09% en marzo de 2009, dada las circunstancias críticas internacionales de la época y por la reducción del precio del barril de petróleo (INEC, 2014). Según el grafico 4 entre marzo del 2010 obtiene el 9,05% y diciembre de 2014 es de 4,54% manteniéndose una tendencia hacia la baja.

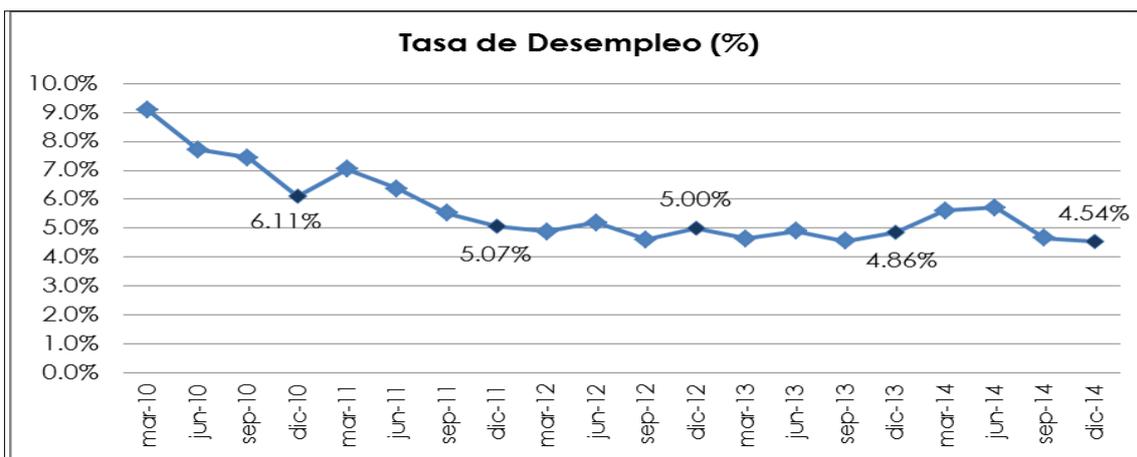


Figura 4: Tasa de desempleo (%)

Tomado de: Anlytica Securities (2015)

2.6. Petróleo

Normalmente el precio del petróleo es susceptible a variaciones causadas por el mercado o por eventos macro económicos que se dan en el mundo. Es por eso que se puede observar en la tabla 3 el aumento del precio promedio del crudo Oriente y crudo Napo de 53.43 USD por barril en 2009 a 87.50 USD por barril en noviembre 2014 (Analytica Securities, 2015). Sin embargo, desde el último trimestre del año pasado hasta el segundo trimestre del 2015, el precio del crudo nacional disminuyó hasta alcanzar los +- \$60 al 15 de Julio de 2015.

Tabla 3: Precios promedio del petróleo ecuatoriano (en dólares)

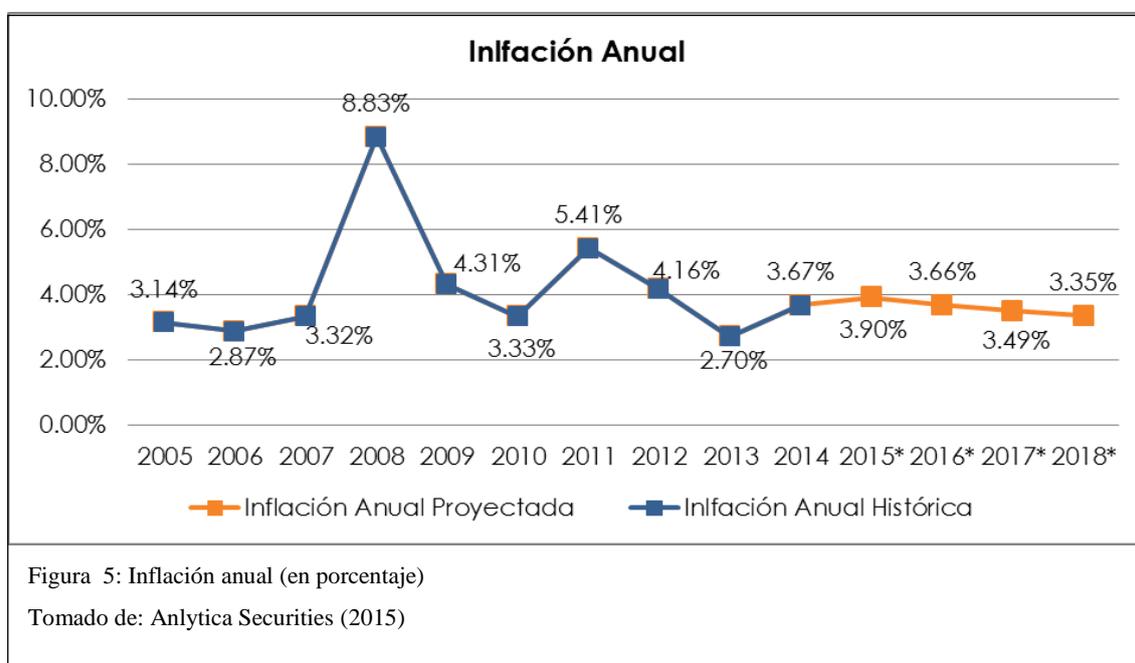
PERÍODO	CRUDO ORIENTE	CRUDO NAPO	CESTA ORIENTE Y NAPO	CESTA REFERENCIAL OPEP	PETRÓLEO WTI
2007	62.27	56.34	60.23	69.15	71.94
2008	83.96	82.04	83.38	94.08	99.63
2009	54.34	50.87	53.43	60.86	61.66
2010	72.57	69.56	71.85	77.38	79.36
2011	98.92	95.11	97.68	107.44	95.03
2012	99.49	96.44	98.50	109.50	94.15
2013	97.36	92.91	95.87	105.94	97.87
2014*	88.96	86.04	87.95	99.53	96.23

Tomado de: Anlytica Securities (2015)

2.7. Inflación

La Inflación es el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios de una economía (Castaño, 1999).

La inflación en el Ecuador se ha mantenido por debajo de los 2 dígitos desde el año 2005 (Grafico 5). Produciéndose en el 2008 el pico más alto, con una inflación del 8.83% dado el incremento de los precios internacionales debido a la crisis financiera mundial y por una presión inflacionaria interna, consecuencia de un mayor nivel de ingresos en la económica ecuatoriana por los precios record del petróleo y un aumento significativo en el gasto público. Sin embargo, la inflación en 2012 llegó a un valor de 4.16%, disminuyendo significativamente. En diciembre de 2014, la inflación fue de 3.67%, es decir, aproximadamente 0.5 puntos menos que en el 2012. Manteniendo una tendencia hacia la baja entre el 2008 que es de 8,83% y el 2014 que alcanza el 3,67%. Las proyecciones de la inflación del BCE para el 2015 a 2018 son 3.9%, 3.66%, 3.49% y 3.35% respectivamente.



CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Análisis de la demanda

Para poder determinar la potencial demanda de la empresa es importante empezar segmentando el mercado con el propósito de definir el mercado objetivo al cual se desea enfocar el servicio. Una vez segmentado el mercado se realizarán encuestas para esclarecer algunas interrogantes sobre las necesidades que puedan tener los potenciales clientes, de tal manera de satisfacer las mismas con el tipo de servicio que ofrecerá el museo contemporáneo de cera.

3.1.1. Segmentación

Generalmente un mercado es un conjunto heterogéneo de personas con diferentes gustos, personalidades, rasgos, creencias, religiones, edades, ingresos, etc. en la cual, la segmentación pretende convertir o dividir en grupos o segmentos homogéneos con el fin de identificar cual específicamente serán los potenciales clientes del negocio (Stanton Etsel y Walker, 2007).

Por lo tanto, para tratar de determinar el grupo objetivo del museo de cera se utilizarán diferentes tipos de segmentación, tales como: segmentación geográfica, demográfica y psicográfica.

3.1.1.1 Segmentación Geográfica

Dentro del Ecuador la empresa se encuentra localizada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.

Se define como plaza al Distrito Metropolitano de Quito por varias razones: la primera y la más importante debido a que la misma se ha convertido en la ciudad más visitada por turistas extranjeros, dado que el 45% de llegadas de extranjeros al país se registran por el Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito (Ministerio de Turismo, 2014c); segundo, porque es la segunda ciudad más grande del país en términos poblacionales (INEC, 2010); y la tercera, porque es la ciudad con el mayor PIB real y per cápita del país (Instituto de la ciudad,

2014); características fundamentales para direccionar el servicio tanto a los habitantes de la ciudad, y turistas nacionales y extranjeros con ingresos lo suficientemente altos interesados por el servicio de entretenimiento del museo de cera.

Dentro de Quito se decide segmentar a la población en zona urbana y rural, las mismas que corresponden al 72% y 28% respectivamente (INEC, 2010), proporcionando una visión de la población objetivo a la que se quiere llegar, como lo indica la tabla 4:

Tabla 4: Segmentación geográfica

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población QUITO	2.551.721	2.597.989	2.644.145	2.690.150	2.735.987	2.781.641
(-) Zona Rural 28%	714.482	727.437	740.361	753.242	766.076	778.859
Zona Urbana 72%	1.837.239	1.870.552	1.903.784	1.936.908	1.969.911	2.002.782

Tomado de: INEC (2010)

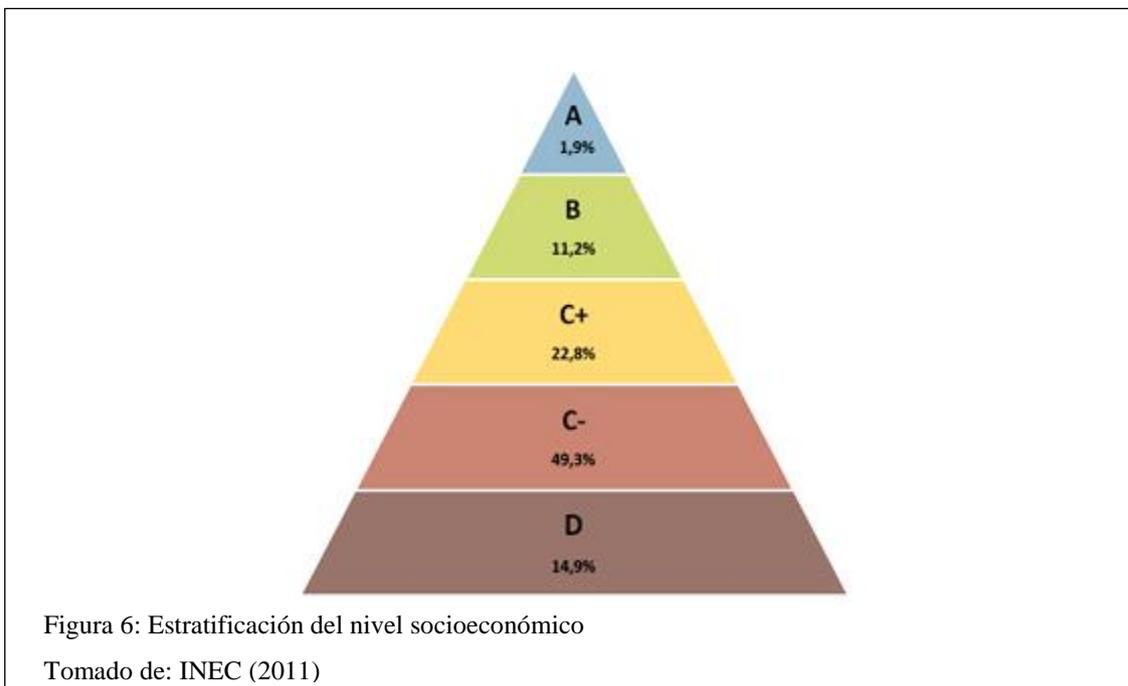
Como resultado se obtiene que de la población total, la empresa se enfocará en brindar servicios a los barrios urbanos de Quito.

3.1.1.2. Segmentación demográfica y psicográfica

Existen varias características por las cuales se puede segmentar demográficamente al mercado (Stanton, Etsel y Walker, 2007), tales como: Género, edad, ingresos, estado civil, religión, raza, profesión, nacionalidad, culturas, entre otros; sin embargo el factor decisivo para este tipo de segmentación en la presente investigación es en base al “estatus socioeconómico” debido a que el mismo define, del conglomerado general de población, cuál segmento está económicamente apto para requerir los servicios del museo de cera.

En la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico realizado por el INEC define que los hogares ecuatorianos se dividen en cinco estratos: El 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en

nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D. El mismo que se explica en el siguiente grafico 6 a continuación (INEC, 2011):



La encuesta indica que a partir del estrato social “C+” hasta “A” las personas cuentan con hábitos de consumo relacionados al turismo; por otro lado, del estrato social “C-“ hasta la “D” no cuentan con hábitos de consumo relacionados al turismo.

Por lo tanto, la segmentación por estatus socioeconómico se enfoca en personas que tengan ingresos y hábitos de compra lo suficientemente alto para que puedan requerir de los servicios del museo de cera. Los mismos que integran los estatus A, B y C+; es decir, del total de la población quiteña, el 35.9% se encuentra en capacidad económica de adquirir el servicio del museo, como lo indica la tabla #5:

Tabla 5: Segmentación demográfica (a)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
QUITO	2.551.721	2.597.989	2.644.145	2.690.150	2.735.987	2.781.641
(-) Zona Rural 28%	714.482	727.437	740.361	753.242	766.076	778.859
Zona Urbana 72%	1.837.239	1.870.552	1.903.784	1.936.908	1.969.911	2.002.782
(-) Estrato Socio. C- y D	1.177.670	1.199.024	1.220.326	1.241.558	1.262.713	1.283.783
Segmentación Demográfica	659.569	671.528	683.459	695.350	707.198	718.999

Tomado de: INEC (2011)

Adicionalmente, se incorpora el número de turistas extranjeros interesados en visitar el museo de cera. Se proyecta que alrededor de 1'600.000 turistas visitarán Ecuador en el 2015 (Ministerio de Turismo, 2014b), de esta población, el 45% visita Quito; y como objetivo de captación de la demanda extranjera, se estima conquistar el 5% de turistas extranjeros. Lo que indica la tabla 6:

Tabla 6: Segmentación demográfica (b)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Turistas Extranjeros*	1.600.000	1.700.000	1.800.000	1.900.000	2.000.000	2.100.000
45% arribos a Quito	720.000	765.000	810.000	855.000	900.000	945.000
5% Mercado Objetivo	36.000	38.250	40.500	42.750	45.000	47.250

*Proyección visitantes extranjeros

MINTUR 2020

Tomado de: Ministerio de Turismo (2014b)

Con respecto al resto de variables demográficas, se enfoca en ofrecer servicios a personas de todo tipo de género, edades, estado civil, religión, raza y profesiones; debido a que ninguno de esos factores impide el acceso a los servicios del museo de cera.

3.1.1.3. Resultado de la segmentación de mercado

La tabla #7 indica el resultado de la segmentación del mercado donde se puede observar la proyección de la demanda bruta por años, siendo hasta el momento atractiva y numerosa para poder emprender el negocio; sin embargo, es necesario realizar una investigación de mercado a través de encuestas, para conocer sobre los intereses y gustos de este segmento de personas; definiendo de esta manera, la demanda neta para la empresa y su proyección final:

Tabla 7: Resultado de la segmentación

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
QUITO*	2.551.721	2.597.989	2.644.145	2.690.150	2.735.987	2.781.641
(-) Zona Rural 28%	714.482	727.437	740.361	753.242	766.076	778.859
Segmentación Geográfica	1.837.239	1.870.552	1.903.784	1.936.908	1.969.911	2.002.782
(-) Estrato Socio. C- y D	1.177.670	1.199.024	1.220.326	1.241.558	1.262.713	1.283.783
Segmentación Demográfica	659.569	671.528	683.459	695.350	707.198	718.999
(+) 5% Turismo extranjero	36.000	38.250	40.500	42.750	45.000	47.250
Resultado de la segmentación	695.569	709.778	723.959	738.100	752.198	766.249

Tomado de: INEC (2010 y 2011) y Ministerio de Turismo (2014b)

3.1.2 Investigación de mercado

Para determinar la potencial demanda, y principalmente para entender y analizar la información sobre los gustos, tendencias y preferencias del grupo objetivo, se procede a realizar una investigación de mercado teniendo como herramienta de investigación las encuestas (Torres, 2015).

La forma como se realizan las encuestas será tanto en el campo de la población objetivo como de manera virtual, esto debido a la alta cantidad de encuestas que se requieren como se presenta a continuación.

La población objetivo se encuentra en distintos barrios del norte, sur y centro de Quito.

Para determinar el tamaño de la muestra se obtienen los datos del universo de personas a las que se pretende estudiar mediante la siguiente formula (Torres, 2015):

$$n = \frac{Nz^2p(1-p)}{(N-1)e^2 + z^2p(p-1)}$$

Donde cada letra representa:

n = *La muestra*

N = La población (695.569 personas)

Z = *Nivel de confianza elegido. (95% que representa Z= 1.96)*

E = *Margen de error permitido. (+-7%)*

P= *Proporción verdadera. (0.2) Puede ser la muestra real de la población.*

Se reemplaza la formula por datos:

$$n = \frac{965569 * 1,96 * 0,20(1-0,20)}{(965569-1) * 7\%^2 + 1,96 * 0,20(1-0,20)}$$

n = 114 encuestas.

Es decir, se necesita realizar 114 encuestas para obtener un nivel de confianza del 95% para un margen de error del +-7%.

3.1.2.1. Tabulación de datos resultado de la encuesta

La información que se obtiene mediante la encuesta realizada a 114 personas nacionales y extranjeros en lugares aleatorios del norte, centro y sur de Quito que responden a la segmentación geográfica, estableciendo la aceptación y la factibilidad del servicio. A continuación el resultado de cada una de las preguntas:

1. *¿Tiene usted la costumbre de realizar actividades turísticas en el centro histórico de Quito?*

Pregunta 1. Realiza actividades turísticas

	Encuestados	%
Si	68	60%
No	46	40%
TOTAL	114	100%

El 60% realiza actividades turísticas en el centro histórico y el 40% restante no lo hace.

2. *¿Si es SI, con qué frecuencia lo hace?*

Pregunta 2. Frecuencia de visita

	Encuestados	%
1 vez al mes	17	25%
1 vez al año	42	62%
Más de 1 vez al mes	9	13%
TOTAL	68	100%

El 62% de las personas que visitan el centro histórico por actividades turísticas lo hacen una vez al año.

3. *¿Le gustaría visitar un nuevo museo de cera que exponga personajes contemporáneos en la ciudad de Quito?*

Pregunta 3. Gustos sobre museos de cera

	Encuestados	%
Si	52	76%
No	16	24%
TOTAL	68	100%

El 76% de los encuestados si le gustaría conocer el nuevo museo de cera de Quito.

4. *¿Si, SI le gustaría, cual precio cree usted que sería el adecuado a pagar por el servicio?*

Pregunta 4. Preferencias sobre el precio

	Encuestados	%
\$3	51	75%
\$5	14	20%
\$7	3	5%
\$9	0	0
TOTAL	68	100%

De las personas que están dispuesta a conocer el nuevo museo de cera de Quito, el 75% está presto a pagar hasta \$3 por el servicio.

5. *¿Cuántas veces estaría usted dispuesto a visitar el nuevo museo de cera a sabiendas de que el precio promedio de dicho servicio sería de entre 3 y 7 dólares por persona?*

Pregunta 5. Número de visitas por año

	Encuestados	%
1 vez al año	37	54%
2 veces al año	27	40%
3 veces al año	4	6%
TOTAL	68	100%

El 54% de las personas encuestadas está dispuesta a visitar una vez al año si el servicio se ofrece entre \$3 y \$7 por persona.

3.1.3. Resultado del análisis de la demanda

Finalmente, del mercado objetivo determinado por la segmentación de mercado, se descarta el porcentaje de personas que no tienen la costumbre de visitar el centro histórico de Quito y aquellos que no les gustaría visitar el museo de cera (40% y 24% respectivamente). Siendo los resultados según la tabla #8 los siguientes:

Tabla 8: Proyección de la demanda

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
QUITO*	2.551.721	2.597.989	2.644.145	2.690.150	2.735.987	2.781.641
(-) Zona Rural 28%	714.482	727.437	740.361	753.242	766.076	778.859
Segmentación Geográfica	1.837.239	1.870.552	1.903.784	1.936.908	1.969.911	2.002.782
(-) Estrato Socioeconómico C- y D	1.177.670	1.199.024	1.220.326	1.241.558	1.262.713	1.283.783
Segmentación Demográfica	659.569	671.528	683.459	695.350	707.198	718.999
(+) 5% Turistas extranjeros	36.000	38.250	40.500	42.750	45.000	47.250
Mercado Objetivo	695.569	709.778	723.959	738.100	752.198	766.249
(-) 40% no visita el centro histórico	278.228	283.911	289.583	295.240	300.879	306.499
(-) 24% no visitarían el nuevo museo de cera	166.937	170.347	173.750	177.144	180.528	183.900
Proyección de la Demanda	250.405	255.520	260.625	265.716	270.791	275.849

*Proyección población por ciudades INEC

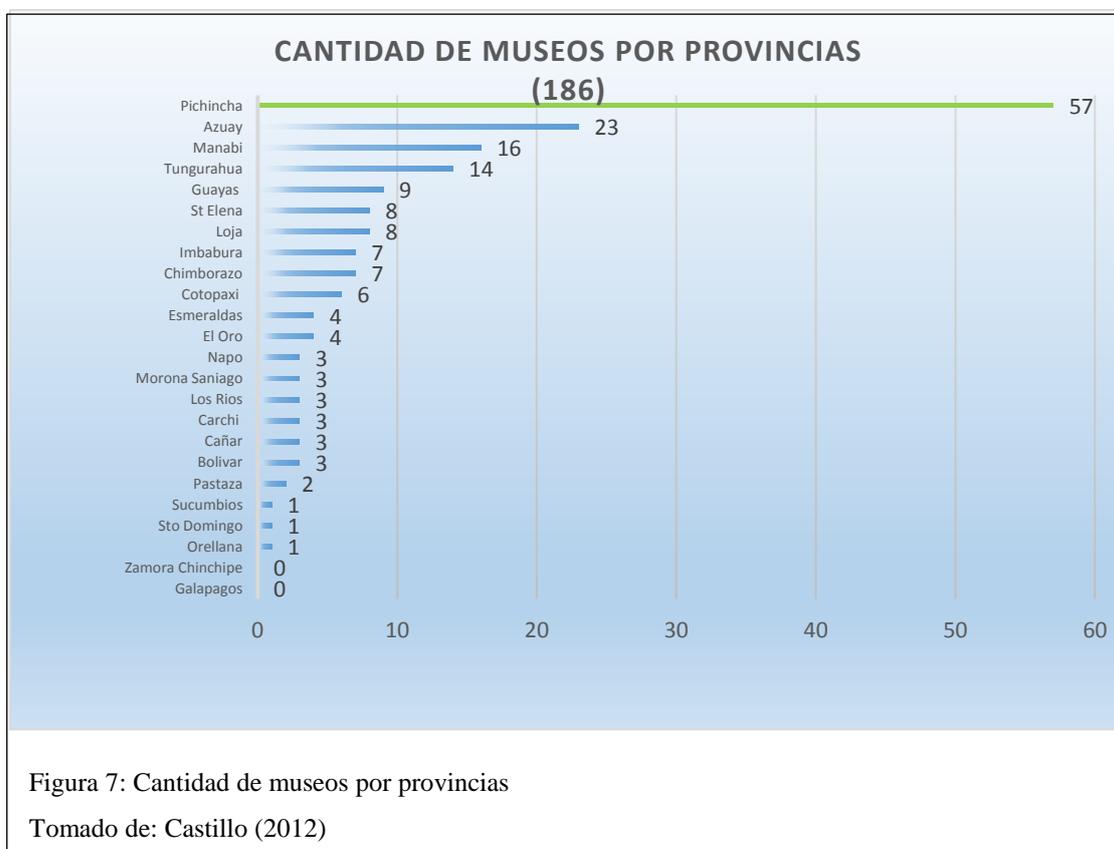
Tomado de: INEC (2010 y 2011), Ministerio de Turismo (2014b) y elaboración propia

Como conclusión, el análisis de la demanda se compone por dos partes: La primera abarca la segmentación de mercado, mientras que la segunda parte corresponde a la investigación de mercado realizada aleatoriamente en determinadas zonas de Quito, donde se evidencia que existe un gran potencial de posibles clientes desde 250.405 personas en el 2015 incrementándose hasta 275.849 en el 2020.

3.2. Análisis de la oferta

Dado el giro de negocio, se revisa la realidad museística del país con el propósito de generar un análisis del estado de la competencia. Precisamente, el Ministerio de Cultura a través del Sistema Ecuatoriano de Museos SIEN realiza un estudio para identificar y socializar datos relevantes que ayuden a fortalecer la sustentabilidad de todos los museos que ostenta el país (Castillo, 2012).

En el Ecuador existen 186 museos (Castillo, 2012) distribuidos en diferentes provincias, tal como lo demuestra el grafico #7:



Como se puede observar en el grafico anterior, el mayor número de museos es decir 57 que representan el 30% del total se encuentran localizados en la provincia de Pichincha, convirtiéndose en el lugar con mayor concentración de museos y cultura museística del país.

Del total de 186 museos, 115 son públicos ubicados principalmente en los municipios y consejos municipales y 71 privados (Castillo, 2012). La dependencia administrativa se clasifica según lo indica la tabla 9, donde los más numerosos son los municipios/consejos provinciales con 26 mientras que los menos representativos el público/privado con 2:

Tabla 9: Museos ecuatorianos según la administración

CLASIFICACIÓN	CANTIDAD
Ministerio de Cultura del Ecuador	14
Casa de la Cultura Ecuatoriana	11
Municipios/Consejos Provinciales	26
Comunidades Religiosas	16
Universidades	17
Escolares	10
Militares	10
Publico/privado	2
Comunitarios	9
Privados	71
TOTAL	186

Tomado de: Castillo (2012)

Otro dato relevante es el costo de ingreso, donde el 62% de los museos ofrece servicios gratuitos y el 38% restante cobra el ingreso, como lo identifica el gráfico 8:



3.2.1. Inconvenientes Administrativos

En el mismo informe señalado anteriormente, se realiza una consulta a los 186 museos a nivel nacional donde la mayoría padecen de necesidades que son derivadas principalmente de una inadecuada estructura administrativa que les permita auto sustentarse económicamente; lo que genera problemas de comercialización de la marca como museo, implementación de una adecuada infraestructura tecnológica, falta de financiamiento, falta de personal y por tanto repercusión en el mantenimiento y conservación del patrimonio histórico de los museos, tal como lo indica el siguiente gráfico 9 (Castillo, 2012):



3.2.2. Clasificación de los museos en el Ecuador

Con respecto a la clasificación que mantienen los museos, se encuentra en función del tema o temas que se exhiban, razón por la cual difieren unos de otros. Dentro de los quince tipos de museos, el presente negocio se incorpora en el sector de " *Museos de artes plásticas, visuales o aplicadas*" debido a que representa en forma explícita el tipo de arte que se expone basado en personajes plasmados en cera; por lo tanto se analizan los 4 museos que integran la competencia dado que ofertan el mismo servicio, convirtiéndose en potenciales competidores. La tabla 10 detalla la clasificación de los museos:

Tabla 10: Clasificación de los museos según el tema de exposición

TIPOLOGIA	CANTIDAD
1. Museos Arqueológicos	52
2. Museos de Arte Contemporáneo	6
3. Museos de Arte Precolombino	3
4. Museos de Arte Religioso	22
5. Museos de Artes Decorativas	1
6. Museos de artes Plásticas, Visuales o Aplicadas.	4
7. Casas Museo	8
8. Museos de Ciencia y Tecnología	4
9. Museos de Sitio	12
10. Museos Especializados	20
11. Museos Etnográficos y/o Antropológicos	20
12. Museos Generales	28
13. Museos de Ciencias Naturales	15
14. Museos Históricos	14
15. Otros Museos	7

Tomado de: Castillo (2012)

3.2.3. Análisis de la competencia directa

Los 4 museos que conforman la competencia son los siguientes:

- Museo y Parque Arqueológico Pumapungo
- Casa Museo de Juan Montalvo
- Casa Museo Martínez-Holguín y Juan León Mera
- Alberto Mena Caamaño

Se evalúa en la tabla 11 los museos que se consideran como la competencia para establecer sus principales características, en cuyo resultado se obtuvo que en el Ecuador existen 4 museos de cera (Castillo, 2012) no necesariamente autodenominados “de cera”, de los cuales tres se encuentran ubicados en cantones como Ambato y Cuenca; mientras que solo uno se encuentra localizado en la ciudad de Quito, el mismo que lleva el nombre de Museo Alberto Mena Caamaño y se lo analiza a profundidad:

Tabla 11: Cuadro comparativo de los museos de cera en el Ecuador (Competencia directa)

Competencia directa	Ubicación	Tipo de empresa	Clasificación	Concepto	Figuras #	\$ costo ingreso	Horarios	Características
Museo y parque Arqueológico Pumapungo	Cuenca	Museo y Parque Arqueológico	Museos de artes plásticas, visuales o aplicadas	Exhibición de restos arqueológicos y etnográficos de la historia incaica y preincaica ecuatoriana	19	Gratuito	Martes a Domingo 08h00 a 17h30	Salas de arqueología, arte religioso del siglo XIX, etnografía y numismática
Casa Museo de Juan Montalvo	Ambato	Museo y Mausoleo	Museos de artes plásticas, visuales o aplicadas	Difundir y promocionar la vida y la obra de Juan Montalvo, el más grande escritor latinoamericano del Siglo XIX	7	\$1 Adultos \$0.25 Niños y Discapacitados	De Lunes a Sábado 9:00 a 18:00	Se exhibe mueblería, enseres, obras, cuadros, libros de Juan Montalvo
Casa Museo Martínez-Holguín - Mera Iturralde	Ambato	Museo y Parque Botánico	Museos de artes plásticas, visuales o aplicadas	Difundir y promocionar la vida y la obra de las familias Martínez Holguín y Mera Iturralde.	20	\$1 Extranjeros \$0.50 Nacionales	Miércoles a Domingo de 9H30 a 17H00	Se exhibe mueblería, enseres, obras, cuadros, libros de la familia Martínez y de Juan león Mera
Alberto Mena Caamaño	Quito	Museo	Museos de artes plásticas, visuales o aplicadas	Contextualiza la escena del primer grito de la independencia (10 de agosto de 1809) hasta la masacre del 2 de Agosto de 1810.	42	\$1.50 Adultos \$0.75 Estudiantes \$0.50 Tercera edad y niños hasta los 5 años.	De Martes a Sábado 9:00 a 17:30 y Domingos de 10:00 a 16:30	Colección de aprox. 6000 piezas de diferentes fondos: Arqueológico, Pictórico, escultórico, documental, decorativo y figuras de cera.

Tomado de: Castillo (2012)

3.2.4. Museo Alberto Mena Caamaño

El Museo Alberto Mena Caamaño fue inaugurado el 9 de noviembre de 1959 por iniciativa de donación de 600 piezas históricas por un filántropo quiteño con el mismo nombre (Centro Cultural Metropolitano, 2015). Con el tiempo se han agregado más piezas para su exhibición en diferentes tipos de fondos: Arqueológico, Pictórico, Escultórico, Documental, Decorativo, Figuras de Cera, entre otros. Principalmente el Museo ejemplifica lo que en la historia del Ecuador fue el Primer Grito de la Independencia el 10 de agosto de 1809 hasta finalizar en la masacre del 02 de agosto de 1810 en donde muchos de los próceres y patriotas de la libertad fueron asesinados. El museo se localiza en el Centro Histórico de Quito dentro de lo que en la historia fue el Cuartel Real de Lima, junto al Palacio de Carondelet (Centro Cultural Metropolitano, 2015)

Se realiza una visita de al Museo y se evidencia el modus operandi del negocio: Primero reciben la visita de varias personas interesadas en ingresar, el recepcionista organiza a los clientes de acuerdo a orden de llegada y otorga un turno cada media hora o una hora de acuerdo al flujo de demanda que se tenga durante el día. Dentro de este turno, ingresan grupos de 15 a 20 personas que son dirigidos por un guía turístico que conoce a profundidad el tema histórico de exposición. Seguidamente el guía turístico conduce al grupo de personas hacia cada una de las aproximadamente 15 salas de exposición, y en cada sala se explican los acontecimientos que sucedieron en torno a la ejemplificación de la escena que generalmente son expuestos por figuras de cera.

Dentro de la visita se obtienen las siguientes observaciones:

1. Falta de cordialidad del personal que atiende.
2. Falta de limpieza del lugar.
3. Poco divertido, y muy serio.
4. Falta de tecnología visual y audio para exposición de escenas.
5. Poca publicidad y promoción del museo.
6. Falta de flexibilidad si se desea entrar sin guía turístico.
7. Falta de letreros explicativos y señalética.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

Uno de los aspectos centrales del plan de negocios es el plan de comercialización o marketing, que se lo define a través del análisis del mix de comercialización o también conocido como las cuatro pes. El mix de comercialización es una herramienta para posicionar productos/servicios en el mercado objetivo, y se los analiza a continuación (Graham y Zehle, 2008):

- Producto
- Plaza
- Promoción (Comunicación)
- Precio

4.1. Producto/ Servicio

El servicio contempla la adecuación de un inmueble en diferentes escenarios de exposición equipados con materiales antiguos y contemporáneos, que ejemplifiquen diversas escenas muy importantes y relevantes para la historia nacional e internacional, dentro del ámbito: Deportivo, cultural, político, artístico, del espectáculo, entre otros; de personajes ecuatorianos y extranjeros plasmados en cera, teniendo una imagen idéntica en tamaño y fisonomía a las mismas personas que algún día fueron y/o son relevantes para la historia del país y el mundo.

Una vez adecuado dicho inmueble con los respectivos personajes de cera, escenarios y ambiente, se brinda el servicio de visitas guiadas (si el cliente lo prefiere así) para niños, adolescentes, adultos y adultos mayores, residentes de Quito, turistas nacionales y/o extranjeros; que deseen visitar el museo por distintas razones sean estas por fines educativos, turísticos, culturales o por diversión.

El servicio más allá de exponer o exhibir personajes plasmados en cera, abarca un nuevo concepto no antes visto localmente en donde el cliente vive una grata

experiencia de conocer a exacta semejanza personajes famosos de la época contemporánea en un ambiente realista, vanguardista y divertido; y que adicionalmente otorga al cliente la capacidad de ingresar al escenario de exposición e interactuar con los personajes de cera con la posibilidad de capturar dichas experiencias a través de su cámara digital.

Adicional al museo de cera, considerado como servicio “core” del negocio, se agrega servicios periféricos relacionados al mismo, conformado por una tienda de souvenirs y una cafetería; para que el cliente tenga la oportunidad de llevarse recuerdos de su visita y además disponga de un lugar de esparcimiento donde pueda disfrutar de la gastronomía nacional.

En resumen, el museo contemporáneo de cera brindará los siguientes servicios:

- Exhibición de figuras de cera
- Tienda de Souvenirs
- Cafetería

4.1.1. Definición gráfica del negocio

Dentro de la definición gráfica el negocio, se definen temas relacionados al nombre comercial, el logo del negocio, y el eslogan.

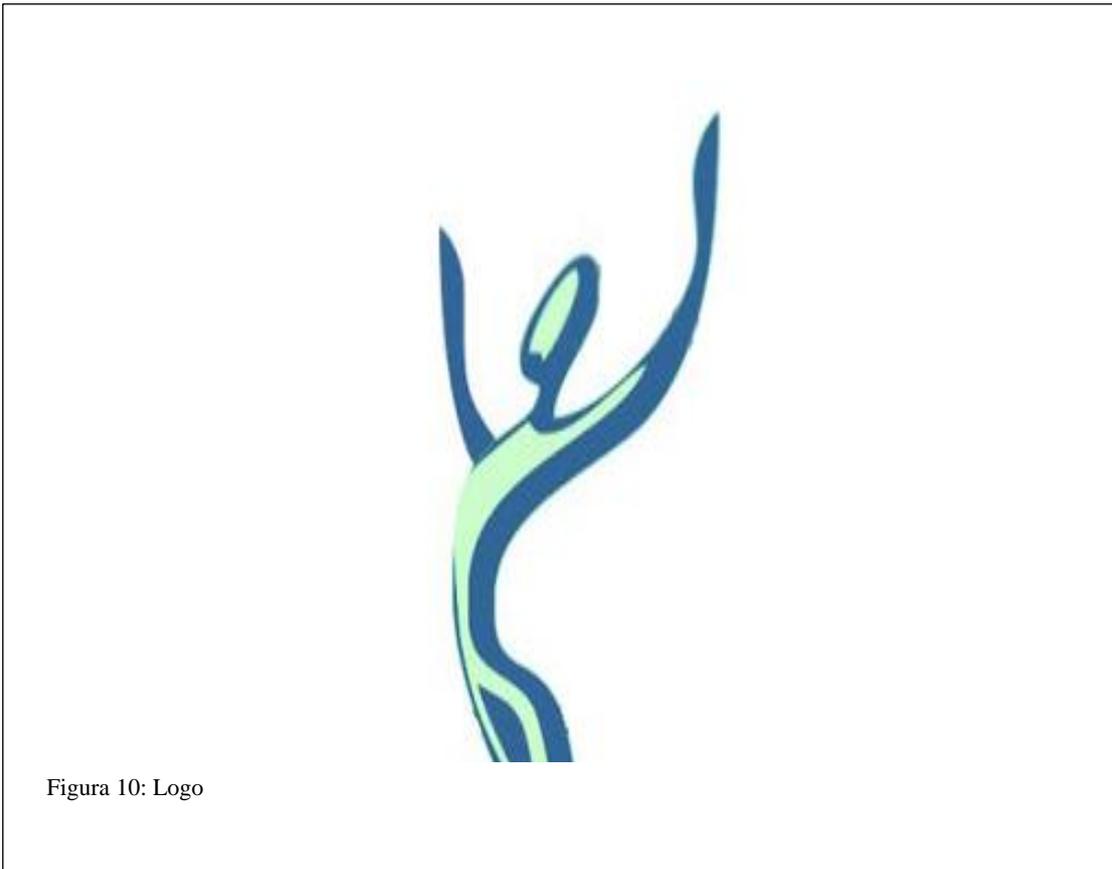
4.1.1.1. Nombre

Se selecciona como nombre del museo: “Waxikuno” por dos razones. La primera porque la palabra “Wax = Cera” es de fácil apreciación y entendimiento para los turistas extranjeros por ser una palabra inglesa que tiene por significado en español cera. Y adicionalmente se conjuga con la palabra quechua “Wasikuno = Casa” donde el significado es referente al hogar o casa. Finalmente, se mezclan las dos palabras para dar el significado multilinguaje a: “Casa de Cera”.

“WAXikuno”

4.1.1.2. Logo

Se crea un logo que de significado a las figuras que se exhibirán en el museo, es así que se selecciona un logo tipo silueta de persona, caracterizado con colores vivos como el verde y el azul oscuro, que facilitan la percepción del cliente con el tipo de servicio que ofrece el museo, tal como se observa en el gráfico 10.



4.1.1.3. Slogan

“Museo contemporáneo de cera”

Como se puede observar, el slogan de la empresa no tiene ningún tecnicismo, es más bien muy pragmático, comprensible y fácil de leer; otorgando un significado muy explícito de lo que el museo ofrece a sus clientes.

Por lo antes expuesto, la definición gráfica del negocio se lo visualiza en el siguiente gráfico 11:



4.2. Plaza

Dentro del Ecuador la empresa se localiza en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.

En el interior del Distrito Metropolitano de Quito existen varios sectores que pueden ser utilizados para el funcionamiento del museo contemporáneo de cera, sin embargo se escogieron las tres posibilidades más representativas por la gran afluencia de potenciales clientes:

- ✓ Sector La Mariscal
- ✓ Sector Centro Histórico
- ✓ Sector Guápulo

4.2.1. Definición de la localización

Para definir la micro localización ideal del negocio dentro de Quito, se utiliza el método de “factores ponderados de localización”, el cual consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores

ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se le atribuye, de esta manera identificando si un sector es mejor que otro, tal como lo indica la tabla 12 (Chain, 2008).

La tabla 12 determina que la plaza más idónea para la puesta en marcha de la empresa es en el Centro Histórico de Quito. Cabe destacar que dicha alternativa obtiene la mejor puntuación por los beneficios que ofrece al negocio en la mayoría de los factores, principalmente por mantener una cercanía a los clientes/turistas, la disponibilidad de transporte y los espacios para publicidad del local.

Tabla 12: Matriz método factores ponderados de localización

Factores Relevantes	Peso	La Mariscal		Centro Histórico		Guápulo	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Proximidad al cliente	20%	8	1,6	10	2	6	1,2
Infraestructura	15%	7	1,05	7	1,05	7	1,05
Costes de emplazamiento	12%	8	0,96	9	1,08	6	0,72
Disponibilidad de transporte	18%	9	1,62	9	1,62	6	1,08
Seguridad	18%	7	1,26	7	1,26	7	1,26
Coyuntura publicitaria	17%	7	1,19	8	1,36	7	1,19
TOTAL	100%		7,68		8,37		6,5

Tomado de: Chain (2008) y elaboración propia

4.3. Comunicación

La “p” correspondiente a la promoción es reemplazada por la comunicación, la misma que abarca un estudio más amplio sobre las tres aristas estratégicas de comunicación del servicio, como lo es la publicidad, la promoción y las relaciones públicas.

4.3.1. Publicidad

Se aplican 2 estrategias publicitarias clasificadas de la siguiente manera: Publicidad anticipada y publicidad continua.

4.3.1.1. Publicidad anticipada

La publicidad anticipada se realiza dos meses antes del funcionamiento de la empresa mediante la utilización de instrumentos de publicidad BTL, es decir utilizando herramientas que se enfoquen en el mercado objetivo y no en el mercado global, tales como: Volantes, e-mails y comunicación por redes sociales, generando un ahorro puesto que la publicidad ATL es más general, masiva y costosa, como: Publicidad en televisión o cuñas de radio (Mendoza, 2009). Esta estrategia publicitaria permite al cliente progresivamente enterarse de la llegada de una nueva empresa de servicios culturales al mercado ecuatoriano a un menor costo.

4.3.1.2. Publicidad continúa

Una vez iniciado el negocio, se instala dos vallas publicitarias en lugares estratégicos de la ciudad que se consideren vulnerables al servicio, de esta manera el cliente puede conocer la empresa y generar retentiva. Además, se difunde la marca a través de los distintos transportes que conectan el aeropuerto Mariscal Sucre con la ciudad. Finalmente, se mantiene vigente el manejo de las redes sociales para difundir promociones y noticias relacionadas a la empresa.

4.3.2. Promoción

La promoción de ventas es otro incentivo al cliente para que este sea persuadido a comprar o adquirir el servicio, a diferencia de la publicidad antes

planteada, la promoción de ventas son estímulos de compra más espontáneos (Graham y Zehle, 2008).

La herramienta de promoción de ventas que se utiliza para incrementar la demanda por los servicios de la empresa es el “descuento” (aproximadamente del 40% de descuento de la tarifa normal), la misma que se aplica de la siguiente manera: todas aquellos clientes que ingresen organizadamente en grupos de más de 5 personas se aplica la tarifa promocional; los mismos que deben tener como requisito la familiaridad o colegiatura de sus integrantes, comprobados en su cedula de identidad o identificación de colegio/universidad. Adicionalmente, se firman convenios con hoteles, agencias de viajes y colegios para que todo grupo recomendado y organizado por estas instituciones se les aplique el descuento por tarifa especial automáticamente.

4.3.3. Relaciones públicas

La generación de noticia mediática dada la expectativa que pueda generar la inauguración de varios personajes muy populares para los quiteños y ecuatorianos plasmados en cera, promoverá que varios medios de comunicación como: Prensa escrita, canales de televisión y radios estén atentos y difundan esta novedad; para esto toda la organización del museo debe estar preparada comunicacionalmente con el fin de generar una imagen adecuada hacia la opinión pública. Es así que la administración de la empresa tiene como meta esencial establecer buenas relaciones con los grupos de interés a través de la capacitación comunicacional del recurso humano para que se conviertan en voceros de la empresa, con la intención de desmentir falsos rumores, historias o acontecimientos negativos que afecten la imagen de la misma. De igual manera se agenda micro eventos con figuras públicas reconocidas lo cual genera un gran impacto mediático a costos mínimos.

4.4. Precio

Para determinar el precio del servicio es necesario considerar el tipo de mercado donde se va ingresar; el estudio de la oferta establece que prácticamente en la ciudad de Quito existe un mercado de tipo monopolio con respecto a museos de cera; por tal razón, este escenario otorga la ventaja de tener gran flexibilidad para aplicar una estrategia de precios, sea este de tipo: Premium, por penetración, basada en la competencia o basada en costos (TIS, 2011). Junto a lo antes mencionado y dada la necesidad de generar percepción de calidad sobre los clientes a través del precio, se considera pertinente el uso de la estrategia “Premium”; es decir, un precio que esté un tanto alto al que ofrece la competencia; pero que de la misma manera permita la accesibilidad económica de los clientes a los servicios del museo.

Otro factor preponderante para definir el precio es que el mismo debe estar relacionado con el objetivo específico (ver capítulo I) que define: “*Determinar el precio de entrada al museo mediante un análisis costos-financiero que asegure accesibilidad del consumidor al servicio y rentabilidad a la empresa.*”. En ese contexto se cree conveniente la utilización de dos inputs para definir el precio: Los resultados que arroje el análisis de costos para determinar el precio donde se asegura la rentabilidad mínima de la empresa y adicionalmente, la encuesta realizada a los potenciales consumidores para establecer qué precio están dispuestos a pagar.

4.4.1. Determinación del precio

Una vez generado el análisis de costos unitarios a través de la determinación del punto de equilibrio (ver capítulo VII), es decir aquel punto muerto donde no se gana ni tampoco se pierde; más el resultado del estudio de mercado donde las personas están dispuestas a pagar entre \$3 y \$5, se establecen los siguientes precios de acuerdo al tipo de cliente, como lo indica la tabla 13:

Tabla 13: Tipología de tarifas

TARIFAS NORMALES		
CLIENTES	OBSERVACIONES	TARIFA
Adultos		\$ 4,99
Niños	Hasta 5 años	\$ 1,00
Adulto mayor	Mayor a 70 años	\$ 1,00
TARIFAS PROMOCIONALES		
Convenios Institucionales	Identificados	\$ 3,00
Estudiantes	Identificados	\$ 2,00

La tabla 13 indica la tipología de tarifas, la misma que está dividida en dos partes: La primera identifica las tarifas normales, es decir aquellas entradas sin promoción y dentro de esta se diferencian las tarifas de acuerdo al tipo de cliente (\$4,99 y \$1); la segunda identifica las tarifas promocionales, es decir aquellos clientes que se benefician por el hecho de identificarse como estudiantes de escuelas, colegios y/o universidades, y además los clientes que se identifiquen como parte del convenio que el museo firme con otras instituciones (\$3 y \$2).

4.5. Análisis final del plan de comercialización

Según la teoría del marketing mix antiguo (Graham y Zehle, pp. 115, 2008), anteriormente las empresas generaban productos o servicios como una propuesta hacia el mercado, es decir sin saber las necesidades de los consumidores, haciendo que todas las actividades del negocio giren en torno al producto o servicio. Precisamente ese fue el enfoque que tuvo el antiguo museo Alberto Mena Caamaño (Centro Cultural Metropolitano, 2015), generando un servicio como una propuesta educativa, histórica y cultural hacia el mercado.

Por su defecto, el nuevo enfoque del marketing mix apunta netamente al cliente (Graham y Zehle, pp. 115, 2008), generando de esta manera productos o

servicios en base a las necesidades de los clientes, es decir cuestionando a los mismos: Qué desean sobre el servicio, cómo lo desean, en dónde lo desean; y es así que el actual proyecto de museo de cera responde directamente a esas necesidades de los clientes, y es ahí donde se genera una gran diferenciación entre el museo antiguo de cera y el presente proyecto (ver propuesta de valor, capítulo VI).

En conclusión, la competencia genera una propuesta en base a su producto/servicio con el enfoque del marketing mix antiguo; mientras que el presente negocio responde al nuevo enfoque del marketing mix; es decir, orientado en el consumidor, atacando sus necesidades (ver estudio de mercado, capítulo III).

CAPÍTULO V: ANÁLISIS TÉCNICO

El análisis de ingeniería del proyecto, también denominado análisis técnico, debe determinar la función de producción óptima para la utilización eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado (Chain, 2008).

Dentro del análisis técnico se definen los procesos particulares del museo, es decir el cómo ejecutar el negocio. En caso del museo, se identifican los eslabones que integran el proceso de creación de muñecos de cera; donde se pueden adquirir los mismos; que necesidades de espacio y obras físicas (capacidad instalada); el número de muñecos de cera por adquirir; los requerimientos de personal y finalmente el layout o disposiciones de planta provisional del museo.

5.1. Proceso de elaboración de figuras de cera

El proceso de elaboración de personajes plasmados en cera toma aproximadamente de 400 a 800 horas de trabajo, es decir de 2 a 6 meses (Masters, 2015), la rapidez con que se realicen las figuras depende de la cantidad de escultores, la experiencia, las herramientas y utensilios disponibles.

El proceso de elaboración se demuestra en el siguiente gráfico 12:



a) Medición

Se toman todas las medidas de la persona, se realizan alrededor de 250 mediciones y varias fotografías para que ninguna característica de la personas sea desapercibida. En caso que no se tenga a la persona en vivo, mediante fotografías se toman los rasgos y medidas aproximadas (Masters, 2015).

b) Esculpir

Se preparan dos partes por separado: El esqueleto metálico y la cabeza. El esqueleto es formado parte por parte con metales y luego es cubierto por arcilla; mientras tanto la cabeza es esculpida en arcilla. A las dos partes se les da forma por separado de acuerdo a las medidas antes tomadas (Masters, 2015).

c) Moldear

Se realizan los moldes y se vierte la cera fundida (Masters, 2015).

d) 4. Secado

Una vez vertida la cera se deja enfriar y endurecer la misma y se quitan los moldes (Masters, 2015).

e) Detalles

Una vez con el cuerpo prácticamente formado, se implementan los pelos uno por uno, los ojos y los dientes (Masters, 2015).

f) Maquillaje

Se le da color a todo el cuerpo a través de pintura en base aceite y luego se maquilla y peina tomando real contraste con la imagen deseada (Masters, 2015).

g) Vestimenta

Una vez finalizado el proceso de elaboración de todo el cuerpo desde la cabeza hasta los pies, se viste al muñeco con vestimenta seleccionada (Masters, 2015).

5.2. Proceso para la adquisición de las figuras de cera

Se realiza una exhaustiva investigación de mercado para conocer dónde y cómo adquirir las diferentes figuras de cera para el museo, tanto dentro del país como fuera de él.

Dentro del Ecuador existen varios escultores que se dedican a crear arte; sin embargo solo dos de ellos se encuentran especializados en esculpir figuras de cera:

- a) Escultor Héctor Flores
- b) Escultor Danilo Zamora

El Primero, un reconocido escultor Riobambeño especializado en el arte contemporáneo de pintura y escultura, el taller donde labora se encuentra localizado en la ciudad de Riobamba, fue autor de varios de los personajes exhibidos en las casas museo de Juan León Mera y Martínez Holguín (Flores, 2014). Mientras que el segundo es un escultor Quiteño dedicado a elaborar esculturas en fibra de vidrio, figuras en espuma flex, esculturas en bronce, figuras de cera, esculturas en cemento, moldes de silicona para alimentos, jabones y velas, el taller se encuentra localizado en la parroquia de Tumbaco. También fue participe de la elaboración de las figuras de las casas museos e incluso del museo de cera Alberto Mena Caamaño (Zamora, 2015).

Los dos escultores ofrecen hacer 15 esculturas de cera en 8 meses aproximadamente; y los costos solicitados son de \$6.500 por el escultor Héctor Flores, mientras que el escultor Danilo Zamora requiere de \$6.000 por figura, donde la forma de pago es de 60% al inicio de la obra y 40% al finalizar la misma.

Por otro lado, fuera del Ecuador existe la posibilidad de importar las figuras de cera desde China donde existe una empresa especializada en la producción y exportación de muñecos de cera, a través de la página comercial de la empresa (Alibaba), siendo el nombre de la empresa Hangzhou Hongseyuan Sculpture Art Co., Ltd.

La misma ofrece crear de 30 a 40 figuras en 4 meses más 2 meses de traslado de los productos vía marítima. El costo promedio por figura es de \$8000 FOB, es decir faltaría por sumar costos de transporte, seguro y aranceles, subiendo aproximadamente un 65% su valor, dando un total de \$13.200 por figura.

Por un lado, con los escultores ecuatorianos se mantiene una supervisión de obra y menores costos de elaboración; por otro lado, con la importación no se puede supervisar el proceso de elaboración de las figuras, los costos de producción son más altos según lo cotizado y adicionalmente existe el riesgo de incumplimiento de obra. Por tal razón, se elige a los escultores ecuatorianos para que realicen el trabajo de elaboración de figuras de cera, obteniendo así las piezas elaboradas en un año plazo aproximadamente.

5.3. Capacidad instalada

Para poder determinar el tamaño óptimo del proyecto se basa en dos factores, la demanda estimada determinada previamente en el estudio de mercado, y el análisis de la capacidad instalada de la competencia:

a) Demanda estimada

El análisis de la demanda (capítulo III), indica la potencial demanda anual de la empresa que traducida a términos diarios representa a 869 clientes promedio desde el 2015 incrementándose a 958 clientes promedio en el 2020, tal como lo indica la tabla 14:

Tabla 14: Proyección de la demanda por día

PROYECCION DE LA DEMANDA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ANUAL	250.405	255.520	260.625	265.716	270.791	275.849
MENSUAL	20.867	21.293	21.719	22.143	22.566	22.987
DIARIA	869	887	905	923	940	958

Para poder atender 869 clientes diarios para el primer año, es necesario contar con un establecimiento lo suficientemente amplio donde se puedan adecuar varios escenarios donde reposen los personajes de cera. Es así que se realiza un análisis de la capacidad instalada de la principal competencia, para tomarlo como principal referencia.

b) Análisis de la capacidad instalada de la competencia

Según la Directora del Centro Cultural Metropolitano de Quito mantuvo que el museo Alberto Mena Caamaño recibe una cantidad promedio de 600 a 1000 personas diarias (Comunicación personal, Febrero 26, 2015), es decir una cantidad muy similar a la que se espera tener en el presente proyecto. Cuenta con un inmueble de 500 m² aproximadamente de construcción y exhibe actualmente 42 figuras de cera. Esto da una idea general que el establecimiento que se necesitaría debería tener alrededor de 500m² de construcción y entre 30 y 40 figuras de cera.

En resumen, la capacidad instalada del museo se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 14: Tamaño del negocio

Tamaño del inmueble	500+-	M2
Figuras de cera	30 a 40	Figuras

5.4. Lista de personajes para elaborar en cera

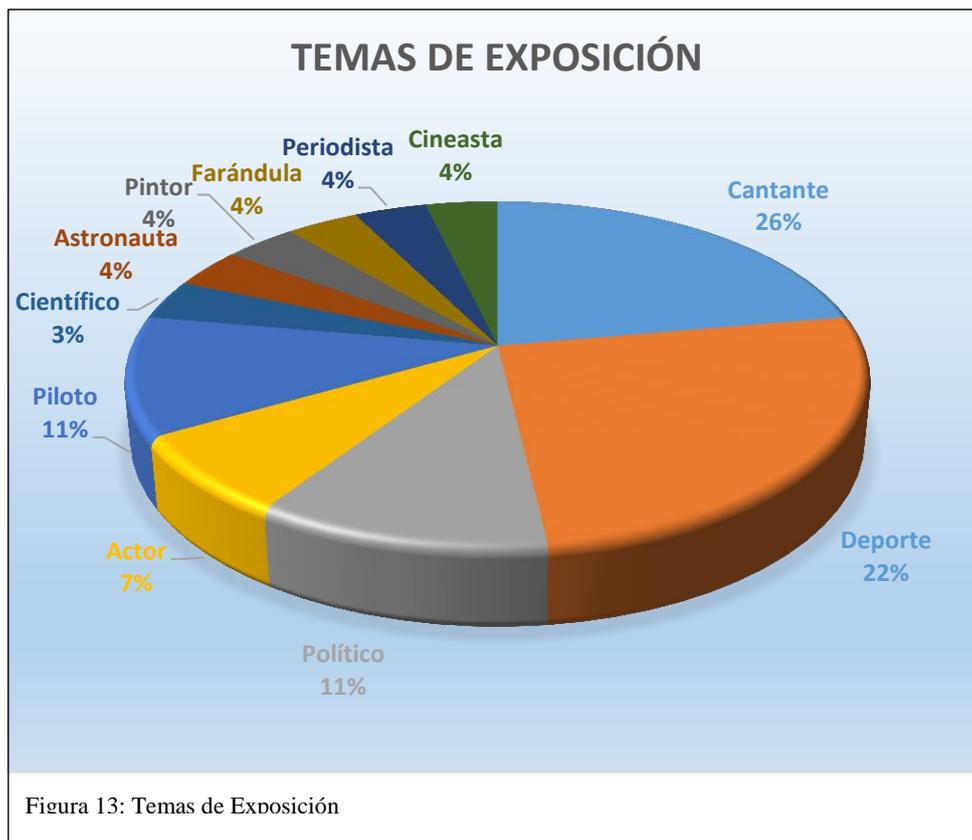
De manera subjetiva se ha escogido el listado de personas que se exhiben en el museo contemporáneo de cera, y todos datan del siglo XX y XXI sumando un total de 40 figuras, tal como lo indica la tabla 15:

Tabla 15: Matriz de personajes a exhibirse en el museo por tema y nacionalidad

TEMA	Ecuatorianos	Internacionales	Total general
Cantante	6	6	12
Deporte	7		7
Político	3	2	5
Actor	2	1	3
Piloto	3		3
Activista		3	3
Científico	1	1	2
Astronauta	1		1
Pintor	1		1
Farándula	1		1
Periodista	1		1
Cineasta	1		1
Total general	27	13	40

De los 12 temas escogidos para la exposición en el museo de cera en su mayoría son personajes nacionales (27) 68% y lo complementan personajes internacionales (13) 32%.

Los tres temas que mantendrán mayor protagonismo al momento de la exposición por la cantidad y variedad de personajes son los siguientes: Cantantes, deportes y política con la participación del 29%, 22% y 11% respectivamente del total, tal como lo indica el gráfico 13.



Los personajes de cera que se exhiban en el museo, deben cumplir tres requisitos fundamentales. El primer requisito tiene que ver con la popularidad y la aceptación del público ecuatoriano; el segundo, deben o tuvieron que ser relevantes para la historia del país, mediante algún acto ejemplar; y el tercero, en caso de ser un personaje internacional, gozar de popularidad y fama. A continuación la tabla 16 en lista los nombres de los personajes que se exhibirán en el museo de cera:

Tabla 16: Lista de personajes a exhibirse en el museo

#	PERSONAJES	TEMA	ACONTECIMIENTO	NACIONALIDAD
1	Mahatma Gandhi	Activista	Luchó para resistir la violencia británica contra el pueblo de la India.	Internacional
2	Jorge Mario Bergoglio	Religión	Primer Papa latinoamericano	Internacional
3	Madre Teresa de Calcuta	Activista	Activa defensora de los pobres, huérfanos, enfermos, ancianos y moribundos. Premio nobel de la Paz.	Internacional
4	Albert Paulsen	Actor	Actor ecuatoriano de hollywood de los 60 y 70 que obtuvo un premio Emmy en la categoría de Mejor actor secundario	Ecuador
5	Ernesto Albán Mosquera	Actor	Famoso por interpretar a un popular personaje quiteño: "Don Evaristo"	Ecuador
6	William Bradley (Brad Pitt)	Actor	Productor y Actor Americano. Uno de los hombres más atractivos del mundo.	Internacional
7	Ronnie Nader	Astronauta	Primer astronauta en la historia ecuatoriana	Ecuador
8	Juan Fernando Velasco	Cantante	Cantante, músico y compositor ecuatoriano.	Ecuador
9	Daniel Betancourth	Cantante	Cantante y Músico ecuatoriano	Ecuador
10	Paulina Aguirre	Cantante	Primera Ecuatoriana en ganar un Grammy Latino	Ecuador
11	Gerardo Mejía	Cantante	Uno de los Pioneros del Rap en español y el primer latino en llegar a la cadena MTV.	Ecuador
12	Julio Jaramillo	Cantante	Considerado uno de los iconos de la música Ecuatoriana, cantante y músico.	Ecuador
13	Edith Rosario Bermeo (Sharon la hechicera)	Cantante	Cantante, empresaria y actriz muy popular en el Ecuador	Ecuador
14	Shakira	Cantante	Compositora y cantante sudamericana	Internacional
15	Enrique Martín Morales (Ricky Martin)	Cantante	Cantante, actor y autor internacional	Internacional
16	Los Beatles (Lennon)	Cantante	Agrupación musical más grande de la historia (4).	Internacional
17	Los Beatles (McCartney)	Cantante	Agrupación musical más grande de la historia (4).	Internacional
18	Los Beatles (Harrison)	Cantante	Agrupación musical más grande de la historia (4).	Internacional
19	Los Beatles (Ringo Starr)	Cantante	Agrupación musical más grande de la historia (4).	Internacional

20	Arturo Villavicencio	Científico	Primer ecuatoriano en recibir el Premio Nobel de la Paz en el 2007, por su contribución al cambio climático.	Ecuador
21	Albert Einstein	Científico	Recordado por la Teoría de la Relatividad, uno de los científicos más influyentes de la época.	Internacional
22	Sebastián Cordero	Cineasta	Director de cine, conocido principalmente por su labor en Ratas Ratonas y Rateros	Ecuador
23	Jefferson Pérez	Deporte	Primer deportista en conseguir una medalla de oro en los juegos Olímpicos para Ecuador.	Ecuador
24	Antonio Valencia	Deporte	Fue el jugador de futbol más rápido del mundo en el 2013, Campeón de múltiples títulos con el Manchester United.	Ecuador
25	Iván Caviedes	Deporte	Deportista ecuatoriano que convirtió el gol que clasifico al Ecuador al primer mundial de fútbol, Corea y Japón 2002	Ecuador
26	Alberto Espencer	Deporte	Tres veces campeón y máximo artillero en la historia de la Copa Libertadores	Ecuador
27	Hugo Savinovich	Deporte	Ostentó dos veces el título de Campeón Mundial semi-completo	Ecuador
28	Iván Vallejo Ricaurte	Deporte	Es el primer ecuatoriano y el tercer americano, que consigue ascender a las cimas de las 14 montañas de más de 8.000m	Ecuador
29	Juan Andrés Gómez	Deporte	Primer y único jugador de tenis profesional ecuatoriano en ganar un Gran Slam "Roland Garros"	Ecuador
30	David Reinoso (El Cholito)	Farándula	David Reinoso representando humorísticamente a un humilde periodista Ecuatoriano	Ecuador
31	Vito Muñoz	Periodista	Periodista deportivo ecuatoriano	Ecuador
32	Hermelinda Urvina	Piloto	Ambateña que se convirtió en la primera mujer sudamericana en volar y obtener en 1932 la licencia como piloto aviador.	Ecuador
33	Carlos Uzcategui	Piloto	Héroe de la guerra del Cenepa	Ecuador
34	Raúl Banderas	Piloto	Héroe de la guerra del Cenepa	Ecuador
35	Oswaldo Guayasamin	Pintor	El más grande pintor ecuatoriano del siglo XX	Ecuador
36	Rafael Correa	Político	Presidente Constitucional de la República del Ecuador	Ecuador
37	Lenin Moreno	Político	Ex Vicepresidente de la Republica y candidato a premio nobel de la paz en el 2012.	Ecuador
38	Barack Obama	Político	Presidente de EEUU	Internacional
39	José María Velasco Ibarra	Político	Electo popularmente Presidente del Ecuador por 5 ocasiones.	Ecuador
40	Nelson Mandela	Político	Premio Nobel de la Paz y Primer Presidente Democrático de Sudáfrica.	Internacional

Tomado de: Time (2015) y Vistazo (2013)

5.5. Layout del negocio

Se ha diseñado provisionalmente como es la organización física o distribución de espacios del museo. En el gráfico 14 se puede observar la planta baja del local en donde se ubica la exhibición de muñecos de cera, la recepción, la cafetería, y la tienda de souvenirs.

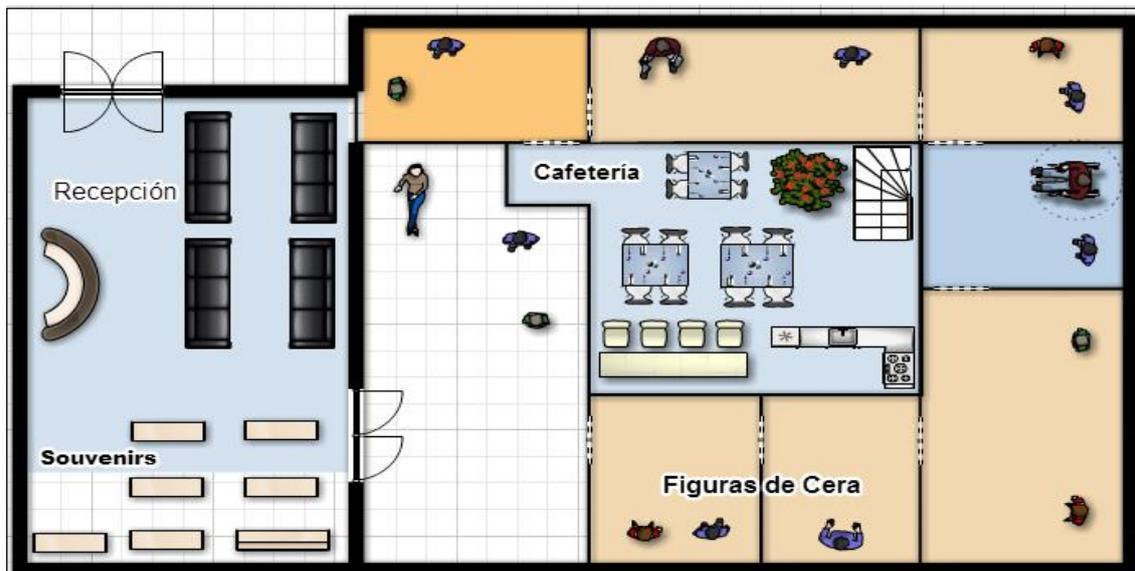


Figura 14: Planta Baja

En la planta alta, como lo indica el gráfico 15, se exhiben de igual manera los muñecos de cera y la cafetería, más el área de oficinas.



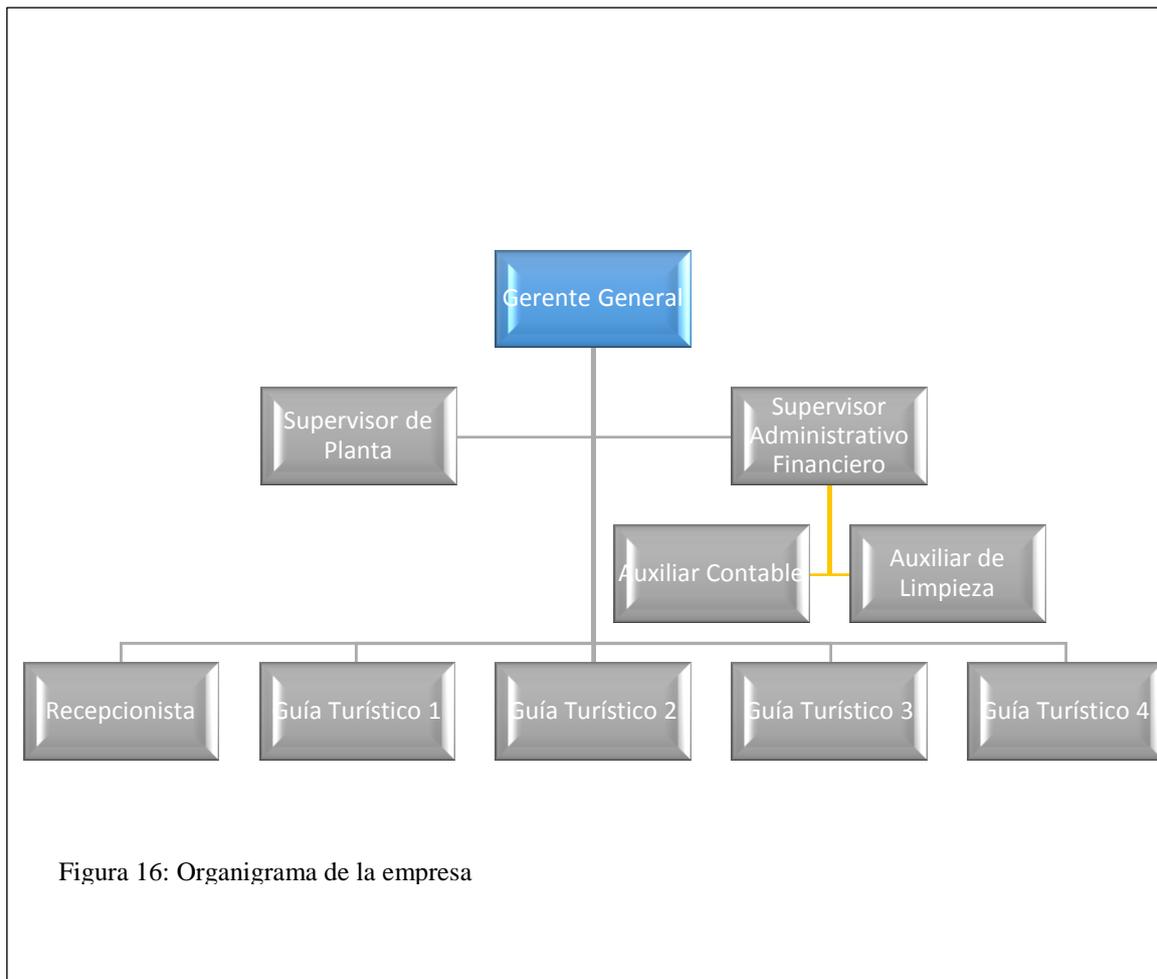
5.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional que se emplea tiene características piramidales, es decir a medida que se asciende en la jerarquía de puestos disminuye el número de cargos, esto debido a que mientras se va más alto, más centralizado y general se hacen los puestos. Por lo tanto esta estructura es vertical (Melinkoff, 1969).

En el organigrama de la empresa (gráfico 16) se muestra un total de 10 empleados, divididos en 4 Guías Turísticos, 1 Auxiliar de Limpieza, 1 Auxiliar Contable, 1 Recepcionista, 2 Supervisores Administrativo Financiero y de Planta y 1 Gerente General.

Así mismo, la autoridad dentro de la organización es única, es decir la responsabilidad y toma de decisiones radica en una sola persona, haciendo que los procedimientos sean más rápidos. Este es un modelo organizacional adecuado para una empresa pequeña, que necesitará de decisiones rápidas, puestos sencillos y claros, y que para su funcionamiento se necesite poco presupuesto (Melinkoff, 1969). No se necesitará variedad de puestos ni

cantidad extrema de empleados, a medida que la demanda incrementa, la empresa incorporará los empleados necesarios para su funcionamiento, mientras tanto la cantidad determinada anteriormente es la necesaria:



CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO

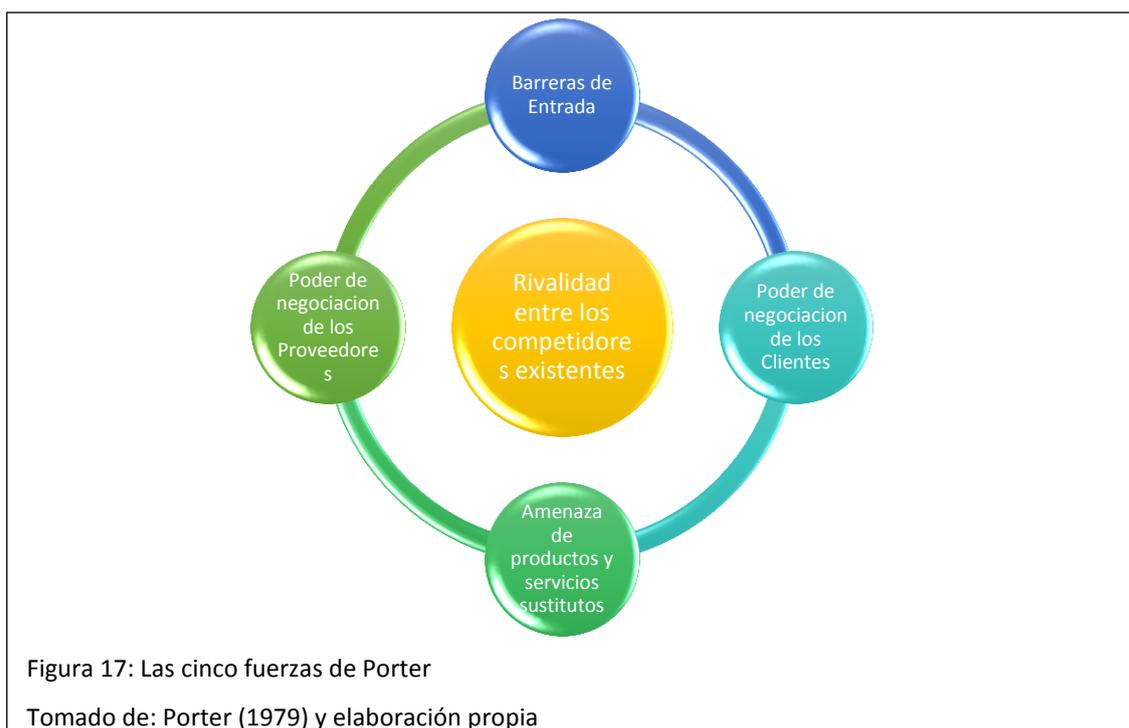
El objetivo de la planificación estratégica es lograr una ventaja competitiva sostenible mediante la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades de negocio (Graham y Zehle, 2008).

Para poder definir una estrategia adecuada frente al mercado de museos de cera en Quito, es necesario generar un análisis estratégico previo. Para tal propósito, se realizan dos tipos de análisis: El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA, que proporcionan una mejor perspectiva del estado del mercado para la implementación de la estrategia conveniente.

6.1. Análisis cinco fuerzas de Porter

El análisis de la industria de Porter determina un marco para el análisis del mercado y consecuentemente el desarrollo de la estrategia de negocio apropiada para hacer frente a las cinco fuerzas que determinan que tan competitiva es una industria (Porter, 1979).

Es así que a continuación se examinan las cinco fuerzas que incorporan el análisis como lo describe el gráfico 17:



a) Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores tienen poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean, cuando existe poca cantidad de proveedores y los clientes generan una gran demanda por obtenerlo (Porter, 1995).

Análisis: Dada la poca cantidad de profesionales escultores ecuatorianos dedicados a la elaboración de figuras de cera, la complejidad de su elaboración, y el desconocimiento técnico sobre el costo de los materiales, hace que la capacidad de negociación de los proveedores en esta industria sea aparentemente alta; sin embargo, las facilidades que ofrece el internet para la importación de los productos desde otro país hace que aumenten la concentración de potenciales proveedores y de esta manera, la empresa tenga más alternativas de negociación. Adicionalmente, los muñecos de cera no son muy demandados en el mercado local por sus costos de elaboración y por la necesidad de obtenerlo. Por estas razones se determina que el poder de negociación de los proveedores sea bajo.

b) Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen mayor poder de negociación cuando existe en el mercado mucha oferta, productos sustitutos, exigen calidad y un servicio superior (Porter, 1995).

Análisis: Al existir diversidad y gran cantidad de potenciales clientes; y por otro lado escasa oferta en cuanto a museos de cera se refiere, le da poca capacidad de negociación a los clientes frente a la empresa debido a que tienen solo una alternativa de cambiar, sin embargo se debe tomar en cuenta que existen muchos lugares turísticos y museos de otras características, es decir servicios sustitutos, que permitirán al cliente reemplazar el servicio del museo por algo similar. Por estas razones se determina que el poder de negociación de los clientes es alto.

c) Barreras de entrada a nuevos competidores

Determina el deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación. El ingreso está en función de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo (Porter, 1995).

Análisis: Las barreras de entrada para implementar un museo de cera son varias. Primero los requisitos de capital dado que el costo de inversión sobrepasa los \$3000000 (ver estudio financiero, Capítulo VII); segundo la dificultad de contar con proveedores de figuras de cera local e internacionalmente; y tercero la curva de aprendizaje para conocer los procesos de funcionamiento y mantenimiento de un museo. Por estas razones se determina que la barrera de entrada de nuevos competidores es alta.

d) Amenaza de productos sustitutos

En un mercado existe competitividad sustituta cuando existen empresas que satisfacen las mismas necesidades de los clientes pero con servicios o productos diferentes, mientras más servicios sustitutos más competitividad en el mercado (Porter, 1995).

Análisis: Debido a la gran cantidad de lugares, museos, teatros, plazas, bibliotecas y otros sitios culturales en Quito, hace que esta fuerza sea altamente vulnerable. Existe facilidad y diversidad de alternativas culturales en el que el cliente puede escoger reemplazar los servicios del museo por otros similares y de bajo costo. Por estas razones se determina que la amenaza de productos sustitutos sea alta.

e) Rivalidad entre competidores existentes

Mientras mayor sea la cantidad de competidores en el mercado, mayor será la rivalidad entre competidores (Porter, 1995).

Análisis: Como se puede observar en el análisis de la oferta de mercado en el capítulo III, solamente existe una competencia real o directa en cuanto a

museos de cera en la ciudad de Quito: El Museo Alberto Mena Caamaño. El mismo propone una alternativa antigua y se refiere principalmente al hecho histórico del Primer Grito de la Independencia (Centro Cultural Metropolitano, 2015), mientras que el presente estudio propone una alternativa actual; por lo tanto no guarda similitud con las figuras contemporáneas de cera que se exponen. Por estas razones se determina que la rivalidad entre competidores existentes es baja.

6.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite establecer un cuadro de situación actual de la empresa permitiendo obtener un diagnóstico claro y en función de aquello, definir estrategias encaminadas a mejorar la situación a futuro del negocio (Humphrey, 1960).

A continuación se detallan las variables que integran la siguiente matriz:

- Fortalezas
- Debilidades
- Amenazas
- Oportunidades

En el gráfico 18 se observan las variables internas y externas que afectan positiva o negativamente al negocio. En el análisis interno se detallan a priori las fortalezas y debilidades de la empresa que originan las ventajas o desventajas competitivas; mientras que en el análisis externo se detallan las oportunidades y amenazas que se deben aprovechar y eliminar respectivamente.

Análisis Interno

Fortalezas

- Exposición de figuras contemporaneas y populares.
- Diversificación de personajes y temas de exposición.
- Personal capacitado en exposición y oratoria.
- Implementación tecnológica visual y acústica para la escenificación de personajes.
- Aplicación de precios promocionales.
- Capacidad del cliente de interactuar en el escenario con personajes de cera.
- Entender las necesidades de los clientes.

Debilidades

- Relativamente baja cantidad de figuras de cera.
- Relativamente precio elevado del servicio.
- Curva de aprendizaje y falta de experiencia empresarial.
- Poca cantidad de proveedores nacionales.

Análisis Externo

Oportunidades

- Poca competencia directa.
- Falta de una estructura organizativa adecuada sobre los museos locales.
- Demanda atractiva.
- Sector Turístico declarado sector estratégico por Gobierno.
- Promoción turística del país y la ciudad internacionalmente.
- Inversión turística a nivel local y de gobierno central.
- Crecimiento sostenible del mercado.
- Posibilidad de franquiciar la marca.
- Facilidad y bajos costos crediticios.

Amenazas

- Desaceleración de la economía.
- Inestabilidad tributaria.
- Apreciación del Dólar.
- Nuevas políticas laborales tendientes a aumentar el costo y la tramitología del recurso humano.
- Excesiva competencia indirecta.

Figura 18: Matriz de análisis FODA
Tomado de: Albert Humphrey (1960)

6.3. Selección de la estrategia competitiva

Según el análisis estratégico realizado previamente mediante las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz FODA, se establece que existen oportunidades poco explotadas en el mercado actual que pueden ser aprovechadas mediante la proposición de una estrategia competitiva frente al mercado. Si agregamos a lo antes mencionado, el resultado del análisis de la demanda (ver investigación de mercado, capítulo III) que identifica varias necesidades por parte de quienes visitan el museo de cera Alberto Mena Caamaño (competencia directa) tales como: Incorporar personajes que vayan más acorde a la actualidad de la época (siglo XX y XXI), y que adicionalmente se adecue el ambiente para que sea más acogedor y divertido; se establece que existe la conveniencia de implementar la estrategia genérica de “diferenciación” en base a tres aspectos fundamentales sobre el servicio, tal como lo identifica el gráfico 19:

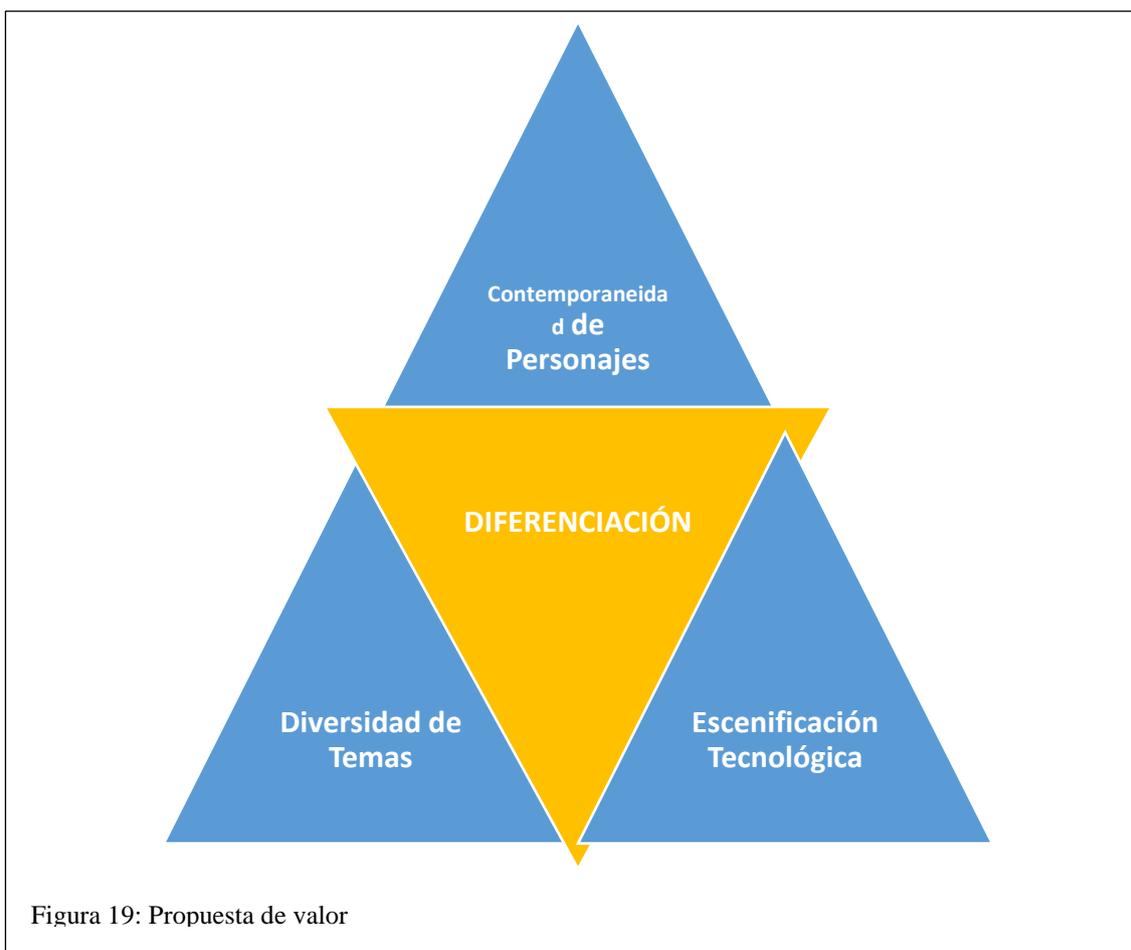


Figura 19: Propuesta de valor

6.3.1. Propuesta de valor del museo

Con el fin de ocupar un lugar diferente en el mercado, las empresas buscan distinguir su oferta de la competencia. Esto se logra posicionando el servicio de manera tal que los clientes fácilmente perciban más valor por su compra (Graham y Zehle, 2008).

a) La contemporaneidad de sus personajes.

Las figuras que se exhibirán dentro del museo son de personajes influyentes y populares que han existido entre los siglos XX y XXI, dentro y fuera del Ecuador; es decir datándole de contemporaneidad a la exposición.

b) Diversidad de temas para la exhibición de personajes.

Existen personajes de cera que ejemplifican once tipos de escenas de interés nacional e internacional, donde se puede encontrar: Tema político, cultural, artístico, deportivo, del espectáculo, entre otros; dotándole al museo de mayor variedad de temas de exposición.

c) Escenificación tecnológica.

Se implementa tecnología vanguardista para la escenificación de personajes. Pantallas de televisión en diferentes puntos del inmueble junto con un sistema de audio que permite que el museo sea más divertido y mejore el nivel de comprensión de las exposiciones tanto para turistas nacionales como extranjeros; dando así la facilidad al cliente de no necesitar de un guía turístico para conocer el museo y minimizando el costo en cantidad de guías para el proyecto.

CAPÍTULO VII: ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación se desarrollan las herramientas financieras para determinar la viabilidad económica del proyecto museo contemporáneo de cera:

7.1. Inversiones del proyecto

Como se observa en la Tabla No. 17 la inversión total en términos nominales es de \$366.627,61 dólares de los cuales el 88,31% se destina principalmente a la compra de activos fijos, como: Equipos y materiales, muebles y enseres, adecuaciones, equipos de computación, y equipos de oficina. El segundo rubro más importante de inversión, se encuentra constituido por el capital de trabajo con \$38.266,48 dólares el mismo que representa el 10,44% de la inversión inicial y refleja básicamente los costos y gastos para cubrir los primeros 2 meses de funcionamiento del negocio.

Tabla 17: Inversiones del Proyecto

RUBROS	INVERSION	
	\$	%
INVERSIONES FIJAS		
Adecuaciones	22.500,00	6,14%
Materiales y Equipos	285.189,46	77,79%
Muebles y Enseres	9.936,25	2,71%
Equipos de Oficina	756,00	0,21%
Equipos de Computación	5.379,42	1,47%
Subtotal	323.761,13	88,31%
ACTIVOS DIFERIDOS		
Gastos de Constitución	1.600,00	0,44%
Gastos Preoperativos	3.000,00	0,82%
Subtotal	4.600,00	1,25%
CAPITAL DE TRABAJO		
Efectivo	38.266,48	10,44%
Subtotal	38.266,48	10,44%
T O T A L	366.627,61	100,00%
TOTAL DE LA INVERSION DETALLE	\$	%
ACTIVOS FIJOS	323.761,13	88,31%
ACTIVOS DIFERIDOS	4.600,00	1,25%
CAPITAL DE TRABAJO	38.266,48	10,44%
TOTAL	366.627,61	100,00%

7.2. Financiamiento

Del total del monto de la inversión, \$293.302,09 dólares corresponde al aporte de los accionistas que representa el 80%; mientras que el resto de la inversión \$73.325,52 dólares que constituye el 20% (ver tabla 18) y se obtiene mediante un préstamo a través de la Corporación Financiera Nacional que otorga créditos para el sector turístico a montos no mayores al millón de dólares a una tasa activa del 9,50% (CFN, 2014b).

Tabla 18: Plan de financiamiento

PLAN DE FINANCIAMIENTO		
DETALLE	VALOR	PORCENTAJE
TOTAL APOORTE ACCIONISTAS	293.302,09	80,00%
TOTAL FINANCIAMIENTO	73.325,52	20,00%
TOTAL	\$ 366.627,61	100,00%

7.2.1. Estructura óptima de capital

La decisión de incurrir en la estructura 80% capital vs 20% deuda, se debe a la optimización de la estructura de capital que calcula el costo mínimo de capital maximizando el VAN y permitiendo consecuentemente tener un valor más alto para el proyecto (Ross Westerfield y Jordan, pp. 543-550, 2006).

Si se observa en la tabla 19, la combinación de 20% de deuda hace que el WACC llegue a su menor valor y por tanto, cuando se descuenten los flujos futuros a valor presente, el valor del VAN va hacer más alto con respecto a si se tomara otra combinación de deuda/capital. Por ese motivo, se decide acogerse al ejercicio de Modigliani - Miller ya que una estructura de capital de 20% deuda y 80% capital maximiza el valor de la empresa, tal como lo indica el ejercicio a continuación:

Tabla 19: Calculo estructura de capital

Tabla de cálculo de la estructura de capital												
D/E	D	E	A=D+E	% DEUDA	BETA DESAPALANCADA	BETA REAPALANCADA	GASTO INTERES	RD Rep. 2	RD	COBERTURA INTERES	CAPM	WACC
0,05	18.331,38	348.296,23	366.627,61	5,00%	1,07681	1,1144	1.741,48	9,50%	9,50%	46,48	13,99%	13,61%
0,11	36.662,76	329.964,85	366.627,61	10,00%	1,07681	1,1561	3.721,27	10,15%	10,80%	21,75	14,25%	13,54%
0,18	54.994,14	311.633,47	366.627,61	15,00%	1,07681	1,2028	5.581,91	10,15%	10,80%	14,50	14,55%	13,44%
0,25	73.325,52	293.302,09	366.627,61	20,00%	1,07681	1,2553	7.442,54	10,15%	10,80%	10,88	14,87%	13,33%
0,33	91.656,90	274.970,71	366.627,61	25,00%	1,07681	1,3148	9.761,46	10,65%	11,80%	8,29	15,24%	13,39%
0,43	109.988,28	256.639,32	366.627,61	30,00%	1,07681	1,3828	11.988,72	10,90%	12,30%	6,75	15,67%	13,41%
0,54	128.319,66	238.307,94	366.627,61	35,00%	1,07681	1,4612	14.307,64	11,15%	12,80%	5,66	16,16%	13,47%
0,67	146.651,04	219.976,56	366.627,61	40,00%	1,07681	1,5528	16.351,59	11,15%	12,80%	4,95	16,73%	13,43%
0,82	164.982,42	201.645,18	366.627,61	45,00%	1,07681	1,6609	21.860,17	13,25%	17,00%	3,70	17,40%	14,64%
1,00	183.313,80	183.313,80	366.627,61	50,00%	1,07681	1,7907	27.497,07	15,00%	20,50%	2,94	18,21%	15,90%
1,22	201.645,18	164.982,42	366.627,61	55,00%	1,07681	1,9494	36.800,25	18,25%	27,00%	2,20	19,20%	18,49%
1,50	219.976,56	146.651,04	366.627,61	60,00%	1,07681	2,1477	40.145,72	18,25%	27,00%	2,02	20,44%	18,92%
1,86	238.307,94	128.319,66	366.627,61	65,00%	1,07681	2,4027	45.278,51	19,00%	28,50%	1,79	22,03%	19,99%
2,33	256.639,32	109.988,28	366.627,61	70,00%	1,07681	2,7426	51.327,86	20,00%	30,50%	1,58	24,15%	21,40%

7.3. Proyección de ventas

En el análisis de la demanda se determina la cantidad de personas que se encuentran dispuestos a adquirir los servicios del museo. La misma que se proyecta a una tasa de crecimiento en función a dos factores: El crecimiento poblacional en la ciudad de Quito (2%) y el nivel de ocupación progresiva de la capacidad instalada del negocio. Este último factor se fundamenta en base al criterio de Victoria Novillo (Directora del Centro cultural Metropolitano) que de acuerdo a la entrevista otorgada, indica que el Museo Alberto Mena Caamaño en los últimos 5 años ha aumentado la ocupación de su capacidad instalada en un 10% por año desde el 2009. Esto último, genera mayor conservadurismo con los datos estimados, basándose en que el museo no atiende al 100% de su capacidad instalada desde el primer año de funcionamiento, sino que se inicia con un 50% hasta que progresivamente se incrementa a medida que transcurran los años de funcionamiento del negocio, en el periodo cinco alcanza a cubrir el 90%.

Tabla 20: Proyección de ventas (unidades)

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TIPO
Demanda Estimada Diaria (2%)	89	91	93	94	96	Personas x hora
% de ocupación de la capacidad instalada	50%	60%	70%	80%	90%	%
Ocupación de la Capa. Instalada	45	54	65	76	87	Personas x hora
Horas de atención diaria	10	10	10	10	10	Horas
Volumen Diario de ventas	445	544,68	648,17	755,58	867,03	Personas
Volumen Mensual de ventas	10.680,00	13.072,32	15.556,06	18.133,92	20.808,68	Personas
VOLUMEN ANUAL DE VENTAS	128.160,00	156.867,84	186.672,73	217.607,07	249.704,11	Personas

Una vez estimado el volumen anual de ventas, se procede a determinar las ventas anuales. Como se da a conocer en la determinación del precio (ver capítulo IV), se distribuye el volumen de demanda en porcentajes de asignación de acuerdo al tipo de cliente, los mismos que mantienen una tarifa diferenciada. Los porcentajes de asignación están en función de la investigación de mercado realizada mediante encuestas (ver capítulo III) donde dependiendo la edad del consultado se tabula y se obtiene los porcentajes, tal como lo indica la tabla 20:

Tabla 21: Proyección de ventas (USD)

PROYECCION DE VENTAS (USD)							
TIPO DE CLIENTES	TARIFAS	% DE ASIGNACION	2016	2017	2018	2019	2020
			128.160	156.868	186.673	217.607	249.704
ADULTOS	\$ 4,39	30%	168.833	206.651	245.915	286.667	328.950
CONVENIOS INSTITUCIONALES	\$ 2,64	40%	135.337	165.652	197.126	229.793	263.688
ESTUDIANTES	\$ 1,76	20%	45.112	55.217	65.709	76.598	87.896
NINOS Y TERCERA EDAD	\$ 0,88	10%	11.278	13.804	16.427	19.149	21.974
TOTAL VENTAS			\$ 360.560,22	\$ 441.325,71	\$ 525.177,59	\$ 612.207,02	\$ 702.507,56

7.4. Balance General

El balance es una instantánea de la empresa. Es un medio conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa (sus activos), lo que adeuda una empresa (sus pasivos) la diferencia entre los dos (el capital de la empresa) lo que pertenece a los dueños (Ross Westerfield y Jordan, pp. 21, 2006).

El balance general está constituido en la parte superior por los activos del negocio y en la parte inferior por el pasivo y el patrimonio. Con respecto al activo, en el año cero se pueden observar todas las inversiones iniciales. En el año tres se contempla un incremento de los activos fijos provocado por la reinversión en maquinarias y equipos.

Dentro de todos los activos en general, el mayor promotor del incremento progresivo año a año, lo constituye el activo corriente, producto de la venta del servicio en efectivo.

Tabla 22: Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
Caja	38.266,48	129.539,12	211.518,48	161.342,96	270.054,28	391.783,42
TOTAL DE ACT. CORRIENTES	38.266,48	129.539,12	211.518,48	161.342,96	270.054,28	391.783,42
ACTIVO FIJO NETO						
Adecuaciones	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00	22.500,00
Maquinaria y Equipos	285.189,46	285.189,46	285.189,46	285.189,46	285.189,46	285.189,46
Muebles y Enseres	9.936,25	9.936,25	9.936,25	9.936,25	9.936,25	9.936,25
Equipos de Oficina	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00	756,00
Equipos de Computación	5.379,42	5.379,42	5.379,42	5.379,42	5.379,42	5.379,42
Reinversión Maquinaria y Equipos				130.000,00	130.000,00	130.000,00
(-) Depreciación Acumulada		-33.499,94	-66.999,87	-100.499,81	145.206,60	189.913,40
TOTAL ACT. FIJOS	323.761,13	290.261,19	256.761,26	353.261,32	308.554,53	263.847,73
ACTIVO DIFERIDO NETO						
Gastos de Constitución	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
Gastos Preoperatorios	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
(-) Amortización Acumulada		-920,00	-1.840,00	-2.760,00	-3.680,00	-4.600,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	4.600,00	3.680,00	2.760,00	1.840,00	920,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	366.627,61	423.480,31	471.039,74	516.444,29	579.528,81	655.631,15
PASIVOS						
PASIVO CORRIENTE						
Utilidad Empleados por pagar		11.238,64	21.890,25	32.576,14	41.890,47	53.151,90
IR por pagar		14.010,84	27.289,84	40.611,59	52.223,46	66.262,71
IVA por regularizar		4.097,28	5.015,06	5.967,93	6.956,90	7.983,04
TOTAL DE PASIV. CORRIENTES		29.346,76	54.195,15	79.155,66	101.070,83	127.397,65
PASIVO DE LARGO PLAZO						
Préstamos Bancarios	73.325,52	51.156,67	26.787,62	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	73.325,52	51.156,67	26.787,62	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS	73.325,52	80.503,43	80.982,77	79.155,66	101.070,83	127.397,65
PATRIMONIO						
Capital social	293.302,09	293.302,09	293.302,09	293.302,09	293.302,09	293.302,09
Resultados Acumulados			0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad/Pérdida		49.674,80	96.754,88	143.986,54	185.155,89	234.931,41
TOTAL DE PATRIMONIO	293.302,09	342.976,88	390.056,97	437.288,63	478.457,98	528.233,50
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	366.627,61	423.480,31	471.039,74	516.444,29	579.528,81	655.631,15

7.5. Estado de resultados

El estado de resultados mide el desempeño durante cierto periodo de tiempo en la que se registran los ingresos, se restan los egresos y se obtiene el beneficio (Ross Westerfield y Jordan, pp. 25, 2006).

En el estado de resultados se puede observar el fiel reflejo del comportamiento operativo y administrativo de la empresa. Todos los flujos de proyecto son positivos y a medida que transcurren los años, los flujos cada vez van en constante crecimiento. Dentro del análisis vertical al “p y g” el costo de ventas representa entre el 56% al 41% de los ingresos del primero al quinto año, siendo el rubro más crítico en cuanto a costos. Los gastos administrativos y de ventas constituyen el segundo rubro más crítico representado entre el 22% y el 13% del primero al quinto año respectivamente. Es importante recalcar que los costos y gastos tienden a reducirse progresivamente del primero al quinto año. Adicionalmente se resume que por cada dólar que se vende en el primer año 14 centavos se generan de utilidad, creciendo progresivamente en el quinto año donde por cada dólar de venta se generan 30 centavos de utilidad.

Tabla 23: Estado de resultados proyectado

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS					
Ventas por Servicios del Museo	360.560,22	441.325,71	525.177,59	612.207,02	702.507,56
(-) Costo de Ventas					
Sueldos y Salarios	151.624,20	161.784,20	174.930,60	188.077,00	201.223,40
Mantenimientos y Seguridad de Equipos	15.900,00	16.695,00	17.529,75	18.406,24	19.326,55
Depreciaciones Activos Fijos	33.499,94	33.499,94	33.499,94	44.706,80	44.706,80
Amortizaciones Gastos Constitución y Pre operacionales	920,00	920,00	920,00	920,00	920,00
TOTAL COSTO DE VENTAS	201.944,14	212.899,14	226.880,29	252.110,03	266.176,75
UTILIDAD BRUTA	158.616,08	228.426,57	298.297,30	360.096,99	436.330,81
(-) Gastos Administrativos					
Agua	2851,92	2851,92	2851,92	2851,92	2851,92
Luz	9072,00	9072,00	9072,00	9072,00	9072,00
Teléfono	2540,00	2540,00	2540,00	2540,00	2540,00
Arriendo	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00
Proveeduría Administrativa	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Bono de Compensación	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Insumos y Utensilios de limpieza	1.410,74	1.410,74	1.410,74	1.410,74	1.410,74
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	47.674,66	47.674,66	47.674,66	47.674,66	47.674,66
(-) Gasto en Ventas					
Publicidad BTL	5.000,00	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53
Publicidad Masiva ATL	15.000,00	15.750,00	16.537,50	17.364,38	18.232,59
Otros Gastos	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS	30.000,00	31.000,00	32.050,00	33.152,50	34.310,13
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	77.674,66	78.674,66	79.724,66	80.827,16	81.984,79
EBIT	80.941,42	149.751,91	218.572,64	279.269,83	354.346,02
(-) Costos Financieros					
Intereses de Crédito	6.017,15	3.816,94	1.398,37	0,00	0,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	285.635,94	295.390,74	308.003,32	332.937,19	348.161,53
UTILIDAD ANTES DE IMP.	74.924,28	145.934,97	217.174,27	279.269,83	354.346,02
15% Utilidad Trabajadores	11.238,64	21.890,25	32.576,14	41.890,47	53.151,90
UTILIDAD ANTES DE IMP.	63.685,63	124.044,72	184.598,13	237.379,35	301.194,12
22% Impuesto a la Renta	14.010,84	27.289,84	40.611,59	52.223,46	66.262,71
UTILIDAD NETA	49.674,80	96.754,88	143.986,54	185.155,89	234.931,41

7.6. Estimación de la tasa de descuento

Es el rendimiento mínimo exigible de un proyecto para que sea aceptado. Es utilizado para traer a valor presente todos los flujos proyectados del negocio (Ross Westerfield y Jordan, pp. 468, 2006).

Dado que en el flujo de caja del proyecto se consideran los intereses del crédito como efecto de escudo fiscal, se utiliza como tasa de descuento para traer los flujos futuros a valor presente solamente el CAPM (17,44%), dado que si se utiliza el WACC se estarían duplicando los beneficios de la deuda sobre los indicadores del proyecto.

Tabla 24: Calculo de la tasa de descuento

CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	
Costo Promedio Ponderado de Capital	
PARAMETROS	#
CAPM = $R_f + B (R_m - R_f) + EMBIG$	
Rf	1,31%
MRP	6,24%
B	1,26
EMBIG	8,30%
RE	17,44%
WACC = $k_E * E/V + k_D * D/V * (1-T)$	
RE (costo capital propio)	17,44%
RD (costo capital terceros)	9,50%
E/V	80%
D/V	20%
T	33,70%
WACC (*)	15,21%
DATOS	
Bonos Del Tesoro de EEUU a 5 anos Plazo	1,31%
Market Risk Premium/ Promedio Aritmetico	6,24%
Beta/ Riesgo Sistemático de la Empresa	1,26
Tasa Impositiva Ecuador	33,70%
EMBIG Riesgo País (promedio 2015)	8,30%

* Los datos fueron utilizados al 06Abr2015

7.7. Análisis financiero

En la tabla 25 se observa el análisis financiero realizado mediante la formulación de ratios. En la parte de liquidez se observa que se obtienen resultados altos tanto así que por cada dólar invertido en pasivos corrientes se tiene \$4,41 dólares en el activo corriente de respaldo en el primer año, lo que se traduce en exceso de liquidez, por lo que se deben considerar planes de inversión al corto y mediano plazo. En la parte de eficiencia se observa que se cuenta con capacidad de endeudamiento. Con respecto al análisis de rentabilidad, se determinan resultados atractivos para la inversión.

Tabla 25: Índices financieros

INDICES FINANCIEROS ANUALES PROYECTADOS								
TIPOLOGIA	INDICES		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	ANALISIS
Liquidez	Razón Circulante	Activo Corriente	4,41	3,90	2,04	2,67	3,08	Por cada \$1 que se concentra en el pasivo corriente, se tiene \$4.41 de activo corriente de respaldo.
		Pasivo Corriente						
Liquidez	Capital de Trabajo Neto	A. C. - P. C.	100.192,36	157.323,33	82.187,31	168.983,45	264.385,77	Mientras sea positivo, se tiene suficientes recursos para hacer frente a las necesidades al corto plazo.
Eficiencia	Cobertura de Intereses	EBIT	13,45	39,23	156,31			La empresa generará una utilidad operacional 13.45 veces superior a los intereses pagados. La empresa tiene capacidad de endeudamiento mayor.
		Intereses						
Apalancamiento	Estructura de Capital	Pasivo Total	0,23	0,21	0,18	0,21	0,24	Esto quiere decir, que por cada \$1 aportada por el/los dueño, hay 0.23 centavos o el 23% aportado por los acreedores o financistas.
		Patrimonio						
Rentabilidad	Margen EBIT	EBIT	22,45%	33,93%	41,62%	45,62%	50,44%	Por cada \$1 de ventas, se obtiene \$0,22 ctvs de utilidad operativa.
		Ventas						
Rentabilidad	Margen Neto de Utilidad ROS	Utilidad Neta	13,78%	21,92%	27,42%	30,24%	33,44%	Por cada \$1 de ventas, se obtiene \$0,14 ctvs de utilidad neta.
		Ventas						
Rentabilidad	Rendimiento sobre el Patrimonio ROE	Utilidad Neta	14,48%	24,81%	32,93%	38,70%	44,47%	Por cada \$1 invertido por los accionistas, se obtiene 14.48% de rendimiento.
		Patrimonio						

7.8. Flujo de caja del proyecto

El flujo de efectivo evalúa la capacidad que tiene la empresa de generar efectivo. Analiza las variaciones y movimientos en efectivo durante un tiempo determinado (Ross Westerfield y Jordan, pp. 297, 2006).

Como se puede ver en las tablas 26 y 27, se presentan tanto el flujo de caja como el estado flujo de efectivo del proyecto respectivamente. Dentro del flujo de caja (ver tabla 26) se calculan los principales indicadores financieros de valoración de proyectos que determinan que dentro del horizonte de cinco años, el negocio es rentable.

El VAN es positivo, es decir que los flujos futuros traídos a valor presente superan al monto invertido por \$387.256,50. La TIR indica una rentabilidad del proyecto del 57,46% aproximadamente. El PAYBACK determina que en 22 meses de funcionamiento del negocio se recuperará la inversión. Finalmente el IR específica que por cada dólar invertido en el negocio se recuperará 2,32 dólares.

En resumen, todos los indicadores de evaluación del proyecto son favorables por lo que financieramente si es viable el negocio.

Tabla 26: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial		38.266,48	129.539,12	211.518,48	161.342,96	270.054,28
INGRESOS						
Aporte de los accionistas	293.302,09					
Préstamo bancario	73.325,52					
INGRESOS DE EFECTIVO						
Ventas por Servicios del Museo		360.560,22	441.325,71	525.177,59	612.207,02	702.507,56
IVA por regularizar		4.097,28	5.015,06	5.967,93	6.956,90	7.983,04
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO	366.627,61	364.657,49	446.340,77	531.145,52	619.163,92	710.490,60
EGRESOS						
INVERSIONES:						
INVERSIONES FIJAS						
Adecuaciones	22.500,00					
Materiales y Equipos	285.189,46					
Muebles y Enseres	9.936,25					
Equipos de Oficina	756,00					
Equipos de Computación	5.379,42					
ACTIVOS DIFERIDOS						
Gastos de Constitución	1.600,00					
Gastos Pre operativos	3.000,00					
COSTOS Y GASTOS:						
Sueldos		118.800,00	118.800,00	128.400,00	138.000,00	147.600,00
Aporte Patronal IESS		14.434,20	14.434,20	15.600,60	16.767,00	17.933,40
Décimo Tercero		9.900,00	9.900,00	10.700,00	11.500,00	12.300,00
Décimo Cuarto		3.540,00	3.800,00	4.180,00	4.560,00	4.940,00
Fondos de Reserva			9.900,00	10.700,00	11.500,00	12.300,00
Vacaciones		4.950,00	4.950,00	5.350,00	5.750,00	6.150,00
Total sueldos y salarios		151.624,20	161.784,20	174.930,60	188.077,00	201.223,40
Agua		2.851,92	2.851,92	2.851,92	2.851,92	2.851,92
Luz		9.072,00	9.072,00	9.072,00	9.072,00	9.072,00
Teléfono		2.540,00	2.540,00	2.540,00	2.540,00	2.540,00
Arriendo		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Proveeduría Administrativa		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
Bono de Compensación		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Insumos y Utensilios de limpieza		1.410,74	1.410,74	1.410,74	1.410,74	1.410,74
Mantenimientos y Seguridad de Equipos		15.900,00	16.695,00	17.529,75	18.406,24	19.326,55
Publicidad BTL		5.000,00	5.250,00	5.512,50	5.788,13	6.077,53
Publicidad Masiva ATL		15.000,00	15.750,00	16.537,50	17.364,38	18.232,59
Otros Gastos		10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Intereses de Crédito		6017,15	3816,94	1398,37	0,00	0,00

15% Participación de Trabajadores		0,00	11238,64	21890,25	32576,14	41890,47
22% Impuesto a la Renta		0,00	14010,84	27289,84	40611,59	52223,46
IVA por regularizar			4.097,28	5.015,06	5.967,93	6956,90
Préstamos Bancarios		22168,85	24369,05	26787,62	0,00	0,00
Reinversión en Materiales				130.000,00		
Dividendos			49674,80	96754,88	143986,54	185155,89
TOTAL EGRESOS EFECTIVO	328.361,13	273.384,85	364.361,40	581.321,04	510.452,60	588.761,46
FLUJO NETO DE EFECTIVO	38.266,48	91.272,64	81.979,37	-50.175,52	108.711,32	121.729,14
SALDO INICIAL DE CAJA	0	38.266,48	129.539,12	211.518,48	161.342,96	270.054,28
SALDO FINAL DE CAJA	38.266,48	129.539,12	211.518,48	161.342,96	270.054,28	391.783,42
FLUJO DE CADA PROYECTADO	-293.302,09	129.539,12	211.518,48	161.342,96	270.054,28	391.783,42

TASA DE DESCUENTO	17,44%
VAN	387.256,50
TIR	57,46%
Payback	22 meses
IR	2,32

Tabla 27: Estado flujo de efectivo

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	Año 0	HORIZONTE DEL PROYECTO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad estado resultados (neta)		49.674,80	96.754,88	143.986,54	185.155,89	234.931,41
Saldo Inicial en Caja		38.266,48	129.539,12	211.518,48	161.342,96	270.054,28
Depreciaciones Activos Fijos		33.499,94	33.499,94	33.499,94	44.706,80	44.706,80
Amortizaciones Gastos Constitución y Pre operacionales		920,00	920,00	920,00	920,00	920,00
Actividades Operativas		-61.925,88	-57.130,97	75.136,03	-86.796,15	-95.402,32
Dividendos			-49.674,80	-96.754,88	143.986,54	185.155,89
Reinversión en Materiales				130.000,00		
Pagos de Capital		-22.168,85	-24.369,05	-26.787,62		
FLUJO FINAL DE EFECTIVO		38.266,48	129.539,12	211.518,48	161.342,96	270.054,28

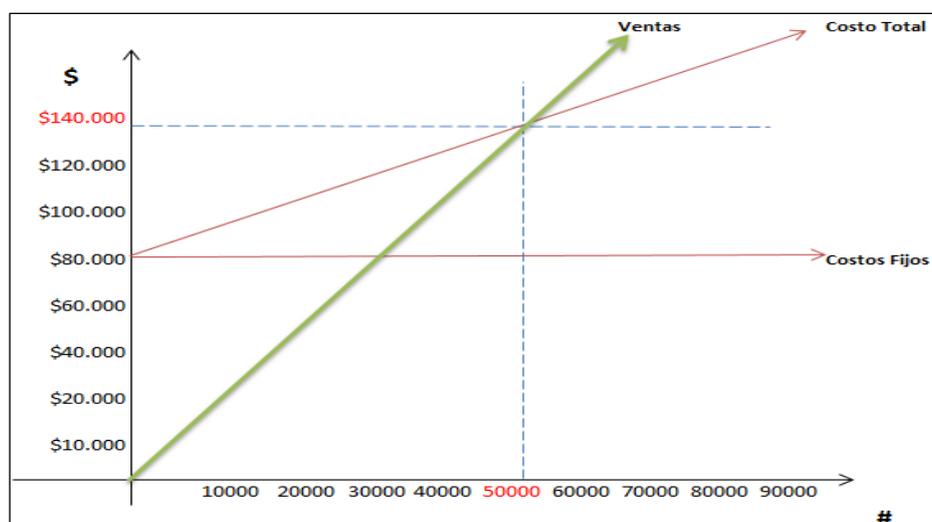
7.9. Punto de equilibrio

Una variable crucial para un proyecto es el volumen de ventas. El análisis del punto de equilibrio es una herramienta popular que se usa con frecuencia para analizar la relación entre el volumen de ventas y la rentabilidad (Ross Westerfield y Jordan, pp. 337, 2006).

El punto de equilibrio para el museo de cera, es decir aquel punto muerto donde los costos son iguales a los ingresos, es descrito por la tabla 28 y define que el negocio necesita generar al menos entre 46.000 a 62.000 servicios en cada año para no perder ni ganar.

Tabla 28: Punto de equilibrio promedio

PUNTO DE EQUILIBRIO PROMEDIO							
MUSEO DE CERA							
AÑO	COSTOS FIJOS	PRECIO VENTA	COSTO VARIABLE U.	EQUILIBRIO UNIDADES	EQUILIBRIO DOLARES	Costo Fijo Unitario	Costo Unitario Total
1	77.674,66	2,81	1,58	62.760	\$ 176.567,17	0,61	2,18
2	78.674,66	2,81	1,36	54.028	\$ 152.001,36	0,50	1,86
3	79.724,66	2,81	1,22	49.891	\$ 140.362,00	0,43	1,64
4	80.827,16	2,81	1,16	48.844	\$ 137.415,63	0,37	1,53
5	81.984,79	2,81	1,07	46.918	\$ 131.998,31	0,33	1,39



7.10. Análisis de escenarios

El objetivo del análisis de escenarios es estudiar algunas formas organizadas para realizar un análisis de que pasaría si. Llevarlo a cabo es evaluar el grado de riesgo del pronóstico e identificar los componentes cruciales para el éxito o fracaso de una inversión (Ross Westerfield y Jordan, pp. 333, 2006).

En el análisis de escenarios se determinan dos ambientes extremos y un ambiente normal o esperado, en el que se monitorean 4 factores críticos para el funcionamiento del presente negocio: la demanda estimada, precio, costos variables y costos fijos.

Escenarios:

- Pesimista: se afectó negativamente en un 20% las 4 variables.
- Optimista: se afectó positivamente en un 20% las 4 variables.
- Normal: no se afectaron las variables, es el escenario esperado.

Como se observa en la tabla 29, el efecto que generan esos tres escenarios en los indicadores del proyecto son totalmente opuestos. En el caso pesimista el proyecto se vuelve totalmente inviable; y por otra parte, en el escenario optimista el negocio se torna doblemente rentablemente.

Tabla 29: Análisis de Escenarios

Análisis de Escenarios			
	Pesimista	Normal	Optimista
Volumen Anual de Ventas (+-20%)	102528	128160	153792
Precio Promedio (+-20%)	\$ 2,25	\$ 2,81	\$ 3,38
Costos Variables Unitarios (+-20%)	\$ 1,89	\$ 1,58	\$ 1,26
Costos fijos (+-20%)	\$ 93.209,59	\$ 77.674,66	\$ 62.139,73

Efectos en los indicadores del Proyecto			
Escenario	Pesimista	Normal	Optimista
VAN	(148.769,05)	387.256,50	891.362,12
TIR	2%	57%	85%
IR	0,49	2,32	4,08

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

A continuación se desarrollan las conclusiones del estudio para la implementación del museo contemporáneo de cera, las cuales se clasifican en cuantitativas y cualitativas. Las cualitativas están relacionadas con el análisis del estudio técnico organizacional; y las cuantitativas relacionadas al análisis financiero.

8.1.1. Del estudio técnico organizacional:

a) Los servicios museísticos a nivel mundial han experimentado una profunda evolución tendiente a transformar la forma clásica de exhibir el patrimonio de los museos, de tradicionales y formales hacia espacios de diversión e interacción de los visitantes; sin embargo en el país, específicamente en Quito, todavía no se ha generado esa conversión, brindando la oportunidad de crear un nuevo museo adaptado a la nueva tendencia museística internacional.

b) El ambiente actual de impulso al sector turístico caracterizado principalmente por el crecimiento constante de la demanda de turistas extranjeros y locales, la alta inversión del estado en turismo y el otorgamiento de créditos a tasas preferenciales; ha beneficiado a varias actividades económicas entre ellas la de los museos de artes plásticas y visuales.

c) Según el entorno macroeconómico analizado en el presente estudio, se proyecta que el crecimiento de la economía nacional se desacelerará en el presente año provocado primordialmente por la disminución del precio del barril del petróleo y el fortalecimiento del Dólar vs. otras monedas; sin embargo del corto a mediano plazo se espera que mejoren las condiciones económicas, otorgando el entorno económico adecuado para el emprendimiento de nuevas empresas.

d) La investigación de mercado realizada dio a conocer que la demanda estimada para la empresa es amplia y atractiva; y por otro lado en el análisis de la oferta, se verifica que existen cuatro museos de cera en el país, considerados como competencia directa, de los cuales uno está localizado en Quito, el mismo que mantiene una exposición antigua basada en un solo tema de exposición; generando la coyuntura de emprender un nuevo museo con exposiciones contemporáneas y con variedad de temas de exhibición.

e) De acuerdo al análisis FODA, el servicio que ofrece el museo contemporáneo de cera tiene varias fortalezas, de las cuales resaltan las siguientes:

- Diversificación de personajes en cera y temas de exposición.
- Exposición de figuras contemporáneas y populares.
- Colaboradores capacitados en exposición y oratoria.
- Implementación tecnológica visual y acústica para la escenificación de personajes en cera.
- Aplicación de estrategia de precios promocional.
- Capacidad del cliente de interactuar en el escenario con personajes de cera.

f) Del mismo análisis antecesor, se evidencian algunas debilidades de la empresa como lo son:

- Relativamente precio elevado del servicio con respecto a la competencia.
- Poca cantidad de proveedores nacionales para la producción de figuras de cera.

g) En base al análisis de la propuesta de valor, la estrategia competitiva se sustenta en la “diferenciación” en base a tres aspectos: contemporaneidad de personajes, diversificación de temas de exposición y la escenificación tecnológica; más la estrategia de precios “premium” generarían un correcto posicionamiento de la marca frente al mercado.

h) La estructura organizacional vertical se adapta correctamente al tamaño y a las necesidades de la empresa, generando claridad y sencillez para que los colaboradores cumplan con las responsabilidades que exige cada puesto dentro de la empresa.

8.1.2. Del estudio financiero:

i) En un horizonte de estudio a cinco años, el VAN es positivo (\$387.256,50) y la TIR es mayor a la tasa de descuento (57,46%); principales indicadores financieros que comprueban la alta viabilidad para la implementación del museo contemporáneo de cera.

j) El periodo de recuperación de la inversión se establece en aproximadamente veinte y dos meses; es decir antes de la finalización del segundo año de funcionamiento.

k) Existe utilidad desde el primer año hasta el quinto año de operaciones de la empresa, el mismo que representa entre el 14,48% al 44,47% del valor invertido (ROE) lo que da una magnífica perspectiva de que las ganancias se verán reflejadas cada año.

l) La inversión inicial del proyecto es relativamente alta (\$366.627,61); sin embargo atenúa la posibilidad de apalancamiento estatal a través de tasas preferenciales en el emprendimiento de proyectos relacionados al turismo.

m) Los sueldos y salarios son el costo más crítico para la empresa, el mismo representa aproximadamente el 53% de todos los costos y gastos generados; sin embargo es importante reconocer que en empresas dedicadas a ofrecer servicios, el costo de nómina normalmente tiende a ser el más elevado.

n) El punto de equilibrio en unidades de servicio es de dos a tres veces menor al volumen de servicios proyectado, lo que le brinda al proyecto un alto margen de maniobra en caso de que la demanda real sea menor a la estimada.

8.2. Recomendaciones

- a) Implementar el museo contemporáneo de cera.
- b) Generar nuevas inversiones que minimicen el exceso de efectivo y maximicen el rendimiento de tener dinero estático.
- c) Empezar negocios periféricos como la cafetería y una tienda de souvenirs aprovechando el alto flujo de demanda, y mejorando de esta manera los ingresos del museo.
- d) Exhibir nuevas figuras de cera que se enfoquen en conquistar un nuevo nicho de mercado como el de adolescentes y niño/as.
- e) Firmar documentos de “reconocimiento” al momento de exhibir nuevos personajes en cera, evitando la negociación de regalías por el uso de imagen. Y tratar de enfocarse en utilizar personajes que tengan más de 70 años de antigüedad dado que estos no generan controversias por el uso de imagen.
- f) Hacer seguimiento a las nuevas reformas laborales y tributarias para visualizar el impacto que esto pueda generar sobre la rentabilidad del negocio.

REFERENCIAS

- Analytica Securities (2015). *Información Macroeconómica del Ecuador*. Quito, Ecuador. Recuperado el 18 de Enero de 2015 de www.analytica.ec.
- ANDES (2013). *Las visitas de turistas extranjeros a Ecuador aumenta en 7,42% durante 2013*. Quito, Ecuador: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. Recuperado el 10 enero 2014 por <http://www.andes.info.ec>.
- ANDES (2015). *Economía de Ecuador crecerá 1.9% en 2015, según últimas previsiones del BCE*. Quito, Ecuador: Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. Recuperado el 5 de junio de 2015 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia-ecuador-crecera-19-2015-segun-ultimas-previsiones-banco-central.html>
- BCE (2015). *Boletín de Información Estadística Mensual No 1956*. Departamento de Publicaciones Económicas. Quito, Ecuador. Banco Central del Ecuador.
- Beker, V. y Mochón, F. (2000). *Economía, elementos de micro y macroeconomía*. Bogotá D.C. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, 2da. Edición. ISBN: 956-278-092--9
- Castaño, R. (1999). *Ideas Económicas Mínimas*. Bogotá, D.C. Editorial Ecoe Ediciones, 19na edición. ISBN: 958-9074-19-7
- Castillo, A. (2012). *Informe del sistema y política nacional de museos, "Catastro de Museos en el Ecuador"*. Quito, Ecuador: Ministerio de Cultura, SIEM.
- Centro Cultural Metropolitano (2014). *La Creación Alberto Mena Caamaño*. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de: <http://www.centrocultural-quito.com/ccmq.php?c=48>
- Centro Cultural Metropolitano (2015). *Museo Alberto Mena Caamaño*. Recuperado el 22 de julio de 2015 de: <http://www.centrocultural-quito.com/portal/index.php/museo-alberto-mena-caamano>

- CFN (2014a). *Su socio estratégico para sus proyectos turísticos*. Quito, Ecuador: Corporación Financiera Nacional. Recuperado el 16 de Marzo de 2014 de: <http://www.cfn.fin.ec/>.
- CFN (2014b). *Condiciones de Crédito*. Quito, Ecuador: Corporación Financiera Nacional. Recuperado el 19 de Septiembre de 2014 de: <http://www.cfn.fin.ec/>
- Chain, N. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile, Santiago. Mc Graw Hill Interamericana, IV Edición. ISBN 10: 956-278-206-9
- CONQUITO (2014). *Emprendimiento CONQUITO*. Quito, Ecuador: Agencia Metropolitana de Promoción Económica. Recuperado el 01 de Julio de 2014 de: <http://emprendimiento.conquito.org.ec/>
- Flores, H. (2014). *Biografía*. Recuperado de su blog personal el 10 de Marzo de 2015 de: <http://francoflores-arte.blogspot.com/p/hector-flores-franco-artista-visual.html>
- Gilbert, L. (2011). *La gestión de museos: Análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica*. España: Universidad de Murcia. Departamento de Historia del Arte. Tesis Doctoral.
- Graham, F. y Zehle, S. (2008). *Como diseñar un plan de negocios*. Lima, Perú. Editorial Cuatro Media Inc. 1ra. Edición. ISBN: 978-987-1456-25-3
- Humphrey, A. (1960). *SWOT Analysis for Management Consulting*. Estados Unidos. Universidad de Illinois. Letter paper.
- INEC (2010). *Censo de población y vivienda 2010*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC (2011). *Estratificación del nivel Socioeconómico*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INEC (2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo ENEMDU*. Quito, Ecuador: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Instituto de la ciudad (2014). *Indicadores de Coyuntura Distrito Metropolitano de Quito*. Departamento de Investigación. Quito, Ecuador.
- Ley de Compañías (2014). *Contratos y Especies para la Constitución de una Compañía*. Disposiciones Generales. Quito, Ecuador.

- Masters, M. (2015). *Como hacer una figura de cera*. Recuperado el 27 de febrero de 2015 de: http://www.ehowenespanol.com/figura-cera-como_508688/
- Melinkoff, R. (1969). *La Estructura de la Organización*. Venezuela, Caracas. Universidad Central de Venezuela. Tesis Doctoral.
- Mendoza, A. (2009). *Planificación y control del marketing*. Universidad del Pacifico. Quito, Ecuador.
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (2013). *Turismo es uno de los sectores priorizados para el cambio de la matriz productiva: Ministro Richard Espinosa*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2013 de: <http://www.produccion.gob.ec/turismo-es-uno-de-los-sectores-priorizados-para-el-cambio-de-la-matriz-productiva-ministro-richard-espinosa/>
- Ministerio de Turismo (2014a). *Revista británica destaca el crecimiento del sector turístico en Ecuador*. Recuperado el 04 de Noviembre de 2014 de: <https://www.turismo.gob.ec/revista-britanica-destaca-el-crecimiento-del-sector-turistico-en-ecuador/>
- Ministerio de Turismo (2014b). *Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador "PLANDETUR 2020"*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo (2014c). *Boletín Principales indicadores de turismo agosto 2014*. Dirección de Investigación. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Turismo (2015). *Ecuador se promocionará en el Super Bowl 2015*. Recuperado el 19 de enero de 2015 de: <https://www.turismo.gob.ec/ecuador-se-promocionara-en-el-super-bowl/>
- Porter, M. (1979). *Cómo las fuerzas competitivas estrategia de la forma*. Estados Unidos. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México. Editorial CECSA.
- Ross Westerfield y Jordan (2006). *Fundamentos de finanzas Corporativas*. México DF, México. Editorial Mc Graw Hill, 7ma. Edición. ISBN: 970-10-5634-5

- Stanton Etzel y Walker (2007). *Fundamentos del Marketing*. México, D. F. McGraw-Hill Interamericana. 6ta edición.
- Subsecretaría de Memoria Social (2015). *Red de Museos Nacionales*. Recuperado el 18 de julio de 2015 <http://www.museos.gob.ec/redmuseos/>
- Time (2015). *The 100 most Influential people*. New York, EEUU. Recuperado el 15 de febrero de 2015 de: <http://time.com/collection/2015-time-100/>
- TIS (2011). *Estrategias y Modelos para determinar el precio adecuado de tus productos o servicios*. Consulting Group. Recuperado el 06 de febrero de 2015 de <http://tisconsulting.org/es/news/strategies-and-models-to-determine-the-right-price-of-your-products-or-services/>
- Torres, M. (2015). *Tamaño de una Muestra para una investigación de mercado*. México DF. Universidad Landivar. Tesis Doctoral.
- Vistazo (2013). *500 mayores empresas y personajes influyentes del Ecuador*. Quito, Ecuador. Recuperado el 13 de febrero de 2015 de <http://www.vistazo.com/500empresas/>
- Zamora, D. (2015). *Biografía*. Recuperado de su blog personal el 15 de Marzo de 2015 de <http://escultordanilozamora.blogspot.com/>