BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

"PROYECTO DE INVERSIÓN DE LA PROMOTORA DE ESPECTÁCULOS COMERCIALES DEL COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA"

DIRECTOR:

DR. AXEL RODRÍGUEZ BATRES

TESIS

Para Obtener el Grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LIC. RAÚL ELÍ HUITZIL GAMBOA

Puebla, Pue. 31 de Marzo 2014

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

"PROYECTO DE INVERSIÓN DE LA PROMOTORA DE ESPECTÁCULOS COMERCIALES DEL COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA"

DIRECTOR DE TESIS:
DR. AXEL RODRÍGUEZ BATRES

TESIS
Que para obtener el grado de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:
LIC. RAÚL ELÍ HUITZIL GAMBOA

Puebla, Pue. Marzo 2014

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: " Proyecto de inversión de la Promotora de Espectáculos Comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.", elaborada por el alumno de la **MAESTRIA EN ADMINISTRACION** de nombre:

Raúl Elf Huitzil Gamboa

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de enero de 2014

A t e n t a m e n t e

Dr. Axel Rodríguez Batres

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto **el** que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: " Proyecto de inversión de la Promotora de Espectáculos Comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.", elaborada por el alumno de la **MAESTRIA EN ADMINISTRACION** de nombre:

Raúl Elí Huitzil Gamboa

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de enero de 2014

A t e n t a m e n t e

Mtro. Edgar Mauricio Flores Sánchez

BENEMERITA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
24 FEB 2014
RECIBIDO

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto **la** que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: " Proyecto de inversión de la Promotora de Espectáculos Comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.", elaborada por el alumno de la **MAESTRIA EN ADMINISTRACION** de nombre:

Raúl Elí Huitzil Gamboa

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 27 de enero de 2014

A t e n t a m e n t e

Mtra. Johanna Lau Salgado

Oficio No. FCP-SIEP/029/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. RAÚL ELÍ HUITZIL GAMBOA

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **"PROYECTO DE INVERSIÓN DE LA PROMOTORA DE ESPECTÁCULOS COMERCIALES DEL COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA"**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRAS EN ADMINISTRACIÓN.**

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 01 de abril de 2014.

SECRETARÍA DE INV. Y EST. DE POSGRADO
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.

c.c.p. SIEP
ECA/ERR*

AGRADECIMIENTOS

Estoy convencido de que ser agradecido es una de las virtudes más valiosas en la vida. Por ello, quiero expresar mi más sincero sentimiento de gratitud a aquellas personas que se sumaron a este proyecto.

A mi madre, por su amor único e incondicional en todo momento, su alegría y sus charlas constantes, eres motor de éste éxito; a mi padre por su trabajo, esfuerzo, disciplina y amor; a Daniel y Lucero por su perseverancia, autonomía, valentía e inteligencia; a María Elena Gamboa, “Mi Nana”, por sus preocupaciones, consejos, reflexiones, regaños, pero sobre todo por su cariño tan especial. Es mutuo.

A mis abuelos, Mamá Coco, por su humildad, sabiduría y amor; Papá Rul, por su carisma, buen humor y su forma de disfrutar la vida.

A Gil y Moma, más amigos que tíos, por estar siempre presentes, su aliento constante, solidaridad y responsabilidad que es de reconocer, personas con grandes principios; a mis primos Pipis y Javier les comparto el esfuerzo, entrega y perseverancia representados en este proyecto.

A mi compadre Jorge Torres, por sus sabias pláticas y consejos que me hacen reflexionar, contribuyendo siempre a mi formación personal, espiritual, laboral y profesional. Gracias por su apoyo incondicional y motivarme en cada meta fijada, ¡Ir siempre hacia delante!

A mi amada Fany, novia y compañera de aventuras, por su amor, tiempo, paciencia y empatía en todo momento. También, por ser parte de mis locuras: paracaídas, rápidos, cascadas, viajes…y por lo que está en vísperas.

Mi honesto afecto y aprecio a mis amigos de generación Francisco Conde Sánchez, Michell Morales García, Ana María Díaz García y Oscar Luna Hernández, por haberse sumado en mi camino, grandes personas con grandes corazones.

Expongo mi admiración y respeto al Dr. Axel Batres Rodríguez, por compartir su conocimiento y experiencia. Guía principal de este proyecto. Entonces ¡si se pudo!

También resalto mi sentimiento de gratitud a la Mtra. Bertha Rosa Macedo Mendoza, por confiar en este proyecto de posgrado de principio a fin. Gracias por transmitir esos años de experiencia, esfuerzo y entrega.

De igual manera refiero a numerosas personas que han contribuido a mi formación y que, sin dudar, han creído en los retos que me he fijado. Una lista parcial: Jonathan Andrés Palacios Duarte, Lilia Cedillo Ramírez, Hugo Eloy Meléndez Aguilar, Genaro Morales Díaz, Isidro García Amador, Miguel Ramírez Tovar, Juan Carlos Sánchez Hernández, Juan Carlos Campuzano Madrid, Claudia Elisa Ortega Chiñas, Francisco Javier Rojas Vázquez, Beatriz Velazco Zavala, Adolfo Manchinelly Moreno, Mauricio Techalote García, Alfonso Guzmán Medina, Alejandro René Flores González, Aide Martínez Lima, Citlaly Chumayel Ramírez Hernández, Diana Mendieta Presno, Gabriel Mirafuentes Linares, Iván Ramírez Ortiz, Eduardo Cabrera Quiroz, Roberto Tovar Granados, Christoper Jhosep Bernal Benítez, Jonathan Flores Guzmán, Saul Sánchez Moreno, José Emiliano Andrés Montes Becerra, Marycruz Pérez López, Jesús Zenteno Jiménez, Edith Cruz Cielo Romero.

Y principalmente gracias Dios, por todo.

RESUMEN EJECUTIVO

Sin duda alguna, el entretenimiento en la ciudad de Puebla está creciendo a pasos agigantados. En lo que refiere a conciertos musicales, estadísticamente existen numerosos espectáculos los cuales han sido presentados en diferentes centros de esparcimiento y recreación. Este crecimiento abre la puerta a personas, grupos y organizaciones para que inviertan sus recursos en promover espectáculos, llámense conciertos musicales, obras de teatro, películas, entre otros.

Bajo el mismo plano y sabiendo que la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) cuenta con las instalaciones y los espacios de esparcimiento y recreación, la presente tesis pretende que en el Complejo Cultural Universitario (CCU) de la BUAP exista una promotora interna de espectáculos comerciales que permita incrementar los beneficios y autosustentabilidad del mismo. Para ello, se desarrolló este proyecto de inversión el cual combina asertivamente conocimientos administrativos, contables, mercadológicos, financieros, económicos, entre otros, logrando así, realizar la propuesta para promover un espectáculo comercial (concierto musical) internamente.

Lo que trato de demostrar en las siguientes líneas es la viabilidad del proyecto de inversión siguiendo la metodología de la evaluación de proyectos de inversión donde se analiza y evalúa, por separado y en su conjunto los elementos técnicos, económicos, financieros y mercadológicos del mismo.

El proyecto inicia con la identificación, cuantificación y valoración de los recursos disponibles y requeridos, se desarrolla en un escenario que permite tener un panorama global de los aspectos considerados. Termina con las conclusiones que ayudarán a reflexionar al lector la viabilidad del proyecto cuya información es útil y servirá como alternativa para el desarrollo y crecimiento de la universidad y de organizaciones similares a ella. Es menester mencionar que el proyecto de inversión fue desarrollado sin la finalidad de cuestionar o criticar las gestiones que se han llevado a cabo durante los cinco años del CCU.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN i

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA i

II. JUSTIFICACIÓN ii

III. OBJETIVO GENERAL iii

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS iii

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN iv

VI. HIPÓTESIS iv

VII. DISEÑO METODOLÓGICO iv

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES vi

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN 1

1.1 ANTECEDENTES DEL COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA 1

1.2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS 2

1.3 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES 7

1.4 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO 8

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 8

1.6 ANÁLISIS FODA COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO 9

1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO 12

CAPÍTULO 2.- ESTUDIO TÉCNICO DE PRODUCCIÓN 16

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO 16

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO 18

2.3 IDENTIFICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO 25

2.4 PRESUPUESTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA 25

2.5 DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO 27

2.6 VALOR DE SALVAMENTO 27

2.7 DESCRIPCIÓN DE INSTALACIONES 28

2.8 ORGANIGRAMA 30

2.9 PRESUPUESTO DE PERSONAL 41
2.10 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO 42
2.11 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN 43
2.12 COSTO DE PRODUCCIÓN 46

CAPÍTULO 3.- ESTUDIO DE MERCADO 47
3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR 47
3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO META 48
3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA 52
3.3.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO 53
3.3.2 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA 57
3.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA 59
3.5 ANÁLISIS DE PRECIOS 65
3.6 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD 72
3.7 PRESUPUESTO DE VENTAS 74

CAPÍTULO 4.- ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO 77
4.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL 77
4.2 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN 78
4.3 ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA Y FLUJOS NETOS DE EFECTIVO 80
4.4 PUNTO DE EQUILIBRIO 81
4.5 CÁLCULO E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS 90
4.5.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN) 90
4.5.2 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI) 91
4.5.3 TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR) 92
4.5.4 ÍNDICE DEL VALOR ACTUAL NETO 93
4.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD 94

CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 96
REFERENCIAS 100
ANEXOS 104

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 PANORAMA NOCTURNO DEL ANDADOR CULTURAL DEL CCU, AÑO 2012..... 1
FIGURA 2 COSTO DE OPORTUNIDAD..... 5
FIGURA 3 TASA LIBRE DE RIESGO 5
FIGURA 4 RENDIMIENTO PROMEDIO DE LA INDUSTRIA..... 5
FIGURA 5 SPREAD DEL PAÍS 6
FIGURA 6 INFLACIÓN..... 6
FIGURA 7 PROCESO DE LA PROMOTORA DE ESPECTÁCULOS COMERCIALES DEL CCU..... 24
FIGURA 8 DISTRIBUCIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA..... 28
FIGURA 9 ORGANIGRAMA DEL CCU 32
FIGURA 10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PROMOTORA DE ESPECTÁCULOS COMERCIALES DEL CCU..... 33
FIGURA 11 MAPA DE LOCALIZACIÓN DEL CCU..... 43
FIGURA 12 DISTRIBUCIÓN DE ESPACIOS DEL CCU 43
FIGURA 13 AUDITORIO DEL CCU 45
FIGURA 14 DESVIACIÓN ESTÁNDAR -.5 Y .5 LOCALIDAD: GALERÍA 66
FIGURA 15 DESVIACIÓN ESTÁNDAR -.5 Y .5 LOCALIDAD: PALCOS 67
FIGURA 16 DESVIACIÓN ESTÁNDAR -.5 Y .5 LOCALIDAD: PLATEA..... 68
FIGURA 17 DESVIACIÓN ESTÁNDAR -.5 Y .5 LOCALIDAD: LUNETA 69
FIGURA 18 DESVIACIÓN ESTÁNDAR -.5 Y .5 LOCALIDAD: PREFERENTE 70
FIGURA 19 DESVIACIÓN ESTÁNDAR -.5 Y .5 LOCALIDAD: VIP..... 71
FIGURA 20 GRÁFICA PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1 83
FIGURA 21GRÁFICA PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, GALERÍA..... 84
FIGURA 22 GRÁFICA PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, PALCOS..... 85
FIGURA 23 GRÁFICA PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, PLATEA..... 86
FIGURA 24 GRÁFICA PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, LUNETA 87
FIGURA 25 GRÁFICA PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, PREFERENTE 88
FIGURA 26 GRÁFICA PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, VIP..... 89
FIGURA 27 TIR - VAN 93

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CÁLCULO DE TRMA 7
TABLA 2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES 8
TABLA 3 ANÁLISIS FODA DEL COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO .. 10
TABLA 4 TRÁMITES LEGALES PARA ESPECTÁCULO COMERCIAL 23
TABLA 5 MOBILIARIO 26
TABLA 6 EQUIPO DE OFICINA 26
TABLA 7 DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA 27
TABLA 8 VALOR DE SALVAMENTO 28
TABLA 9 PRESUPUESTO DE PERSONAL 42
TABLA 10 AFORO DEL AUDITORIO DEL CCU 46
TABLA 11 COSTO DE PRODUCCIÓN 46
TABLA 12 CÁLCULO PROMEDIO DE ARCO 48
TABLA 13 POBLACIÓN DE MUNICIPIOS 50
TABLA 14 PORCENTAJE DE ASISTENCIA EN EL ÚLTIMO AÑO A ESPACIOS/EVENTOS CULTURALES POR SEXO 51
TABLA 15 PORCENTAJE DE ASISTENCIA EN EL ÚLTIMO AÑO A ESPACIOS/EVENTOS CULTURALES POR EDAD 51
TABLA 16 PORCENTAJE DE ASISTENCIA EN EL ÚLTIMO AÑO A ESPACIOS/EVENTOS CULTURALES POR ESCOLARIDAD 51
TABLA 17 PORCENTAJE DE ASISTENCIA EN EL ÚLTIMO AÑO A ESPACIOS/EVENTOS CULTURALES POR INGRESO 51
TABLA 18 ASISTENCIA DE LA POBLACIÓN A ESPECTÁCULOS DE MÚSICA 53
TABLA 19 DEMANDA EN FUNCIÓN A LA CAPACIDAD INSTALADA 58
TABLA 20 DEMANDA EN FUNCIÓN AL ESTUDIO DE MERCADO 58
TABLA 21 DEMANDA EN FUNCIÓN DE LA CAPACIDAD ECONÓMICA DE PRODUCCIÓN 58
TABLA 22 DEMANDA PROYECTADA 59
TABLA 23FODA, AUDITORIO SIGLO XXI 64
TABLA 24 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LA LOCALIDAD GALERÍA .. 66
TABLA 25 PRECIO PROMEDIO GALERÍA 66

TABLA 26 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LA LOCALIDAD: PALCOS .. 67
TABLA 27 PRECIO PROMEDIO PALCOS 67
TABLA 28 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LA LOCALIDAD: PLATEA ... 68
TABLA 29 PRECIO PROMEDIO PLATEA 68
TABLA 30 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LA LOCALIDAD: LUNETA... 69
TABLA 31 PRECIO PROMEDIO LUNETA..... 69
TABLA 32 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LA LOCALIDAD: PREFERENTE 70
TABLA 33 PRECIO PROMEDIO PREFERENTE..... 70
TABLA 34 DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE LA LOCALIDAD: VIP 71
TABLA 35 PRECIO PROMEDIO VIP 71
TABLA 36 LISTADO DE PRECIOS..... 72
TABLA 37 AFORO DEL AUDITORIO DEL CCU AL 80% 75
TABLA 38 INGRESO TOTAL..... 75
TABLA 39 PROYECCIÓN DE VENTAS..... 76
TABLA 40 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL..... 77
TABLA 41 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN..... 79
TABLA 42 ESTADO DE RESULTADOS PRO.FORMA Y FLUJOS NETOS DE EFECTIVO 80
TABLA 43 DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1 82
TABLA 44 PORCENTAJES PARA EL PUNTO DE EQUILIBRIO POR LOCALIDAD, AÑO 1 83
TABLA 45 DATOS DE GALERÍA 84
TABLA 46 PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, GALERÍA..... 84
TABLA 47 DATOS DE PALCOS 85
TABLA 48 PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, PALCOS..... 85
TABLA 49 DATOS DE PLATEA..... 86
TABLA 50 PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, PLATEA..... 86
TABLA 51 DATOS DE LUNETA..... 87
TABLA 52 PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, LUNETA 87
TABLA 53 DATOS DE PREFERENTE..... 88
TABLA 54 PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, PREFERENTE 88

TABLA 55 DATOS DE VIP 89
TABLA 56 PUNTO DE EQUILIBRIO, AÑO 1, VIP 89
TABLA 57 VALOR ACTUAL NETO 90
TABLA 58 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI) 92
TABLA 59 TIR 92
TABLA 60 ÍNDICE DEL VAN 93

ÍNDICE DE FÓRMULAS

FÓRMULA 1 TRMA 3
FÓRMULA 2 TAMAÑO DE LA MUESTRA 54
FÓRMULA 3 PUNTO DE EQUILIBRIO 82

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP) es una Institución que ha demostrado no solamente estar apegada y a la vanguardia de los lineamientos pedagógicos más modernos, impartiendo enseñanza y educación; sino que ha llegado a tomar figura importante en el conglomerado social, al grado de ser el espacio principal para fomentar la cultura y las artes en nuestra entidad. Evidencia de lo anterior es la creación del Complejo Cultural Universitario (CCU) BUAP, donde se albergan diversos espacios de esparcimiento y recreación tales como: Auditorio, Teatro, Salas de Cine de Arte, Galería de Arte, Andador Cultural, Parque del Ajedrez, entre otros, que sirven para la preservación, acrecentamiento y difusión de la cultura[1], en toda su expresión.

Este magno centro de cultura y artes ofrece, además, eventos artísticos y espectáculos que no se han realizado en ningún otro espacio, colocando a Puebla como escenario de relevancia y líder en este tipo de exhibiciones.

Debido a que en el CCU no existe la **promotora de espectáculos comerciales,** la mayoría de los espectáculos presentados son organizados y llevados a cabo por promotores externos, lo que obstaculiza tener beneficios al 100%.

Con este análisis se plantea el siguiente problema:

¿Qué proyecto se podría desarrollar con un capital de $500,000.00 que me permita obtener una tasa de rendimiento mínima aceptada de 16.3% en un horizonte de evaluación de 5 años, que a su vez permita satisfacer la necesidad de autosustentabilidad del Complejo Cultural Universitario así como la de la sociedad poblana de gozar, disfrutar y vivir las artes y la cultura?

[1] Ley Orgánica de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

II. JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto pretende aplicar los conceptos y conocimientos sobre la formulación y evaluación de proyectos financieros adquiridos en la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y se encuentra dentro de las línea de investigación denominada Planeación Estratégica Organizacional.

La evaluación del proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla pretende ser una guía metodológica para que cualquier persona o empresa que desee instalar una nueva unidad productiva.

Esta tesis plantea la visión necesaria para lograr la elaboración de un nuevo servicio en el mercado.

Por medio de esta evaluación se obtendrá un balance de las ventajas y desventajas de asignar al proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla los recursos necesarios para su realización.

Cuando se analizan las condiciones para una adecuada presentación de los proyectos conviene tener muy clara la noción de cuáles son las relaciones reales del proyecto con el desarrollo, dentro o fuera de un contexto de planificación o de programación de las inversiones. Estas relaciones se establecen debidamente a través de los resultados del proyecto. Para el adecuado establecimiento de estas relaciones, se requiere de la evaluación económica.

La justificación de este proyecto se basa en la utilidad que tiene la evaluación de proyectos, al analizar las acciones propuestas en el proyecto, a la luz de un conjunto de criterios. Este análisis estará dirigido a verificar la viabilidad de estas acciones y comparar los resultados del proyecto, subproductos y sus efectos, con los recursos necesarios para alcanzarlos.

III. OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad, técnica, de mercado, económica y financiera de proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

IV. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuantificar y valorar los recursos necesarios para el proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Cuantificar la demanda potencial del proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Calcular el precio al cual el promotor del proyecto estaría dispuesto a vender el producto y los consumidores a adquirirlo, buscando el equilibro entre la oferta y demanda.
- Identificar a los posibles competidores del proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y establecer las estrategias basadas en publicidad y precio para la introducción en el mercado.
- Verificar la posibilidad técnica del proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Analizar y determinar el tamaño, localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptima requerida para el proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

- Identificar el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

- Calcular el valor presente neto, la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación de la inversión y demás indicadores financieros a fin de determinar la factibilidad financiera de llevar a cabo la inversión.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Es viable desde el punto de vista técnico, de mercado y económico el proyecto de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla?

¿Es viable desarrollar una promotora de espectáculos con un capital de $500,000 que me permita obtener una tasa de rendimiento mínima aceptada de 16.3% en un horizonte de evaluación de 5 años, que a su vez permita satisfacer la necesidad de autosustentabilidad del Complejo Cultural Universitario así como la de la sociedad poblana de gozar, disfrutar y vivir las artes y la cultura?

VI. HIPÓTESIS

El proyecto de inversión de la promotora de espectáculos comerciales del Complejo Cultural Universitario de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla es técnico, comercial y financieramente viable.

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente proyecto de tesis se basa en la metodología del Dr. Axel Rodríguez Batres para la identificación, cuantificación y valoración de costos y beneficios asociados a la formulación y evaluación de un proyecto de inversión, la cual tiene como finalidad el mejoramiento de la calidad de los proyectos y el uso eficiente de los recursos disponibles en la sociedad para la generación de

nuevas empresas. La metodología constituye un instrumento técnico que facilita la tarea de análisis de alternativas de inversión y toma de decisiones. No obstante, la naturaleza y magnitud, así como la confiabilidad y profundidad de las variables que se analizan en el presente proyecto, son producto del autor del presente protocolo.

El diseño metodológico se resume en cinco capítulos, en donde el desarrollo de cada uno de ellos determina la viabilidad, factibilidad y utilidad de los bienes y servicios que se pretenden ofertar a la sociedad con la puesta en marcha del proyecto.

El primer capítulo comprende los estudios básicos que permiten definir el problema o necesidad a solucionar, analizar los recursos, así como definir los objetivos del proyecto.

El segundo capítulo desarrolla el estudio técnico el cual comprende la identificación de los medios de producción, así como la organización de la actividad productiva. En un enfoque sistémico, este estudio coadyuva a la definición de la función productiva y los requerimientos de materia prima e insumos para el desarrollo de los bienes y servicios.

El tercer capítulo, estudio de mercado, tiene como finalidad ratificar el número de individuos, empresas u organizaciones que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha del proyecto; así como sus especificaciones, oferta, canales de distribución y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

En el estudio económico y financiero desarrollado en el cuarto capítulo, se definirá la viabilidad o no del mismo. Este estudio microeconómico toma en cuenta los efectos directos en los costos, gastos y beneficios identificados, cuantificados y valorados durante el estudio técnico y de mercado, dichos costos y beneficios serán sometidos a distintos indicadores financieros, como son el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión entre otros, a fin de emitir una opinión técnica sobre la conveniencia de ejecutar el proyecto.

Por último, en el capítulo cinco, se emiten las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto, que integran y sintetizan los resultados obtenidos en cada uno de los capítulos anteriores, con el fin de emitir la recomendación final con base a una viabilidad técnica, de mercado y financiera del proyecto propuesto.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

La formulación de Proyectos de Inversión, constituye un objeto de estudio bastante amplio y sumamente complejo, que demanda la participación de diversos especialistas, es decir, requiere de un enfoque multivariado e interdisciplinario.

Dentro de este proceso de formulación se debe considerar en primer lugar las etapas que conforman un proyecto de inversión, ya que estas constituyen un orden cronológico de desarrollo del proyecto en las cuales se avanza sobre la formulación, ejecución y evaluación del mismo. Y en segundo lugar, los documentos proyectados que brindarán la información primaria básica que se necesita para que el proyecto pueda ser evaluado, proveniente de la estimación de los principales estados financieros.

Según la Guía Metodológica General para la Preparación y Evaluación de Proyectos del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, “un proyecto de inversión es una propuesta de acción que implica utilización de un conjunto determinado de recursos para el logro de unos resultados esperados”.

El Manual titulado “Los proyectos, la racionalización de inversiones y el control de gestión” define como inversión, el bienestar que la sociedad posterga a cambio de la expectativa de obtener más adelante un nivel de bienestar superior, convirtiendo en inversión el valor retirado del consumo”.

Teniendo en cuenta estos conceptos, se puede definir un Proyecto de Inversión como la propuesta por el aporte de capital para la producción de un bien o la prestación de un servicio, mediante la cual un sujeto decide vincular

recursos financieros líquidos a cambio de la expectativa de obtener unos beneficios, también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo que se denomina vida útil.

De esta forma un proyecto surge de la identificación de unas necesidades. Consta de un conjunto de antecedentes técnicos, legales, económicos (incluyendo mercado) y financieros que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a esa iniciativa. Su bondad depende, por tanto, de su eficiencia y efectividad en la satisfacción de estas necesidades, teniendo en cuenta el contexto social, económico, cultural y político.

En este proceso de la toma de la decisión de inversión intervienen tres niveles de análisis. Son estos: el mercado, el sistema financiero y la evaluación de inversiones. El primero de estos niveles, el mercado, explica los beneficios de la empresa, su crecimiento, en función de su posición en el mercado, posición esta que no depende sólo de hechos financieros, sino también de su desarrollo tecnológico, de la capacidad y experiencia de su equipo de dirección, de la calidad y aceptación de sus productos o servicios por los consumidores, de sus servicios de posventa, entre otros.

Los proyectos nacen, se evalúan y eventualmente se realizan en la medida que respondan a una necesidad humana. Así, el proyecto se puede entender como el elemento básico de la implementación de políticas de desarrollo. Y forma parte de programas o planes más amplios, contribuyendo a un objetivo global de desarrollo. Es una forma de lograr los propósitos y objetivos generales.

La presente investigación está basada en un estudio a nivel de factibilidad, formulado con amplitud, claridad, y precisión suficiente para que los promotores tomen decisiones racionales respecto a dicho proyecto, en cuanto la información que da origen al proyecto se basa en estudios especializados para cada aspecto, y en abundante información secundaria y primaria que

hacen que la factibilidad del proyecto sea cuantificable con un alto grado de certeza.

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

El Complejo Cultural Universitario (CCU) fue inaugurado el día 10 de Noviembre de 2008, como un conjunto de espacios arquitectónicos y plazuelas interactivas, respondiendo al compromiso que la Universidad Pública Nacional tiene para con la sociedad que la nutre y le da vida. Fue concebido y construido como una ventana abierta para la promoción de todas las expresiones culturales, artísticas, científicas y tecnológicas, que nuestra institución genera, y como sede de las mismas expresiones que concurren hacia nosotros como resultado de los convenios con otras instituciones del país y el resto del mundo.

En este Complejo Cultural Universitario se concentran los esfuerzos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla por crear un lugar incluyente que enriquezca la forma en que la comunidad percibe, siente, vive y se relaciona con la cultura, mejorando su calidad de vida.

Figura 1 Panorama nocturno del Andador Cultural del CCU, año 2013

1.2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

Para todo proyecto es importante analizar los recursos tangibles e intangibles disponibles. Se define a los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas López & Guerras Martín, 2002). Los recursos tangibles son aquellos que forman parte del patrimonio y cuyo valor se puede medir físicamente[2], mientras que los intangibles son activos de carácter no monetario y sin apariencia física[3]. A continuación se describen los recursos disponibles para el proyecto:

Recursos Tangibles

- Capital de inversión de $500,000.00 pesos (quinientos mil pesos 00/100 MN), conformado por las siguientes aportaciones de socios:
  - Raúl Elí Huitzil Gamboa $125,000.00
  - Juan Carlos Campuzano Madrid $125,000.00
  - Juan Carlos Sánchez Hernández $125,000.00
  - Erick Sánchez Tapia. $125,000.00

  $500,000.00
- Vehículo propio.
- Costo de oportunidad (Co) de la inversión de $500,000.00 es de **5.2%**, entendiendo a este como aquel costo en que se incurre al tomar la decisión de invertir $500,000.00 en este proyecto y no en otro. Siempre que se va a realizar una inversión, está presente el dilema y la incertidumbre de si es mejor invertir en una opción o en otra. Cada opción trae consigo ventajas y desventajas, las cuales hay que evaluar profundamente para decidir cual permite un menor costo de oportunidad.

Recursos Intangibles

- Capital Intelectual.
- Horarios accesibles.

[2] http://www.finrural.org.bo/index.php/servicios-en-linea/glosario-de-terminos
[3] Norma Internacional de Contabilidad 38 Activos Intangibles

- Listado de contactos.
- Software de diseño.
- Autoconocimiento, autoformación y autoconfianza
- Actitud perseverante.
- Identidad organizacional.
- Experiencia de 3 años como administrador.
- Procesos identificados.
- Proactividad.

Ya enlistados los recursos disponibles, se calculará por fórmula matemática la tasa mínima aceptable de rendimiento (TRMA), la cual se define como la tasa mínima de ganancias sobre la inversión propuesta (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013):

$$\boldsymbol{TRMA = i + f + if}$$

Fórmula 1 TRMA

Definición de variables:

i = Premio al riesgo.- La teoría de preferencia a la liquidez considera que los inversionistas toman sus decisiones para adquirir bonos en el mercado de deuda en función de su riesgo y rendimiento. Esto es, bonos de largo plazo tendrán más riesgo y, por tanto, los inversionistas exigirán un premio por ese riesgo (mayor rendimiento). El premio por riesgo explica en gran medida que la estructura de la curva de rendimientos sea creciente en la mayor parte de los casos (de Lara Haro, 2005). Siguiendo la metodología del Dr. Axel Rodríguez Batres el premio al riesgo está conformado por el costo de oportunidad más el premio al riesgo, éste último resulta de la diferencia del rendimiento promedio de la industria menos la sumatoria de la tasa libre de riesgo y el spread del país.

Tasa libre de riesgo (tlr): Aquella tasa de rendimiento que se obtiene al invertir en un activo financiero que no tiene riesgo de incumplir su pago. Es la rentabilidad que se obtendría de una inversión segura[4].

Spread del país: Diferencial de la tasa de interés que ofrecen los bonos soberanos (entre emitidos en dólares por el Gobierno) frente a la tasa de interés de los bonos del tesoro de los Estados Unidos (Lombana Coy, Rozas Gutierréz, Corredor Velandia, Silva Guerra, Castellanos Ramírez, & González Ortiz, 2011).

f = Inflación.- La tasa de inflación se define como la tasa porcentual de variación del nivel general de precios de un periodo a otro. El nivel general de precios una medida del poder adquisitivo de la moneda, es decir, de la cantidad de bienes y servicios que se pueden comprar con ésta (Hall & Taylor, 1992).

Por tanto:

i = Co + premio al riesgo

Premio al riesgo = rendimiento promedio de la industria – (tasa libre de riesgo + spread del país)

i = Co + rendimiento promedio de la industria – (tasa libre de riesgo + spread del país)

Fórmula desglosada:

TMAR = ((Co) + (Rendimiento Promedio de la Industria - (tlr + spread del país)) – f + (Co) + (Rendimiento Promedio de la Industria - (tlr + spread del país)) * (f)

Cálculo de valores:

Costo de oportunidad.- El costo de oportunidad del presente proyecto se presenta en la figura 2 y se calculó con el Simulador de Fondos de Inversión de Deuda de la página web de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF). Se tomó en cuenta el mejor rendimiento para $500,000 pesos, teniendo 5.2% como máximo.

[4] http://www.rankia.com/blog/pensamientosneoliberales/430242-tasa-libre-riesgo

Figura 2 Costo de oportunidad

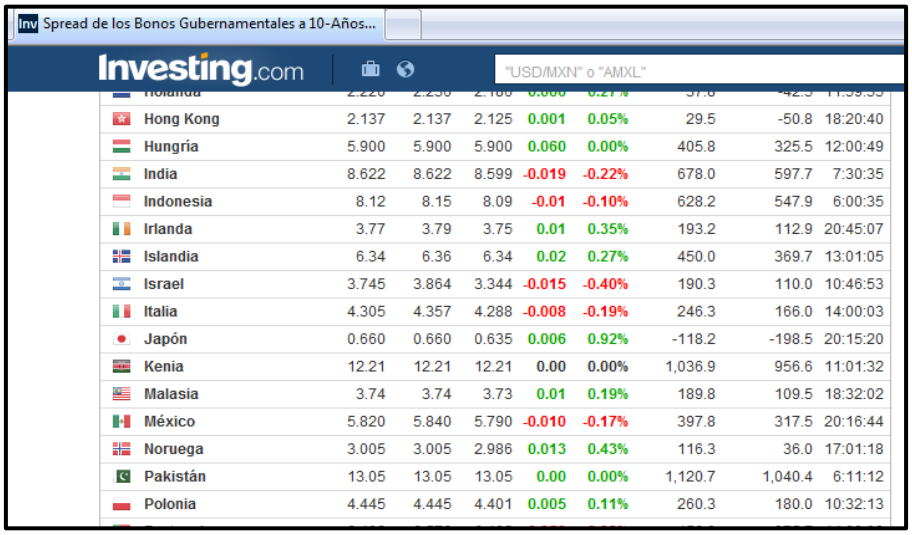
Tasa libre de riesgo.- Considerando que en Estados Unidos existe más riesgo para invertir, se toma como referencia sus Bonos de Gobierno a 10 años de vencimiento, el cual está representado por 2.645 mostrado en la figura 3

Figura 3 Tasa libre de riesgo

Rendimiento promedio de la industria.- A través de la página web standard and poors 500 se muestra la tasa de rendimiento de las 500 empresas más importantes de Estados Unidos, obteniendo un 15.68% de rendimiento promedio de la industria.

Figura 4 Rendimiento promedio de la industria

Spread del país.- Se realiza el comparativo del rendimiento del país de México en relación con los Bonos Gobierno de Estados Unidos. Los bonos más riesgosos pagan un interés más alto, por lo tanto su spread respecto a los bonos del tesoro de Estados Unidos es mayor. La tasa spread del país es de 5.820% mostrada en la figura 5.



Hong Kong	2.137	2.137	2.125	0.001	0.05%	29.5	-50.8	18:20:40
Hungría	5.900	5.900	5.900	0.060	0.00%	405.8	325.5	12:00:49
India	8.622	8.622	8.599	-0.019	-0.22%	678.0	597.7	7:30:35
Indonesia	8.12	8.15	8.09	-0.01	-0.10%	628.2	547.9	6:00:35
Irlanda	3.77	3.79	3.75	0.01	0.35%	193.2	112.9	20:45:07
Islandia	6.34	6.36	6.34	0.02	0.27%	450.0	369.7	13:01:05
Israel	3.745	3.864	3.344	-0.015	-0.40%	190.3	110.0	10:46:53
Italia	4.305	4.357	4.288	-0.008	-0.19%	246.3	166.0	14:00:03
Japón	0.660	0.660	0.635	0.006	0.92%	-118.2	-198.5	20:15:20
Kenia	12.21	12.21	12.21	0.00	0.00%	1,036.9	956.6	11:01:32
Malasia	3.74	3.74	3.73	0.01	0.19%	189.8	109.5	18:32:02
México	5.820	5.840	5.790	-0.010	-0.17%	397.8	317.5	20:16:44
Noruega	3.005	3.005	2.986	0.013	0.43%	116.3	36.0	17:01:18
Pakistán	13.05	13.05	13.05	0.00	0.00%	1,120.7	1,040.4	6:11:12
Polonia	4.445	4.445	4.401	0.005	0.11%	260.3	180.0	10:32:13

Figura 5 Spread del país

Inflación.- Indicador macroeconómico obtenido a través de la página web del Banco de México con valor del 3.46% representado en la figura 6.

Figura 6 Inflación

El desarrollo de este proyecto será con precios corrientes, es decir, para ventas y costos proyectados se considerará la inflación.

Tabulación de datos:

Tabla 1 Cálculo de TRMA

Variable	% redondeado
Costo de oportunidad:	5.2%
Tasa libre de riesgo:	2.6%
Spread del país:	5.8%
Rendimiento promedio de la industria:	15.7%
Premio al riesgo:	7.2%
Tasa (i):	12.4%
Inflación:	3.5%
TRMA:	**16.3%**

Sustituyendo valores:

TMAR = ((Co) + (Rendimiento Promedio de la Industria - (tlr + spread del país)) + f + (Co) + (Rendimiento Promedio de la Industria - (tlr + spread del país)) * (f)

$$\text{TRMA} = \big(5.2 + 15.7 - (2.6 + 5.8)\big) + 3.5 + \big(5.2 + 15.7 - (2.6 + 5.8)\big) * 3.5$$

TRMA= 16.3%

De la inversión de $500,000.00 pesos se espera una tasa mínima de ganancia de **16.3%** en un horizonte de 5 años.

1.3 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Baca Urbina define al proyecto como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. En el mismo sentido, Philip Kotler y Gary Armstrong dicen: "*la necesidad es un estado de carencia percibida*". Ambos autores señalan que las necesidades humanas incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión.

Siguiendo la metodología del proyecto a continuación en la tabla 2 se enlistan las necesidades que se pueden satisfacer con este proyecto:

Tabla 2 Identificación de necesidades

Del promotor:	Del entorno:
Una vida plena donde haga lo que me hace sentir bien.	Fomentar y Acrecentar la Cultura.
Mejorar estabilidad económica.	Falta de conciencia
Independencia laboral.	Sociedad poblana tenga dentro de sus prioridades gozar, disfrutar y vivir las Artes y la Cultura.
Autorealización.	Falta de empleos.
Crecer junto con otros talentos jóvenes.	
Convertir mis ideas en hechos.	
Trascender.	
Dedicarle más tiempo a mis seres queridos.	
Invertir más tiempo en experiencias de vida y no en un centro laboral	
Crecimiento, expansión y presencia de la BUAP	
Autosustentabilidad del Complejo Cultural Universitario BUAP	
Solventar los gastos de Conservación y Mantenimiento del CCU.	

1.4 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Obtener una tasa de rendimiento mínima aceptada de 16.3%, a partir de una inversión inicial de $500,000.00 pesos en un horizonte de 5 años.

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El CCU es un recinto único, con innovadora estructura arquitectónica, comprometida con la sociedad poblana para la ***preservación, acrecentamiento y difusión de la cultura*** a través de espectáculos artísticos y culturales presentados en los diferentes espacios del mismo. Las organizaciones que cuentan con este tipo espacios necesitan generar los recursos suficientes para mantenerse en el mercado y ser autosustentable.

Como se mencionó con anterioridad, el CCU no cuenta con una promotora de espectáculos comerciales que permita tener beneficios al 100%. Por lo que se retoma la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué proyecto se podría desarrollar con un capital de $500,000.00 que me permita obtener una tasa de rendimiento mínima aceptada de 16.3% en un horizonte de evaluación de 5 años, que a su vez permita satisfacer la necesidad de autosustentabilidad del Complejo Cultural Universitario así como la de la sociedad poblana de gozar, disfrutar y vivir las artes y la cultura?

La estrategia es que el CCU, mediante la promotora de espectáculos comerciales, origine espectáculos propios, busque patrocinios e incluso se involucre con inversionistas para incrementar la cantidad de espectáculos en los diferentes espacios que lo conforman, puntualizando para el presente proyecto; el Auditorio.

La preservación, acrecentamiento y difusión de la cultura se verá reflejado en los visitantes que asistan a los espectáculos, además de despertar en ellos interés de acercarse a otros espacios culturales antes o después de presenciar los mismos, espacios como Galería de Arte, Librería Universitaria, Cines de Arte, Andador Cultural, Parque del Ajedrez, entre otros.

Al desarrollar el presente proyecto de investigación, el *CCU* reforzará, junto con la máxima casa de estudios del Estado, la BUAP, su compromiso de involucrar e integrar a las artes y a la cultura en la vida cotidiana de toda la sociedad, ofreciendo espectáculos de interés y alcance de los diferentes sectores de la sociedad. Por igual, el *CCU* podrá, en un futuro, aportar recursos para que la Universidad continúe en proceso de expansión, crecimiento, desarrollo y presencia a nivel nacional e internacional.

1.6 ANÁLISIS FODA COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO

El análisis FODA es una herramienta importante de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen

desde el exterior hacia la organización. Esos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización. El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución.

Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la organización con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado la misma.

El análisis FODA, en síntesis, permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución (Zambrano Barrios, 2006).

Tabla 3 Análisis FODA del Complejo Cultural Universitario

Fortalezas	**Debilidades**
Imagen corporativa	Enfrentar a una escasa política cultural
Instalaciones de vanguardia	Alta rotación de personal (renuncias)
Diversificación de espacios, áreas de convivencia, de recreación y creatividad	No contar con las estrategias de difusión cultural y Mercadotecnia adecuadas
Equipamiento moderno	**No realizar eventos comerciales con recursos propios del CCU/BUAP**
Difusor de la cultura	Quejas de colonos de las comunidades más cercanas
Excelente ubicación y fácil acceso	Área operativa limitada
Calidez y calidad en el servicio al cliente	Mucha departamentalización
Trabajo en equipo	Comunicación jerárquica confusa
Personal profesional y talentoso	Autorización de condonaciones de eventos
Oportunidades	**Amenazas**
Vinculación académica, cultural y científica a nivel nacional e internacional	Competencia de nuevos espacios de esparcimiento y recreación
Convenios con instituciones públicas y privadas	Saturación de eventos en las instalaciones
Posicionamiento cultural de la BUAP a nivel nacional	La promoción y publicidad que utiliza la competencia
Ser recinto oficial de eventos institucionales de la BUAP y del gobierno del Estado.	No cumplir al 90% los requerimientos de infraestructura y/o equipo para los clientes
Líder en el mercado cultural	La capacidad de otros recintos es mayor
Presencia en nuevos mercados	Crisis Inflacionaria
Crecimiento del sector del entretenimiento	Pagos no oportunos de los clientes

A continuación se describen de manera detallada las fortalezas y debilidades del Complejo Cultural Universitario mostradas en la tabla 3.

Implícitamente la debilidad de **no realizar eventos comerciales** se está convirtiendo en oportunidad:

- **Instalaciones.-** Recinto único, con estilo minimalista, tecnología de punta, gran prestigio y además cuenta con diversas áreas de convivencia que atraen al público.

- **Aforo.-** Aunque hay recintos con mayor capacidad de aforo, la apreciación del espectáculo en cualquier zona del recinto permite más audiencia en los espectáculos. Las personas optan por comprar su boleto en función a otros factores sin preocuparse por si se aprecia bien o no, ya que la visibilidad del evento es garantizada.

- **Boletera.-** Si bien se puede buscar opciones de boleteras de acuerdo a exigencias del espectáculo se elegirá la boletera Súper Boletos, por tener convenio preferencial para eventos del CCU.

- **Ubicación.-** El CCU se encuentra Vía Atlixcáyotl No. 2499 esquina Cúmulo de Virgo C.P. 72810, San Andrés Cholula Puebla., ubicación que, debido a la colindancia con otros municipios, permite potencializar la difusión incluso a otros estados.

- **Trámites.-** La legislación que le corresponde al CCU por su ubicación es San Andrés Cholula, Puebla donde los trámites son muy accesibles y ágiles, es decir, los periodos de respuesta a una solicitud son oportunos para no obstaculizar el desarrollo de otros procesos complementarios del proyecto.

- **Estacionamientos.-** En ocasiones, debido a la situación económica del país, es sabido que la población, aun teniendo vehículo propio, se priva de asistir a diferentes eventos por los gastos complementarios de la visita, por mencionar unos: valet parking, costo de estacionamiento, propia al “viene viene”. En el CCU los clientes borrarán ese paradigma porque el estacionamiento es gratuito.

- **Contactos.-** Por el CCU han pasado varios Promotores de Espectáculos algunos son de paso y otros ya son considerados de “casa”. Los de casa son muy accesibles y en pláticas informales han demostrado estar abiertos para la enseñanza de la actividad. Asimismo por la naturaleza del CCU y su quehacer diario de difundir la cultura con la población en general, se tiene contactos con agencias publicitarias a precios preferenciales y flexibilidad de pagos.

- **Acceso a la Información.-** Gracias a la efectividad de la página web se puede apreciar información útil para el desarrollo del proyecto. También es posible obtener información importante es las áreas funcionales del CCU.

- **Renta del Espacio**.- El costo de renta del inmueble está por debajo del promedio del mercado.

1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO

Una cultura es un “patrón de creencias y valores compartidos, que sienta las reglas de comportamiento o las normas aceptadas para que los miembros de la organización lleven a cabo la operación”. Se trata de las filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas que unen a los miembros de la organización (Summers, 2006).

A continuación se declara la Cultura Organizacional del Complejo Cultural Universitario:

Misión

En la misión se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta (Koontz & Weihrich, 2006). En línea con la definición anterior se enuncia a continuación la misión del Complejo Cultural Universitario es:

"Somos un espacio creado para promover y difundir el arte y la cultura; así como integrar el conocimiento científico y tecnológico de la comunidad universitaria, con la finalidad de cimentar valores que permitan actuar e interactuar con sensibilidad, conocimiento y calidad humana ante la sociedad y todos los exponentes de la cultura. Desarrollando el humanismo crítico como parte de nuestro quehacer y compromiso Universitario"

Visión

Iván Thompson aporta: la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. La visión del Complejo Cultural Universitario es:

"Ser un espacio de vanguardia y excelencia en la cultura y las artes; manteniendo siempre posición de liderazgo en todo lo que refiere a las expresiones culturales, logrando crear valores que propicien el desarrollo del entorno Universitario y la sociedad en general. Brindando con calidad y calidez el fomento a la cultura, esparcimiento y recreación. Manteniendo como principios el buen servicio y el trabajo en equipo"

Objetivo General

El Complejo Cultural Universitario tiene como objetivo principal, brindar, promover y desarrollar expresiones culturales, artísticas, científicas y tecnológicas que respondan a la Comunidad Universitaria, Sociedad Poblana, Sector Público y Privado. Esto con las mejores instalaciones para realizar producciones de todos los niveles, en donde se puedan llevar a cabo actividades institucionales, académicas, culturales, de espectáculos, así como convenciones, seminarios, conferencias y congresos.

Valores

Deal y Kennedy han señalado en su libro Corporate Cultures, lo siguiente:

"*Los valores son los cimientos de cualquier cultura empresarial. Como esencia de la filosofía que la empresa tiene para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común a todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Estos valores determinan el tipo de "héroes" que tendrá la empresa y, con frecuencia, son esos héroes quienes implantan y difunden los valores. Los valores también determinan los mitos, rituales y ceremonias de la cultura de la empresa. De hecho, creemos que, con frecuencia, las empresas tienen éxito porque sus empleados pueden adoptar como suyos e identificarse con los valores de la organización."*

Los valores fundamentales que guían y regulan las acciones del Complejo Cultural Universitario son:

- **Respeto.-**Buscar constantemente mantener la armonía en la relación con los compañeros de trabajo, colaboradores, maestros, alumnos y la sociedad en general.

- **Lealtad.-** Tener un fuerte compromiso y mostrar siempre fidelidad, realizar con entrega nuestras responsabilidades y manifestar confidencialidad en todo lo que acontezca en nuestra institución.

- **Honestidad.-** Mostrar siempre integridad, para así recibir a cambio la confianza de todos.

- **Justicia.-** Tratar de dar siempre a cada quien lo que le corresponda. La justicia es equidad de género y dignidad para todos.

- **Trabajo en Equipo.-** Coordinar el interés particular de cada uno para lograr un beneficio específico.

- **Vocación de Servicio.-** Es una actitud proactiva para realizar con calidad todas las actividades.

- **Compromiso Cultural.-** Presentar las expresiones Artísticas y Culturales que se realicen dentro del ámbito universitario y de los diferentes sectores de la población.

- **Orgullo Universitario.-** Ser parte integrante y participativa de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

CAPÍTULO 2.- ESTUDIO TÉCNICO DE PRODUCCIÓN

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

El proyecto pretende inicialmente demostrar, con una inversión inicial de $500,000.00, la viabilidad de crear una ***promotora de espectáculos comerciales del CCU***, no obstante, se tiene conocimiento de la gran diversidad de espectáculos artísticos y culturales que se pueden ofrecer así como la cantidad de espacios en los que se pueden presentar.

Según la Real Academia la palabra espectáculo hace referencia a una función o diversión pública celebrada en un teatro, en un circo o en cualquier otro edificio o lugar en que se congrega la gente para presenciarla y a cualquier cosa que se ofrece a la vista o a la contemplación intelectual y es capaz de atraer la atención y mover el ánimo infundiéndole deleite, asombro, dolor u otros afectos más o menos vivos o nobles. Los espectáculos son elaborados buscando a la vez aumentar el consumo de sus objetos culturales, y pueden modificar los hábitos sociales, educar o informar.

Tipos de espectáculos[5]:

- Programa televisivo
- Obra teatral
- Película de cine
- Concierto musical
- Espectáculo deportivo
- Corrida de toros
- Obra musical

[5] http://es.wikipedia.org/wiki/Espect%C3%A1culo

Los espectáculos, por otra parte, suelen desarrollarse sobre un escenario (espacios con una plataforma elevada para que la gente pueda ver a los artistas con mayor facilidad), aunque no se trata de una condición imprescindible. Algunos espectáculos son gratuitos y otros invitan al público a colaborar con el monto que deseen, aunque la mayoría de los espectáculos estipulan un valor fijo a la entrada[6].

Julio Rivarola, Director de Music Frontiers, menciona que la fórmula por la cual un artista llega al escenario se debe a la configuración precisa de eslabones en el orden artista-mánager-booking-promotor. El artista tiene un representante que se denomina mánager; el booking es el que vende las fechas del espectáculo y sólo se comunica y negocia con el mánager. Él es quien tiene los clientes para vender el artista. Su cliente es el promotor. El booking trabaja y defiende los intereses de los dos extremos: artista y promotor.

Siguiendo las afirmaciones de Rivarola, *el promotor es el que produce e invierte en el espectáculo y compra el artista al* booking (representante). *Es el eslabón clave, ya que es el que pone el dinero y se arriesga, es el dueño de esa 'intuición o corazonada' que no se aprende en ninguna escuela, es la entidad más respetada y buscada por el mánager y el* booking, *pues sin él no hay espectáculo* (Caballero, 2012).

La promotora deberá ofrecer y garantizar espectáculos a precios accesibles, procurando cubrir las tendencias actuales que exija la población. Asimismo, deberá de valerse de diseños gráficos y virtuales, estrategias de comunicación, promoción, distribución y patrocinio, que en conjunto se denomina campaña de mercadotecnia, a fin de transmitir la identidad del espectáculo a los posibles clientes.

Principales actividades de la promotora de espectáculos comerciales del CCU:

- Pagar al artista,

[6] http://definicion.de/espectaculo/

- Poner a disposición del artista un espacio físico adecuado a las características del espectáculo contratado,
- Obtener cualquier permiso o licencia que sea necesaria para ejecutar el espectáculo,
- Garantizar la seguridad del espacio o recinto, y la integridad del artista y sus colaboradores,
- Contratar un seguro de responsabilidad civil para responder de cualquier daño causado por la ejecución del espectáculo,
- Pagar los derechos de autor o cualquier otro gasto, tasa o impuesto que grave la actividad y/o promoción del espectáculo, incluso cuotas de seguridad social el artista, si fuese legalmente obligatorio,
- No utilizar elementos de publicidad o promoción del espectáculo que no hayan sido previamente autorizados por el artista,
- No grabar ni difundir el espectáculo sin autorización del artista,
- Permitir que el artista pueda comercializar su obra en el lugar en que se desarrollará el espectáculo.

Para efectos de este proyecto se tomará en cuenta cualquier espectáculo que esté dentro del presupuesto, con sede en el **Auditorio del CCU,** cuyo aforo se consideró al 80%. En cuanto a la boletera se elegirá Super Boletos por tener convenio preferencial con el CCU.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La Real Academia Española define al proceso (del latín *Processus)* como la acción de ir hacia delante.

Las diferentes formas de moldear un proceso al interior de la organización son determinantes para contar con herramientas que permitan establecer las metas al interior de cada área, de igual forma nos permite

planear el trabajo diario, lo cual hace posible que se puedan gerenciar los resultados al interior de la organización.

Un **proceso** se puede llamar al conjunto de métodos, materias primas, personas, máquinas, medio ambiente, recursos que, como resultado de su interacción, generarán valor agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicios para los clientes (Fontalvo Herrera & Vergara Schmalbach, 2010).

Igualmente **proceso** es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso esta formado por materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo y el medio ambiente.

Método es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo. En algunos métodos, los pasos exactos, varían.

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procesos, debido a que por su sencillez gráfica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho, en la práctica los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier proceso (Álvarez Torres, 2006).

Los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.

b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.

c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso

d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.

e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.

f) Documentar el método estándar de operación de un proceso.

g) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.

h) Hacer presentaciones directivas.

A continuación se desarrolla el proceso para la Promotora de Espectáculos Comerciales del Complejo Cultural Universitario BUAP y se puede apreciar en seguida en la figura 7 el diagrama de flujo del mismo.

PROCESO DE LA PROMOTORA DE ESPECTÁCULOS COMERCIALES

IDENTIFICACIÓN DE LA TENDENCIA DEL ESPECTÁCULO

El primer paso para promover un espectáculo es identificar las tendencia actuales, una herramienta muy importante son los medios de comunicación masivos tales como programas televisivos nacionales y locales y radiodifusoras. Asimismo es importante saber la aceptación del espectáculo en otros lugares.

CONTACTAR AL RESPONSABLE DEL ESPECTÁCULO

El siguiente paso es contactar a la persona o agencia responsable del espectáculo (manager) con la finalidad de obtener una cotización informativa donde se incluya el costo del mismo, requerimientos de producción, corredores del contrato, alojamiento detrás del escenario, comida, bebida y otras expectativas.

SOLICITAR RIDER TÉCNICO DEL ESPECTÁCULO

En el rider técnico se especifican todas las condiciones, necesidades, formas y tiempos que son necesarios para la preparación del espectáculo.

Generalmente es un documento donde se especifica en términos técnicos todo lo correspondiente a equipo de audio, tramoya, iluminación, condiciones de catering y camerinos y logística requeridos antes y durante el espectáculo.

El rider técnico tiene la función de facilitar el trabajo en equipo de los técnicos del espectáculo y los del CCU, permite asegurar las condiciones adecuadas de producción para que el espectáculo se desarrolle de la manera más correcta.

El lenguaje del rider técnico debe estar basado en un lenguaje claro, y técnico, entre más específico y explicativo sea el rider será mucho mejor, ya que evita los malos entendidos e inconvenientes en la interpretación del mismo[7].

El rider técnico es recibido por la promotora de espectáculos comerciales del CCU, y ésta, coordina con las compañías proveedoras el cumplimiento del rider en el día del evento, por lo que deberá ser enviado con unas semanas de antelación.

VERIFICAR FECHAS DISPONIBLES EN EL CCU PARA LLEVAR A CABO EL ESPECTÁCULO

Toda vez que se cuenta con los requerimientos para llevar a cabo el espectáculo se prosigue a verificar fechas disponibles del espacio a ocupar y escoger estratégicamente (quincena, día festivo, fin de semana, etc.) una fecha tentativa para la presentación del mismo.

ANALIZAR Y DETERMINAR LA DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO Y CAPACIDAD DEL ESPECTÁCULO

Teniendo la fecha tentativa, con plano en mano del espacio, se hace una proyección de distribución de zonas a ofertar, por ejemplo zona vip, preferente, platea, entre otras, en función a la audiencia esperada.

[7] http://datateca.unad.edu.co/contenidos/222719/contLinea/leccin_23_rider_tcnico.html

PLAN ESTRATÉGICO DE PROMOCIÓN, DIFUSIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Consiste en programar el tiempo suficiente antes la fecha tentativa de contratación para permitir una publicidad amplia y asertiva. Fishers Artists Agency, compañía de promoción de conciertos, recomienda comenzar 14 semanas antes de la fecha para comenzar a publicitar, arreglar las ventas de entradas y su impresión. Asimismo, evaluar la cantidad y tipo de publicidad que satisfaga las necesidades del evento. Por ejemplo, los conciertos más grandes, suelen requerir una ofensiva mediática. Se debe publicitar con tiempo suficiente antes de la fecha del concierto. La promotora de espectáculos comerciales del CCU deberá calcular el presupuesto de publicidad y hacer su colocación para convertir las ventas en ganancias. La publicidad podría incluir tv, radio, periódicos y colocación en línea.

REALIZAR CORRIDA FINANCIERA

Se recopila toda la información, se realiza la corrida financiera teniendo por un lado los gastos programados del espectáculo y por otro las ventas proyectadas.

ALCANCE Y VIABILIDAD DEL PROYECTO

Se analizan los datos obtenidos de la corrida financiera y se determina la viabilidad del proyecto. En este apartado es donde se decide llevar a cabo el espectáculo o no.

CONTRATAR ESPECTÁCULO

Determinando la decisión de realizarlo, oportunamente se contacta al representante o agencia para la contratación del evento en la fecha establecida. Se acostumbra pagar el 50% por anticipado y 50% dos semanas antes del espectáculo. Paralelamente, se solicita rider técnico para rectificar las necesidades del espectáculo, imagen publicitaria y otros factores. En este punto se encamina el plan estratégico de promoción, difusión y distribución.

DETERMINAR PUNTOS DE VENTA

Se buscan patrocinios y convenios con empresas reconocidas para difusión y promoción del espectáculo. A su vez se buscan puntos estratégicos para incentivar la venta de boletos.

PERMISOS LEGALES

Debido a la limitación geográfica del CCU, los permisos legales para llevar a cabo un espectáculo comercial están sujetos al H. Ayuntamiento de San Andrés Cholula, Puebla con la Lic. Maribel Rosas Tomé, Directora de Giros Comerciales y se muestran en la en la tabla 4:

Tabla 4 Trámites legales para espectáculo comercial

Dependencia	Trámite	Requisitos	Duración
Giros Comerciales	Requisitos para eventos públicos	Contrato de Arrendamiento del Lugar donde se realizará el evento Solicitud del evento por escrito Dictamen de protección civil Copia de IFE del representante legal del evento Copia de contrato con empresa de taquilla(Super Boletos, taquilla, etc) Boletaje foliado para su sello correspondiente (según al caso)	Inmediato

PRESENTACIÓN DEL ESPECTÁCULO

Dos semanas antes del evento, se liquida el restante 50% y se afina cuestiones de logística. Por último, se realiza el espectáculo y se da seguimiento desde la llegada de la producción hasta su salida.

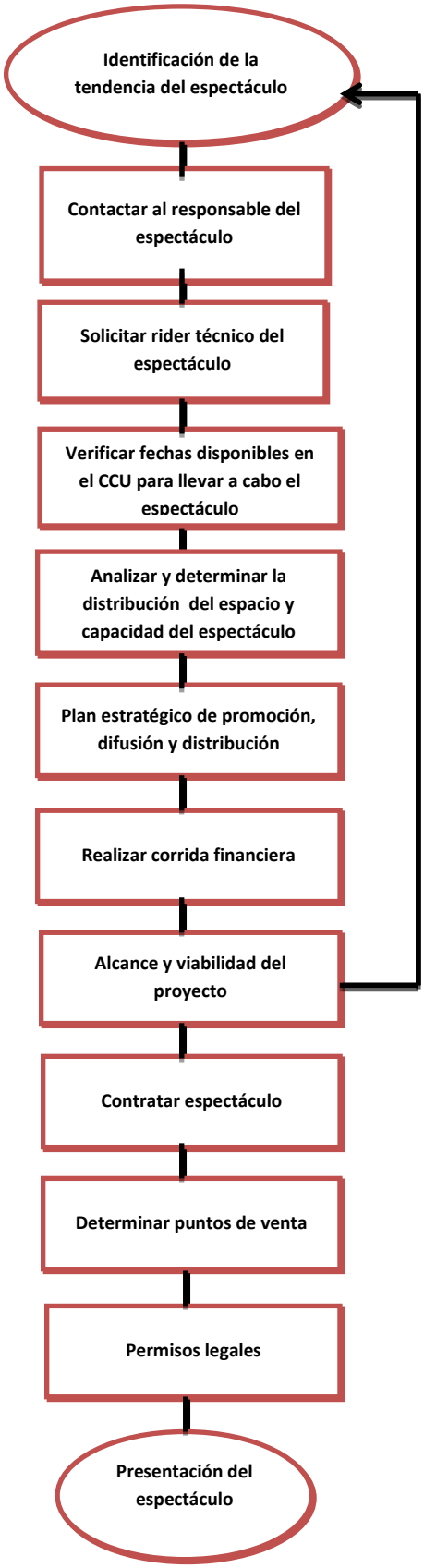


Figura 7 Proceso de la promotora de espectáculos comerciales del CCU

2.3 IDENTIFICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Mobiliario y equipo de oficina es un componente esencial en la empresa. Un diseño adecuado y el espacio de oficinas, equipadas con los muebles y equipo de oficina, invita a los trabajadores a un entorno visualmente agradable en el que puedan tener acceso fácilmente a todas las herramientas y terminar sus tareas con la menor cantidad de esfuerzo físico requerido[8].

Se entiende por mobiliario al conjunto de muebles, objetos que sirven para facilitar los usos y actividades habituales en casas, oficinas y otro tipo de locales.

El mobiliario necesario para el proyecto es:

- ✓ 4 Escritorio
- ✓ 4 Silla ejecutiva
- ✓ 8 Sillas de visita
- ✓ 2 Libreros para archivo

Equipo es el conjunto de equipos de cómputo electrónicos que pertenecen a la compañía: Computadoras, CPU, Monitores, Teclados, Mouses, Servidores, etc.

El equipo de oficina necesario para el proyecto es:

- ✓ 1 Macbook
- ✓ 4 Lap top
- ✓ 1 Multifuncional
- ✓ 1 Teléfono alámbrico

2.4 PRESUPUESTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA

En seguida se muestran los presupuestos asignados para maquinaria y equipo de oficina en las tablas 5 y 6 respectivamente, los cuales son

[8] http://www.articulosinformativos.com/Mobiliario_de_Oficina-a862094.html

necesarios y considerados como inversión inicial para proceder con las operaciones del presente proyecto:

Tabla 5 Mobiliario[9]

Concepto	Cantidad	Descripción	Precio unitario	Importe	Proveedor	Imagen muestra
Escritorio	4	Escritorio 120x60 C/cajones	$1,250.00	$5,000.00	Mercado Libre	
Silla ejecutiva	4	Silla tapizada con tela retardante al fuego brazos fijos ergonómicos respaldo tapizado en malla con soporte lumbar ajuste de altura, tensión y recalinable base estrella	$999.00	$3,996.00	Office Depot	
Silla de visita	8	Silla plegable en tela color gris.	$399.00	$3,192.00	Office Max	
Librero para archivo	2	Gabinete terminado en acero resistente con puertas y chapa que proporcionan fuerza y seguridad	$3,299.00	$6,598.00	Office Max	
			Total	**$18,786.00**		

Tabla 6 Equipo de oficina [10]

Concepto	Cantidad	Descripción	Precio unitario	Importe	Proveedor	Imagen muestra
Macbook	1	Macbook air de 11.6" 1.3/4/128flash-spa	$14,999.00	$14,999.00	Office Max	
Lap top	4	Laptop hp 1000-1310	$6,500.00	$26,000.00	Office Max	
Multifuncional	1	Multifuncional Canon MX451	$1,699.00	$1,699.00	Office Max	
Teléfono Alámbrico	1	2-líneas con altavoz identificador de llamadas	$899.00	$899.00	Office Max	
			Total	**$43,597.00**		

Costo total de mobiliario: $18,786.00

Costo total de equipo de oficina: $43,597.00

Total: $62, 383.00

[9] Cotización de Mobiliario, ver anexo 1
[10] Cotización de equipo de oficina

2.5 DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO

La tabla 7 muestra la depreciación con método de línea recta, el cual consiste en depreciar (recuperar) una cantidad igual cada año, por determinado número de años. Se calculará la depreciación del mobiliario y equipo de oficina a 5 años, horizonte establecido para el presente proyecto.

Entiéndase la depreciación como el desgaste, pérdida de valor o deterioro que sufre un activo fijo por su uso, el paso del tiempo o la aparición de activos más eficientes. En ocasiones se utiliza como sinónimo de amortización[11]. Los porcentajes de depreciación aplicados son con base a la Ley del Impuesto Sobre la Renta vigente en México.

Tabla 7 Depreciación de maquinaria y equipo de oficina

Concepto	Importe	Tasa de depreciación	Depreciación mensual	Depreciación anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Depreciación acumulada
Escritorio	$5,000	10%	$42	$500	$500	$500	$500	$500	$500	$2,500
Silla ejecutiva	$3,996	10%	$33	$400	$400	$400	$400	$400	$400	$1,998
Silla de visita	$3,192	10%	$27	$319	$319	$319	$319	$319	$319	$1,596
Librero para archivo	$6,598	10%	$55	$660	$660	$660	$660	$660	$660	$3,299
Macbook	$14,999	30%	$375	$4,500	$4,500	$4,500	$4,500	$1,500	$0	$14,999
Lap top	$26,000	30%	$650	$7,800	$7,800	$7,800	$7,800	$2,600	$0	$26,000
Multifuncional	$1,699	30%	$42	$510	$510	$510	$510	$170	$0	$1,699
Teléfono alámbrico	$899	5%	$4	$45	$45	$45	$45	$45	$45	$225
				Depreciación anual	**$14,733**	**$14,733**	**$14,733**	**$6,193**	**$1,924**	**$ 52,316**

2.6 VALOR DE SALVAMENTO

También conocido como valor de rescate, es el valor estimado de una propiedad al final de su vida útil. Es el precio de venta esperado de un activo cuando ya no puede ser utilizado en forma productiva por su propietario (Sullivan, Wicks, & Luxhoj, 2004).

Baca Urbina define al valor de salvamento como el valor fiscal de los bienes de una empresa en año determinado. Si, el estudio es en un horizonte

[11] http://www.economia48.com/spa/d/depreciacion/depreciacion.htm

de cinco años, en ese momento se corta artificialmente el tiempo para hacer la evaluación de maquinaria y equipo de oficina.

Tabla 8 Valor de salvamento

Concepto	Importe	Depreciación acumulada 5 años	Valor de salvamento en libros
Escritorio	$5,000	$2,500	$2,500
Silla ejecutiva	$3,996	$1,998	$1,998
Silla de visita	$3,192	$1,596	$1,596
Librero para archivo	$6,598	$3,299	$3,299
Macbook	$14,999	$14,999	$0
Lap top	$26,000	$26,000	$0
Multifuncional	$1,699	$1,699	$0
Teléfono alámbrico	$899	$225	$674
		Valor de salvamento	**$10,067**

El valor de salvamento (VS) en libros del mobiliario y equipo de oficina representado en la tabla 8 es de **$10, 067.00 pesos.**

2.7 DESCRIPCIÓN DE INSTALACIONES

Se propone que el espacio donde se ubique el mobiliario y equipo de oficina de la promotora de espectáculos comerciales del CCU sea en la parte trasera del Auditorio segundo piso como se muestra en la figura 8.

Figura 8 Distribución de mobiliario y equipo de oficina

Al hablar de ambiente laboral nos referimos a los elementos físicos, químicos, biológicos y sociales que rodean el trabajo, y que en algún momento pueden generar condiciones de trabajo negativas para la persona que lo

realiza. En esta área, a Ergonomía se centra en el confort y calidad de vida del trabajador (Sánchez Cuadrado, 2003).

Los factores que más afectan al confort del trabajador son el ruido, el ambiente térmico, la iluminación y el color.

- **El ruido laboral**.- sonido no deseado al que está sometida una persona durante la ejecución de su trabajo. El ruido laboral provoca problemas cardiovasculares, problemas de comunicación entre trabajadores, alteraciones psíquicas, estrés, insomnio, irritabilidad y alteraciones en el metabolismo.
- **Ambiente térmico**.- las condiciones térmicas en el trabajo son, sin duda, un factor de confort o disconfort para las personas. Así, se dice que el equilibrio térmico es fundamental para aumentar la calidad de vida laboral.

Para lograr el confort térmico del trabajador se deben estudiar las condiciones ambientales del puesto de trabajo y las condiciones individuales de la persona.

Las condiciones ambientales son:

a) Temperatura del aire
b) Humedad del aire
c) Velocidad del aire
d) La radiación térmica

Las condiciones individuales son:

a) Intensidad del trabajo físico
b) Vestido

- **Iluminación y color.-** Lo que se ve, lo que se huele, lo que se respira, influye en el estado de ánimo. Por eso, la iluminación y el color del ambiente de trabajo deben ser también motivo de estudio por parte de la Ergonomía.

Las condiciones del espacio propuesto para la promotora de espectáculos comerciales del CCU son las siguientes:

Condiciones ambientales:

- Poco ruido externo.
- Equilibrio térmico.
- Libre de radiación.
- Sin humedad.
- Excelente iluminación natural.
- Excelente ventilación.

Condiciones físicas:

- Tamaño de 42 m^2, adecuado para la correcta distribución del mobiliario y equipo de oficina.
- Nivel medio de privacidad.
- Acceso a internet alámbrico e inalámbrico.
- Un baño completo para hombres y uno para mujeres.
- Acceso a servicios de electricidad y agua potable.
- Acceso a estacionamiento.
- Vista panorámica.

2.8 ORGANIGRAMA

Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.

Como lo sugiere esta definición, la función organizadora de la administración es reúne los recursos físicos y humanos en una forma ordenada y los acomoda en un patrón coordinado para alcanzar los objetivos planeados.

Por lo menos existen tres conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal: Estos son (1) la división del trabajo, (2) la

departamentalización, (3) el grado o alcance del control (Terry & Franklin, 2000).

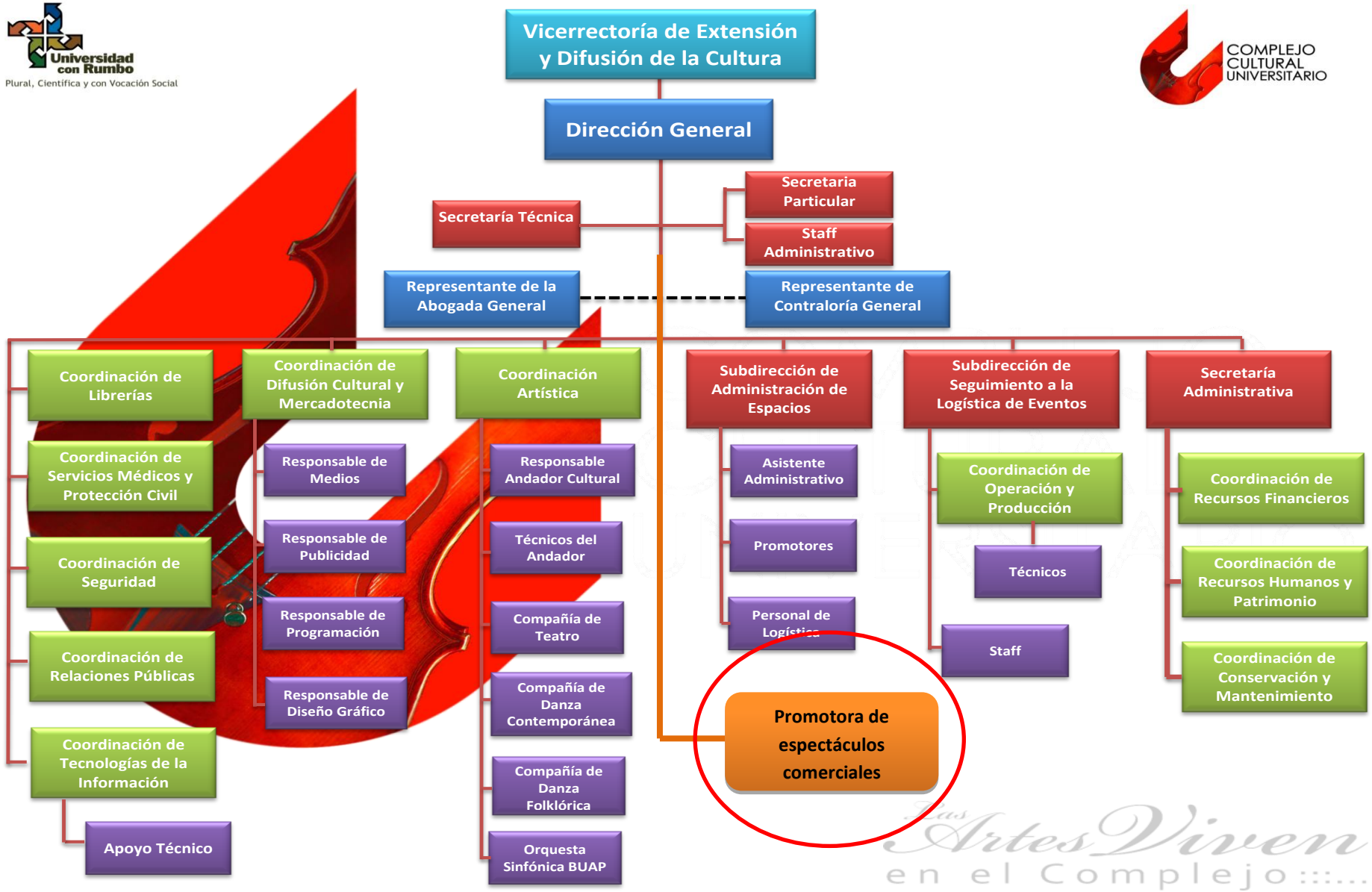
Adam Smith y Max Weber reconocieron que la división del trabajo es esencial para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas. La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo le permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. También permite que el trabajador se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional.

La departamentalización se refiere a la estructura formal de la organización compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y sus relaciones entre sí. A medida que crece una organización, sus departamentos crecen y se crean más subunidades, lo que a su vez aumenta los niveles de la administración.

El grado o alcance de control se refiere al número de subordinados inmediatos que dependen de un gerente. El nivel o grado de control adecuado es básicamente una cuestión de comportamiento y varía con cosas tales como la habilidad del gerente, la relativa ubicación de los gerentes en la estructura, el temor a posibles rivales, la fe en que los subordinados se desempeñen en forma satisfactoria y el grado de trabajo en equipo.

Para ejecutar con efectividad la división del trabajo en una organización, se formulan los requisitos del puesto y las especificaciones de los trabajadores y se asocian para asignar personal (Terry & Franklin, 2000).

La figura 9 representa la estructura organización del actual del Complejo Cultural Universitario y se especifica la nueva departamentalización propuesta para la Promotora de Espectáculos Comerciales.



Fecha: 10/10/2013

Figura 9 Organigrama del CCU

Analizando el organigrama actual del CCU, se propone la creación de la **promotora de espectáculos comerciales,** el cual reportará directamente a Dirección General y trabajará en coordinación con otras las áreas para el buen funcionamiento de la misma. Dicha área, está diseñada de la siguiente manera:

Figura 10 Estructura organizacional de la promotora de espectáculos comerciales del CCU

Cada puesto se respaldará con su respectiva descripción de puestos que consiste en un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Es importante observar que la descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad[12].

A continuación se describen los puestos para el óptimo funcionamiento de la organización propuesta:

[12] http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html

Descripción de Puesto

Información General

Puesto:	**Promotor de espectáculos comerciales**	**Clave del puesto:**	PEC
Reporta a:	Dirección General	**Fecha de creación:**	18-Octubre 2013
Área:	Promotora de espectáculos comerciales	**Fecha de revisión:**	N/A
Dependencia	Complejo Cultural Universitario	**No. de revisión:**	N/A

Total de personas que le reportan:	3	**Directas:**	3	**Indirectas:**	0

Propósito General del Puesto

Promover Espectáculos comerciales en los diferentes espacios del Complejo Cultural Universitario a fín de lograr la sustentabilidad del mismo.

Actividades:	**Indicadores:**
Proponer espectáculos comerciales para su realización. Determinar junto con el Director la viabilidad de los proyectos. Planear espectáculos y dar seguimiento hasta la ejecución. Supervisar las actividades del estratega comercial, administrador comercial y analista financiero Realizar plan de mercadotecnia para la potencializarían de las ventas.	Propuestas recibidas. Informe de corridas financieras. Eventos realizados. Ventas reportadas.

PERFIL DE PUESTO

Formación profesional y experiencia

Formación profesional	Maestría en Relaciones Públicas o Administración

Áreas y años de experiencia laboral	Logística en espectáculos: 5 años

Competencias

Institucionales	
Competencia	**Grado de dominio**
Compromiso	Único
Ética	Único
Responsabilidad	Único
Conciencia organizacional	Único
Equidad	Único
Responsabilidad social	Único

Genéricas	
Competencia	**Grado de dominio**
Trabajo en equipo	Alto
Trabajo bajo presión	Alto
Liderazgo asertivo	Alto
Proactivo	Alto
Inteligencia emocional	Alto
Asertivo	Alto
FACILIDAD DE PALABRA	ALTO
PODER DE NEGOCIACIÓN	ALTO

Idiomas

Idioma	Inglés	Nivel	Avanzado

Computación

Paquetería o Sistema	Nivel de dominio
Paquetería Office	Alto

Descripción de Puesto

Información General

Puesto:	**Estratega comercial**	**Clave del puesto:**	EC
Reporta a:	Promotor de espectáculos comerciales	**Fecha de creación:**	18-Octubre 2013
Área:	Promotora de espectáculos comerciales	**Fecha de revisión:**	N/A
Dependencia	Complejo Cultural Universitario	**No. de revisión:**	N/A

Total de personas que le reportan:	0	**Directas:**	0	**Indirectas:**	0

Propósito General del Puesto

Generar estrategias comerciales para la optimización de recursos que permita alcanzar máxima rentabilidad deseada al Promover un Espectáculo

Principales actividades e Indicadores de desempeño individual

Actividades: Creación de convenios con el sector público y privado. Búsqueda de patrocinios. Buscar e implantar puntos de venta estratégicamente. Realizar funciones de community manager. Negociar con proveedores.	**Indicadores:** Número de convenios realizados. Patrocinios logrados. Ventas de boletos en lugares ajenos a la taquilla. Presencia en redes sociales. Flexibilidad de pago de servicios solicitados.

PERFIL DE PUESTO

Formación profesional y experiencia

Formación profesional	Maestría en mercadotecnia o afín

Áreas y años de experiencia laboral	Gerente de mercadotecnia: 3 años

Competencias

Institucionales	
Competencia	**Grado de dominio**
Compromiso	Único
Ética	Único
Responsabilidad	Único
Conciencia organizacional	Único
Equidad	Único
Responsabilidad social	Único

Genéricas	
Competencia	**Grado de dominio**
Trabajo en equipo	Alto
Trabajo bajo presión	Alto
Liderazgo asertivo	Alto
Proactivo	Alto
Inteligencia emocional	Alto
Asertivo	Alto
Facilidad de palabra	Alto
Poder de negociación	Alto

Idiomas

Idioma	Inglés	Nivel	Medio

Computación

Paquetería o Sistema	Nivel de Dominio
Office	Avanzado

Descripción de Puesto

Información General

Puesto:	**Administrador comercial**	**Clave del puesto:**	EC
Reporta a:	Promotor de espectáculos comerciales	**Fecha de creación:**	18-Octubre 2013
Área:	Promotora de espectáculos comerciales	**Fecha de revisión:**	N/A
Dependencia	Complejo Cultural Universitario	**No. de revisión:**	N/A

Total de personas que le reportan:	0	**Directas:**	0	**Indirectas:**	0

Propósito General del Puesto

Controlar las actividades de administración para garantizar la efectiva distribución y administraci□n de los recursos materiales y financieros.

Principales actividades e Indicadores de desempeño individual

Actividades: Planificar las actividades oportunas del área. Organizar reuniones de equipo. Busca mantener e incrementar el catálogo de clientes. Supervisa las ventas realizadas del espectáculo. Diseñar proyectos, programas y planes de negocios. Realizar el presupuesto de cada espectáculo. Identificar y definir los procedimientos para llevar a cabo de manera óptima el espectáculo. Arma el expediente de todo el espectáculo.	**Indicadores:** Número de clientes nuevos. Número de expedientes archivados. Presupuestos realizados.

PERFIL DE PUESTO

Formación profesional y experiencia

Formación profesional	Licenciado en administración o afín

Áreas y años de experiencia laboral	Administración gerencial: 3 años

Competencias

Institucionales	
Competencia	**Grado de dominio**
Compromiso	Único
Ética	Único
Responsabilidad	Único
Conciencia organizacional	Único
Equidad	Único
Responsabilidad social	Único

Genéricas	
Competencia	**Grado de dominio**
Trabajo en equipo	Alto
Trabajo bajo presión	Alto
Liderazgo asertivo	Alto
Proactivo	Alto
Inteligencia emocional	Alto
Asertivo	Alto
Facilidad de palabra	Alto
Poder de negociación	Alto

Idiomas

Idioma	Inglés	Nivel	Alto

Computación

Paquetería o Sistema	Nivel de Dominio
Office	Avanzado

Descripción de Puesto

Información General

Puesto:	**Analista financiero**	**Clave del puesto:**	EC
Reporta a:	Promotor de espectáculos comerciales	**Fecha de creación:**	18-Octubre 2013
Área:	Promotora de espectáculos comerciales	**Fecha de revisión:**	N/A
Dependencia	Complejo Cultural Universitario	**No. de revisión:**	N/A

Total de personas que le reportan:	0	**Directas:**	0	**Indirectas:**	0

Propósito General del Puesto

Propiciar el uso eficiente de los recursos financieros mediante el seguimiento y evaluación del presupuesto. Es responsable de desarrollar estrategias financieras que permitan la autonomía financiera, y que fortalezcan el nivel de

Principales actividades e Indicadores de desempeño individual Principales

Actividades:	**Indicadores:**
Vigilar el uso eficiente de los recursos financieros. Identificar desviaciones presupuestales y hacer las observaciones pertinentes. Orientar de forma adecuada la formulación del presupuesto de Espectáculo. Planear efectivamente los resultados financieros del espectáculo. Registrar y supervisar el avance del ejercicio presupuestado. Asegurar el cumplimiento del presupuesto conforme a lo autorizado. Analizar e interpretar la información de los estados financieros. Apoyar en la toma de decisiones que permitan el control financiero y seguimiento del presupuesto autorizado. Realizar corridas financieras.	Corridas financieras realizadas. Reportes de espectáculos comerciales presentados. Expedientes financieros.

PERFIL DE PUESTO

Formación profesional y experiencia

Formación profesional	Maestro en administración o afín.

Áreas y años de experiencia laboral	Gerencia financiera, analista financiero: 4 años.

Competencias

Institucionales	
Competencia	**Grado de dominio**
Compromiso	Único
Ética	Único
Responsabilidad	Único
Conciencia organizacional	Único
Equidad	Único
Responsabilidad social	Único

Genéricas	
Competencia	**Grado de dominio**
Trabajo en equipo	Alto
Trabajo bajo presión	Alto
Liderazgo asertivo	Alto
Proactivo	Alto
Inteligencia emocional	Alto
Asertivo	Alto
Facilidad de palabra	Alto
Poder de negociación	Alto

Idiomas

Idioma	Inglés	Nivel	Medio

Computación

Paquetería o Sistema	Nivel de Dominio
Office	Avanzado

2.9 PRESUPUESTO DE PERSONAL

Se le llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En la tabla 9 muestra el propuesto de personal basado en las condiciones actuales económicas del CCU, partiendo del promedio de salarios con los puestos semejantes, se calcula el sueldo mensual, agregándole a éste el 35% promedio de prestaciones laborales[13]:

Tabla 9 Presupuesto de personal

Personal	Sueldo mensual	Sueldo anual con prestaciones 35%	Cantidad	Importe anual
Promotor de espectáculos comerciales	$ 15,000	$ 243,000	1	$ 243,000
Estratega comercial	$ 12,000	$ 194,400	1	$ 194,400
Administrativo comercial	$ 12,000	$ 194,400	1	$ 194,400
Analista financiero	$ 12,000	$ 194,400	1	$ 194,400
			Total:	**$ 826,200**

2.10 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

El Complejo Cultural Universitario se encuentra ubicado al sur de la ciudad de Puebla, en la zona de Angelópolis, Vía Atlixcáyotl No. 2499, San Andrés Cholula. Puebla. C.P. 72810. En la figura 11 se muestra la ubicación arrojada por Google Maps.

[13] Baca Urbina sugiere para cualquier cálculo de mano de obra, directa o indirecta, se debe agregar al menos 35% de prestaciones sociales. Esto significa que sobre sueldo base hay que agregar fondo para la vivienda, seguridad social, vacaciones, días festivos, aguinaldo, y otros, lo cual suma, en promedio, un 35% adicional.

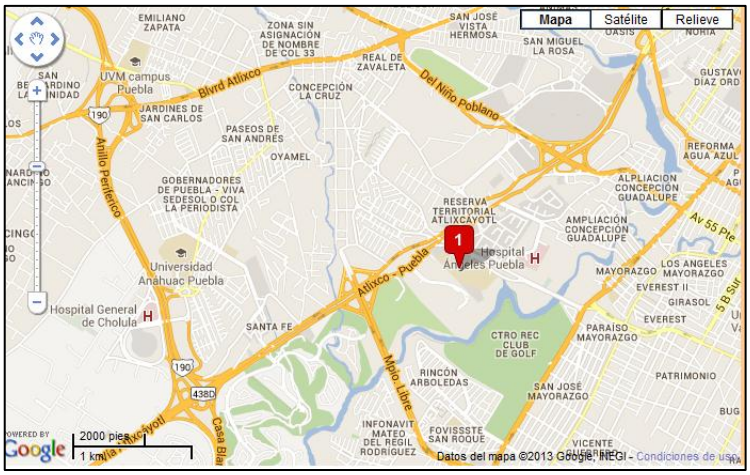


Figura 11 Mapa de localización del CCU

La propuesta de la promotora de espectáculos comerciales se situará dentro del Auditorio del CCU, entrando por Acceso “A”, subiendo elevador a primer piso, puerta negra entre Palcos 2 y Acceso 6. En la figura 12 se muestran los espacios del recinto con el interés de poder facilitar la orientación.

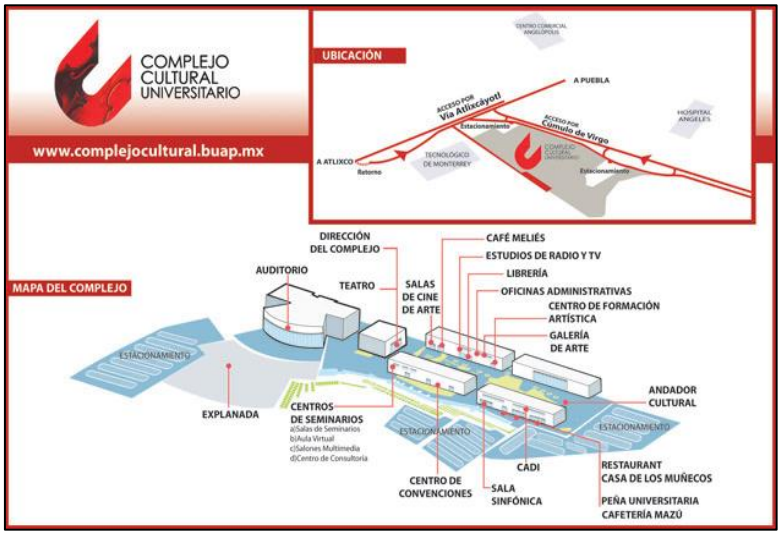


Figura 12 Distribución de espacios del CCU

2.11 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Cualquiera que sea la magnitud de la demanda de los productos, si no se puede cumplir con los pedidos, los clientes quedarán decepcionados. Es preciso determinar la capacidad para fabricar un producto o un servicio que corresponda a los recursos disponibles.

La capacidad de producción instalada es un indicador que nos refleja el número de unidades producidas en un tiempo determinado, además, está condicionado al número de máquinas o equipos que posee la empresa y volumen de producción que pueden llegar a generar en condiciones óptimas.

La tecnología es considerada hoy como un elemento clave y de mayor incidencia en los niveles de producción, esta capacidad define los límites competitivos de la empresa, por medio de ella se puede evaluar la velocidad de respuesta que tenemos frente al mercado; se perderán clientes si se tienen proceso productivos lentos o, si por el contrario, generamos producción en exceso se tendrá que reducir el precio en el mercado para estimular la demanda y minimizar el volumen de los inventarios.

Como complemento de la capacidad instalada se encuentran otros activos fijos que son utilizados en el proceso operacional de la empresa; aunque no inciden directamente en el proceso productivo, son indispensables para el funcionamiento del área administrativa y organizacional, el departamento de ventas y otras operaciones adicionales necesarias en función de la distribución y comercialización de los productos o servicios (Galindo Ruiz, 2006).

La capacidad de producción para el presente proyecto está representada por el número de espectáculos comerciales que se pueden ofrecer con la inversión de $500,000 y los recursos disponibles. Con el trascurso del tiempo esta capacidad de producción aumentará paralelamente al incremento del capital disponible para invertir.

Sin embargo, cada espectáculo necesita un espacio para su presentación. En consecuencia, se ha seleccionado al Auditorio del CCU como objeto de estudio.

Por lo anterior, se aclara que el proyecto analizará el espectáculo comercial paralelamente a la capacidad de aforo del Auditorio del CCU (aforo al 80%). A continuación se describen las características del recinto:

Figura 13 Auditorio del CCU

Espacio creado para la presentación de actividades institucionales, académicas, culturales y de espectáculos con apoyo de personal capacitado en las operaciones técnicas y logísticas, además cuenta con equipamiento único en la región.

Características Generales:

• Superficie de 7,713 m2

• Dos niveles

• Zona VIP

• Sala de prensa

• 6 palcos con salas lounge cada uno.

• Amplio Lobby.

• Cafetería.

• Camerinos y sala de prensa unidos por una importante área de calentamiento.

• La tabla 10 muestra el aforo del Auditorio del CCU de acuerdo a cada localidad.

Tabla 10 Aforo del Auditorio del CCU

Localidad	Aforo	Cortesías establecidas por evento	Aforo total 100%	Aforo a vender al 80%
Galería	992	0	992	794
Palcos	198	24	174	139
Platea	671	0	671	537
Luneta	576	34	542	434
Preferente	1035	50	985	788
VIP	60	0	60	48
Total	**3532**	**108**	**3424**	**2739**

Características Técnicas:

- Equipo de audio P.A. Meyer Sound.
- Consolas digitales Yamaha de la más moderna tecnología.
- Diseño acústico científicamente estudiado.
- Equipo de iluminación que combina luces robóticas, cicloramas digitales y luces convencionales, con lo que podemos satisfacer las necesidades más exigentes de una puesta en escena ya sea teatral, dancística o musical.
- Muelle de descarga con acceso directo al foro.

2.12 COSTO DE PRODUCCIÓN

El costo de ventas está representado por el costo del espectáculo de $400,000 pesos y su logística que corresponde a un adicional de $100,000.00 pesos (25%). No se enlistan otros costos debido a que la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla absorberá los gastos de arrendamiento, publicidad y promoción.

Tabla 11 Costo de producción

Costo de Producción		
Costo del espectáculo	$	400,000
+25% de inversión para imprevistos	$	100,000
	$	500,000

CAPÍTULO 3.- ESTUDIO DE MERCADO

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR

La industria cultural o economía cultural es un concepto desarrollado por Theodor Adorno y Max Horkheimer para referirse a la capacidad de la economía capitalista, una vez desarrollados ciertos medios técnicos, para producir bienes culturales en forma masiva. En una definición más amplia, es el sector de la economía que se desarrolla en torno a bienes culturales, por mencionar el arte, el **entretenimiento**, el diseño, la arquitectura, la publicidad, la gastronomía y el turismo. El **entretenimiento** es el conjunto de actividades que permiten a los seres humanos emplear su tiempo libre divirtiéndose y evadiendo temporalmente sus preocupaciones[14]. De acuerdo a lo anterior se decreta que los promotores de espectáculos comerciales se encuentran dentro de este sector.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía en su Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2007 (SCIAN 2007), describe la actividad como:

Unidades económicas del sector público dedicadas principalmente a la promoción de diversos espectáculos artísticos, culturales, deportivos y similares, por medio de actividades como la producción y organización de eventos; contratación o representación de artistas, deportistas y similares; comercialización de los eventos; obtención de patrocinios. Los espectáculos se llevan a cabo en instalaciones que los propios promotores administran y operan.

Incluye también: promotores del sector público que combinan su actividad con el alquiler de sus instalaciones.

La tabla 12 muestra la determinación de la tasa de crecimiento anual de los espectáculos comerciales realizados en el Auditorio del Complejo Cultural

[14] http://es.wikipedia.org/wiki/Entretenimiento

Universitario por un promotor externo. Se calculó a través de la metodología de propuesta por el Dorctor Axel Rodríguez Batres denominada promedio de arco, el cual considera los registros anuales de espectáculos presentados en Auditorio del CCU por un promotor externo, del año 2009 al 2012, justificando que no se tomó el año 2008 como año de inicio porque el CCU se inauguró en Noviembre 2008 y el tiempo de ese año no es significativo. Una vez teniendo la información, al dato dato del año mayor (11) se le resta el dato del año menor (8) y se divide entre este último, el resultado representa el promedio de crecimiento de los espectaculos presentados en el Auditorio del CCU por promotor externo:

Tabla 12 Cálculo promedio de arco

Año	Demanda	Promedio de arco
2009	8	
2010	9	
2011	9	
2012	11	38%
2013		**13%**

La tasa de crecimiento en espectáculos realizados es **13%** anual.

3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO META

Cada cliente es único en cierto modo. De ahí la ineficiencia del marketing masivo (un programa para todos). Como diseñar una estrategia especial para cada cliente es una labor lenta y muy poco rentable, conviene agruparlos en segmentos. Algunas categorías contienen tan poco que cada una puede tratarse como un segmento individual y analizarse por separado: aviones de pasajeros, productos militares (tanques de guerra) y generadores nucleares. Además se tiende a la *adopción masiva*, o de marketing personalizado, que dirige los productos y servicios a los individuos, no a los segmentos. La segmentación adopta un punto intermedio entre tratar a los clientes en forma individual o en suponer que todos son iguales (Lehmann & Winer, 2007).

En otras palabras, la segmentación de mercados consiste en la división en grupos internamente homogéneos y heterogéneos respecto a los demás grupos.

Los diferentes modelos de segmentación de mercado han sido diseñados interrelacionando las bases y los criterios. Las bases de segmentación son las variables demográficas, culturales, etc., que se consideran relevantes para la identificación del mercado meta de un producto, independientemente de él. Los criterios, por su parte se relacionan con las variables dependientes, es decir con el comportamiento esperado del segmento frente al producto, y determinan las condiciones y las pautas que dichos segmentos se deben cumplir para permitir la viabilidad del negocio (Dvoskin, 2004).

Philip Kotler, padre de la mercadotecnia moderna, propone un modelo de segmentación compuesto por tres etapas:

- la de segmentación de mercados propiamente dicha: destinada a identificar y definir los perfiles de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos;
- la de selección de los mercados meta: consiste en seleccionar uno o más segmentos de mercados en los cuales ingresar;
- la de posicionamiento en el mercado: cuando los productos se establecen en el mercado y se comunican sus beneficios distintos claves.

Para encontrar la estrategia de marketing más efectiva y adecuada para nuestra idea del proyecto, se seleccionarán tres criterios de segmentación: geográfico, demográfico y psicográfico.

- **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICO**

Hay características diferenciales de compra que dependen de aspectos geográficos, como por ejemplo el tamaño de la localidad, su densidad de población, su condición de urbana o rural, etc.

La segmentación geográfica de la promotora de espectáculos comerciales del CCU, inicia en Puebla cuya población es de 5,779,829, ocupando el quinto lugar a nivel nacional por su número de habitantes.

Continuando con la segmentación de mercado se eligirán como mercado los municipios de San Ándres Cholula y Puebla, justificando este últmio, por su distancia con el Auditorio del Complejo Cultural Universitario, además porque ocupa el cuarto municipio más poblado del país[15].

Tabla 13 Población de municipios

Municipio	Población	Número de auditorios	Centros culturales	Teatros
Puebla	1,539,819	18	19	16
San Andrés Cholula	100,439	2	2	0

➢ SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Son las más populares para distinguir a los grupos de clientes, ya que están muy relacionadas con los deseos del consumidor, sus preferencias e índices de uso de los productos, y porque son más facilmente mensurables que otras. Algunas de ellas son: edad, generación, sexo, nivel de ingresos, educación, ocupación y estado civil.

La segmentación etaria es una de las más utilizadas, por doz razones. Primero, porque la edad de una persona permite determinar con bastante precisión sus gustos y preferencias, y segundo, porque la información necesaria para segmentar es de fácil acceso y medición (Dvoskin, 2004).

El Consejo Estatal para la Cultura y las Artes del Estado de Puebla publica los resultados de la Encuesta Nacional de Habitos, Prácticas y Consumo Culturales 2010, CNDI, CONACULTA[16] , mismos que se muestran en la tabla 14, 15, 16 y 17:

[15] http://www.puebla.gob.mx/inex.php/acerca-de-puebla/estadisticas-del-estado
http://cuentame.inegi.gob.mx/monografias/informacion/Pue/Poblacion/default.aspx?tema=ME&e=21
[16] Ver Anexo 8.-Gráficas de CONACULTA

Tabla 14 Porcentaje de asistencia en el último año a espacios/eventos culturales por sexo

Concepto	Hombres	Mujeres
Centros y casas de cultura	13.2%	9.4%
Eventos de música	**42.6%**	**32.9%**
Obras de teatro	7.5%	8.8%

Tabla 15 Porcentaje de asistencia en el último año a espacios/eventos culturales por edad

Concepto	13-17 años	18-22 años	23-30 años	31-45 años	46-55 años	56+ años
Centros y Casas de Cultura	13.1%	15%	12.7	12.4%	8.7%	4.1%
Eventos de música	39.7%	56.6%	**50.7**	35.5%	26.6%	14.7%
Obras de teatro	8.4%	5.7%	11.8	6.5%	9.6%	7.9%

Tabla 16 Porcentaje de asistencia en el último año a espacios/eventos culturales por escolaridad

Concepto	Ninguna	Primaria	Secundaria	Bachiller	Universidas y +
Centros y casas de cultura	2.3%	5.1%	7.1%	20.4%	25.1%
Eventos de música	8.8%	20.1%	40.5%	52.9%	**64.6%**
Obras de teatro	.9%	3.5%	6.8%	9.5%	24.7%

Tabla 17 Porcentaje de asistencia en el último año a espacios/eventos culturales por ingreso

Concepto	Hasta 1,500	1501-3000	3001-6000	6001-12000	Más de 12000
Centros y casas de cultura	2.8%	7.4%	14.7%	17.9%	15.6%
Eventos de música	8.3%	29.6%	49%	**55.5%**	58.6%
Obras de teatro	2.9%	8.1%	6.4%	16.1%	15.1%

➢ SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

La psicografía es la ciencia de utilizar factores psicológicos y demográficos conjuntamente para entender mejor a los consumidores. En la segmentación psicográfica se divide a los consumidores en grupos diferentes de acuerdo con su estilo de vida, sus rasgos de personalidad o sus valores. Las personas del mismo grupo demográfico en ocasiones presentan perfiles psicográficos muy dispares (Kotler & Keller, 2006).

Mediante cuatro ejercicios de observación directa en espectáculos presentados en auditorio se identificó que:

- La audiencia oscila entre 25 a 38 años,
- La mayoría de veces, sigue la tendencia musical, es decir “lo que está sonando”,
- Las personas no asisten solas, sino acompañados, en ocasiones hasta en grupos de cuatro,

- Las personas cuentan con carro propio por lo que se presume que sus ingresos familiares son arriba de $9,000.00 mensuales o más.
- La fecha del espectáculo estimula la audiencia.

Para fijar el mercado meta, se necesita primeramente entender el concepto. Kotler y Armstrong lo definen en su libro “Fundamentos de Marketing” como un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir.

Por lo anterior, se estableció como **mercado meta** a la población del municipio de Puebla (1,539,819) y San Andrés Cholula (100,439) que asisten a eventos de música (Hombres 42.6%, Mujeres 32.9%) con promedio de edad 23 a 30 años (50.7%), grado universitario o más (64.6%) y cuyo ingreso oscila entre $6001-$12000 (55.5%)

Mercado Meta = (1539819 + 100439)*(.426)*(.329)*(.507)*(.646)*(.555)

Mercado Meta = Población de 41, 788

3.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Aunque la demanda es la cantidad de productos y servicios que se requiere o solicita en el mercado con el fin de satisfacer una necesidad específica a un precio determinado, el análisis de la demanda - cuyo objetivo es definir y cuantificar cuáles son los principales factores (precio, ingreso de las o los consumidores, preferencias, publicidad, etc.) que determinan la demanda - no es una cuestión trivial o fácil de resolver. Por ello, debe tomar en cuenta la información primaria y secundaria, así como darle un tratamiento estadístico y econométrico (Núñez Zúñiga, 2007). A continuación se determinarán los datos relevantes al estudio de mercado y posteriormente se realizará la proyección de la demanda.

3.3.1 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Con base a los registros de espectáculos realizados en el CCU y a encuestas realizadas con anterioridad, se rectifica que la población tiene preferencia por espectáculos de música, teniendo la siguiente asistencia mostrada en la tabla 18:

Tabla 18 Asistencia de la población a espectáculos de música

Concepto	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Espectáculo por año	5	5	5	5	5
Demanda anual	5	5	5	5	5

Para el presente estudio se considerarán los datos antes mencionados. Sin embargo, en este apartado se dejará una opción de estudio de mercado que pretenda corroborar al lector la cantidad de espectáculos musicales al que la población asiste al año, lugar de procedencia, tendencias musicales actuales y su aceptación en el mercado meta. Debido a que las tendencias y preferencias musicales tienen alto grado de subjetividad es necesario que se recabe información mediante fuentes primarias realizando encuestas de campo.

Primero, se recomienda determinar el muestreo probabilístico, posteriormente diseñar la encuesta, aplicar la misma, describir el proceso de recopilación, tabular la información y por último interpretar los resultados obtenidos.

Al terminar este estudio usted, lector, lectora, tendrá una visión clara de las condiciones actuales del mercado de espectáculos.

El muestreo es la selección de una pequeña parte estadísticamente determinada, para inferir el valor de una o varias características del conjunto (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013). Para calcular el tamaño de la muestra se deben tomar en cuenta algunas de sus propiedades y el error máximo permitido. Para el cálculo del tamaño de la muestra (***n)*** se empleará la fórmula 2 que a continuación se muestra:

$$n = \frac{N\sigma Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Fórmula 2 Tamaño de la muestra

Dónde:

Σ = Desviación Estándar

Z = Nivel de confianza (95% aceptado en la mayoría de las investigaciones)

e = Error máximo permitido

N= Tamaño de la población

Se fijó como nivel de confianza requerido de 95% con un error de 5%. Para el cálculo del tamaño de muestra también es necesaria la desviación estándar de las personas que asisten a espectáculos, la cual es de .5:

Datos:

σ= .5

Z= 1.96

e= .05

N (mercado meta)= Población 41,788

Sustitución:

$$n = \frac{41788(.5)(1.96)^2}{(41788-1).05^2 + .5^2 1.96^2}$$

***n* = 380**

El resultado de la muestra es de 380 encuestas para aplicar.

Siguiendo la metodología descrita, a continuación se propone una encuesta para ser aplicada:

Encuesta para cuantificar las veces que la población asiste a un espectáculo de música, su lugar de procedencia y tendencias musicales actuales.

1. ¿Es su primer espectáculo de música que asiste al Auditorio del Complejo Cultural Universitario?

a) si
b) no

2. ¿Cómo se enteró del espectáculo?

a) Lo escuche en la estación de radio _____
b) Vi un espectacular en _____
c) Internet y redes sociales, principalmente en _____
d) Medios impresos
e) Me lo recomendó _____

3. ¿Con que frecuencia acude a un espectáculo de música en Auditorio del Complejo Cultural Universitario?

a) Es la primera vez que asisto.
b) Una vez al mes
c) Dos veces al mes
d) Una vez por trimestre en promedio
e) Cada vez que me intereso por el Espectáculo

4. Contándose usted, ¿cuántas personas presenciarán el espectáculo?

a) Vengo sólo
b) Somos 2 personas
c) De 3 a 5 personas
d) Más de 5 personas

5. ¿De dónde nos visita?

a) Del sur de Puebla
b) Del norte de Puebla

c) Del centro de Puebla
d) Del este de Puebla
e) Del oeste de Puebla
f) De San Andrés Cholula

6. ¿Qué tipo de música le gusta escuchar? (Puede elegir más de una)
a) Pop
b) Rock and Roll
c) Jazz / Blues
d) Clásica
e) Otro _____

7. ¿A qué generación pertenece?
a) Nací antes de 1980
b) Nací entre 1980-1985
c) Nací entre 1986-1990
d) Nací después de 1990

8. ¿Qué factores son determinantes para su asistencia en espectáculos de música?
a) Las instalaciones del lugar
b) Gusto por el artista/grupo musical
c) Finanzas personales
d) Fecha y horario del evento
e) Costo del boleto
f) Gastos complementarios del mismo: estacionamientos, alimentos, bebidas, traslado, entre otros.

9. ¿Cuenta con auto propio?
a) si
b) no

10. ¿Qué otro tipo de espectáculos le gusta o le gustaría presenciar?

a) Congresos

b) Obras de teatro

c) Danza

d) Cine de arte

e) Otro _____

11. ¿Podría mencionar otro Auditorio que ha visitado al menos una vez?

_____

Las encuestas se aconsejan que se apliquen en la sala del Auditorio del Complejo Cultural Universitario, previo a la presentación de un espectáculo de música en tiempos de *"primera y segunda llamada"* con la intención de no distraer al espectador de satisfacer su necesidad de presenciar de principio a fin el espectáculo. Además, es conveniente encuestar al azar y entregar la encuesta de manera impresa.

Las encuesta propuesta esta encaminada a cuantificar la frecuencia de la población con la asiste a un espectáculo de música, lugar de procedencia y tendencias de musicales.

3.3.2 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda es una herramienta importante ya que en ella se constituye el factor crítico que permite determinar la viabilidad y el tamaño del proyecto. La demanda proyectada refiere fundamentalmente al comportamiento que esta variable pueda tener en el tiempo, suponiendo que los factores que condicionaron el consumo histórico del bien o servicio "Z" actuarán de igual manera en el futuro. La elaboración de un pronóstico de la demanda es imprescindible para tomar la decisión de inversión.

A continuación se analizan tres escenarios para proyectar la demanda:

1. EN FUNCIÓN A LA CAPACIDAD INSTALADA.

Con base a la capacidad instalada descrita con anterioridad se tiene:

Tabla 19 Demanda en función a la capacidad instalada

Concepto	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Espectáculo por año	1	1	2	2	3
Demanda anual	1	1	2	2	3

Considerando que se vende en el año 2014 y 2015 un espectáculo de música al 80% se incrementará el capital y por tanto, proporcionalmente, se incrementará la capacidad instalada. A partir del tercer año se podrá realizar dos espectáculos. Este fenómeno de crecimiento se mantendrá en años futuros.

2. EN FUNCIÓN AL ESTUDIO DE MERCADO

Con base al estudio de mercado se obtiene que las personas acuden en promedio a cinco espectáculos de música al año.

Tabla 20 Demanda en función al estudio de mercado

Concepto	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Espectáculo por año	5	5	5	5	5
Demanda anual	5	5	5	5	5

3. EN FUNCIÓN DE LA CAPACIDAD ECONÓMICA DE PRODUCCIÓN.

Con base a la inversión inicial se determina un capital de trabajo del 9%.

Tabla 21 Demanda en función de la capacidad económica de producción

Capacidad económica de producción	
Capital social (Inv. Inic.)	**$500,000.00**
Capital de trabajo	**9%**
Costo de producción (estimado anual)	**$540,000.00**
Costo unitario	**$500,000.00**
Capacidad económica de producción (espectáculos)	**1**

Después de examinar estos tres escenarios, se especula o proyecta la demanda a partir del escenario pesimista, el que tenga la menor demanda. En este caso se utiliza el tercer escenario donde se calculó la demanda en función de la capacidad económica de producción mostrada en la tabla 21 dando por resultado un espectáculo al año. Conjuntando esta demanda con la tasa de crecimiento del sector del 13% se proyecta la demanda a un horizonte de 5 años.

Tabla 22 Demanda proyectada

Concepto	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Demanda anualizada (espectáculos)	1	1	1	1	2
Crecimiento del sector	13%	13%	13%	13%	13%
Demanda proyectada	1	1	1	2	2

Derivado de la tabla 22, con un crecimiento constante del 13% en espectáculos, en el año 2014 con inversión inicial de $500,000 pesos, se tiene la capacidad de promover un espectáculo. Considerando que la tasa se mantenga constante y paralelamente se incremente el capital, en el año 2017 se podrá diversificar en espectáculos, es decir ofrecer dos espectáculos, el primero de música (monto de $500,000) y el segundo proponer una obra de teatral (monto alrededor de $300,000), logrando abrir mercado para otros espacios de CCU y ofrecer otro tipo de entretenimiento.

3.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA

La oferta es la cantidad de productos o servicios que un cierto número de empresas o productores están dispuestos a llevar al mercado por un precio determinado.

El análisis de la oferta en un estudio de mercado tiene por objeto determinar las cantidades que desean llevar al mercado los productores o empresas que proporcionan un producto o servicio en una economía (Núñez Zúñiga, 2007).

En Puebla existe un mercado oligopólico de promotores de espectáculos comerciales, es decir, el mercado se halla controlado por sólo unos cuantos

productores o prestadores del servicio. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una gran cantidad de insumos para su actividad. Intentar la penetración en este tipo de mercados es no sólo riesgoso, sino en ocasiones muy complicado.

Actualmente en el Complejo Cultural Universitario hay alrededor de 6 a 8 promotores externos. Los espectáculos que ofrecen están en función de los inversionistas a los que les trabajan y sus intenciones de generar ganancias. Sin embargo, cualquier persona física atraído por este giro se podría sumar al mercado del entretenimiento como promotor de espectáculos.

Por otro lado, analizando los espacios similares al Auditorio del Complejo Cultural Universitario en Puebla se tienen registrados en CONACULTA 18 Auditorios en Puebla y 2 en San Andrés Cholula, que a continuación se enlistan:

AUDITORIOS PUEBLA

1.- Auditorio Salón Barroco
4 Sur 104
Centro Histórico
CP 72000, Puebla, Puebla

2.-Auditorio Centro Escolar Morelos
Av. Jesús Reyes Heroles 4402
González Ortega
CP 72040, Puebla, Puebla

3.-Auditorio Ricardo Flores Magón
Maximino Avila Camacho 229
Centro Histórico
CP 72000, Puebla, Puebla

4.-Auditorio Dr. Luis Fuentes Aguilar

2 Norte 1404

Centro Histórico

CP 72000, Puebla, Puebla

5.-Sala de Usos Múltiples

Reforma 1305

Centro Histórico

CP 72000, Puebla, Puebla

6.-Auditorio de San Pedro Museo de Arte

4 Norte 203

Centro Histórico

CP 72000, Puebla, Puebla

7.-Auditorio La Monja

Av. San Claudio s/n

San Miguel Cd. Universitaria

CP 75270, Puebla, Puebla

8.-Auditorio de Ingenieria Civil

Bvld. Valsequillo y Av. San Claudio, Cd. Universitaria

San Manuel

CP 72570, Puebla, Puebla

9.-Auditorio José María Morelos y Pavón

Av. San Claudio s/n

San Manuel Cd. Universitaria

CP 72570, Puebla, Puebla

10.-Auditorio Puebla Siglo XXI

Pléyades s/n

Reserva Territorial Atlixcáyotl
CP 72560, Puebla, Puebla

11.-Auditorio Cuicacalco
Av. 8 Oriente 409
Centro histórico
CP 72000, Puebla, Puebla

12.-Salón de Cabildos
Av. Juan de Palafox y Mendoza, Portal Hidalgo 14
Centro Histórico
CP 72000, Puebla, Puebla

13.-Auditorio Sala de Proyecciones
4 Sur 104
Centro Histórico
CP 72000, Puebla, Puebla

14.-Sala Luis Cabrera
5 Oriente 5
Centro Histórico
CP 72000, Puebla, Puebla

15.-Auditorio Julio Gloekener
13 Sur 2707
Volcanes
CP 72580, Puebla, Puebla

16.-Salón Paraninfo
4 Sur 104
Centro Histórico
CP 72000, Puebla, Puebla

17.-Auditorio Angelópolis

Blvd. Héroes del 5 de Mayo núm. .402

Centro

CP 72000, Puebla, Puebla

18.-Auditorio de Grupo Acir

Av. 15 de Mayo 2939

Fracc. Las Hadas

CP 72070, Puebla, Puebla

AUDITORIOS ANDRÉS CHOLULA PUEBLA

1.-Auditorio de la Universidad de las Américas Puebla

Ex-Hda. Santa Catarina Martir s/n

CP 72810, San Andrés Cholula, Puebla

Se identifica al Auditorio Siglo XXI como la competencia principal del Complejo Cultural Universitario, describiendo en la tabla 23 los aspectos que afectarán la demanda de espectáculos en el CCU:

Tabla 23FODA, Auditorio Siglo XXI

Variable/factor	Fortaleza	Oportunidad	Debilidad	Amenaza
Instalaciones	La fachada contiene una composición considerada la obra de Talavera más grande del mundo. Realizan espectáculos de cualquier tipo.	Diversificación de Espectáculos.	Inmueble Deteriorado Tecnología Obsoleta. No hay diversificación de espacios dentro del recinto.	El nuevo Recinto Ferial, Auditorio Ibero, Auditorio UDLA, Auditorio Siglo XXI
Aforo Total	Capacidad para 5000 Tiende a generar mayor ganancia.		En algunos lugares no se aprecia bien el espectáculo.	
Boletera		Diversas opciones de Boletera.	Poco poder de Negociación con cualquier Boletera	
Ubicación	Distancia conveniente a áreas de influencia. Ubicación estratégica con población de nivel alto económico. Cercanía con Centros Comerciales donde hay gran influencia. Cerca del nuevo atractivo: La Estrella de Puebla Permite potencializar la difusión del Espectáculo en el estado de Puebla.		Ingreso al recinto por solo una entrada. Congestionamiento Vehicular.	
Trámites			Trámites más exigentes y burocráticos con el recinto y el H. Ayuntamiento de Puebla. Pérdida de tiempo	No lograr los trámites oportunos para llevar el espectáculo en la fecha establecida.
Estacionamientos	Capacidad para 764 coches. Al Pagar por el estacionamiento garantiza la seguridad del vehículo.		Estacionamiento con Costo.	
Contactos			No se cuenta con contactos de ningún tipo. Poco poder de Negociación.	
Acceso a la información	Difícil acceso a la información.	Lograr convenios.		
Renta			Renta sobrevaluada.	

3.5 ANÁLISIS DE PRECIOS

Para el análisis de precios se utilizó la metodología de Precio Promedio del Doctor Axel Rodríguez Batres el cual consiste en calcular promedio y desviación estándar de 30 datos (precios) por cada localidad del Auditorio (Galería, Palcos, Platea, Luneta, Preferente y VIP), después se normalizan los datos para limitar que datos que entrar en la desviación estándar -1 y +1, de estos datos se calcula nuevo promedio y nueva desviación estándar pero se considera -.5 y +.5 para sacar el rango del precio promedio aceptado para cada localidad.

Los datos utilizados fueron de acuerdo al precio de las localidades del Auditorio del Complejo Cultural Universitario, precios en diferentes espectáculos y la comparación con los precios de espectáculos presentados en otros recintos. Las localidades determinadas en el CCU son: Galería, Palcos, Platea, Luneta, Preferente y VIP.

Metodológicamente se debió de haber utilizado 30 precios de espectáculos realizados. Sin embargo por cuestiones de tiempo solo se recabaron 15 datos por localidad:

Tabla 24 Determinación del precio de la localidad Galería

Galería							
No.	**Precios**	**Paso1.** Ordenar de mayor a menor	**Paso2.** Calcular promedio de datos	**Paso3.** Calcular desviación estándar	**Paso 4.** Normalización de σ	**Paso 5.** Calcular nuevo promedio considerando σ +1 y +1	**Paso6.** Calcular nueva desviación estándar
Espectáculo 1	$ 250	$ 200			-$ 1.42		
Espectáculo 2	$ 250	$ 200	**Promedio**	**σ**	-$ 1.42	**Promedio**	**σ**
Espectáculo 3	$ 300	$ 250	$ 283	58.8	-$ 0.57	$ 267	25.0
Espectáculo 4	$ 350	$ 250			-$ 0.57		
Espectáculo 5	$ 300	$ 250			-$ 0.57		
Espectáculo 6	$ 350	$ 250			-$ 0.57		
Espectáculo 7	$ 200	$ 250			-$ 0.57		
Espectáculo 8	$ 250	$ 250			-$ 0.57		
Espectáculo 9	$ 250	$ 300			$ 0.28		
Espectáculo 10	$ 350	$ 300			$ 0.28		
Espectáculo 11	$ 250	$ 300			$ 0.28		
Espectáculo 12	$ 400	$ 350			$ 1.13		
Espectáculo 13	$ 300	$ 350			$ 1.13		
Espectáculo 14	$ 250	$ 350			$ 1.13		
Espectáculo 15	$ 200	$ 400			$ 1.99		

Paso7. Siguiendo la metodología del Doctor Axel para determinar los límites aceptables para el precio promedio, se tomará en cuenta el promedio $267 pesos y se considerará σ de -.5 y +.5 como lo muestra el figura 14.

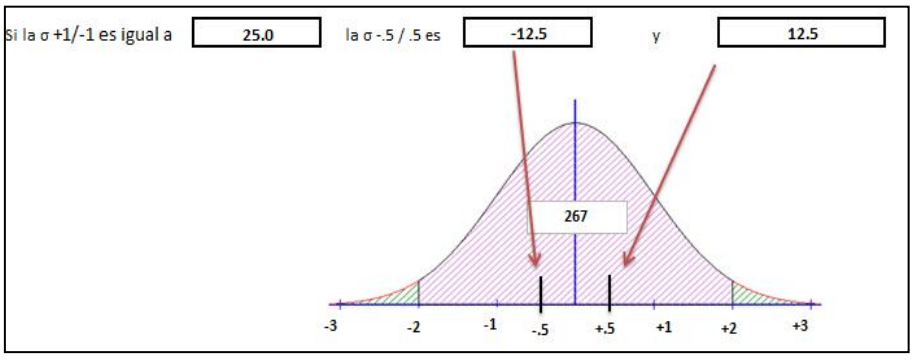


Figura 14 Desviación estándar -.5 y .5 localidad: Galería

El precio promedio de la localidad de galería es aceptable mientras este en los límites de la tabla 25:

Tabla 25 Precio promedio Galería

σ -.5	Promedio	σ .5
$254	$267	$279

Tabla 26 Determinación del precio de la localidad: Palcos

Palcos							
No.	**Precios**	**Paso1.** Ordenar de mayor a menor	**Paso2.** Calcular promedio de datos	**Paso3.** Calcular desviación estándar	**Paso 4.** Normalización de σ	**Paso 5.** Calcular nuevo promedio considerando σ +1 y +1	**Paso6.** Calcular nueva desviación estándar
Espectáculo 1	$ 350	$ 320			-$ 1.35		
Espectáculo 2	$ 400	$ 350	**Promedio**	**σ**	-$ 0.94	**Promedio**	**σ**
Espectáculo 3	$ 500	$ 350	$ 419	72.9	-$ 0.94	$ 389	40.9
Espectáculo 4	$ 450	$ 350			-$ 0.94		
Espectáculo 5	$ 500	$ 350			-$ 0.94		
Espectáculo 6	$ 550	$ 370			-$ 0.67		
Espectáculo 7	$ 350	$ 400			-$ 0.26		
Espectáculo 8	$ 400	$ 400			-$ 0.26		
Espectáculo 9	$ 320	$ 420			$ 0.02		
Espectáculo 10	$ 370	$ 450			$ 0.43		
Espectáculo 11	$ 350	$ 450			$ 0.43		
Espectáculo 12	$ 450	$ 500			$ 1.12		
Espectáculo 13	$ 520	$ 500			$ 1.12		
Espectáculo 14	$ 350	$ 520			$ 1.39		
Espectáculo 15	$ 420	$ 550			$ 1.80		

Paso7. Siguiendo la metodología del Doctor Axel para determinar los límites aceptables para el precio promedio, se tomará en cuenta el promedio $389 pesos y se considerará σ de -.5 y +.5 como lo muestra el figura 15.

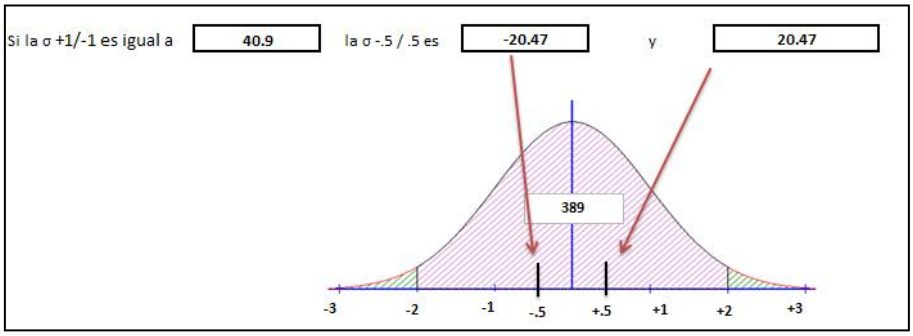


Figura 15 Desviación estándar -.5 y .5 localidad: Palcos

El precio promedio de la localidad de palcos es aceptable mientras este en los límites de la tabla 27:

Tabla 27 Precio promedio Palcos

σ -.5	Promedio	σ .5
$369	$389	$409

Tabla 28 Determinación del precio de la localidad: Platea

Platea							
No.	**Precios**	**Paso1.** Ordenar de mayor a menor	**Paso2.** Calcular promedio de datos	**Paso3.** Calcular desviación estándar	**Paso 4.** Normalización de σ	**Paso 5.** Calcular nuevo promedio considerando σ +1 y +1	**Paso6.** Calcular nueva desviación estándar
Espectáculo 1	$ 450	$ 300			-$ 2.04		
Espectáculo 2	$ 550	$ 370	**Promedio**	**σ**	-$ 1.33	**Promedio**	**σ**
Espectáculo 3	$ 670	$ 420	$ 501	98.6	-$ 0.82	$ 496	55.8
Espectáculo 4	$ 550	$ 420			-$ 0.82		
Espectáculo 5	$ 550	$ 450			-$ 0.51		
Espectáculo 6	$ 600	$ 450			-$ 0.51		
Espectáculo 7	$ 300	$ 500			-$ 0.01		
Espectáculo 8	$ 550	$ 520			$ 0.20		
Espectáculo 9	$ 420	$ 550			$ 0.50		
Espectáculo 10	$ 420	$ 550			$ 0.50		
Espectáculo 11	$ 450	$ 550			$ 0.50		
Espectáculo 12	$ 370	$ 550			$ 0.50		
Espectáculo 13	$ 610	$ 600			$ 1.01		
Espectáculo 14	$ 500	$ 610			$ 1.11		
Espectáculo 15	$ 520	$ 670			$ 1.72		

Paso7. Siguiendo la metodología del Doctor Axel para determinar los límites aceptables para el precio promedio, se tomará en cuenta el promedio $496 pesos y se considerará σ de -.5 y +.5 como lo muestra el figura 16.

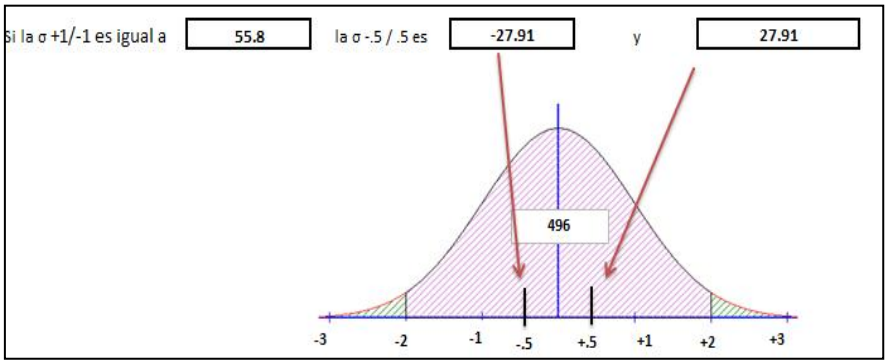


Figura 16 Desviación estándar -.5 y .5 localidad: Platea

El precio promedio de la localidad de platea es aceptable mientras este en los límites de la tabla 29:

Tabla 29 Precio promedio Platea

σ -.5	Promedio	σ .5
$468	$496	$524

Tabla 30 Determinación del precio de la localidad: Luneta

Luneta							
No.	**Precios**	**Paso1.** Ordenar de mayor a menor	**Paso2.** Calcular promedio de datos	**Paso3.** Calcular desviación estándar	**Paso 4.** Normalización de σ	**Paso 5.** Calcular nuevo promedio considerando σ +1 y +1	**Paso6.** Calcular nueva desviación estándar
Espectáculo 1	$ 600	$ 550			-$ 1.45		
Espectáculo 2	$ 650	$ 550	**Promedio**	**σ**	-$ 1.45	**Promedio**	**σ**
Espectáculo 3	$ 750	$ 560	$ 634	57.8	-$ 1.28	$ 633	25
Espectáculo 4	$ 600	$ 600			-$ 0.59		
Espectáculo 5	$ 700	$ 600			-$ 0.59		
Espectáculo 6	$ 650	$ 600			-$ 0.59		
Espectáculo 7	$ 600	$ 650			$ 0.28		
Espectáculo 8	$ 650	$ 650			$ 0.28		
Espectáculo 9	$ 550	$ 650			$ 0.28		
Espectáculo 10	$ 650	$ 650			$ 0.28		
Espectáculo 11	$ 560	$ 650			$ 0.28		
Espectáculo 12	$ 550	$ 650			$ 0.28		
Espectáculo 13	$ 700	$ 700			$ 1.14		
Espectáculo 14	$ 650	$ 700			$ 1.14		
Espectáculo 15	$ 650	$ 750			$ 2.01		

Paso7. Siguiendo la metodología del Doctor Axel para determinar los límites aceptables para el precio promedio, se tomará en cuenta el promedio $633 pesos y se considerará σ de -.5 y +.5 como lo muestra el figura 17.

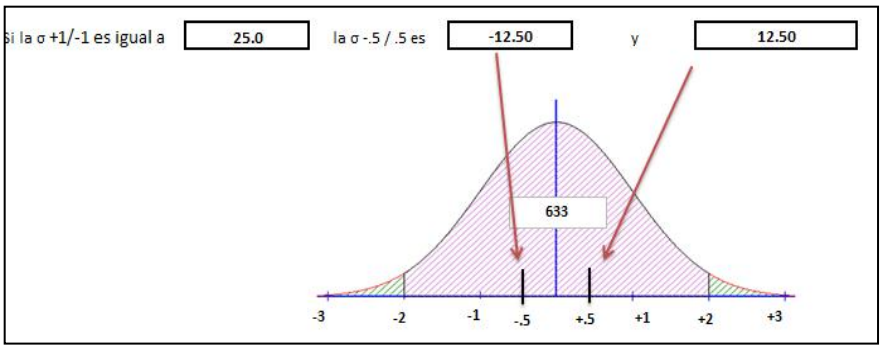


Figura 17 Desviación estándar -.5 y .5 localidad: Luneta

El precio promedio de la localidad de luneta es aceptable mientras este en los límites de la tabla 31:

Tabla 31 Precio promedio Luneta

σ -.5	Promedio	σ .5
$621	$633	$646

Tabla 32 Determinación del precio de la localidad: Preferente

Preferente							
No.	**Precios**	**Paso1.** Ordenar de mayor a menor	**Paso2.** Calcular promedio de datos	**Paso3.** Calcular desviación estándar	**Paso 4.** Normalización de σ	**Paso 5.** Calcular nuevo promedio considerando σ +1 y +1	**Paso6.** Calcular nueva desviación estándar
Espectáculo 1	$ 850	$ 650			-$ 2.03		
Espectáculo 2	$ 820	$ 700	**Promedio**	**σ**	-$ 1.42	**Promedio**	**σ**
Espectáculo 3	$ 900	$ 700	$ 817	82.1	-$ 1.42	$ 826	20.1
Espectáculo 4	$ 700	$ 800			-$ 0.20		
Espectáculo 5	$ 950	$ 800			-$ 0.20		
Espectáculo 6	$ 850	$ 820			$ 0.04		
Espectáculo 7	$ 820	$ 820			$ 0.04		
Espectáculo 8	$ 850	$ 820			$ 0.04		
Espectáculo 9	$ 650	$ 820			$ 0.04		
Espectáculo 10	$ 800	$ 850			$ 0.41		
Espectáculo 11	$ 700	$ 850			$ 0.41		
Espectáculo 12	$ 820	$ 850			$ 0.41		
Espectáculo 13	$ 920	$ 900			$ 1.02		
Espectáculo 14	$ 800	$ 920			$ 1.26		
Espectáculo 15	$ 820	$ 950			$ 1.62		

Paso7. Siguiendo la metodología del Doctor Axel para determinar los límites aceptables para el precio promedio, se tomará en cuenta el promedio $826 pesos y se considerará σ de -.5 y +.5 como lo muestra el figura 18.

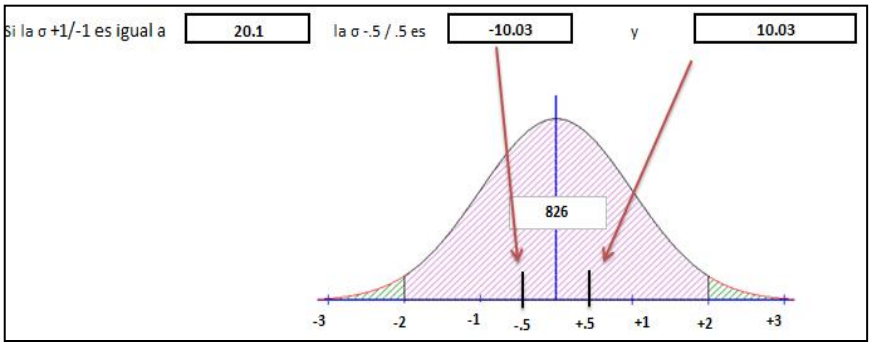


Figura 18 Desviación estándar -.5 y .5 localidad: Preferente

El precio promedio de la localidad preferente es aceptable mientras este en los límites de la tabla 33:

Tabla 33 Precio promedio Preferente

σ -.5	Promedio	σ .5
$816	$826	$836

Tabla 34 Determinación del precio de la localidad: VIP

VIP							
No.	**Precios**	**Paso1.** Ordenar de mayor a menor	**Paso2.** Calcular promedio de datos	**Paso3.** Calcular desviación estándar	**Paso 4.** Normalización de σ	**Paso 5.** Calcular nuevo promedio considerando σ +1 y +1	**Paso6.** Calcular nueva desviación estándar
Espectáculo 1	$ 1,200	$ 900			-$ 1.78		
Espectáculo 2	$ 1,100	$ 950	**Promedio**	**σ**	-$ 1.44	**Promedio**	**σ**
Espectáculo 3	$ 1,250	$ 980	$ 1,160	146.3	-$ 1.23	$ 1,182	79.7
Espectáculo 4	$ 1,350	$ 1,050			-$ 0.75		
Espectáculo 5	$ 1,400	$ 1,100			-$ 0.41		
Espectáculo 6	$ 1,300	$ 1,100			-$ 0.41		
Espectáculo 7	$ 1,250	$ 1,150			-$ 0.07		
Espectáculo 8	$ 1,050	$ 1,200			$ 0.27		
Espectáculo 9	$ 900	$ 1,200			$ 0.27		
Espectáculo 10	$ 1,150	$ 1,220			$ 0.41		
Espectáculo 11	$ 950	$ 1,250			$ 0.62		
Espectáculo 12	$ 1,100	$ 1,250			$ 0.62		
Espectáculo 13	$ 1,220	$ 1,300			$ 0.96		
Espectáculo 14	$ 1,200	$ 1,350			$ 1.30		
Espectáculo 15	$ 980	$ 1,400			$ 1.64		

Paso7. Siguiendo la metodología del Doctor Axel para determinar los límites aceptables para el precio promedio, se tomará en cuenta el promedio $1,182 pesos y se considerará σ de -.5 y +.5 como lo muestra el figura 19.

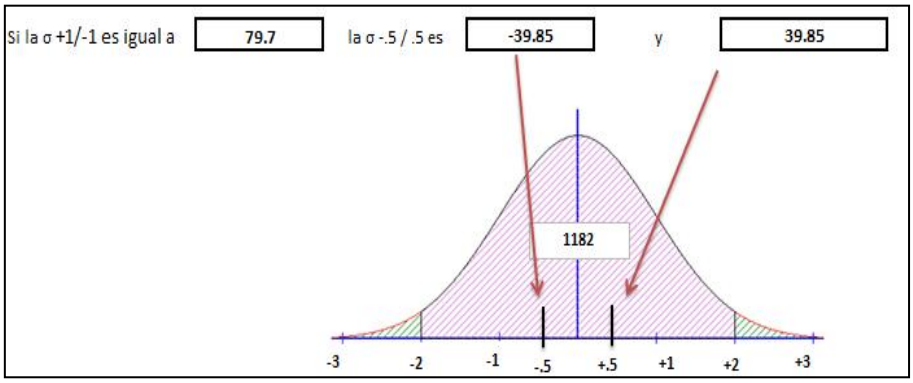


Figura 19 Desviación estándar -.5 y .5 localidad: VIP

El precio promedio de la localidad VIP es aceptable mientras este en los límites de la tabla 35:

Tabla 35 Precio promedio VIP

σ -.5	Promedio	σ .5
$1,142	$1,182	$1,222

Tabla 36 Listado de precios

Fijación de precios			
Localidad	**Rango inferior**	**Precio promedio**	**Rango superior**
Galería	$ 254	$ 267	$ 279
Palcos	$ 369	$ 389	$ 409
Platea	$ 468	$ 496	$ 524
Luneta	$ 621	$ 633	$ 646
Preferente	$ 816	$ 826	$ 836
VIP	$ 1,142	$ 1,182	$ 1,222

3.6 ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Como se mencionó con anterioridad, el presente proyecto propone incluir en las actividades diarias del CCU promover de espectáculos comerciales con la intención de obtener beneficios al 100%. Siguiendo esta línea y recurriendo a las herramientas de la BUAP referentes a la publicidad, difusión y promoción internas y gratuitas, se enlistan a continuación las estrategias de comunicación con medios masivos de las actividades culturales y artísticas del Complejo Cultural Universitario.

Acciones:

- Realizar un plan de medios
- Gestionar espacios gratuitos de difusión: directos e indirectos
- Crear canales de difusión en medios para el Espectáculo Comercial
- Atender los requerimientos de información de los medios de comunicación
- Detectar oportunidades de difusión en medios masivos
- Monitoreo de síntesis informativa y realización de un balance informativo diario.

Herramientas de difusión:

- Rueda de prensa
- Boletín de prensa previo del evento

- Boletín de prensa posterior al evento
- Invitación a medios para cobertura de evento
- Carrusel de medios:
  - Entrevistas en medios del CCU BUAP:
    - Expande TV (Canal 210 Megacable)
    - Radio BUAP “Estamos al aire” (96.9 FM)
    - Radio BUAP “Movimiento perpetuo” (96.9 FM)
    - Puebla FM “Encuentro cultural” (105.1 FM)
    - Puebla TV “Vive Mejor” (Canal 26 y 242 Megacable)
    - Radio BUAP “Informativo (96.9 FM)
    - ABC Radio “Tentempié” (1280 FM)
  - Entrevistas en medios de Comunicación Institucional:
    - Cinco Radio
    - Ultra 92.5 FM
    - Radio Oro
    - Marconi comunicaciones
    - Tribuna Radiofónica
- Entrevistas con medios impresos (Sol de Puebla, Síntesis, Milenio, Intolerancia)
- Inserciones de prensa (Comunicación Institucional):
  - El Sol de Puebla
  - Síntesis
  - Milenio
  - La opinión Diario de la Mañana
  - Cómo
  - Puntual
- Inserciones en revistas (por intercambio):
  - Andares
  - Entre Culturas
  - Contacto
  - Trato hecho
  - Movie Time

  - Puebla Dos 22
- Inserciones en Revistas Internas de la BUAP:
  - Gaceta Universitaria
  - Chido BUAP
  - Unidiversidad
  - Estudiantes
- Inserciones en páginas electrónicas:
  - Todo Puebla
  - Puebla Musical
  - Comunícate digital
  - Periódico digital
- Cartelera cultural (semanal)
- Pauta en Radio BUAP
- Pauta en radio privada
- Control remoto desde el evento
- Grabación de eventos en video
- Intercambios de boletaje por inserciones de prensa:
  - El Sol de Puebla
  - El popular
  - Intolerancia
  - La opinión Diario de la Mañana
  - Milenio
  - Síntesis
  - Metro Puebla
  - Todo Puebla

3.7 PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas es una herramienta valiosa que otorga una dirección a la compañía en lo que refiere a sus ventas esperadas. Ayuda a mejorar la rentabilidad de la empresa. Confecciona un plan financiero teniendo

en cuenta la cantidad de bienes y servicios que planea vender en el plazo de un año, y el precio al que esos bienes y servicios serán vendidos.

En este proyecto las ventas esperadas están representadas en localidades vendidas. Con el propósito de no mostrar un escenario optimista con cupo al 100% se optará por contemplar aforo al 80% del cupo total y considerando las cortesías establecidas por las políticas de arrendamiento del CCU. La tabla 37 muestra el aforo a vender:

Tabla 37 Aforo del Auditorio del CCU al 80%

Precio		Aforo de Auditorio CCU			
Localidad	**Precio promedio**	**Aforo total**	**Cortesías**	**Aforo a vender 80%**	**Aforo a analizado al 80%**
Galería	$ 267	992	0	992	794
Palcos	$ 389	198	24	174	139
Platea	$ 496	671	0	671	537
Luneta	$ 633	576	34	542	434
Preferente	$ 826	1035	50	985	788
VIP	$ 1,182	60	0	60	48
	Suma	**3532**	**108**	**3424**	**2739**

La tabla 38 genera el ingreso al 80% con un total de $1,513,915 pesos:

Tabla 38 Ingreso total

Localidad	Precio (P)	Asientos (Q)	Ingreso (I)	Ingreso por localidad
Galería	$ 267	794	I1	$ 211,627
Palcos	$ 389	139	I2	$ 54,149
Platea	$ 496	537	I3	$ 266,253
Luneta	$ 633	434	I4	$ 274,613
Preferente	$ 826	788	I5	$ 650,538
VIP	$ 1,182	48	I6	$ 56,736
	Aforo total	**2740**	**Ingreso Total**	**$ 1,513,915**

En la tabla 39 se puede apreciar la estimación de las ventas proyectadas en un horizonte de cinco años suponiendo aforo al 80%. Recapitulando que con la inversión inicial de $500,000 se podrá promover un espectáculo y se esperará ventas por $1,513,915. Con una tasa constante de crecimiento del 13%, en el año 2018 se estiman ventas de $3,474,505 pesos ya que se podrán realizar dos espectáculos comerciales.

Tabla 39 Proyección de ventas

Proyección de ventas					
Año	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	2014	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**
Precio	$1,513,915	$1,566,902	$1,621,744	$1,678,505	$1,737,253
Cantidad (espectáculos)	1	1	1	1	2
Ventas	$1,513,915	$1,566,902	$1,621,744	$1,678,505	$3,474,505
Tasa de crecimiento	13%				

CAPÍTULO 4.- ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN INICIAL

El presupuesto de inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013). Los activos tangibles o fijos son las mercancías propiedad de la empresa, como terrenos, edificios, maquinaria, y equipo, mobiliario, vehículos, herramientas y otros. Se les denomina fijos en virtud de que la empresa no puede deshacerse de ellos sin que con ello ocasione problemas a sus actividades productivas y por ello se diferencian de los circulantes. Los activos intangibles o diferidos son el conjunto de mercancías propiedad de la empresa que son necesarios para su funcionamiento, pero no se pueden percibir. Se trata de las patentes, las marcas, los diseños industriales, o comerciales, los nombres comerciales, la asistencia técnica, la transferencia de tecnología, los gastos que la empresa realiza antes de comenzar a operar, los gastos de instalación y de arranque del proceso productivo o de servicios, los contratos de servicios (como electricidad, agua, teléfono, etc.) servicios notariales, estudios de ingeniería, administración, capacitación, evaluación, etc. Por ello, el estudio económico tiene que ser muy detallado en términos de los recursos tangibles e intangibles que son indispensables para desarrollar el proyecto de inversión (Núñez Zúñiga, 2007).

Es menester aclarar que para el presente proyecto solamente se tiene activos tangibles considerados en la tabla 40. Entendiendo que los activos intangibles corresponden en sí a la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y el presente proyecto propone la creación de una actividad más dentro de las múltiples de la máxima casa de estudios.

Tabla 40 Presupuesto de inversión inicial

Presupuesto de inversión inicial				
Concepto	**Unidad**	**Cantidad**	**P.U**	**Importe**
Maquinaria y equipo de oficina	Lote	1	$ 62,383	$ 62,383
			Total:	**$ 62,383**

4.2 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

Se dividen en dos:

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Son, como su nombre lo indica, los costos que provienen de realizar la función de administración en la empresa. Sin embargo, tomados en un sentido amplio, no sólo significan los sueldos del gerente o director general y de los contadores, auxiliares, secretarias, así como los gastos generales de oficina. También deben incluirse los correspondientes cargos por depreciación y amortización (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013)

GASTOS DE VENTA

En ocasiones el departamento o gerencia de ventas también es llamado de mercadotecnia. En este sentido vender no significa sólo hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia. Mercadotecnia abarca, entre muchas actividades, la investigación y del desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; el estudio de la estratificación del mercado; la adecuación de la publicidad que realiza la empresa; la tendencia de las ventas, etc. La magnitud del costo de venta dependerá tanto del tamaño de la empresa, como del tipo de actividades que los promotores del proyecto quieran que desarrolle ese departamento (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013).

El presupuesto de operación en el horizonte de 5 años, se muestra a continuación en la tabla 41:

Tabla 41 Presupuesto de operación

Presupuesto de administración																
Concepto	**Unidad**	**Año 1**			**Año 2**			**Año 3**			**Año 4**			**Año 5**		
		Cantidad	**P.U**	**Importe**	**Cantidad**	**P.U**	**Importe**	**Cantidad**	**P.U**	**Importe**	**Cantidad**	**P.U**	**Importe**	**Cantidad**	**P.U**	**Importe**
Sueldos	Pago mensual	12	$68,850	$826,200	12	$71,232	$854,787	12	$73,697	$884,362	12	$76,247	$914,961	12	$78,885	$946,619
Depreciación	Pago mensual	12	$ 1,228	$ 14,733	12	$ 1,228	$ 14,732	12	$ 1,228	$14,732	12	$ 516	$ 6,193	12	$ 160	$ 1,924
Papelería y Artículos de oficina	Pago mensual	12	$ 700	$ 8,400	12	$ 728	$ 8,736	12	$ 757	$9,085.44	12	$ 787	$ 9,449	12	$ 819	$ 9,827
			Total	$849,333		**Total**	$878,255		**Total**	$908,181		**Total**	$930,603		**Total**	$958,369

Nota: Los datos de la tabla 41 están considerados con inflación.

4.3 ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA Y FLUJOS NETOS DE EFECTIVO

La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, que son, en forma general, el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deben pagar. Esta definición no es muy completa, pues habrá que aclarar que los ingresos pueden prevenir de fuentes externas e internas y no sólo de la venta de productos.

Tabla 42 Estado de Resultados Pro.Forma y Flujos Netos de Efectivo

Estado de Resultado Pro-Forma						
Promotora de Espectáculos Comerciales del CCU						
Concepto	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos		$ 1,513,915	$1,566,902	$1,621,744	$1,678,505	$3,474,505
Costo de Producción		$ 500,000	$ 517,500	$ 535,613	$ 554,359	$1,147,523
Utilidad Marginal	**$ -**	**$ 1,013,915**	**$1,049,402**	**$1,086,132**	**$1,124,146**	**$2,326,982**
Gasto de Operación		$ 834,600	$ 863,523	$ 893,448	$ 924,410	$ 956,446
Otros Ingresos (VS)		$ -	$ -	$ -	$ -	$ 10,067
Depreciación		$ 14,733	$ 14,733	$ 14,733	$ 6,193	$ 1,924
Utilidad Bruta	**$ -**	**$ 164,582**	**$ 171,147**	**$ 177,951**	**$ 193,543**	**$1,358,546**
ISR (30%)		$ 49,375	$ 51,344	$ 53,385	$ 58,063	$ 407,564
Participación de Utilidades (PTU)		$ 16,458	$ 17,115	$ 17,795	$ 19,354	$ 135,855
Utilidad Neta	**$ -**	**$ 98,749**	**$ 102,688**	**$ 106,771**	**$116,126**	**$ 815,128**
Inversión	-$ 62,383					
Depreciación		$ 14,733	$ 14,733	$ 14,733	$ 6,193	$ 1,924
Flujo Neto de Efectivo	**-$ 62,383**	**$ 113,482**	**$ 117,421**	**$ 121,504**	**$ 122,319**	**$ 817,051**

Una situación similar ocurre con los costos, ya que los hay de varios tipos y pueden provenir tanto del exterior como del interior de la empresa. Para realizar un estado de resultados adecuado, el evaluador deberá basarse en la ley tributaria, en las secciones referentes a la determinación de ingresos y costos deducibles de impuestos, aunque no hay que olvidar que en la evaluación de proyectos se plantean y pronostican los resultados probables

que tendrá una entidad productiva, y eso, de hecho, simplifica la representación del estados de resultados. Se le llama ***pro-forma*** porque esto significa proyectado, lo que en realidad hace el evaluador: proyectar (normalmente a cinco años) los resultados económicos que supone la empresa (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013).

4.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es aquella situación, en la cual la empresa produce y vende un volumen exactamente necesario, que sólo le permite cubrir la totalidad de sus costos y gastos, de tal manera que no tenga utilidades ni perdidas. Es natural que, si la empresa logra producir y vender un volumen superior al de su punto de equilibrio, obtendrá ganancias. En cambio si no logra alcanzar el nivel de producción correspondiente a su punto de equilibrio, sufrirá pérdidas.

En resumen, el punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y variables (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013).

La gráfica de punto de equilibrio es un interesante método de control. Ella ilustra la relación entre las ventas y los gastos de manera que indica qué volumen de ingresos cubre en forma exacta los gastos. Un volumen inferior de las ventas con respecto al punto de equilibrio ocasionarían perdidas y uno superior trae mayor utilidad. El punto de equilibrio también puede venir expresado en unidades de artículos vendidos, porcentaje usado de la planta o en términos similares[17]

Para el presente proyecto se consideró el ingreso proporcional de cada localidad en relación al ingreso total de los precios. Esta proporción se tomó en cuenta para sacar el costo unitario de cada localidad, es decir, se determinó el costo variable como un todo y a partir de ello se calculó las proporciones.

La fórmula 3 se utilizará para calcular el punto de equilibrio:

[17] Lic. Romelia Rodríguez (http://rome.coolpage.biz/files/Punto%20de%20Equilibrio.pdf)

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{V}}$$

Fórmula 3 Punto de equilibrio

Dónde:

CF = Costos fijos

CV = Costos variables

V = Ventas

Tabla 43 Determinación del punto de equilibrio, Año 1

Ingresos totales							
Localidad	**Precio**	**Precio (P)**	**Q**	**Asientos (Q)**	**Ingreso (PxQ)**	**Ingreso por localidad**	**% Ingreso en relación al ingreso total**
Galería	P1	$ 267	Q1	794	I1	$ 211,627	14%
Palcos	P2	$ 389	Q2	139	I2	$ 54,149	4%
Platea	P3	$ 496	Q3	537	I3	$ 266,253	18%
Luneta	P4	$ 633	Q4	434	I4	$ 274,613	18%
Preferente	P5	$ 826	Q5	788	I5	$ 650,538	43%
VIP	P6	$ 1,182	Q6	48	I6	$ 56,736	4%
			Aforo total	**2739.2**	**Ingreso Total**	**$ 1,513,915**	**100%**

Costos variables totales	
Concepto	**Costo variable (Cv)**
Costo del espectáculo	$ 400,000
+25% de inversión para improvistos	$ 100,000
Total	**$ 500,000**

Costos Fijos	
Concepto	**Cf**
Gastos de administración	**$ 849,333**

Sustitución:

$$PE = \frac{\$849{,}333}{1 - \frac{\$500{,}000}{\$1{,}513{,}915}}$$

$$PE = 1{,}268{,}171\ pesos$$

Gráficamente representado se tiene:

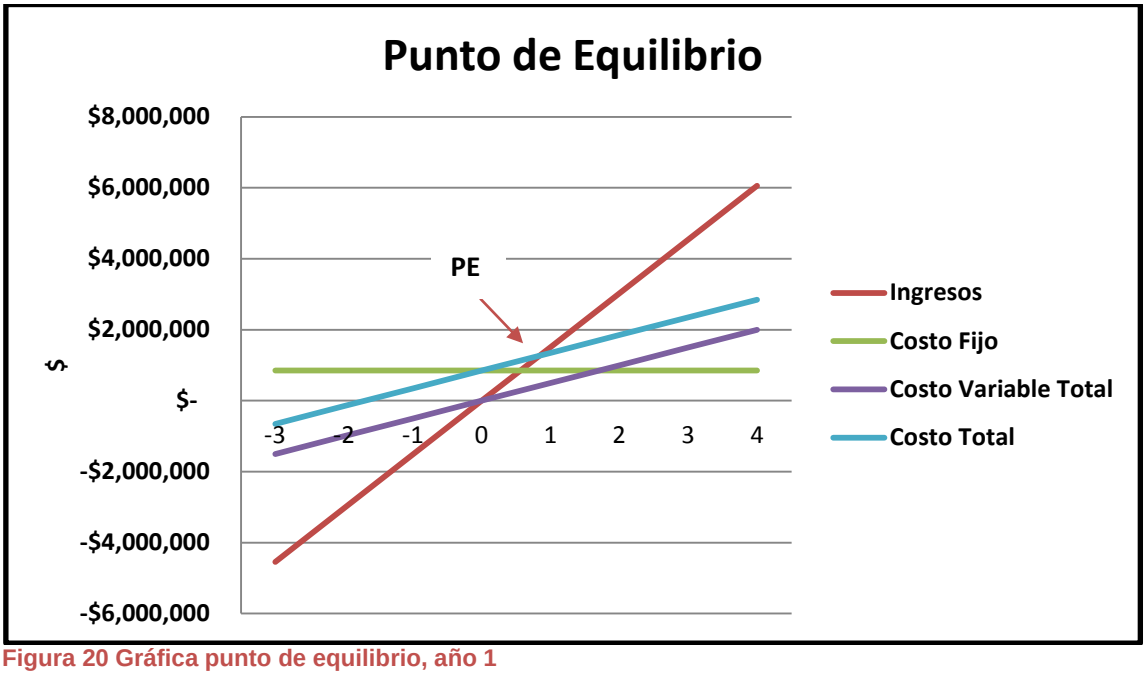


Figura 20 Gráfica punto de equilibrio, año 1

La tabla 43 revela el punto del equilibrio del año 1 expresado en pesos es igual a $1,268,171 pesos, es decir, se necesita vender esa cantidad para no perder ni generar utilidades. A continuación en tabla 44 se determinará la venta en localidades vendidas para alcanzar el punto de equilibrio:

Tabla 44 Porcentajes para el punto de equilibrio por localidad, año 1

Puntos de equilibrio	Ingreso por localidad	PE en cantidad por localidad	PE en asientos vendidos por localidad	% Cf	% Cv, localidad completa	Cv por asiento
PE1	$ 211,627	$ 177,275	665	$ 118,726	$ 69,894	$ 88
PE2	$ 54,149	$ 45,359	117	$ 30,378	$ 17,884	$128
PE3	$ 266,253	$ 223,034	450	$ 149,372	$ 87,935	$164
PE4	$ 274,613	$ 230,037	363	$ 154,063	$ 90,696	$209
PE5	$ 650,538	$ 544,940	660	$ 364,963	$ 214,853	$273
PE6	$ 56,736	$ 47,526	40	$ 31,830	$ 18,738	$390
	$1,513,915	**$ 1,268,171**	**2295**	**$ 849,333**	**$ 500,000**	

Tomando en consideración los datos de la tabla 44 y haciendo más representativo el punto de equilibrio, en seguida se graficará el punto de equilibrio de cada localidad por número de asientos vendidos. Los datos de cada localidad es lo que respecta a costos fijos y costos variables son proporcionales al total de cada localidad:

Tabla 45 Datos de Galería

Datos de galería	
Costos fijos	$ 118,726
Costo variable unitario	$ 88
Precio	$ 267
Punto de equilibrio en pesos	$ 177,275
Punto de equilibrio en asientos	**665**

Tabla 46 Punto de equilibrio, año 1, Galería

Gráfica del punto de equilibrio					
Cantidad	**Ingresos**	**Costo fijo**	**Costo variable total**	**Costo total**	**Utilidad/pérdida**
0	$ -	$ 118,726	$ -	$ 118,726	-$ 118,726
90	$ 24,000	$ 118,726	$ 7,926	$ 126,653	-$ 102,653
180	$ 48,000	$ 118,726	$ 15,853	$ 134,579	-$ 86,579
270	$ 72,000	$ 118,726	$ 23,779	$ 142,506	-$ 70,506
360	$ 96,000	$ 118,726	$ 31,706	$ 150,432	-$ 54,432
450	$ 120,000	$ 118,726	$ 39,632	$ 158,359	-$ 38,359
540	$ 144,000	$ 118,726	$ 47,559	$ 166,285	-$ 22,285
630	$ 168,000	$ 118,726	$ 55,485	$ 174,212	-$ 6,212
720	$ 192,000	$ 118,726	$ 63,412	$ 182,138	$ 9,862
810	$ 216,000	$ 118,726	$ 71,338	$ 190,064	$ 25,936

La localidad de Galería representa el 14% del ingreso total para alcanzar el punto de equilibrio. Se necesitan vender 665 de 992 lugares para contribuir al punto de equilibrio total, mostrado gráficamente en la figura 21:

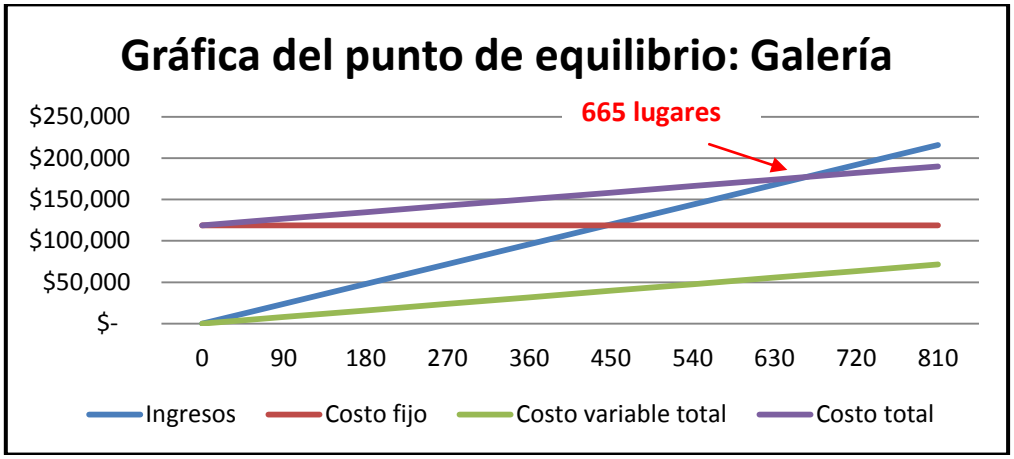


Figura 21Gráfica punto de equilibrio, año 1, Galería

Tabla 47 Datos de Palcos

Datos de palcos	
Costos fijos	$ 30,378
Costo variable unitario	$ 128
Precio	$ 389
Punto de equilibrio en pesos	$ 45,359
Punto de equilibrio en asientos	**117**

Tabla 48 Punto de equilibrio, año 1, Palcos

Gráfica del punto de equilibrio					
Cantidad	**Ingresos**	**Costo fijo**	**Costo variable total**	**Costo total**	**Utilidad/pérdida**
0	$ -	$ 30,378	$ -	$ 30,378	-$ 30,378
20	$ 7,780	$ 30,378	$ 2,569	$ 32,948	-$ 25,168
40	$ 15,560	$ 30,378	$ 5,139	$ 35,517	-$ 19,957
60	$ 23,340	$ 30,378	$ 7,708	$ 38,087	-$ 14,747
80	$ 31,120	$ 30,378	$ 10,278	$ 40,656	-$ 9,536
100	$ 38,900	$ 30,378	$ 12,847	$ 43,226	-$ 4,326
120	$ 46,680	$ 30,378	$ 15,417	$ 45,795	$ 885
140	$ 54,460	$ 30,378	$ 17,986	$ 48,365	$ 6,095
160	$ 62,240	$ 30,378	$ 20,556	$ 50,934	$ 11,306

La localidad de Palcos representa el 4% del ingreso total para alcanzar el punto de equilibrio. Se necesitan vender 117 de 198 lugares para contribuir al punto de equilibrio total, mostrado gráficamente en la figura 22:

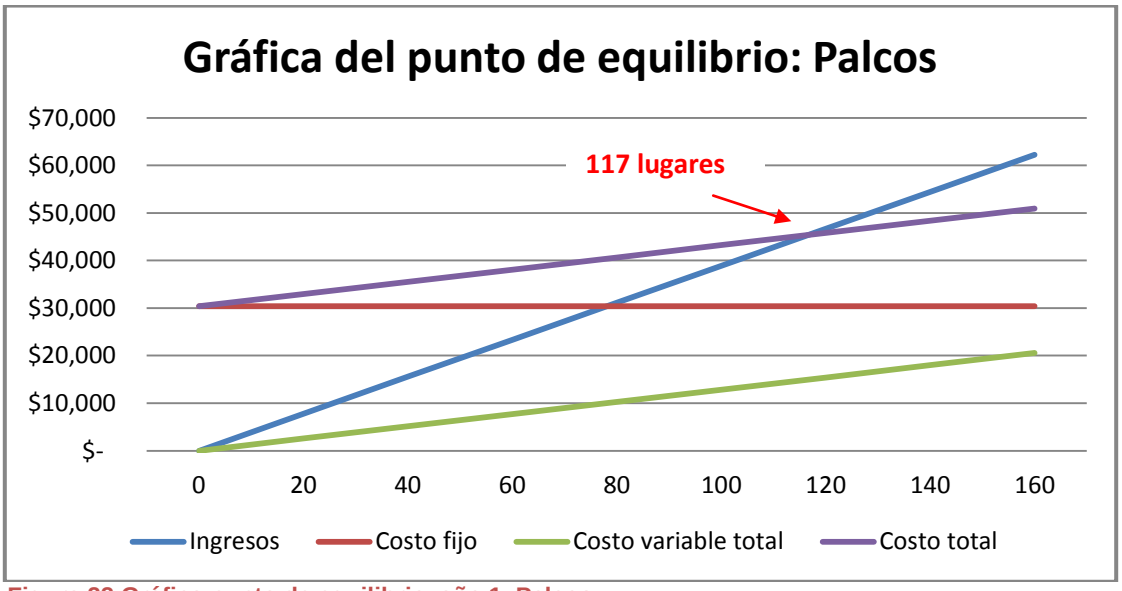


Figura 22 Gráfica punto de equilibrio, año 1, Palcos

Tabla 49 Datos de Platea

Datos de platea	
Costos fijos	$ 149,372
Costo variable unitario	$ 164
Precio	$ 496
Punto de equilibrio en pesos	$ 223,034
Punto de equilibrio en asientos	**450**

Tabla 50 Punto de equilibrio, año 1, Platea

Gráfica del punto de equilibrio					
Cantidad	**Ingresos**	**Costo fijo**	**Costo variable total**	**Costo total**	**Utilidad/pérdida**
0	$ -	$149,372	$-	$149,372	-$149,372
90	$ 44,640	$149,372	$14,743	$164,116	-$119,476
180	$ 89,280	$149,372	$29,486	$178,859	-$89,579
270	$ 133,920	$149,372	$44,230	$193,602	-$59,682
360	$ 178,560	$149,372	$58,973	$208,345	-$29,785
450	$ 223,200	$149,372	$73,716	$223,089	$111
540	$267,840	$149,372	$88,459	$237,832	$30,008
630	$312,480	$149,372	$103,203	$252,575	$59,905

La localidad de Platea representa el 18% del ingreso total para alcanzar el punto de equilibrio. Se necesitan vender 450 de 671 lugares para contribuir al punto de equilibrio total, mostrado gráficamente en la figura 23:

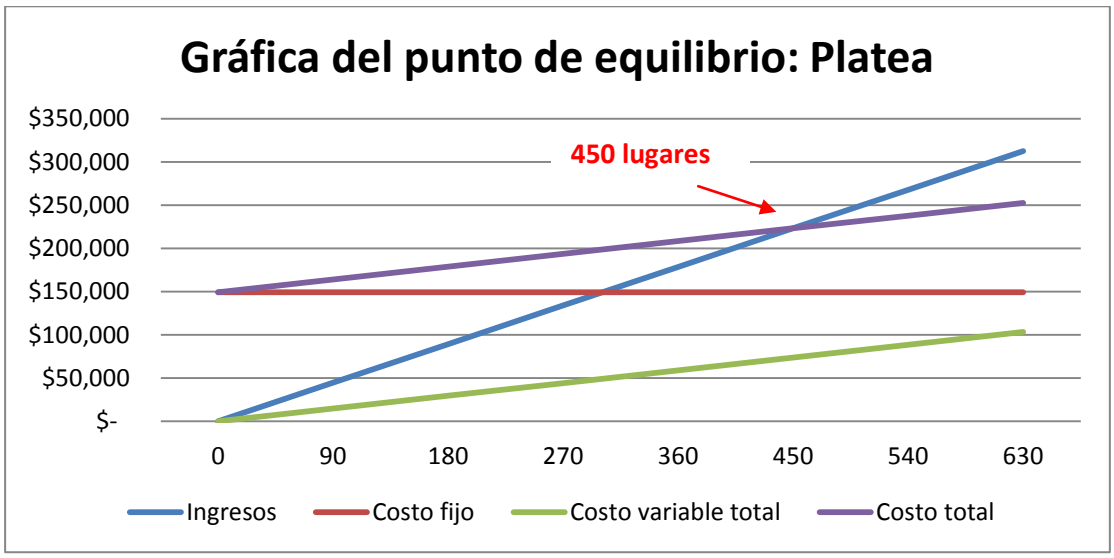


Figura 23 Gráfica punto de equilibrio, año 1, Platea

Tabla 51 Datos de Luneta

Datos de luneta	
Costos fijos	$ 154,063
Costo variable unitario	$ 209
Precio	$ 633
Punto de equilibrio en pesos	$ 230,037
Punto de equilibrio en asientos	**363**

Tabla 52 Punto de equilibrio, año 1, Luneta

Gráfica del punto de equilibrio					
Cantidad	Ingresos	Costo fijo	Costo variable total	Costo total	Utilidad/pérdida
0	$-	$154,063	$-	$154,063	-$154,063
90	$57,000	$154,063	$18,825	$172,888	-$115,888
180	$114,000	$154,063	$37,651	$191,714	-$77,714
270	$171,000	$154,063	$56,476	$210,539	-$39,539
360	$228,000	$154,063	$75,301	$229,364	-$1,364
450	$285,000	$154,063	$94,127	$248,190	$36,810
540	$342,000	$154,063	$112,952	$267,015	$74,985

La localidad de Luneta representa el 18% del ingreso total para alcanzar el punto de equilibrio. Se necesitan vender 363 de 576 lugares para contribuir al punto de equilibrio total, mostrado gráficamente en la figura 24:

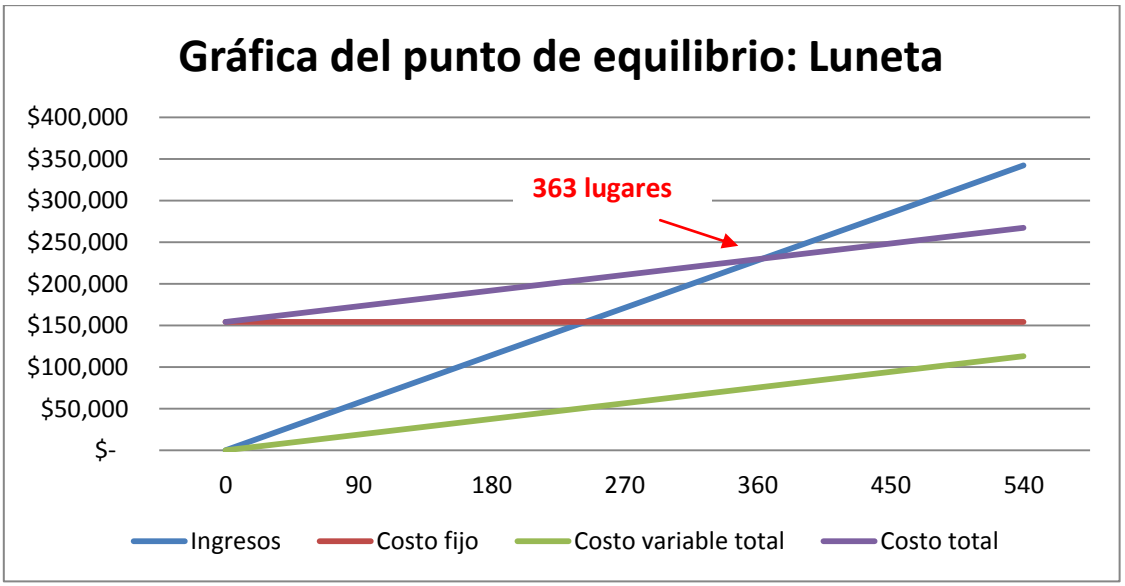


Figura 24 Gráfica punto de equilibrio, año 1, Luneta

Tabla 53 Datos de Preferente

Datos de preferente	
Costos fijos	$ 364,963
Costo variable unitario	$ 273
Precio	$ 826
Punto de equilibrio en pesos	$ 544,940
Punto de equilibrio en asientos	**660**

Tabla 54 Punto de equilibrio, año 1, Preferente

Gráfica del punto de equilibrio					
Cantidad	**Ingresos**	**Costo fijo**	**Costo variable total**	**Costo total**	**Utilidad/pérdida**
0	$ -	$ 364,963	$ -	$ 364,963	-$ 364,963
150	$ 123,833	$ 364,963	$ 40,898	$ 405,861	-$ 282,028
300	$ 247,667	$ 364,963	$ 81,797	$ 446,760	-$ 199,093
450	$ 371,500	$ 364,963	$ 122,695	$ 487,658	-$ 116,158
600	$ 495,333	$ 364,963	$ 163,593	$ 528,557	-$ 33,223
750	$ 619,167	$ 364,963	$ 204,492	$ 569,455	$ 49,712
900	$ 743,000	$ 364,963	$ 245,390	$ 610,353	$ 132,647

La localidad de Preferente representa el 43% del ingreso total para alcanzar el punto de equilibrio. Se necesitan vender 660 de 1035 lugares para contribuir al punto de equilibrio total, mostrado gráficamente en la figura 25:

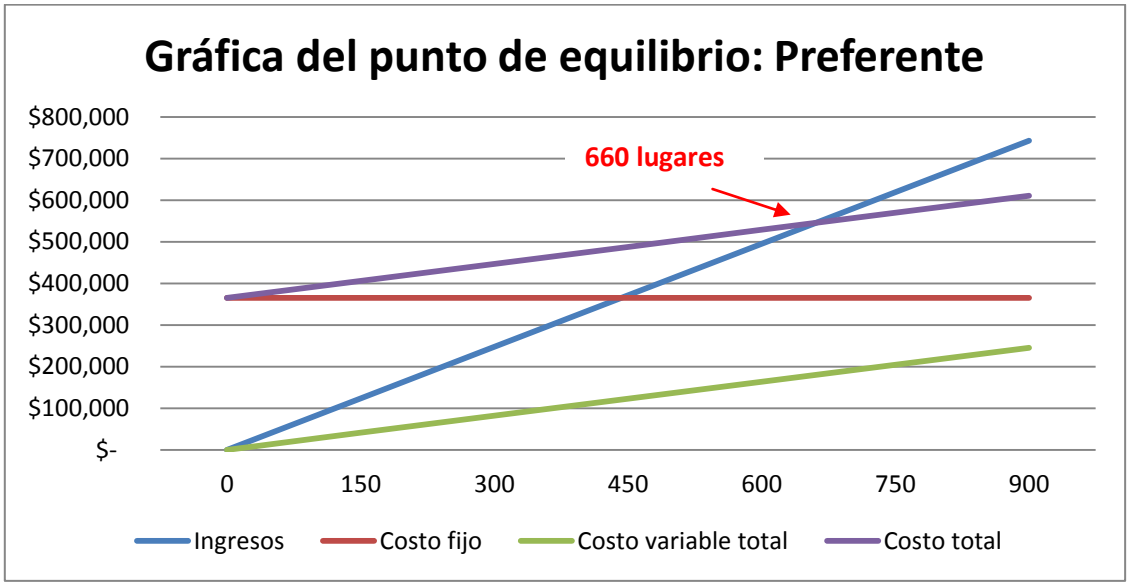


Figura 25 Gráfica punto de equilibrio, año 1, Preferente

Tabla 55 Datos de VIP

Datos de VIP	
Costos fijos	$ 31,830
Costo variable unitario	$ 390
Precio	$ 1,182
Punto de equilibrio en pesos	$ 47,526
Punto de equilibrio en asientos	**40**

Tabla 56 Punto de equilibrio, año 1, VIP

Gráfica del punto de equilibrio					
Cantidad	**Ingresos**	**Costo fijo**	**Costo variable total**	**Costo total**	**Utilidad/pérdida**
0	$ -	$ 31,830	$ -	$ 31,830	-$ 31,830
10	$ 11,820	$ 31,830	$ 3,904	$ 35,734	-$ 23,914
20	$ 23,640	$ 31,830	$ 7,808	$ 39,637	-$ 15,997
30	$ 35,460	$ 31,830	$ 11,711	$ 43,541	-$ 8,081
40	$ 47,280	$ 31,830	$ 15,615	$ 47,445	-$ 165
50	$ 59,100	$ 31,830	$ 19,519	$ 51,349	$ 7,751
60	$ 70,920	$ 31,830	$ 23,423	$ 55,253	$ 15,667

La localidad de VIP representa el 4% del ingreso total para alcanzar el punto de equilibrio. Se necesitan vender 40 de 60 lugares para contribuir al punto de equilibrio total, mostrado gráficamente en la figura 26:

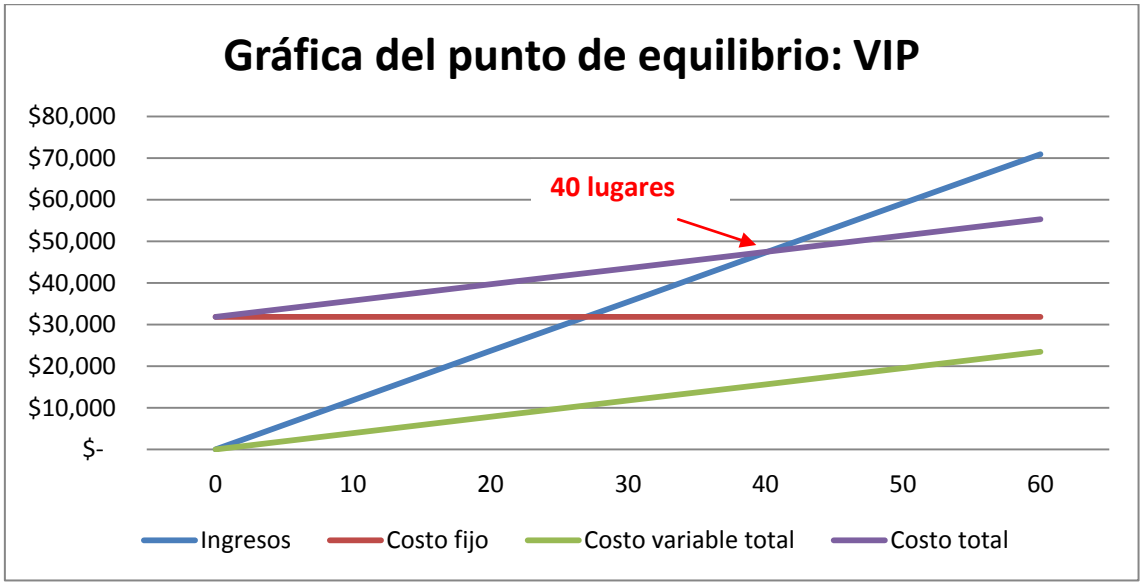


Figura 26 Gráfica punto de equilibrio, año 1, VIP

4.5 CÁLCULO E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

4.5.1 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor presente neto también conocido como valor actual neto (VAN) es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, lo que equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores a los desembolsos, lo cual dará que el VAN sea mayor que cero. Para calcular el VAN se utiliza la TRMA (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013).

En resumen, el VAN representa la utilidad o pérdida de todo el proyecto.

Tabla 57 VAN

VAN		Año	Año	Año	Año	Año
Tasa de rendimiento mínima aceptada	16%	1	2	3	4	5
Valor actual de los flujos de efectivo	-$ 62,383	$ 97,569	$ 86,799	$ 77,222	$ 66,839	$ 383,857
Valor actual acumulado de los flujos de efectivo	-$ 62,383	$ 35,186	$121,985	$199,207	$266,046	$ 649,903

Siguiendo la metodología del Dr. Axel Rodríguez Batres teniendo el VAN se debe de analizar los siguientes puntos:

1.- VALOR ABSOLUTO DEL VAN

Si, el VAN es positivo se acepta el proyecto, caso contrario se rechaza. En la tabla 57 se puede apreciar el cálculo de los valores actuales netos por año, dando un VAN del proyecto de $649,903 por lo que el proyecto, hasta este punto, se acepta.

2.- VALORES RELATIVOS DEL VAN

a) Inversión Inicial (Io)= VAN/IO = 649,903 / 500,000 = 1.29

Por cada peso invertido el proyecto es capaz de generar 1 peso con 29 centavos. Se sigue aceptando hasta este punto el proyecto.

b) Tiempo (t)= 649,903 / 5 = 129,980 pesos al año / 12 = 10,832 pesos al mes. Mensualmente se generaría 10,832. Hay utilidades muy bajas en relación al horizonte de tiempo de 5 años de la inversión. El proyecto se rechaza.

c) Tasa (i)= La relación TRMA y VAN es inversa, a medida que la TRMA aumenta el VAN disminuye y viceversa. Consiste en ver si esta elevada la TRMA. La tasa del 16% no está manipulada, ya que en el capítulo uno de la presente tesis se calculó y está debidamente justificada.

4.5.2 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

Este método, también conocido como PP por sus siglas en inglés (Payback Period), consiste en determinar el número de periodos, generalmente en años, requeridos para recuperar la inversión inicial emitida, por medio de los flujos de efectivos futuros que generará el proyecto.

La fórmula correcta de utilizar el método consiste en tomar en cuenta el cambio del valor del dinero a través del tiempo. Como se entiende, el periodo de recuperación es sólo otra forma de expresar los resultados obtenidos de la TIR (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013).

Se puede tener un excelente VAN pero otro factor determinante para tomar la decisión de aceptar o no el proyecto es cuando recuperarás el dinero invertido el cual se denomina como TIR. Este momento se da en el año cuando mi flujo efectivo es igual o mayor a cero.

Es posible que en economías de mucho riesgo, o en sectores muy dinámicos en el desarrollo tecnológico, la decisión de efectuar una inversión pueda ser influida por el plazo de recuperación. En una situación más estable y normal, difícilmente se tomará una decisión basada solo en este criterio (Sapag Chain, 1997).

Se puede observar en la tabla 58 los valores actuales netos de los flujos efectivos donde a partir del primer año el valor absoluto es de $35,186, lo que representa el año cuando se recuperará lo invertido.

Tabla 58 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

VAN		Año	Año	Año	Año	Año
Tasa de rendimiento mínima aceptada	16%	1	2	3	4	5
Valor actual de los flujos de efectivo	-$ 62,383	$ 97,569	$ 86,799	$ 77,222	$ 66,839	$ 383,857
Valor actual acumulado de los flujos de efectivo	-$ 62,383	$ 35,186	$121,985	$199,207	$266,046	$ 649,903

4.5.3 TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)

La tasa interna de rendimiento es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

Se llama tasa interna de rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013).

Tabla 59 TIR

Valor Presente Neto	$ 649,903
Tasa Interna de Retorno	194%
Índice del Valor Actual Neto	1042%

Como se puede apreciar en la tabla 59, la TIR que se obtuvo es de 194%. A continuación se analizará la TIR en dos sentidos:

a) COMO TASA INTERNA DE RETORNO

La diferencia entre TIR y TRMA representa el riesgo del proyecto y el margen de seguridad del mismo.

El proyecto tiene un margen (colchón de seguridad de la inversión) del 178 puntos porcentuales. Mientras la TRMA se encuentre más cerca de la TIR no es segura, por el contrario, mientras más se aleje, la inversión es más

segura. El Dr. Axel Rodríguez Batres recomienda que como mínimo la TIR sea el 50% más de la TRMA para que el proyecto sea aceptado de acuerdo a su margen de seguridad.

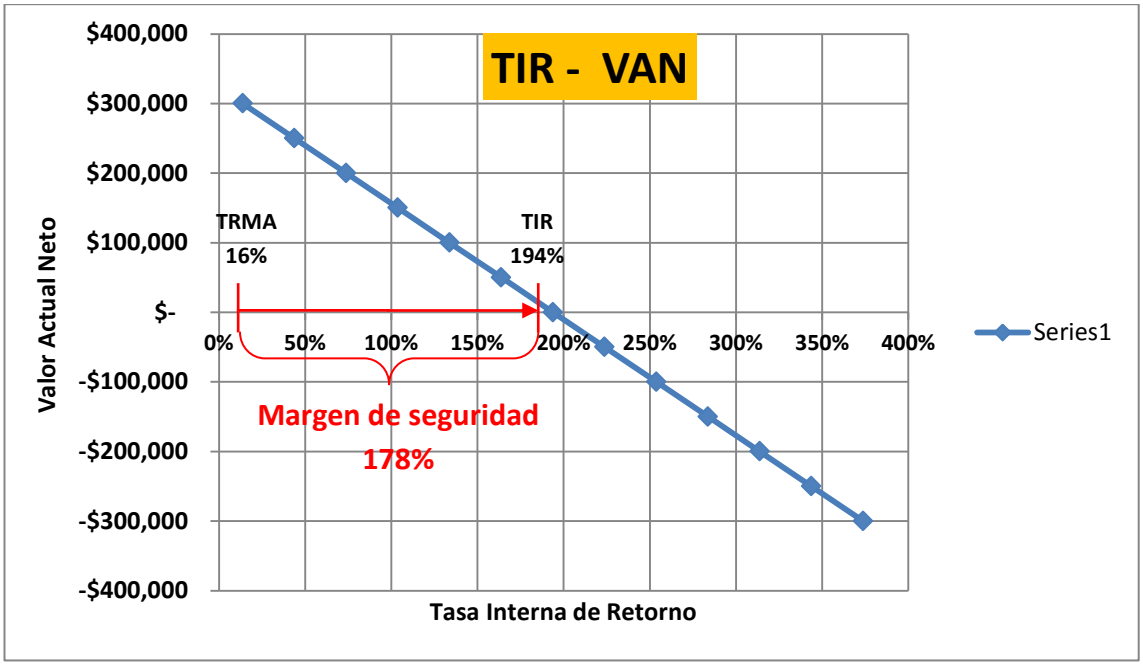


Figura 27 TIR - VAN

b) COMO TASA INTERNA DE RENTABILIDAD

Considerando que la TRMA es de 16% y se tiene una TIR del 194% el proyecto es bueno.

4.5.4 ÍNDICE DEL VALOR ACTUAL NETO

El índice del valor actual neto (IVAN) es igual a 1042 puntos porcentuales lo que significa que cada peso de la inversión genera 10.42 pesos de rentabilidad.

Tabla 60 Índice del VAN

Valor Presente Neto	$ 649,903
Tasa Interna de Retorno	194%
Índice del Valor Actual Neto	1042%

4.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se denomina análisis de sensibilidad (AS) al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto afecta (cuán sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto.

El proyecto tiene una gran cantidad de variables, como son los costos totales, divididos como se muestra en un estado de resultados, ingresos, volumen de producción, tasa y cantidad de financiamiento, etc. El AS no está encaminado a modificar cada una de estas variables para observar su efecto sobre la TIR. De hecho, hay variables que al modificarse afectan automáticamente a las demás o su cambio puede ser compensado de inmediato (Baca Urbina, Evaluación de Proyectos, 2013).

El análisis de sensibilidad no es un método formalizado de valoración del riesgo en el sentido tradicional, por el contrario, es una proxi de los peligros que pueden acontecer al proyecto y sirve de guía a los promotores para observar en qué componentes y en qué aspectos el proyecto entraña ciertas incongruencias o dificultades. El análisis de sensibilidad se basa en unos cálculos donde se simula cuáles serían los resultados del proyecto cuando se modifica una variable, mientras el resto de componentes permanecen constantes.

Esta forma de proceder es una ficción, puesto que el comportamiento de un proyecto no es tan lineal, de modo que al variar alguno de sus componentes el resto lógicamente sufre alguna variación por el nivel de interrelación existente. En cualquier caso es útil para observar algunos comportamientos de las variables pero desde luego hay que utilizarlo con cierta prudencia.

Existen diversas formas de actuar, una incidiendo sobre las variables que forman parte de los criterios de valoración, como el VAN y la TIR, y otra incidiendo en componentes económicos como las que forman parten del mercado, de la organización, etc (Medina Hernández & Correa Rodríguez, 2009).

El análisis de sensibilidad del proyecto se concentra en los siguientes enunciados:

- Reducir el precio de las localidades aumentaría la audiencia esperada. Sin embargo, no es conveniente puesto se necesitarán más venta de localidades para alcanzar el punto de equilibrio aunado de estar por debajo del promedio de precios del mercado.
- Incrementar la inversión de $500,000 pesos y optar por un espectáculo mejor, aumenta el riesgo de la inversión y se incrementas las ventas requeridas para llegar al punto de equilibrio.
- Lo considerado en inversión inicial se podría “ahorrar” si se realizará un análisis de mobiliario y equipo de oficina del inventario actual del CCU.
- Si se realizará un plan de promoción y publicidad independiente a los convenios existentes del CCU acertadamente motivarían las ventas. Sin embargo el presente proyecto tiene como finalidad optimizar los recursos con los que cuenta la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- El CCU cuenta con el suficiente talento humano, cuyo perfil permite afrontar las actividades que conlleve la creación de Promotora de Espectáculos Comerciales, disminuyendo hasta en un 50% los gastos de administración, ya que no se contrataría nuevo personal sino se capacitaría especializadamente al que se le asigne las nuevas tareas.

Todos los enunciados antes expuestos favorecen al presente proyecto, viéndose reflejado el beneficio en los indicadores financieros del VAN y la TIR y sus respectivos valores relativos.

CAPÍTULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar el proyecto presentado se mencionan las siguientes conclusiones en los siguientes ejes:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica ciertamente es el motor para alcanzar los objetivos planteados, te permite conocer hacia dónde vas y en qué lugar te encuentras. Asimismo, quedando como evidencia, el proyecto de inversión desarrollado ratifica que hay que valerse de estrategias para vencer todos los obstáculos que se vayan presentando en el camino y alcanzar las metas.

En el capítulo 1 se logró identificar los recursos disponibles tanto tangibles como intangibles y sirvió de arranque para guiar las actividades planeadas. Sin embargo, en recomendable que en cada planeación se tenga muy en claro ¿para qué planear?, es decir, la intención que se tiene al planear. La intención es de suma importancia en cualquier investigación, es la que difiere una planeación de otra. Hay diferentes intenciones como puede ser: aprender de la investigación, obtener el grado académico, proponer ideas nuevas, hacer las cosas de diferentes maneras, entre otras.

La intención del presente proyecto desde un principio fue proponer un nuevo escenario dentro de todas las actividades que se llevan a cabo día a día en el CCU, apostándole al talento del personal que labora en el mismo.

ESTUDIO TÉCNICO DE PRODUCCIÓN

En el estudio técnico de producción, parte importante de todo el proyecto, se dio a conocer especificaciones del servicio y el proceso que brindará la Promotora de Espectáculos Comerciales del CCU. En él se identificó, cuantificó, valoró y se decidió la maquinaria y equipo de oficina, las instalaciones y el talento humano que se necesita para iniciar operaciones.

Para la Promotora de Espectáculos Comerciales del CCU se puede considerar reducir la maquinaria y equipo e incluso el número de personal propuesto para contratar, ya que en el CCU existe inventario de bienes suficiente y personal talentoso capaces de asumir nuevas responsabilidades. Refiriendo a instalaciones, el CCU cuenta con espacios disponibles y acondicionados para el buen funcionamiento de cualquier actividad administrativa.

Se recomienda se especifique los tipos de convenio y sus características que el CCU tiene con sus proveedores. De la misma manera ahondar los requisitos legales y sus especificaciones.

En resumen, el estudio técnico de producción eliminó los titubeos específicos y generales del servicio que promete la Promotora de Espectáculos Comerciales del CCU.

ESTUDIO DE MERCADO

Como se expuso anteriormente, existen registros de los espectáculos a los que asisten anualmente el mercado meta. Sin embargo, como los mercados son tan cambiantes, así como sus usos y costumbres, es recomendable que cuando se decida realizar cualquier espectáculo comercial profundizar en el estudio de mercado con la finalidad de conocer las nuevas tendencias.

Referente a la segmentación, se obtuvo un total de población que prefiere los espectáculos de música de 41, 788 se sugiere que a futuro se realice una segmentación más exhaustiva de acuerdo al tipo de espectáculo, es decir, no es el mismo mercado el de espectáculo de música opera al de una obra teatral, o al de un concierto de banda o bien un concierto de orquesta sinfónica.

La metodología para determinar el precio de cada localidad sirvió para fijar el precio promedio del sector. En este punto, cuando se decida la aceptación de la Promotora de Espectáculos Comerciales, solo se tendría que realizar un estudio actualizado de acuerdo al tipo de espectáculo.

El punto de equilibrio permitió conocer las ventas que se tienen que generar para no perder ni ganar. Se pudo saber a detalle que las ventas a generar representadas en pesos ascienden a $1,268,171 pesos y se determinó el número de de asientos a vender por localidad. Sin embrago, se aclara que el punto de equilibrio por localidad es muy subjetivo ya que la venta de boletos no es de forma lineal, por ejemplificar, se puede vender al 100% la localidad de luneta pero se puede vender 10% galería. Aún presentando este escenario, donde entre los puntos porcentuales de ventas existe mucha holgura, se podrían obtener utilidades, ya que el ingreso esta en función al precio y la capacidad de cada localidad.

Se recomienda realizar corrida financiera de cada espectáculo propuesto.

ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

El proyecto, a pesar de que su indicador financiero VAN da positivo, generando 1042% de rendimiento sobre la inversión y teniendo una tasa confiable, se **rechaza.** Esta decisión se justifica por la ganancia mensual que genera, cuyos importes son de $10,832 pesos. Aunque la TIR cuenta con un margen de seguridad del dinero invertido de 178%, es poco atractivo que a partir de una inversión de $500,000 pesos en un horizonte de cinco años me generen utilidades muy bajas.

Se recomienda realizar un estudio de sensibilidad más exhaustivo que permita minimizar el grado de riesgo e incertidumbre acerca de la viabilidad del proyecto.

HIPÓTESIS

Conforme a la hipótesis del proyecto y los resultados presentados se sabe que el proyecto es técnico, comercial y financieramente viable. Se cumplió el objetivo general el cual es obtener una tasa de rendimiento mínima aceptada de 16.3%, a partir de una inversión inicial de $500,000.00 pesos en

un horizonte de 5 años. Sin embrago, se rechaza por la utilidad mensual generada de $10,832 pesos.

Por todo lo anterior, se concluye el trabajo declarando que el PROYECTO DE INVERSIÓN DE LA PROMOTORA DE ESPECTÁCULOS COMERCIALES DEL COMPLEJO CULTURAL UNIVERSITARIO DE LA BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA bajo las condiciones en las cuales fue presentado cumplió lo establecido en un principio. Como se pudo apreciar es un proyecto que revela indicadores financieros muy llamativos, por lo que se aconseja retomar los criterios expuestos y trabajar en el desarrollo del mismo.

REFERENCIAS

- Álvarez Torres, M. G. (2006). Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. México, DF: Panorama.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). (2005).
- Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de Proyectos. México, DF: Mc Graw Hill.
- Benassini, M. (s.f.). Introducción a la investigacion de mercados. Prentice Hall.
- Caballero, J. (04 de Junio de 2012). El promotor es el eslabón clave en el camino hacia el escenario. La Jornada (Digital), pág. http://www.jornada.unam.mx/2012/06/04/espectaculos/a11n1esp.
- Case, K., & Fair, R. (1997). Principios de microeconomía. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Conceptos y definiciones. (08 de Julio de 2011). http://conceptosydefiniciones.wordpress.com/2011/07/08/definicion-de-necesidades/
- CONDUSEF. (s.f.). http://www.condusef.org.mx
- CONDUSEF. (10 de Julio de 2010). CONDUSEF. Obtenido de http://portalif.condusef.gob.mx/
- de Lara Haro, A. (2005). Medición y Control de Riesgos Financieros. México, DF.: Limusa.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing: teoría y experiencia. Buenos Aires: Granica.
- Educación Financiera. (s.f.). http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=987&Itemid=256
- Finanzas gmaango. (s.f.). http://finanzas.gmaango.com/2012/06/27/que-es-el-valor-de-salvamento/
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). Gestión d ela Calidad en los Servicios ISO 9001:2008. Malaga, España: Eumed.

- Galindo Ruiz, C. J. (2006). Manual para la creación de empresas. Bogotá: Ecoe.
- Gerencie.com. (09 de 10 de 2013). http://www.gerencie.com/depreciacion.html
- Hall, R. E., & Taylor, J. B. (1992). Macroeconomía. Barcelona: Antoni Bosh.
- Hoskisson, R., Ireland, R., & Hitt, M. (2008). Administración estratégica. Mexico: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). INEGI. http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/enoe/clasificadores/scian.pdf
- Intolerancia Diario. (07 de Agosto de 2013). http://www.intoleranciadiario.com/detalle_noticia.php?n=111524
- Invertir en bolsa. (2007). http://www.invertirenbolsa.info/articulo_como_se_calcula_rentabilidad_bonos_tesoro.htm
- Koontz, H. K., & Weihrich, H. (2006). Administración Una perspectiva Global. México, Df: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). ADMINISTRACIÓN, Una perspectiva global. México, DF: Mc Graw Hill 12a. Edición.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Lehmann, D. R., & Winer, R. S. (2007). Administración del producto. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Lombana Coy, J., Rozas Gutierréz, S., Corredor Velandia, C., Silva Guerra, H., Castellanos Ramírez, A., & González Ortiz, J. (2011). Negocios Internacionales, Fundamentos y Estrategias. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Lucero, G. V. (06 de 2012). Buenas tareas. http://www.buenastareas.com/ensayos/La-Importancia-De-La-Planificacion-En/4471965.html

- Medina Hernández, U., & Correa Rodríguez, A. (2009). Cómo evaluar un proyecto empresarial: Una visión práctica. Madrid, España: Ediciones Díaz Santos.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2002). La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoria y Aplicaciones . Madrid: Civitas.
- Núñez Zúñiga, R. (2007). Manual para la evaluación de proyectos de inversión. México, D.F.: Trillas.
- Ortiz Hernandez, R. (Septiembre de 2013). Antología de Planeación Estrategica. Puebla, Puebla, México.
- Pérez Goróstegui, E. (1990). Economía de la empresa (Introducción). España: Editorial Centro de Estudios Ramon Areces, S.A.
- Real Academia Española. (2001). Diccionario de la lengua española. http://lema.rae.es/drae/?val=recurso
- Robles Ortega, J. (s.f.). Concepto Jurídico. http://definicionlegal.blogspot.mx/2011/06/bienes-intangibles.html
- Rodriguez Batres, A. (19 de Octubre de 2013). Puebla, Puebla, México.
- Rodriguez Valverde. (s.f.). http://www.rodriguezvelarde.com.pe/pdf/libro2_parte2_cap7.pdf.
- Rodríguez, R. (s.f.).
- Sánchez Cuadrado, Y. (2003). Salud Laboral. Seguridad, Higiene, Ergonomía y Psicosociología. España: Ideas Propias.
- Sapag Chain, N. (1997). CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS . MADRID: MAC GRAW HILL.
- Scribd. (2013). http://es.scribd.com/doc/37461267/Presupuesto-Analitico-de-Personal
- Stanton , W., Etzel , M., & Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. Mc Graw-Hill Interamericana, 13va. Edición.
- Sullivan, W. G., Wicks, E. M., & Luxhoj, J. T. (2004). Ingeniería Económica. México: Pearson Educación.
- Summers, D. C. (2006). Administración de la Calidad. México: Pearson Educación.

- Terry, G. R., & Franklin, S. G. (2000). Principios de Administración. México, D.F.: Grupo Patria Cultural.
- Zambrano Barrios, A. (2006). Planificación Estratégica, Presupuesto y control de la Gestión Pública. Montalbán, Caracas: Texto, C.A.

ANEXOS

COTIZACIÓN DE MOBILIARIO

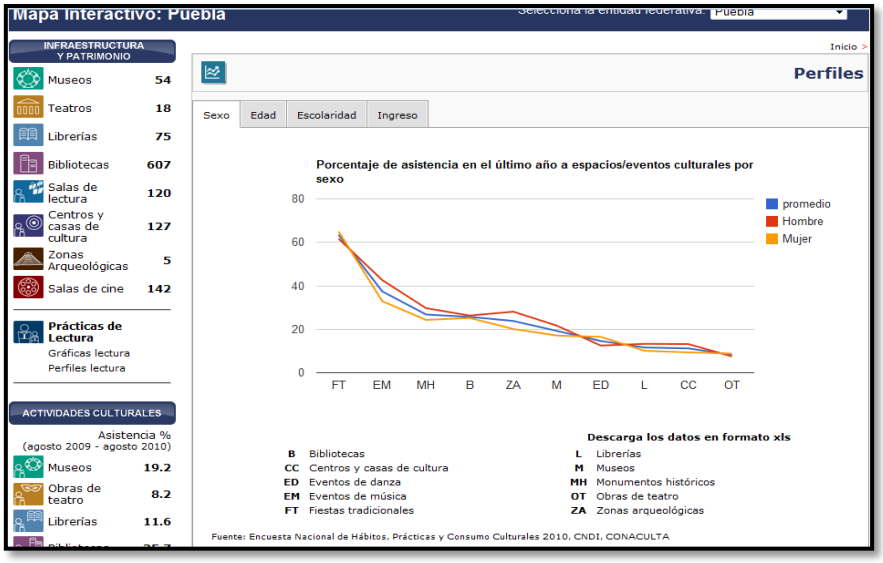
COTIZACIÓN DE EQUIPO DE OFICINA

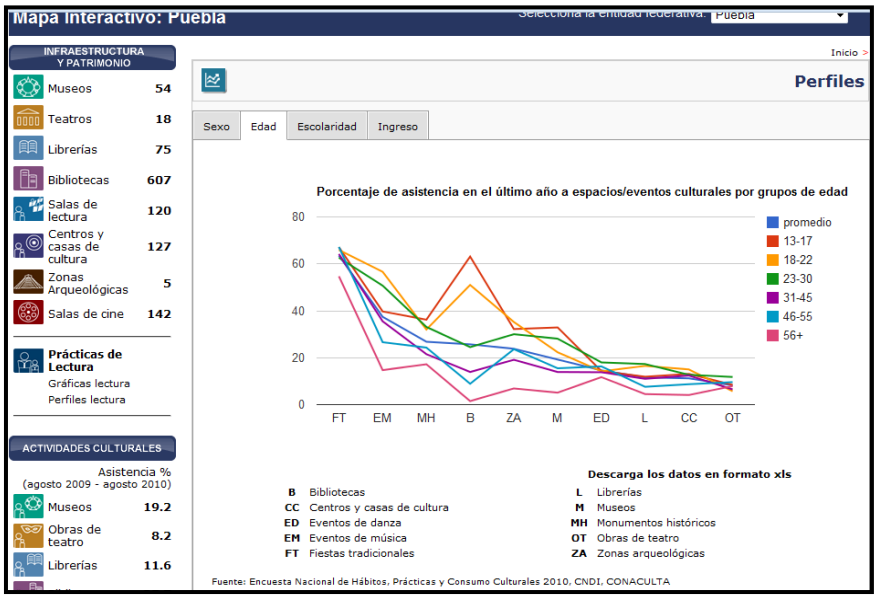
OfficeMax
¿Lo quieres? lo tienes
Buscar
Officemax | Pedido actual | Búsqueda
Muebles
Electrónicos
Oficina
Cómputo
Inicio | Cómputo | Laptops | LAPTOP HP 1000-1310
Cómputo
Laptops
Tablets
Desktop
LAPTOP HP 1000-1310
Precio: $6,499.00
Llévate un Office 365 en la compra de una
Cantidad 1
Añadir al pedido
Añadir para comparar
Enviar recomendación a un amigo

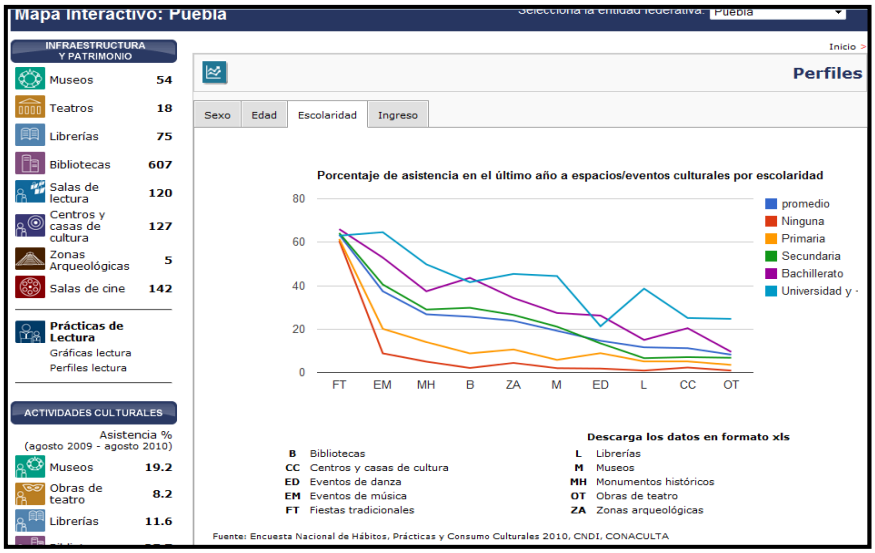
OfficeMax
¿Lo quieres? lo tienes
Buscar
Officemax | Pedido actual | Búsq
Muebles
Electrónicos
Oficina
Cómputo
Inicio | Artículos de Impresión | Multifuncionales y Faxes | Multifuncionales | Multifuncional Canon MX451
Artículos de Impresión
Multifuncionales y Faxes
Impresoras
Cartuchos para Impresora
Scanners
Copiadoras
Consumibles para Fax
Multifuncional Canon MX451
Precio: $1,699.00
Cantidad 1
Añadir al pedido
Añadir para comparar
Enviar recomendación a un amigo

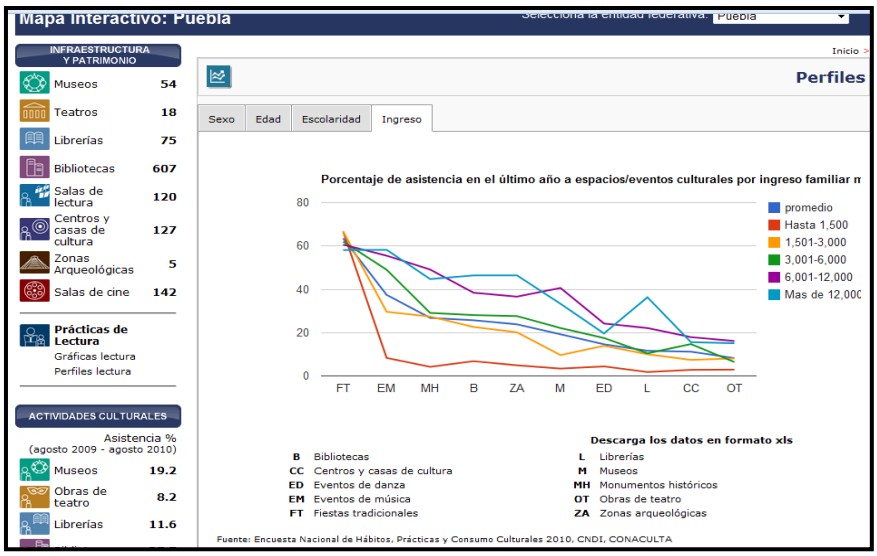
OfficeMax
¿Lo quieres? lo tienes
Buscar
Officemax | Pedido actual | Búsqueda avanzada
Muebles
Electrónicos
Oficina
Cómputo
Inicio | Teléfonos | Alámbricos | 2-LINEAS CON ALTAVOZ IDENTIFICADOR DE LLAMADAS
Teléfonos
Inalámbricos
Alámbricos
Accesorios
2-LINEAS CON ALTAVOZ IDENTIFICADOR DE LLAMADAS
Precio: $899.00
Cantidad 1
Añadir al pedido
Añadir para comparar
Enviar recomendación a un amigo

GRÁFICAS DE CONACULTA






Mapa Interactivo: Puebla
Selecciona la entidad federativa: Puebla
INFRAESTRUCTURA Y PATRIMONIO
Museos 54
Teatros 18
Librerías 75
Bibliotecas 607
Salas de lectura 120
Centros y casas de cultura 127
Zonas Arqueológicas 5
Salas de cine 142
Prácticas de Lectura
Gráficas lectura
Perfiles lectura
ACTIVIDADES CULTURALES
Asistencia % (agosto 2009 - agosto 2010)
Museos 19.2
Obras de teatro 8.2
Librerías 11.6
Inicio
Perfiles
Sexo
Edad
Escolaridad
Ingreso
Porcentaje de asistencia en el último año a espacios/eventos culturales por escolaridad
80
60
40
20
0
FT EM MH B ZA M ED L CC OT
promedio
Ninguna
Primaria
Secundaria
Bachillerato
Universidad y
Descarga los datos en formato xls
B Bibliotecas
CC Centros y casas de cultura
ED Eventos de danza
EM Eventos de música
FT Fiestas tradicionales
L Librerías
M Museos
MH Monumentos históricos
OT Obras de teatro
ZA Zonas arqueológicas
Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales 2010, CNDI, CONACULTA


Mapa Interactivo: Puebla
Selecciona la entidad federativa: Puebla
INFRAESTRUCTURA Y PATRIMONIO
Museos 54
Teatros 18
Librerías 75
Bibliotecas 607
Salas de lectura 120
Centros y casas de cultura 127
Zonas Arqueológicas 5
Salas de cine 142
Prácticas de Lectura
Gráficas lectura
Perfiles lectura
ACTIVIDADES CULTURALES
Asistencia % (agosto 2009 - agosto 2010)
Museos 19.2
Obras de teatro 8.2
Librerías 11.6
Inicio
Perfiles
Sexo
Edad
Escolaridad
Ingreso
Porcentaje de asistencia en el último año a espacios/eventos culturales por ingreso familiar n
80
60
40
20
0
FT EM MH B ZA M ED L CC OT
promedio
Hasta 1,500
1,501-3,000
3,001-6,000
6,001-12,000
Mas de 12,000
Descarga los datos en formato xls
B Bibliotecas
CC Centros y casas de cultura
ED Eventos de danza
EM Eventos de música
FT Fiestas tradicionales
L Librerías
M Museos
MH Monumentos históricos
OT Obras de teatro
ZA Zonas arqueológicas
Fuente: Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales 2010, CNDI, CONACULTA